



Betriebswirtschaftslehre

Vorlesungsskript

Mitschrift von Falk-Jonatan Strube

Vorlesung von Dr. Wolf-Eckart Grüning

21. April 2016

Inhaltsverzeichnis

1	BWL als Wissenschaft	4
1.1	Angewandte- vs Grundwissenschaften	4
1.2	Gliederung der BWL	4
1.2.1	Funktionale Gliederung	4
1.2.2	Institutionelle Gliederung	5
1.2.3	Genetische Gliederung	5
2	Management	6
2.1	Managementzyklus	6
2.2	Managementkritik	7
2.3	Merkmale eines Managers	8
3	Grundlagen der Wirtschaft	10
3.1	Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft	10
3.2	Wirtschaftsgüter	11
3.3	Markt- und Wettbewerbsformen	12
3.4	Rechtsrahmen	12
3.5	Produktionsfaktoren	14
3.6	Betriebliche Funktionen: Wertschöpfungskette	15
4	Das Unternehmen	16
4.1	Was ist ein Unternehmen?	16
4.2	Rechtsformen	17
4.2.1	Einzelunternehmen	18
4.2.2	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	19
4.2.3	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	19
4.2.4	Kommanditgesellschaft (KG)	20
4.2.5	Aktiengesellschaft (AG)	21
4.2.5.1	Kleine Aktiengesellschaft	23
4.2.5.2	Europäische Aktiengesellschaft (SE)	23
4.2.6	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	24
4.2.7	GmbH & Co. KG	25
4.2.8	Kommanditgesellschaft auf Aktion (KGaA)	26
4.2.9	Genossenschaft (eG)	27
4.2.10	Unternehmensverfassung	28
4.3	Unternehmenszusammenschlüsse	29
4.4	Unternehmensziele	31
5	Beschaffung	34
5.1	Grundlagen und Ziele	34
5.2	Beschaffungsgüter	35
5.2.1	ABC-Analyse	36
5.2.2	XYZ-Analyse	38
5.3	Make or Buy	39
5.4	Beschaffungsarten	41

5.5 Lagerkenngrößen	41
5.6 Lieferantenauswahl	43

1 BWL als Wissenschaft

1.1 Angewandte- vs Grundwissenschaften

Merkmal	Theoretische Wissenschaft	Anwendungswissenschaft
Quelle der Forschungsgegenstände	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
Art der Probleme	disziplinär	adisziplinär
Ziele der Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung und Überprüfung neuer Theorien Erklärungsversuche der Realität 	<ul style="list-style-type: none"> Systematisierung realer Entwicklungstendenzen Entwurf und Bewertung praktikabler Lösungsvarianten
Angestrebte Aussagen	deskriptiv und wertfrei	normativ und wertend
Forschungsregulativ	Wahrheit	Nützlichkeit
Fortschrittskriterien	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeingültigkeit Bestätigungsgrad Erklärungskraft Prognosekraft von Theorien 	<ul style="list-style-type: none"> praktische Problemlösungskraft Allgemeingültigkeit eher nachrangig

(s. Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 65)

- BWL ist Anwendungswissenschaft
- Praxis verändert sich stets (bspw. durch Internet)

1.2 Gliederung der BWL

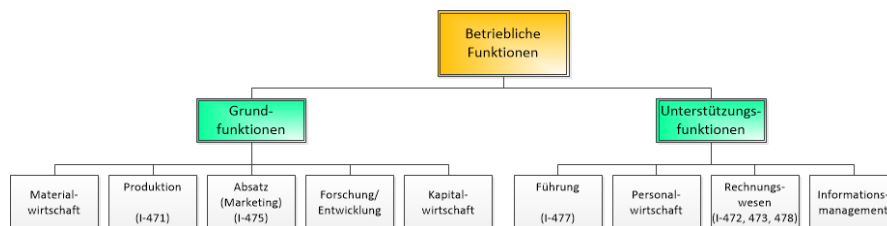
1.2.1 Funktionale Gliederung

Unterteilung der BWL kann nach mehreren Kriterien erfolgen:

- Funktion,
- Institution oder
- Genetik.

(vgl. Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 65)

Funktionale Gliederung der BWL



Einteilung nach Funktion im Betrieb

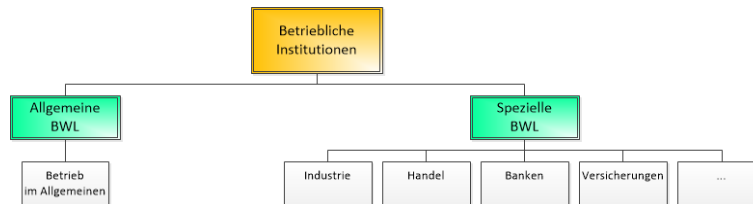
- Grundfunktionen

- Beschaffung (Materialwirtschaft) → Produktion → Absatz

Wertschöpfung: es soll wenig Wert in die „Beschaffung“ einfließen, der Absatz soll maximiert werden.

1.2.2 Institutionelle Gliederung

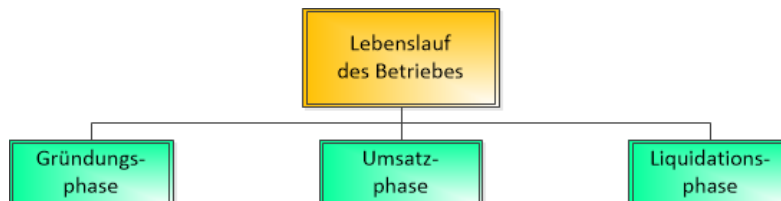
Institutionelle Gliederung der BWL



Einteilung nach Zweck des Betriebs

1.2.3 Genetische Gliederung

Genetische Gliederung der BWL



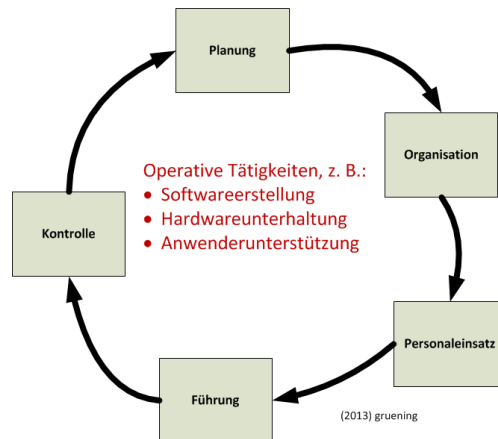
Einteilung nach Lebenszeit des Betriebs

Liquidation muss nicht „Bankrott“ heißen, kann auch bewusste Entscheidung sein.

2 Management

2.1 Managementzyklus

Planung
+ Kontrolle
= Management



Wenden Sie den Managementkreislauf auf Ihre nächste Prüfungsperiode an.

Management deswegen so gut bezahlt, wegen: Entscheidungen
Entscheidungen sind die Herausforderungen des Managers im Vergleich zum Ausführenden, der weniger signifikant entscheiden muss.

- Planung
Planung der (eigenen) Tätigkeit. Eine gute Planung besteht aus:
 - Zielfindung
Bsp.: „Kundenbeziehung schlecht, Software entwickeln“ → herausfinden, wie man die Zufriedenheit messen kann, um sie entsprechend *quantitativ* verbessern zu können.
- Organisation
Maßnahmen, um Ziel umsetzen zu können.
- Personaleinsatz
Zuteilung des Personals zu den Maßnahmen.
- Führung
Realisierung der Maßnahmen und eingreifen, damit sie entsprechend des Ziels umgesetzt werden.
- Kontrolle
Ist-Stand prüfen und mit Ziel abgleichen.

2.3 Merkmale eines Managers

Merkmale eines Managers:

- **technische Kompetenzen**
 - Werkzeugbeherrschung
- **konzeptionelle Kompetenzen**
 - Lösung schwach strukturierter Probleme
 - offensichtliche Lösungen sind nicht immer die besten
 - schnelle $\leftarrow \rightarrow$ schöne Lösung
- **soziale Kompetenzen**
 - Einbettung in sozialen Kontext ist sehr verschieden
 - hohe Anforderungen an Kommunikationsfähigkeit
 - Streben nach Versachlichung

- **technische Kompetenzen**
Beherrschung des Fachgebiets (für Management oft nicht so entscheidend). Aber auch mentales Problem: Auswahl des Werkzeugs, was das Beste für den Zweck ist - nicht, was am einfachsten bzw. bekannt ist.
- **konzeptionelle Kompetenzen**
Feingefühl für Planung; Planungsgeschick \Rightarrow Lösungsfindung
- **soziale Kompetenzen**

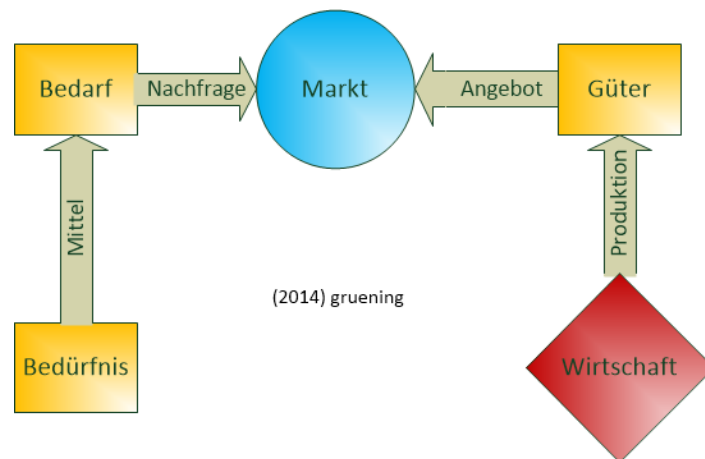
Management und Ethik

- **Der rechtschaffene Manager**
Beispiel Entlassungen: Wird der sozial Benachteiligte behalten und der kompetentere Mitarbeiter entlassen, wird ggf. gegen das Unternehmen gehandelt – aber moralisch.
Im Zweifelsfall gegen das Unternehmen.
- **Corporate Social Responsibility**
Beispielsweise Sponsoring bei Fußballklubs, wo die Verantwortung gegenüber des Sponsors besteht.
Im Zweifelsfall gegen den Manager.

