

### 3 Der betriebliche Leistungsprozess

#### 3.1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe des Leistungsprozesses

##### 3.1.1 Produktions- oder Leistungsfaktoren

Die traditionellen Produktionsfaktoren nach GUTENBERG sind:

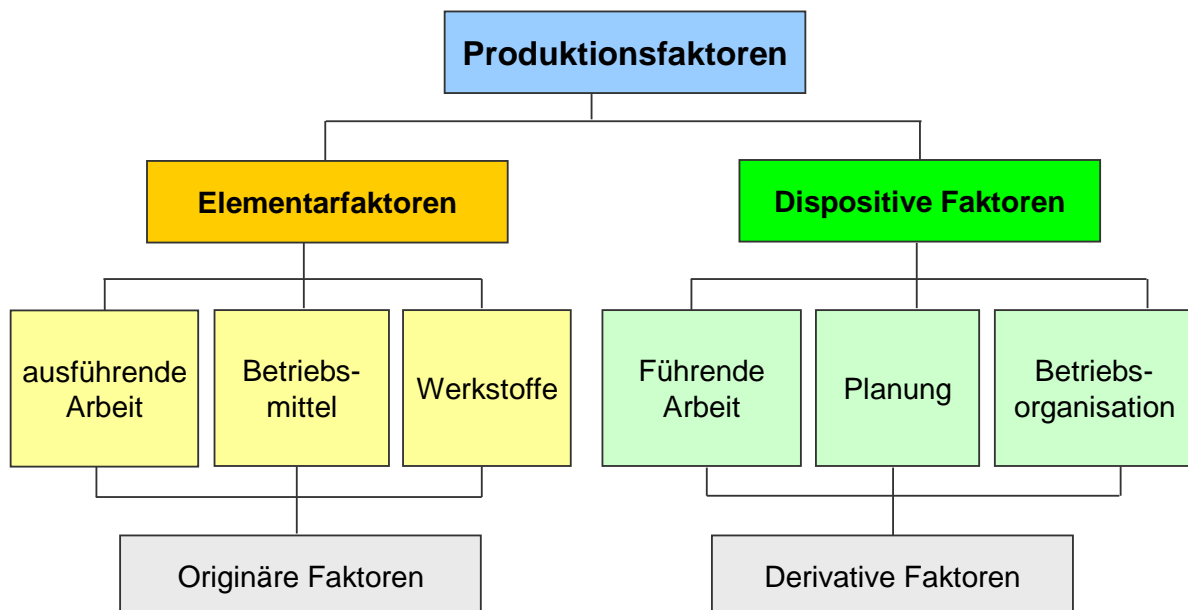
Elementare Produktionsfaktoren

- Arbeit(skräfte), ausführende Arbeit
- Betriebsmittel
- Werkstoffe

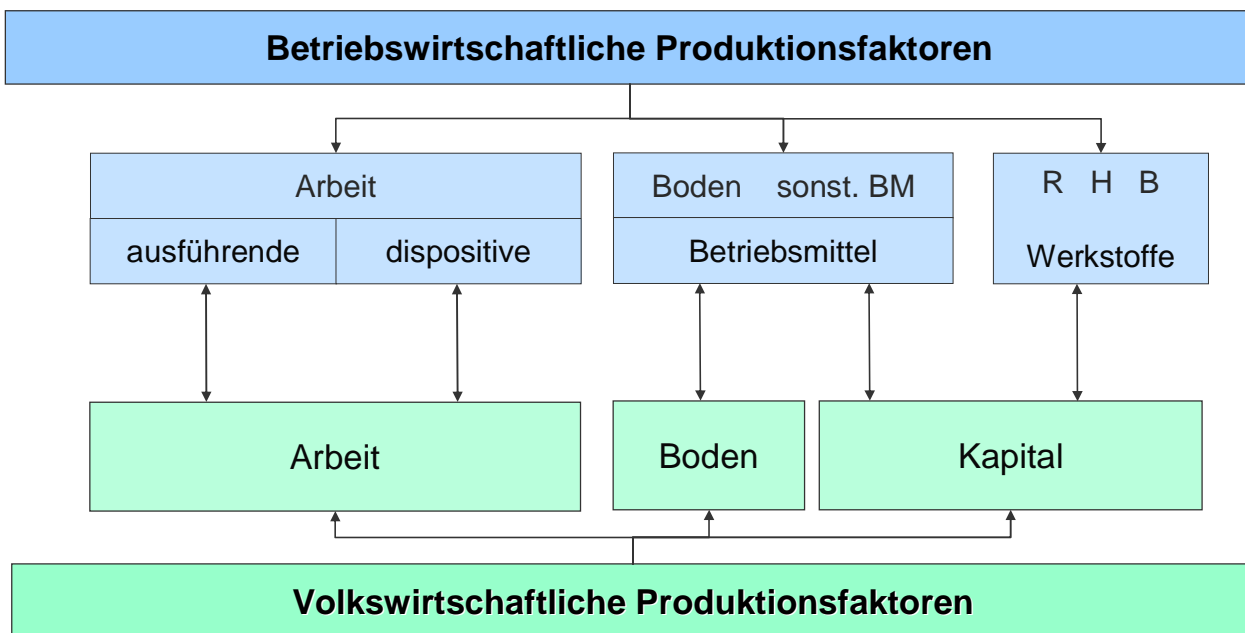
Die Kombination der Produktionsfaktoren erfolgt durch den sogenannten dispositiven Faktor

- Leitung als sachbezogene Führung eines Betriebes
- Planung
- Organisation als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung langfristiger Aufgaben

Übersicht: betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren



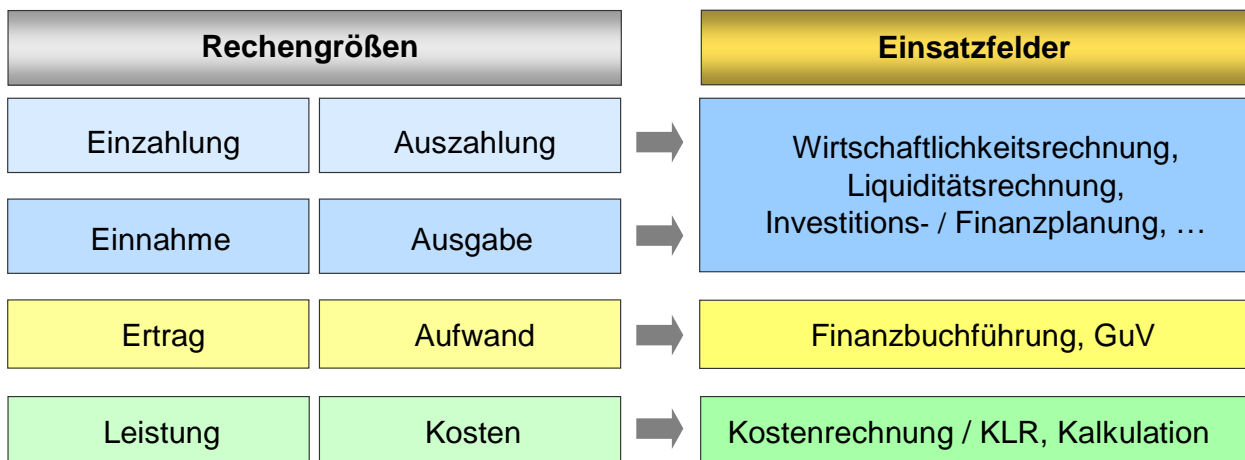
Die folgende Übersicht verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren:



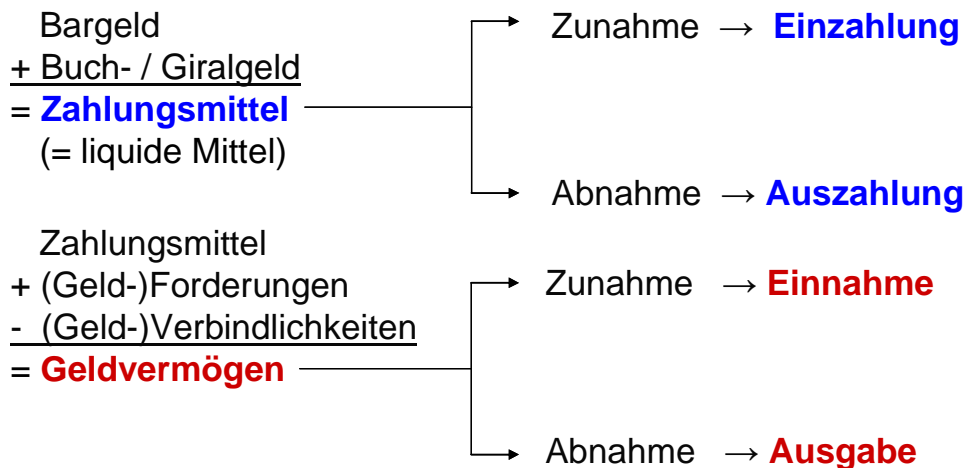
### 3.1.2 Wertkategorien (Rechengrößen)

Der betriebliche Leistungsprozess im Allgemeinen und die Beschaffung sowie der Absatz im Besonderen lösen (Zahlungs-)Vorgänge aus, die im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, wie in der Buchhaltung und damit schließlich in der Bilanz und in der GuV-Rechnung ihren Niederschlag finden. Hierzu werden verschiedene Rechengrößen bzw. Wertkategorien verwendet, die nachfolgend differenziert werden.

Übersicht: betriebswirtschaftliche Wertgrößen



- **Einzahlungen - Auszahlungen**  
 Als Einzahlung [Auszahlung] bezeichnet man den Zufluss [Abfluss] von Bargeld oder Giralgeld.
  
- **Einnahmen - Ausgaben**  
 Bei Einnahmen [Ausgaben] werden neben den Zahlungsvorgängen noch Veränderungen bei den Forderungen und Verbindlichkeiten hinzugerechnet.



