

Dietmar Vahs/Jan Schäfer-Kunz

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Errata zur 5. Auflage

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Einzel- und Gesamt-
geschäftsführung

lich von den unbeschränkt haftenden Unternehmern oder Gesellschaftern geführt.

Bei der Gesellschaft bürgerlichen Rechts sieht das Gesetz eine **Gesamtgeschäftsführung** vor, nach der für jedes Geschäft die Zustimmung aller Gesellschafter erforderlich ist. Bei den Personenhandelsgesellschaften ist hingegen eine **Einzelgeschäftsführung und -vertretung** vorgesehen (§§ 114 f. HGB), nach der alle unbeschränkt haftenden Gesellschafter dazu berechtigt sind, jeweils alleine im Namen der Gesellschaft Geschäfte zu tätigen.

führungs

führungs

(2) Geschäftsführung bei Körperschaften

Die Körperschaften werden grundsätzlich von Geschäftsleitungsorganen geführt, die auch mit Nichtgesellschaftern besetzt werden können. Die Geschäftsleitungsorgane werden durch Aufsichtsorgane überwacht, wie beispielsweise die Gesellschafterversammlung bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder den Aufsichtsrat und die Hauptversammlung bei der Aktiengesellschaft.

4.1.2.5 Haftung

Die Haftung bezieht sich auf die Frage, wer mit welchen Vermögensteilen in welcher Höhe für Geschäftsverbindlichkeiten aufkommen muss. Diese Frage spielt bei der Wahl der Rechtsform eine zentrale Rolle:

Haftung
bei verschiedenen
Rechtsformen

(1) Haftung bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften

Mit der »persönlichen und unbeschränkten Haftung« wird bei den Einzelunternehmen und Personengesellschaften der Tatbestand gekennzeichnet, dass für die Befriedigung von Gläubigern auch das Privatvermögen der Gesellschafter herangezogen werden kann.

(2) Haftung bei Körperschaften

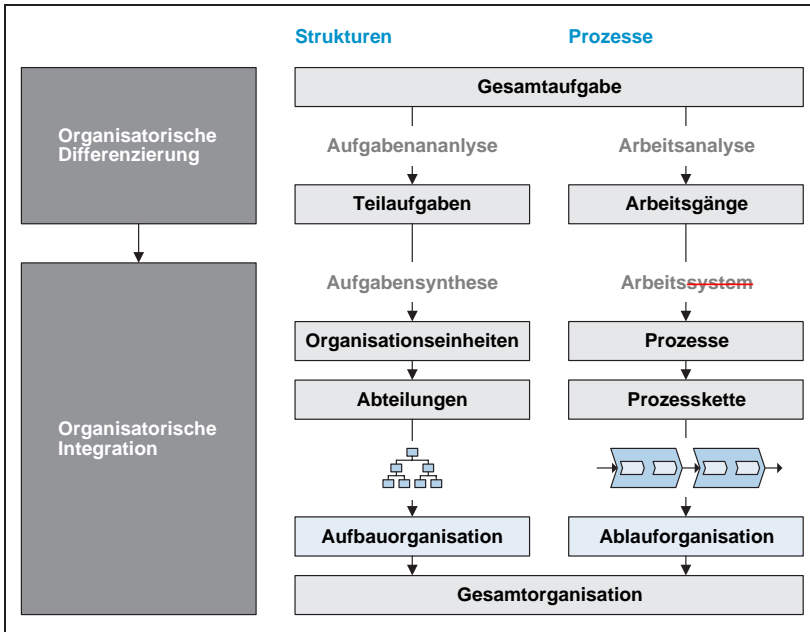
Die Attraktivität der Körperschaften liegt vor allem in der beschränkten Haftung ihrer Gesellschafter, bei der das Privatvermögen zur Deckung von Unternehmensschulden nicht zur Verfügung steht. Allerdings erfolgt eine mittelbare Haftung mit der Einlage in die Gesellschaft. In der Praxis verschaffen sich Fremdkapitalgeber bei Kapitalgesellschaften allerdings häufig darüber hinaus durch Bürgschaften der Gesellschafter die für die Kreditvergabe erforderlichen Sicherheiten.