- **Der rechtschaffene Manager**
 - ethisches Verhalten als Person
 - „Goldene Regel“
 - im Zweifelsfall gegen das Unternehmen
- **CSR: Corporate Social Responsibility**
 - ethische Verantwortung des Unternehmens
 - Bestandteil der Unternehmenspolitik
 - im Zweifelsfall gegen den Manager
- **Konfliktpotenzial Rechtschaffener Manager $\leftarrow \rightarrow$ CSR**

3 Grundlagen der Wirtschaft

3.1 Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft



Begriff	Beschreibung	Bemerkung
Bedürfnis	Empfinden eines Mangels	<ul style="list-style-type: none"> • Existenzbedürfnisse • Grundbedürfnisse • Luxusbedürfnisse • komplementäre Bedürfnisse Bedürfnisse sind potenziell unbegrenzt!
Mittel	Materielle und finanzielle Ressourcen zum Erwerb von Waren und Dienstleistungen.	Mittel sind immer begrenzt.
Bedarf	Von Kaufkraft abgedeckte Bedürfnisse.	
Nachfrage	Am Markt auftretender Bedarf.	
Markt	Instrument für den Austausch zwischen Nachfragern und Anbietern von Gütern	
Güter	Waren, Rechte und Dienstleistungen, die geeignet sind, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen.	In Qualität und Quantität nur begrenzt herstellbar.
Wirtschaft	„...alle Institutionen und Prozesse (...), die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.“ (Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 36)	

Grundfrage: Was ist Wirtschaft?

- Beginnend bei: Bedürfnis
„Es fehlt etwas.“
Ist unendlich: Wird eines erfüllt, entstehen neue.
 - Existenzbedürfnisse: Wohnen, Essen usw.
 - Grundbedürfnisse: „normale“ Bedürfnisse in der entsprechenden Gesellschaft (bspw. Auto, Versicherung, ...)
 - Luxusbedürfnisse: Motivation bspw. auch Statussymbol

- komplementäre Bedürfnisse: abhängige Bedürfnisse: Bedürfnisse, die sich aus dem Erfüllen anderer Bedürfnisse ergeben. Bsp.: Man kauft sich einen Laserdrucker, und hat das neue Bedürfnis nach Tonern.

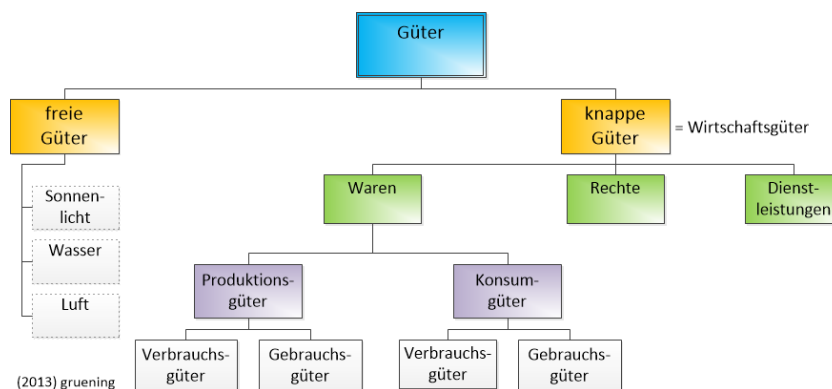
- Bedarf
Beschreibt Menge, die durch Mittel an Bedürfnissen abgedeckt ist (bspw. wie viel Geld ist vorhanden um Bedürfnis zu stellen → Bedarf). Mittel sind immer begrenzt.
- Wirtschaft
- Güter
Wirtschaft produziert Güter (physische Waren, Dienstleistungen). In Qualität und Quantität nur begrenzt herstellbar.

Bedarf beeinflusst die Nachfrage, die Güter das Angebot auf den Markt.

Dieses Prinzip gilt, seit Menschen sich spezialisiert haben und dadurch jeweils eigene Güter für den Markt hatten.

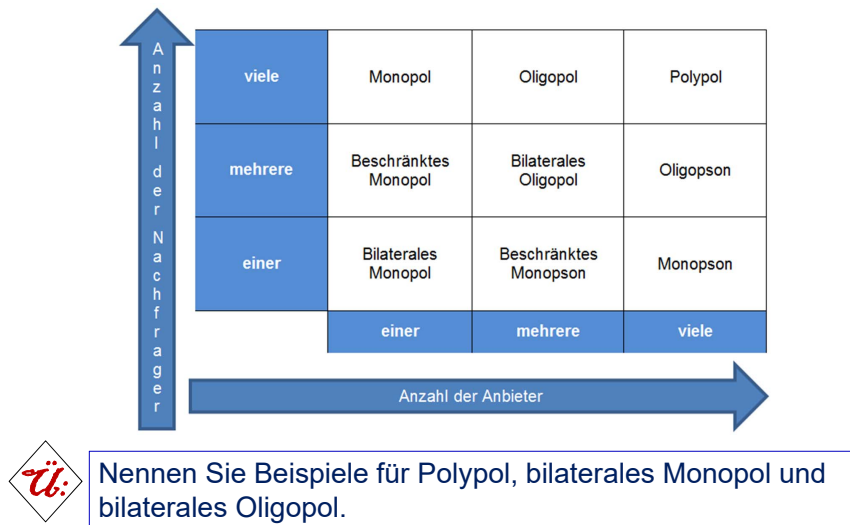
3.2 Wirtschaftsgüter

- freie Güter
 - bspw. Wasser – aber: Grundwasser ist knappes Gut
- knappe Güter
 - Waren
 - ♦ Produktionsgüter
 - ♦ Konsumgüter
 - Rechte
 - Dienstleistungen



(vgl. Müller, J. u.a., 2012, S. 10)

3.3 Markt- und Wettbewerbsformen



Übung Beispiele:

Begriff	Beispiel
Polypol	Lebensmittelproduktion
bilaterales Monopol	
bilaterales Oligopol	Kriegswaffen, Großschiffbau, Spezialausrüstung
Ein bilaterales Monopol darf es eigentlich nicht geben.	

3.4 Rechtsrahmen

Wesentlich geprägt durch Mitgliedschaft in der Europäischen Union:

- Europäischer Binnenmarkt,
- Einheitliche Währung in einem großen Teil der EU-Mitgliedsstaaten,
- Unterschiedliche Sätze für Einkommen- und Umsatzsteuer,
- EU-weit einheitliche Rechtsvorschriften bzw. Normen in vielen Bereichen der Wirtschaft.

Ü: Nennen Sie Beispiele für Rechtsnormen und deren konkreten Einfluss auf unternehmerisches Handeln.

Rechtsnormen:

- Normgeber (setzen der Standards)
- Verschiedene Typen von Normen:
- Gesetze
- Normgeber: Parlamentarisch → Länder (Landtage) / Bund (Bundesrat, -tag)

- *Verordnungen*
Rechtsnormen, die auf Verwaltungswege entstehen
Normgeber: Minister (Bundes-/Landes-). Bedarf Ermächtigungsgrundlage durch Gesetz.
Ermöglicht dann schnellere Veränderungen.
- *Satzungen* (nicht Vereinssatzung (dies sind eher Statute), sondern Rechtsnormen)
Normgeber: Landkreise/Kommunen
Bsp.: Gemeindecsetzung (bspw. für den korrekten Ortsnamen: Frankfurt am Main, Frankfurt (Oder))

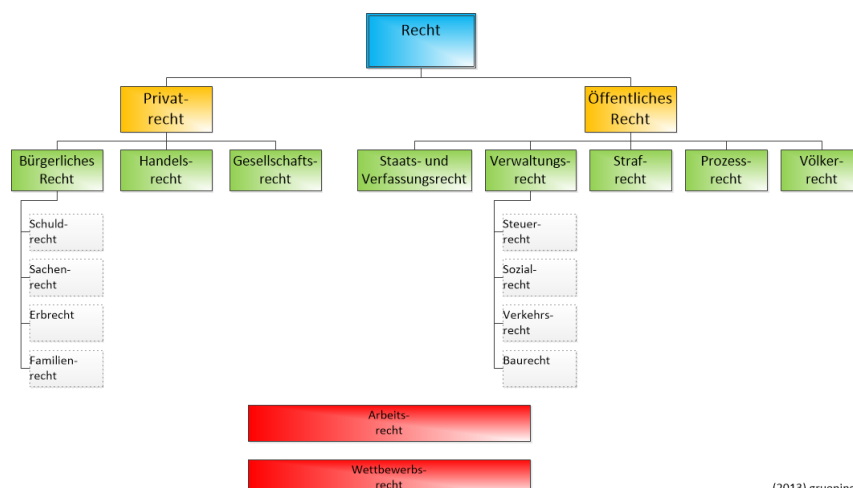
Geschriebene Verhaltensregeln von Menschen und Menschengruppen.
Ziel: Zusammenleben von Menschen und -gruppen regeln.

- Normen:
 - StVO
 - Grundgesetz
 - BDSG
 - StGB
 - HGB
 - usw.

Übung: Rechtsnormen im unternehmerischen Handeln

- BGB: Schuldrecht, Arbeitsverträge
- HGB: Verträge zwischen Kaufleuten, Buchführungspflicht, ...
- Arbeitsschutzgesetz: bspw. Sicherheitsbeauftragten.
- Bundesarbeitszeitgesetz
- EStG: Einkommenssteuer (für Privatperson)
- KStG: Körperschaftssteuergesetz (für Unternehmen)
- UStG: Umsatzsteuer

Gesetze brauchen Kontrolle und Sanktionierungen.



(2013) gruening

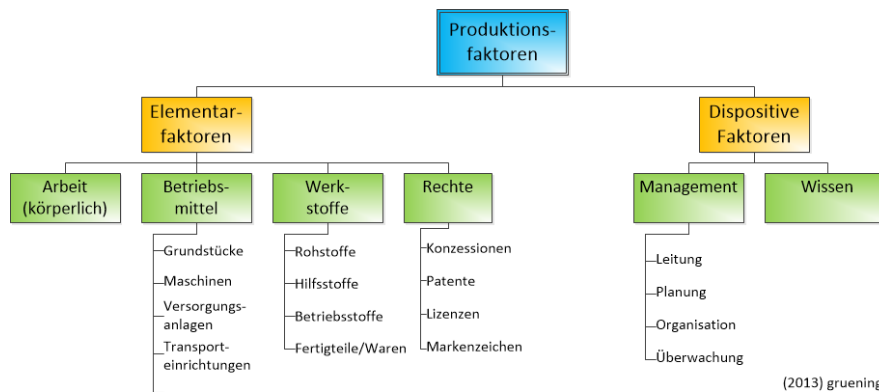
Unterschied:

Privatrecht ist einvernehmlich zwischen zwei gleichberechtigten Parteien. Ohne Einvernehmlichkeit, kein Vertrag

Öffentliches Recht Gesetze ohne einvernehmlichkeit von übergeordneten Regierung

Arbeitsrecht und Wettbewerbsrecht sind sich nicht eindeutig einer dieser Kategorien zuzuordnen.

