

Betriebliches Controlling

Ausbildung zum IndustriemeisterIn Chemie

Herbst 2021 bis Frühjahr 2022

Dozent: **Walter Schulz** ♦ Dipl. Betriebswirt (FH) ♦ Controller (RKW) ♦
Unternehmensberater ♦ Dozent für BWL
Kontakt: walter.schulz.konstanz@arcor.de

Grundlagen des Controllings ①

- Entstehung
- Bedeutung
- Aufgaben
- Einordnung im Management

Tradition, Auffassungen, Organisatorische Einbindung ①

- Der Begriff „**Controlling**“ erschien im deutschen Sprachraum erstmalig in den 50er Jahren. Das erste Lehrbuch, welches dem Controlling gewidmet war, wurde 1979 von Péter Horváth publiziert.
-
- In der Praxis: erhebliche Meinungs- und Auffassungsunterschiede
 - Keinen eindeutigen treffsicheren deutschen Ausdruck ersichtlich
 - Controlling: deshalb als Arbeitsbegriff aufzufassen, der unterschiedlich ausgelegt wird
 - Rückführung auf:
 - französisch: contrerole = Gegenrolle und compter = zählen
 - englisch: to controll = steuern, lenken, beherrschen, regeln und roll = Liste
 - Auffassung Controlling ist gleich:
 - Ober-Buchhalter
 - Top-Manager
 - Kontrolleur
 - Revisor
 - Leiter des Rechnungswesens

Einführung in das Controlling ①

• Operatives Controlling

- Betrachtungszeitraum: Gegenwart
 - gegenwarts- und/oder vergangenheitsorientierte Zahlen und Ergebnisse
 - Arbeitsbegriffe vor allem: Kosten und Leistungen
- Betrachtungsfelder: besonders die interne Kosten- und Leistungsrechnung
- Zielsetzung: kurz- und mittelfristige Unternehmensziele
- **Strategisches Controlling**
 - Betrachtungszeitraum: Zukunft
 - Interpretation der Ist- Werte auf zukünftige Perioden
 - Arbeitsbegriffe vor allem: Chancen und Risiken statt Leistung und Kosten
 - Betrachtungsfelder: besonders externe Entwicklungs- und Einflußfaktoren
 - Zielsetzung: langfristige und nachhaltige Zielsetzungen
- Standardmeinung Controlling = Kontrolle
 - Controlling beinhaltet selbstverständlich Kontrollfunktionen, aber nicht ausschließlich

Einführung in das Controlling ①



Einordnung des Controllers in die Unternehmenshierarchie ①

- Nicht selbst Mitglied der obersten Geschäftsleitung
- Zwingend: Unterstellung unterhalb der obersten Führungsspitze
- Zweckmäßig: Integrierung des Controllers in ein Stab-Liniensystem
- In der Literatur:
 - Oft Forderung: Controlling muss reine Stabsfunktion annehmen
- In größeren Unternehmen:
 - Controlling: auch als Bestandteil einer Matrix-Organisation denkbar
- Im Handwerk:
 - Controlling liegt in den Händen und der Verantwortung des Betriebsinhabers/
Geschäftsführenden Gesellschafters

Das zielorientierte Unternehmen ①

- Controlling definiert keine Ziele, sondern hilft, mit sie zu erreichen
 - Zielformulierung
-

- **Gesamtziele**

- Auskömmlicher/Motivierender Erweiterter Cash-Flow des Gesamtbetriebes

- **Bereichsziele**

- Ausführungskolonnen/ Gesellenteams kommen der Wortschöpfung der besten Gruppe sehr nahe
 - **Benchmarking** (wir orientieren uns an den Besten !)

- **Einzelziele**

- Ein Mitarbeiter gewinnt nach einem Personalgespräch immer mehr an Format, Schnelligkeit und Engagement
- Voraussetzungen:
 - klar, verbindlich, realistisch
 - sowohl erreichbar, als auch herausfordernd
 - schriftlich dokumentiert
 - messbar, an Kosten und Terminen gebunden

Das zielorientierte Unternehmen ①

Unternehmensziele

Definition: Ziele sind Aussagen, die durch konkrete Handlungen erreicht werden sollen.⁹
Ziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann.¹⁰

Einteilung von Zielen:

a) Das Shareholder Value-Konzept: Die Interessen der Eigenkapitalgeber¹¹ gelten als oberstes Handlungsgebot

Die kurz- und langfristige Gewinnmaximierung ist oberstes Unternehmensziel

b) Der Stakeholder-Ansatz: Neben den o. g. Zielen und Ansprüchen gilt es zusätzlich

Soziale Ziele (Arbeitnehmerziele)

Ökologische und Gesellschaftliche Zielsetzungen,

also die Interessen aller Anspruchsgruppen¹² (Stakeholder) zu verfolgen.

Der Stakeholder-Ansatz im Detail:^{13, 14}

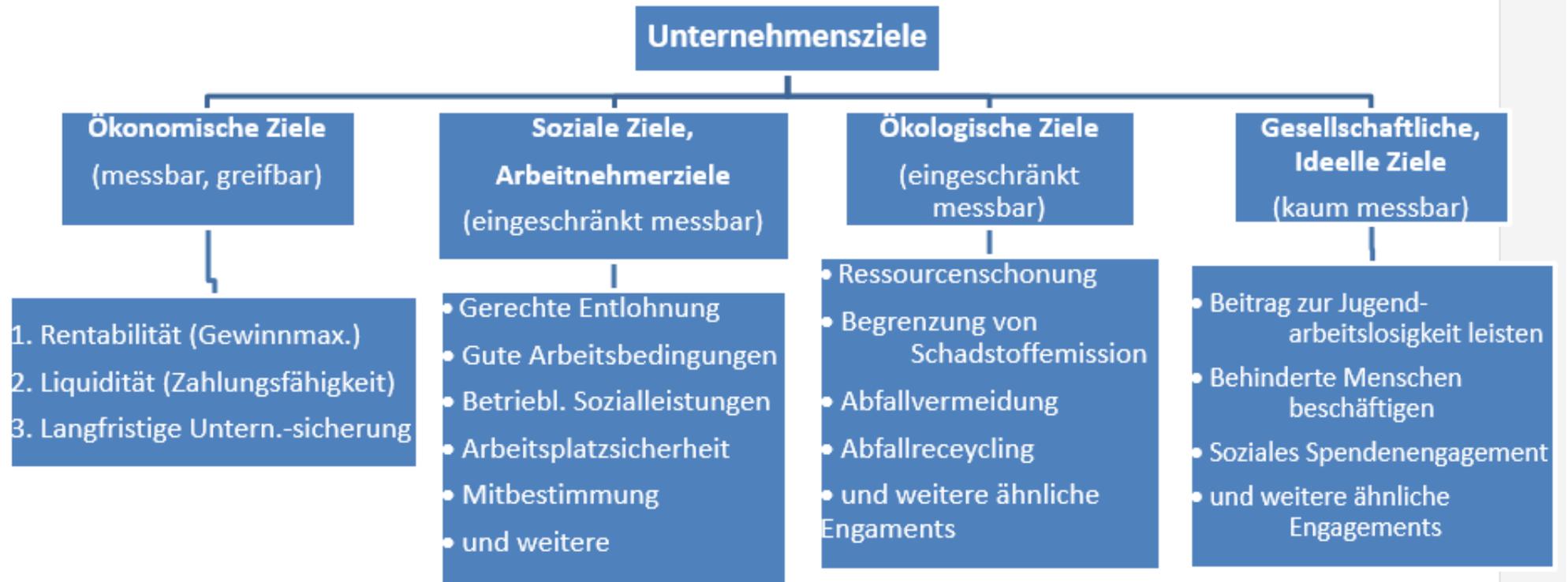
⁹ Vgl. Schultz, Basiswissen Betriebswirtschaft, S. 44

