



Leseprobe

Hofmeister

Das betriebliche Funktionensystem

ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
EINFÜHRUNG

Studienbrief 2-030-0102

2. Auflage 2010



HDL

HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

Impressum

Verfasser: Prof. Dr. rer. pol. Gerd **Hofmeister**
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft
im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
an der Fachhochschule Erfurt

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für das Studienfach „ABWL – Einführung“ verfasst. Die Bestätigung des Curriculums erfolgte durch den

Fachausschuss für das modulare Fernstudienangebot Betriebswirtschaftslehre,

dem folgende Mitglieder angehören:

Prof. Dr. Arnold (FH Gießen-Friedberg), Prof. Dr. Götze (FH Stralsund), Prof. Dr. Heger (HTW Berlin), Prof. Dr. Hofmeister (FH Erfurt), Prof. Dr. Nullmeier (em.; HTW Berlin), Prof. Dr. Pumpe (Beuth HS für Technik Berlin), Rosemann M. A. (Ostfalia Hochschule), Prof. Dipl.-Ök. Schindler (HS Merseburg), Prof. Dr. Schleicher (HS Wismar), Prof. Dr. Schwill (FH Brandenburg), Prof. Dr. M. Strunz (HS Lausitz), Prof. Dr. H. Strunz (Westfälische HS Zwickau), Prof. Dr. Tappe (TH Wildau(FH)).

2. Auflage 2010

ISBN 978-3-86946-029-1

Redaktionsschluss: April 2010

Studienbrief 2-030-0102

© 2010 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL
(Hochschulverbund Distance Learning)

Leiter: Dr. Reinhard Wulfert

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.

Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 40

E-Mail: kontakt-hdl@aww-brandenburg.de

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	5
Literaturempfehlung.....	6
1 Das Unternehmen als System produktiver Faktoren.....	7
1.1 Das Objekt der Betriebswirtschaftslehre.....	7
1.2 Die Produktionsfaktoren und ihre Kombination.....	8
2 Entscheidungen zur Gestaltung von Realgüterprozessen.....	10
2.1 Absatzwirtschaft und Marketing.....	10
2.1.1 Die Nachfrageanalyse als Voraussetzung des Instrumenteneinsatzes.....	11
2.1.2 Marketing-Instrumente und Marketing-Mix.....	13
2.2 Produktion und Beschaffung.....	15
2.2.1 Entscheidungsprobleme des Produktionsprozesses.....	15
2.2.2 Planung des Fertigungsprogramms.....	18
2.3 Beschaffung.....	20
2.3.1 Funktionen der Beschaffung.....	20
2.3.2 Bedarfsplanung und Beschaffungsprinzipien.....	21
3 Die betrieblichen Verwaltungsfunktionen.....	23
3.1 Rechnungswesen.....	23
3.1.1 Jahresabschluss.....	24
3.1.2 Internes Rechnungswesen.....	25
3.2 Finanzwesen.....	27
3.2.1 Finanzwirtschaftliche Zielsetzungen.....	27
3.2.2 Zur Frage des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts (Liquiditätspolitik).....	27
3.2.3 Finanzierungsarten.....	29
3.3 Personalwesen.....	30
3.3.1 Kernfunktionen des Personalwesens.....	30
3.3.2 Führungsstile im Kontext des Personalwesens.....	32
3.4 Die Organisation.....	33
3.4.1 Betriebliche Aufbauorganisation.....	33
3.4.2 Betriebliche Ablauforganisation.....	35
4 Management und Führung.....	37
4.1 Führungstechniken und Führungsfunktionen.....	37
4.2 Management: Führung zwischen sachlichem Auftrag und personaler Beziehung.....	39

Antworten zu den Kontrollfragen und Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben	40
Literaturverzeichnis	43
Sachwortverzeichnis	45

einem Wirkungsganzen. Das Produktionsergebnis sind Güter, die von öffentlichen und privaten Haushalten und Unternehmen gekauft werden.

Bei unserer Betrachtungsweise einer betriebswirtschaftlichen **Faktorkombinationslehre** lässt sich also der Produktionsfaktor menschliche Arbeit in dispositive und objektbezogene Arbeit aufteilen. Diese strikte Trennung ist in der betrieblichen Realität oftmals natürlich nicht gegeben. Als Beispiel ließe sich ein Handwerksmeister anführen, der erstens planen muss, wann und welche Aufträge ausgeführt werden (dispositive Arbeit) und der die Durchführung des Auftrages übernimmt, also sein Handwerk ausübt (objektbezogene Arbeit).

Zusammenfassung

Wir können festhalten, daß die Gutenbergsche Theorie auf der Kombination der Produktionsfaktoren mit den Entscheidungen über das Input-Output-Verhältnis basiert. Neben diesen produktionsbezogenen Tätigkeiten können auch marktbezogene Tätigkeiten durch Input-Output-Verhältnisse beschrieben werden. So sind beispielsweise bei der Finanzierung durch die Kombination der Inputfaktoren Eigen- und Fremdkapital bestimmte Outputs, etwa in Form einer Investition, zu erreichen.