3.5 Produktionsfaktoren



Welche Möglichkeiten der Substitution von Produktionsfaktoren sind denkbar?

- Elementarfunktionen
 - Arbeit: körperlich und geistig (in die Produkte selbst)
 - Rechte: Lizenzen für Software, Codecs usw.
 - Konzessionen: Rechte zur Nutzung von Naturschätzen (durch Staat)
- Dispositive Faktoren
 - Wissen: Weitergabe von Wissen und Erfahrung von älteren auf jüngeren Mitarbeitern

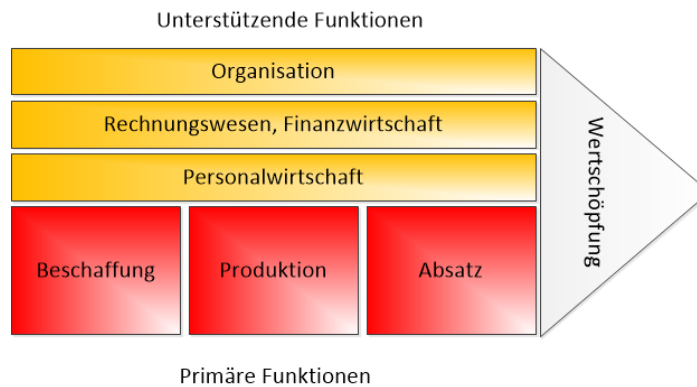
Übung Möglichkeiten der Substitutionen von Produktionsfaktoren

Produktionsfaktoren sind Input für Wertschöpfung.

Substitutionen:

- Maschinen/Roboter für Handarbeit
- Patentinhaber einkaufen, anstatt Patent zu mieten
- Patent imitieren anstatt zu mieten (vgl. Audio-/Video-Codecs)
- Materialeinsparung durch Wissen

3.6 Betriebliche Funktionen: Wertschöpfungskette



vgl. Hutzschenreuter, T., 2013, S. 9

Vgl. Wertschöpfungskette \Leftrightarrow Güterkreislauf

Wertschöpfung hauptsächlich durch roten Bereich, gelber Bereich unterstützend.

4 Das Unternehmen

4.1 Was ist ein Unternehmen?

„Als Betrieb bezeichnet man eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen.“ (Wöhe, G. u.a., 2010, S. 27)

„Ein Unternehmen ist ein sozio-ökonomisches System, das als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit Güter und Dienstleistungen erstellt und gegenüber Dritten verwertet.“ (Hutzschenreuter, T., 2013, S. 7)

Generelle Merkmale eines Unternehmens:

- Unternehmen ist ein **soziales** System (Menschen stehen in Beziehung zueinander).
- Unternehmen arbeitet **planvoll organisiert**.
- **Kombination von Produktionsfaktoren** führt zu Gütern und Dienstleistungen
- Güter und Dienstleistungen werden abgesetzt (**Marktausrichtung**).
- Im Ergebnis entsteht **Bedürfnisbefriedigung**.



Was ist ein System?
Was bedeutet planvolle Tätigkeit?

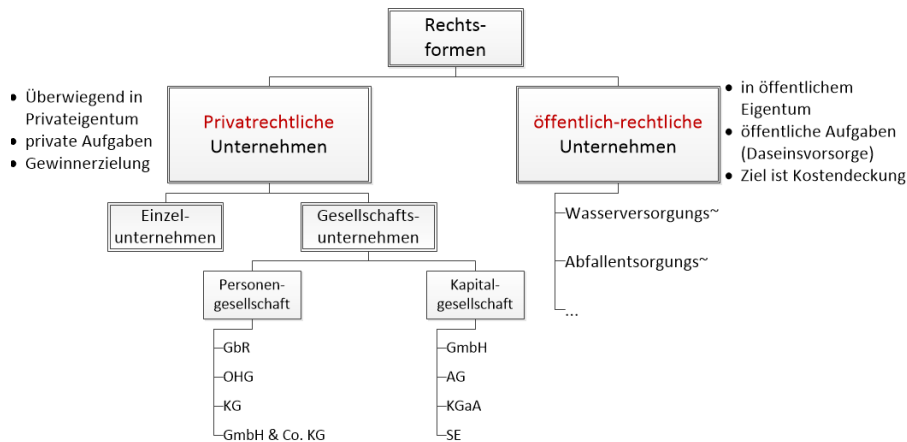
- Soziales System: nicht rein rationales System (Entscheidungen), nicht alle haben gleiche Voraussetzungen
- Planvoll organisiert: Zielvorstellung mit Maßnahmen für Erfüllung der Ziele
- Kombination von Produktionsfaktoren: zur Wertschöpfung
- Marktausrichtung: ↓
- Befriedigung von Bedürfnissen auf dem Markt

Übung System? Planvolle Tätigkeit?

- System: abgeschlossener Betrachtungsbereich mit mehreren Bestandteilen in Wechselwirkung zueinander.
geordnete Abläufe (in künstlichen Systemen)
- Planvolle Tätigkeit:

4.2 Rechtsformen

Überblick der Rechtsformen



- privatrechtliche Unternehmen
 - Einzelunternehmen
 - Gesellschaftsunternehmen: Zusammenschluss von Unternehmern
 - ♦ Personengesellschaften
 - ♦ Kapitalgesellschaft: bilden eigene „juristische Person“
- öffentlich-rechtliche Unternehmen: Rechtsnormen(Gesetz, Verordnung, Satzung) regeln Tätigkeit

Entscheidungskriterien für eine Rechtsform



- Haftung
 - unbeschränkt
 - beschränkt: beschränkte Haftung limitiert auch Kreditwürdigkeit
- Leitungsbefugnis
 - Wer ist Chef? Bspw. in AG nur limitiert, selbst wenn man Anteil hat.
- Gewinn- und Verlustbeteiligung

- Kapitalbeschaffung
 - Eigen-
 - Fremd- : braucht Sicherung (durch Haftung oder anderem)
- Steuerbelastung
 - Personengesellschaften: Einkünfte fließen in Einkommenssteuer ein
 - Kapitalgesellschaften: Kapitalgesellschaft wird separat besteuert, Person zusätzlich auch Einkommenssteuer
- Publizitätspflicht

4.2.1 Einzelunternehmen

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	Unternehmer betreibt das Unternehmen allein oder mit einem stillen Gesellschafter
Gründung	durch Aufnahme des Gewerbebetriebs → §§ 1 ff. HGB
Leitungsbefugnis	
nach außen	Unternehmer allein
nach innen	Unternehmer allein, kann übertragen
Gewinn-/Verlustbeteil.	Unternehmer verfügt allein
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapital ist beschränkt durch Privatvermögen des Unternehmers • Kapitalerweiterung ist möglich durch <ul style="list-style-type: none"> • Einlagen des Unternehmers • Nichtentnahme erzielter Gewinne • Aufnahme eines stillen Gesellschafters → §§ 230 HGB

Kriterium	Beschreibung
Haftung	Unternehmer allein und unbeschränkt
Steuerbelastung	Unternehmer ist als Person ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	Eintrag ins Handelsregister ist <ul style="list-style-type: none"> • unter best. Voraussetzungen Pflicht (Istkaufmann) • sonst freiwillig möglich (→ Kannkaufmann)

Aufnahme Gewerbebetrieb braucht:

- Gewerbeerlaubnis
- beim Finanzamt anzeigen (passiert auch automatisch)

4.2.2 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

auch ARGE: Arbeitsgemeinschaft (Zusammenschluss von Bauunternehmen zum Erreichen eines großen Bauwerks)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	Vertraglicher Zusammenschluss natürlicher oder juristischer Personen für gemeinsam verfolgten Zweck (§§ 705 – 740 BGB). Mittlerweile durch BGH als rechtsfähig anerkannt (Außengesellschaft).
Gründung	<ul style="list-style-type: none"> formloser BGB-Gesellschaftsvertrag endet mit Zweckerreichung bzw. verschiedene andere Ursachen
Leitungsbefugnis	
nach außen	§ 709, § 710 BGB <ul style="list-style-type: none"> alle Gesellschafter gemeinschaftlich, sonst wie im Gesellschaftsvertrag festgelegt
nach innen	<ul style="list-style-type: none"> alle Gesellschafter gemeinschaftlich, Gesellschaftsvertrag kann Geschäftsführung an einen oder mehrere Gesellschafter übertragen

Klage besteht aus:

- wen beklagt man?
- was will man haben?

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> nach Köpfen, oder im Gesellschaftsvertrag festgelegt
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> keine eigene Eigenkapitalbasis Gemeinschaftsvermögen aus Beiträgen der Gesellschafter
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	Eintrag ins Handelsregister ist nicht möglich

4.2.3 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Bsp.:

- Verlag C. H. Beck OHG (Verlag für Rechtsbücher)
- Misch & Goebel OHG

Firma: der Name

Unternehmen: Unternehmen, das sich an Wirtschaftsbetrieb beteiligt.

⇒ Zwei Firmen können ein Unternehmen bilden.