¹⁰ Vgl. Wöhe, S. 50 ff

¹¹ Gesellschafter, Aktionäre Vgl. Wöhe, 25. Auflage, S. 20

¹² Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Öffentlichkeit, Vgl. Wöhe, 25. Auflage, S. 20

Das zielorientierte Unternehmen ①



¹³ Gem. Praxisauffassung gelten die 3 Ökonomischen Ziele als fix gesetzt

¹⁴ Die 3 übrigen Zielkategorien sind beispielhaft und erweiterbar

Beispiele zu ökonomischen Zielsetzungen ①

Rentabilität
operativ

Eingabefeld											
Ergebnisfeld											
RENTABILITÄTSVORSCHAU											
	Kennziffer	1. Jahr				2. Jahr					
		€		"Pareto"		€		"Pareto"			
				Pos.-Anzahl	Pos.-Anteile v. Umsatz			Pos.-Anzahl	Pos.-Anteile v. Umsatz		
Umsatz Chemie-Unternehmen (Kap.-Gesellschaft)		5.300.000	100,0%			5.697.500	100,0%				
./. Materialeinsatz	(10)	2.173.000	41,0%			2.301.790	40,4%				
ist gleich Rohgewinn I		3.127.000	59,0%	2 von 10	80,0%	3.395.710	59,6%	2 von 10	80,0%		
./. Personalkosten	(9)	2.067.000	39,0%			2.256.210	39,6%				
ist gleich Rohgewinn II		1.060.000	20,0%			1.139.500	20,0%				
./. Raumkosten	(8)	116.600	2,2%			125.345	2,2%				
./. KFZ- und Masch.-Kosten	(7)	74.200	1,4%			79.765	1,4%				
./. Beiträge/ Versicherungen	(6)	95.400	1,8%	8 von 10	20,0%	102.555	1,8%	8 von 10	20,0%		
./. Marketing/ Werbung	(5)	63.600	1,2%			68.370	1,2%				
./. Entsorgung/ Energie/ Sonstiges	(4)	169.600	3,2%			182.320	3,2%				
ist gleich Erweiterter Cash-Flow		540.600	10,2%			581.145	10,2%				
./. Zinsen	(3)	53.000	1,0%			56.975	1,0%				
ist gleich Cash-Flow		487.600	9,2%			487.600	9,2%				
./. Abschreibungen	(2)	185.500	3,5%			182.320	3,2%				
Gewinn vor Steuer ("EBT")	(1)	302.100	5,7%			305.280	6,0%				
KAPITALDIENSTGRENZE											
		1. Jahr				2. Jahr					
		€				€					
ist gleich Erweiterter Cash-Flow		540.600				581.145					
+ sonstige Einkünfte (Mieteinnahmen privat)		11.000				11.000					
= Gesamte Zuflüsse		551.600				592.145					
./. Ersatzinvestitionen		111.300		60% d. Abschreibung oben		127.624		70% d. Abschreibung oben			
./. Kapitaldienst (gewerblich)		79.500				85.463					
= Verfügbar für Entnahmen		360.800				379.059					
./. Vorgesehene Entnahmen/ Ausschüttungen		75.525		25 % vom EBT		76.320		25 % vom EBT			
Kapitalzuführung vor Steuer		285.275									

Beispiele zu ökonomischen Zielsetzungen ①

Liquidität operativ

Liquiditätsplan:					Alle Angaben in T€									
					März		April		Mai		Juni		Juli	
					Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Einzahlungen														
sonstige Aufträge														
Sonstige Einzahlungen														
Summe Einzahlungen	26.000,0	25.500,0	12.000,0	10.000,0	17.000,0	16.500,0	27.000,0	27.000,0	27.000,0	28.500,0	19.500,0	24.000,0	17.500,0	18.500,0
Auszahlungen:	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Material und Fremdleistungen														
Personal														
Raumkosten														
Reparatur										3.650,0	3.500,0			
Zinsen														
Sonstige Auszahlungen und Steuern										16.500,0	16.500,0	3.500,0		
Summe Auszahlungen	22.000,0	20.000,0	19.500,0	22.500,0	19.500,0	18.000,0	19.000,0	18.500,0	15.500,0	20.150,0	20.000,0	17.500,0	15.500,0	16.000,0
Saldo Einzahlungen - Auszahlungen	4.000,0	5.500,0	-7.500,0	-12.500,0	-2.500,0	-1.500,0	8.000,0	8.500,0	11.500,0	8.350,0	-500,0	6.500,0	2.000,0	2.500,0
Liqu. Mittel Monatsanfang	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Kasse, Bank, Schecks, Wechsel	2.000,0	2.000,0	4.500,0	4.500,0	-11.000,0	-11.000,0	-15.500,0	-15.500,0	-10.000,0	-10.000,0	-3.850,0	-3.850,0	-1.000,0	-1.000,0
kurzfristige Geldanlagen														
freie Kontokorrent-Kreditlinie														
Summe	2.000,0	2.000,0	4.500,0	4.500,0	-11.000,0	-11.000,0	-15.500,0	-15.500,0	-10.000,0	-10.000,0	-3.850,0	-3.850,0	-1.000,0	-1.000,0
Kapitalverwendung	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Tilgung von Darlehen	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	3.000,0	1.000,0	1.000,0
Erhöhung langfrist. Geldanlagen										1.500,0				
Entnahmen	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	1.200,0	1.200,0	650,0	1.200,0	2.500,0
Investitionen														
Summe	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	3.000,0	4.500,0	2.200,0	2.200,0	3.650,0	2.200,0	3.500,0
Kapitalbeschaffung	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Erhöhung Kontokorrent-Kredit			3.000,0	0,0	5.000,0	0,0								
Erhöhung Darlehen														
Anzahlungen			2.000,0	0,0	8.000,0	0,0								
Vermind. Langfr. Geldanl.														
Summe	0,0	0,0	5.000,0	0,0	13.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Liquidität am Monatsende	3.000,0	4.500,0	-1.000,0	-11.000,0	-3.500,0	-15.500,0	-10.500,0	-10.000,0	-3.000,0	-3.850,0	-6.550,0	-1.000,0	-1.200,0	-2.000,0
Liquidität ohne Kontokorrent-Linie	3.000,0	4.500,0	-6.000,0	-11.000,0	-16.500,0	-15.500,0	-10.500,0	-10.000,0	-3.000,0	-3.850,0	-6.550,0	-1.000,0	-1.200,0	-2.000,0
Soll		☺		☺		☺		☺		☺		☺		☺
Ist		☺		☹		☹		☹		☺		☹		☹