Kontrollfragen

- K 1.1** Welche Unterscheidungen zwischen Unternehmung und Betrieb lassen sich anführen?
- K 1.2** Erläutern Sie bitte, unter Zugrundelegung der Gutenbergschen betriebswirtschaftlichen Faktorkombinationslehre, die kombinatorische Funktion des dispositiven Faktors!

2 Entscheidungen zur Gestaltung von Realgüterprozessen

Innerhalb einer Unternehmung lässt sich der Güterfluss in die drei Funktionsbereiche: **Beschaffung**, **Produktion** und **Absatz** untergliedern. Keiner dieser Funktionsbereiche lässt sich sinnvollerweise ohne Berücksichtigung der anderen Funktionsbereiche steuern. Für die Behandlung unserer Thematik ist jedoch eine sukzessive Darlegung unvermeidlich.

Wir beginnen mit dem Bereich „Absatz“, da dieser in einer marktwirtschaftlich verfassten Wirtschaftsordnung Ausgangspunkt aller strategischen und operativen Planungen ist. Anschließend behandeln wir die Bereiche „Produktion“ und „Beschaffung“ und haben damit den Güterfluss abgeschlossen.

2.1 Absatzwirtschaft und Marketing

In diesem Abschnitt sollen Kenntnisse vermittelt werden

- zur Einordnung der betrieblichen Absatzfunktion in den Leistungsprozess und der damit verbundenen Begriffe,
- zum Unterschied der betrieblichen Absatzfunktion zum Marketingkonzept,

Studienziele

- über das Wesenselement des Marketing, als einer umfassenden Konzeption zur konsequenten Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Markterfordernisse.

In der Form der Leistungsverwertung stellt der **Absatz** die letzte Phase im Rahmen des güterwirtschaftlichen Leistungsprozesses dar. Zum Funktionsbereich „Absatz“ zählen alle Tätigkeiten, die der Leistungsverwertung der Produkte auf dem Markt dienen. Durch den Absatz wird dafür gesorgt, dass über die abgesetzten Güter Erlöse in die Unternehmen hereinfließen. Dieses bildet dann wieder die Basis einer neuerlichen Kreislaufentwicklung über die Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz. Im funktionalen Sinne kennzeichnet also die Absatzwirtschaft die Schlussphase des betrieblichen Leistungsprozesses.

Die Entwicklung der Markt- und Umfeldbedingungen hat auch in der Bundesrepublik Deutschland seit Mitte/Ende der 1960er-Jahre dazu geführt, dass absatzwirtschaftliche Fragestellungen unter dem Begriff „Marketing“ bzw. „Marketingkonzept“ behandelt werden.

Die bewusste Trennung der Begrifflichkeiten Absatz und Marketing kann auf einfache Weise anhand der Definitionen von MEFFERT (2000) nachvollzogen werden.

Nach MEFFERT ist unter der **Absatzpolitik** die Entwicklung, Abwägung, Auswahl und Durchsetzung der auf Absatzmärkte gerichteten Handlungs- und Entscheidungsalternativen eines Unternehmens zu verstehen (MEFFERT, 2000, S. 27), wohingegen **Marketing** die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten bedeutet (MEFFERT, 2000, S. 31).

Definition

In den folgenden Ausführungen steht mithin die integrative und bereichs- bzw. funktionsübergreifende Denkhaltung der **Kunden- und Marktorientierung** von Marketingaktivitäten im Vordergrund.

2.1.1 Die Nachfrageanalyse als Voraussetzung des Instrumenteneinsatzes

Die Nachfrageanalyse bildet einen Teil der Informationsgewinnungsaktivitäten im Rahmen des **Marketing**. Im Einzelnen werden wir die folgenden **Teilaspekte** einer Nachfrageanalyse betrachten:

- Käuferverhalten,
- Marktforschung,
- Marktsegmentierung.

Käuferverhalten

Als ein zentraler Schwerpunkt einer durchzuführenden Nachfrageanalyse sind sicherlich Fragen zum Käuferverhalten anzusehen. Hierbei geht es etwa um solche Fragen, wie die Nachfrager Kaufentscheidungen treffen und warum sie gerade so und nicht anders ihre Kaufentscheidungen treffen. Letzteres betrifft

also Fragen nach der Kaufverhaltensklärung. Die Frage nach dem „warum“ als Erklärungsvariable von Kaufverhalten wird insbesondere im Rahmen der Ableitung verhaltensrelevanter Bestimmungsfaktoren betrachtet. Dabei lassen sich grundsätzlich soziologische, psychologische und ökonomische Faktoren unterscheiden, die jedoch isoliert nur jeweils Aspekte des Kaufverhaltens erklären können. Bis dato scheiterten die Versuche einer gleichzeitigen Berücksichtigung aller Erklärungsdimensionen in einem **Totalmodell**. Dessen ungeachtet wurden in der Vergangenheit einige **Partialmodelle** entwickelt, die jeweils eine Erklärungsdimension in den Vordergrund ihrer Analysen stellten, z. B. Einstellungsmodelle, auf deren weitergehende Behandlung im Rahmen dieses einführenden Studienbriefes verzichtet werden soll.

Marktforschung

Marktforschung dient der Analyse der Abnehmer- und der Anbieterseite. Das anbietende Unternehmen ist daran interessiert zu erfahren, durch welche kaufverhaltensrelevanten Merkmale sich die **Nachfrager** auszeichnen.