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> alle Gesellschafter persönlich und gesamtschuldner. Haftung einzelner Gesellschafter nicht beschränkbar noch bis 5 Jahre nach Austritt aus der OHG haftbar
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest nach Köpfen sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kapitaleinlagen der Gesellschafter Nichtentnahme erzielter Gewinne Aufnahme neuer Gesellschafter (meist problematisch wegen enger Beziehungen der Gesellschafter)
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none"> Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen

4.2.4 Kommanditgesellschaft (KG)

OHG mit zwei Gesellschaftern:

- Komplementäre: wie OHG
- Kommanditisten: von Geschäftsführung ausgeschlossen, hat Kontrollrecht – Haften aber auch nur mit Kapitaleinlagen

Kommanditisten sind Investoren, die direktere Einsicht in ihre Investition haben (im Vgl. zu Aktien)
Bsp.:

- Bauer Vertriebs KG
- SchwörerHaus KG

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	vertraglicher Zusammenschluss unterschiedlicher Gesellschafter (natürliche oder juristische Personen): <ul style="list-style-type: none"> • Komplementäre (mindestens einer) und • Kommanditisten (mindestens einer) zu gemeinsamer Firma (Zusatz KG) → §§ 161 ff. HGB
Gründung	durch Gesellschaftsvertrag, meist in Schriftform
Leitungsbefugnis	
nach außen	<ul style="list-style-type: none"> • Komplementäre: wie OHG • Kommanditisten haben keine Vertretungsmacht • Kommanditist kann bevollmächtigt werden bzw. Prokura erhalten
nach innen	<ul style="list-style-type: none"> • Komplementäre: wie OHG • Kommanditisten von Geschäftsführung ausgeschlossen, haben kein Widerspruchsrecht für gewöhnliche Geschäftstätigkeit, haben Kontrollrecht

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> Komplementäre unbeschränkt mit Privatvermögen Kommanditisten bis zur Höhe ihrer Kapitaleinlage noch bis 5 Jahre nach Austritt aus der OHG haftbar
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest angemessen sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kapitaleinlagen der Gesellschafter Nichtentnahme erzielter Gewinne Aufnahme neuer Kommanditisten ist recht einfach
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none"> Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen Kapitaleinlagen der Kommanditisten werden im HR eingetragen, aber nicht veröffentlicht!

4.2.5 Aktiengesellschaft (AG)

Bsp.:

- Daimler, BMW usw.

⇒ die meisten großen Unternehmen sind AGs.

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) für jeden gesetzlich zulässigen Zweck, außer freie Berufe Gesellschafter (Aktionäre) sind natürliche oder juristische Personen festes Grundkapital (mind. 50.000 EUR) ist in Aktien zerlegt Firma trägt Zusatz AG o. sinngemäß → AktG
Gründung	<ul style="list-style-type: none"> Gesellschaftsvertrag (Satzung) notariell beurkundet ursprünglich mind. 5 Gründer Gründer übernehmen alle Aktien gegen Einlage <ul style="list-style-type: none"> Bagründung (Bareinlage) oder Sachgründung (Sacheinlage, auch Rechte) Übernahme aller Aktien → errichtet die AG

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand hat Gesamtvertretungsmacht Einzelvertretungsmacht in Satzung möglich auch z. B. 1 Vorstand + Prokurist
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none"> Vorstand hat Gesamtgeschäftsführungsbefugnis Einzelgeschäftsführungsbefugnis kann in Satzung festgelegt sein aber keine Entscheidung gegen Mehrheit des Vorstands
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> auf Gesellschaftsvermögen beschränkt jeder Aktionär mit seiner Einlage
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> Dividende auf Aktienanteil (Anteil am Grundkapital) Kursgewinn/-verlust über Aktienpreises

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Ausgabe junger Aktien Aufgeld auf Aktienausgabe (wird in Kapitalrücklage eingestellt) Nichtentnahme erzielter Gewinne Ausgabe von Belegschaftsaktien ist möglich
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none"> AG ist körperschaftssteuerpflichtig Aktionär ist kapitalertragssteuerpflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none"> Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht alle Abweichungen von Gesamtvertretungsmacht sind in das HR einzutragen Erwerb von mind. 25% des Grundkapitals durch einen Aktionär sind anzuzeigen Bilanz im Bundesanzeiger Namen der Vorstände auf Geschäftsbrief anzugeben

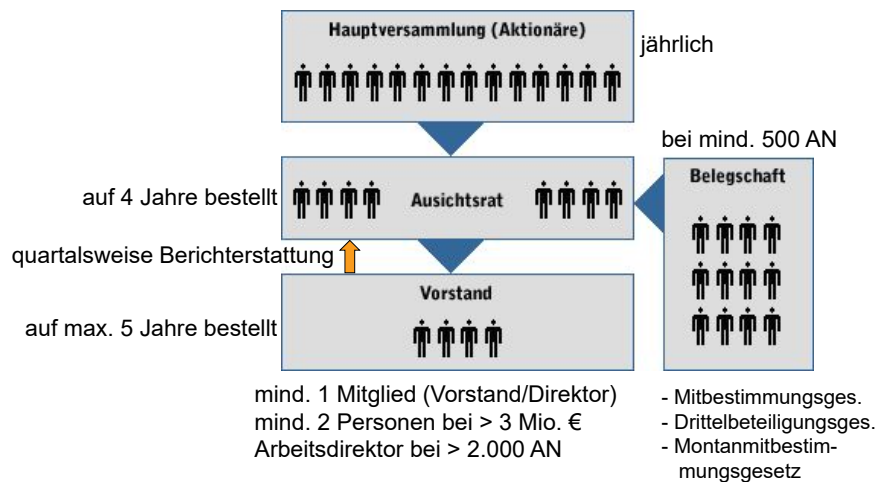
DAX: 30 größten AGs in Deutschland (Deutsche Aktien Index)

Unterschied: AG an der Börse oder auf privatem Markt.

Anhang AG iL: in Liquidation (in der Auflösung: Begleichung aller Schulden usw.)

AG: Kapitalbeschaffung relativ einfach (hat breite Basis an potentiellen Gesellschaftern)

Anzeigen von 25% Grundkapital: Sperrminorität (ab 25% könnte man Veto bei Beschlüssen in Aktionärversammlungen einlegen)



4.2.5.1 Kleine Aktiengesellschaft

- Sonderform der AG, aber keine eigene Rechtsform
- Aktiengesetznovelle aus 1994
- vereinfachte Formvorschriften
 - Gründung durch eine Person ist möglich,
 - Aktien mit 1 EUR Nennbetrag sind möglich,
 - Eigentümer sind sowohl in Hauptversammlung als auch im AR,
 - Vorstand führt Geschäfte weitgehend eigenverantwortlich und weisungsfrei,
 - Vorstand ist aber an HV-Beschlüsse gebunden,
 - Börsenoption ebenso wie AG und KGaA.
- nach wie vor komplexe Rechtsform

4.2.5.2 Europäische Aktiengesellschaft (SE)

- Sonderform der AG
- Grundkapital mind. 120.000 EUR
- besteht aus mind. zwei Unternehmen in verschiedenen EU-Staaten
- Sitz ist der EU-Staat, in dem sich Hauptverwaltung befindet
- dessen Aktienrecht findet auf Gesamtgesellschaft Anwendung:
 - Kapitalaufbringung,
 - Kapitalverwendung,
 - Ausgabe von Wertpapieren
- Gründungsvarianten:
 - Verschmelzung von AG aus mind. 2 EU-Staaten
 - Bildung einer SE Holding unter Beteiligung mind. zweier GmbH/AG aus zwei EU-Staaten
 - Gründung einer SE-Tochter
 - Umwandlung einer AG, die mind. 2 Jahre eine Tochtergesellschaft in anderem EU-Staat hat

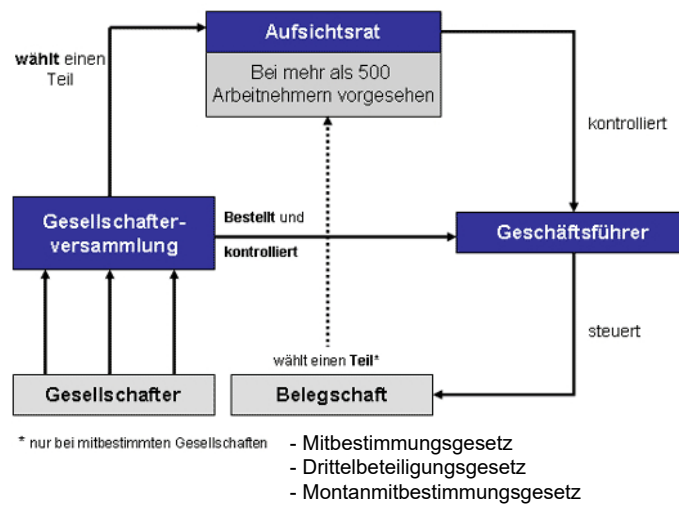
Bsp.:
MAN SE, Conrad SE

4.2.6 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) • für jeden gesetzlich zulässigen Zweck • Gesellschafter sind eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen • Firma trägt Zusatz GmbH o. sinngemäß → GmbHG
Gründung	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung durch eine oder mehrere Personen (Gesellschafter) • Gesellschaftsvertrag (Satzung) notariell beurkundet • Satzung wird von allen Gesellschaftern unterzeichnet • Stammkapital mind. 25.000 EUR • Satzung enthält Anzahl und Nennbeträge der Geschäftsanteile, die jeder Gesellschafter als Einlage übernimmt • entsteht durch Eintrag ins Handelsregister

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none"> • im Gesellschaftsvertrag festgelegt • grundsätzlich Gesamtvertretungsmacht • Einzelvertretungsmacht ist möglich • auch z. B. GF + Prokurist
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer haben Gesamtgeschäftsführungsbefugnis • bei mehreren Geschäftsführern Festlegungen in Satzung/Geschäftsordnung
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> • auf Gesellschaftsvermögen beschränkt • jeder Gesellschafter mit seinem Anteil
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> • im Verhältnis der Geschäftsanteile oder • lt. Satzung

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Einlagen der Gesellschafter • Sacheinlagen sind möglich (Gegenstand und Nennbetrag in Satzung festzulegen)
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none"> • GmbH ist körperschaftssteuerpflichtig • Gesellschafter ist kapitalertragssteuerpflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none"> • Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht • Vertretungsmacht ist im HR-Eintrag enthalten • Bilanz im Bundesanzeiger • GF-Namen auf Geschäftsbrief anzugeben



4.2.7 GmbH & Co. KG

Wirkt als KG, Komplementär ist aber GmbH.

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> Mischform zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft Kommanditgesellschaft mit <ul style="list-style-type: none"> GmbH als Komplementär (Vollhafter) GmbH-Gesellschafter als Kommanditisten → typische GmbH & Co. KG andere Personen als Kommanditisten → atypische GmbH & Co. KG Firma mit Zusatz GmbH & Co. KG (Verweis auf Haftungsbeschränkung)
Gründung	<ul style="list-style-type: none"> Gesellschaftsvertrag
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none"> wie KG: Komplementär vertreten durch GF der GmbH auch z. B. GF + Prokurist
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none"> wie KG: Komplementär vertreten durch GF der GmbH

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> GmbH als Komplementär mit ihrem Vermögen Kommanditisten mit ihren Einlagen
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest angemessen sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Aufnahme weiterer Kommanditeinlagen
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig, bzw. körperschaftssteuerpflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none"> Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen Kapitaleinlagen der Kommanditisten werden im HR eingetragen, aber nicht veröffentlicht!

