

## 1 Die Aufgaben der Betriebswirtschaft

**BWL** ist die Abkürzung für **Betriebswirtschaftslehre** und gehört zu den Wirtschaftswissenschaften. Im Gegensatz zur Volkswirtschaftslehre, die sich mit gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen befasst, hat die Betriebswirtschaftslehre, wie der Name schon sagt, ihre Bedeutung und Anwendungsgebiete in den Betrieben. Wer einen Betrieb wirtschaftlich führen will, kommt ohne Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre nicht aus.

Die Wirtschaft bzw. die Lehre von der Wirtschaft bezeichnet man als **Ökonomie**. Gleichzeitig steht der Begriff auch für Wirtschaftlichkeit! Die Ökonomie gliedert sich in die **Volkswirtschaft** einerseits und die **Betriebswirtschaft** andererseits. Mit der Letzteren wollen wir uns im Folgenden befassen.

Die Betriebswirtschaft regelt den sinnvollen Einsatz der Güter und dient der Bedarfsdeckung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten und Grundsätzen. In den Betrieben werden Güter produziert und vertrieben oder Dienstleistungen erbracht. Wenn wir nach den Aufgaben der Betriebswirtschaft fragen, können wir stattdessen auch nach den Aufgaben eines Unternehmens fragen. Dabei werden wir immer wieder auf den Begriff der Wirtschaftlichkeit stoßen. In den meisten Betrieben steht die Erzielung und Maximierung von Umsatz und die Kapitalmehrung im Vordergrund. Dies ist nicht nur bei Industrie, Handel und Handwerk der Fall, sondern auch bei Banken, Versicherungen, Verkehrs- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben.

Zur Erzielung von Umsatz und Mehrung von Kapital werden viele Betriebsbereiche tätig. Da sitzt nicht nur, wie man sich das gerne gelegentlich vorstellt, der „Big-Boss“ in seinem überdimensionierten Büro und liest den Wirtschaftsteil der Tageszeitung (das wäre die **Unternehmensführung**), da muss auch Ware besorgt werden (**Beschaffung**), die Ware muss gelagert werden (**Lagerhaltung**), das Endprodukt muss ggf. produziert werden (**Produktion**), der Markt muss bearbeitet und die Ware verkauft werden (**Absatz**), die Ware muss zum Abnehmer gebracht werden (**Transportwesen**), Geschäftsvorfälle müssen verbucht und bilanziert werden (**Rechnungswesen**), es müssen Finanzen beschafft und überwacht werden (**Finanzierung**), Personal muss eingestellt und verwaltet werden (**Personalwesen**).

Ist das nicht schön? – Und damit haben wir auch schon die wesentlichen Funktionen erfasst, mit denen sich die Betriebswirtschaft in einem Betrieb zu befassen hat. Oder besser gesagt: Hier ist die **Lehre der Betriebswirtschaft** gefragt, um diese wichtigen Funktionen in einem Unternehmen wahrzunehmen und nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimal zu steuern.

Nochmals zusammengefasst: Die Betriebswirtschaftslehre, kurz **BWL**, dient den folgenden Unternehmensbereichen:

- Unternehmensführung,
- Beschaffung,

- Lagerhaltung,
- Produktion,
- Absatz,
- Transportwesen,
- Rechnungswesen,
- Finanzierung,
- Personalwesen.

Wenn wir hier von sozialen Aspekten oder Umweltüberlegungen einmal absehen, steht grundsätzlich das **Wirtschaftlichkeitsprinzip**, nämlich „mit möglichst geringem Einsatz einen größtmöglichen Nutzen zu erzielen“, im Vordergrund der unternehmerischen Zielsetzung. Dies gilt für das Unternehmen als Ganzes und damit auch für seine einzelnen Verantwortungsbereiche und Funktionsstellen.

Grundsätzlich dient die Wirtschaft der **Befriedigung menschlicher Bedürfnisse**. Hierzu zählen Lebensbedürfnisse ebenso wie Luxus- und Kulturbedürfnisse. Diese Bedürfnisse des Menschen subsumieren sich in seinem Bedarf. Und zur Befriedigung dieses Bedarfs brauchen wir Güter und Dienstleistungen. Die Betriebswirtschaftslehre geht davon aus, dass die Mehrheit der Güter nur in begrenztem Maße (z. T. auch knapp) vorhanden sind, und leitet schon daraus die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Handhabung ab. Man kann also das Wirtschaftlichkeitsprinzip auch so definieren, dass die Güter so sinnvoll und maßvoll eingesetzt werden, dass sie so weit wie eben möglich unsere Bedürfnisse befriedigen.

## 2 Was ist ein Betrieb?

Der Satz: „Mein Mann ist in der Wirtschaft“, ist nicht immer eindeutig zu interpretieren. Wir haben festgestellt, dass „die Wirtschaft“ der Befriedigung des Bedarfs dient.