Andererseits ist auch die **Analyse der Konkurrenten** wichtig, z. B. durch Fragen danach,

- wer die Konkurrenten sind,
- welche Strategien sie verfolgen oder
- welches die relativen Stärken und Schwächen der Konkurrenten relativ zum eigenen Unternehmen sind.

Die Beschaffung und Auswertung diesbezüglicher Informationen ist die vornehmliche **Aufgabe der Marktforschung**. Dabei bedient sich die Marktforschung im Rahmen der Informationsbeschaffung allgemein zugänglicher Informationsquellen (**Sekundärforschung**). Darüber hinaus lassen sich notwendige Daten durch Befragungen, Beobachtungen oder Experimente erheben (**Primärforschung**).

Marktsegmentierung

Liegen die mit Hilfe der Marktforschung ermittelten Daten gesammelt und aufbereitet vor, kann sich bei der Konzeptionierung von Marketingaktivitäten herausstellen, dass die Nachfrager keine gleichartigen bzw. homogenen Verhaltensweisen und Präferenzsysteme aufweisen. Bei heterogen-strukturierten Verbrauchergruppen ist eine Bedienung und Bearbeitung des Gesamtmarktes sehr schwierig, weil ein Produkt oder eine spezifische Werbestrategie nur in den seltensten Fällen alle potenziellen Käufer anspricht. In solchen Fällen empfiehlt es sich, den Gesamtmarkt so in Teilmärkte und somit in Segmente zu zerlegen, dass die Nachfrager eines Segments vergleichsweise homogen, die Segmente jedoch untereinander möglichst heterogen sind (vgl. Tab. 2.1). Dieses Vorgehen bezeichnet man als Marktsegmentierung.

Die **Marktsegmentierung** sollte dabei anhand zentraler kaufrelevanter Dimensionen erfolgen, die zeitstabil sowie messbar sein sollten und die zu ausreichend großen Marktsegmenten führen sollten (vgl. MEFFERT, 2000, S. 244).

B 2.1 Beispiele für Marktsegmente:

Bekleidung für junge Leute, für Urlauber, für Zimmerleute usw.

Zeitschriften für Gartenbesitzer, Motorradfahrer, für Surfer usw.

Beispiel

Geographische Merkmale	Wohnort bzw. Wohngegend etc.
Demographische/ sozio-ökonomische Merkmale	Alter, Beruf, Bildungsstand, Einkommen etc.
Psychographische Merkmale	Produkt- bzw. markenspezifische Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensmerkmale etc.
Merkmale des bisherigen Kaufverhaltens	Markentreue, Einkaufsstättenwahl etc.
Kombination aus den vorgenannten Merkmalsarten	z. B. Lifestyle-Segmentierung

Tabelle 2.1 Kriterien zur Abgrenzung von Marktsegmenten

2.1.2 Marketing-Instrumente und Marketing-Mix

In diesem Abschnitt sollen Sie

- überblicksartig die einzelnen absatzpolitischen Instrumente und
- ihre wechselseitige Durchdringung und Kombination, die als Marketing-Mix bezeichnet wird,

kennenlernen.

Zur operativen Marktbearbeitung stehen einer Unternehmung folgende Instrumente zur Verfügung:

- Produktpolitik,
- Kontrahierungspolitik,
- Kommunikationspolitik und
- Distributionspolitik.

Zwischen den einzelnen Instrumenten bestehen zahlreiche, wechselseitige Interdependenzen, was bei dem Bestreben einer isolierten Optimierung eines Instruments häufig nur zu suboptimalen Ergebnissen führt. Auf diesen Aspekt werden wir gegen Ende dieses Abschnitts nochmals eingehen.

Die Produktpolitik

Hierunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, die sich konkret auf einzelne Produkte bzw. Dienstleistungen beziehen und als absatzpolitische Instrumente eingesetzt werden. Im Mittelpunkt der Produkt- und Sortimentspolitik stehen die folgenden **Entscheidungstatbestände**:

- Produktinnovation (Neuproduktplanung),
- Produktdifferenzierung/-variation,
- Produktelimination.

Studienziele

In der betrieblichen Realität wird der **Produktinnovation** eine hohe Bedeutung beigemessen, ist doch letztlich die Entwicklung marktfähiger neuer (oder auch weiterentwickelter) Erzeugnisse für eine zukünftig zufriedenstellende Umsatz- und Rentabilitätsstruktur von ausschlaggebender Bedeutung.

Für einen optimalen Einsatz der Instrumente müssen alle produktpolitischen Entscheidungen in eine umfassende **Sortimentsplanung** integriert werden.

Die Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik – man spricht auch von Entgeltpolitik – ist ausgerichtet auf eine bestmögliche Realisierung des Leistungsangebotes auf den Märkten.

Folgende grundlegende **Instrumente** umfasst die Kontrahierungspolitik:

- Preispolitik,
- Rabatt- und Konditionenpolitik und
- Kreditpolitik.

In diesem Zusammenhang sei der Vollständigkeit halber erwähnt, dass letztlich auch die **Absatzkanäle** Einfluss auf die Endabnehmerpreise nehmen.