4.2.8 Kommanditgesellschaft auf Aktion (KGaA)

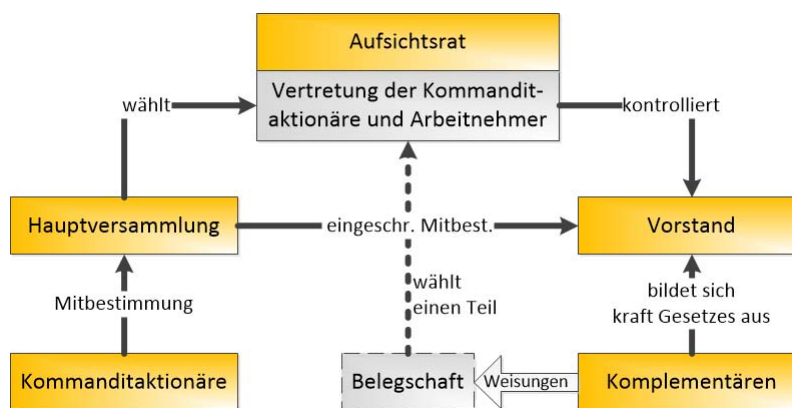
Grundstruktur KG, aber in Aktien zerlegt.

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> Mischform aus KG und AG → §§ 278 – 290 AktG Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) mit <ul style="list-style-type: none"> mind. einem Komplementär (natürl./jurist. Pers.) als unbeschränkt haftendem Gesellschafter und mehreren Kommanditaktionären mit in Aktien zerlegtem Kapitalanteil als Teilhafter Komplementär kann durch Aktieneinlage gleichzeitig Kommanditaktionär sein (Stimmrecht in HV) Firma mit Zusatz KGaA o. sinngemäß
Komplementäreinlage	<ul style="list-style-type: none"> Vermögenseinlage auf Grundkapital (Aktien) freies Gesellschaftskapital (außerhalb Grundkapital) gemischt
Gründung	<ul style="list-style-type: none"> Gesellschaftsvertrag (Satzung), von mind. 5 Personen festgestellt

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none"> Komplementär(e) Ausschlussrecht wie bei KG
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none"> Komplementär(e) Ausschlussrecht wie bei KG
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> Komplementär(e) mit ihrem gesamten Vermögen Kommanditaktionäre mit ihren Einlagen
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> Komplementär: 4% des Kapitals Rest angemessen an alle Gesellschafter
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> wie bei Aktiengesellschaft Vermögenseinlagen der Komplementäre
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none"> Körperschaftssteuer für Gesellschaft ESt, Körperschaftssteuer, Kapitalertragssteuer für Gesellschafter

Warum eine GmbH & Co. KG in Co. KGaA anstatt in AG übergehen wollen würde: in KGaA bleibt (alleiniges) Bestimmungsrecht durch Komplementär (im Gegensatz zu AG).

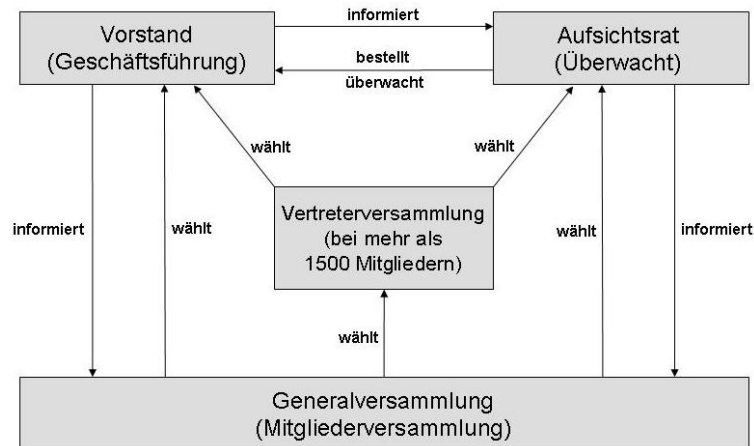
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none"> • Eintragung ins Handelsregister • mit Komplementären und Vertretungsbefugnis • Jahresabschluss im Bundesanzeiger



4.2.9 Genossenschaft (eG)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> • Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) zur Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder • Mitglieder sind natürliche oder juristische Personen • Mitgliederliste ist offen! • Firma mit Zusatz e. G. o. sinngemäß → GenG
Arten	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufsgenossenschaften • Kreditgenossenschaften • Produktionsgenossenschaften • Baugenossenschaften • Konsumgenossenschaften
Gründung	<ul style="list-style-type: none"> • Statut (Satzung), von mind. 3 Personen aufgestellt
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand (mind. 2 Mitglieder) mit Gesamtbefugnis
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand mit Gesamtbefugnis

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none"> mit Genossenschaftsvermögen beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht bei Insolvenz Nachschusspflicht kann im Statut ausgeschlossen werden
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none"> nach Geschäftsguthaben (tatsächliche Beteiligung = Einzahlung + Gewinnanteil – Verlustanteil)
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Genossen beteiligen sich mit Kapital am Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> bis zu festgelegtem Geschäftsanteil (Höchstwert) mindestens mit festgelegter Mindesteinlage
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none"> Körperschaftsteuer für Genossenschaft EST bzw. Körperschaftsteuer für Genossen
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none"> Eintragung ins Genossenschaftsregister



4.2.10 Unternehmensverfassung

Selbstorganschaft vs. Fremdorganschaft

Selbstorganschaft: Eigentum und Führung fallen zusammen.

Fremdorganschaft: Eigentum und Führung sind getrennt.

OHG
(Beispiel für Selbstorganschaft)

Alle Eigentümer (Gesellschafter) führen das Unternehmen gemeinsam.

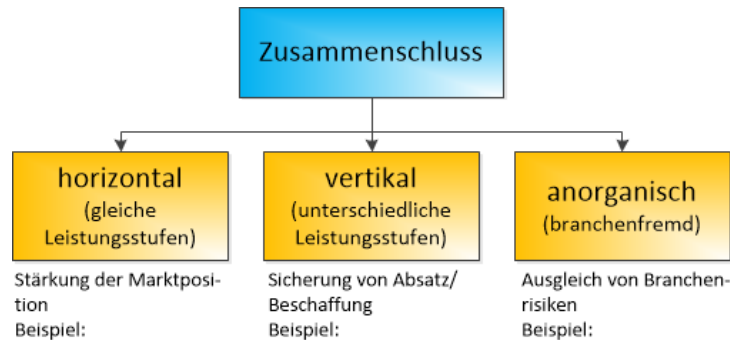
AG
(Beispiel für Fremdorganschaft)

Alle Eigentümer (Aktionäre) haben festgelegte Rechte in der Hauptversammlung.

Vorstand führt die Gesellschaft eigenverantwortlich.

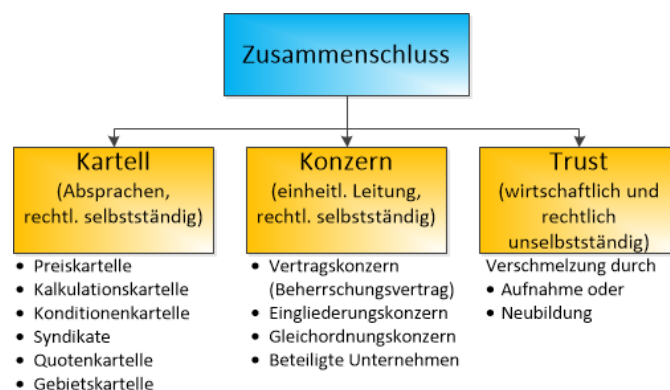
4.3 Unternehmenszusammenschlüsse

Gliederung nach Leistungszusammenhang



- horizontal
 - Banken (Fusionierung): Commerzbank + Dresdner Bank
 - VW-Konzern: Zusammenschluss mehrerer Autohersteller
- vertikal
 -
- anorganisch
 - Mitsubishi, Sony (mehrere Geschäftsfelder für finanziellen Ausgleich)
 - RWE (Energieerzeuger erweitert in den 90ern zu Kohle, Netzausbau, Abfallentsorgung, ...)

Gliederung nach Rechtsstatus



Finden Sie Beispiele für Unternehmenszusammenschlüsse eines IT-Systemhauses.

- Kartell
 - eher loser Zusammenschluss
 - Preis-/ Gebietsabsprachen usw.
 - Syndikate: zwei Unternehmen bieten zusammen zwei Angebote an

- Konzern
 - gemeinsame Leitung
 - rechtliche Unabhängigkeit
 - ⇒ bspw. VW (Teilunternehmen: unterschiedliche Marken), Media Markt u. Saturn usw., private Fernsehsender, ...
- Trust
 - verschmelzen zweier Unternehmen (entweder ein Unternehmen nimmt das andere auf, oder sie verschmelzen zu einer neuen juristischen Person)

Übung

- Hardware-Hersteller (Mobiltelefone) → Kartell (strategische Allianz) → einheitliches OS (Android)

Derartige Zusammenschlüsse können rechtmäßig und nicht-rechtmäßig sein.

Stahlkonzerne geben Absprachen zu

Bochum. Mit weitreichenden Geständnissen hat vor dem Bochumer Landgericht der Prozess um das sogenannte „Schienenkartell“ begonnen. Die sechs angeklagten Manager des österreichischen Stahlkonzerns Voestalpine sowie ein Ex-Mitarbeiter von ThyssenKrupp haben zugegeben, bei öffentlichen Ausschreibungen an Preis- und Quotenabsprachen mitgewirkt zu haben. Opfer war die Deutsche Bahn. Nach Erkenntnissen der Staatsanwaltschaft liegt der Schaden im dreistelligen Millionenbereich.