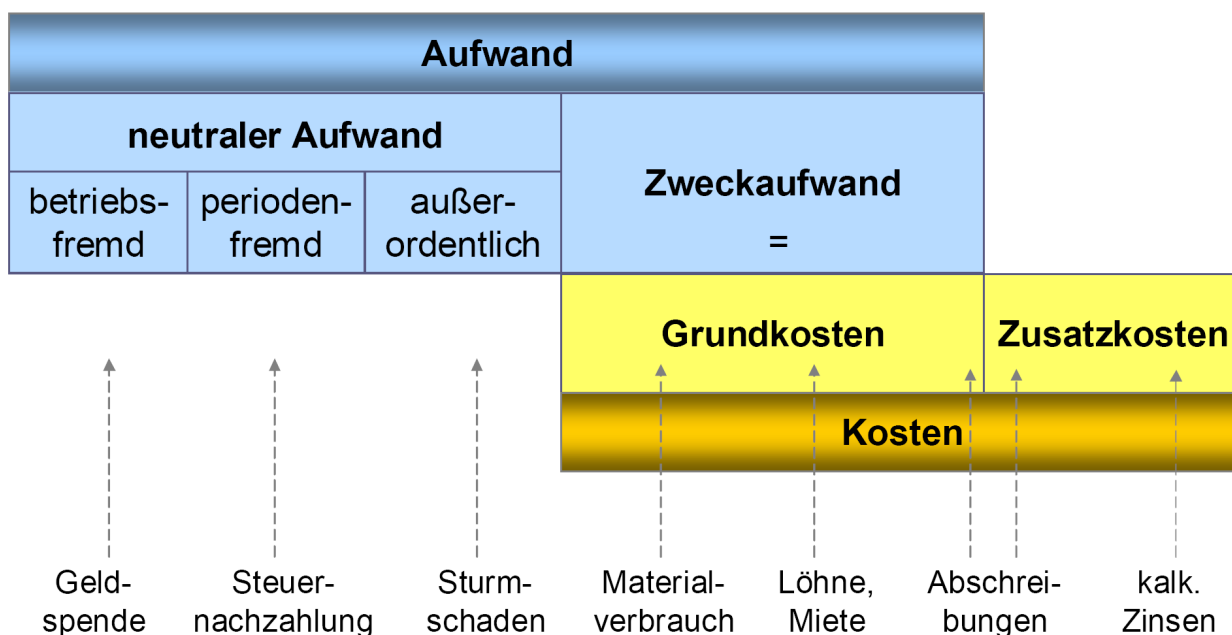
**Übung** zu den Begriffspaaren Ein-/Auszahlung und Einnahme/Ausgabe

	Vorgang	Ein- zahlung	Ein- nahme	Aus- zahlung	Aus- gabe
1	Überweisung Löhne 2.000				
2	Eingang Reparaturrechnung 500				
3	Bezahlung der Rechnung bar				
4	Verkauf auf Ziel 3.000				
5	Zahlungseingang zu 4 nach 10T.				
6	Kreditinanspruchnahme 4.000				
7	Mietzahlung 1.000				
8	Rückzahlung des Kredits aus 6				

Rechengrößen	vorher	nachher	$\Delta$
Kasse			
+ Bank			
= <b>Zahlungsmittel</b>			

Zahlungsmittel			
+ Forderungen			
- Verbindlichkeiten			
= <b>Geldvermögen</b>			

- Erträge - Aufwendungen**  
 Unter Erträgen [Aufwendungen] versteht man den in Geld bewerteten Wertzugang [Wertverzehr] in einer Periode, dem ein realer Wertverzehr zugrunde liegt..
- Leistungen - Kosten**  
 Unter Leistungen [Kosten] versteht man den (Betriebs-)Ertrag [den in Geld bewerteten Verzehr von Gütern und Dienstleistungen] zur Erfüllung des Betriebszwecks in einer Periode.



■ **Neutrale Aufwendungen** werden in drei Arten unterteilt:

- **betriebsfremde Aufwendungen**  
... sind keine Kosten, da sie mit dem Betriebszweck nichts zu tun haben (z.B. Spenden, Spekulationsverluste,... )
- **periodenfremde Aufwendungen**  
... stehen zwar in Zusammenhang mit dem Betriebszweck, werden jedoch nicht in der Periode gebucht, in sie wirtschaftlich entstanden sind (z.B. Nachzahlung von Kostensteuern, Zollabgaben)
- **außerordentliche Aufwendungen**  
... sind zwar durch die Erstellung der Betriebsleistung verursacht, sind aber so außergewöhnlich, dass sie beispielsweise in die Selbstkostenrechnung (Kalkulation) nicht eingehen sollen (z. B. Hochwasserschaden)

■ **Zweckaufwendungen**

...sind aufwandsgleiche Kosten (= Grundkosten), die bei der Erstellung und Verwertung der betrieblichen Leistung entstehen.

■ **Zusatzkosten** / Anderskosten

Zusatzkosten sind kalkulatorische Kosten, denen kein Aufwand / Aufwand in anderer Höhe gegenübersteht. Zu den Anderskosten zählen insb. die kalkulatorischen Abschreibungen:

- **kalkulatorische Abschreibungen**  
sind Kosten, mit denen der Wertverzehr einer Anlage (eines Sachmittels) während einer Periode möglichst genau erfasst werden soll. Abzugsgrenzen ist der Begriff der kalkulatorischen Abschreibungen von den steuerlich zulässigen Abschreibungen (AfA), die als Aufwand in die GuV- Rechnung eingehen.
- **kalkulatorischer Unternehmerlohn**  
hat ebenfalls in der GuV-Rechnung keine Aufwandsentsprechung und dient u.a. im Rahmen der Kostenrechnung dazu, die vom nicht angestellten Unternehmer selbst erbrachten Arbeitsleistungen kostenmäßig zu erfassen.
- **kalkulatorische Eigenkapital-Zinsen und kalkulatorische Miete**  
erfüllen in der Kostenrechnung den Zweck, die Opportunitätskosten des im Unternehmen investierten Eigenkapitals einzubeziehen. Das Kapital hätte ja auch anderweitig - bspw. am Kapitalmarkt - angelegt werden können. Der dort sicher erzielbare Zins könnte beispielsweise als Opportunitätskostensatz zur Ermittlung der kalkulatorischen EK-Zinsen herangezogen werden. Die kalkulatorische Miete wird als Kostenansatz für die Nutzung eigener Gebäude oder Räume veranschlagt.
- **kalkulatorische Wagnisse**  
werden in der Kostenrechnung angesetzt, um unvorhersehbare - in der Vergangenheit jedoch immer wieder mal eingetretene - außergewöhnliche Wertverluste zu berücksichtigen.

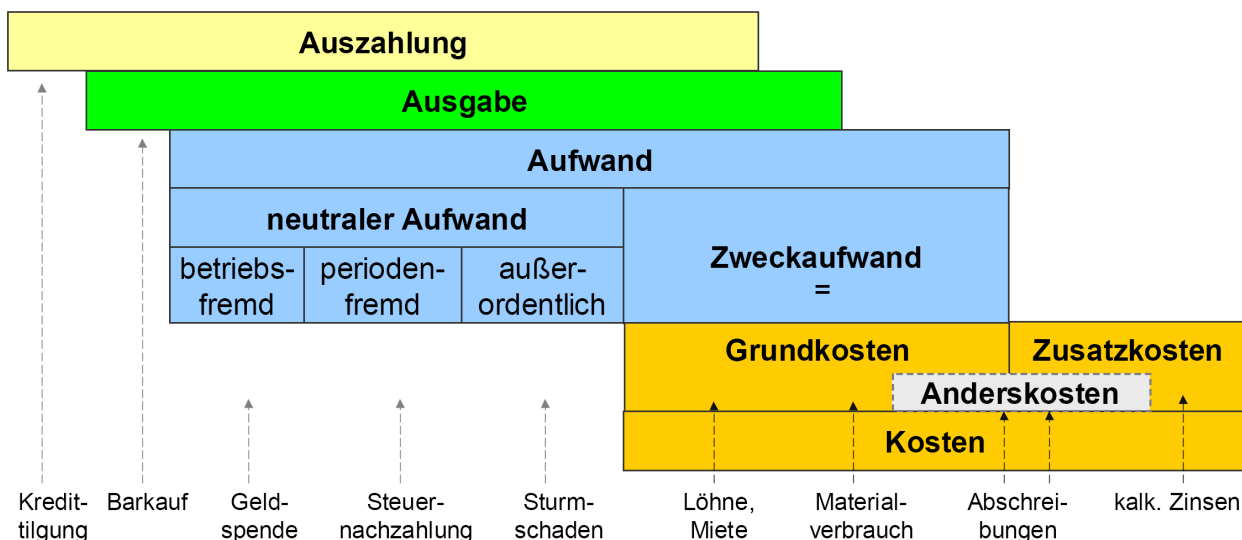
Die Zuordnung der Begriffe „Anderskosten“ und „Zusatzkosten“ im Rahmen der kalkulatorischen Kosten:



Dabei ist zu beachten, dass es sich lediglich um eine begriffliche Zuordnung handelt und nicht um eine Kongruenzdarstellung in dem Sinne, dass Anderskosten plus Zusatzkosten gleich kalkulatorische Kosten sind.

In der folgenden Übersicht wird eine vollständige Abgrenzung der Rechengrößen basierend auf der so genannten „Schmalenbach-Treppe“ dargestellt.

**Übersicht: Gesamtdarstellung der Wertgrößen („Schmalenbach-Treppe“)**



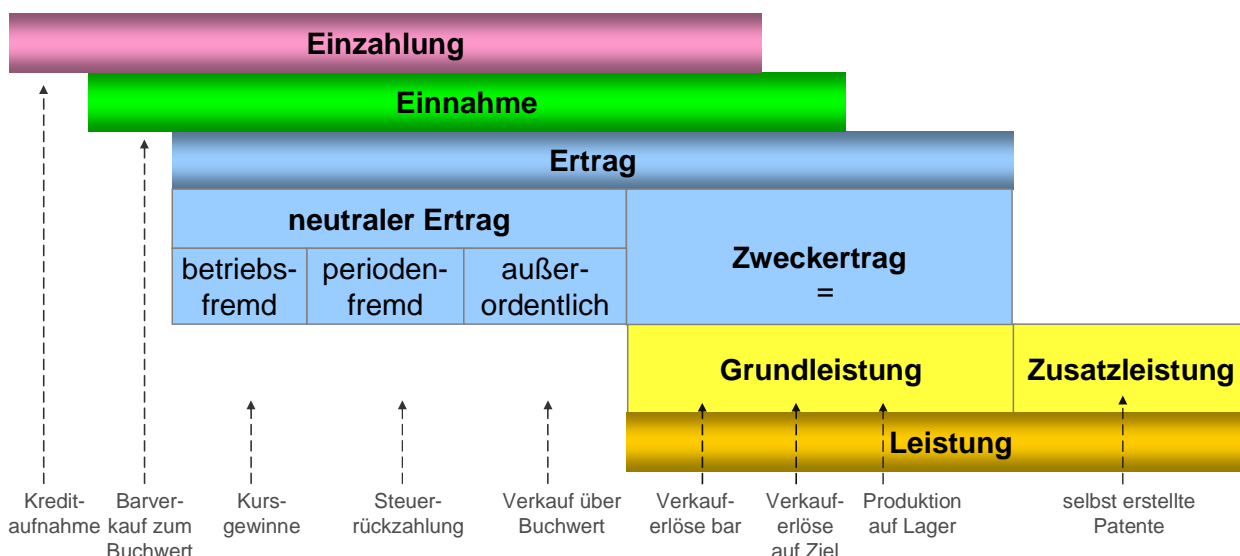
Analog zur Aufwandsseite lässt sich die Ertragsseite darstellen. Der Unterschied besteht darin, dass Leistung i.d.R. auch Ertrag ist,<sup>11</sup> während Kosten jedoch nicht immer Aufwand (→ Zusatzkosten) ist. Der neutrale Ertrag ist das Gegenstück zum neutralen Aufwand.

■ **neutraler Ertrag**

- betriebsfremder Ertrag  
(z.B. Spekulationsgewinne an der Börse,... )
- periodenfremder Ertrag  
(z.B. Rückerstattung von Kostensteuern, Zollabgaben, ...)
- außerordentlicher Ertrag  
(z.B: Gewinne aus Verkäufen des Anlagevermögens,...)

