

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Kundenanfrage



Definition

Die Aufforderung eines Kunden an das Unternehmen, ein **Angebot** oder eine **unverbindliche Verkaufsauskunft** abzugeben.

Eine Anfrage kann sich auf **Materialien** bzw. **Leistungen, Konditionen** und ggf. **Liefertermine** beziehen.

Die **Verantwortlichkeit** für die Bearbeitung muss organisatorisch geregelt sein !!!

Struktur

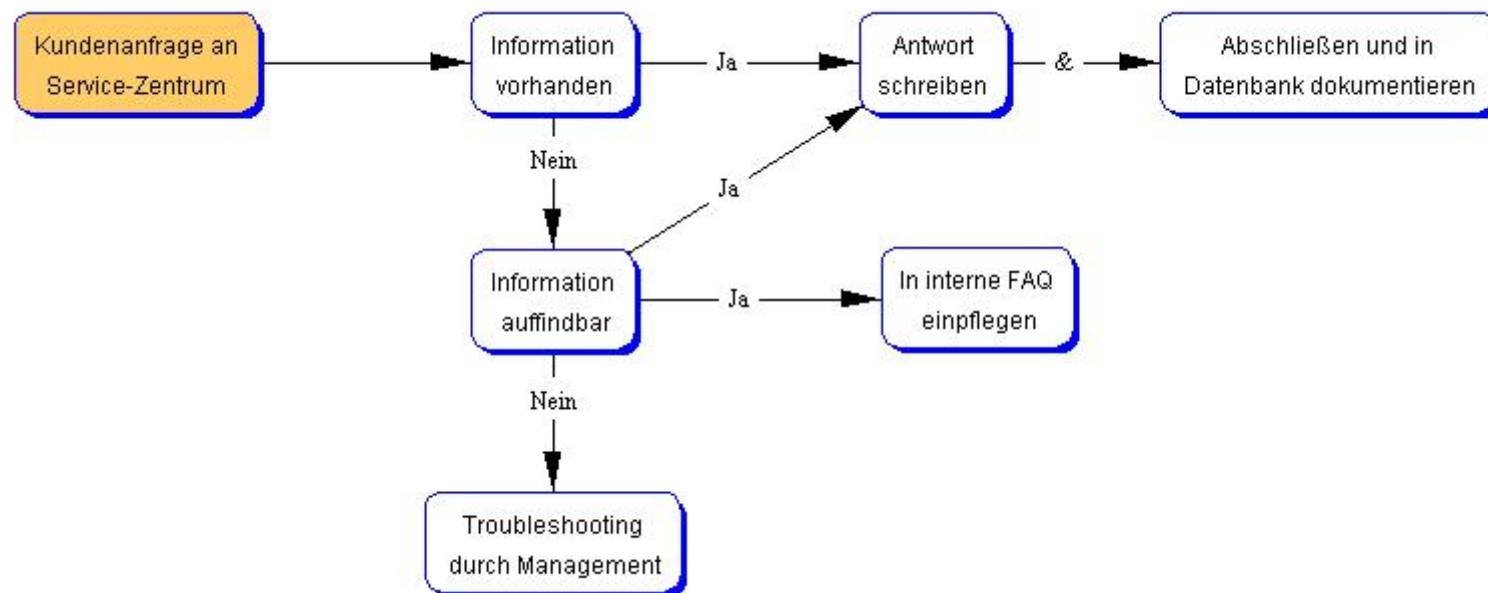
Eine Kundenanfrage besteht aus einer oder mehreren **Positionen**, die die nachgefragte **Menge** eines **Materials** bzw. einer **Leistung** enthalten.

Die Gesamtmenge einer Anfrageposition kann in den Einteilungen in verschiedene Teilmengen mit den dazugehörigen Lieferterminen unterteilt sein.

Integration

Abweichend vom Kunden als Auftraggeber können andere **Geschäftspartner** in verschiedenen **Partnerrollen** (z. B. Warenempfänger) angegeben werden.