„Ich bin vollumfänglich geständig - dazu stehe ich“, sagte einer der Angeklagten, der bis zur Aufdeckung des „Schienenkartells“ Vorstandsmitglied bei Voestalpine war. Er mache sich noch immer große Vorwürfe, dass er seine Mitarbeiter nicht aus dem Kartellsystem herausgeführt habe. Entstanden sei das System allerdings durch die marktbeherrschende Position von ThyssenKrupp. Voestalpine sei durch die Übernahme einer Produktionsstätte in Duisburg eine Zwangsehe eingegangen, die sich zu einer Art „Geiselhaft“ entwi-

Sächs. Zeit.
05.05.2015

ckelt habe. „Mein Fehler war es, meine Opposition gegen diese Zwangsverbindung aufzugeben zu haben“, sagte der 58-jährige den Richtern.

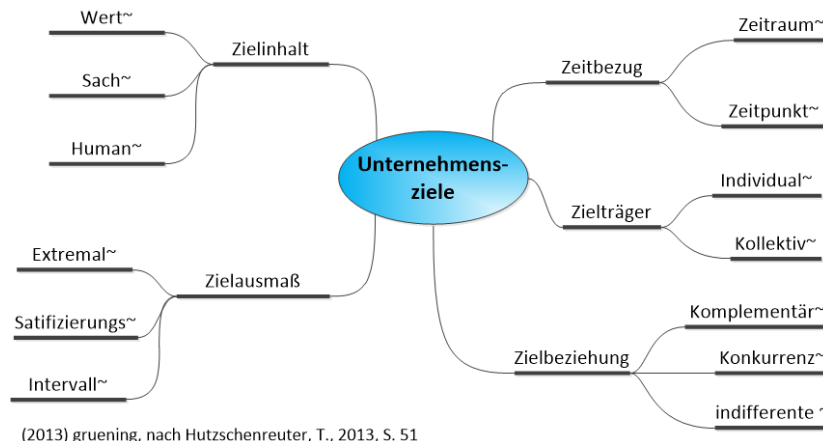
Laut Anklage haben die wettbewerbswidrigen Absprachen spätestens 2001 begonnen. Ziel sei es gewesen, hohe Preise zu erzielen, die unter echten Konkurrenzbedingungen nicht zustande gekommen wären. Welches Unternehmen bei einer Ausschreibung den Zuschlag erhalten sollte, wurde nach Erkenntnissen der Staatsanwaltschaft immer abgesprochen.

Die illegalen Machenschaften waren aufgedeckt worden, nachdem beim Bundeskriminalamt und beim Bundeskartellamt 2011 gleichlautende, anonyme Hinweise eingegangen waren. Am selben Tag hatte Voestalpine eine Art Selbstanzeige gestellt und sich als Kronzeuge angeboten. Kartellrechtlich ist das Verfahren bereits abgeschlossen. ThyssenKrupp und Voestalpine haben Bußgelder von rund 200 Millionen Euro gezahlt. Außerdem gab es eine Einigung mit der Bahn über millionenschwere Schadenersatzzahlungen. (dpa)

Mögliche Probleme bei Zusammenschlüssen:

- Gesetze, die Monopolbildung verbieten, damit kein Zusammenschluss von Unternehmen eine Marktbeherrschung erlangt
- Zusammenschlüsse müssen vom Bundeskartellamt abgesegnet werden

4.4 Unternehmensziele



(2013) gruening, nach Hutzschenreuter, T., 2013, S. 51



In welcher Wechselwirkung stehen Unternehmensziele und Corporate Social Responsibility (CSR)?

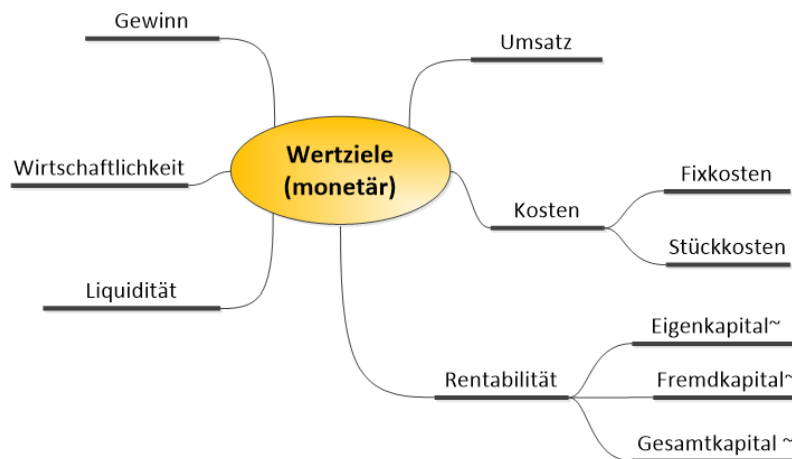
Hauptziel: Gewinnmaximierung

Gewinn = Ertrag – Aufwand

Übung CSR (siehe 2.3).

Beispiel: Unternehmensziel „maximale Gewinne“, CSR „Arbeitnehmer gut behandeln“ (vgl. Lohn).

Weiteres Bsp.: Bettler vor Bockwurst-Stand: Bockwurst geben oder nicht? Wenn ja, dann ggf. nach Feierabend, falls etwas übrig bleibt. Oder während des Dienstes mit möglichst viel Zuschauern (als Werbung).

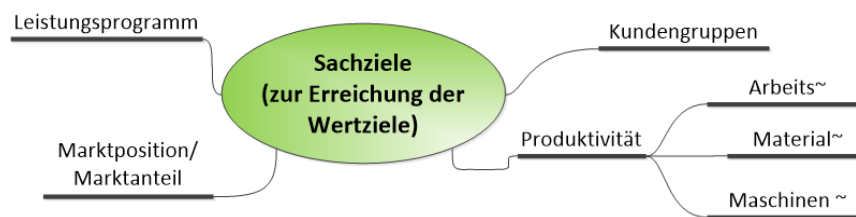


$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Einsatz}}$$

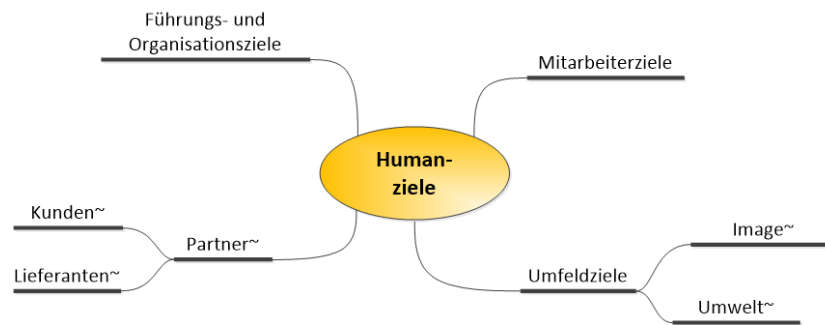
$$\text{Eigenkapital-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \text{ (in \%)}$$

Kategorie	KenngroÙe	Bestimmung
Gewinn	operativer Gewinn	= $Umsatz - Kosten$
	Gesamtgewinn	= $Ertrag - Aufwand$
Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeit	= $\frac{Ertrag}{Aufwand}$
Rentabilität	Umsatzrentabilität	= $\frac{Gewinn \cdot 100\%}{Umsatz}$
	Eigenkapitalrentabilität	= $\frac{Gewinn \cdot 100\%}{Eigenkapital}$
	Gesamtkapitalrentabilität	= $\frac{(Gewinn + FK_Zinsen) \cdot 100\%}{Gesamtkapital}$

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ergebnis}}{\text{Faktoreinsatz}}$$



Kategorie	KenngroÙe	Bestimmung
Leistung	Leistungsmenge	= $\frac{Erzeugte\ Menge}{Periode}$
Aufwand	Arbeitsaufwand	= $\frac{Anz.\ Arbeitsstunden}{Periode}$
	Materialaufwand	
	Maschinenaufwand	
Produktivität		= $\frac{Ausbringungsmenge}{Faktoreinsatzmenge}$
	Arbeitsproduktivität	= $\frac{Erzeugte\ Menge}{Arbeitsstunden}$
	Materialproduktivität	= $\frac{Erzeugte\ Menge}{Materialeinsatz}$
	Maschinenproduktivität	= $\frac{Erzeugte\ Menge}{Maschinenstunden}$



Nennen Sie 5 Humanziele und zu jedem eine Messgröße zur Kontrolle der Zielerfüllung.

Übung

Humanziele	Messgröße
Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	Δ Arbeitsproduktivität, Δ Einhaltung Arbeitsziele oder Mitarbeiter-Zufriedenheitsumfrage
Verbesserung der Arbeitsbedingungen:	
– Umfeldziel	Δ Anzahl positiven Medienmeldungen (oder Verhältnis positive-negative)
– MA-Ziel	Δ Output der MA, Δ Terminerfüllung bei Projekten/Aufgaben
Erhöhung der MA-Motivation	Δ Terminerfüllung bei Projekten/Aufgaben, Δ Anzahl der Fehltage
Erhöhung Kundenzufriedenheit	Δ Anzahl Wiederkäufe

5 Beschaffung

Hinweis: Themengebiet nicht primär Klausurrelevant.

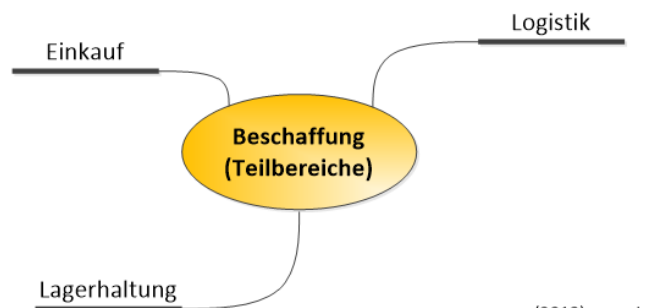
5.1 Grundlagen und Ziele

- Beschaffung: Bereitstellung aller Einsatzfaktoren (außer Arbeit und Kapital), die für die betriebliche Leistungserstellung benötigt werden:
 - **qualitäts**gerecht,
 - **meng**erecht,
 - **termin**gerecht und
 - **orts**gerecht
- Weitere Begriffe:
 - Materialwirtschaft
 - Beschaffungsmanagement
 - Procurement
 - Einkauf und Beschaffungslogistik



Grüne Beschaffung

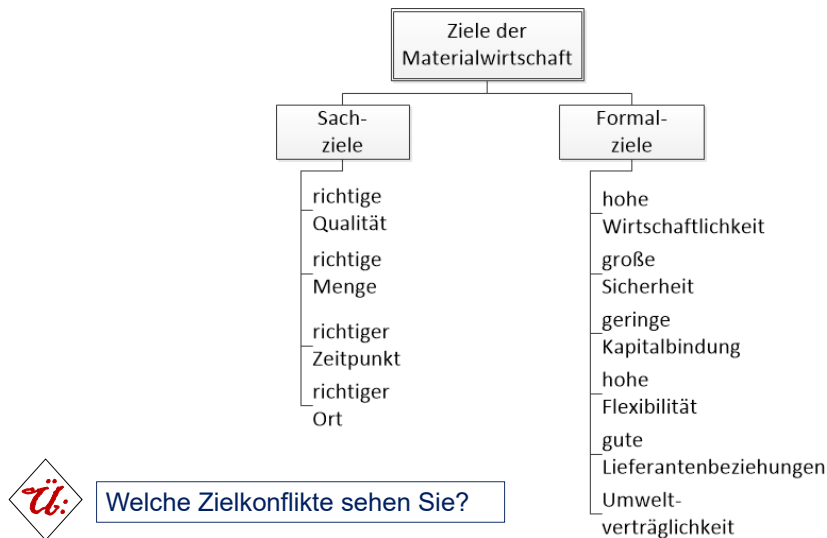
Teilbereiche der Beschaffung



(2013) gruening

Logistik: Bewegen von ...

