

Kaier
Martin
Bertsch
Speth

Betriebswirtschaftslehre
für das berufliche Gymnasium –
wirtschaftswissenschaftliche Richtung (WG)
Band 2: Jahrgangsstufen 1 und 2



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap t

Verfasser:

Alfons Kaier, Dipl.-Handelslehrer

Michael Martin, Dipl.-Handelslehrer

Mathias Bertsch, Dipl.-Finanzwirt (FH), Dipl.-Handelslehrer

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Handelslehrer, Mit-Autor von Bildungseinheit 7
„Internes Rechnungswesen“



Merkur
Verlag Rinteln

mvurl.de/t9mx



Der Merkur Verlag Rinteln kooperiert mit JL Education. JL Education bietet lehrplangerechte, didaktisch aufbereitete Erklärvideos für den Wirtschaftsunterricht. Erklärvideos und Materialien des Verlags sind aufeinander abgestimmt und werden an geeigneter Stelle verlinkt. Die Kombination unterschiedlicher Lernmedien erleichtert und erweitert den Spielraum für einen übergreifenden Kompetenzerwerb.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen. Die in diesem Buch zitierten und verlinkten Internetseiten wurden vor der Veröffentlichung auf rechtswidrige Inhalte in zumutbarem Umfang untersucht. Rechtswidrige Inhalte wurden nicht gefunden. Bei der Aktivierung der Links baut Ihr Browser ggf. eine direkte Verbindung mit den Servern von Drittanbietern (z.B. YouTube) auf. Auf die dort gesammelten Daten haben wir keinen Einfluss.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verleges. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

Coverbild (links oben): CandyBox Images – Fotolia.com

(links unten): Robert Kneschke – Fotolia.com

(rechts): Sergey Nivens – www.colourbox.de

* * * * *

17. Auflage 2025

© 1999 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0454-17

ISBN 978-3-8120-1193-8

Vorwort

Das Schulbuch deckt die im **neuen Bildungsplan** formulierten Ziele und Inhalte der **BWL für die Jahrgangsstufen 1 und 2** am Wirtschaftsgymnasium in Baden-Württemberg ab.

Jahrgangsstufe 1 – Betriebswirtschaft

Bildungsplaneinheit 6:	Beschaffung
Bildungsplaneinheit 7:	Internes Rechnungswesen
Bildungsplaneinheit 8:	Absatzmarketing
Bildungsplaneinheit 9:	Investitionsentscheidungen

Jahrgangsstufe 2 – Betriebswirtschaft

Bildungsplaneinheit 10:	Rechtsformunabhängige Finanzierungsentscheidungen
Bildungsplaneinheit 11:	Aktiengesellschaft mit rechtsformabhängiger Finanzierung
Bildungsplaneinheit 12:	Jahresabschluss der Aktiengesellschaft
Bildungsplaneinheit 13:	Automatisierung und Digitalisierung im Unternehmen (Wahlthema)
Bildungsplaneinheit 14:	Unternehmensführung (Wahlthema)

Für Ihre Arbeit mit dem vorliegenden Schulbuch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Der Bildungsplan zeichnet sich durch eine **Inhalts- und Kompetenzorientierung** aus. Um den damit einhergehenden didaktischen Ansprüchen gerecht zu werden, bietet das Schulbuch **einleitende Handlungssituationen** und **kompetenzorientierte Arbeitsaufträge**. Im Regelfall steht eine **betriebliche Problemstellung** im Vordergrund. Ausgangspunkt sind dabei (Modell-)Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die sich im (fiktiven) **Gewerbepark Ulm** niedergelassen haben. Der Gewerbepark Ulm wird zu Beginn vorgestellt.
- Die Bearbeitung der kompetenzorientierten Arbeitsaufträge setzt die **Aneignung von Wissen** voraus. Dieses wird in Form von klar strukturierten Einheiten dargeboten. Viele Merksätze, Beispiele und Schaubilder tragen zur Veranschaulichung bei. Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in Fußnoten erklärt. Mit der **Erarbeitung der Strukturzusammenhänge** können Zielkonflikte herausgestellt und Problemlösungsansätze (Rückbezug zur Handlungssituation) aufgezeigt werden.
- Am Ende eines jeweiligen Abschnitts bietet ein **Kompetenztraining** umfangreiche Möglichkeiten, die angestrebten Kompetenzen zu trainieren. In den Arbeitsaufträgen finden die **fachspezifischen Operatoren** Anwendung. Auf diese Weise wird der Erwartungshorizont für die Aufgabenbearbeitung umrissen, das Anforderungsniveau definiert und adäquat auf die Leistungsfeststellung vorbereitet.
- Das Symbol **Vorlage** zeigt an, dass zur Bearbeitung der nebenstehenden Aufgabe eine Vorlage (Blankotabelle, Rechenschema o.Ä.) zum **Download** zur Verfügung steht. Die Vorlagen können mithilfe der unter den Symbolen platzierten **QR-Codes** oder der angegebenen **Links** abgerufen und heruntergeladen werden. Die Vorlagen finden Sie ebenfalls unter **www.merkur-verlag.de**, Suche „0454“, Downloads „Vorlagen“.



1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Ulm

Die Stadt Ulm hatte vor 10 Jahren einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Südwesten des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnanschlusses. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70 % verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1 200 Mitarbeiter.



Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z. B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen


vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.