Kundenanfrage als Prozess



Kundenanfrage telefonisch



möglichst direkte Linie
Keine Warteschleife
Freundlichkeit
Kompetenz

Kundenanfrage Fahrzeugabgabe



Auftakt zur Dialogannahme

Kundenanfrage bei Marketingaktivität



Kompetentes Personal
„einer muss nüchtern bleiben“
Bereitschaftsgrad
Aktives Kontakten

Kundenanfrage , schriftlich



Schnelle Antwort
CI-Konformität
Porto !
Formalia beachten

Kundenanfrage, modern

Für Autofahrer - So geht's



Anfrage

Werkstattanfrage einstellen - In nur wenigen Schritten stellen Sie Ihre Anfrage zu einer Autoreparatur kostenlos bei uns ein. Ermitteln Sie hierzu einfach nur Ihr Fahrzeug aus unserer Datenbank, beschreiben Ihre gewünschte Autoreparatur- bzw. Werkstatteleistung, und abschließend bekommt jede potenzielle Kfz Werkstatt in Ihrer Nähe die Anfrage zugesandt.



Angebote

Angebote erhalten - Nachdem Ihre Anfrage an jede uns angeschlossene Kfz Werkstatt versendet wurde, erhalten Sie umgehend dazu Angebote von unseren Werkstatt-Partnern. Sollten noch Fragen zu den jeweiligen Angeboten entstehen, so können Sie direkt über unser Internetportal, Kontakt zur jeweiligen Kfz Werkstatt aufnehmen.



Auftrag

Aufträge vergeben - Vergleichen Sie entspannt die eingegangenen Kfz Werkstatt Angebote am PC und wählen das für Sie beste Angebot aus. Zur Unterstützung bei der Auswahl der jeweiligen Angebote können Sie das Bewertungsprofil der jeweiligen Auto Werkstatt nutzen und somit Ihre Entscheidung erleichtern.

[Werkstattanfrage stellen ➔](#)

Quelle: <http://www.autoreparaturen.de/sogehits/autofahrer>

Kundenanfrage

Kundin: "Ich suche eine Batterie für meine Maus."
Verkäufer: "Für ihre kabellose Maus?"
Kundin: "Nein, am Kabel."
Verkäufer: "Die braucht doch keine Batterie!"
Kundin: "Doch, eine große runde Batterie, die läuft nicht mehr richtig!,,

(Gemeint war die Mauskugel)

Verweis auf Modul „Kommunikation“



Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Angebot

ANGEBOTE

Angebot (betriebswirtschaftlich),

**verbindliche Angaben für potenzielle
Kunden über Lieferbedingungen für Waren
oder Dienstleistungen**

Angebot (rechtlich),

**eine Willenserklärung, die auf einen
Vertragsschluss gerichtet ist**

Angebot (Nachrichtentechnik),

einen Maß der Anforderungen an
Kommunikationssysteme

Angebot (Volkswirtschaftslehre),

eine Menge von zum Verkauf stehenden Gütern

Online-Angebot,

eine Internet-Präsenz

.....

Auftragsabwicklung

Angebot, betriebswirtschaftlich

Reaktion des Anbieters auf eine Anfrage eines potentiellen Kunden

Festlegung der Bedingungen unter denen die Leistung erfolgt

Keine Formvorschrift: mündlich, fernmündlich, schriftlich,

Durch **Bestellung und Auftragsbestätigung** kommt ein Kaufvertrag zustande
(oder andere Vertragsform, z.B. Werkvertrag,....)

inkl. kostenloser Becken-Haw!



Abb. zeigt Sonderausstattung.

Saab 9-5 Griffin Edition

Sichern Sie sich einen attraktiven Preisvorteil.

Wer Außergewöhnliches bietet, kann auch großzügig sein: Saab 9-5 bietet in der Vector Griffin Edition jetzt viele zusätzliche Ausstattungsmerkmale serienmäßig, unter anderem:

- Bi-Xenon-Scheinwerfer
- Saab Parking Assistance
- 2-Zonen-Klimatisierungsautomatik
- Regensensor
- 17"-Leichtmetallräder
- harman/kardon® Soundsystem inklusive CD-Wechsler

Entdecken Sie alle Vorteile bei einer Probefahrt.

299,- € monatliche Leasingrate
für die Saab 9-5 SportCombi Vector Griffin Edition
2.0t-Motor, 110 kW (150 PS)
5.000,- € Sonderzahlung, 36 Monate Laufzeit,
12.000 km Laufleistung pro Jahr
Ein Angebot von GMAC Bank zzgl. 690,- € Frachtkosten.

Kraftstoffverbrauch in l/100 km, kombiniert: 9,0;
innerorts: 12,5; außerorts: 5,9; CO₂-Emission,
kombiniert: 214 g/km (nach EU-Richtlinie).

3 Jahre Garantie

Saab 95  move your mind

SAAB Autohaus 
Telefon 0 30 20 55 55 55
www.saab.de

Angebot, betriebswirtschaftlich

Grundsätzlich ist ein Angebot bindend !!