- Gütern
- Leistungen
- Informationen



Übung Zielkonflikte:

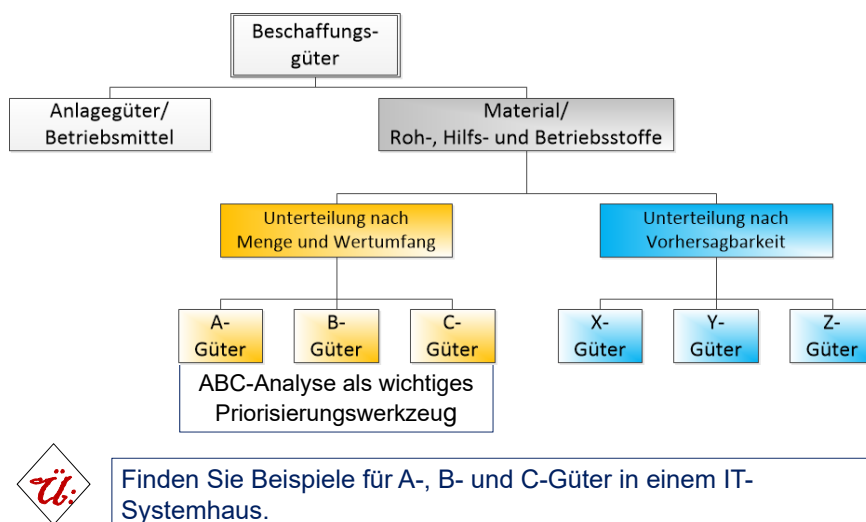
geringe Kapitalbindung (wenig Material im Lager)

Umweltverträglichkeit

hohe Flexibilität (mit wenig im Lager, kann nicht schnell auf geänderte Kundenwünsche eingegangen werden)

Wirtschaftlichkeit

5.2 Beschaffungsgüter



Übung

A Komplettgeräte (PC, Smartphone, ...)

B Kleinsatzteile, Kabel, Leitungen

C Verbrauchsmaterial (Tintenpatronen, Toner)

hoher Einzelwert, geringe Stückzahlen

5.2.1 ABC-Analyse

Regel: Eine geringe Menge bestimmter Waren repräsentiert einen übermäßig großen Wertanteil (A-Güter), während ein großer Mengenanteil anderer Waren nur einen sehr geringen Wertanteil darstellt (C-Güter).

Gütergruppe	Beschreibung	Konsequenz für Beschaffung
A-Güter	<ul style="list-style-type: none"> hoher kumulierter Wertanteil (75 % ... 80 %) geringer kumulierter Mengenanteil 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Priorität Einzelbeschaffung bedarfsbezogene Beschaffung
B-Güter	<ul style="list-style-type: none"> mittlerer kumulierter Wertanteil (15 % ... 20 %) Mengenanteil zwischen A- und C-Gütern 	
C-Güter	<ul style="list-style-type: none"> geringer kumulierter Wertanteil (ca. 5 %) hoher kumulierter Mengenanteil 	<ul style="list-style-type: none"> geringe Priorität einfache Bedarfsbestimmung vereinfachte Beschaffung

Bemerkung: Mengenanteil wird in der Literatur unterschiedlich gehandhabt:

1. Mengenanteil basierend auf Mengeneinheiten (Vergleichbarkeit??)
2. Mengenanteil basierend auf Anzahl Artikelpositionen

Vorgehensweise:

1. Einkaufsmengen und Preise je Artikel erfassen
2. Einkaufswert je Artikel berechnen (= Menge · Preis)
3. Berechnung des Prozentanteils am Gesamtwert für jeden Artikel
4. Sortieren der Artikel absteigend nach Wertanteil
5. Kumulieren der Wertanteile
6. Zuordnen zu einer der drei Gütergruppen

Beispiel folgt.

Daten bereitstellen

Artikelgruppe	Verbrauchsmenge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)
101	1.000	85,00
102	5.000	31,00
103	12.000	18,00
104	5.000	9,00
105	1.000	7,00
106	3.000	1,50
107	30.000	0,50
108	20.000	0,25
109	3.000	0,75
110	1.000	2,50

Verbrauchswert berechnen

Artikel-gruppe	Verbrauchs-menge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchs-wert (EUR)
101	1.000	85,00	85.000,00
102	5.000	31,00	155.000,00
103	12.000	18,00	216.000,00
104	5.000	9,00	45.000,00
105	1.000	7,00	7.000,00
106	3.000	1,50	4.500,00
107	30.000	0,50	15.000,00
108	20.000	0,25	5.000,00
109	3.000	0,75	2.250,00
110	1.000	2,50	2.500,00
Summe:			537.250,00

Wertanteil berechnen

Artikel-gruppe	Verbrauchs-menge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchs-wert (EUR)	Wertanteil (%)
101	1.000	85,00	85.000,00	15,8%
102	5.000	31,00	155.000,00	28,9%
103	12.000	18,00	216.000,00	40,2%
104	5.000	9,00	45.000,00	8,4%
105	1.000	7,00	7.000,00	1,3%
106	3.000	1,50	4.500,00	0,8%
107	30.000	0,50	15.000,00	2,8%
108	20.000	0,25	5.000,00	0,9%
109	3.000	0,75	2.250,00	0,4%
110	1.000	2,50	2.500,00	0,5%
Summe:			537.250,00	100,0%

Sortieren und Wertanteil kumulieren

Artikel-gruppe	Verbrauchs-menge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchs-wert (EUR)	Wertanteil (%)	Wertanteil kumuliert
103	12.000	18,00	216.000,00	40,2%	40,2%
102	5.000	31,00	155.000,00	28,9%	69,1%
101	1.000	85,00	85.000,00	15,8%	84,9%
104	5.000	9,00	45.000,00	8,4%	93,3%
107	30.000	0,50	15.000,00	2,8%	96,0%
105	1.000	7,00	7.000,00	1,3%	97,3%
108	20.000	0,25	5.000,00	0,9%	98,3%
106	3.000	1,50	4.500,00	0,8%	99,1%
109	3.000	0,75	2.250,00	0,4%	99,5%
110	1.000	2,50	2.500,00	0,5%	100,0%
Summe:			537.250,00	100,0%	

Gruppenzuordnung

Artikel-gruppe	Verbrauchs-menge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchs-wert (EUR)	Wertanteil (%)	Wertanteil kumuliert	Gruppe
103	12.000	18,00	216.000,00	40,2%	40,2%	A
102	5.000	31,00	155.000,00	28,9%	69,1%	A
101	1.000	85,00	85.000,00	15,8%	84,9%	A
104	5.000	9,00	45.000,00	8,4%	93,3%	B
107	30.000	0,50	15.000,00	2,8%	96,0%	B
105	1.000	7,00	7.000,00	1,3%	97,3%	C
108	20.000	0,25	5.000,00	0,9%	98,3%	C
106	3.000	1,50	4.500,00	0,8%	99,1%	C
109	3.000	0,75	2.250,00	0,4%	99,5%	C
110	1.000	2,50	2.500,00	0,5%	100,0%	C
Summe:			537.250,00	100,0%		

5.2.2 XYZ-Analyse

Die Einteilung der Materialien erfolgt nach dem Grad der Vorhersagbarkeit des mengenmäßigen Verbrauchs.

Güter-gruppe	Beschreibung	Konsequenz für Beschaffung
X-Güter	<ul style="list-style-type: none"> hohe Vorhersagegenauigkeit regelmäßiger Verbrauch ohne nennenswerte Schwankungen 	<ul style="list-style-type: none"> Beschaffung nach optimaler Bestellmenge/optimaler Bestellhäufigkeit (automatisch)
Y-Güter	<ul style="list-style-type: none"> mittlere Vorhersagegenauigkeit saisonal schwankender bzw. trendmäßiger Verbrauch 	<ul style="list-style-type: none"> Bestellpunktverfahren Bestellrhythmusverfahren (automatisch)
Z-Güter	<ul style="list-style-type: none"> geringe Vorhersagegenauigkeit starke Schwankungen wegen zufälliger oder nicht vorhersehbarer Einflüsse 	<ul style="list-style-type: none"> Individualbestellung



Nennen Sie Beispiele für X-, Y- und Z-Güter in einem IT-Systemhaus.

