



Geschäftsleitung

Entwicklung, Konstruktion

Verwaltung

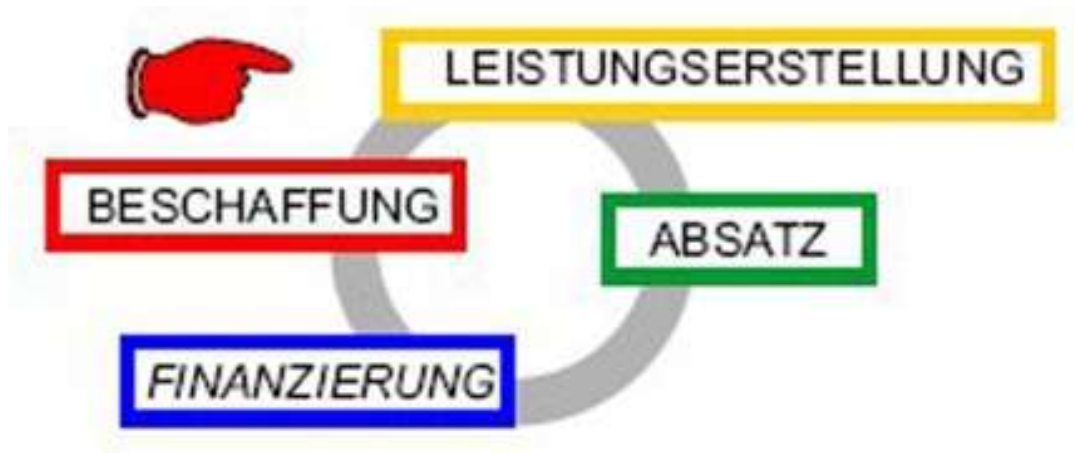
Beschaffung

Absatz/Marketing

Leistungserstellung/Fertigung

Finanzierung

Lagerung



Geschäftsleitung

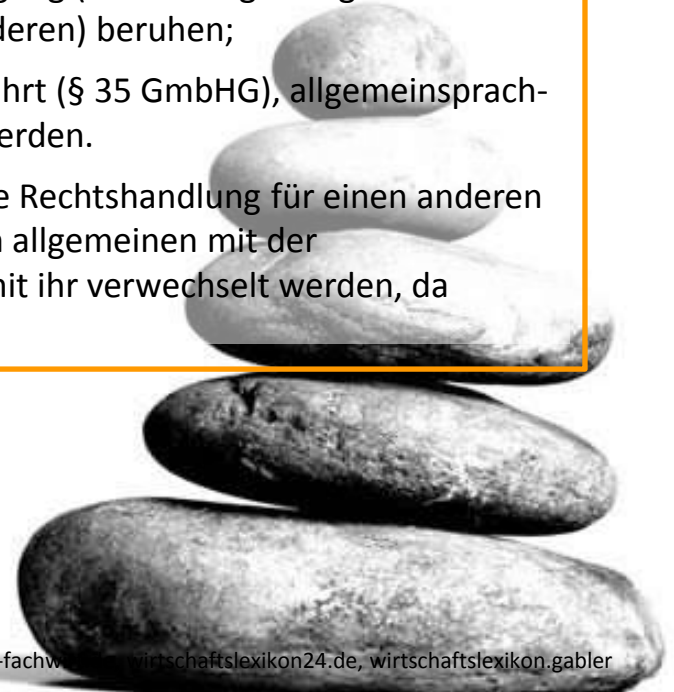
Anordnungs-, Entscheidungs- und Kontrollbefugnis, Vorgabe der Gesamtplanung (**strategische Planungsfunktion**); Festlegung von Organisationsstruktur, Unternehmenszielen und Unternehmenspolitik; Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche; Besetzung der obersten Führungsstellen.

Aufgaben: alle Tätigkeiten zur Förderung einer Unternehmung; Mittelpunkt der **geschäftlichen Oberleitung** (§ 10 AO), maßgeblich für die **geschäftliche Willensbildung**; kaufmännische, nicht technische Leitung.

Tätigkeit für eine Gesellschaft: wird von Personen besorgt, die im sog. Innenverhältnis **Befugnis** erhalten; kann auf Auftrag, Dienstvertrag oder Geschäftsbesorgung (selbständige Tätigkeit rechtlichen oder wirtschaftlichen Inhalts im Interesse eines anderen) beruhen;

Geschäftsführer ist derjenige, der die Geschäfte einer GmbH führt (§ 35 GmbHG), allgemeinsprachlich auch andere Personen, die in Unternehmen leitend tätig werden.

Sonderfall: Geschäftsführung ohne Auftrag; jemand nimmt eine Rechtshandlung für einen anderen vor, ohne dass hierzu ein Auftrag vorliegt (§§ 677 ff BGB); ist im allgemeinen mit der **Vertretungsmacht** (Vertretung) verbunden, darf jedoch nicht mit ihr verwechselt werden, da rechtlich getrennte Tatbestände.