■ **Zweckertrag**

... ist der Ertrag, der in Zusammenhang mit dem Betriebszweck erzielt wird (= Betriebsertrag = Leistung).



<sup>11</sup> In einigen Lehrbüchern wird der Begriff der Zusatzleistungen als Pendant zu den Zusatzkosten verwendet. Darunter sind Leistungen zu verstehen, die nie zu Einnahmen führen und damit folglich auch keinen Ertrag darstellen (z.B. Sachspende in Form selbsterstellter Erzeugnisse. Vgl. Gerold Mus (FernUni Hagen), 1991, S. 21.

**Übung 1** zu den Rechen-/Wertgrößen

Ordnen Sie die folgenden Geschäftsvorfälle den jeweiligen Rechengrößen zu.

- 1) Aufnahme eines Darlehens über 400.000 € bei einer Bank am 1.1.2009
- 2) Erwerb und Bezahlung eines Grundstücks in Höhe von 500.000 € im Januar 2009.
- 3) Kauf und Bezahlung einer Anlage im Wert von 100.000 € im Januar 2009. Die Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre. Kalk. u. bilanzielle Abschreibung sei linear.
- 4) Einkauf von Materialien im Wert von 10.000 € auf Ziel in 2009.
- 5) Zahlung der Darlehenszinsen aus der Kreditaufnahme aus 1) vereinbarungsgemäß am 1.2.2009 für das erste Quartal 2009 in Höhe von 10.000 €.
- 6) Zahlung einer Gebäudefeuerversicherung für den Versicherungszeitraum 1.7.09 - 30.6.2010 am 1.7.2009 Höhe von 6.000 €.
- 7) Berücksichtigung von Zinsen in Höhe von 7.000 € auf das eingebrachte Eigenkapital in Höhe von 100.000 € in 2009.
- 8) Bezahlung der Materialien aus Nr. 4 in 2009.
- 9) Zahlung einer Spende über 1.000 € in 2009.
- 10) Berücksichtigung der von der Unternehmerehefrau unentgeltlich erbrachten Arbeitsleistungen in Höhe von 15.000 € in 2009.
- 11) Mietzahlung für Büroräume am 1.1.2009 in Höhe von 8.000 € für das Jahr 2009.
- 12) Unentgeltliche Unterbringung einer ausländischen Delegation in eigenen Unterkünften (Vergleichsmiete 800 €)

Vorfall	Ein-/Auszahlung	Einnahme/Ausgabe	Ertrag/Aufwand	Leistung/Kosten
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				



### Übung 2

Ordnen Sie die folgenden betrieblichen Vorfälle den entsprechenden Wertbegriffen durch Angabe der Geldbeträge in TSD EURO ohne Währungssymbol (Beispiel: 10.000 € = 10) in der dafür vorgesehenen Tabelle für das Geschäftsjahr 2009 zu:

- 1) Tilgung eines Kredits am 1.4.2009 in Höhe von 5.000 €.
- 2) In den Gästezimmern am BZ Münster werden für eine Nacht unentgeltlich 10 ausländische Zöllner untergebracht. Die Zimmer werden für gewöhnlich für 50 € pro Zimmer vermietet.
- 3) Kalkulatorische Abschreibung einer Anlage über 1.000 €, die bereits bilanziell vollständig abgeschrieben ist.
- 4) Einkauf von Materialien auf Ziel in 2009 in Höhe von 2.000.
- 5) Zahlung der Darlehenszinsen aus der Kreditaufnahme aus 1) vereinbarungsgemäß am 1.2.2009 für das erste Halbjahr 2009 in Höhe von 3.000.
- 6) Zahlung einer Gebäudefeuerversicherung für den Versicherungszeitraum 1.1. - 30.6.2010 am 23.12.2009 in Höhe von 4.000 €.
- 7) Berücksichtigung von Zinsen auf das im Betrieb investierte Eigenkapital in 2009 in Höhe von 6.000.
- 8) Bezahlung der eingekauften Materialien aus Nr. 4) in 2009.
- 9) Verbrauch der Materialien aus Nr. 4) in 2009.
- 10) Zahlung einer Spende in 2009 in Höhe von 20.000.
- 11) Reisekostenerstattung bar an einen Mitarbeiter in Höhe von 700 €.
- 12) Während einer BZ-Party im Dezember 2009 wird durch randalierende Studierende irrtümlich Feueralarm ausgelöst. Die Rechnung der Feuerwehr über 1.500 € wird dem BZ am 20.12.2009 mit Zahlungsfrist 14 Tage zugestellt.

Vorfall	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ein- / Auszahlung												
Einnahme / Ausgabe												
Ertrag / Aufwand												
Leistung / Kosten												

### 3.1.3 Erfolgsmaßstäbe und grundlegende Kennzahlen

#### 3.1.3.1 Wirtschaftlichkeit

Unter den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ist der Maßstab der Wirtschaftlichkeit (→ ökonomisches Prinzip<sup>12</sup>) als Spezialfall des allgemeinen Rationalprinzips) von besonderer Bedeutung. Handeln nach dem ökonomischen Prinzip - oder allgemeiner nach dem Rationalprinzip - ist eine fundamentale systemindifferente Verhaltensmaxime, die unabhängig von der jeweiligen Zielsetzung gilt. Es besitzt insofern allgemeine Gültigkeit in marktwirtschaftlichen wie in zentralplanwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen und ist unabhängig davon, ob erwerbs- oder gemeinwirtschaftliche Ziele vorherrschen.

$$\text{(Markt-)Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

$$\text{(Kosten-)Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$$

#### 3.1.3.2 Produktivität

Produktivität ist das Verhältnis von Ausbringungsmenge zu Einsatzmenge und wird auch als technische oder mengenmäßige Wirtschaftlichkeit bezeichnet und somit als Unterfall der Wirtschaftlichkeit aufgefasst werden.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Arbeitseinsatz(Arbeitsstunden)}}$$

#### 3.1.3.3 Rentabilität

Der gelegentlich vertretenen Auffassung, Rentabilität könne auch als wertmäßige Wirtschaftlichkeit bezeichnet werden,<sup>13</sup> muss hier dezidiert widersprochen werden. Während bei der (wertmäßigen) Wirtschaftlichkeit Ertrags-/Aufwand- bzw. Leistungs-/Kostenrelationen gebildet werden, wird bei der Rentabilität grundsätzlich eine Ergebnis- bzw. Gewinngröße (Differenz von Ertrag und Aufwand) in Beziehung zu einer Kapitalgröße (Eigenkapital, Gesamtkapital) oder Umsatzgröße gesetzt.

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 1.2.2.

<sup>13</sup> Vgl. z.B. bei Reichard (1987), S. 11.

$$\text{Erfolg} = \text{Ergebnis} = \begin{cases} > 0 \text{ Gewinn} \\ < 0 \text{ Verlust} \end{cases}$$

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{durchschnittlicher Kapitaleinsatz}} \quad (\text{im Finanzsektor: Rendite})$$

$$\text{Eigenkapitalrentabilität (EKR)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \quad (\text{Unternehmerrentabilität})$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität (GKR)} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \quad (\text{Unternehmensrentabilität})$$

$$\text{Gesamtkapital} = \text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital} \quad \text{GK} = \text{EK} + \text{FK}$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}}$$

Die Rentabilität wird i.d.R. als Folge von Wirtschaftlichkeit stehen. Darin liegt jedoch keine Zwangsläufigkeit. D.h., es gibt durchaus Unternehmen, die zwar hochgradig wirtschaftlich arbeiten und dennoch - bspw. aufgrund ungünstiger Marktverhältnisse oder nicht marktfähiger Produkte - unrentabel sind. Ebenso gibt es Betriebe, die rentabel und gleichzeitig unwirtschaftlich sind.

### 3.1.3.4 Weitere Leistungsmaßstäbe und Kennzahlen

#### 3.1.3.4.1 Effektivität

Unter dem Begriff der Effektivität wird die Relation einer Soll- zu einer Ist-Größe (z.B. Sollkosten/Ist-Kosten) und damit die Wirksamkeit im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel verstanden. Durch Gegenüberstellung von Ziel und Ergebnis erhält man den Zielerreichungsgrad.

Effektivität ist das Verhältnis von erzieltm zu angestrebtem Ergebnis. Ein Verhalten ist dann effektiv, wenn es ein vorgegebenes Ziel erreicht. Es ist weniger effektiv, wenn das Ziel nur teilweise erreicht wird.

Beispiel:

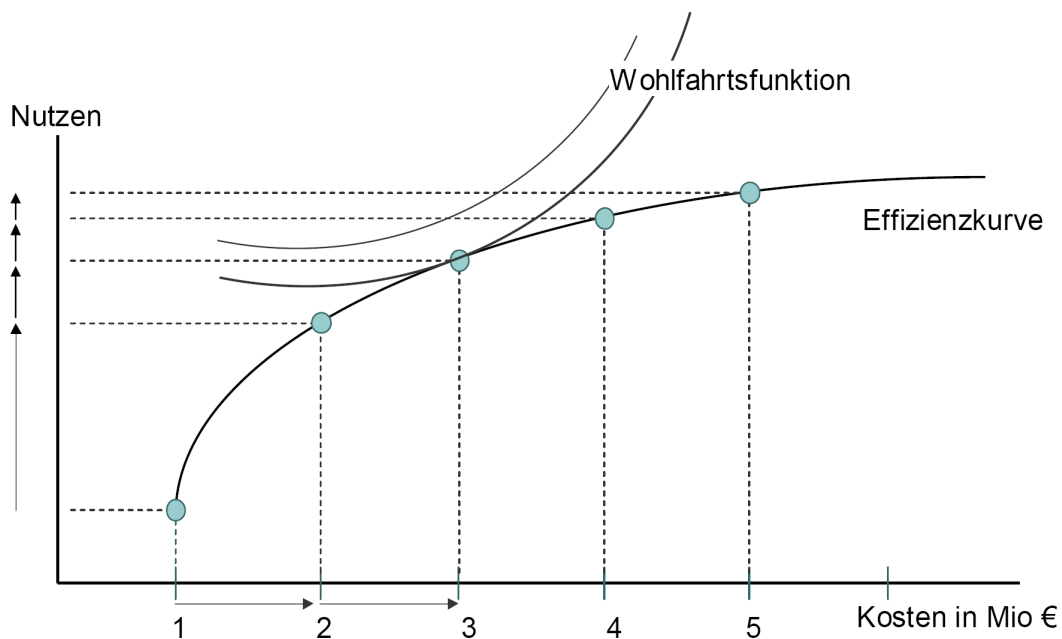
Als Ziel-/Plan- oder auch Sollgröße wird angestrebt, die Kosten durch Verbesserung von Geschäftsprozessen um 100.000 € zu senken. Ergebnis ist, dass die Kosten nur um 80.000 € gesenkt werden konnten.

$$\text{Effektivität} = \frac{\text{IST - Größe}}{\text{SOLL - Größe}} = \frac{80.000}{100.000} = 80\%$$

### 3.1.3.4.2 Effizienz

Der Begriff "Effizienz" hat im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext<sup>14</sup> sehr weitreichende Bedeutung. Im vorliegenden Kontext lässt sich ein über „Wirtschaftlichkeit“ hinausgehende Begriffsdeutung nicht sinnvoll begründen. Gelegentlich werden unter Effizienz nicht nur optimale Mitteleinsatz-Ergebnis-Relationen, sondern auch Ergebnis-Ziel-Beziehungen verstanden.<sup>15</sup>

In der folgenden Abbildung wird der Begriff der Effizienz im Sinne von optimaler Wirtschaftlichkeit an Hand eines Beispiels – Neubau eines Verwaltungsgebäudes – mit einem fiktiven Investitionsvolumen zwischen 1 Mio. und 5 Mio. Euro. Der Nutzen und Anforderungen an das Verwaltungsgebäude sind erwartungsgemäß negativ mit der Investitionshöhe korreliert. Zwei Herangehensweisen an das Bauprojekt sind denkbar: Der Nutzen und die Anforderungen an das Gebäude werden spezifiziert und damit wird das Bauvorhaben ausgeschrieben. Für eine zuvor definiertes Nutzenniveau wird dann unter allen Bewerbern das kostengünstigste ausgewählt. Zum anderen besteht die Möglichkeit, die Kosten zuvor festzulegen und dann unter Bewerbern das Projekt mit dem höchsten Nutzen (Gebrauchswert) auszuwählen. Theoretisch gibt es hierzu nahezu unendlich viele Möglichkeiten, von den nachfolgend 5 Varianten dargestellt.