Die Kommunikationspolitik

Inhalt der Kommunikationspolitik ist die zielgerichtete und bewusste Gestaltung der auf den Markt gerichteten Informationen eines Unternehmens. Die Instrumente der Kommunikationspolitik verwenden gezielt **Informationen** zur Steuerung von Verhaltensweisen. Dazu stehen der Kommunikationspolitik im Einzelnen, als Teilinstrumente zur Beeinflussung von Denk- und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern, zur Verfügung:

- Werbung,
- Verkaufsförderung,
- persönlicher Verkauf und
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).

Die Distributionspolitik

Die Distribution erstreckt sich auf alle Entscheidungen, die sich mit dem physischen Weg eines Produktes zum Endkonsumenten befassen.

Dies beinhaltet z. B. Entscheidungen über den Einsatz von unternehmenseigenen oder unternehmensfremden Verkaufsorganen, über den direkten oder indirekten Absatz. Auch die **Marketing-Logistik**, also die physische Distribution (Lagerhaltung, Transportmittel etc.) sind Maßnahmen der Distributionspolitik. Letztendlich muss im Rahmen von Logistikentscheidungen sichergestellt sein, dass z. B. die von den Endabnehmern benötigten Produktmengen jeweils zeit-, mengen- und qualitätskonform geliefert werden können.

Marketing-Mix

Zu Beginn dieses Kapitels haben wir betont, dass die Absatzpolitik in den Gesamtzusammenhang des Marketing zu stellen ist, da nur dadurch optimale ab-

satzrelevante Entscheidungen getroffen werden können. Mit anderen Worten: Eine systematische Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Wahrung möglicher Absatzchancen wird sich nicht alleine auf den Einsatz eines einzelnen Instrumentes beschränken können. Es ist vielmehr wichtig, den optimalen Maßnahmen-Mix zu bestimmen, also eine Kombination aller Marketinginstrumente. Dieser Maßnahmen-Mix wird auch als **Marketing-Mix** bezeichnet.

2.2 Produktion und Beschaffung

Nach dem Studium dieses Abschnitts sollen Sie

- mit den allgemeinen Prinzipien und Verfahren der Produktion vertraut sein,
- einige strategische und operative Entscheidungsprobleme der Produktion benennen können,
- erkannt haben, dass Rationalisierungsschübe in der Produktion auch einhergehen können mit einer Verkümmern von fachlichen und sozialen Kompetenzen,
- sich über spezifische Aspekte der Beschaffung einen Überblick verschafft haben.

Im Zentrum der unternehmerischen Betätigung steht der güterwirtschaftliche (**Umsatz-)Prozess**: Dabei impliziert dieser Prozess zunächst den Erwerb von Wirtschaftsgütern auf den Produktionsfaktormärkten (beispielsweise Arbeitsmarkt, Märkte für Material und Energie, fremde Dienstleistungen, Betriebsmittel etc.). Hieraus entstehen in einem Produktionsprozess neue Güter und Dienstleistungen, die auf den Absatzmärkten verkauft werden.

2.2.1 Entscheidungsprobleme des Produktionsprozesses

In diesem Abschnitt über Produktionsfunktionen findet sich der Grundgedanke von GUTENBERG (1979) wieder, der besagt, dass jeder Betrieb Produktionsfaktoren einsetzt und deren Kombination zu einem mengenmäßigen Ergebnis (Output) führt.

Um das Produktionsergebnis optimal zu gestalten, wird man dasjenige Produktionsverfahren – also diejenige Kombination von Produktionsfaktoren – wählen, das im Rahmen des technisch Möglichen zu den geringsten Kosten führt.

B 2.2 Hohe Lohnkosten führen zum Einsatz von mehr Kapital.

Hohe Kapitalkosten führen zum Einsatz von mehr Arbeit.

Diese Beispiele zeigen, dass es, um zum gleichen Ergebnis zu kommen, technisch-organisatorisch verschiedene Möglichkeiten der Kombination von Produktionsfaktoren gibt.

Studienziele

Beispiel

Merksatz

Das **Kernproblem der Produktionswirtschaft** ist die wirtschaftlich günstigste Kombination auszusuchen.

Produktionsfunktion

Ein abstrakterer Zugang, im Sinne der Abbildung von Entscheidungsprozessen im Rahmen von Produktionsprozessen, setzt die Möglichkeit voraus, Aussagen zu tätigen über den quantitativen und qualitativen Zusammenhang zwischen den in den Produktionsprozess eingehenden Produktionsfaktormengen (im Sinne der von GUTENBERG (1979) differenzierten Bereiche) und den daraus resultierenden Ausbringungsmengen. Dieser gesamte quantitative Zusammenhang lässt sich durch die sogenannte **Produktionsfunktion** darstellen.

Die **wesentliche Frage** nicht nur in der Produktionstheorie, sondern auch für praktische Produktionsplanungen und Kostenüberlegungen, lautet:

Wie sind die Verhältnisse gestaltbar, mittels derer sich mehrere Produktionsfaktoren einsetzen lassen? Liegt es beispielsweise technisch bedingt fest, in welchen Relationen die Produktionsfaktoren einzusetzen sind? Und kann man an dieser Relation etwas ändern? Ist es möglich ein und denselben Output mit unterschiedlichen Anteilen der Faktoren zu erreichen?