Entwicklung, Konstruktion, Planung

geplante und ergebnisorientierte **Entwicklung** von **Innovationen**, Ausrichtung/Koordination der Forschungs- und Entwicklungspotenziale bzw. –prozesse: **Technologieentwicklung**, **Vorentwicklung** plus **Produkt-** und **Prozessentwicklung**.

Schritte der Entwicklung vor der Produktion: (in Reihenfolge, teilweise parallel (Simultaneous Engineering)); ggf. Auslagerung von Tätigkeiten an Zulieferfirmen.

Strategische Planung: Marktanalysen klären, welches Produkt, Stückzahlen, allgemeine Eigenschaften, auch der spätere Preis, beeinflusst nächste Entwicklungsschritte.

Designphase, (Vor-)Entwicklung: aus Vorgaben der strategischen Planung wird z. B. das Design eines Pkw abgeleitet; Festlegung des späteren Aussehens; kann verkaufsentscheidend sein

Konstruktion: gesamte technische Gestaltung, Aufbau der Einzelteile, Fertigungsschritte; zu berücksichtigen: **Gesetzesvorgaben** (z. B. Umwelt), **Kosten**, **Eigenschaften des Endproduktes**, Positionierung gegenüber Wettbewerbsprodukten, in der Vorentwicklung Analyse der Wettbewerber, **Qualität:** ergibt sich aus Konstruktion, **Herstellbarkeit:** möglichst günstige Herstellung, Zusammenzubau, Reparaturen

Produktionsplanung: Erstellung/Umstellung der Fertigung für das neue Produkt, Berücksichtigung der bestehenden Fertigung

Aufbau der Fertigung: Nach Abschluss der Produktionsplanung; dann kann die Produktion beginnen.

Beschaffung

sämtliche Tätigkeiten zur **Verfügungstellung** benötigter, **nicht selbst erstellter Objekte** (auch: Einkauf);

moderne, strategisch ausgerichtete Beschaffung unterstützt als Teil der Unternehmensführung die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens (langfristige Sicherstellung der **Versorgung**, **Kostenminimierung**, **Marktausrichtung**, Berücksichtigung von **Interdependenzen** (Verbundorganisation), **Umweltorientierung**.

Industrielle Beschaffung von Material (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Zulieferteile, Halbfabrikate und Handelswaren), Investitionsgüter (Gebäude, Grundstücke, Anlagen, Maschinen, Transporteinrichtungen), Dienstleistungen und Rechte (Patente, Lizenzen)

Beschaffungsprozess:

1. Beschaffungsvorbereitung: Bedarfsermittlung, Spezifikation des Beschaffungsbedarfs
2. Beschaffungsanbahnung: Lieferantensuche, Angebote einholen (Anfragen), Angebotsanalyse, Lieferantenauswahl
3. Beschaffungsabschluss: Vertragsverhandlungen, Vertragsabschluss, Bestellung
4. Beschaffungsrealisation: Überwachung der Vertragserfüllung, Transportorganisation, Warenannahme, Eingangslagerung

Fertigung

(**Leistungserstellung**); Erzeugung von Sachgütern und Energie;

Bezeichnung für die **technisch-physikalische Umformung** von Produktionsfaktoren in Produkte; Prozess der Leistungserstellung und sämtliche darauf gerichteten technischen und wirtschaftlichen Handlungen;

Oft auch als **Produktion** bezeichnet, dieser Begriff umfasst jedoch zusätzlich Bereiche wie Dienstleistungserstellung und die Bildung von Rechten

Produktionsfaktoren sind alle zur Leistungserstellung im Produktionsprozess eingesetzten Güter (= Sachgüter und Dienstleistungen - Inputs).

Volkswirtschaftslehre: **Arbeit** (geistige oder physische), **Kapital** (alle zur Produktion notwendigen Güter wie **Maschinen, Anlagen** oder **Werkstoffe**; eigentl. Realkapital) und **Boden bzw. Natur** (im Gegensatz zur klassischen Nationalökonomie, in der »Boden« ein eigenständiger Produktionsfaktor ist, wird dieser heute häufig dem Kapital zugeordnet. Der Produktionsfaktor »Natur« umfasst das **Klima**, die **Rohstoffvorkommen** und die **geographischen Begrenzungen** eines Landes. Gelegentlich werden auch die **Wirtschafts-, Geld-, Rechts-** und **Sozialordnung** hinzu genommen).

Betriebswirtschaftslehre: drei Elementarfaktoren **Arbeitsleistung, Betriebsmittel** (wie etwa Maschinen und sonstige Anlagen) und **Werkstoffe** (Stoffe, die mit Hilfe der beiden anderen Elementarfaktoren verarbeitet werden). Hinzu kommen **dispositive Faktoren Geschäftsleitung, Planung, Organisation, Kontrolle**, tragen zur effizienten und produktiven Koordination der genannten Elementarfaktoren bei.