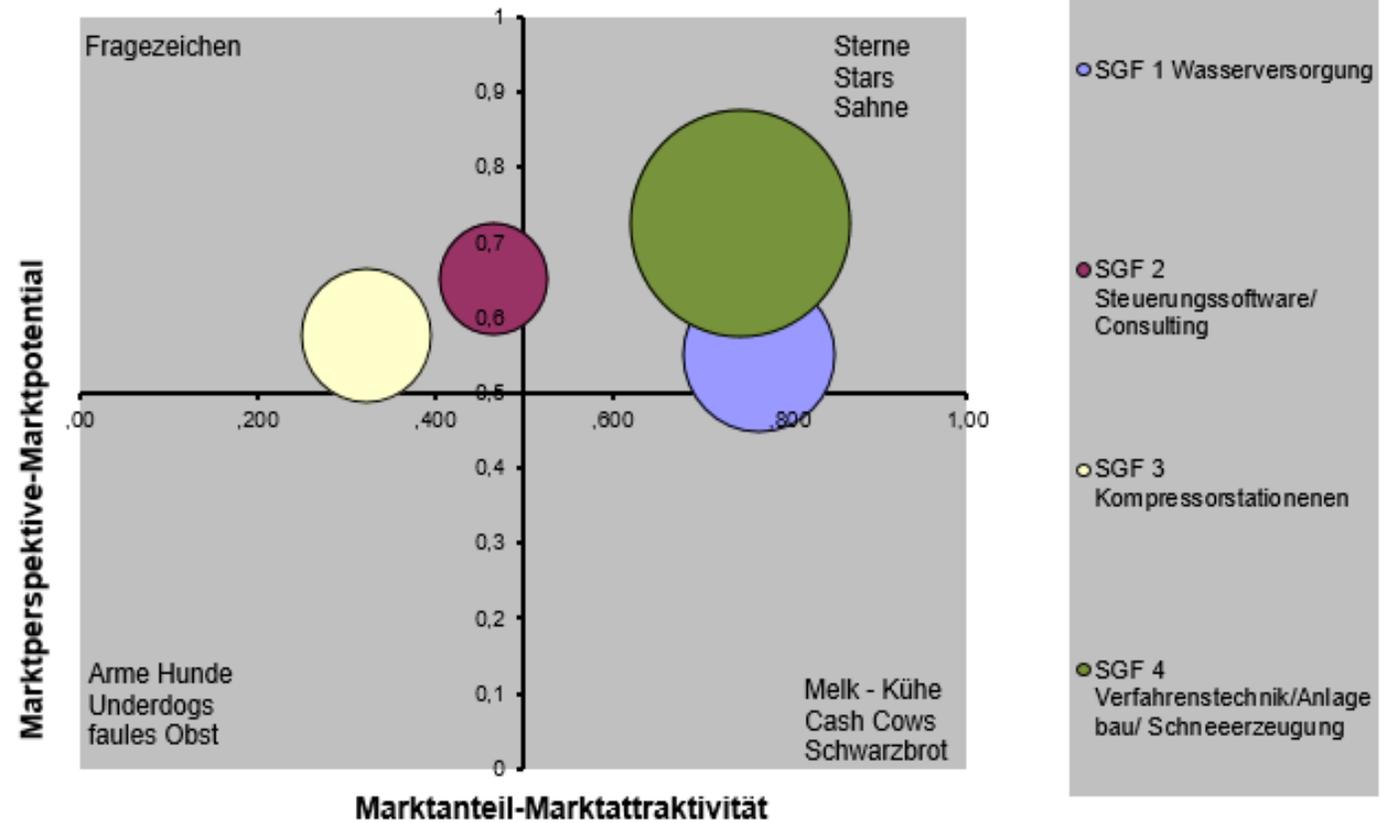
Beispiele zu ökonomischen Zielsetzungen ①

Nachhaltigkeit
strategisch

5. Portfolio - Analyse der strategischen Geschäftsfelder														
SGF 1 Wasserversorgung					SGF 2 Steuerungssoftware/ Consulting					SGF 3 Kompressorstationen				
Markt - Potential					Markt - Potential					Markt - Potential				
Verfahrenstechnik/ Schneeerzeugung	Minimum	Bewertung (B)	Maximum	Skigebiete, Kommunen	Kriterium	Minimum	Bewertung (B)	Maximum		Kriterium	Minimum	Bewertung (B)	Maximum	
Marktvolumen	1	3	5		Marktvolumen	1	4	5		Marktvolumen	1	4	5	
Marktwachstum	1	3	5		Marktwachstum	1	4	5		Marktwachstum	1	4	5	
Wettbewerbsstruktur und – Intensität	1	3	5		Wettbewerbsstruktur und – Intensität	1	3	5		Wettbewerbsstruktur und – Intensität	1	3	5	
Deckungsbeitrag	1	3	5		Deckungsbeitrag	1	3	5		Deckungsbeitrag	1	3	5	
Preisspielraum	1	4	5		Preisspielraum	1	3	5		Preisspielraum	1	3	5	
Konjunkturabhängigkeit	1	3	5		Konjunkturabhängigkeit	1	4	5		Konjunkturabhängigkeit	1	4	5	
Kaufverhalten der Kunden	1	4	5		Kaufverhalten der Kunden	1	4	5		Kaufverhalten der Kunden	1	4	5	
Differenzierungsmöglichkeiten	1	4	5		Differenzierungsmöglichkeiten	1	3	5		Differenzierungsmöglichkeiten	1	3	5	
Rohstoffversorgung	1	3	5		Rohstoffversorgung	1	4	5		Rohstoffversorgung	1	4	5	
Umwelteinflüsse	1	2	5		Umwelteinflüsse	1	4	5		Umwelteinflüsse	1	4	5	
Gesamt	10	32	50		Gesamt		36			Gesamt		36		
Beurteilung Marktpotential		0,55			Beurteilung Marktpotential		0,65			Beurteilung Marktpotential		0,65		
Umsatz [EUR]		2.506.410 €			Umsatz [EUR]		1.307.692 €			Umsatz [EUR]		1.307.692 €		
Marktattraktivität für das strategische Geschäftsfeld 1					Marktattraktivität für das strategische Geschäftsfeld 2					Marktattraktivität für das strategische Geschäftsfeld 3				
Kriterium	Wichtigkeit (W)	Ausprägung (B)	W x B		Kriterium	Wichtigkeit (W)	Ausprägung (B)	W x B		Kriterium	Wichtigkeit (W)	Ausprägung (B)	W x B	
Struktur der Produktpalette	3	4	12		Struktur der Produktpalette	2	2	4		Struktur der Produktpalette	2	2	4	
Produktqualität	3	4	12		Produktqualität	2	3	6		Produktqualität	2	3	6	
Beratung	3	5	15		Beratung	1	3	3		Beratung	1	3	3	
Service und Termintreue	3	4	12		Service und Termintreue	3	2	6		Service und Termintreue	3	2	6	
Preise und Konditionen	3	4	12		Preise und Konditionen	2	2	4		Preise und Konditionen	2	2	4	
Vertrieb	2	2	4		Vertrieb	1	3	3		Vertrieb	1	3	3	
Kommunikation	2	4	8		Kommunikation	2	3	6		Kommunikation	2	3	6	
Bekanntheitsgrad	2	4	8		Bekanntheitsgrad	2	3	6		Bekanntheitsgrad	2	3	6	
Image	2	3	6		Image	2	3	6		Image	2	3	6	
Marktanteilsentwicklung	2	3	6		Marktanteilsentwicklung	1	2	2		Marktanteilsentwicklung	1	2	2	
Technologische Ausstattung/EDV	2	4	8		Technologische Ausstattung/EDV	2	3	6		Technologische Ausstattung/EDV	2	3	6	
Lager und Transport	2	4	8		Lager und Transport	1	3	3		Lager und Transport	1	3	3	
Flexibilität	2	4	8		Flexibilität	2	2	4		Flexibilität	2	2	4	
Fertigungskosten	2	4	8		Fertigungskosten	3	2	6		Fertigungskosten	3	2	6	
Einkaufskonditionen	2	4	8		Einkaufskonditionen	3	3	9		Einkaufskonditionen	3	3	9	
Qualifikation	3	5	15		Qualifikation	1	4	4		Qualifikation	1	4	4	
Erfahrung	2	5	10		Erfahrung	1	4	4		Erfahrung	1	4	4	
Auftreten beim Kunden	2	4	8		Auftreten beim Kunden	2	4	8		Auftreten beim Kunden	2	4	8	
Know- how	3	5	15		Know- how	2	4	8		Know- how	2	4	8	
Übereinstimmung des strategischen Geschäftsfeldes mit den Zielen	3	4	12		Übereinstimmung des strategischen Geschäftsfeldes mit den Zielen	2	4	8		Übereinstimmung des strategischen Geschäftsfeldes mit den Zielen	2	4	8	
Gesamt	48	76	195		Gesamt	37		106		Gesamt	37		106	
Beurteilung Marktattraktivität		0,8			Beurteilung Marktattraktivität		0,5			Beurteilung Marktattraktivität		0,5		
SGF 1 Wasserversorgung/Software/Kompressorstationen/Anlagebau/ Schneeerzeugung														
Marktpotential	0,55	0,65	0,575	0,725										
Marktattraktivität	0,8	0,5	0,3	0,7										
Umsatz	2.506.410,3	1.307.692,3	1.852.564,1	5.230.769,2										