*Das tut zweifellos auch die Wirtschaft an der Ecke, auf die ich in dem einleitenden Satz angespielt habe. Und wenn die Kneipe voll ist, dann ist dort auch Betrieb. – Das ist hier allerdings nicht gemeint!*

Ein **Betrieb** im Sinne der Betriebswirtschaft ist ein Unternehmen, in dem Güter produziert und vertrieben oder Dienstleistungen erbracht werden. Der Betrieb ist somit ein Teil der Gesamtwirtschaft.

Benötigt werden für diese Leistungen in erster Linie

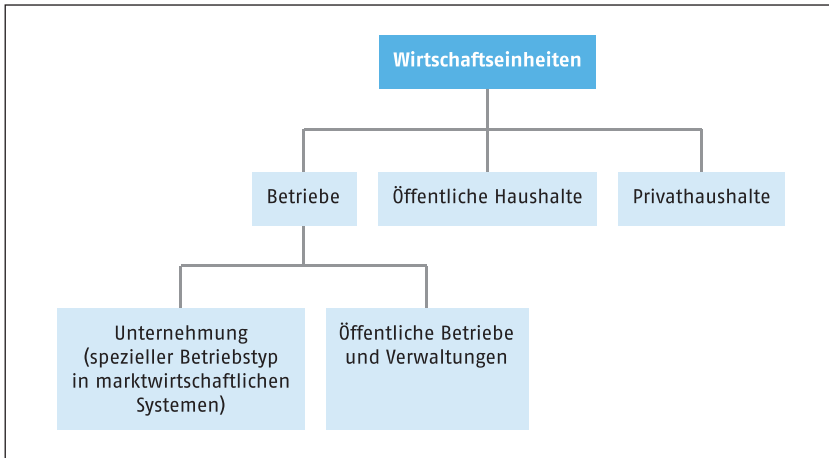
- Menschen,
- Maschinen,
- Energie,
- Werkstoffe.

Betriebe lassen sich nach den in Tab. 2.1 aufgeführten Kriterien unterteilen.

**Tab. 2.1** Einteilung der Betriebe

Einteilung nach	Beispiele
Wirtschaftszweigen	Industrie, Handel, Handwerk, Banken, Versicherungen, Verkehrsbetriebe, Sonstige
Art der Leistung	Sachleistungsbetrieb, Dienstleistungsbetrieb
Zielsetzung	Privatwirtschaftliche, gemeinwirtschaftliche, öffentliche oder genossenschaftliche Betriebe
Größe	Groß-, Klein- und Mittelbetriebe Die Unterscheidung kann nach der Mitarbeiterzahl, nach Umsatz, oder nach der Höhe der Kapitalausstattung erfolgen.
Rechtsform	Einzelfirma, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft

Den einzelnen Betriebsarten übergeordnet kann zwischen Betrieben der **Marktwirtschaft** und Betrieben der **Verwaltungswirtschaft** bzw. **Planwirtschaft** unterschieden werden. Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit gilt sowohl in der Marktwirtschaft als auch in der Planwirtschaft. In der Betriebswirtschaftslehre verwendet man für Betriebe der Marktwirtschaft die Bezeichnung „**Unternehmung**“ (Abb. 2.1). Unternehmungen sind marktorientiert und auf Gewinnmaximierung ausgerichtet. Dies ist bei Betrieben der Planwirtschaft nicht der Fall.



**Abb. 2.1** Gliederung der Wirtschaftseinheiten in marktwirtschaftlichen Systemen

Wenn in diesem Buch im Folgenden von „Betrieb“, „Unternehmen“ oder „Unternehmung“ die Rede ist, sind grundsätzlich Betriebe im System der Marktwirtschaft gemeint.

### 3 Das Unternehmen und seine Rechtsform

Wir haben bereits festgestellt, dass es sich bei einem Unternehmen (oder einer Unternehmung) um einen Betrieb (oder auch mehrere Betriebe) der Marktwirtschaft handelt. Das Unternehmen dient der Bedarfsdeckung. Originäre Ziele sind das Erzielen von Umsatz und damit verbunden Liquiditätsverbesserung und Kapitalmehrung, immer unter dem Blickwinkel von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

**Unternehmen** sind privatwirtschaftliche Betriebe, die auf Gewinne ausgerichtet sind und auch selbst das Marktrisiko tragen.

Damit unterliegen die Unternehmen normalerweise auch der Eigenverantwortung, konkurrenzfähig zu sein, liquide zu sein und am Markt existieren zu können. Das bedeutet, dass sie auch im Falle der Zahlungsunfähigkeit und Insolvenz selbst die Verantwortung dafür zu tragen haben.