Fertigung

Produktionsfaktoren sind auch die Menge an notwendigen Einsatzgütern in Form von **Rohstoffen**, **Vorprodukten**, **Bauteilen**, menschlicher **Arbeitskraft**, **Betriebsmitteln**, **Hilfs- und Betriebsstoffen** sowie **informationellen Dienstleistungen**, die den Produktionsprozess überhaupt erst ermöglichen.

Betriebsmittel:

Das sind alle im Produktionsprozess verwendeten Gegenstände, die nicht Bestandteile der erzeugten Leistung werden (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge).

Werkstoffe:

Das sind alle Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigfabrikate, aus denen durch Umformung, Substanzänderung oder Einbau neue Fertigerzeugnisse hergestellt werden.

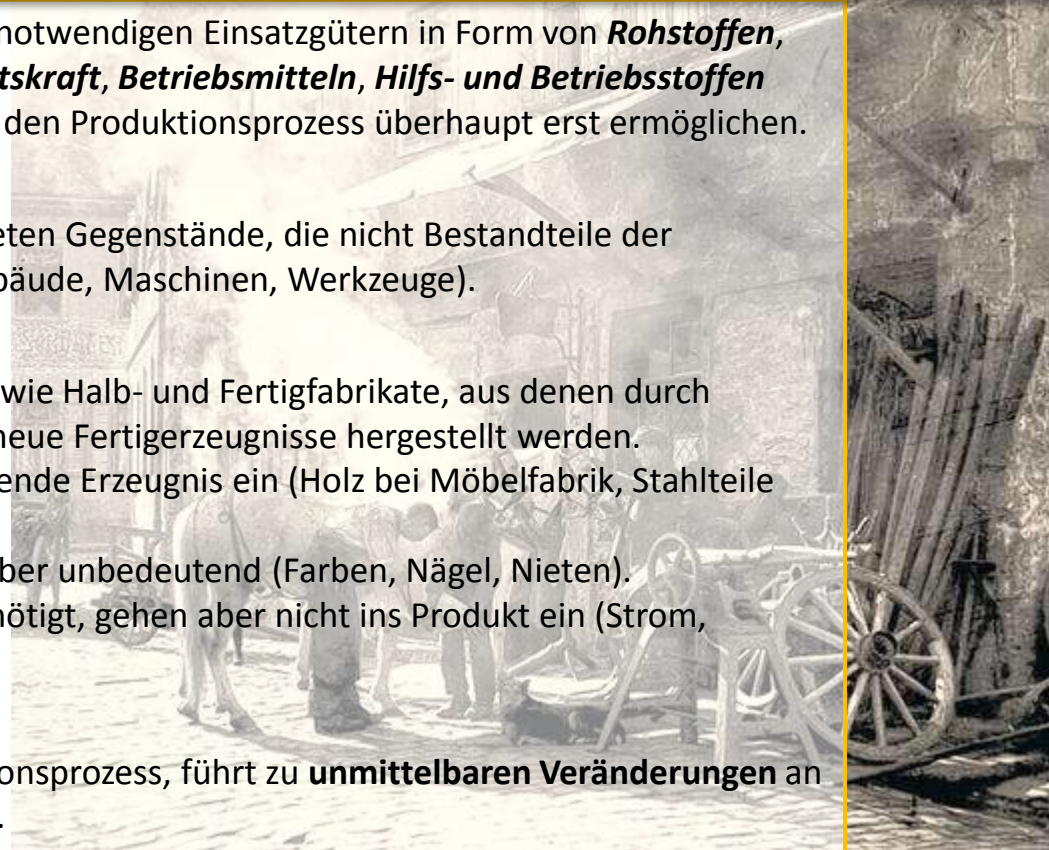
- **Rohstoffe** gehen unmittelbar in das zu fertigende Erzeugnis ein (Holz bei Möbelfabrik, Stahlteile bei Pkw-Fabrik).
- **Hilfsstoffe** gehen in das Erzeugnis ein, sind aber unbedeutend (Farben, Nägel, Nieten).
- **Betriebsstoffe** werden in der Produktion benötigt, gehen aber nicht ins Produkt ein (Strom, Schmieröl, Reinigungsmittel).

Objektbezogene menschliche Arbeit:

Sie befasst sich unmittelbar mit dem Produktionsprozess, führt zu **unmittelbaren Veränderungen** an den Erzeugnissen und ist **ausführender Natur**.

Dispositive menschliche Arbeit:

Sie bewirkt **keine unmittelbaren Veränderungen** an den Erzeugnissen; hierzu zählen die **Unternehmungsleitung, Planung, Organisation** und **Kontrolle**.