Beispiele zu ökonomischen Zielsetzungen ①

Nachhaltigkeit
strategisch



Zukünftige Ausrichtung des Controlling ①

- Abgrenzung vom Finanz- und Rechnungswesen

- **Finanz- und Rechnungswesen:**

- **Hauptaufgaben:**
 - Informationserarbeitung
 - Berücksichtigung der GoB; Orientierung am HGB, AktG, EStG etc.
 - Geschäftsbuchhaltung
 - Steuern, Kasse, Mahnwesen, Zölle, Versicherungen
 - Berichterstattung nach außen
 - Handels- u. Steuerbilanz, externe Unterlagen für Banken, Kapitalgeber, Öffentlichkeit
- **Anspruch:**
 - Rechnungsmäßiger Ermittlungs- und Dokumentationsaspekt
- **Orientierung:**
 - viel mehr vergangenheitsorientiert
- **Funktionsbeschreibung:**
 - “Schatzmeister”
- **Zielsetzung:**
 - Finanzwirtschaftliches Denken in Abrechnungseinheiten
- **Instrumentarium:**
 - Gewinn und Verlustrechnung, Bilanz, Anlagespiegel, Geschäftsberichte

Hauptinstrumentarien des Betrieblichen Rechnungswesens ①

Die Bilanz

Bewegungsbilanz				
BILANZZAHLEN			BEWEGUNGEN	
	2022	Planjahr 2025	Mittelverwendung + AKTIVA	Mittelherkunft - AKTIVA
AKTIVA	€	€		
Anlagevermögen	304.000	929.500	625.500	
Vorratsvermögen	27.000	23.000		4.000
Kundenforderungen	30.000	25.000		5.000
Flüssige Mittel	2.000	79.500	77.500	
Sonstige Aktiva	7.000	33.000	26.000	
BETRIEBSVERMÖGEN	370.000	1.090.000	729.000	9.000
PASSIVA	2022	Planjahr 2025	Mittelverwendung - PASSIVA	Mittelherkunft + PASSIVA
	€	€		
Eigenkapital	187.850	258.015		70.165
Gesellschafterdarlehen	0	0		
Langfrist. Darlehen	50.000	746.000		696.000
Bankkredite kurzfristig	70.000	18.600	51.400	
Lieferantenverbindlichkeiten	41.000	15.000	26.000	
Erhaltene Anzahlungen	4.650	36.650		32.000
Rückstellungen/Sonstiges	9.500	6.500	3.000	
Wertberichtigungen	7.000	9.236		2.236
FINANZIERUNGSMITTEL:	370.000	1.090.000	80.400	800.400
MITTELVERWENDUNG / MITTELHERKUNFT GESAMT:			809.400	809.400

ANLAGENFINANZIERUNG:			LIQUIDITÄTSKONTROLLE: LANGFRISTIG	
	2022	Planjahr 2025	Mittelherkunft	Mittelverwendung
Eigenkapital	187.850	258.015	766.165	
+ Langfristige Darlehen	50.000	746.000		
= LANGFRIST. KAPITAL	237.850	1.004.015		
/J. Anlagevermögen	304.000	929.500	J. Langfrist. Mittelv.	625.500
= Unterdeckung	-66.150		= Überdeckung	140.665
= Überdeckung		74.515		
Differenz	-140.665		Kontrolle	809.400,00 / 809.400,00

LIQUIDITÄTSKONTROLLE: KURZFRISTIG		
	2022	Planjahr 2025
Mittelherkunft	43.236	
J. Kurzfr. Mittelv.	183.900	
= Unterdeckung	-140.665	

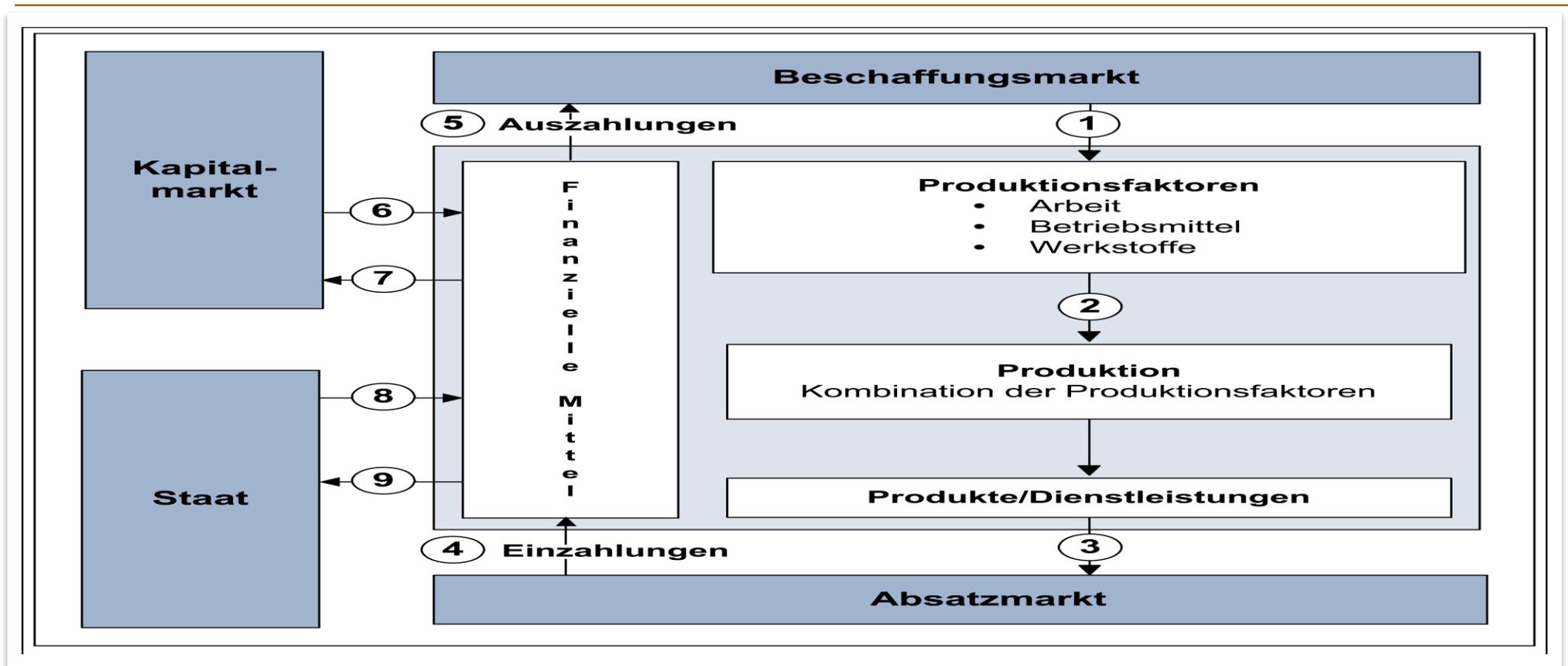
Interpretation:
Langfristige Mittel 766,165 T€ wurde über die Eigenkapitalzuführung (Gewinnerwirtschaftung) Kreditaufnahme gewonnen und nur zu 81,64 % = langfristig verwendet => es stehen hier kurzfristig 140,665 T€ zu Verfügung. Zusätzlich können 32 T€ Kundenzahlungen sowie 2,236 T€ über eine W gewonnen werden. Dies ergibt eine kurzfristige M von 183,9 T€, die sich wie folgt zusammensetzt:
Aufstockung/Kasse = 77,5 T€
dio. Sonstiges = 26 T€
Rückführung von Contocorrentverbindlichkeiten = 51,4 T€
dito. Lieferantenverbindl. = 26 T€
Freisetzung von Sonst. Verb. = 3 T€