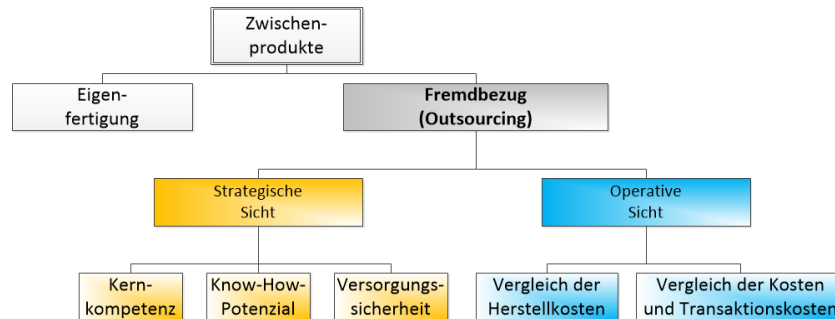
Übung

- X Virenschutz-Software (Jahreslizenzen, werden jährlich erneuert) ⇒ Zeitverträge (Mobilfunk, Internet usw.)
- Y Bereitstellung Serverkapazität (vgl. Amazon zur Weihnachtszeit)
- Z Privatkunden-Aufträge

5.3 Make or Buy

Zwei Aspekte für die Entscheidung

Eigenfertigung ↔ Fremdbezug



Vorteil Outsourcen:

- Leistungsauslastung nur bei Bedarf – nicht ganzjährig

Ohne Transaktionskosten

Kosten der Eigenfertigung: $K_E = K_{E\text{ fix}} + k_{E\text{ var}} \cdot x$

Kosten des Fremdbezugs: $K_F = p \cdot x$

Berechnung der Indifferenzmenge x^* : $K_E = K_F \Rightarrow x^* = \frac{K_{E\text{ fix}}}{p - k_{E\text{ var}}}$

Schlussfolgerungen:

- Je höher die Fixkosten der Eigenfertigung sind, desto größer ist die Indifferenzmenge, ab der sich Eigenfertigung lohnt.
- Je größer die Differenz zwischen Kauf-Stückpreis und variablen Kosten der Eigenfertigung ist, desto geringer ist die Indifferenzmenge, ab der sich Eigenfertigung wieder lohnt.

Ohne Transaktionskosten: Beispiel

Die Firma *DeinComputer KG* bezieht für ihre kundenspezifischen Serverauslieferungen voll bestückte Mainboards vom Zulieferer für 185 EUR pro Stück. Die Lieferungen erfolgen zuverlässig in guter Qualität. Überlegungen zur Eigenherstellung ergeben Einstellkosten für die Komponenten in Höhe von 125 EUR sowie Lohnkosten der Montage von 40 EUR je Mainboard. Die jährlichen Kosten für die erforderlichen Montageplätze werden mit 41.500 EUR bestimmt. Insgesamt werden pro Jahr 1.500 Server verkauft.

Eigenfertigung: $K_E = 41.500\text{€} + (125 + 40)\text{€} \cdot 1.500 = 289.000\text{€}$

Fremdbezug: $K_F = 185\text{€} \cdot 1.500 = 277.500\text{€}$

Indifferenzmenge x^* : $x^* = \frac{K_{E\text{ fix}}}{p - k_{E\text{ var}}} = \frac{41.500\text{€}}{185\text{€} - 165\text{€}} = 2.075$

Transaktion: mehrere Vorgänge, die als ein Vorgang betrachtet werden (entweder es laufen alle Vorgänge ab oder keiner [vgl. Datenbank-Schreibtransaktion])

Mit Berücksichtigung der Transaktionskosten

$$\text{Kosten der Eigenfertigung: } K_E = K_{E \text{ fix}} + k_{E \text{ var}} \cdot x$$

$$\text{Kosten des Fremdbezugs: } K_F = p \cdot x + K_{T \text{ fix}} + k_{T \text{ var}} \cdot x$$

$$\text{Berechnung der Indifferenzmenge } x^*: K_E = K_F$$

$$\Rightarrow x^* = \frac{K_{E \text{ fix}} - K_{T \text{ fix}}}{(p + k_{T \text{ var}}) - k_{E \text{ var}}}$$

Schlussfolgerungen:

- Fixe Transaktionskosten wirken als Verringerung der eigenen Fixkosten.
- Variable Transaktionskosten sind wie Stückpreis-Erhöhrungen zu sehen.

Mit Berücksichtigung der Transaktionskosten: Beispiel

Der Lieferant hat umstrukturiert und kann nicht mehr liefern. Für die Suche nach einem neuen Lieferanten und die erforderlichen Vertragsverhandlungen werden 10.000 EUR veranschlagt. Außerdem muss jetzt in der *DeinComputer KG* die Prüfung jedes Mainboards erfolgen, welche mit 10 EUR zu Buche schlagen wird.

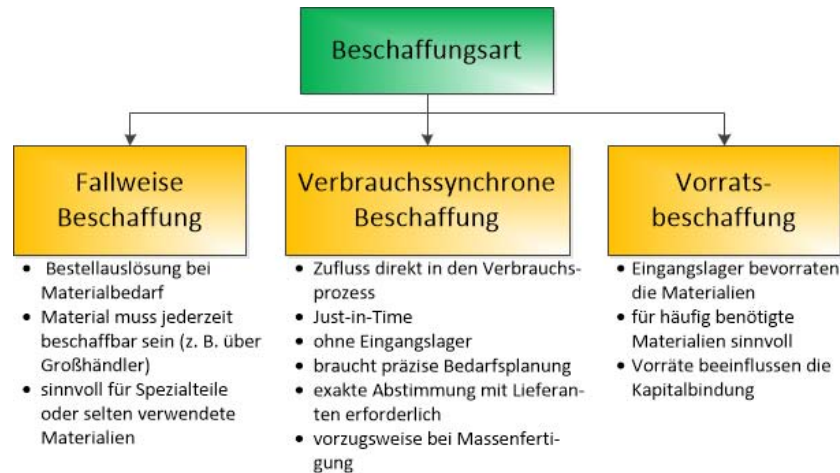
$$\text{Eigenfertigung: } K_E = 41.500\text{€} + (125 + 40)\text{€} \cdot 1.500 = 289.000\text{€}$$

$$\text{Fremdbezug: } K_F = 185\text{€} \cdot 1.500 + 10.000\text{€} + 10\text{€} \cdot 1.500 = 302.500\text{€}$$

$$\text{Indifferenzmenge } x^*: x^* = \frac{41.500\text{€} - 10.000}{(185\text{€} + 10\text{€}) - 165\text{€}} = 1.050$$

5.4 Beschaffungsarten

Auf welche Art und Weise werden Materialien zweckmäßig beschafft?

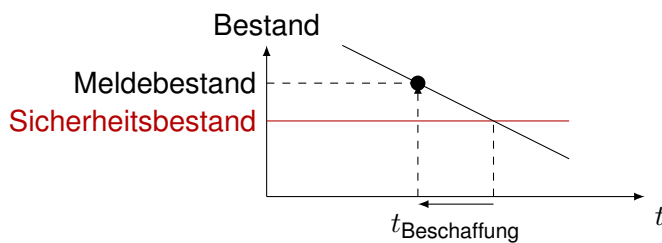


5.5 Lagerkenngrößen

Lagerkenngrößen (Lagermodell) (1)	
Durchschnittsbestand	arithmetischer Mittelwert
Sicherheitsbestand (Mindestbestand)	<ul style="list-style-type: none"> Bestand, der normal nicht zur Fertigung verwendet wird (Puffer bei Ausfällen/Lieferengpässen) gleicht Unterschiede zwischen geplantem und tatsächlichem Materialzugang und Materialverbrauch aus: <ul style="list-style-type: none"> Bestandsabweichungen Verbrauchsabweichungen Lieferterminabweichungen Liefermengenabweichungen Qualitätsprobleme beim Lieferanten zu hoher Sicherheitsbestand → unnötige Kapitalbind. zu geringer Sicherheitsbestand → hohes Fehlmengenrisiko

$$\begin{aligned}
 \text{durschnittlicher Lagerbestand} &= \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2} \\
 &= \frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \cdot \text{Monatsbestand}}{13}
 \end{aligned}$$

Lagerkenngrößen (Lagermodell (2))	
Beschaffungsauslösebestand (Meldebestand)	geschätzter Verbrauch während der Wiederbeschaffungszeit zuzüglich Sicherheitsbestand
Beschaffungszeit (Vorlaufzeit)	Zeitdauer von Bedarfserkennung bis zur Verfügbarkeit
maximaler Lagerbestand	ergibt sich aus unternehmerische Entscheidungen bzw. vorhandenen Lagermöglichkeiten
optimale Bestellmenge	verursacht die geringsten Gesamtkosten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lagerkosten ▪ Bestellkosten ▪ Kapitalbindung



Lagerkenngrößen (Lagermodell (3))	
Reichweite	$R = \frac{\text{vorhandener Bestand}}{\text{voraussichtlicher Verbrauch}} [\text{Tage}]$
Umschlaghäufigkeit (pro Jahr/Quartal/Monat)	$U = \frac{\text{Gesamtverbrauch einer Periode}}{\text{durchschnittlicher Bestand}} [1/\text{Periode}]$
Verweildauer	$V = \frac{360 \text{ Tage}}{\text{Umschlaghäufigkeit}} [\text{Tage}]$
Servicegrad	$S = \frac{\text{Anz. sofort befriedigter Nachfr. je ZE}}{\text{Gesamtzahl der Nachfragen je ZE}} \cdot 100 [\%]$ <p>Hauptproblem ist die Wahl des <u>richtigen</u> Servicegrads:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu hoch → Kosten für Lagerung und Kapitalbindung • zu niedrig → Kosten für Sondertransporte, Überstunden, Verzugsstrafen

5.6 Lieferantenauswahl

Lieferantenscoring:

		Bewertung (B)						Gewichtung (G)	Ergebnis
		Sehrschlecht ← → Sehr gut							
K.O.-Kriterien	1. Ausreichende Bonität								
	2. Zertifizierung (bspw. DIN ISO 9001)								
	3. Langjährige Produkterfahrung								
Nutzen-kriterien	1. Termintreue	1	2	3	4	5	6	0,10	$= B_1 \cdot G_1$
	2. Flexibilität	1	2	3	4	5	6	0,10	$= B_2 \cdot G_2$
	3. Prozess- u. Projektmanagement	1	2	3	4	5	6	0,20	$= B_3 \cdot G_3$
	4. Qualität	1	2	3	4	5	6	0,25	$= B_4 \cdot G_4$
Kosten-kriterien	5. Materialkosten	1	2	3	4	5	6	0,20	$= B_5 \cdot G_5$
	6. Transaktionskosten	1	2	3	4	5	6	0,15	$= B_6 \cdot G_6$
Gesambewertung Lieferant								$\sum_{i=1}^6 B_i \cdot G_i$	

Quelle: Hutzschenreuter, T., 2013, S. 229

Lieferantenpool:

- Anzahl der Lieferanten
- Regionale Verteilung der Lieferanten
- Lieferbereitschaft der Lieferanten