Fertigungstypen

Chargenfertigung: Produktionsmenge begrenzt durch das Fassungsvermögen eines Betriebsmittels (z. B. Schmelzofen)

Einzelfertigung: Erstellung nur einer Einheit, auch wenn zu einem späteren Zeitpunkt gleiches oder ähnliches erneut hergestellt werden kann; auch einmalige Produktion mehrerer artverschiedener Objekte gleichzeitig; kein festes Fertigungsprogramm, Universalmaschinen, flexibles Personal, z. B. (alle Bauarten)

Partiefertigung: Sonderform der Sortenfertigung, Bearbeitung einer begrenzten Menge eines Einsatzstoffes, die qualitätsmäßige Einheit darstellt (z. B. Holz aus Finnland); inputorientierter Produktionstyp, beruht auf Unmöglichkeit der Wiederholbarkeit, weil der Faktoreinsatz (Partie) nicht in der gleichen Qualität wiederzubeschaffen ist

Massenfertigung: praktisch herstellbar in unbegrenzter Zahl (einfache M.), z.B. Elektrizitätswerk, Zementfabrik usw.; mehrere Produkte nebeneinander (mehrfache Massenfertigung); bei verbundener Produktion ergibt sich mehrfache Massenfertigung, da neben Hauptprodukt kontinuierlicher Anfall von Nebenprodukten (z. B. „Abfall“-produkt)

Serienfertigung: zwischen Einzelfertigung und Massenfertigung, Form der Mehrfachfertigung, eine Produktart wird in begrenztem Umfang hergestellt (z. B. PKW eines bestimmten Typs), gleichzeitig oder nacheinander mehrere gleichartige Erzeugnisse, danach neue Serie

Sortenfertigung: Erstellung artverwandter Produkte aus gleichen oder ähnlichen Grundstoffen parallel zueinander oder nacheinander; Art der Herstellung und verwendeter Rohstoffe eng verwandt, differieren hinsichtlich sekundärer Produktmerkmale, z. B. Brauen unterschiedlicher Biersorten; Unterschied zur Massenfertigung (Einproduktfertigung) liegt in der Fertigung mehrerer Produktarten

Lagerung

Ist in Produktion und Logistik die **Aufbewahrung von Material** als Teilaufgabe der Materialwirtschaft. Lagerung = die gewollte Unterbrechung des betrieblichen Materialflusses, (bewusst gebildete Pufferbestände); zentrales Thema des Bestandsmanagement.

Lagerung in Industrie und Handwerk bzw. nach Fertigungsstufe:

Rohmateriallager: Puffer zwischen Lieferant und Fertigung, (auch: **Roh-, Hilfs-, Betriebsstofflager**)

Halbfabrikateler: Puffer zwischen Fertigung und Montage, (auch: **Zwischenlager**)

Fertigfabrikateler: Puffer zwischen Montage und Versand (auch: **Auslieferungslager**)

Versandlager: Puffer zwischen Bestellungsabwicklung und Versand (auch: **Versandlager**)

Zielsetzung: Gewährleistung einer hohen **Lieferbereitschaft**, **Minimierung** der **Kapitalbindung** und der **Lagerkosten**, Geringe **Transportzeiten** und Kosten, Niedrige **Fehlmengen-kosten**, geringe **Stillstandzeiten**

Funktionen: *Reifungsfunktion* (Holz, Bananen); *Zeitüberbrückungsfunktion* (Sicherstellung der Versorgung bei unregelmäßiger Lieferung); *Sicherheitsfunktion* (Sicherung der Produktion, eiserner Bestand); *Preisausgleichsfunktion* (günstiger Einkaufszeitpunkt Ernte); *Kostensenkungsfunktion* (Mengennachlässe)

Lagerungsarten

Art der Lagerung ist abhängig von Form und Menge des Lagergutes, Umschlaghäufigkeit, Haltbarkeit der Güter, Wert und Wertigkeit, daher verschiedene Lagerungslösungen:

Bodenlagerung: einfachste Form; Lagergut auf Transporteinheiten (Europaletten) oder in Verpackung (Kisten, Fässer, Sackware, u.ä.) in Reihen oder Blöcken. **Vorteil** geringer Investitionsaufwand

Blocklagerung: Abwandlung nach SILO-Prinzip, die einzelnen Lagereinheiten werden durch einen Kran gestapelt. maximale Raumnutzung, geringem Investitionsaufwand.

Silolager: vorgesehen für Schüttgut (Getreide, Mehl, Zement, Sand usw.); Beschickung von Oben, Entnahme von unten.