2 Überblick über die im Industrie- und Gewerbe park angesiedelten Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Weber Metallbau GmbH Alfred-Nobel-Str. 8 89079 Ulm</p> 	<p>Planung, Fertigung und Montage von</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Brandschutztüren, ■ Fassaden aus Stahl und Glas, ■ Geländer und Treppen, ■ Wintergärten, ■ Sonderkonstruktionen. 	<p>Handwerk</p> 
<p>Ulmer Büromöbel AG Industriepark 5 89079 Ulm</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schreibtische, ■ Bürostühle, ■ Büroschränke. 	<p>Industrie</p> 
<p>Stefanie Osann e. Kfr. Industriepark 25 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bürobedarf, ■ Computertechnik, ■ Drucker, ■ Kopiergeräte, ■ Business-Papier ■ usw. 	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 89079 Ulm</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 89079 Ulm</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesichtsbehandlung, ■ Sauerstofflifting, ■ Körper & Figur, ■ Wellnessmassagen. 	<p>Dienstleister</p> 



Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>CLEAN-TEC KG Alfred-Nobel-Straße 17 89079 Ulm</p>  <p>CLEAN-TEC KG Alfred-Nobel-Str. 17 89079 Ulm</p>	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung, ■ Grünanlagenpflege, ■ Hausmeisterservice. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Anlagen- und Maschinenbau AG Industriepark 18 89079 Ulm</p>  <p>ANLAGEN- UND MASCHINENBAU</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Saugbandbeschickung, ■ Roboter, ■ Stapelrollenbahnen, ■ Bandförderer. 	<p>Industrie</p> 
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 89079 Ulm</p>  <p>Kramer GmbH</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lagerhaltung, ■ Transport, ■ Logistik. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 89079 Ulm</p>  <p>Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm.</p>	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz & Krug KG Industriepark 10 89079 Ulm</p>  <p>Stolz und Krug KG</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reparatur, ■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör. 	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr AG Neuwerk 15 89079 Ulm</p>  <p>Sport-Burr AG</p>	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Skier, ■ Snow-Swinger, ■ Skibobs, ■ Tennisschläger, ■ Nordic-Walking-Stöcke. 	<p>Industrie</p> 

6.1 Beschaffungsziele beschreiben, Sourcing-Strategien beurteilen und Cross Docking erklären

BPE 6 Handlungssituation 1: Beschaffung eines Werkstoffs organisieren

Die Ulmer Büromöbel AG benötigt bei der Produktion ihrer Rollcontainer das technische Schmiermittel Molybdändisulfid (MoS_2). Der bisherige Lieferant des Hilfsstoffs aus Nigeria hält seine Liefertermine oft nicht ein und hat außerdem vor einigen Wochen seine Preise erhöht.



Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Sie sind Sachbearbeiter/-in in der Einkaufsabteilung der Ulmer Büromöbel AG.

Überprüfen Sie, ob der Lieferant noch zu den Zielen einer wirtschaftlichen, sozial gerechten und ökologischen Beschaffung passt!

2. In der Coronakrise wurde sich die Ulmer Büromöbel AG der Bedeutung funktionierender Lieferketten bewusst.

Beurteilen Sie, ob das Unternehmen seine Sourcing-Strategien überdenken sollte!

Wir sollten unseren Lieferanten aus Nigeria mal genauer unter die Lupe nehmen ...



6.1.1 Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg erarbeiten

„Das Geld wird im Einkauf verdient.“ Dies ist ein gängiger Spruch von Kaufleuten. Es lässt sich durch das nachfolgende Beispiel leicht nachweisen, dass günstigere Bedingungen im Einkauf zur Verbesserung des Gewinns führen, ohne dass die Verkaufspreise erhöht oder durch teure Marketingmaßnahmen die Anzahl der Kunden erweitert werden muss.

Beispiel:

	Vorher (in EUR)	Nachher (in EUR)
Umsatzerlöse	110,00	110,00
– Bezugspreis	50,00	48,00
– Kosten im eigenen Unternehmen	50,00	50,00
= Gewinn	10,00	12,00
Gewinnzuschlag in %	$= \frac{10,00 \cdot 100}{100,00} = \underline{10\%}$	$= \frac{12,00 \cdot 100}{98,00} = \underline{12,245\%}$

6.1 Beschaffungsziele beschreiben, Sourcing-Strategien beurteilen und Cross Docking erklären

Erläuterungen:

Die Minderung des Bezugspreises um 2,00 EUR entspricht einer Preissenkung von 4%. Eine solche Preissenkung führt zu einer Erhöhung des Gewinnzuschlagssatzes von 10% auf 12,245%. Bezogen auf 100,00 EUR Selbstkosten beträgt der Gewinn nachher 12,25 EUR statt 10,00 EUR. Er steigt also um 22,5%.¹

Alternativ kann bei gleichbleibendem Gewinnzuschlag aufgrund des günstigeren Einkaufspreises der Absatzpreis gesenkt werden. Dadurch steigen die Absatzmenge, der Umsatz und somit auch hier der Gesamtgewinn des Unternehmens.

Beispiel:

Wir führen das Beispiel von S. 22 fort. Angenommen, durch eine Senkung des Verkaufspreises auf 107,80 EUR (98,00 EUR + 10% Gewinn) würde die Absatzmenge von 2000 Stück

auf 2300 Stück steigen und damit die Umsatzerlöse von 220 000,00 EUR auf 247 940,00 EUR. Die Umsatzsteigerung läge bei 27 940,00 EUR.

6.1.2 Beschaffung im Wertschöpfungsprozess

6.1.2.1 Begriff Beschaffung

Die **Beschaffung** umfasst die Bereitstellung von Materialien, Dienstleistungen, Betriebsmitteln, Rechten sowie Informationen über den Beschaffungsmarkt für den Leistungsprozess eines Unternehmens.