Erlöschen der Bindung

rechtzeitiger Widerruf
zu späte Bestellung

Aufheben der Bindung

Einfügen einer Freizeichnungsklausel

Beispiel(e): unverbindlich, ohne Obligo, freibleibend, Lieferung vorbehalten,
ohne Gewähr, so lange Vorrat reicht, Abgabe in Haushaltsmengen, etc.



Angebot, betriebswirtschaftlich

Bestandteile, Inhalt

- Die genaue Bezeichnung der Ware oder Dienstleistung, ihre Qualität und Menge
- Menge und Preis der Ware inklusive Rabatte
- Kosten der Fracht und Verpackung
- Erfüllungsort, Gerichtsstand und Eigentumsvorbehalt
- Lieferzeit
- Zahlungsbedingungen
- Regelungen für Liefer-, Annahme- und Zahlungsstörungen und mangelhafte Lieferung/Leistung

auch in den allgemeinen Geschäftsbedingungen regelbar



Angebot, betriebswirtschaftlich

Allgemeine Geschäftsbedingungen (abgekürzt AGB)



§ 305 BGB Einbeziehung Allgemeiner Geschäftsbedingungen in den Vertrag
vorformulierte Vertragsbedingung(en)

Unterschied Verbraucher – Unternehmer

Verbraucher

Verbraucher ist jede natürliche Person, die ein Rechtsgeschäft zu einem Zwecke abschließt, der weder ihrer gewerblichen noch ihrer selbständigen beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden kann.

AGB's werden nur dann Vertragsbestandteil, wenn bei Vertragsschluss ausdrücklich darauf hingewiesen wird und sich der Vertragspartner mit den AGB einverstanden erklärt.

Unternehmer

Unternehmer ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.

Es gelten die üblichen Voraussetzungen für das Zustandekommen von Verträgen

Zur wirksamen Einbeziehung reicht hier jede auch nur stillschweigende Willensübereinstimmung.

Angebot, betriebswirtschaftlich

Allgemeine Geschäftsbedingungen
(abgekürzt AGB)



Inhaltskontrolle nach §§ 307–309 BGB

Klauselverbote

Eine Klausel in AGB, die gegen die Regelungen der §§ 307–309 BGB verstößt, ist unwirksam.

Der Vertrag im Übrigen bleibt nach § 306 Abs. 1 BGB wirksam. Es gelten dann grundsätzlich nach § 306 Abs. 2 BGB anstelle der unwirksamen Klausel die gesetzlichen Vorschriften.

Nur wenn das Festhalten am Vertrag ausnahmsweise mit einer unzumutbaren Härte für eine Vertragspartei verbunden ist (§ 306 Abs. 3 BGB), ist der Vertrag insgesamt unwirksam.

Angebot, betriebswirtschaftlich

Allgemeine Geschäftsbedingungen
(abgekürzt AGB)



- Individuelle Vertragsabreden haben Vorrang vor Allgemeinen Geschäftsbedingungen, § 305b BGB.
- Überraschende Allgemeine Geschäftsbedingungen, mit denen der andere Vertragsteil nach den Umständen nicht zu rechnen braucht, werden nicht Vertragsbestandteil, § 305c Abs. 1 BGB.
- Zweifel bei der Auslegung Allgemeiner Geschäftsbedingungen gehen zu Lasten des Verwenders, § 305c Abs. 2 BGB.

Angebot, betriebswirtschaftlich

Allgemeine Geschäftsbedingungen
(abgekürzt AGB)

§ 309 BGB

Klauselverbot

(Kurzfristige Preiserhöhungen)
(Leistungsverweigerungsrechte)
(Aufrechnungsverbot)
(Mahnung, Fristsetzung)
(Pauschalierung von Schadensersatzansprüchen)
(Vertragsstrafe)
(Haftungsausschluss bei Verletzung von Leben, Körper, Gesundheit und bei grobem Verschulden)
(Sonstige Haftungsausschlüsse bei Pflichtverletzung)
(Ausschluss und Verweisung auf Dritte)
(Beschränkung auf Nacherfüllung)
(Aufwendungen bei Nacherfüllung)
(Vorenthalten der Nacherfüllung)
(Ausschlussfrist für Mängelanzeige)
(Erleichterung der Verjährung)
(Laufzeit bei Dauerschuldverhältnissen)
(Wechsel des Vertragspartners)
(Haftung des Abschlussvertreters)
(Beweislast)
(Form von Anzeigen und Erklärungen)



Angebot, rechtlich



Ein Angebot im rechtlichen Sinne ist eine Willenserklärung, die auf den Abschluss eines Vertrags gerichtet ist.