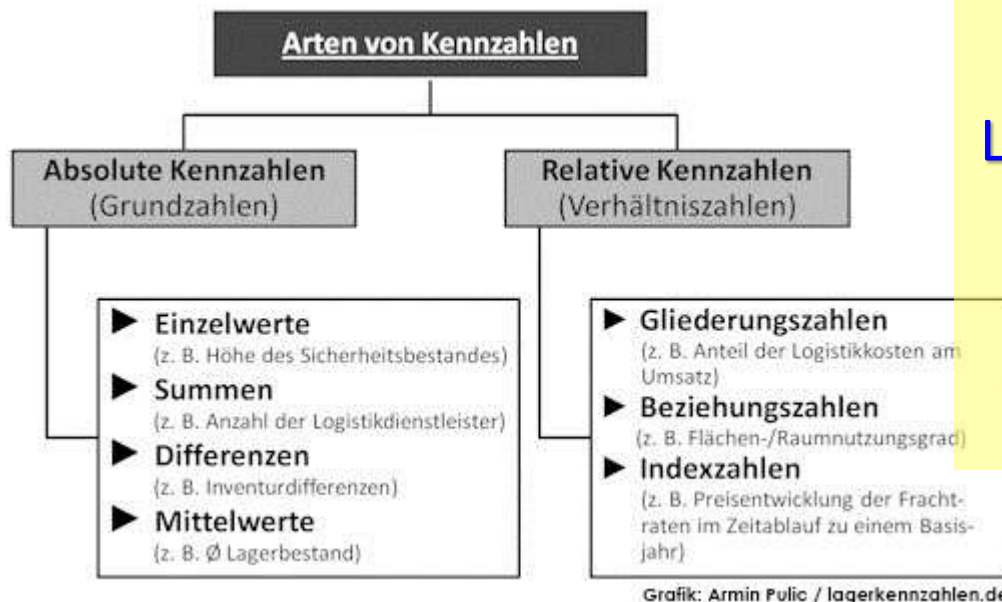
Regallagerung: Waren übersichtlich und gut greifbar verstaut, Raum- und Platzausnutzung sehr hoch; verschiedenste Güter ggf. im selben Lagerraum, Auffinden einzelner Teile ist (bei guter Organisation) problemlos; verschiedene Regalsysteme; **Nachteile** recht hohen Anschaffungskosten, Organisationsaufwand



Lagerkennzahlen

Mit Kennzahlen lassen sich messbare **betriebliche Zustände, Eigenschaften und Leistungen** zusammenfassen und bewerten; dienen auch zum Aufzeigen **betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge**

absolute Zahlen oder **Verhältniszahlen**, die in einer verdichteten Form Aussagen geben über zahlenmäßig erfassbare Tatsachen; vergangenheitsorientiert, da Daten aus abgelaufenen Perioden zugrunde liegen, dienen aber dazu, vorausschauend Maßnahmen zu ergreifen.



Ø Lagerbestand
Lagerumschlagshäufigkeit
Ø Lagerdauer
Lagerzinsfuß

Lagerkennzahlen

Bevorratungsquote gibt Auskunft über Bevorratungsintensität des beschafften Materials. Veränderung des Verhältnisses zwischen *Gesamtzahl bevorrateter Artikel* zu *Gesamtzahl der insgesamt beschafften Artikel* hat Auswirkung auf die Lagerhaltungskosten und Kapitalbindungskosten - damit auch auf Liquidität und Lieferbereitschaft des Unternehmens.

$$\text{Bevorratungsquote} = \frac{\text{Gesamtzahl der bevorratenden Artikel}}{\text{Gesamtzahl der insgesamt beschafften Artikel}}$$

Ø Lagerbestand gibt Auskunft darüber, wie hoch Vorräte im Durchschnitt sind. Veränderung dieser Kennzahl hat Auswirkungen auf die Kapitalbindungskosten und damit natürlich auch auf Lagerkosten.

1. relativ gleichmäßige Zu- und Abgänge oder sehr kurze Periode:

$$\text{Ø Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

2. ungleichmäßige Zu- und Abgänge oder lange Periode:

$$\text{Ø Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}}{13}$$

3. $\text{Ø Lagerbestand} = \text{Sicherheitsbestand} + \frac{(\text{optimale}) \text{ Bestellmenge}}{2}$

Die Formeln gehen von Idealvorstellungen aus: gleichmäßiger Verbrauch und exakte Planbarkeit. In der betrieblichen Praxis ist etwa der Verbrauch nie vollkommen gleichmäßig, etc.

Lagerkennzahlen

Ø Lagerdauer gibt Auskunft über die **Situation im Lager** bzw. die **Entwicklung der Kapitalbindung** im Lager; zeigt auf, wie lange die Vorräte - und damit das dafür benötigte Kapital - durchschnittlich im Lager gebunden sind. Gleichzeitig kann man an dieser Kennzahl auch ablesen, wie viele Verbrauchsperioden ein durchschnittlicher Lagerbestand abdeckt.

$$\text{Ø Lagerdauer} = \frac{360 \text{ Tage} \cdot \text{Ø Lagerbestand}}{\text{Verbrauch (pro Jahr)}}$$

$$\text{Ø Lagerdauer} = \frac{360 \text{ Tage}}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}$$

Bei Reduzierung der Lagerdauer würde auch Kapitalbindung niedriger werden, die Folge wäre Verbesserung der Wirtschaftlichkeit; kürzere Lagerdauer bedeutet schneller Umwandlung eingelagerten Materialien der in liquide Mittel

Beispiel: Lagerumschlag 2004 beim Computerhersteller Dell ca. 4 Tagen, bei Compaq ca. 54 Tagen und bei Hewlett-Packard bei 91 Tagen.

lagerkennzahlen.de

www.mawilog.de/meister/lager

Absatz und Marketing

Realisierung des betrieblichen Leistungsprozesses (Abschluss); umfasst alle **Tätigkeiten und Maßnahmen** die den **Verkauf** der betrieblichen Leistung betreffen.