*Wenn in jüngster Zeit immer mal wieder von der Notwendigkeit staatlicher Hilfe die Rede ist, Betrieben durch liquide Mittel oder Bürgschaften zu helfen und damit mögliche Konkurse abzuwenden, ist dies betriebswirtschaftlich sehr fragwürdig. Was dafür spricht, ist zweifellos die Möglichkeit und Notwendigkeit, Arbeitsplätze zu erhalten. Dagegen spricht jedoch, dass nur allzu leicht in ein Fass ohne Boden investiert wird, wenn eine Firma auf dem Markt nicht mehr konkurrenzfähig ist.*

Kommen wir zum Ausgangspunkt dieses Gedankens zurück: Sie haben das Risiko für ihr Unternehmen selbst zu tragen!

*„Sie“ sind in diesem Fall die Unternehmen selbst (und nicht deren Manager, die ihre BWL-Kenntnisse vielleicht nicht immer im Sinne des Unternehmens eingesetzt haben).*

Die **Rechtsform eines Unternehmens** wird bei dessen Gründung bestimmt:

- Einzelfirma (Kap. 3.1),
- Personengesellschaft (Kap. 3.2),
- Kapitalgesellschaft (Kap. 3.3).

Die bei der Unternehmensgründung bestimmte Rechtsform kann während des Geschäftsbetriebes durch Umwandlung in eine andere Rechtsform geändert werden.

Für die Entscheidung, welche Rechtsform ein Unternehmen wählt und für geeignet hält, spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle, die zum Teil auch gegeneinander abzuwägen sind.

Ein ganz simples Beispiel: Sie wollen eine Firma gründen. Auf der einen Seite möchten Sie möglichst das alleinige Sagen haben, auf der anderen Seite reicht Ihr Kapital nicht aus, die Firma alleine zu finanzieren. Schon stehen Sie vor der Frage,

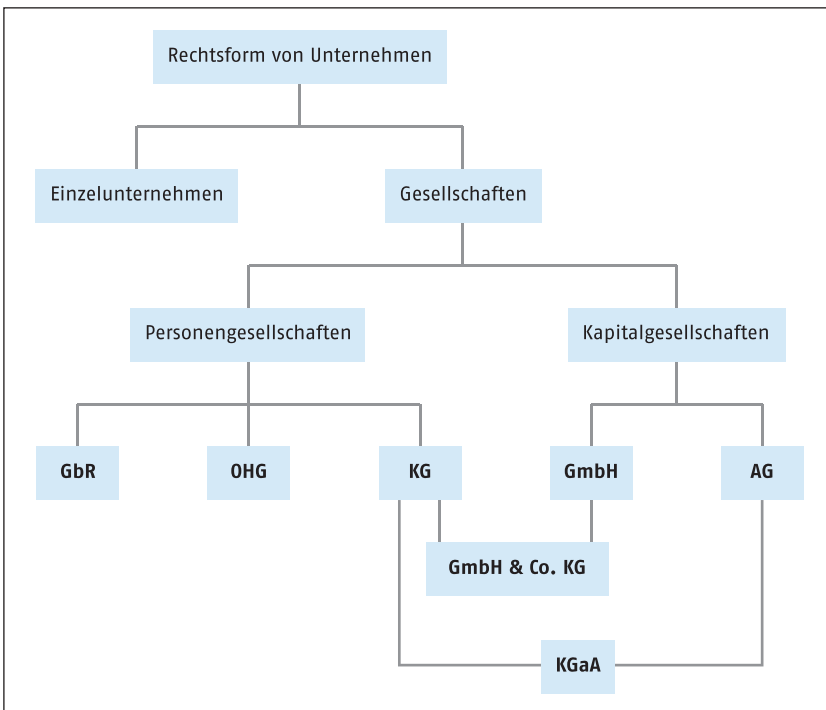
irgendeine Partnerschaft eingehen zu müssen, um das Unternehmen zu realisieren. Ein weiterer wichtiger Grund für einen Partner bzw. eine Gesellschaft könnte sein, dass Sie eine zusätzliche Fachkompetenz brauchen und sich an Adam Smith und sein Modell von der Arbeitsteilung erinnern (s. Vorwort).

Wir sehen also, dass der **Kapitalbedarf** oder auch das **Know-how** bei der Entscheidung über die Rechtsform eine Rolle spielen. Und daran schließt sich eine ganz wesentliche weitere Frage an, nämlich die der **Haftung**. Wenn die Entscheidung zugunsten einer Gesellschaft im Gegensatz zur Einzelfirma gefallen ist, ergeben sich weitere wichtige Fragestellungen:

- Wer ist zur Geschäftsführung befugt oder auch verpflichtet?
- Wie werden Gewinne verteilt?
- Was passiert mit eventuellen Verlusten?