Alle Punkte auf der Effizienzkurve – wie insbesondere auch die fünf markierten – sind effizient, d.h. sie genügen dem Wirtschaftlichkeitsprinzip und sind mithin optimal. Ob es unter diesen op-

<sup>14</sup> Weitaus differenziertere Begriffsinhalte zur Effizienz findet man u.a. in der Mikroökonomie (z.B. Paretoeffizienz) und in der Kapitalmarkttheorie (z.B. Allokationseffizienz, Informationseffizienz).

<sup>15</sup> Vgl. u.a. Reichard, Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, 2. Aufl. 1987, S. 10f.

timalen Kombinationen noch einen Optimum-optimorum-Punkt gibt, hängt von der Kenntnis der Wohlfahrtsfunktion ab, die durch die Indifferenzkurven in der Abbildung angedeutet wird. Diese lässt sich bekanntlich realiter – also empirisch – nicht herleiten, so dass die first-best-Lösung letztlich nur theoretisch relevant ist. Politische und haushaltsmäßige Vorgaben bzw. Restriktionen sind in der Praxis maßgebend für die Auswahl.

### 3.1.3.4.3 Liquidität

Der Begriff und die Bedeutung der Liquidität wurden bereits dargestellt. Liquidität wurde als Fähigkeit eines Betriebes definiert, seine Zahlungsverpflichtungen termingerecht nachkommen zu können. Liquidität wird aber auch im Sinne von Liquidierbarkeit, also der Möglichkeit Vermögenswerte in Geld umzutauschen, verstanden. Man unterscheidet im Allgemeinen 3 Liquiditätsgrade:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\begin{aligned} & \text{Betriebsergebnis (Gewinn)} \\ & + \text{Abschreibungen} \\ & + \text{Erhöhung der langfr. Rückstellungen} \\ & \hline & = \text{Cashflow} \end{aligned}$$

Der Cashflow, der an dieser Stelle zumindest kurz erwähnt werden soll, spielt u.a. im Rahmen der dynamischen Liquiditätsanalyse eine wesentliche Rolle. Er spiegelt die Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens wider. Dem Cashflow kommt u.a. entscheidende Bedeutung bei der Beurteilung der Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit zu.

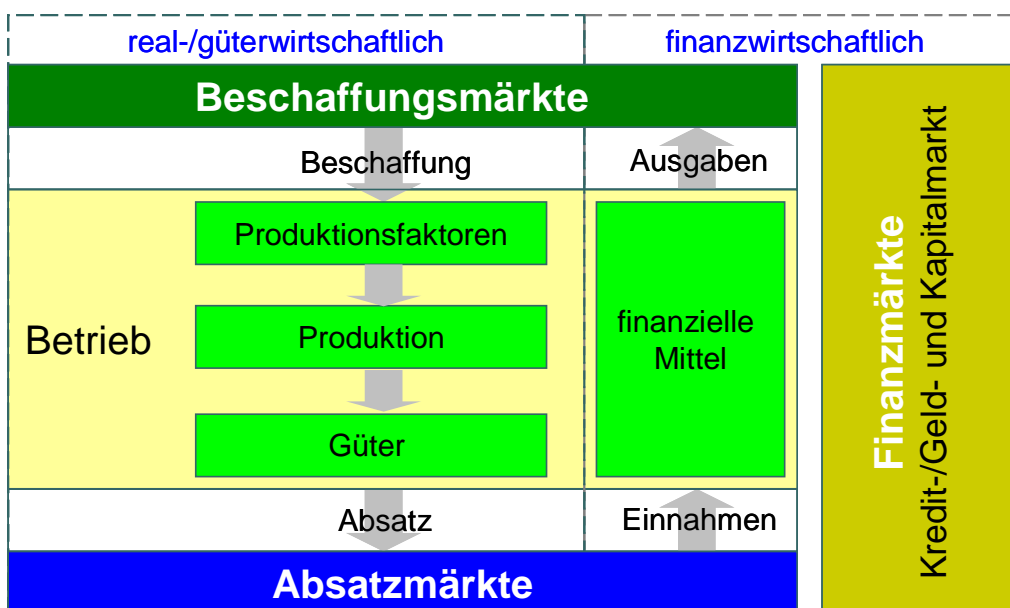
Bei betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Kennzahlensysteme gibt eine große Anzahl von Systematiken in Bezug auf bestimmte Analysezwecke, auf die hier im Einzelnen nicht eingegangen werden kann. Kennzahlen dienen insb. der Aufbereitung und Verdichtung von Führungsinformationen für den Entscheidungsprozess. Daher kommt den Kennzahlen auch im Rahmen so genannter Managementinformationssysteme (MIS) eine besondere Bedeutung zu.

### 3.2 Phasen des betrieblichen Leistungsprozesses

Der betriebliche Umsatz- und Leistungs(erstellungs)prozess im Sinne des Gesamtbetriebsprozesses umfasst im Wesentlichen die großen betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz. Der betriebliche Umsatzprozess lässt sich in vier Phasen unterteilen:

1. Aufnahme von Geldkapital und Umwandlung in Real-/Sachkapital (Finanzierung, Beschaffung)
2. Umwandlung von Sachgütern und Dienstleistungen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses in absatzfähige Güter (Produktion).
3. Umwandlung der Güter im Rahmen des Leistungsverwertungsprozesses in Geldkapital (Absatz).
4. Verwendung der Geldmittel zu Produktionsmitteln (Investition).

**Übersicht: Finanz- und Güterkreislauf**



### 3.3 Leistungsbereich

#### 3.3.1 Beschaffung und Lagerhaltung (Materialwirtschaft)

In einer sehr weitgehenden Begriffsabgrenzung wird die Materialwirtschaft wie folgt definiert:

„Die Materialwirtschaft ist das Versorgungssystem des Unternehmens vom Lieferanten bis zum Kunden über alle Wertsteigerungsstufen des Unternehmens. Die Materialwirtschaft schließt Gü-

ter, Leistungen und Energien ein und erfüllt die Funktionen Erwerben, Bevorraten, Verteilen und Entsorgen.“<sup>16</sup>

### 3.3.1.1 Aufgaben der Materialwirtschaft

Materialbereich befasst sich mit der Bedarfsermittlung, der Beschaffung und Lagerung von Rohstoffen, Hilfsstoffen und Betriebsstoffen, Zulieferteilen und Waren; im Einzelnen sind folgende Stufen zu nennen:

- **Materialbedarfsplanung**  
Bestimmung des durch den Fertigungsprozess ausgelösten Bedarfs nach Art, Menge und Zeit.
- **Materialbestandsplanung**  
Ermittlung des vorhandenen ggf. für andere Fertigungsprozesse reservierten Materialbestands. Bestandsarten sind:
  - Lagerbestand
    - disponierter Bestand
    - verfügbarer Bestand
  - Buchbestand,
  - Inventurbestand,
  - Sicherheitsbestand.
- **Beschaffungsplanung**  
Mengen- und zeitgerechte Beschaffung von Materialien, deren Bedarf den Bestand übersteigt.
- **Lagerplanung**  
Annahme, Prüfung, Ein- und Auslagerung der beschafften Materialien
- **Materialentsorgung**

Materialien bzw. Beschaffungsobjekte können auftreten als:

- Rohstoffe: Hauptbestandteil und unmittelbarer Eingang in das zu fertigende Erzeugnis
- Hilfsstoffe: Wie zuvor, jedoch geringer Mengen- und Wertanteil (z.B. Leim, Schrauben,...)
- Betriebsstoffe: kein Bestandteil des Erzeugnisses, Verbrauch bei der Herstellung
- Zulieferteile: Güter mit hohem Reifegrad, Eingang in das Fertigungserzeugnis
- Waren/Erzeugnisse: selbst gefertigte oder zugekaufte Produkte, keine Bearbeitung

---

<sup>16</sup> ESCHENBACH, R.: Erfolgspotential Materialwirtschaft, 2/98, S. 15.