6.1.2.2 Einordnung in den Wertschöpfungsprozess

Beispiel:

Angenommen, eine Möbelfabrik stellt lediglich Labormöbel her.

Zu beschaffen sind (neben den bereits vorhandenen bebauten und unbebauten Grundstücken, Maschinen, Fördereinrichtungen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung):

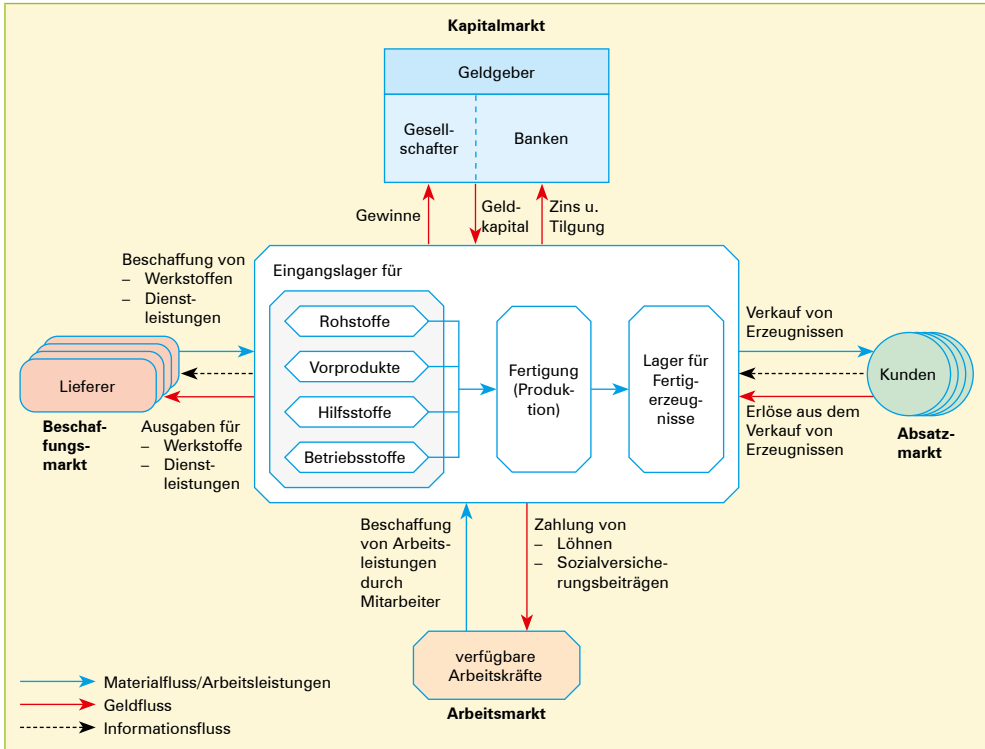
- **Rohstoffe:** Metall, Spanplatten, Kunststoff-furniere;
- **Vorprodukte** (Fertigteile, Fremdbauteile): Scharniere, Schlösser;
- **Hilfsstoffe:** Lacke, Farben, Schrauben, Muttern, Nägel;

- **Betriebsstoffe:** Schmiermittel, Reinigungsmittel.

Außerdem sind die erforderlichen Mitarbeiter, sowie die notwendigen Geldmittel, die zum Teil aus Erlösen (dem Umsatz), zum Teil aus Krediten und Beteiligungen bestehen, bereitzustellen.

Die Fertigerzeugnisse werden anschließend geprüft und bis zur Auslieferung in das Fertigerzeugnislager genommen.

1 Nachher:	Gewinn bei 98,00 EUR Kosten	12,00 EUR
	Gewinn bei 100,00 EUR Kosten	12,25 EUR
Vorher:	Gewinn bei 100,00 EUR Kosten	10,00 EUR
Gewinnerhöhung	bei 100,00 EUR Kosten	<u>2,25 EUR</u>
Alter Gewinn	10,00 EUR $\hat{=}$ 100%	$x = \frac{2,25 \cdot 100}{10} = \underline{\underline{22,5\%}}$
Gewinnerhöhung	2,25 EUR $\hat{=}$ x%	



6.1.3 Beschaffungsziele beschreiben und deren Zielbeziehungen diskutieren

6.1.3.1 Wirtschaftliche Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
Sicherung des Produktionsablaufs	Die Materialien sind so zu beschaffen, dass jederzeit ein reibungsloser Fertigungsablauf gesichert ist.
Minimierung der Beschaffungskosten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niedrige Einstandspreise; ■ günstige Lieferungs- und Zahlungsbedingungen; ■ Minimierung der Bestellkosten; ■ große Bestellmengen, um günstige Einkaufspreise und hohe Mengenrabatte zu erhalten.
Minimierung der Lagerhaltungskosten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe Bestellmengen, dadurch niedrige Zinskosten für das in den Materialbeständen gebundene Kapital; ■ Senkung der Lagerpersonalkosten; ■ geringe Lagerrisiken durch kleine Lagerbestände; ■ Minimierung der Lagerraumkosten.

6.1 Beschaffungsziele beschreiben, Sourcing-Strategien beurteilen und Cross Docking erklären

Ziele	Beispiele
Minimierung der Fehlmengenkosten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten für Produktionsstillstand wegen fehlendem Material; ■ Vertragsstrafen für verspätete Lieferungen an Kunden; ■ entgangener Gewinn wegen Kundenabwanderung.
hohe Beschaffungsflexibilität	Lagermengen so festlegen, dass die Beschaffung jederzeit an die Bedarfsanforderungen der Fertigung oder an eine Marktveränderung angepasst werden kann.