Der Betrieb hat sich somit flexibilisiert und liqu verbessert!
=> siehe auch Liqui-Kennzahl 2ten Grades: (link

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

ERFOLGSRECHNUNG (in Mio €)	Berichtsjahr
UMSATZERLÖSE	431
Bestandsveränderungen	-1
a. aktivierte Eigenleistungen	2
GESAMT-LEISTUNG	432
sonst. betr. Erträge	8
GESAMT-ERTRAG	440
a) Material-/Waren-Einsatz	217
ROHERTRAG	223
b) Löhne und Gehälter	90
Soziale Aufwendungen	25
c) Abschreibungen	26
d) Sonstige betr. Aufwendungen	67
BETRIEBSERGEBNIS	14,8
Beteiligungsergebnis	10
Erträge aus Fi.-Anl. u. Wertpapieren	0
sonst. Zinsen und ähnliche Erträge	9
Abschreibungen aus Fi.-Anl. u. Wertpapieren	0
Zinsen u. ähnl. Aufwendungen	10
FINANZERGEBNIS	9
ERGEBNIS DER GEW. GESCHÄFTSTÄT.	23,8
Außerordentliche Erträge	2
Außerordentliche Aufwendungen	2
Außerordentliches Ergebnis	0
Steuern vom Einkommen und Ertrag	12
Sonstige Steuern	0
JAHRESÜBERSCHUSS	11,8
Gewinnvortrag (Vorjahr)	0,2
Einstellung in satzungsm. Rücklagen	1
BILANZGEWINN	11,0

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①



⁵ Vgl. Wöhe, S. 28 und 29

⁶ Produktionsfaktoren: Arbeit (ausführende vs. Dispositive); Betriebsmittel (unbewegl. vs. bew. Anlagevermögen); Werkstoffe (Roh-, Hilfs-Betriebsstoffe), vgl. Wöhe S. 28

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

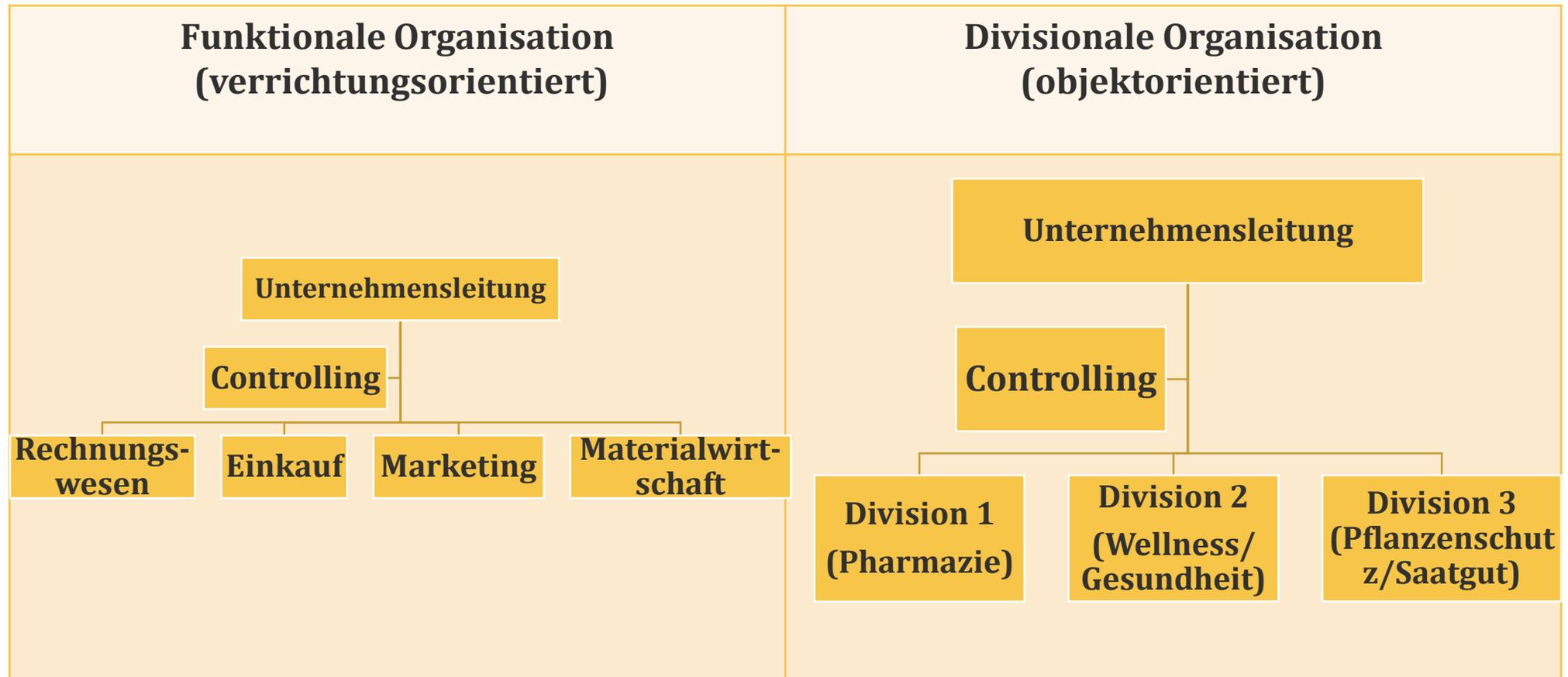
-
- ① -----
 - ② -----
 - ③ -----
 - ④ -----
 - ⑤ -----
 - ⑥ -----
 - ⑦ -----
 - ⑧ -----
 - ⑨ -----

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

- ① Beschaffung der Produktionsfaktoren
- ② Umwandlung in Produkte bzw. Dienstleistungen im Produktionsprozess
- ③ Absatz d. DL und Produkte an priv. Haushalte, Untern. oder öffentl. Abnehmer
- ④ Den Unternehmen fließen Einzahlungen aus dem Absatz zu
- ⑤ Auszahlungen an Lieferanten reduzieren finanzielle Mittel des Unternehmens
- ⑥ Beschaffung finanz. Mittel (EK + FK) am Kapitalmarkt (Finanz. von Investit.)
- ⑦ Entgelt und ggfls. Tilgung für Kapitalüberlassung
- ⑧ Subventionen des Staates als Einzahlung beim Betrieb
- ⑨ Staat erhebt Steuern (Auszahlungen beim Betrieb)

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

- Einordnung im Management



Organigramm der Bayer AG

(objektorientiert)



Das operative Geschäft des Bayer-Konzerns obliegt den Divisionen:



Im Segment **Pharmaceuticals** konzentrieren wir uns auf verschreibungspflichtige Produkte insbesondere auf den Gebieten Herz-Kreislauf und Frauengesundheit sowie auf Spezialtherapeutika in den Bereichen Onkologie, Hämatologie und Augenheilkunde. Zu der Division zählt

auch das Geschäftsfeld Radiologie mit Medizingeräten zum Einsatz in der diagnostischen Bildgebung sowie mit hierfür benötigten Kontrastmitteln.



Das Segment **Consumer Health** bietet überwiegend verschreibungsfreie (OTC = Over the Counter) Produkte in den Kategorien Dermatologie, Nahrungsergänzung, Schmerz, Magen-Darm-Erkrankungen, Allergien und Erkältung an.