Die **Marketinginstrumente** sind vor allem **Marktforschung** und **Marktbeobachtung**

Marktforschung: zur Marktausrichtung eines Unternehmens werden Informationen über die Märkte beschafft; Entscheidungen können fundierter getroffen und Risiken (z. B. durch Modewandel) besser begegnet werden.

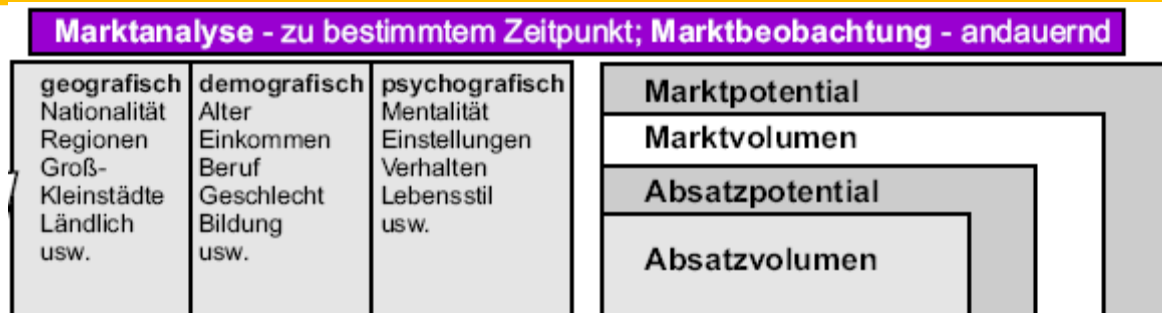
Instrumente:

Marktanalyse: Zeitpunktuntersuchung, bsp.: einmalige Befragung

Marktbeobachtung: Zeitraumuntersuchung, bsp.: wiederholte Befragungen derselben Konsumenten, Markttests auf Testmärkten

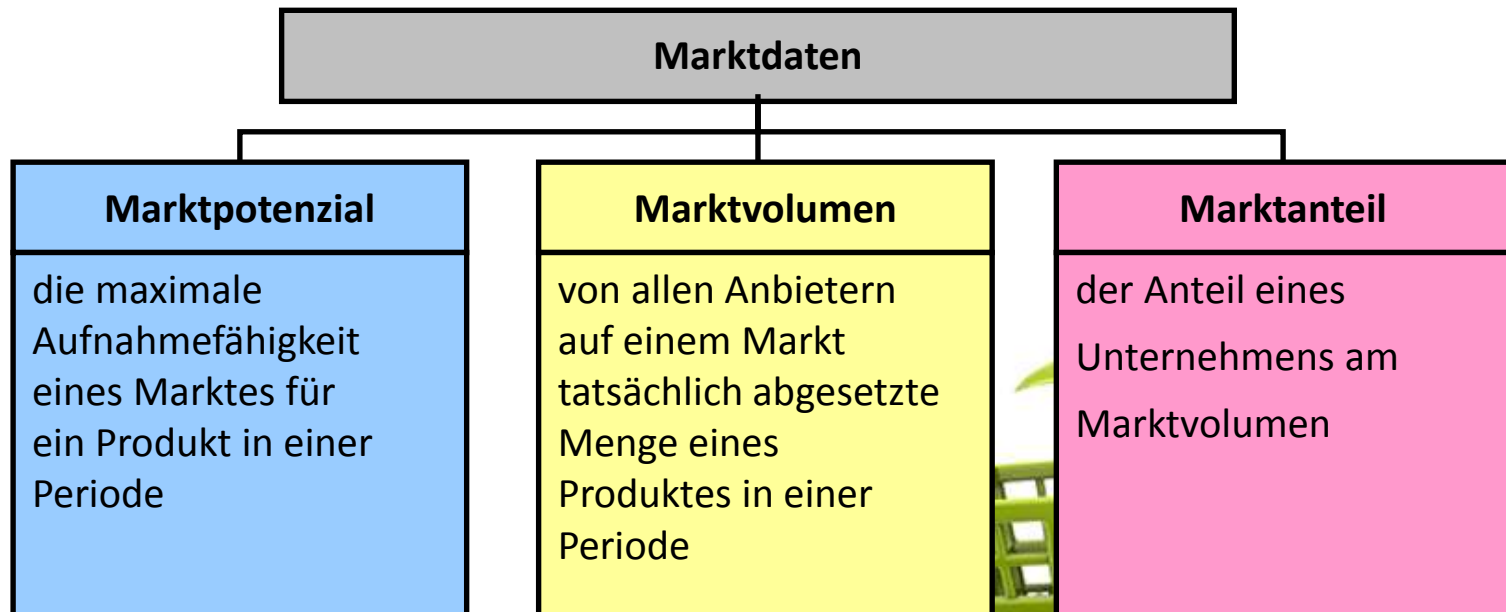
Ziel:

Marktprognose: Abschätzung der zukünftigen Marktverhältnissen



Absatz und Marketing: Marktanalyse

Strategische Marktanalysen stellen Entscheidungsgrundlagen für Marktbearbeitungsstrategien, liefern in systematisierter und aufbereiteter Form strategisch relevante Informationen; fünf Inhaltsdimensionen umfassen Beschreibung und **Segmentierung des Zielmarktes**, **Analyse der Marktgröße** und **Marktentwicklung des Zielmarktes**, **Analyse von Wettbewerbern**, **Analyse von Kundenbranchen** und **Potenzialanalyse des Zielmarktes**.



Aufgabe:

Auf den Markt für Schnittblumen am Biblicher Markt könnten **maximal 175 Rosen** pro Abend verkauft werden, insgesamt werden aber nur **60% von den absetzbaren Rosen tatsächlich** von verschiedenen Anbietern verkauft.

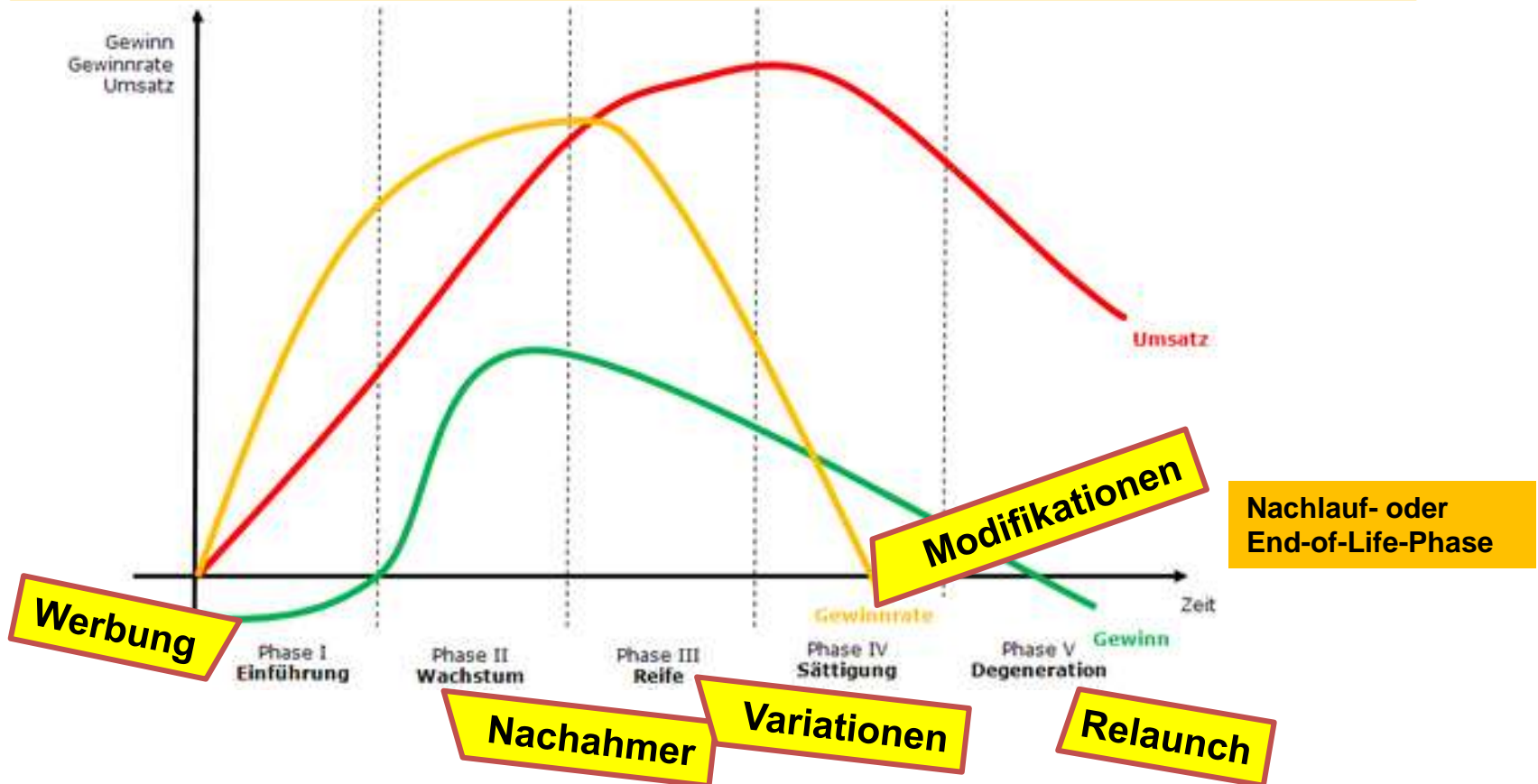
Ulli verkauft dabei 12 Rosen pro Abend.