6.1.3.2 Soziale Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
soziale Gerechtigkeit	Einkauf bei Unternehmen, die faire Löhne zahlen und ihren Mitarbeitern Aufstiegsmöglichkeiten bieten.
Achtung der Menschenrechte	Beschaffung von Lieferanten mit guten Arbeitsbedingungen und ohne Kinderarbeit.

6.1.3.3 Ökologische Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
Einhaltung der Klimaschutzziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bezug von Lieferanten, die klimaneutral produzieren; ■ Auswahl von regionalen Lieferanten (kurze Transportwege).
Ressourceneffizienz	Verminderung von Abfallbelastungen durch den Bezug umweltschonender Materialien.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vom Lieferer garantierte Wiederaufforstung im Falle von Holzrohstoffen; ■ Langlebigkeit der gelieferten Materialien.

6.1.3.4 Mögliche Zielkonflikte der Beschaffung

Zwischen den einzelnen Zielen der Beschaffung bestehen i. d. R. **Zielkonflikte**. Man sagt auch, dass es sich um **konkurrierende¹ Ziele** handelt.

Beispiele:

- Wird der Lagerbestand sehr niedrig gehalten, kann dies zulasten der Lieferbereitschaft gehen.
- Minimierung der Lagerkosten durch fertigungssynchrone Belieferung (viele Transporte) konkurriert meist mit dem Ziel des Klimaschutzes.
- Billige Rohstoffe sind vielfach nicht mit dem Nachhaltigkeitsziel vereinbar.
- Werden geringe Mengen eingekauft, sind die Bestellkosten hoch, aber die Lagerhaltungskosten niedrig.
- Preisgünstige Einkäufe können dem Ziel, bei einem Lieferer mit fairen Löhnen zu bestellen, entgegenstehen.

¹ **Konkurrenz** (lat.): Wettbewerb. Konkurrierende Ziele sind Ziele, die nicht gleichzeitig erreicht werden können. Die Erreichung eines Ziels geht immer zulasten eines anderen Ziels.

Zielkonflikte können nur durch Kompromisse gelöst werden. Dabei sollte der Kompromiss eine bestmögliche (optimale) Lösung darstellen.

6.1.4 Sourcing-Strategien darstellen und beurteilen

Innerhalb der Bezugsquellenermittlung benötigt das Unternehmen zunächst einen Überblick über mögliche **Beschaffungsstrategien**. Da die Industrieunternehmen zunehmend ihre Fertigungstiefe (Leistungstiefe) reduzieren und die **Globalisierung** der Märkte die Beschaffungsaufgaben für den Einkäufer vielschichtiger werden lassen, sollten langfristig orientierte Beschaffungsstrategien in jedem Unternehmen beachtet werden.

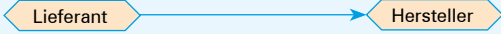

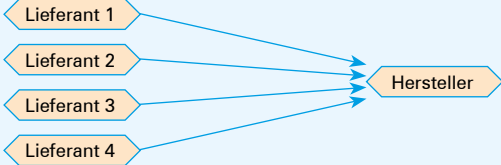
6.1.4.1 Global Sourcing und Local Sourcing



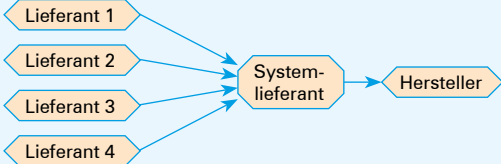
- **Global Sourcing** ist eine Beschaffungsstrategie, bei der das einkaufende Unternehmen auf alle potenziellen Lieferanten auf dem Weltmarkt zurückgreift.
- Beim **Local Sourcing** werden die Materialien in geografischer Nähe zum einkaufenden Unternehmen beschafft.

	Global Sourcing	Local Sourcing
Vorteile/ Chancen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Günstigere Einstandspreise realisierbar. ■ Beschaffung bei weltweiten Qualitätsführern möglich. ■ Verminderung von Abhängigkeiten. ■ Größere Ressourcenvielfalt. ■ Ausnutzung von Konjunktur-, Wachstums- und Inflationsunterschieden. ■ Zugang zu neuen Absatzmärkten möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringere Frachtkosten. ■ Kurze Kommunikationswege aufgrund örtlicher Nähe zum Lieferanten. ■ Kurze Transportwege und damit geringerer Emissionsausstoß. ■ Imagegewinn durch Bevorzugung lokaler Anbieter und Sicherung von Arbeitsplätzen. ■ Ökologisch nachhaltiger und bessere Kontrolle der Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards möglich.
Nachteile/ Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Informationsbedarf sowie Koordinations- und Kommunikationsaufwand. ■ Hohe Transport- und Logistikkosten. ■ Höhere Emissionen durch längere Transportwege. ■ Eventuell geringere Sozial- und Umweltstandards der Lieferer. ■ Längere Reaktionszeiten bei Fehlern oder Qualitätsproblemen. ■ Währungsrisiken. ■ Rechtsunsicherheiten durch unterschiedliche Rechtssysteme oder Rechtsauffassungen. ■ Längere Lieferzeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Häufig höhere Preise, da geringere Wettbewerbssituation und hohe Lohnkosten in Deutschland. ■ Begrenzt verfügbare Ressourcen und Kapazitäten. ■ Der Blick „über den Tellerrand“ ist eingeschränkt (z. B. bezüglich innovativer Technologien).