### 3.3.1.2 Optimale Bestellmenge

Zentrale Aufgabe der Materialwirtschaft ist die Ermittlung der erforderlichen Beschaffungsmengen - im Idealfall deren Optimierung. Die (optimale) Beschaffungs- oder Bestellmenge hängt von folgenden Größen ab:

- Beschaffungskosten
- Fixe Bestellkosten
- Lagerhaltungskosten

Das Optimum wird an der Stelle erreicht, wo die Kosten die Summe der Bestell- und Lagerhaltungskosten ihr Minimum erreicht.

$$x_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot M \cdot F}{e \cdot (p+1)}}$$

Lagerkosten =  $K_L = \frac{e \cdot x}{2} \cdot (1+p)$

Bestellkosten =  $K_B = \frac{M}{x} \cdot F$

Gesamtkosten =  $K_L + K_B = K = \frac{e \cdot x}{2} \cdot (1+p) + \frac{M}{x} \cdot F$

$$\frac{\partial K}{\partial x} = -\frac{F \cdot M}{x^2} + \frac{e(1+p)}{2} = 0$$

$$x^2 = \frac{2 \cdot F \cdot M}{e(1+p)}$$

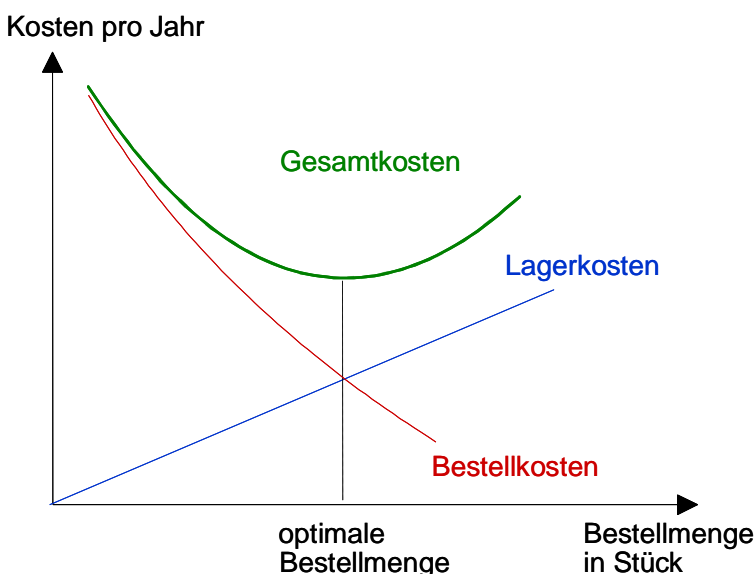
$$x_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot M}{e(1+p)}}$$

wobei:

- $x_{opt}$  = optimale Bestellmenge
- M = Jahresbedarfsmenge
- F = fixe Bestellkosten
- e = Einstandspreis
- p = Zins des durch Lagerung gebundenen Kapitals
- I = Lagerkostensatz

**Prämissen des Modells:**

- Bedarf der Periode sowie Einstandspreise sind bekannt und unverändert
- Lagerabgangsgeschwindigkeit ist konstant
- Lagerzugangsgeschwindigkeit ist unendlich
- Lagerkostensatz (Lagerkosten-, Kapitalzinssatz) ist bekannt und konstant
- Bestellvorgänge lösen lediglich bestellfixe Kosten aus





**Beispiel:** Ein Unternehmen benötigt pro Jahr 1200 Einheiten eines Materials. Die Anschaffungskosten (Einstandspreis) betrage 4 €/Einheit, die fixen Bestellkosten liegen bei 15 €, der Kapitalzinssatz sei 4 %, der Lagerkostenzinssatz betrage 6 %.

$$x_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 15}{4 \cdot (4\% + 6\%)}} = 300$$

Optimal wären mithin 4 Bestellungen:  $4 \times 300 = 1200$  Einheiten

### 3.3.2 Produktion und Kostentheorie

#### 3.3.2.1 Produktion

Die Produktion oder Leistungserstellung ist die eigentliche Kernfunktion des betrieblichen Leistungsprozesses, in dem die Kombination der Produktionsfaktoren vorgenommen wird. Der Produktionsbegriff umfasst dabei nicht nur den technisch-organisatorischen Fertigungsprozess (→ technische Betriebsführung), sondern insbesondere auch betriebs- und kostenwirtschaftliche Probleme und Fragestellungen der Leistungserstellung. Die Produktionswirtschaft bezieht sich jedoch traditionellerweise auf die Erstellung von Sachleistungen. Die klassischen Produktions- und Kostentheorien sind auf Dienstleistungsbetriebe - und mithin auf öffentliche Verwaltungen - nur recht begrenzt anwendbar; vor allem aber die Kostentheorien sind für betriebswirtschaftliches Verständnis von grundlegender Bedeutung, so dass diese anschließend kurz skizziert werden.

Produktionswirtschaftliche Ziele können beispielsweise sein:

- Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms
- Minimierung der Fertigungszeiten
- Minimierung der Rüstkosten
- Optimierung der Kapazitätsauslastung
- Einhaltung der Fertigungstermine

Grundsätzlich stellt in marktwirtschaftlich orientierten Systemen der (Absatz-)Markt die entscheidende Orientierungsgröße für die Produktionsplanung in Unternehmen dar. Allerdings kann eine einseitig auf den Absatzplan ausgerichtete Produktionsplanung mögliche Engpässe

beispielsweise bei der Kapazität oder im Bereich der Finanzen, Beschaffung übersehen. GUTENBERG hat in diesem Zusammenhang auf die Dominanz des Minimumsektors<sup>17</sup> hingewiesen. Danach bildet der jeweils schwächste Teilbereich im Unternehmen die Determinante, nach der sich die Produktion richten muss.

Ziel der Produktions- und Kostentheorie ist es, funktionelle Beziehungen zwischen mengen- und wertmäßigem Faktoreinsatz und Output aufzuzeigen. Ausgangspunkt der klassischen Produktionstheorie ist das Gesetz vom abnehmenden Ertragszuwachs (Ertragsgesetz):

Jeder zusätzliche Einsatz von Produktionsfaktoren bringt zunächst bis zu einem Optimum einen steigenden Grenzertrag und darüber hinaus einen abnehmenden Ertragszuwachs.

Da die (traditionelle) Produktionstheorie für Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen und öffentliche Verwaltungsbetriebe im Besonderen wenig Aussagekraft besitzt, sollen kostentheoretische Fragen nachfolgend fokussiert werden.

### 3.3.2.2 Kostentheorie

#### 3.3.2.2.1 Kosteneinflussfaktoren

Die Kostenstruktur eines Betriebes wird nach GUTENBERG im Wesentlichen von 5 Kosteneinflussgrößen bestimmt:

1. Faktorpreise
2. Faktorqualität
3. **Beschäftigung**
4. Betriebsgröße
5. Produktionsprogramm

#### 3.3.2.2.2 Kostenkategorien

Der Einfluss von Beschäftigungsänderungen auf die Kostenstruktur wurde erstmals durch SCHMALENBACH unter Verwendung folgender Kostenkategorien untersucht:

##### ■ fixe Kosten

- absolut-fixe Kosten
- sprung-fixe Kosten

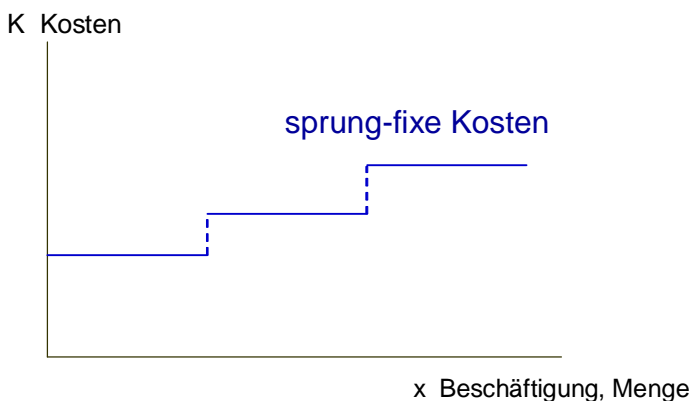
---

<sup>17</sup> In der Literatur auch unter dem Begriff „Ausgleichsgesetz der Planung“ zu finden.

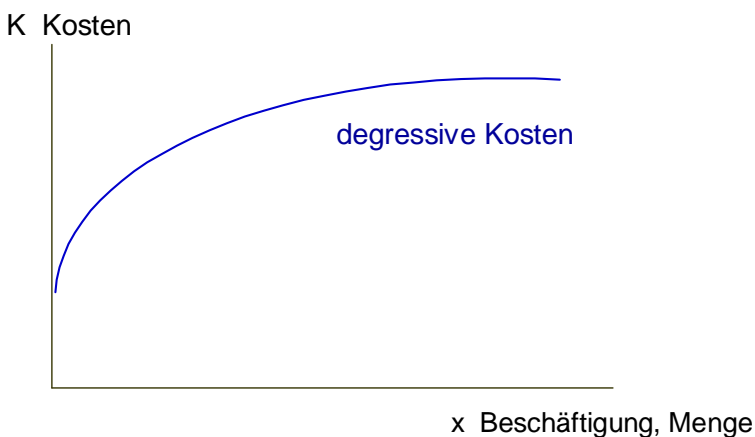
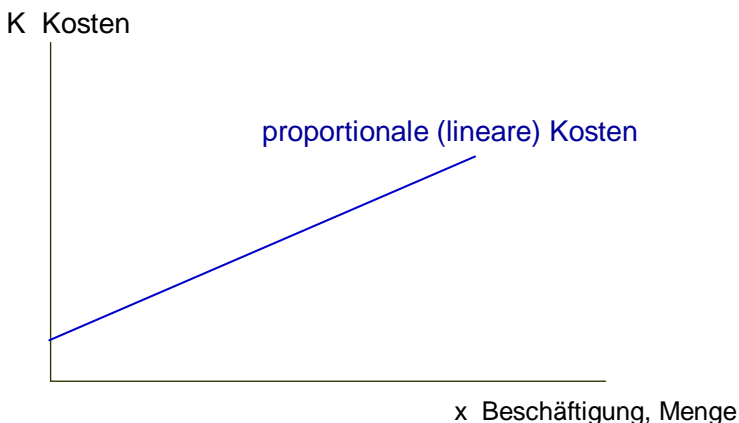
### ■ variable Kosten

- proportionale Kosten
- progressive Kosten
- degressive Kosten
- regressive Kosten

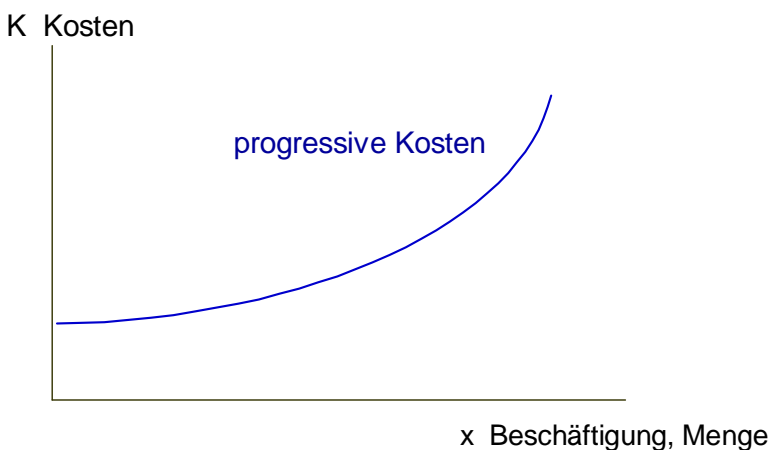
Fixe Kosten sind Kostenbestandteile, die grundsätzlich (→ absolut fixe Kosten) oder innerhalb bestimmter Beschäftigungsgrenzen (→ sprungfixe Kosten) konstant bleiben:



Variable Kosten können in verschiedenen Kostenverläufen auftreten: proportionale, progressive, degressive und regressive Kosten. Die folgenden Abbildungen verdeutlichen die jeweiligen Kostenfunktionen. Proportionale Kosten verändern sich im selben Maße wie die Beschäftigung. Die durchschnittlichen proportionalen Kosten sind folglich bei unterschiedlichen Beschäftigungen konstant. Bei degressivem Verlauf steigen die Kosten unterproportional zur Beschäftigung.