Die Rechtsform eines Unternehmens erkennt man an der „Firma“, das ist der Name, unter dem der Betrieb geführt wird (unter dem er „firmiert“).

Die einzelnen Rechtsformen (Abb. 3.1) werden nachstehend dargestellt und ihre wesentlichen Merkmale bzw. Unterschiede erläutert.



**Abb. 3.1** Rechtsformen von Unternehmen

## 6 Die Organisation des Unternehmens

*Auf dem roten Ledersofa der Vorstandssekretärin liegt der Leiter der Buchhaltung und schläft. Da sowieso keine Rohstoffe mehr auf Lager sind, hat der Lagerverwalter die Regale beiseite geschoben und spielt im Rohstofflager mit dem Personalchef Tischtennis. Indes ist der Auszubildende gerade damit beschäftigt, einem Kunden auf dem Hof den Mercedesstern von dessen Auto abzumontieren, während aus noch nicht geklärter Ursache die Dame aus der Telefonzentrale gerade mit einem Kinderwagen das Firmengelände verlässt. – Also, so geht das nicht! Der Betrieb braucht „Spielregeln“ und eine vernünftige Organisation.*

Zunächst müssen Hierarchie, Zuständigkeiten und Abläufe fixiert werden. Es geht darum, Strukturen festzulegen und die Organisation so zu gestalten, dass möglichst optimale und reibungslose Abläufe gewährleistet sind, und Pläne zu erstellen, die zur bestmöglichen und störungsfreien Erreichung der Unternehmensziele führen.

Das Gefüge von Instanzen, Stellen und Abteilungen und die Kommunikationswege innerhalb eines Unternehmens werden in einem **Organisationsplan**, auch **Organigramm** genannt, dargestellt (Abb. 6.1). In größeren Betrieben wird der Organisationsplan durch Stellenpläne ergänzt, in denen Anzahl, Eingruppierung und Zuständigkeit der Mitarbeiter ausgewiesen sind sowie detaillierte Arbeitsplatzbeschreibungen, die eine genaue Auskunft über die Zuständigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters geben.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die verschiedenen kaufmännischen Bereiche dieses Organisationsplanes im Einzelnen dargestellt und ihre Aufgaben erläutert. Ausgenommen davon sind die technischen Bereiche wie Forschung und Entwicklung.

*Erläuterungen zum Unternehmensmanagement finden Sie in Kap. 7, zum Controlling in Kap. 8 und zur Produktionswirtschaft in Kap. 10.*

### 6.1 Beschaffung

Unter **Beschaffung** versteht man den Erwerb der für den Betrieb notwendigen Güter und Dienstleistungen.

Im Rahmen des in Abb. 6.1 dargestellten Organisationsplanes geht es hier um eine Abteilung des Unternehmens, und zwar um die Abteilung „Einkauf“.