6.1.4.2 Single, Double und Multiple Sourcing

Beschaffungsstrategie	Kurzdefinition	Merkmale
<p>Single bzw. Double Sourcing (Einzelquellen- bzw. Doppelquellenbeschaffung)</p> <p><i>Single Sourcing:</i></p>  <p><i>Double Sourcing:</i></p> 	<p>Beim Single Sourcing oder Double Sourcing wird beim Einkauf einer Materialart auf einen bzw. zwei Lieferanten zurückgegriffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auf Dauer angelegte Geschäftsbeziehungen mit einer engen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten. ■ Für Just-in-time-Lieferungen geeignet. ■ Geringer Verhandlungs-, Kommunikations- und Logistikaufwand durch langfristige Geschäftsbeziehungen. ■ Kooperationsbereitschaft muss vorhanden sein. ■ Lieferer ist in die Produktentwicklung eingebunden. ■ Gefahr einer zu starken Abhängigkeit von einem oder zwei Lieferanten.
<p>Multiple Sourcing (Mehrquellenbeschaffung)</p> <p><i>Multiple Sourcing:</i></p> 	<p>Beim Multiple Sourcing wird beim Einkauf von Materialien auf mehrere Lieferanten zurückgegriffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durch einen hohen Wettbewerb zwischen den Lieferanten können günstigere Einkaufspreise ausgehandelt werden. ■ Keine Abhängigkeit von einem bestimmten Lieferer. ■ Nur für einfachere Materialien oder Güter sinnvoll. ■ Hoher Informationsbedarf.

6.1.4.3 Modular Sourcing über einen Systemlieferanten

Beschaffungsstrategie	Kurzdefinition	Merkmale
<p>Modular Sourcing (Modulbeschaffung)</p> <p><i>Modular Sourcing:</i></p> 	<p>Beim Modular Sourcing werden keine Einzelteile, sondern komplexe Beschaffungsobjekte (Baugruppen bzw. Module) vom Lieferanten beschafft.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung der Lieferantenanzahl durch Bezug von Modulen bzw. Baugruppen. ■ Verlagerung von lohn- und montageintensiven Tätigkeiten auf den Lieferanten. ■ Enge Zusammenarbeit mit dem Lieferanten und dabei gegenseitiger Austausch von Know-how. ■ Starke Abhängigkeit zwischen dem einkaufenden Unternehmen und dem Lieferanten. ■ Hersteller kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

6.1.5 Ablauf und Bedeutung von Cross Docking erklären

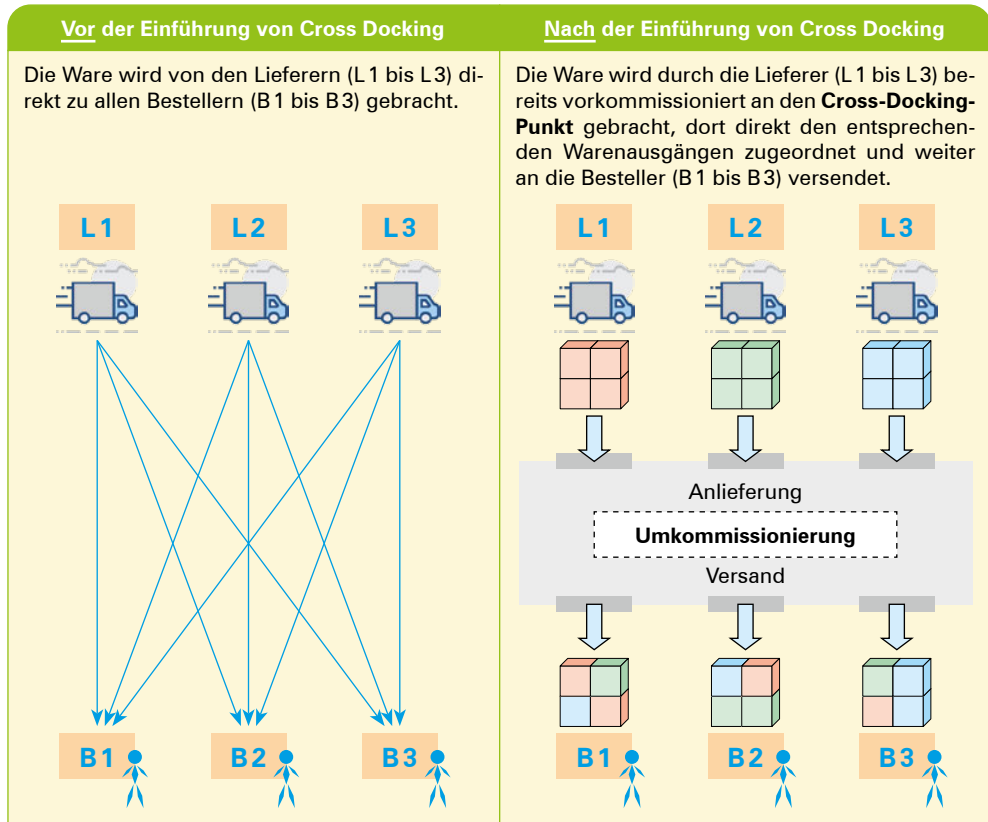
6.1.5.1 Begriff Cross Docking



Cross Docking¹ bezeichnet eine Warenumschlagsart, bei der Waren vom Lieferer bzw. mehreren Lieferanten über ein Logistikzentrum (Cross-Docking-Punkt) **vorkommissioniert**² **geliefert** werden.