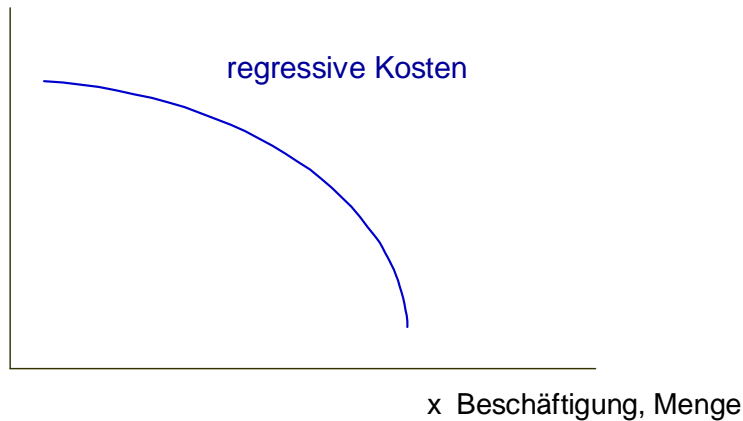


Bei progressivem Verlauf steigen die Kosten überproportional zur Beschäftigung. Regressive Kosten sinken bei zunehmender Beschäftigung nicht nur relativ, sondern sogar absolut. Die letzte Kostenkategorie tritt jedoch nur selten auf (Beispiel: fallende Heizungskosten in einem zunehmend besetzten Kino) und ist insoweit an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber genannt.



Ein regressiver Kostenverlauf besagt, dass die Kosten mit zunehmender Menge sogar absolut fallen. Ein Beispiel hierfür wären die Heizkosten eines Kino- oder Discothekenbetreibers im Winter. Je mehr Besucher desto weniger muss zusätzlich geheizt werden.

K Kosten



Die Gesamtkosten  $K$  und Stückkosten  $\frac{K}{x}$  ergeben sich als Summe der fixen und variablen (Stück-)Kosten:

$$K = K_f + k_v \cdot x$$

$$\frac{K}{x} = \frac{K_f}{x} + k_v = k_f + k_v$$

wobei:

$K$	=	Gesamtkosten
$K_f$	=	fixe Kosten
$k_v$	=	variable Kosten pro Stück
$k_f$	=	fixe Stückkosten
$x$	=	Leistungsmenge in Stück

### Übung zur Kostentheorie

Es liegen folgende Kostenfunktionen vor:

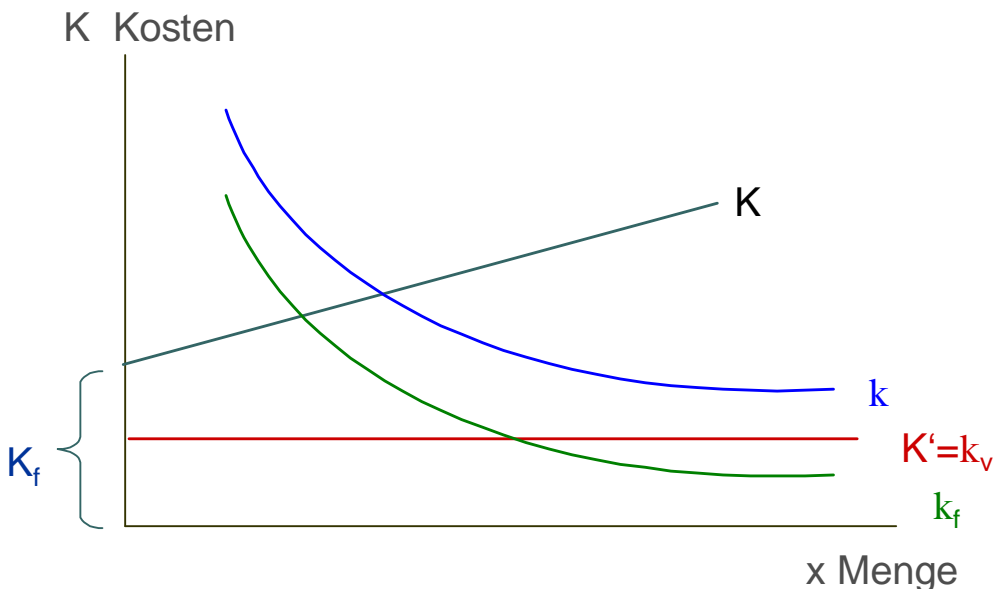
a)  $K(x) = 10.000 + 3x$

b)  $K(x) = 1.200 + 1/16x^3 - 5x^2 + 140x$

Zeichnen Sie die jeweiligen Gesamtkostenkurven und benennen Sie die Art der Kostenverläufe. Differenzieren Sie dabei zu b) bzgl. etwaiger Wendepunkte der Kostenfunktion.

In der folgenden Abbildung sind verschiedene Kostenfunktionsverläufe – ausgehend von einem linearen Kostenverlauf – dargestellt.

**Abbildung:** Kostenfunktionsverläufe



Grenzkosten  $K'$  ergeben sich aus der Ableitung der Kostenfunktion  $K$  und geben an, um wie viel sich die Kosten verändern, wenn die Produktionsmenge um eine Einheit erhöht wird. Grenzkosten werden durch Ableitung der Kostenfunktion bestimmt. Die Stückkosten  $k$  ergeben sich aus Division der Gesamtkosten durch die Produktionsmenge. Die fixen Stückkosten  $k_f$  ergeben sich aus Division der Fixkosten durch die Produktionsmenge.

### 3.3.2.2.3 Kostenremanenz

Unter Kostenremanenz versteht man, dass trotz rückläufiger Beschäftigung gelegentlich kostensenkende Anpassungsprozesse unterbleiben, da die Kapazität nicht ohne weiteres eingeschränkt werden kann. Remanenzerscheinungen treten i.d.R. bei intervallfixen Kosten auf, wenn bei rückläufiger Beschäftigung aus technischen, organisatorischen oder rechtlichen Gründen ein Anpassungsprozess unterbleibt. Ursachen hierfür können im Zusammenhang mit Personalkosten beispielsweise arbeitsrechtliche und soziale Gründe sein, die einen schnellen Abbau verhindern.

### 3.3.3 Absatz - Marketing

#### 3.3.3.1 Die Begriffe „Absatz“ und „Marketing“

Der Absatz bzw. die Leistungsverwertung bildet die letzte Stufe des betrieblichen Leistungsprozesses. In einer engen Definition wird unter dem Begriff "Absatz" oder synonym "Vertrieb" lediglich die physische Weiterleitung und Verwertung von Gütern verstanden. In einer weiten Begriffsfassung im Sinne des zunehmend verwendeten Begriffs "**Marketing**" werden alle auf den (Absatz-)Markt ausgerichteten Aktivitäten und Maßnahmen eines Unternehmens mit eingeschlossen. Marketing in seiner weitesten Begriffsauslegung umfasst alle unternehmenspolitischen Aktivitäten in sämtlichen betrieblichen Bereichen, die auf die Erfordernisse und Bedingungen des Marktes ausgerichtet sind.

Die zunehmende Bedeutung des Absatz- bzw. Marketingbereichs ist aus der Wandlung der Märkte von Verkäufermärkten (Überhang der Nachfrage) zu Käufermärkten (Marktsättigung, Angebotsüberhang) Mitte der fünfziger Jahre zu verstehen.

#### 3.3.3.2 Phasen des Absatzprozess

Der Absatzprozess besteht aus 4 Phasen:

- Informationsbeschaffung und -verarbeitung (Marktforschung)
- Absatzplanung
- Absatzdurchführung
- Absatzkontrolle

#### 3.3.3.3 Absatzpolitisches Instrumentarium nach GUTENBERG

Zum klassischen absatzpolitischen Instrumentarium nach GUTENBERG zählen:

- Absatzmethode (Vertriebssystem, Absatzform, Absatzweg)
- Preispolitik
- Produktgestaltung
- Werbepolitik

Nach neuerer Systematik werden als marketingpolitische Instrumente folgende angeführt:

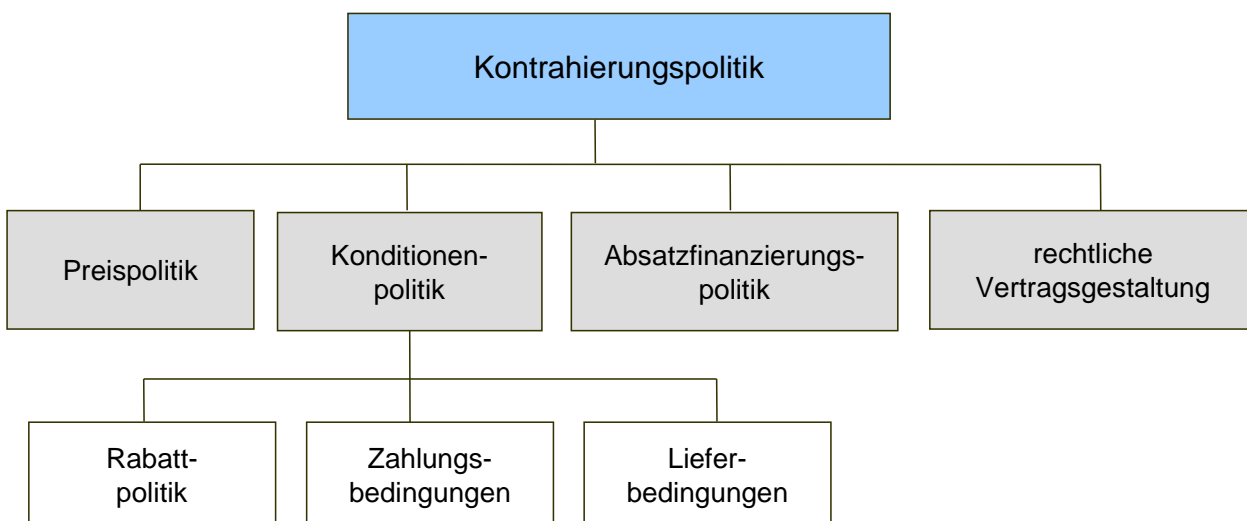
- Produktpolitik                      Entscheidung über Leistungsprogramm, Leistungsgestaltung, ...
- Kontrahierungspolitik            Preispolitik, Rabattpolitik, Liefer- und Zahlungsbedingungen, ...
- Distributionspolitik                Entscheidungen über Absatzwege, Vertriebsorganisation, ...
- Kommunikationspolitik          Werbung, PR, Investors Relations, ...

Der konkrete Maßnahmenplan, das Bündel spezieller marketingpolitischer Instrumente, wird als „Marketing-Mix“ bezeichnet.

**Übersicht: Marketing-Mix** (in Anlehnung an Meffert 2000, S. 955)



Im Rahmen der Kontrahierungspolitik kommt der klassische Preispolitik (Gutenberg) vorrangige Bedeutung zu.