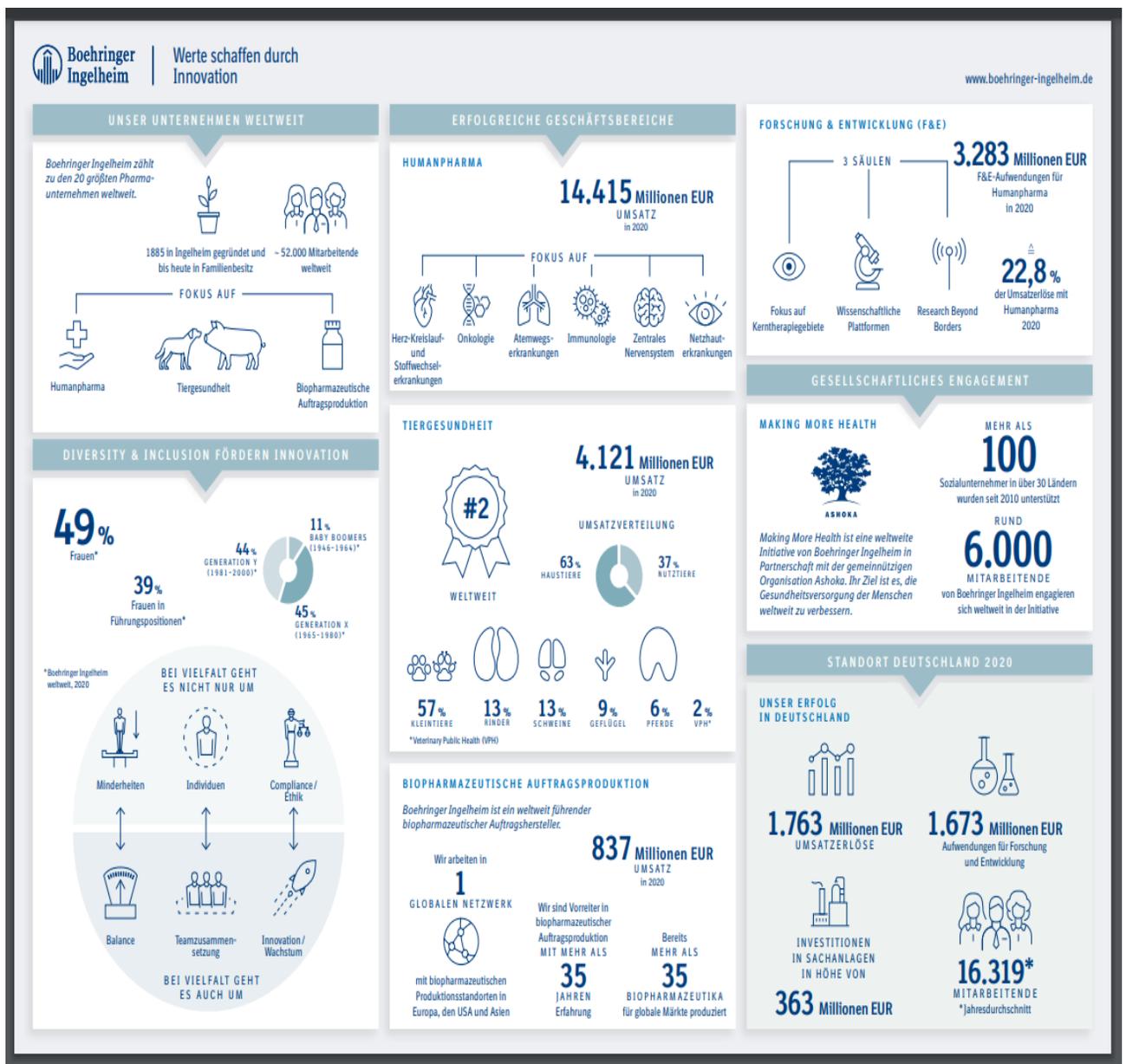


Crop Science gehört zu den weltweit führenden Agrarwirtschaftsunternehmen und ist auf den Gebieten Saatgut, Pflanzenschutz und Schädlingsbekämpfung tätig. Die operative Einheit Crop Protection / Seeds bietet eine breite Produktpalette mit hochwertigem

Saatgut, innovativen Pflanzenschutzlösungen sowie einen umfassenden Kundenservice für die nachhaltige Landwirtschaft. Die operative Geschäftseinheit Environmental Science bietet Produkte und Dienstleistungen für professionelle Anwender außerhalb der Landwirtschaft, beispielsweise für die Vektorkontrolle, zur Schädlingsbekämpfung oder zum Einsatz in der Forstwirtschaft.

Quelle: <https://www.bayer.com/de/strategie/profil-und-organisation>

Organigramm der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH Co KG (Funktionale Organisation)



Quelle: https://www.boehringer-ingelheim.de/sites/de/files/arpc/ar_2020/boehringer-ingelheim_factsheet_year_2020_de.pdf

Organigramm der BASF AG

(Matrix- oder Mischorganisation)

 **BASF**

We create chemistry

Rechtliche Struktur und Organisation der BASF-Gruppe

Unsere 11 Unternehmensbereiche sind auf Grundlage ihrer Geschäftsmodelle zu sechs Segmenten zusammengefasst. Unsere Unternehmensbereiche tragen dabei die operative Verantwortung und sind branchen- oder produktorientiert ausgerichtet. Sie steuern unsere 52 globalen und regionalen Geschäftseinheiten und entwickeln Strategien für die 75 Produktbereiche.

Fünf Serviceeinheiten erbringen für die Unternehmensbereiche und Standorte wettbewerbsfähige Dienstleistungen: Global Engineering Services; Global Digital Services; Global Procurement; European Site & Verbundmanagement; Global Business Services (Serviceleistungen aus den Bereichen Finanzen; Personal; Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit; Intellectual Property; Kommunikation; Einkauf; Supply Chain sowie Inhouse Consulting).

Das Corporate Center unterstützt mit seinen Einheiten den Vorstand dabei, das Unternehmen ganzheitlich zu steuern. Hierzu zählen zentrale Aufgaben aus den folgenden Bereichen: Strategie; Finanzen; Recht und Compliance; Steuern; Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit; Personal; Kommunikation; Investor Relations sowie Internal Audit.

<https://www.basf.com/global/de/who-we-are/organization.html>

Vor- Nachteile der vorgestellten Organisationsformen ①



Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

Definition: Die Materialwirtschaft befasst sich mit der **Beschaffung** (d. h. dem „Einkauf“) und der **Lagerung** von Material, das ein Unternehmen im Rahmen seines Leistungserstellungsprozesses benötigt.¹

Eng mit der Materialwirtschaft verbunden ist der Bereich der Logistik². Sie stellt eine Querschnittsfunktion dar, durch die die Materialwirtschaft mit den betrieblichen Bereichen der Produktions- und der Absatzwirtschaft verknüpft ist.³

Aufgabe: Die Materialwirtschaft hat dafür zu sorgen, dass auf Grundlage des Produktionsprogrammes

- die benötigten Materialarten und -qualitäten
- in den benötigten Mengen
- zur richtigen Zeit
- am richtigen Ort

bereitstehen.⁴

¹ Vgl. Schultz, Basiswissen Betriebswirtschaft, S. 219

² Vgl. Kapitel 3.3.5 dieses Skriptes

³ Vgl. Schultz, wie oben

⁴ Vgl. Wöhe, S. 321

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

- Rohstoffe
- Hilfsstoffe
- Betriebsstoffe



Materialarten:
Vgl. Schultz, Basiswissen Betriebswirtschaft, S. 221

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

- Materialbedarf

Hier findet sich in der Literatur grundsätzlich 3 Verfahren, in welchen **Materialarten** und in **welchen Mengen** der Materialbedarf für die kommende Planungsperiode bestimmt wird:

- a) Programmgebundene Materialbedarfsermittlung (technisch, analytischer Weg, also Computerprogramme)
- a) Verbrauchsgebundene Materialbedarfsermittlung
- a) Materialbedarfsermittlung durch (gröbere) Schätzungen

Eine wichtige praktische Entscheidungs- und Handlungsmethode ist hier die **ABC-Analyse**.