*Zur Beschaffungsplanung siehe Kap. 11.1.*

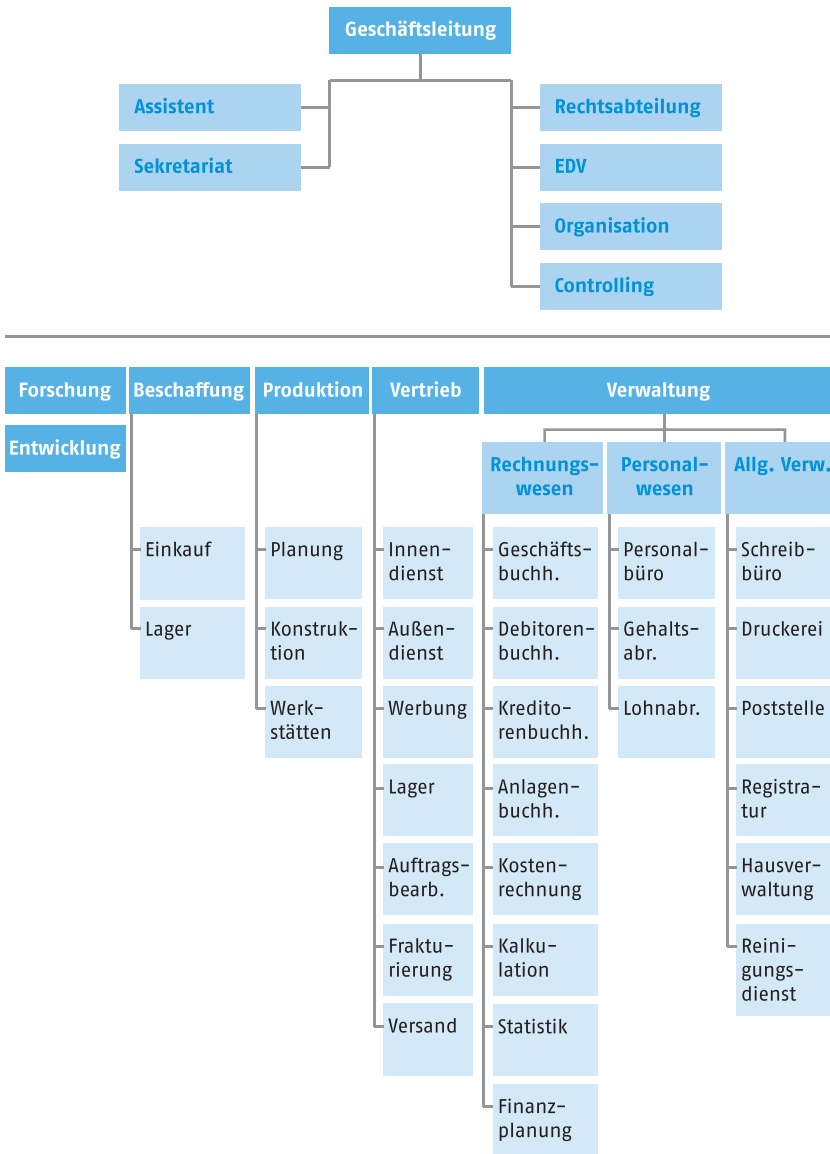


Abb. 6.1 Organigramm eines Unternehmens



### 6.1.1 Einkauf

Originäre Aufgabe des Einkaufs ist die rechtzeitige Beschaffung der richtigen Ware in der wirtschaftlichsten Menge zu den bestmöglichen Konditionen. Voraussetzung hierfür sind Warenkenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Verhandlungsgeschick bei den Einkaufsgesprächen.

Die Einkaufsabteilungen können unterschiedlich organisiert sein. In Verbindung mit der Materialwirtschaft sollte der Einkäufer sowohl Lagerkonten als auch die Aufwandskonten des Materialverbrauchs sowie die Kostenstellen kennen und auch den Artikelstamm der von ihm „bewirtschafteten“ Artikelgruppen selbst pflegen und verwalten. Damit wird gleichzeitig sichergestellt, dass er bereits die Bestellungen treffsicher mit der richtigen Kontierung versehen kann und auch die Kontierung der Eingangrechnungen vornimmt.

Sie sehen an diesen Erläuterungen, dass ich die Organisation des Einkaufs nach dem **Objektprinzip** anführe und empfehle. Objektprinzip bedeutet, dass viele organisatorisch trennbare Aufgabenbereiche von demselben Mitarbeiter wahrgenommen werden und die Aufgabentrennung nach Warengruppen bzw. Bedarfsarten erfolgt. Dies führt automatisch dazu, dass die verschiedenen Einkäufer teilweise im Prinzip gleiche Aufgaben wahrnehmen, nämlich das Führen von Einkaufsgesprächen, die Erteilung von Aufträgen, die Kontierung von Rechnungen, die Pflege des Artikelstamms usw.

Abgesehen von Kombinationsformen ist das Pendant zum Objektprinzip das **Funktionsprinzip**, bei dem die Aufgaben nach Funktionen getrennt sind. Es gäbe dann also beispielsweise eine Stelle für die Bearbeitung von Anfragen und Angeboten, eine für das Bestellwesen, für Terminüberwachung, Rechnungsbearbeitung usw.

Abgesehen davon, dass das Objektprinzip für den Einkäufer wesentlich reizvoller und vielseitiger ist, erspart es eine Vielzahl von Rückfragen innerhalb des Einkaufs. Außerdem bietet dieses Modell auch die Möglichkeit, in einem überschaubaren Bereich über bessere Produkt-Kenntnisse zu verfügen und die Kontakte zu den Lieferanten intensiver zu pflegen. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten zur Vertretung eines anderen Mitarbeiters innerhalb des Einkaufs beim Objektprinzip wesentlich größer sind, da jeder mit allen Arbeitsabläufen vertraut ist.

Der übliche Arbeitsablauf in der Beschaffung ist

- die Angebotseinholung,
- die Auswahl des Lieferanten,
- die Aufgabe der Bestellung,
- die Verfolgung der Bestellung und
- die Rechnungsprüfung.

Ich halte es im Rahmen des Objektprinzips für konsequent und aus den geschilderten Gründen auch für einzig richtig, dass jeder Einkäufer auch die Rechnungsprüfung für die von ihm bearbeiteten Objekte wahrnimmt. Ein Grund, der dagegen angeführt werden kann, ist die Aussage, dass das Objektprinzip dort an seine Grenzen stößt, wo die Arbeitsbelastung für den einzelnen Einkäufer zu hoch wird.

Mir scheint dies nicht stichhaltig zu sein. Jede Sachbearbeitung stößt an ihre Grenzen, wenn die Arbeitsbelastung zu hoch wird.