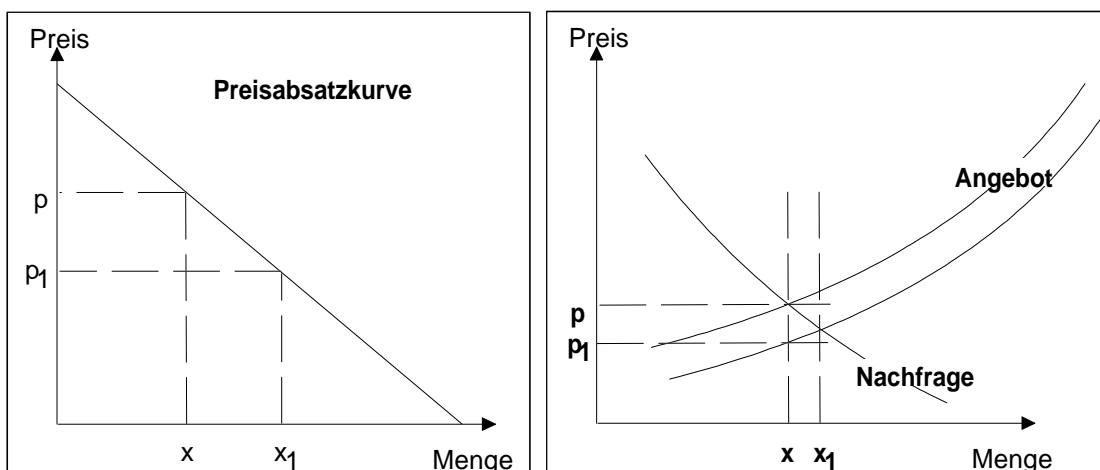


### 3.3.3.4 Preispolitik

Preispolitik umfasst alle Maßnahmen zur Gestaltung und Beeinflussung der Absatzpreise. In wie weit jedoch Möglichkeiten der Preisgestaltung bestehen, hängt maßgeblich von jeweiligen Marktform ab. In der klassischen Marktformenlehre werden drei Hautformen unterschieden:

- Polypol → viele Nachfrager und viele Anbieter
- Oligopol → wenige Anbieter und/oder wenige Nachfrager
- Monopol → ein Anbieter und/oder ein Nachfrager

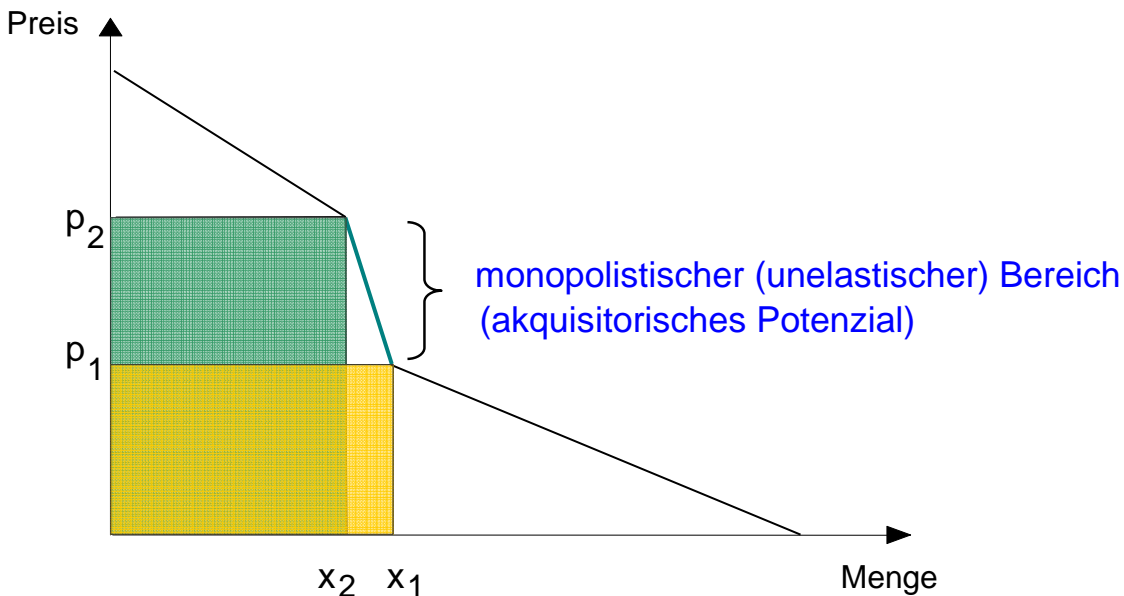
Bei der Preisfestsetzung muss der Anbieter u.a. über die Preis-Mengen-Wirkungen bewusst sein. Diese werden in der Preisabsatzkurve dargestellt. Je höher der Preis desto niedriger i.d.R. die absetzbare Menge und umgekehrt. Wesentlich ist dabei in diesem Zusammenhang, welche Mengenwirkungen/Nachfragewirkungen bei einer bestimmten Preisänderung auftreten. Um dies zu messen, verwendet man so genannte Elastizitätskennziffern, in diesem Fall die Preiselastizität der Nachfrage.



Die Preiselastizität der Nachfrage ist definiert als prozentuale Mengenänderung zu einer prozentualen Preisänderung.

$$\varepsilon_p = \frac{\frac{\Delta x}{x}}{\frac{\Delta p}{p}} = \frac{\Delta x}{\Delta p} \cdot \frac{p}{x}$$

Interessant für preispolitische Maßnahmen (Preiserhöhungen) ist insbesondere der preisunelastische Teil der Nachfragekurve. Dies sei nachfolgend am Beispiel der doppelt geknickten Preis-Absatz-Funktion von GUTENBERG verdeutlicht.



Der monopolistische Bereich der doppelt geknickten Preisabsatzfunktion zeigt den unelastischen Teil der Nachfragekurve, in dem Preisänderungen ohne nennenswerte Mengenwirkungen vorgenommen werden können. Praktische Beispiele hierfür gibt es u.a. in der Automobilindustrie bei namhaften Marken.

Hintergrund für die Existenz unelastischer Nachfragebereiche ist u.a. mangelnde Substitutionsmöglichkeiten und/oder eine besondere Markentreue der Nachfrager.

In der freien Marktwirtschaft ist es i.d.R. jedem Anbieter möglich, seine Preise festzulegen und jederzeit an die jeweiligen Markt-, Nachfrage- und Konkurrenzsituationen anzupassen. In manchen Fällen wird die freie Preisbildung – insb. bei der Vergabe öffentlicher Aufträge<sup>18</sup> – durch rechtliche Vorschriften eingeschränkt.<sup>19</sup>

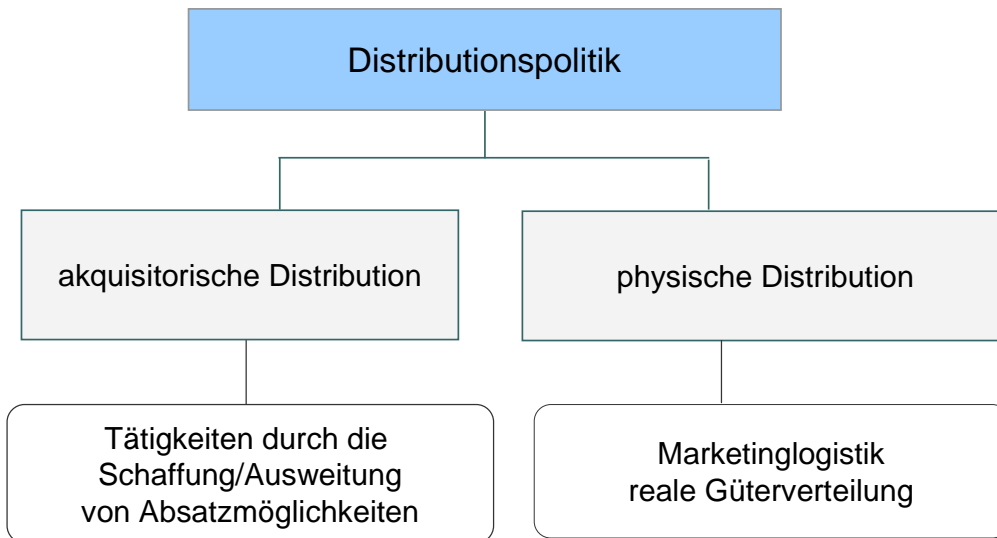
### 3.3.3.5 Distributionspolitik

Bei der Distributionspolitik geht es nicht nur um die physische Distribution der Waren bzw. Produkte, sondern auch um die Schaffung und Ausweitung von (neuen) Absatzmöglichkeiten (akquisitorische Distribution).

<sup>18</sup> Vergaberecht öffentlicher Aufträge (→ <http://www.oeffentliche-auftraege.de>)

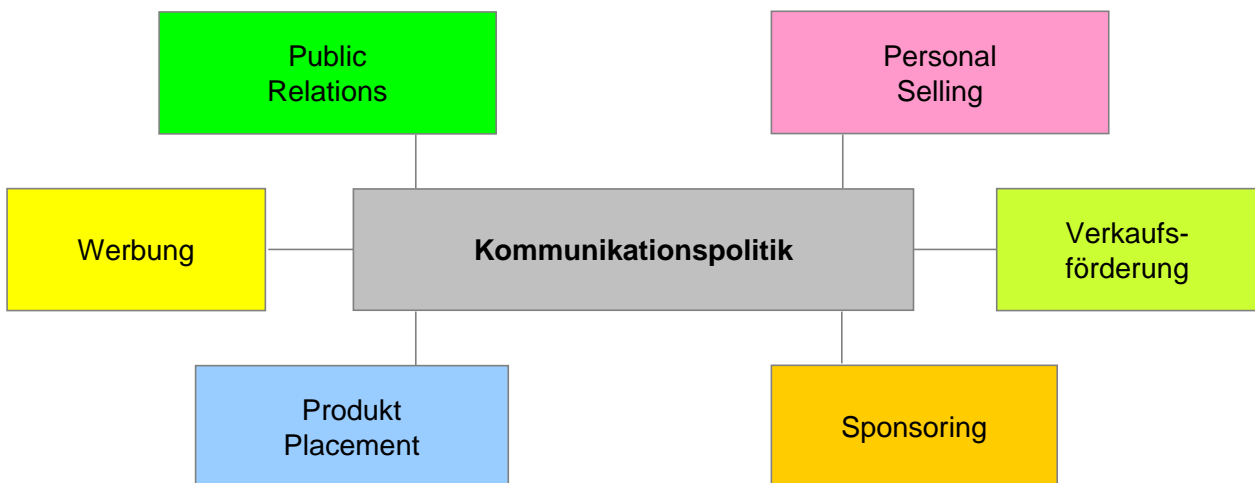
<sup>19</sup> [http://www.gesetze-im-internet.de/preisv\\_30\\_53/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/preisv_30_53/index.html)

Verordnung PR Nr 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen



### 3.3.3.6 Kommunikationspolitik

Herausragende Bedeutung kommt heute – weiter zunehmend – der Kommunikationspolitik zu. Hierzu zählen u.a. folgende Bereiche:



Dass Kommunikationspolitik auch für die öffentlichen Institutionen und die Verwaltung von zunehmender Bedeutung ist, augenfällig. Als bekannte Beispiele sein hier nur die millionenschweren Öffentlichkeits- und Werbekampagnen der Bundeswehr genannt.

### 3.3.3.7 Produktpolitik

Im Rahmen der Produktpolitik geht es neben der Produktgestaltung vor allem auch um weitere Aspekte des Leistungsprogramms und der Programmpolitik.