Hier wird unterschieden zwischen:

A-Güter (Hoher wertmäßiger, geringer mengenmäßiger Verbrauch; ca. 10% Mengenanteil bei ca. 80 % Wertanteil)

B-Güter (Mittlerer wertmäßiger, mittlerer mengenmäßiger Verbrauch; ca. 20% Mengenanteil bei ca. 15 % Wertanteil)

C-Güter (Geringer wertmäßiger, geringer mengenmäßiger Verbrauch; ca. 70% Mengenanteil bei ca. 5 % Wertanteil)

Vgl. Wöhe, S. 326

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

- Materialbedarf

Die Pareto-Verteilung beschreibt das statistische Phänomen, wenn eine kleine Anzahl von hohen Werten einer Wertemenge mehr zu deren Gesamtwert beiträgt als die hohe Anzahl der kleinen Werte dieser Menge.

Vilfredo Pareto untersuchte die Verteilung des Bodenbesitzes in Italien und fand heraus, dass ca. 20 % der Bevölkerung ca. 80 % des Bodens besitzen.

Daraus leitet sich das Pareto-Prinzip ab. Es besagt, dass sich viele Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von ca. 20 % so erledigen lassen, dass 80 % aller Probleme gelöst werden.

Nach dieser Methode (ABC-Analyse) ist es sinnvoll,

A-Güter nach der o .g. programmgesteuerten Materialbedarfsermittlung (a)

B-Güter nach der o .g. verbrauchsorientierten Materialbedarfsermittlung (b)

C-Güter nach der o .g. schätzungsmäßigen Materialbedarfsermittlung (c) zu erfassen.

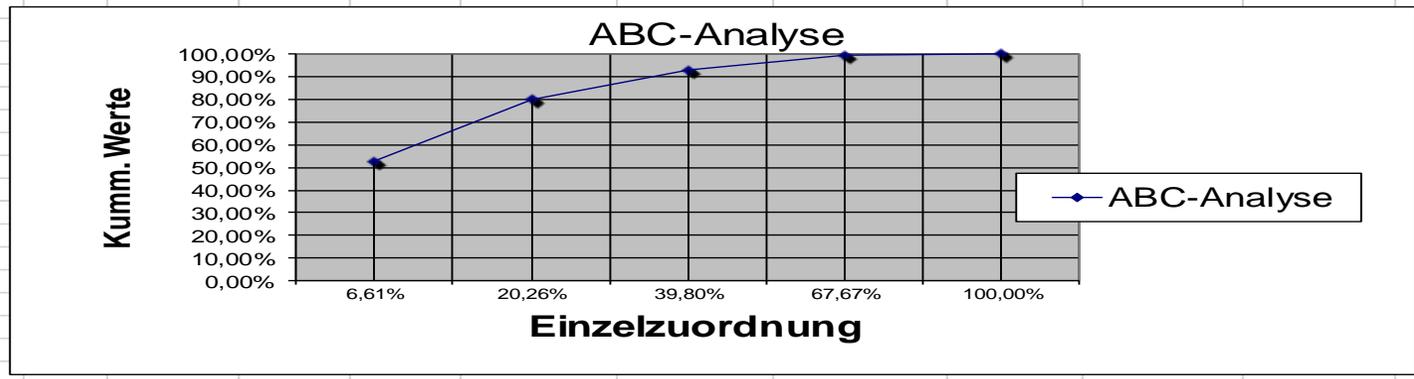
Vilfredo Federico Pareto, *15. Juli 1848 in Paris; † 19. August 1923 in Céligny war ein italienischer Ingenieur, Ökonom und Soziologe,

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki>

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Paretoprinzip>

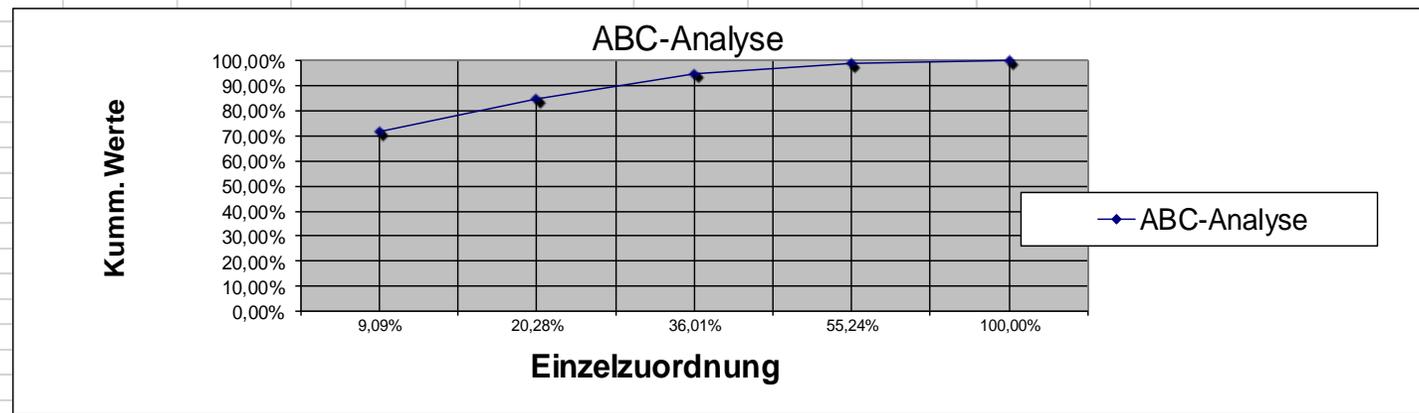
Beispiele zur ABC-Analyse

ABC-Analyse		Gegeben (Pareto-Prinzip)			1. Schritt	2. Schritt	3. Schritt	4. Schritt	5. Schritt	6. Schritt
					Ermittlung prozentualer Einzelanteil	Ermittlung kumulierter Prozentanteil	Ermittlung wertmäßiger Einzeljahresverbrauch	Ermittlung prozentualer Einzelanteil	Ermittlung kumulierter Prozentanteil	Zuordnung zu Wertgruppe
Art.-Nr.	Artikel	Anzahl der Positionen	Anzahl der Positionen kumuliert	Einzelwert					kumuliert	Wertgruppe
	Prem. 1	230	230	9.255	6,61%	6,61%	2.128.650 €	52,53%	52,53%	A
	Prem. 2	475	705	2.350	13,65%	20,26%	1.116.250 €	27,55%	80,08%	A
	Prem. 3	680	1.385	778	19,54%	39,80%	529.040 €	13,06%	93,14%	B
	Prem. 4	970	2.355	255	27,87%	67,67%	247.350 €	6,10%	99,24%	B
	Prem. 5	1.125	3.480	27	32,33%	100,00%	30.769 €	0,76%	100,00%	C
		3.480			100,00%		4.052.059 €	100,00%		



Beispiele zur ABC-Analyse

ABC-Analyse										
Art.-Nr.	Artikel	Anzahl der Positionen	Anzahl der Positionen kumuliert	%-ualer Anteil daran	kumuliert	Jahresverbrauch in €	kumuliert	%-ualer Anteil daran	kumuliert	Wertgruppe
	A	265	28	8,85%	8,85%	312.500	312.500	79,52%	79,52%	Arzneimittel (verschreibungspflichtig)
	A	358	623	11,95%	20,79%	24.000	336.500	6,11%	85,62%	Arzneimittel (apothekenpflichtig)
	B	587	1.210	19,59%	40,39%	21.000	357.500	5,34%	90,97%	Arzneimittel (frei verkäuflich)
	B	781	1.991	26,07%	66,46%	18.000	375.500	4,58%	95,55%	Hygieneartikel
	C	1.005	2.996	33,54%	100,00%	17.500	393.000	4,45%	100,00%	Süssigkeiten, Drops etc.
		2.996		100,0%		393.000		100,00%		