Die Lieferung in dieser vorkommissionierten Form kann direkt in die Produktion oder Montage einfließen, weil die Vorprodukte genau **in der benötigten Zusammensetzung** vorliegen. Das bedeutet, dass die entsprechenden **Lagerarbeiten** (Einlagerung, Verwaltung, spätere Lagerausgabe) im Gegensatz zur direkten Anlieferung **entfallen**. Cross Docking eignet sich vor allem für den Umschlag großer Warenmengen.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Warenlieferung vor und nach der Einführung von Cross Docking.



1 **Cross Docking** (engl.): Kreuzverkopplung.

2 **Kommissionieren**: Zusammenstellen von bestimmten Teilmengen (Artikeln) aus einer bereitgestellten Gesamtmenge (Sortiment) aufgrund von Aufträgen.

6.1.5.2 Cross-Docking-Systeme

(1) Einstufiges Cross Docking

Die Lieferer kommissionieren die logistischen Einheiten (Waren) meist palettenweise, versehen mit den Adressen der Besteller. Im einstufigen System werden diese logistischen Einheiten **unverändert** über die Umschlagpunkte des Logistikzentrums an den Besteller weitergeleitet.

(2) Zweistufiges Cross Docking

Die Lieferer kommissionieren bezogen auf den Cross-Docking-Punkt. Im zweistufigen System werden die logistischen Einheiten unverändert nur bis zum Umschlagpunkt geleitet. Am Umschlagpunkt erfolgt dann der eigentliche **Umschlag in neue logistische Einheiten (Umkommissionierung)**, welche erst ab diesem Zeitpunkt an die verschiedenen Besteller adressiert werden.

Beispiel:

Ein Autohersteller bestellt die Vorprodukte für die Reifenmontage bei vier verschiedenen Zulieferern, erwartet jedoch eine zeitlich abgestimmte kommissionierte Anlieferung.

Angenommen, es wird immer der Bedarf für 10 Autos zusammengefasst: Es müssen nun

im Logistikzentrum 40 Komplettträder, 200 Radschrauben, 200 Radschraubenkappen und 40 Radnabenabdeckungen der vier Zulieferer kommissioniert und an die Montage des Autoherstellers geliefert werden.

(3) Mehrstufiges Cross Docking

Ein mehrstufiges System beinhaltet noch weitere Prozessschritte neben der eigentlichen **Umkommissionierung**, auch **Value Added Services** (Mehrwertdienstleistung) genannt, wie z.B. Konfektionierung¹ oder Etikettierung von Artikeln. Das zweistufige System ist somit der einfachste Fall des mehrstufigen Systems.

6.1.5.3 Vor- und Nachteile von Cross Docking

Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung der Lagerhaltungskosten (Platzersparnis, Einsparungen von Mietkosten, Nebenkosten und Personalkosten, Einsparungen bei Sicherheitsmaßnahmen). ■ Vereinfachung der Prozessabläufe (interne Lagerlogistik entfällt, kürzere Durchlaufzeiten, höhere Flexibilität bei der Berücksichtigung von Kundenwünschen). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Störungen in der Lieferkette führen sofort zum Stillstand in der Produktion/Montage. ■ Synchronisation der IT-Systeme, d.h., der Daten- und Informationsfluss muss in „Echtzeit“ gewährleistet sein.

¹ **Konfektionierung** ist das Zusammensortieren und -verpacken unterschiedlicher Teile. Auch einfache Komplettierungen (z. B. Anbringen von Steckern an Kabel) laufen unter dem Schlagwort der Konfektionierung.



Kompetenztraining

1 Beschaffungsziele und -strategien

1. Formulieren Sie je ein wirtschaftliches, soziales und ökologisches Beschaffungsziel eines Autoherstellers!
2. Prüfen Sie, ob die genannten Ziele miteinander konkurrieren!
3. Bei der Beschaffung von Informationen über Lieferer spielt auch der Standort des Lieferers eine Rolle.

Aufgabe:

- 3.1 Nennen Sie je zwei Vor- und Nachteile von Global Sourcing und Local Sourcing!
- 3.2 Begründen Sie, ob Global Sourcing oder Local Sourcing unter Nachhaltigkeitsaspekten vorteilhafter ist!
4. Aus dem Umweltbericht eines Herstellers von Fußballen:

Transportkilometer für die Beschaffung von Rohstoffen für die Serienfertigung der Fußballschuhe und für die Ballproduktion sowie die Verlagerung der Schaftproduktion und des Ballnäehens:

Rohstoffeinkauf Fußballschuhe:	179 633 km
Rohstoffeinkauf Fußbälle:	22 075 km
Schaftproduktion:	69 163 km
Ballnähen:	164 416 km



Aufgabe:

Zeigen Sie auf, welche Konsequenzen in diesem Fall die Globalisierung für den Standort Deutschland hat!

2 Cross Docking

Ein Elektronik-Unternehmen vertreibt Produkte, deren Hauptkomponenten durch die eigene Produktion hergestellt und die Netzteile zugekauft werden. Bei der klassischen Lagerlogistik werden neben den Produkten aus eigener Herstellung auch die Netzteile eingelagert. Kundenaufträge werden im Versandbereich des Lagers gepackt und versandfertig gemacht.

Aufgabe:

Beschreiben Sie, welche Verbesserungen durch Cross Docking möglich sind!

3 Zusammenfassung

Fassen Sie die Erkenntnisse aus dem Kapitel 6.1 zur Beschaffung in einer Mindmap zusammen!