#### Produktgestaltung

- Gestaltung der Produktbeschaffenheit
- Verpackungsgestaltung
- Markierung

#### Leistungsprogrammpolitische Entscheidungsfelder

- Produktinnovation
- Produktvariation / Produktdifferenzierung
- Produktelimination

#### Entscheidungen der Programmpolitik

- Art- und mengenmäßige Zusammensetzung des Leistungsprogramms
- Nutzung von Verbundeffekten im Angebotsprogramm
- Programmpolitische Nebenleistungen (Garantieleistungen, Kundendienst)

### 3.3.3.8 Aspekte des Marketing in der öffentlichen Verwaltung

Beim Marketing der öffentlichen Verwaltung wird auch von Non-Profit-Marketing oder Non-Business-Marketing gesprochen.

- Der Absatz wird nicht durch den Markt angeregt und koordiniert, sondern durch politische und rechtliche Vorgaben bestimmt.
- Gebühren sind – sofern überhaupt gegeben – i.d.R. Kostenpreise.
- Verwaltungsbetriebe fungieren als regionale Angebotsmonopole, so dass i.d.R. keine Substitutionsmöglichkeiten seitens der Nachfrage/Bürger bestehen. Wettbewerbsmöglichkeiten zwischen Verwaltungsinstitutionen bestehen nur in seltenen Fällen (z.T. bei Schulen).
- Individuelle Leistungsabgabe und Nutzenbewertung der Bürger wird durch den Kollektivcharakter vieler öffentlicher Güter erschwert (z.B. äußere Sicherheit).
- Die Kommunikationspolitik verfolgt in der öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Betrieben dieselben Ziele im Privatsektor: Gestaltung und Beeinflussung des Nachfrageverhaltens. Werbung und PR im Sinne eines Regional- oder Stadtmarketings ist für viele Gemeinden und Städte inzwischen kein Fremdwort mehr. Die Zielsetzung ist hierbei zumeist Imageaufwertung und durch Gewerbeansiedlung Erhöhung des (Gewerbe)Steueraufkommens und/oder Stärkung des Fremdenverkehrs.

## 3.4 Investitions- und Finanzbereich

Dem Finanzbereich, der in einigen Lehrbüchern den Investitionsbereich mit einschließt, obliegt die Planung, Steuerung und Kontrolle der Einnahmen und Ausgaben eines Betriebes.

### 3.4.1 Begriffliche Grundlagen

#### 3.4.1.1 Der Begriff „Investition“

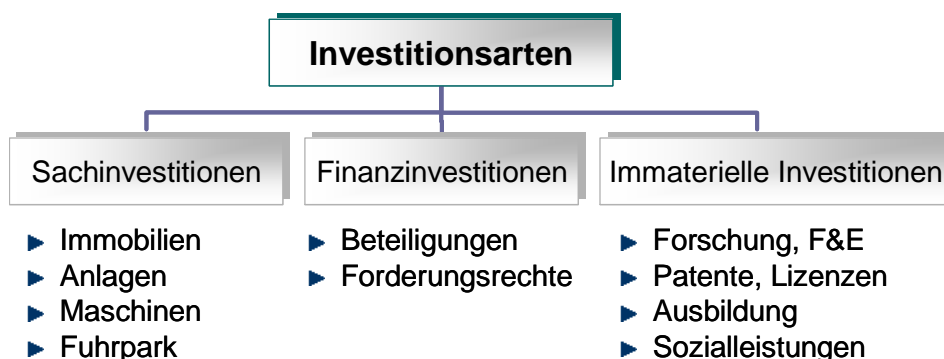
Als Investition bezeichnet man ganz allgemein das Umwandeln von Geldkapital in Produktivgüter. Nach WÖHE ist Investition die Verwendung von finanziellen Mitteln zur Beschaffung von Sachvermögen, immateriellem Vermögen oder Finanzvermögen (leistungswirtschaftlicher Aspekt).

Die Investitionswirtschaft befasst sich mit

- der Investitionsplanung,
- der Investitionsanalyse (Kapitalbedarfsrechnungen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen zur Investitionsbeurteilung),
- der Investitionsentscheidung,
- der Investitionsdurchführung und
- der Überprüfung und Kontrolle realisierter Investitionen.

#### 3.4.1.2 Investitionsarten

Im Allgemeinen wird zwischen Sachinvestitionen, Finanzinvestitionen und immateriellen Investitionen differenziert. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht hierzu mit beispielhaften Investitionsobjekten.



Nach Wirkung bzw. Anlass der Investition lassen sich weiter folgende Investitionsarten differenzieren:

### ■ Nettoinvestitionen

Nettoinvestitionen sind Investitionen, die erstmalig im Unternehmen durchgeführt werden:

- Gründungsinvestitionen
- Erweiterungsinvestitionen

Nettoinvestitionen bezeichnen die Differenz aus ab einem bestimmten Zeitpunkt erfolgten Bruttoinvestitionen minus der seit diesem Zeitpunkt erfolgten Abschreibungen. Nettoinvestitionen können somit auch einen negativen Wert annehmen.

Bruttoinvestitionen = Nettoinvestitionen + Ersatzinvestitionen

### ■ Reinvestitionen

Reinvestitionen dienen der Wiederauffüllung des durch Gebrauch verminderten Bestandes an Produktionsfaktoren. Dies sind z.B.:

- Ersatzinvestitionen
- Rationalisierungsinvestitionen
- Modernisierungsinvestitionen
- Umstellungsinvestitionen

#### 3.4.1.3 Der Begriff „Finanzierung“

Unter **Finanzierung** wird in einer weiten Definition jede Form der betrieblichen Kapitalbeschaffung (Eigen- und Fremdkapital) zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftsbetriebes und zur Durchführung von Investitionen sowie die Steuerung des gesamten Zahlungsmittelbereichs verstanden.

In den Bereich der Finanzierung fällt damit auch die Steuerung und Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit bzw. Liquidität des (finanziellen Gleichgewicht). Die Liquiditätssicherung ist für einen Betrieb von existentieller Bedeutung und rangiert mit den obersten Unternehmenszielen (Gewinnmaximierung) auf gleicher Ebene bzw. stellt eine notwendige Nebenbedingung dar.

Die Konsequenzen der Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) können im privatwirtschaftlichen Bereich drastisch sein und im Konkursfall bis zur Auflösung (Zerschlagung) des Betriebes führen. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung besteht dem gegenüber die Möglichkeit des Liquiditätsausgleichs zwischen einzelnen Verwaltungsbetrieben.

Zur Sicherstellung des finanziellen Gleichgewichts bedient man sich im Unternehmensbereich u.a. so genannter Finanzierungsregeln. An dieser Stelle wird nur die klassische "goldene Finanzierungsregel" angeführt, die besagt, dass kurzfristiges Kapital auch nur kurzfristig und langfristiges nur langfristig angelegt werden soll (Prinzip der Fristenkongruenz).<sup>20</sup>

Zu den Besonderheiten der Finanzierung der öffentlichen Haushalte im Allgemeinen und der öffentlichen Verwaltungen im Besonderen wird auf die Ausführungen der öffentlichen Finanzwirtschaft (Finanzwissenschaft) verwiesen.

### 3.4.2 Finanzplan(ung)

Der Finanzplan ist ein Teilplan der betrieblichen Gesamtplanung. Die Finanzplanung dient der systematischen Gegenüberstellung von erwarteten Einnahmen und Ausgaben innerhalb eines bestimmten Zeitraums mit den Zielen:

- Liquiditätssicherung
- Rentabilitätssicherung
- Sicherung der (finanziellen) Unabhängigkeit
- Investitionen zu planen und zu finanzieren
- Ermittlung der optimalen Finanzierungsart.

Finanzplanung dient in erster Linie der Liquiditätssicherung und damit der Solvenz des Betriebs. Dazu muss geplant werden, welche Finanzmittel zu welchem Zeitpunkt benötigt werden und woher und wann diese kommen sollen. Als Instrument zur Gestaltung der Liquidität eignet sich die Plan- / Ist-Kapitalflussrechnung.

Es werden kurz-, mittel- und langfristige Finanzpläne unterschieden: Grundlage der Differenzierung ist die Dauer der Planungsperiode. Kurzfristige Finanzpläne können sich auf eine Woche oder auch über mehrere Monate erstrecken. Sie geben einen detaillierten Überblick über die zu erwartenden Geldzu- und Abgänge (Zahlungsverpflichtungen). Mittelfristige Finanzpläne erfassen die Ein- und Auszahlungen eines Jahres. Sie weisen höhere Unsicherheiten auf, da die Planung weiter in die Zukunft gerichtet ist.

Der langfristige Finanzplan wird insb. bei der Gründung erstellt und mittels der kurz- und mittelfristigen Finanzpläne fortlaufend angepasst.

---

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Wöhe, Bilstein, u.a., Grundzüge der Unternehmensfinanzierung (2009), S. 36ff.

### 3.4.3 Finanzierungsformen

Die Finanzierungsformen lassen sich hinsichtlich ihrer Kapitalarten in Eigen- und Fremdfinanzierung und hinsichtlich ihrer Kapitalherkunft in Innenfinanzierung - und Außenfinanzierung<sup>21</sup> unterscheiden.

FINANZIERUNGSFORMEN			
AUSSENFINANZIERUNG		INNENFINANZIERUNG	
Kreditfinanzierung	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	Selbstfinanzierung (Finanzierung Gewinnen, Abschreibungen)	Finanzierung aus Kapitalfreisetzungen
FREMDFINANZIERUNG	EIGENFINANZIERUNG		

Der Investitions- und Finanzbereich ist stark mit einander verknüpft: Jede Investition setzt eine Finanzierung voraus, bzw. keine Investition ist ohne Finanzierung möglich. Die Ermittlung des Investitionsbedarfs ist Aufgabe der Investitionsplanung und geht der Kapitalbedarfsplanung voraus.

Die zur Ermittlung und Optimierung des Kapitalbedarfs erforderliche Optimierung des Investitionsbedarfs ist Aufgabe der Investitionsplanung. Instrumente sind insbesondere die traditionellen Verfahren der Investitionsrechnung (auch: Wirtschaftlichkeitsrechnungen), die im Folgenden vorgestellt werden.

Investitionsobjekte - und damit Gegenstand der Investitionsrechnungen - sind hier „Investitionen im engsten Sinn“ – also Investitionen in Sachanlagen (Gebäude, Maschine, Fuhrpark, Betriebs- und Geschäftsausstattung, ...).

Investitionsobjekte	Sachanlagen Grundstücke, Gebäude, Maschinen usw.)	Finanzanlagen Beteiligungen, langfristige Ausleihungen usw.	Umlaufvermögen (Vorräte, Forderungen, Kassenreserven)	Ausgaben für F&E (= Forschung und Entwicklung)
Investitionsbegriffe	<b>Investitionen im engsten Sinn</b>			
	Investitionen im engen bilanzorientierten Sinn			
	Investitionen im weiten bilanzorientierten Sinn			
	Investitionen im erweiterten bilanzorientierten Sinn			

<sup>21</sup> Auch als interne und externe Finanzierung bezeichnet.