Eine notwendige Arbeitsentlastung bedeutet nicht, dass die Organisationsform zu ändern ist. Es bedarf keines besonderen Einfallsreichtums, in solchen Fällen zu prüfen, wie die Auslastung der anderen Einkäufer ist und ob die Möglichkeit einer Kompensierung besteht. Wenn dies in der ganzen Abteilung nicht der Fall ist, würde auch die Änderung der Organisation das Problem nicht beheben, da in diesem Fall von einer personellen Unterbesetzung auszugehen ist.

Ein viel bedeutungsvollerer Grund, die Rechnungsprüfung vom Einkauf zu trennen, ist die Wahrnehmung einer **Kontrollfunktion**. Die Notwendigkeit einer Einkaufspreiskontrolle außerhalb des Einkaufs wird in der Betriebswirtschaft vielfach vertreten und gefordert, sodass dieses Argument und dieser Hinweis hier nicht fehlen soll. Natürlich entspricht das Funktionsprinzip eher dem Vier-Augen-Prinzip – es kann aber Unregelmäßigkeiten durch „schwarze Schafe“ auch nicht verhindern oder ausschließen. Während zur **sachlichen Richtigkeit** die Kontrolle von Preis und Menge gehört, sollte die Prüfung der **rechnerischen Richtigkeit** der Eingangsrechnungen nicht im Einkauf, sondern in der Kreditorenbuchhaltung erfolgen.

### 6.1.2 Lager

Das Lager dient der Aufbewahrung der im Betrieb benötigten Materialien und Waren. Ob ein zentrales Lager oder mehrere dezentrale Lager unterhalten werden, hängt vom einzelnen Betrieb ab und kann somit nicht pauschal beantwortet werden. In den meisten Fällen ist es ratsam, das oder die Lager dem Einkauf anzugliedern.

Die wesentlichen Aufgaben des Lagers bestehen in

- Annahme und Kontrolle der eingehenden Ware,
- Warenausgabe,
- Führen einer Lagerkartei und
- Erstellung und Weiterleitung von Wareneingangsscheinen und Warenausgangsscheinen.

Auch wenn der Betrieb über eine EDV-gestützte Materialwirtschaft verfügt, werden die daraus ablesbaren Sollbestände der Vorräte mit den Istbeständen im Lager abgeglichen. Es gehört mit zu den originären Aufgaben der Lagerverwaltung, die Bestände der einzelnen Artikel zu überwachen und die Unterschreitung von Mindestmengen, dem sogenannten **eisernen Bestand**, zu verhindern.

## 6.2 Vertrieb

Unter **Vertrieb** versteht man alle Maßnahmen zum Verkauf von Gütern und Dienstleistungen am Markt.

Vom Beschaffungs- und Produktionsprozess ausgehend ist der Vertrieb die letzte Phase des unternehmerischen Prozesses, dem Aufzeichnungen, Analysen und Planungen folgen. Betriebswirtschaftlich gehören Planung, Organisation und Verwertung der Güter mit zum Vertrieb. Absatzmethoden, Produkt- und Sortimentsgestaltung, Preispolitik, Markt- und Konkurrenzsituation sowie die Werbung sind Bestandteile der **Vertriebsplanung** und **Vertriebsorganisation**.

*Insbesondere im Sinne derjenigen Leser, die dieses Buch nicht nur als Nachschlagewerk benutzen, sondern meinem Rat folgend wenigstens einmal von der ersten bis zur letzten Seite lesen, finden Sie die **Absatzplanung** im Rahmen der Betriebsplanung in Kap. 11.4 erläutert. Während wir uns hier noch im Bereich des Organigramms im Vertrieb befinden, sind dort die Zusammenhänge im Rahmen des Produktionsprozesses usw. abgehandelt.*

### 6.2.1 Vertrieb Innendienst

Die Besetzung und Aufgabenstellung einer Verkaufsleitung richtet sich nach Art, Größe und Organisation eines Betriebes. Erkenntnisse und Informationen des Vertriebs sind mit den Bereichen Beschaffung und Produktion eng verzahnt, da hier die Güter einen Absatz am Markt finden sollen, die dort beschafft oder produziert werden.

Wie bereits erwähnt, sind **Produkt- und Marktanalysen** wichtige Voraussetzungen für den Vertrieb der Handelswaren und Erzeugnisse. Ein weiteres Betätigungsfeld ist die **Verkaufsförderung**, auch **Sales Promotion** genannt. Die Verkaufsförderung ist als Ergänzung zur Werbung zu verstehen. Dabei kann es sich einerseits um Präsentationen und Veranstaltungen für potente Kunden handeln, andererseits gehört zur Verkaufsförderung auch die Schulung des eigenen Personals. Unternehmen, die über einen Außendienst verfügen, veranstalten teilweise Verkaufstagungen, in denen die Präsentation der Produktpalette „geübt“ und gleichzeitig auch gegenseitige Kontakte erfolgreich vertieft werden.