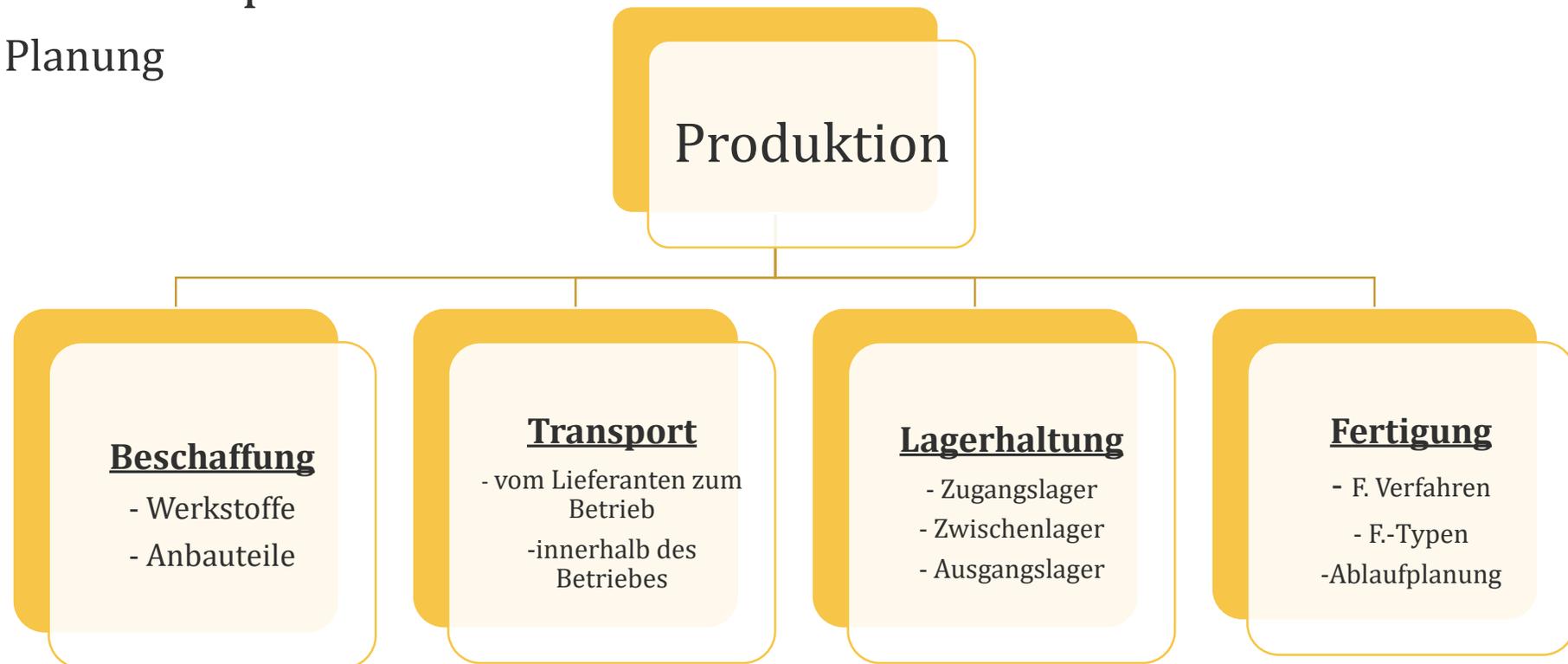


Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

Definition: Als Produktion wird der Leistungserstellungsprozess eines Unternehmens bezeichnet.³¹

Schaubild (generell):³²

- Produktionsprozesse
 - Planung



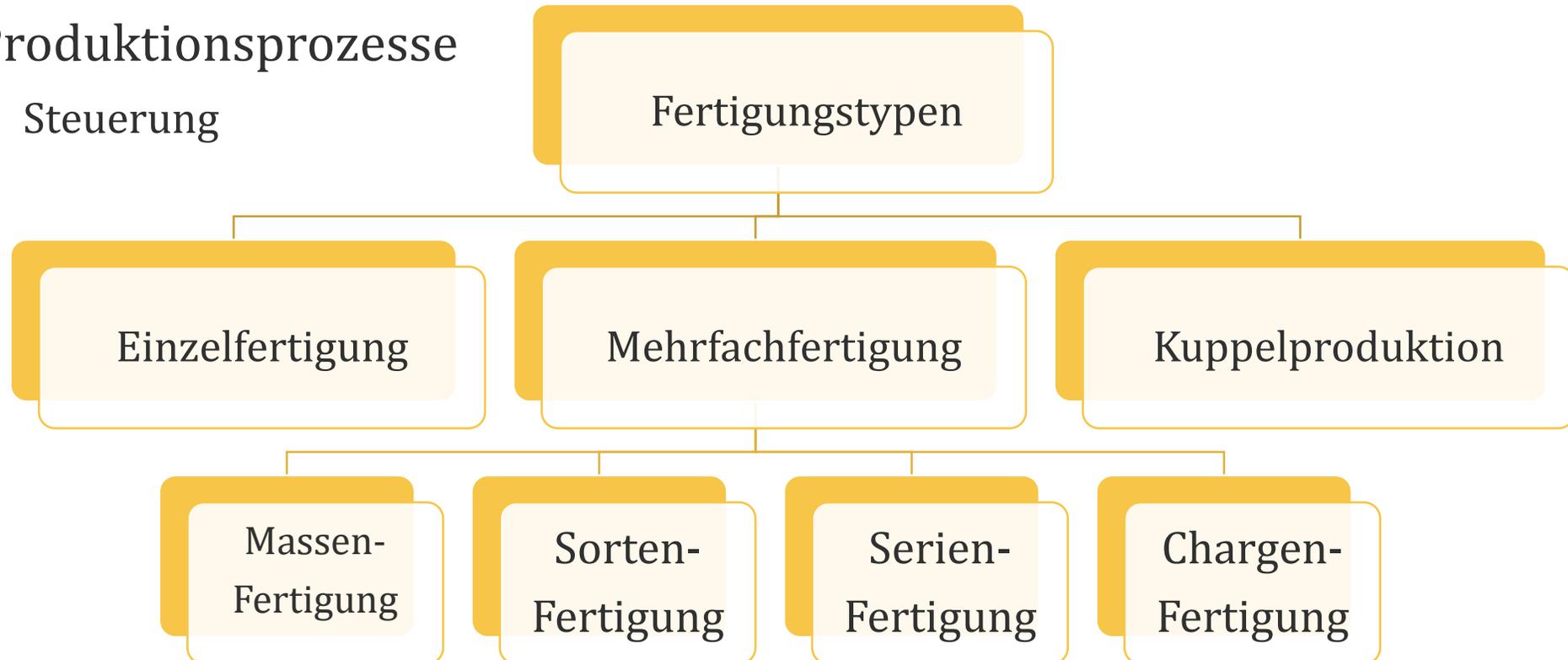
³¹ Quelle: Schultz, Basiswissen Betriebswirtschaft, S. 247

³² Siehe hierzu Schaubilder 1.3 dieser Ausarbeitung

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

Schaubild: (detailliert= Fertigungstypen)³³

- Produktionsprozesse
 - Steuerung



³³ Vgl. Schultz, Schaubild, S. 253

Geschäftsprozesse und Abläufe im Unternehmen ①

Produktionsprozess^{34, 35}

- Produktionsprozesse
 - Koordination



³⁴ Vgl. Wöhe, S.284

³⁵ Vgl. Wöhe, S. 28

Beispiele/ Aufgabe zur Produktions- steuerung

	Verfahren	Einzelfertigung		Mehrfachfertigung		
		(I)	(II)	(III)	(IV)	
a)	Fertigbeton mit unterschiedl.				X	
b)	Einfamilienhäuser:	X				
c)	Elektrizität:		X			
d)	Münzen:					X
e)	Bücher:			X		
f)	Teppiche:					X
g)	Teppichauslegware:		X			
h)	Großtanker:	X				
i)	Benzin:		X			
j)	Stahlblech untersch. Stärken:			X		
k)	Brücken:	X				
l)	Autos:					X