Betrachtet man die Höhe des Outputs bei **verschiedenen Faktorkombinationen**, so erhält man eine Produktionsfunktion, die substitutionalen oder limitationalen Charakter haben kann:

– Substitutionale Einsatzbeziehungen

In den Fällen, bei denen der gleiche Output mit verschiedenen Faktorkombinationen erreicht werden kann, liegen substitutionale Produktionsfaktoren vor.

Bei substitutionalen Einsatzbeziehungen kann die Ausbringungsmenge erhöht werden, wenn man beispielsweise bei Konstanz aller übrigen Faktoren nur die Einsatzmenge eines Faktors erhöht. Die gleiche Ausbringungsmenge ließe sich aber auch dann erzeugen, wenn man von einem Faktor weniger einsetzt, aber an Stelle dessen die Einsatzmenge eines anderen Faktors entsprechend erhöht.

– Limitationale Einsatzbeziehungen

Limitationale Einsatzbeziehungen beschreiben ein festes Verhältnis verschiedener Produktionsfaktoren bei der Herstellung des Outputs.

Limitational bedeutet, dass die Einsatzbeziehungen, aufgrund technischer Bedingungen oder konstruktiver Eigenarten der Produkte, z. B. Montage einer Produkteinheit aus ganz bestimmten Teilen, festliegen und nicht durch teilweisen Ersatz oder Austausch zwischen den Faktoren gestaltbar sind.

Kostengrößen und Produktionsfunktion

Für die Belange der Produktion ist eine alleinige mengenmäßige Betrachtung von Wirkungszusammenhängen zwischen den in den Produktionsprozess eingehenden Faktoren und der aus dem Produktionsprozess resultierenden Aus-

bringungsmenge noch unbefriedigend. Erforderlich ist eine Verbindung zwischen dieser „mengenmäßigen“ Abbildung der Produktion und den damit verbundenen Kostengrößen. Eine einhergehende kostenmäßige Betrachtung legt dabei den Schwerpunkt der Analyse auf die kostenmäßigen Auswirkungen der innerbetrieblichen Faktorkombinationsprozesse. Insbesondere für die Produktionsplanung ist die aus der Kostenrechnung hinreichend bekannte Unterteilung in fixe und variable Kosten von Bedeutung:

Fixe Kosten fallen unabhängig vom Niveau der Ausbringung an. Das heißt, sie bleiben bei einer Veränderung der Produktionsmenge unverändert. Ein großer Teil der Kosten für Maschinen und Anlagen erweist sich in der Praxis als fixe Kosten. In jedem Falle zählen zu den fixen Kosten die Kosten der Kapitalnutzung.

B 2.5 **Fixe Kosten:**

Das Material für ein Produkt wird unter anderem auf einer Drehbank bearbeitet, für die ein Kredit von 100.000 € aufgenommen wurde. Hierfür fallen jährlich 10.000 € an Zinszahlungen an. Diese Zinsbelastung bleibt immer konstant, ob die Drehbank mit voller Auslastung läuft oder wegen Auftragsmangel stillgelegt wird.

Variable Kosten stehen in direkter Abhängigkeit zur entsprechenden Ausbringungsmenge, beziehungsweise variieren mit der Veränderung der Produktionsmenge.

B 2.6 **Variable Kosten:**

Für die Produktion von 200 Brötchen benötigt man in der Regel doppelt so viel Mehl wie für die Produktion von 100 Brötchen.

Effekte bei der Rationalisierung der Produktion

Wirtschaftliches Handeln in der Produktion ist zweckrationales Handeln. Diese dem Produktionsprozess innewohnende Zielorientierung ist gelegentlich jedoch so dominant, dass allzuleicht außer Acht gelassen wird, dass dieses planvolle und zweckorientierte Handeln auch andere als nur die beabsichtigten Folgen nach sich ziehen kann. Dies zeigt sich insbesondere am Beispiel der Rationalisierungsbemühungen in der Produktion, die heute fast ausnahmslos unter dem Stichwort der Produktivitätssteigerung und den damit verbundenen Beschäftigungseffekten diskutiert werden.

Rationalisierungsmaßnahmen arbeitsorganisatorischer Art (diese betreffen den Einsatz von Arbeit) und technische Rationalisierungsmaßnahmen (diese sind z. B. verknüpft mit den Prinzipien der Automatisierung) sind sicherlich eine entscheidende Triebfeder für die in der Produktion erzielten Produktivitätsfortschritte. Dies ist jedoch nicht die einzige Wirkung geblieben. Rationalisierungsbestrebungen haben, als eine unbeabsichtigte Wirkung, des Öfteren zu einer weitgehenden Entmündigung des Produktionsarbeiters dergestalt geführt, dass die Produktionsarbeiter in einen sehr rigiden und fragmentierten

Definition

Beispiel

Definition

Beispiel

Arbeitsablauf eingebunden wurden, der eigenständige Initiativen nicht mehr duldete. Die damit einhergehenden **Probleme** wurden innerhalb der Betriebe mit Schlagworten wie „innere Kündigung der Mitarbeiter“ oder „mangelhafte Arbeitsmoral“ belegt. In der weiteren Entwicklung wurde jedoch die Gefahr erkannt, dass diese Probleme zunehmend eine Eigendynamik innerhalb der technischen Rationalisierungswellen entwickelten. Die ökonomischen Vorteile einer streng auf rationalen Gesichtspunkten fußenden Produktion drohten sich in ihr Gegenteil zu verkehren, sodass verstärkt auch neue Konzepte der Arbeitsorganisation betriebspraktische Bedeutsamkeit erlangten.