Weitere Partner können unter Umständen **Handelsvertreter** sein, die als selbstständige Kaufleute Produkte des Unternehmens in dessen Namen und für dessen Rechnung vertreiben. Der „Freie Handelsvertreter“ ist zwar selbstständiger Gewerbetreibender und kann somit auch seine Tätigkeit und Arbeitszeit im wesentlichen frei gestalten, hat aber dem Unternehmen gegenüber gewisse Pflichten wie Sorgfaltspflicht, Benachrichtigungspflicht usw. Zu seinen Rechten zählt insbesondere auch der Anspruch auf entsprechende Unterrichtung über die Produkte sowie auf das nötige Werbematerial. Insofern werden auch die Handelsvertreter in die Maßnahmen der Verkaufsförderung eingebunden.

### 6.2.2 Vertrieb Außendienst

Bei dem Außendienst im engeren Sinne handelt es sich um angestellte Mitarbeiter des Unternehmens. Sie beziehen gewöhnlich ein festes Gehalt (**Fixum**) zuzüglich einer **Umsatzprovision** für die von ihnen getätigten Umsätze. Es ist üblich, dass Außendienstmitarbeiter einen festen Bezirk haben, in dem sie ohne Einzelnachweis an allen Verkäufen beteiligt sind.

Die Umsatzprovision ist ein gutes Instrument, den Verkauf einzelner, beispielsweise besonders gewinnträchtiger Produkte zu steuern. In der Praxis wird daher vielfach die Umsatzprovision in Relation zu den Deckungsbeiträgen der einzelnen Produkte gestaffelt. Gute Produktkenntnisse und gute Kundenkontakte sind ein nicht zu unterschätzendes „Kapital“ eines jeden Außendienstmitarbeiters. In vielen Fällen ist es daher angebracht, in die entsprechenden Arbeitsverträge eine sogenannte **Konkurrenzklausele** aufzunehmen, die es dem Mitarbeiter untersagt, nach Verlassen des Unternehmens direkt für ein Konkurrenzunternehmen tätig zu werden.

Wie bereits vorstehend erwähnt, wird der Handelsvertreter im Gegensatz zum angestellten Außendienstmitarbeiter als selbstständiger Kaufmann tätig. Er erhält lediglich eine Provision für die von ihm getätigten Umsätze und darf auch gleichzeitig für andere Unternehmen tätig werden.

### 6.2.3 Werbung

Die **Werbung** dient der Bedarfsweckung und ist darauf ausgerichtet, Erzeugnisse und deren Eigenschaften bekannt zu machen und deren Absatz zu fördern.

Eine Vielzahl von Werbemitteln und Werbeträgern wie Prospekte, Plakate, Zeitungen, Funk und Fernsehen werden in Anspruch genommen, um dieses Ziel zu erreichen. Als Maßnahmen der Verkaufsförderung (Sales Promotion, siehe oben) kommen Produktpräsentationen, Preisausschreiben, besondere Dekorationsmittel, Verkaufsständer, Preisnachlässe, Sonderangebote, kostenlose Warenproben usw. infrage. Je nach Produkt richtet sich die Werbung entweder an die Allgemeinheit, oder aber auch an bestimmte Gruppen, bei denen von einem Bedarf an dem beworbenen Produkt auszugehen ist. So wird man sich bei Artikeln des Krankenhausbedarfs nicht an die Allgemeinheit wenden, sondern gezielt die Kliniken mit der Werbung ansprechen. Bei Produkten des täglichen Bedarfs hingegen bietet sich eher eine Werbung über die Medien an.

Im Gegensatz zur Produktwerbung oder Markenwerbung spricht man von **Public Relation**, wenn sich die Werbung auf das Unternehmen bezieht.

Dauerhafte Werbung wird zum Beispiel erzeugt durch Beschriftungen an Fahrzeugen usw., durch Tragetaschen mit einem Firmenaufdruck oder auch durch spezielle

firmentypische Symbole, wie die „Ringe“ am Audi, den „Stern“ am Mercedes oder das weißblaue „Propeller“-Emblem am BMW.

#### 6.2.4 Vertriebslager

Im Gegensatz zum Materiallager (z. B. für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe), dem Eingangslager gemäß Kap. 6.1, handelt es sich beim Vertriebslager um ein **Endproduktlager**. Wenn keine separate Versandabteilung besteht, dann erfolgt im Vertriebslager die Verpackung und Versendung der bestellten Waren. Die Lagerzüge ergeben sich aus dem Einkauf von Handelswaren oder aus den Fertigerzeugnissen eigener Produktion.