Antragen (BGB) eines Vertragsabschlusses, dieser lediglich von der Annahme abhängig

Voraussetzung:

Das Angebot muss bestimmt sein, insbesondere müssen die *essentialia negotii* * des jeweiligen Vertrages enthalten sein

*) Mindestinhalt: z.B.	Kaufsache – Preis	(Kaufvertrag)
	Mietsache – Miete	(Mietvertrag)

Angebot, rechtlich



Ein Angebot richtet sich an eine bestimmte Person (oder Personengruppe) oder Unbekannte (z.B. Warenautomaten).

Abgegebene Angebote sind bindend, aber nicht zeitlich unbegrenzt.

Bei anwesenden Personen (beispielsweise einem Verkaufsgespräch) ist das Angebot sofort anzunehmen oder abzulehnen

Bei abwesenden Personen ist eine angemessene Frist zu setzen

Bei Vermeidung der Bindung kann ein freibleibendes Angebot abgegeben werden

(typisch : Schaufensterauslagen oder Zeitungsanzeigen)

Eine Annahme ist hier nicht möglich. Die Gegenseite kann lediglich ihrerseits einen Antrag abgeben.

Das Zusenden unbestellter Ware oder das Erbringen unbestellter Dienstleistungen ist gemäß § 241a BGB kein Antrag.

Angebot, rechtlich



Information über Angebot / Kostenvoranschlag unter

www.hwk-trier.de/101/klimax3.0/html/.../kstvoranschlag.pdf?e3...

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Kostenvoranschlag

Kostenvoranschlag = kaufmännische Vorkalkulation



Für den Kunden sind Kostenvoranschläge unverbindlich.

Merkmale :

- Beschreibung zu Art und Umfang der nötigen Arbeiten
- Arbeitszeit und die zugehörigen Arbeitskosten
- nötiges Material und die zugehörigen Materialkosten
- Erfüllungszeitraum

ohne besondere Vereinbarung keine Entgelte

Gesamtpreis darf nur um 15 bis 20 Prozent überschritten werden, unverzügliche Anzeige der Überschreitung

Besteller ist zur Kündigung des Vertrages berechtigt, jedoch erstattungspflichtig

Kostenvoranschlag



Urteil des OLG Köln, 19 U 98/97

Unternehmer hat auch dann eine Mitteilungspflicht, wenn er Kunden gar ohne Kostenvoranschlag auf Stundenlohnbasis seine Leistungen abrechnet.

Kostenvoranschlag



SEAT

KOSTENVORANSCHLAG

Bei Zahlung / Rechnung
Kunden-Nr. angeben

Betriebs-Nr. 188/40886

Auftrags-Nr. 00220
03.02.04

Datum

Kunden-Nr.

Abn.-Gr. O 8010

Amtl. Kennzeichen	Typ/Modell	Fahrzeug-Ident-Nr.	Zulassungstag	Annahmetag	km-Stand	KD-Meister
AK-	6H11B4	VSSZZZ6H	30.10.03	3.02.04	3362	PS

63291900	ABDECKUNG F.STOSSFAENGER VORN A+E	EURO	53,33
63299999	STOSSSTANGE AB- U. ANGARNIERT		38,09
	ZWECKS LACKIERUNG		
99999999	TEILEVERBRINGUNG ZUM LACKIERER		22,75
00003001	LACKIERKOSTEN		170,00
888 888 888	1 KLEINTEILE		5,00

Kostenvoranschlag im nicht zerlegten Zustand.
Dieser Kostenvoranschlag ist unverbindlich.
REP.-DAUER CA 2TAGE

USt.-Basis: 289,17 16,00 % USt.-Betrag 46,27

Arbeitspreis	Material/Fahrzeug	Umsatzsteuer	Austausch-/Arbeits	USt. auf Arbeits	Agenturware/Auslagen lt. Beleg	Gesamt-Betrag
EURO 284,17	5,00	46,27	0,00	0,00	0,00	335,44*
	289,17					

Die Leistungen wurden zwischen Aufnahme- und Rechnungstag (§ 14 Abs. 1, Ziffer 4 UStG) erbracht. Die Lieferung von Agenturware erfolgt im Namen und auf Rechnung der Mineralölgesellschaft. *Ggf. erhöhte USt. ist den beigefügten Belegen zu entnehmen. Die Lieferung von Originalteilen für Seat erfolgt zu den im Verkaufsraum ausgehängten Lieferbedingungen.