2.2.2 Planung des Fertigungsprogramms

Studienziele

- Entsprechend der gewählten Gliederungssystematik werden wir uns in diesem Abschnitt mit
 - der Produktionsprogrammplanung,
 - der Produktionsdurchführungsplanung und
 - den Entwicklungsperspektiven der Produktion beschäftigen.

Produktionsprogrammplanung

Die Produktionsprogrammplanung hat die Aufgabe, festzulegen, welche Mengen der im Sortiment eines Unternehmens enthaltenen Produkte in einem Planungszeitraum zu realisieren sind und welche Produktionsfaktoren eingesetzt werden sollen.

Die sich aus der Produktionsprogrammplanung ergebenden Entscheidungstatbestände (z. B. Produktionsmengen, Lagermöglichkeiten etc.), stehen wiederum in enger Verbindung mit der **Absatzplanung** (z. B. Absatzhöchstmengen, geforderte Preise usw.).

Aufgrund des in der betrieblichen Realität feststellbaren breiten Spektrums von Abhängigkeiten, ergibt sich hier eine Vielzahl von Abstimmungs- und Anpassungserfordernissen.

Tatsächlich ist die Durchführung der Produktionsprogrammplanung als eigenständiger Bereich der Produktion nicht möglich. Sie manifestiert sich auch in vielen korrespondierenden Plänen (Investitionsplan, Finanzplan etc.). Das unterstreicht auch augenfällig, dass ein Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Gesamtsystem mit interdependenten Prozessabläufen ist und einer zielgerichteten Koordination bedarf.

Im Rahmen der Produktionsprogrammplanung unterscheidet man zwischen **strategischer** (langfristiger) **und operativer** (kurzfristiger) **Planung**. Innerhalb dieser Planungsvarianten trifft man noch zusätzlich taktische Entscheidungen.

Nachfolgend finden Sie beispielhaft für diese drei Planungsebenen je eine typische Fragestellung:

- 1) Die Betriebsgrößen- oder Ressourcenplanung ist Bestandteil einer **strategischen Fragestellung**.

- 2) Eine **taktische Fragestellung** beinhaltet die Entscheidung, aus welchen Produkten das Sortiment eines definierten Geschäftsfeldes bestehen sollte.
- 3) Auf welchen Anlagen welche Produkte gefertigt werden sollen und wie viele Einheiten eines bestimmten Produktes im festgelegten Planungszeitraum hergestellt werden sollen – dieses ist eine **operative Fragestellung**.

Bei Fragen, die die operative Planung betreffen, müssen abschließend noch zwei Problembereiche beachtet werden, und zwar, ob in der Fertigung Engpässe auftreten, wenn ja, welcher Art diese sein könnten und die Frage, ob für ein Produkt mehrere Fertigungsprozesse möglich sind.

Produktionsdurchführungsplanung

Die Produktionsdurchführungsplanung lässt sich in Anlehnung an ADAM (vgl. (ADAM, 1998, S. 38) in **vier separate**, jedoch wiederum durch zahlreiche Interdependenzen miteinander verbundene **Teilaspekte** gliedern:

– Die Aufteilungsplanung

Gegenstand der Aufteilungsplanung ist es, festzulegen, auf welchen Aggregaten eine Gesamtmenge kostenminimal produziert werden kann.

– Die Größenplanung

Ein Aufgabenbereich der Größenplanung ist die Bestellmengenplanung, bei der festgelegt wird, wie die während des Planungszeitraumes benötigten Einsatzfaktoren beschafft werden sollen.

– Die Planung der zeitlichen Verteilung

Fragestellungen der Planung der zeitlichen Verteilung betreffen:

- die mit den erwarteten Absatzzahlen einhergehende fertigungssynchrone Produktion oder
- eine von erwarteten Absatzzahlen unabhängige Produktion mit minimaler Lagerbildung.

– Die Ablauf- und Steuerungsplanung

Die Ablauf- und Steuerungsplanung beschäftigt sich mit dem konkreten Ablauf mehrstufiger Produktionsprozesse.

Entwicklungsperspektiven der Produktion

Die Automation im Produktionsbereich hat – insbesondere durch die Fortschritte im Bereich der informationsverarbeitenden Maschinen, der Computer- und Mikroelektronik – einen bis dato nie gekannten Entwicklungsstand erreicht.

Nach STRUTZ (1999, S. 92) markieren – schlagwortartig verkürzt:

- Echtzeitsteuerung der Fertigungsanlagen,
- Roboter,
- Prozessverarbeitung und elektronische Buchhaltung sowie

- komplexe Verfahren, wie etwa PPS (Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme)

die Entwicklung.