Ermitteln Sie **Marktpotenzial** und **Marktvolumen** sowie den **Marktanteil** von Ulli.



Âbsatz: Produktlebenszyklus

Prozess zwischen der **Markteinführung** bzw. Fertigstellung eines marktfähigen Gutes und seiner **Herausnahme** aus dem Markt



Âbsatz: Marktattraktivitätsanalyse

in der **strategischen Planung** im Rahmen der **Portfolioanalyse** (Geschäftsgeldplanung) zur Beurteilung der erfolgsbestimmenden Faktoren eines betrachteten Teilmarktes herangezogenes Konzept, verschiedentlich auch als Branchenattraktivität bezeichnet;

einzelne Elemente: *Marktwachstum* und *Marktgröße*, *Marktqualität* (z.B. Stabilität von Umsatz und Gewinn, Wettbewerbsintensität, Substitutionsmöglichkeiten), *Energie- und Rohstoffversorgung* (Störanfälligkeit und Preisabhängigkeit), *Umfeldabhängigkeit* (Risiko staatlicher/gesetzgeberischer Maßnahmen, Umweltbelastung durch Produkt und Produktion).

Marktattraktivität



Verwaltung

Allg.: Bezeichnung für **Organisationen** wie Behörden, Wirtschaftsunternehmen, Verbände etc. charakteristische Element der Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung, der Verantwortungsübertragung und Führung sowie der dauerhaften Einrichtung dieser Tätigkeiten, umfasst in diesem Sinne die **Organisation und das Personal**. Moderne V. unterscheiden sich von der traditionellen V. (die nach M. Weber durch genau festgelegte Hierarchien und Dienstwege sowie eine hochgradig spezialisierte Arbeitsteilung charakterisiert ist) durch eine Mischung aus **hierarchischer Organisation**, Verhandlung und Beratung.

Im Gegensatz zur Führung und Leitung Einheiten, die bestimmte **Anweisungen ausführen**. Die Verwaltung wird häufig mit dem Begriff der Bürokratie und dem bürokratischen Führungsstil in Verbindung gebracht, d.h. nicht Kreativität und Entscheidungsfreude sind hier wichtig, sondern der Dienstweg sowie die **Verfolgung vorgegebener Regelungen für sämtliche Abläufe**.

In der Wirtschaftssoziologie: Administration, allgemeine Bezeichnung für die **überwachende, disponierende Tätigkeit** im Umgang mit Gütern, Tätigkeiten und Leistungen, die **nach vorgefassten Regeln** geplant und stetig abläuft. Insofern umschließt Verwaltung die Verwaltung privater Haushaltungen, kapitalistischer Betriebe und staatlicher Institutionen.



Geschäftsleitung

Anordnungs-, Entscheidungs- und Kontrollbefugnis, Vorgabe der Gesamtplanung (strategische Planungsfunktion); Festlegung von Organisationsstruktur, Unternehmensziele, Unternehmenspolitik; Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche; Besetzung der obersten Führungsstellen

Entwicklung, Konstruktion, Planung

geplante und ergebnisorientierte **Entwicklung** von **Innovationen**, Ausrichtung/Koordination der Forschungs- und Entwicklungspotenziale bzw. –prozesse: **Technologieentwicklung, Vorentwicklung** plus **Produkt- und Prozessentwicklung**.

Beschaffung

Gewinnung und Bereitstellung von Produktionsfaktoren Arbeit, (Personal), Kapital, Betriebsmittel, Werkstoffe und Informationen zur Erfüllung der Unternehmenszwecke.

Ausgegliedert: Personal – Personalwirtschaft, Kapital – Finanzierung, Informationen – Informatik, Betriebsmitteln – Anlagenwirtschaft; im engsten Sinne also Beschaffung von Werkstoffen.

Fertigung

Die Fertigung wird häufig in die **Vorfertigung** und in **Montage** gegliedert.

Verwaltung

Verwaltungstätigkeiten sollen die **Funktionsfähigkeiten** des Betriebes sichern.

Absatz / Marketing

Umfasst alle **Tätigkeiten und Maßnahmen** die den **Verkauf** der betrieblichen Leistung betreffen. Die **Marketinginstrumente** sind vor allem **Marktforschung** und **Marktbeobachtung**

Finanzierung

Außenfinanzierung (durch bspw. neue Gesellschafter, oder Kredite), **Innenfinanzierung** (durch bspw. Teileveräußerung, Erlöse, oder Abschreibungen)

Lagerung

Rohmateriallager: Puffer zwischen Lieferant und Fertigung, **Halbfabrikateler**: Puffer zwischen Fertigung und Montage **Fertigfabrikateler**: Puffer zwischen Montage und Versand **Zielsetzung**: Gewährleistung einer hohen **Lieferbereitschaft**, **Minimierung der Kapitalbindung** und der **Lagerkosten**, Geringe **Transportzeiten** und Kosten, Niedrige **Fehlmengenkosten**, geringe **Stillstandzeiten**