Zahlung
sollt netto Kass

Kostenvoranschlag



Kostenvoranschlag



Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Rechnungsstellung

Rechnung



Dokument mit detaillierte Aufstellung über eine **Geldforderung** für eine **Warenlieferung** oder eine sonstige **Leistung**

Angaben über die Leistung (Art, Menge, Datum, Preis)
Zahlungsbedingungen, (Bankverbindung) und den Aussteller (Firma, Adresse)

**steuerliche Anerkennung !!! Besondere Aufmerksamkeit bei elektronisch
übermittelten Rechnungen und Eigenbelegen !!!!**

Auftragsabwicklung

Rechnungsstellung

Eigenbeleg

Eigenbeleg

Nr.		Kategorie	
Zugang		Abgang	
Bemerkung		Datum	
Betrag		Steuer	
Gesamt		Unterschrift	

Grundsatz ordnungsgemäßer Buchführung: „Keine Buchung ohne Beleg“

Kein Beleg oder verlorener Beleg kann durch Eigenbeleg ersetzt werden !

Wenn betrieblich (oder beruflich) notwendig, muss das Finanzamt diese anerkennen !

Ein korrekter Eigenbeleg muss folgende Angaben enthalten:

Zahlungsempfänger mit vollständiger Anschrift

Art der Aufwendung, z. B.: „Trinkgeld, siehe Restaurantbeleg“ oder „Farbpatrone XY“

Datum der Aufwendung

Kosten (Gesamtpreis, ggf. Einzelpreis pro Stück sowie Umsatzsteuersatz)

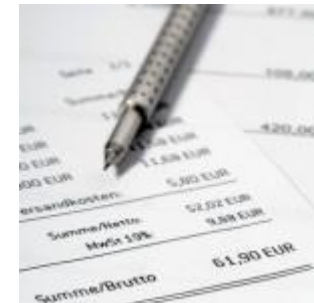
Beleg für die Höhe des Preises (soweit möglich, zum Beispiel durch Preisliste)

Grund für den Eigenbeleg (z. B. Verlust, Diebstahl oder „nicht quittiertes Trinkgeld“, „Benutzung eines Automaten, der keinen Beleg erstellt“)

Datum und eigene Unterschrift

Ein Abzug der Vorsteuer ist bei Eigenbelegen nicht möglich

Auftragsabwicklung



Rechnungsstellung Eigenbeleg

Eigenbeleg

Nr.		Ausgaben	
		€	Ct.
Vorgang			
Empfänger			
Grund			

Datum

Unterschrift

Rechnungsstellung Deutsches Schulrecht



Eine Rechnung gewährt keinerlei (neuen) Rechte oder Pflichten.
Eine Rechnung (als Dokument) ist weder Voraussetzung für die Entstehung noch für die Fälligkeit einer Leistung.

Mit Vertragsschluss steht fest, welche Leistungspflichten bestehen.

Einer Rechnung bedarf es für die Entstehung der Leistungspflichten daher nicht.

aber !!

Die Rechnung dient regelmäßig als Begründung für den Verzug des Schuldners gemäß § 286 BGB

Rechnungsstellung Umsatzsteuer (Pflichten)



Geregelt in § 14 UStG in Verbindung mit §§ 31-34 Umsatzsteuereinführungsverordnung

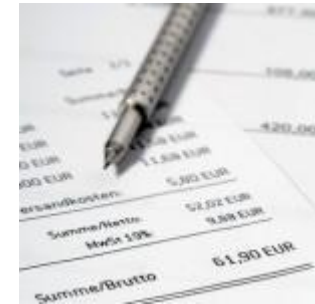
Jedes Dokument, mit dem über eine Lieferung oder sonstige Leistung abgerechnet wird, unabhängig von der Bezeichnung (Nota, Faktura,,)

Kontoauszüge, Mahnungen, Lieferscheine, etc. sind keine Rechnungen !!

Auftragsabwicklung

Rechnungsstellung
Umsatzsteuer (Pflichten)

Ausstellungspflicht



Umsatz Unternehmer zu Unternehmer

6 Monate nach Leistung !

Werkleistung

6 Monate nach Leistung

An Nichtunternehmer

Berechtigung

Rechnungsstellung Pflichten



Wer in einer Rechnung einen Umsatzsteuerbetrag gesondert ausweist, obwohl er zum gesonderten Ausweis der Steuer nicht berechtigt ist, schuldet den ausgewiesenen Betrag

Der Unternehmer hat ein Doppel der von ihm ausgestellten Rechnungen sowie alle Rechnungen, die er erhalten hat, zehn Jahre aufzubewahren.