4.1.2.6 Gewinn- und Verlustverteilung

Die Gewinn- und Verlustverteilung ist im Gesetz nur für den Fall geregelt, dass der Gesellschaftsvertrag keine individuelle Regelung vorsieht. Grundformen sind:

(2) Problem der Arbeitsvereinigung

Die aus der Arbeitsteilung resultierende Differenzierung der Aufgaben und Spezialisierung der Aufgabenträger erzeugt Komplexität und wirft das Problem auf, getrennt durchgeführte Teilaufgaben und Arbeitsgänge im Rahmen der **organisatorischen Integration** wieder zu größeren organisatorischen Einheiten wie Prozessketten und Abteilungen zusammenzuführen.



synthese

Abbildung 8.1: Analyse-Synthese-Konzept zur Entwicklung der Gesamtorganisation (vgl. Bleicher, K. 1991 S. 49)

Die organisatorische Differenzierung und Integration betreffen die Aufbau- und die Ablauforganisation gleichermaßen. Zwar sind es die Aufgaben- und die Arbeitssynthese, die in Form von **Strukturen** und **Prozessen** zu sichtbaren Organisationsergebnissen führen, doch hängt die letztendliche Ausprägung einer Organisation ganz wesentlich vom Vorgehen bei der Analyse ab. Die Abbildung 8.1 gibt eine Übersicht über den Ablauf der Entwicklung einer Gesamtorganisation entsprechend des sogenannten **Analyse-Synthese-Konzepts**.

	Beschaffungsgut	Beschaffungsvolumen, absteigend geordnet	Kumuliertes Beschaffungsvolumen	Kumulierter Anteil am Gesamtbeschaffungsvolumen
A-Güter (2 Güter, 71,4 % Volumen)	Steuergeräte	420.000 €	420.000 €	37,5 %
	Motorbaugruppe	380.000 €	800.000 €	71,4 %
B-Güter (3 Güter, 19,2 % Volumen)	Stoßdämpfer	78.000 €	878.000 €	78,4 %
	Bleche	72.000 €	950.000 €	84,8 %
	Getriebe	65.000 €	1.015.000 €	90,6 %
C-Güter (5 Güter, 9,4 % Volumen)	Schrauben	28.000 €	1.043.000 €	93,1 %
	Zahnräder	27.000 €	1.070.000 €	95,5 %
	Spiegel	23.000 €	1.093.000 €	97,6 %
	U-Profile	18.000 €	1.111.000 €	99,1 %
	Klebstoff	9.000 €	1.120.000 €	100,0 %

Tabelle 11.2: Vorgehensweise bei der ABC-Analyse

Für die Klassifikation in A-, B-, und C-Güter gibt es in der betriebswirtschaftlichen Literatur und in der Praxis keine standardisierten Vorgaben. Typischerweise werden die folgenden Prozentsätze verwendet:

(1) A-Güter

Einem Anteil von etwa 10 bis 20 Prozent an der Menge steht ein Anteil von etwa 60 bis 80 Prozent am Wert gegenüber. A-Güter haben insofern eine hohe Priorität.

ABC-Klassifikation

(2) B-Güter

Einem Anteil von etwa 30 bis 40 Prozent an der Menge steht ein Anteil von etwa 10 bis 20 Prozent am Wert gegenüber. B-Güter haben insofern eine mittlere Priorität.

(3) C-Güter

Einem Anteil von etwa 40 bis 60 Prozent an der Menge steht ein Anteil von etwa 5 bis 30 Prozent am Wert gegenüber. C-Güter haben insofern eine niedrige Priorität.

10

Die Güter müssen bei der ABC-Analyse dabei nicht zwangsläufig in drei Klassen eingeteilt werden. Vielmehr können je nach Detaillierungserfordernis auch zwei, vier oder mehr Klassen gebildet werden. Die Ergebnisse der ABC-Analyse lassen sich anschließend mit einer sogenannten **Lorenzkurve** grafisch verdeutlichen (vgl. Abbildung 11.9).

Führen Sie für die angegebenen Materialien eine ABC-Analyse durch, um festzustellen, auf welche Teilearten sich die Beschaffung im Hinblick auf Preissenkungsmaßnahmen konzentrieren soll. Verwenden Sie dazu und für die nachfolgenden Aufgaben die Tabelle 11.8 (Hinweis: Zwischenergebnisse dienen der Selbstkontrolle).