6.2 Berechnungen hinsichtlich Materialeinsatz und Materialbereitstellung durchführen und Handlungsempfehlungen herausarbeiten

6.2.1 Materialeinsatz hinsichtlich des Wertes sowie der Regelmäßigkeit ermitteln

BPE 6

Handlungssituation 2: ABC-Analyse durchführen und Konsequenzen ableiten

Anton Thomalla, Inhaber der Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm., sucht eine Möglichkeit, Kosten zu reduzieren. Er schickt Lena Heine, die Leiterin der Beschaffung, zu einem Seminar mit dem Thema „Einkaufsmanagement – Materialkosten senken, Gewinn erhöhen“.

Bei dem Seminar erfährt Lena Heine, dass sich die Bedeutung der Beschaffung in der Vergangenheit entscheidend verändert hat: vom Dienstleister für die Produktion zu einem Unternehmensbereich mit erheblicher Wertschöpfung.



Durch das Seminar wird Lena Heine bewusst, dass in der Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm. beim Einkauf von günstigen Gütern, beispielsweise Büromaterial, der gleiche Zeitaufwand investiert wird wie bei der Beschaffung von hochpreisigen Gütern.

Für die Artikelgruppen sind folgende Zahlenwerte gegeben:

Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR	Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR
A01	100	290,00	A06	700	7,10
A02	9000	1,60	A07	100	22,00
A03	5000	2,80	A08	18000	0,05
A04	5000	1,50	A09	20000	0,08
A05	700	5,50	A10	32500	0,07

Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Führen Sie – gegebenenfalls mithilfe einer Tabellenkalkulation – eine ABC-Analyse entsprechend der angegebenen Zahlenwerte durch (siehe Folgeseite, Tabelle 1 und 2)!
2. Legen Sie fest, welche Artikelgruppen jeweils in die Klasse der A-, B- bzw. der C-Güter gehören und begründen Sie Ihre Entscheidung!
3. Setzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse in eine aussagefähige Grafik um!
4. Nach Durchführung der ABC-Analyse ergeben sich für die Firma Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm. zwangsläufig Schlussfolgerungen im Bereich der Materialwirtschaft, die geeignet sind, einen Beitrag zur Kostensenkung zu erbringen. Nennen Sie – getrennt für die A- und die C-Güter – jeweils solche Maßnahmen!

6.2 Berechnungen hinsichtlich Materialeinsatz und Materialbereitstellung durchführen und Handlungsempfehlungen herausarbeiten

6.2.3.2 Fixe Bestellkosten

Sie fallen bei jeder Bestellung an, gleichgültig wie groß die Menge bzw. wie hoch der Wert der bestellten Werkstoffe ist.

Beispiele:

Kosten der Bearbeitung der Bedarfsmeldung, der Angebotseinholung, der Wareneingangsprüfung und der Rechnungsprüfung.

6.2.3.3 Lagerhaltungskosten

Hierunter fallen alle Kosten, die unmittelbar mit der Lagerung von Waren oder Roh- und Hilfsstoffen in Verbindung gebracht werden können.

Beispiele:

Kosten des Lagerrisikos (Verderb, Überalterung, Beschädigung, ...), Personalkosten, Zinsen für das gebundene Kapital.

6.2.3.4 Ermittlung der optimalen Bestellmenge

Beispiel:

Die fixen Bestellkosten je Bestellung betragen 50,00 EUR. Der Einstandspreis je Stück beläuft sich auf 30,00 EUR und der Lagerhaltungskostensatz¹ auf 25%. Der Jahresbedarf beträgt 3600 Stück.

Außer Betracht bleibt, dass mit zunehmender Bestellgröße Mengenrabatte in Anspruch genommen werden können. Außerdem wird nicht berücksichtigt, dass bei größeren Bestellungen häufig Verpackungs- und Transportkosten eingespart werden können.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie rechnerisch die optimale Bestellmenge, indem Sie die Gesamtkosten für eine Bestellmenge von 50 bis 500 Stück jeweils in 50er-Schritten berechnen!
2. Stellen Sie die optimale Bestellmenge grafisch dar!



mvurl.de/8c7x

Excel

Lösungen:

Zu 1.: Berechnung der optimalen Bestellmenge

Bestellmenge in Stück	Anzahl der Bestellungen	Bestellkosten in EUR	Durchschn. Lagerbestand in Stück	Durchschn. Lagerbestand in EUR	Lagerhaltungskosten in EUR	Gesamtkosten in EUR
50	72	3600,00	25	750,00	187,50	3787,50
100	36	1800,00	50	1500,00	375,00	2175,00
150	24	1200,00	75	2250,00	562,50	1762,50
200	18	900,00	100	3000,00	750,00	1650,00
250	14,4	720,00	125	3750,00	937,50	1657,50
300	12	600,00	150	4500,00	1125,00	1725,00
350	10,29	514,29	175	5250,00	1312,50	1826,79
400	9	450,00	200	6000,00	1500,00	1950,00
450	8	400,00	225	6750,00	1687,50	2087,50
500	7,2	360,00	250	7500,00	1875,00	2235,00

¹ Der Lagerhaltungskostensatz gibt an, wie groß die Lagerkosten gemessen am durchschnittlichen Lagerbestand sind, ausgedrückt in Prozent.