Die Rechnungen müssen für den gesamten Zeitraum lesbar sein.

Nachträgliche Ergänzungen oder Änderungen sind unzulässig. Die Aufbewahrungsfrist beginnt mit dem Schluss des Kalenderjahres, in dem die Rechnung ausgestellt worden ist.

Rechnungsstellung

Vorgeschriebene Inhalt(e)

den vollständigen Namen und die vollständige Anschrift des leistenden Unternehmers und des Leistungsempfängers

Steuernummer oder Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

das Ausstellungsdatum

eindeutige Nummer, zuordenbar zu einem Nummernkreis (fortlaufende Nummer nicht weiter erforderlich (seit 2008))

Menge und die Art der gelieferten Gegenstände oder Umfang und Art der sonstigen Leistung

Zeitpunkt der Lieferung oder sonstigen Leistung oder der Vereinnahmung des Entgelts oder eines Teils des Entgelts (wenn die Lieferung oder Leistung noch nicht ausgeführt ist), sofern dieser Zeitpunkt feststeht und nicht mit dem Ausstellungsdatum der Rechnung identisch ist

das nach Steuersätzen und einzelnen Steuerbefreiungen aufgeschlüsselte Entgelt für die Lieferung oder sonstige Leistung

jede im Voraus vereinbarte Minderung des Entgelts, sofern sie nicht bereits im Entgelt berücksichtigt ist

den anzuwendenden Steuersatz den entfallenden Steuerbetrag

im Fall einer Steuerbefreiung einen Hinweis darauf, dass für die Lieferung oder sonstige Leistung eine Steuerbefreiung gilt

in den Fällen, in denen der Unternehmer eine umsatzsteuerpflichtige Werkleistung oder sonstige Leistung im Zusammenhang mit einem Grundstück an einen Nichtunternehmer ausführt, einen Hinweis auf die Aufbewahrungspflicht des Leistungsempfängers.

Rechnungsstellung Kleinbeträge



vereinfachte Regeln (§ 33 UStDV) gelten für eine Rechnung, deren Gesamtbetrag **150 Euro** (inklusive Umsatzsteuer) nicht übersteigt

Diese muss mindestens folgende Angaben enthalten:

den vollständigen Namen und die vollständige Anschrift des leistenden Unternehmers

das Ausstellungsdatum

Menge und Art der gelieferten Gegenstände oder Umfang und Art der Leistung

das Entgelt und den darauf entfallenden Steuerbetrag für Lieferung oder Leistung in einer Summe

Anzuwendender Steuersatz oder im Fall einer Steuerbefreiung einen Hinweis darauf, dass für die Lieferung oder sonstige Leistung eine Steuerbefreiung gilt.

damit fallen gegenüber einer vollständigen Rechnung insbesondere der Leistungsempfänger, die Steuernummer, die Rechnungsnummer und der Leistungszeitraum weg.