	Verstell- mechanik	Halterung	Getriebe	Steuerung	Dicht- gummi	Schrauben
Lagerabgänge je Jahr x_B [Stück]	1.200					
Einkaufspreis je Stück k [€]	680,70	25,88	13,00	38,48	4,50	0,10
Gesamteinkaufs- preis $x_B \cdot k$ [€]	816.840					
Kumulierte Gesamt- einkaufspreise [€]	816.840	941.064				1.089.120
Kumulierter Anteil am Gesamteinkaufspreis [%]	75,0					100,0
Klassifikation	A					
Durchschnittlicher Lager- abgang je Tag \bar{x} [Stück/Tag]	4					
Überbrückungsbestand Wiederbeschaffung S_W [Stück]	40					
Durchschnittlicher Lager- abgang je Monat \bar{x} [Stück]	100					
Standardabweichung der Lagerabgänge σ_x	181					
Sicherheits- bestand S_S [Stück]	423					
Bestellpunktbestand s [Stück]	463	2.337	2.336	847	300	960
Optimale Bestellmenge q_{opt} [Stück]	46,9					
Anzahl jährlicher Bestellungen m_B	25,6	10,0	8,7	6,1	2,1	1,5

Tabelle 11.8: Schema zur ABC-Klassifizierung und zur Ermittlung von Bestellpunktbeständen und Bestellmengen

(2) Bestellpunktbestände

Um auch die Logistikkosten zu reduzieren, sollen die Bestellpunktbestände der vorher aufgeführten Materialien ermittelt werden. Die durchschnittliche Wiederbeschaffungszeit aller Materialien beträgt 10 Tage. Zu Entnahmen kann es an 300 Tagen im Jahr kommen. Wie Sie der Tabelle 11.7 entnehmen können, wurden die Entnahmen monatlich erfasst (Hinweis: Beachten Sie

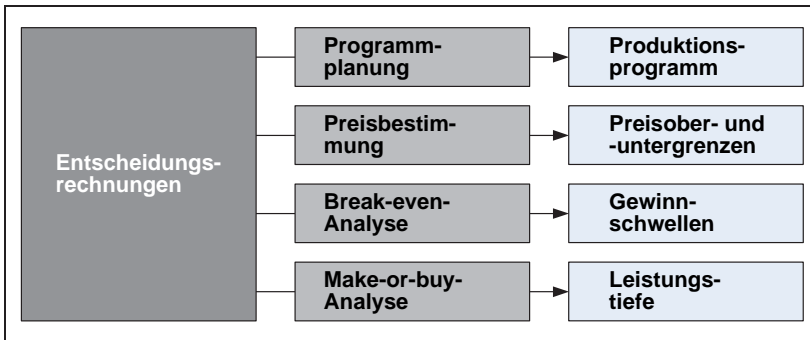


Abbildung 15.14: Einsatzfelder der Entscheidungsrechnungen

15.5.1 Programmplanung

Im Rahmen der Programmplanung wird festgelegt, welche Produkte sowohl kurz- als auch langfristig in welcher Menge produziert werden. Da entsprechende Entscheidungen erheblichen Einfluss auf das Sortiment des Unternehmens haben, sind sie insbesondere mit den Bereichen Marketing und Forschung und Entwicklung abzustimmen. Das Vorgehen bei der Planung des Produktionsprogramms ist davon abhängig, ob ein **Kapazitätsengpass** vorliegt oder nicht (vgl. *Coenenberg, A. G.* 2003 S. 293 ff., *Olfert K.* 1994 S. 314 ff.).

(1) Programmplanung ohne Vorliegen eines Engpasses

Bestehen keine Engpässe, so verbleiben alle Kostenträger im Sortiment, die einen positiven Deckungsbeitrag aufweisen.

Vorgehensweise

(2) Programmplanung bei Vorliegen eines Engpasses

Das Vorliegen eines Engpasses bedeutet, dass nicht so viele Leistungen produziert werden können wie abgesetzt werden könnten. In dieser Entscheidungssituation sollten diejenigen Leistungen produziert werden, die bezogen auf die Inanspruchnahme des Engpassfaktors den größten Deckungsbeitrag aufweisen. Zur Ermittlung dieser Leistungen wird der engpassbezogene Deckungsbeitrag mittels Division des Deckungsbeitrages durch die von der Leistung in Anspruch genommenen Einheiten des Engpassfaktors ermittelt. Einheiten des Engpassfaktors können abhängig von der Art des Faktors beispielsweise Arbeitsminuten oder Maschinenminuten sein:

$$\text{Deckungsbeitrag je Einheit des Engpassfaktors} = \frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Engpassbelastung pro Stück}}$$

faktors

Je größer der engpassbezogene Deckungsbeitrag ist, desto vorteilhafter ist die Erstellung der entsprechenden Leistung. Das Sortiment ergibt sich dann aus den vorteilhaftesten Leistungen, die gerade noch produziert werden können.