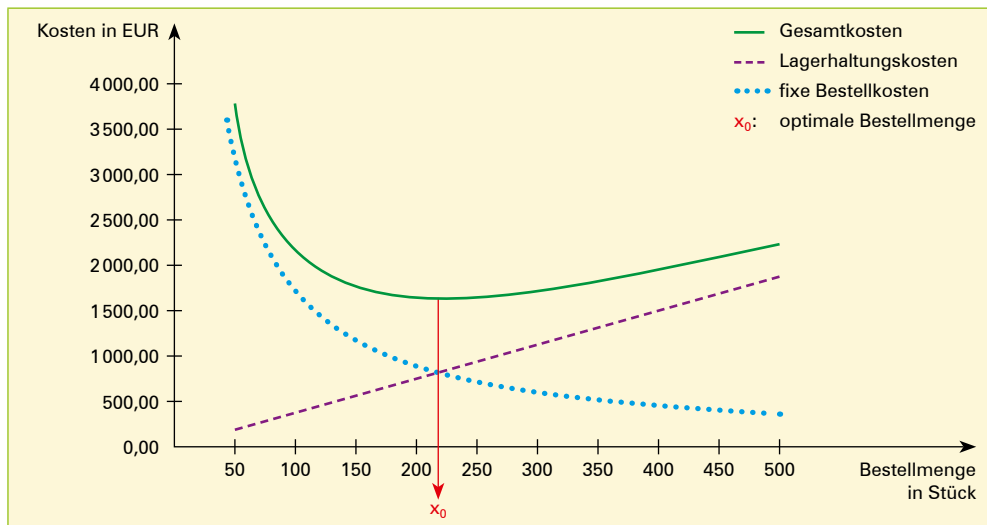
Erläuterung:

Werden z. B. 50 Stück bestellt, muss der Bestellvorgang 72-mal wiederholt werden, um den Jahresbedarf von 3600 Stück zu beschaffen. Die fixen Bestellkosten betragen dann 3600,00 EUR und die Lagerhaltungskosten 187,50 EUR. Mit zunehmender Bestellmenge verringert sich die Anzahl der Bestellungen und damit sinken auch die fixen Bestellkosten, während im Gegenzug die Lagerhaltungskosten steigen. Da der Betrieb **beide Kostenarten** berücksichtigen muss, ist das Optimum erreicht, wenn die **Summe beider Kosten das Minimum** erreicht hat. Dieses Minimum liegt bei den vorgegebenen Mengenintervallen bei 200 Stück und 18 Bestellungen. Eine exakte Berechnung (mit Hilfe der Andler-Formel)¹ ermittelt eine optimale Bestellmenge von 219 Stück bei Gesamtkosten von 1643,17 EUR.

Zu 2.: Grafische Darstellung der optimalen Bestellmenge

Trägt man an der x-Achse die jeweilige Bestellmenge und an der y-Achse die Kosten ab, erhält man folgendes Bild:

Excel



Bei der **optimalen Bestellmenge** gleichen sich die **sinkenden fixen Bestellkosten** und die **steigenden Lagerhaltungskosten** aus.

Werden bei steigender Bestellgröße Liefererrabatte gewährt und/oder Transport- und Verpackungskosten gespart, vergrößert sich die optimale Bestellmenge. An der grundsätzlichen Aussage des Modells ändert sich nichts.

Die Anwendung dieser Modellrechnung in der Praxis ist ungleich komplizierter, weil zahlreiche Bedingungen berücksichtigt werden müssen, die hier vernachlässigt wurden (z. B. unterschiedliche Zahlungs- und Lieferungsbedingungen bei verschiedenen Lieferanten). Außerdem ist die Ermittlung der optimalen Bestellmenge teuer, zumal sich verändernde Daten (z. B. Veränderungen der durchschnittlichen täglichen Materialentnahme) zu Neuberechnungen führen müssen.

¹ Siehe S. 53.

7.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung erläutern, das Verhalten der Kosten bei Änderung des Beschäftigungsgrades analysieren sowie die Gewinnschwelle ermitteln und erklären

7.1.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung erläutern

Handlungssituation 1: Internes und externes Rechnungswesen unterscheiden, Gesamtkosten berechnen und die Kostenfunktion aufstellen

BPE 7

Die MicroTex Technologies GmbH stellt im Ulmer Gewerbepark technische Garne her.

Die Geschäftsleitung möchte sich einen Überblick über die Gesamtkosten des Zweigwerks verschaffen.

Gemäß den Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung liegt für den Zweigbetrieb folgende lineare Kostenstruktur vor:



Die Fixkosten betragen 45 000,00 EUR/Monat. Die Gesamtkosten belaufen sich bei einer Ausbringungsmenge von 5 000 Einheiten auf 85 000,00 EUR.

Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Grenzen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung von der Buchführung ab!
2. Das externe und das interne Rechnungswesen haben unterschiedliche Zielsetzungen. Erläutern Sie diese Aussage!
3. Beschreiben Sie – nach Ihrer Wahl – zwei Aufgaben des internen Rechnungswesens!
4. Berechnen Sie für den Zweigbetrieb die Gesamtkosten für unterschiedliche Ausbringungsmengen! Verwenden Sie dazu die angegebene Tabelle!
5. Stellen Sie die Kostenfunktion auf!
6. Ermitteln Sie die Gesamtkosten, wenn die MicroTex Technologies GmbH für den kommenden Monat eine Ausbringungsmenge von 3 800 m Kleiderstoffe plant!

Technische Garne (Ausbringungsmenge in m)	K_{fix}	K_v	K
1000			
2000			
3000			
4000			
5000			

7.1.1.1 Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens

Nach dem **Informationsempfänger** unterscheidet man in **externes Rechnungswesen** und **internes Rechnungswesen**.



mvurl.de/dzd5

Vorlage



mvurl.de/3gcx