Auftragsabwicklung

Rechnungsstellung

Sachverhalt	Rechnungsbetrag bis 150,00 Euro brutto *)	Rechnungsbetrag ab 150,01 Euro brutto *)
Rechnungsaussteller: § 14 Abs. 4 Nr. 1 UStG in Verbindung mit § 15b GewO: Vollständiger Name und vollständige Anschrift des leistenden Unternehmers. 1. Wenn das Unternehmen nicht im Handelsregister eingetragen ist, muss "Name" aus mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen und dem Nachnamen des Unternehmers bestehen 2. Bei Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind, muss "Name" aus der im Handelsregister eingetragenen Firma und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen und dem Nachnamen des Geschäftsführers bestehen.	X	X
Rechnungsempfänger: § 14 Abs. 4 Nr. 1 UStG in Verbindung mit § 31 UStDV: Vollständiger Name und vollständige Anschrift des Leistungsempfängers.		X
Steuernummer: § 14 Abs. 4 Nr. 2 UStG in Verbindung mit § 33 UStDV: Die dem leistenden Unternehmer vom Finanzamt erteilte Steuernummer und / oder die ihm vom Bundesamt für Finanzen erteilte Umsatzsteuer-Identifikationsnummer.		X
Datum: § 14 Abs. 4 Nr. 3 UStG: Ausstellungsdatum der Rechnung.	X	X
Rechnungsnummer: § 14 Abs. 4 Nr. 4 UStG in Verbindung mit § 33 UStDV: Eine Nummer mit einer oder mehreren Zahlenreihen, die zur Identifizierung der Rechnung vom Rechnungsaussteller einmalig vergeben wird (seit 2/2008 muss die Nummer nicht mehr fortlaufend sein). ^[3]		X
Menge und Artikelbezeichnung: § 14 Abs. 4 Nr. 5 UStG: Die Menge und die Art (handelsübliche Bezeichnung) der gelieferten Gegenstände oder den Umfang und die Art der sonstigen Leistung.	X	X
Datum der Lieferung/Leistung: § 14 Abs. 4 Nr. 6 UStG in Verbindung mit § 33 UStDV: Den Zeitpunkt der Lieferung oder sonstigen Leistung oder der Vereinnahmung des Entgelts (auch wenn es mit dem Ausstellungsdatum der Rechnung identisch ist).		X
Netto-Betrag: § 14 Abs. 4 Nr. 7 UStG in Verbindung mit § 33 UStDV: Das nach Steuersätzen und einzelnen Steuerbefreiungen aufgeschlüsselte Netto-Entgelt.		X
Steuersatz: § 14 Abs. 4 Nr. 8 UStG in Verbindung mit § 33 UStDV: Den anzuwendenden Steuersatz.	X	X
Steuerbetrag: § 14 Abs. 4 Nr. 8 UStG in Verbindung mit § 33 UStDV: Den anzuwendenden Steuersatz sowie den auf das Entgelt entfallenden Steuerbetrag.		X
Grund der Steuerbefreiung: § 14 Abs. 4 Nr. 8 UStG: Im Fall einer Steuerbefreiung einen Hinweis darauf, dass für die Lieferung oder sonstige Leistung eine Steuerbefreiung gilt. Hier reicht es aus, den Grund der Steuerbefreiung zu nennen (z. B. "Kleinunternehmerregelung"); eine Benennung der Vorschrift (in diesem Fall "§ 19 UStG") ist nicht erforderlich.	X	X
Aufbewahrungspflicht: § 14 Abs. 4 Nr. 9 UStG in Verbindung mit § 33 UStDV: Einen Hinweis auf die Aufbewahrungspflicht des Leistungsempfängers (nur bei Bauleistungen).		X

Rechnungsstellung

Verletzung Rechtspflichten



Pflicht zur Rechnungsausstellung oder gegen die zehnjährige Aufbewahrungspflicht kann mit einer Geldbuße bis zu 5.000 Euro geahndet werden, ein Verstoß gegen die zweijährige Aufbewahrungsfrist (der nur durch einen Nichtunternehmer begangen werden kann) mit einer Geldbuße bis zu 500 Euro (§ 26a Abs. 2 UStG).

Vereinbaren der Leistungsempfänger und der Unternehmer, die Leistungen ohne Ausstellung einer Rechnung zu erbringen (**machma so, schwarz**), verstößt der Unternehmer gegen seine umsatzsteuerrechtlichen Rechnungspflichten. Geschieht dies in der Absicht, auf diese Weise Umsatzsteuer zu ersparen, dient die Abrede zudem einer nach § 370 AO strafbaren Steuerhinterziehung des Unternehmers.

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Auftragsabwicklung



Direktannahme

Präsente Situation

Rückläufiges Servicegeschäft

geringere Fahrleistung
qualitativ hochwertige Fahrzeuge
Verlängerung von Serviceintervallen
erhöhte Standzeiten (von Ersatzteilen)

Franchise-Unternehmen im Niedrigpreissegment

Besondere Marketingkonzepte



Notwendigkeit zur Verbesserung
(der Ergebnissituation)

Direktannahme

Direktannahme

So fing es an

1972 Egon Senger (DB_Vertreter)
erfindet den „Annahmehof“

Gedanke:

Übertragung „Arzt-Mutter-Kind“ Relation auf

„Serviceberater-Auto-Fahrer“

übertragen



Direktannahme



1982 Weiterentwicklung zur Direktannahme, Konzept „autotop“

Wesentliche Inhalte:

Vereinfachung für den Kunden, z.B. 2-Stempel-Hebebühne

Zubehörpräsentation

Bauliche Anbindung (Verkauf, Zubehör, Werkstatt)