2.3 Beschaffung

2.3.1 Funktionen der Beschaffung

Die generelle Aufgabe der **Beschaffung** ist die Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Materialien. Die Kernaufgabe der Beschaffungsaktivitäten ist die Bereitstellung der Materialien in der richtigen Menge, termingerecht, am richtigen Ort, in den spezifizierten Qualitäten. Diese Kernaufgabe lässt sich in **fünf Teilaufgaben** splitten:

- Materialplanung,
- Disposition (Bestellmengen und Bestelltermine),
- Einkauf (Lieferantenauswahl und Abwicklung),
- Wareneingang und
- Lagerwirtschaft.

Unter der Begrifflichkeit „Material“ werden einerseits die direkt in die Erzeugnisse eingehenden **Rohstoffe, Teile und Baugruppen**, andererseits die sogenannten **Hilfsstoffe** (z. B. Schmiermittel, Schrauben etc.) und schließlich die nicht in das Produkt eingehenden **Betriebsstoffe** (Strom, Reinigungsmittel etc.) verstanden.

Diese im industriellen Produktionsprozess verbrauchten Materialien werden ergänzt durch Handelswaren sowie Materialien für beispielsweise Büro- oder EDV-Bedarfe oder für die Kantine und andere Hilfsbetriebe.

Die sogenannte **ABC-Analyse** dient der Klassifikation von Materialien nach ihrem jeweiligen relativen Anteil am Jahresbedarf (nicht mengenmäßig, sondern wertmäßig). Die Kenntnis der unterschiedlichen Anteile der einzelnen Materialarten am gesamten Materialbedarf oder -verbrauch einer Periode erleichtert die Entscheidung darüber, welchen Materialarten besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Gewöhnlich stellt sich bei einer ABC-Analyse heraus, dass relativ wenige Materialpositionen zusammen einen hohen Anteil an den gesamten Materialkosten ausmachen.

Ein **Ergebnis einer ABC-Analyse** – Vergleich von A-Materialien zu C-Materialien – könnte sich wie folgt darstellen:

- ▶ **A-Materialien** machen beispielsweise 20 % der Lagerhaltungsdispositionen, aber 80 % des Jahresverbrauchswertes aus:

Bei diesen Materialien ist eine genaue und zuverlässige Beschaffungsplanung und Lagerhaltung notwendig.

- ▶ Materialien der **Gruppe B** nehmen in jedem Aufgabenbereich eine Zwischenstellung ein.

- ▶ **C-Materialien** machen beispielsweise 70 % der Lagerhaltungsdispositionen, aber nur 5 % des Jahresverbrauchswertes aus:

Bei diesen Materialien werden vereinfachte Bereitstellungs- und Nachweisprinzipien praktiziert.

2.3.2 Bedarfsplanung und Beschaffungsprinzipien

Die Sicherung der Materialversorgung bei möglichst geringen Kosten für Beschaffung und Lagerhaltung birgt das Erfordernis, den **Materialfluss** möglichst kontinuierlich und zugleich kostengünstig zu gestalten. Die Planung des Bedarfs ist jedoch mit Unsicherheiten verbunden. Dies wäre kein Problem, wenn die Lagerhaltung beliebig ausgedehnt werden könnte. Lagerhaltung verursacht jedoch Lagerkosten und Kosten der Kapitalbindung, in Form von Zinskosten.

Insofern tritt häufig ein **Zielkonflikt** auf zwischen dem Streben nach Sicherheit der Bedarfsdeckung und nach Kostenminimierung.

Aus diesen Überlegungen heraus lassen sich bestimmte **Grundsätze für die Beschaffung von Materialbedarfen** entwickeln.

a) Fallweise Beschaffung („hand to mouth buying“)

Ein Hersteller von Spezialmaschinen etwa kann zwar bestimmte Materialien, auf die immer wieder zurückgegriffen werden muss, auf Lager halten, aber die Bestandteile, die nötig sind, um auf spezielle Auftragspezifikationen einzugehen, müssen fallweise beschafft werden.

Diese Art der Beschaffung ist zwar keine besonders wirtschaftliche, aber – aufgrund der Spezifikationen des Bedarfs (Spezialanfertigungen, Sonderwünsche) – eine notwendige Art der Beschaffung. Sie ist kostengünstig, da das beschaffende Unternehmen keine (oder kaum) Lagerhaltung betreiben muss.

b) Fertigungssynchrone Anlieferung („just in time“)

Lagerhaltung bei Materialien ist aus Sicht der Unternehmen zunächst ein Kostenfaktor und wird nur so weit betrieben, wie es durch wichtige Gründe gerechtfertigt erscheint. Viele Unternehmen bemühen sich um eine Verringerung der Lagerhaltung bis hin zur Form der fertigungssynchronen Beschaffung, der „just in time“-Anlieferung. Es handelt sich hierbei um eine verbrauchssynchrone Anlieferung, bei der keinerlei Zwischenlagerung erforderlich ist. Bei dieser Beschaffungspolitik wird die gesamte Lagerhaltung auf die Zulieferer abgewälzt.

Die „just in time“-Anlieferung beruht auf der exakten terminlichen und mengenmäßigen Koordinierung aller im Beschaffungsprozess involvierten Akteure, mit deren Hilfe die benötigten Materialien exakt zum erforderlichen Bedarfstermin angeliefert werden. Diese Form der Bestellpolitik findet insbesondere in der Automobilindustrie Anwendung.

c) Prinzip der Vorratshaltung

Dieses Prinzip findet dann Anwendung, wenn das Programm nur grob geplant werden kann und deshalb mit den Zulieferern keine zeitgleiche Anlieferung vereinbart werden kann.