#### 6.2.5 Auftragsbearbeitung

*Ich erinnere mich an eine Firma, in der eine der „wichtigsten“ Aufgaben der Auftragsbearbeitung darin bestand, das wertmäßige Volumen der eingegangenen Aufträge eines jeden Monats zu ermitteln, weil es bei Überschreitung einer bestimmten Grenze für die gesamte Verwaltung Kaffee und Kuchen gab. – Eine schöne Geste, finde ich! So nehmen die Mitarbeiter auf eine sehr nette Art am Erfolg des Unternehmens teil. – Ich hatte das etwas modifiziert ebenfalls übernommen, nur, dass ich nicht den Wert der Aufträge, sondern die kumulierten Deckungsbeiträge für Kaffee und Kuchen zugrunde gelegt habe. Wo es vom Arbeitsaufwand her vertretbar ist, kann ich nur empfehlen, die Auftragseingänge nach Deckungsbeiträgen der bestellten Ware zu bewerten und auf die Art festzustellen, wann die Deckungsgrenze erreicht bzw. überschritten ist und wie die einzelnen Produkte und Aufträge dazu beitragen. Auf diese Weise wird also über die Auftragseingänge annähernd der sogenannte **Break-Even-Point** ermittelt. Näheres dazu finden Sie in Kap. 6.3.6.*

Die Aufgaben der Auftragsbearbeitung bestehen aus

- der Entgegennahme von Bestellungen,
- der Vornahme von Auftragsbestätigungen,
- der Führung eines Auftragsbuches bzw. Aufzeichnung aller eingegangenen Aufträge sowie
- der Veranlassung und Überwachung der Auftragsausführung und deren Status.

Dazu gehören ferner die Erstellung von Versandpapieren oder deren Veranlassung und die Sicherstellung, dass alle ausgeführten Aufträge zur Fakturierung gelangen. Sofern bestellte Waren nicht lieferbar sind oder vom Kunden genannte Preise bzw. Konditionen nicht akzeptiert werden, fallen entsprechende Mitteilungen an die Kunden ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Auftragsbearbeitung, sofern der einzelne Betrieb diese Vorgänge nicht anders organisiert hat. Insbesondere bei Abläufen, die außerhalb der Routine liegen, wird sich vielfach die Geschäftsleitung die Entscheidungen über bestimmte Verfahrensweisen vorbehalten und diese keinem Sachbearbeiter überlassen. So werden auch immer einige wichtige Kunden besondere Aufmerksamkeit genießen.

### 6.2.6 Fakturierung

Fakturierung, das Ausschreiben einer Rechnung, kann für einen Unternehmer neben der Kenntnisaufnahme von einem Geldeingang eine der angenehmsten Tätigkeiten sein. Die **Rechnung** (lateinisch: factura) enthält die Namen und Anschriften von Aussteller und Empfänger, Art und Umfang der gelieferten Ware oder der erbrachten Leistung, Lieferdatum, Leistungsdatum, Rechnungsdatum, Rechnungsnummer, Nettowert, Umsatzsteuersatz, Umsatzsteuerwert, Bruttobetrag, Zahlungsbedingungen und die Steuernummer des die Rechnung ausstellenden Unternehmens.

Die Rechnung ist gleichzeitig Buchungsbeleg oder Bestandteil einer Rechnungsausgangsliste und somit der ursprüngliche Beleg dafür, dass eine Forderung an den Kunden gebucht und in der Debitorenbuchhaltung ein Offener Posten erzeugt wird.

### 6.2.7 Versand

Wie bereits angeführt, kann die Verpackung und Versendung durch das **Vertriebslager** oder aber durch eine separate **Versandabteilung** erfolgen. Neben dem Vertriebslager arbeitet der Versand übergreifend mit der Auftragsbearbeitung und ggf. auch mit der Fakturierung zusammen. Das Vertriebslager stellt die bestellte und zu liefernde Ware bereit, die Auftragsbearbeitung ggf. die Versandpapiere und die Fakturierungsstelle die Rechnung, sofern diese mit der Ware verschickt werden soll. Die Zuständigkeiten können natürlich im Einzelfall auch anders geregelt sein.

## 6.3 Rechnungswesen

Das Rechnungswesen besteht aus

- Buchführung,
- Kostenrechnung/Kalkulation,
- Statistik,
- Planungsrechnung.

Wir unterscheiden zwischen dem Externen Rechnungswesen und dem Internen Rechnungswesen.

Als **Externes Rechnungswesen** bezeichnet man die Buchführung, weil sie die Vorfälle aus dem Verkehr mit der wirtschaftlichen Außenwelt, wie Lieferanten, Kunden, Banken, Behörden usw., erfasst.

Das **Interne Rechnungswesen** dient der Steuerung und Planung des Unternehmens und ist die Bezeichnung für die Kostenrechnung oder auch Kosten- und Leistungsrechnung (KLR).