Die **Gemeinsamkeiten dieser Grundsätze** der Beschaffung liegen in dem Bestreben, auch eine kurzfristige Lieferbereitschaft aufrechtzuerhalten, als auch in dem Bestreben der Vermeidung von Reservehaltung von z. B. Halb- oder Fertigerzeugnissen, die hohe Lager- und Kapitalbindungskosten verursachen.

Abschließend soll auf ein Problem aufmerksam gemacht werden, das insbesondere Unternehmen mit weit gestreuten Lieferanten, Produktionsstätten und Kunden betrifft. Für diese Unternehmen stellt sich das umfassende Problem der Steuerung der Material- und Produktströme vom Zulieferer bis zum Endabnehmer. Diese Aufgabe wird als **Logistik** bezeichnet. Dabei ist ein wesentliches logistisches Ziel die Verbesserung der Lieferbereitschaft gegenüber der Fertigung und dem Markt.

Kontrollfragen

- K 2.1** Sie sind Anbieter von Zahnpasta und suchen im Rahmen einer Marketingstrategie nach geeigneten Abgrenzungen von Marktsegmenten zur Gestaltung Ihrer Absatzpolitik. Versuchen Sie bitte Marktsegmente zu bilden, unter Zugrundelegung von mindestens drei demographischen und drei psychographischen Merkmalen!
- K 2.2** Die Begriffe „Absatz“ und „Marketing“ werden vielfach synonym verwandt. Begründen Sie bitte, warum eine solche Gleichsetzung streng genommen unzulässig ist! Arbeiten Sie bitte des Weiteren einige wesentliche Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten zwischen den Begriffen heraus!
- K 2.3** Was versteht man unter „Marktsegmentierung“ und erläutern Sie bitte zusätzlich, welchen Anforderungen Marktsegmentierungskriterien genügen müssen!
- K 2.4** Eine wesentliche Entscheidung im Rahmen der Distributionspolitik stellt die Auswahl der Vertriebswege dar. Als Extremformen können dabei der direkte und der indirekte Absatz gelten. Geben Sie bitte einige Beispiele für Entscheidungstatbestände an, die von Bedeutung sein könnten!
- K 2.5** Innerhalb der Produktionsplanung wird eine Unterteilung in strategische, taktische und operative Planungsebenen vorgeschlagen. Erläutern Sie bitte an einem zusammenhängenden Beispiel die unterschiedlichen Entscheidungsebenen!
- K 2.6** Begründen Sie bitte, warum es sinnvoll sein könnte, bei der Bereitstellung von benötigten Materialien, sich einer ABC-Analyse zu bedienen, und welche Folgerungen könnten für die Bedarfsermittlung abgeleitet werden?
- K 2.7** Erläutern Sie bitte kurz das Konzept der fertigungssynchronen Beschaffung („just in time“)!

Im folgenden Kapitel werden wir uns mit den Verwaltungsfunktionen und hier speziell mit Aspekten des Rechnungs-, Finanz-, und Personalwesens sowie der Organisation beschäftigen.

3 Die betrieblichen Verwaltungsfunktionen

3.1 Rechnungswesen

Nach dem Studium dieses Abschnitts werden Sie

- zwischen der internen Informationsfunktion und der externen Informationsfunktion des Rechnungswesens unterscheiden können,
- beschreiben können, welche Funktionen das Rechnungswesen in einer Unternehmung erfüllt,
- die Aufgaben kennen, die das Rechnungswesen im Unternehmen zu erfüllen hat.

Unter dem Begriff **betriebliches Rechnungswesen** fasst man sämtliche Verfahren zusammen, deren Aufgabe es ist, alle im Betrieb auftretenden Geld- und Leistungsströme mengen- und wertmäßig zu erfassen und zu überwachen (vgl. WÖHE/DÖHRING, 2008, S. 997).

Das Rechnungswesen einer Unternehmung gliedert sich in zwei große Bereiche, das externe und das interne Rechnungswesen.

Externes Rechnungswesen

Kernfunktion des externen Rechnungswesens ist es, Informationen zu liefern. Aus der Mannigfaltigkeit der betrieblichen Vorgänge werden dabei die Tatbestände herausgehoben, die sich zahlenmäßig ausdrücken lassen.

Seine Aufgabe besteht allgemein darin, die in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse und die damit verbundenen Geld- und Güterströme, Werteverzehr und -zuwächse sowie Bestandsbildungen (z. B. Anlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten) nach Wert und Menge zu erfassen und zu dokumentieren.

Die Jahresbilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung und die jährlichen Abschlussrechnungen dienen der Rechnungslegung und werden vielfach externen Adressaten zugänglich gemacht, beispielsweise den Kapitalgebern oder der Finanzbehörde. Das externe Rechnungswesen wird häufig auch mit dem Terminus „**Geschäftsbuchhaltung**“ belegt. Es ist weitgehend reglementiert und beruht auf umfangreichen handels- und steuerrechtlichen Vorschriften.

Studienziele

Definition

Merksatz