Direktannahme



1992 Weiterentwicklung zur „Dialogannahme“

Kunden verlangen intensivere Beratung
höhere Komplexität der Fahrzeugsysteme erhöht Erklärungsbedarf
Philosophie des Kundenumgangs ändert sich

Beruhigung des Beratungsprozesses
Räumliche Situation
Serviceberater-Arbeitsplatz in der Annahme

Direktannahme



Direktannahme



Unterschiede in der Philosophie

Direktannahme

- umfassender Check des Fahrzeugs
- Verdeutlichung des Zustands und Reparaturbedarfs
- perfekte Diagnose, diagnostizierter Auftrag
- keine Wartezeiten, kein Nachtelefonieren

Dialogannahme

- angenehmes Ambiente
- Schwerpunkt Dialog, nicht Diagnose
- Kundenbeziehung im Vordergrund
- Kundenbindung pflegen bzw. herstellen

Direktannahme

Begriffswelt Direktannahme	Begriffswelt Dialogannahme
- Diagnose - Viel Diagnose- und Prüftechnik - Fahrzeug-Check - Über Diagnose zum Dialog - Technikorientierter Beratungsraum - Prozesssicherheit und Reparaturqualität	- Dialog - Wenig Diagnose- und Prüftechnik - Kunden-Check-In - Über den Dialog zur Diagnose - Kundenorientierter Verkaufsraum - Kundenbetreuung und -kontaktpflege

Direktannahme

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Nutzen

- Frühzeitige Erkennung → Planbarkeit der Teilverfügbarkeit
- Verbesserte Planbarkeit der Werkstattkapazität
- Produktivitätserhöhung im Werkstattbereich
- Reduzierung des Reklamationsaufkommens
- Eindeutigkeit der Reparaturaufträge
- Weniger Rückfragen aus dem Monteurbereich
- Verbesserung der Kundenakzeptanz für notwendige Arbeiten
- Erhöhung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Erhöhung Serviceumsatz
- Sekundärgeschäft (Zubehör, Zusatzleistung,....)

Direktannahme

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

	Autohaus Gitter	Branchen ø	Umsatzsteigerung durch konsequente Nutzung der DA
Arbeitstag im Jahr	220 AT	220 AT	220 AT
DG je AT pro SB	10 DG / Tag	13 DG / Tag	10 DG / Tag
Verkaufte Std. je DG	2,0 Std / DG	2,5 Std / DG	2,5 Std / DG
Std. Verrechnungssatz (netto)	61,02 € / Std	55 € / Std	61,02 € / Std
Erzielter Jahres-Lohnumsatz	268.488,00 €	393.250,00 €	335.610,00 €
Verkaufte Teile p.a. *	295.336,80 €	432.575,00 €	436.293,00 €
Gesamtbruttobetrag je SB (Summe aus Bruttoertrag 70% Lohnumsatz + 30 % Teileumsatz)	276.542,64 €	405.047,50 €	365.814,90 €
*Umsatzverhältnis Service zu Teilen ohne Direktannahme 1 zu 1,1, mit Direktannahme 1 zu 1,3			

Beispiel eines Autohauses

Quelle : Diplomarbeit Dominic Fritz, 2009

Direktannahme

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

	ohne Dialogannahme	mit Dialogannahme
Entdeckte Servicearbeiten	24%	90%
Zusatzaufträge	50%	83%
Verkaufte Mehrstunden		0,5 h/Durchgang

(Quelle DAT)

Mehrerlös ?

60% der Kunden nutzen die Dialogannahme
Bei 1.500 Durchgängen und 57 € /Durchgang

51.300 €

Direktannahme

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Nutzen aus Kundensicht

Nachvollziehbarkeit der Diagnose

Keine Notwendigkeit für Rückfragen

Preistransparenz erkennbar

Frühzeitige Mangelerkennung

Werterhaltung

Keine Auftragserweiterungen

Exakte Kostenvoranschläge

Kosteneinsparung durch präventive Mangelbehebung

Auftragsabwicklung

Direktannahme

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Was erwarten Kunden von der Direktannahme ?

Beispiel eines Fragebogens

1. Welches Auto fahren Sie? _____

2. Wie alt ist Ihr Fahrzeug?

3. Wissen Sie was eine Direktannahme ist?

Ja ☐

Nein ☐

4. Soll die Fahrzeugannahme zukünftig immer in dieser Form stattfinden?

Ja ☐

Nein ☐

5. Welche zusätzlichen Serviceleistungen würden Sie sich im Bezug auf die Fahrzeugannahme wünschen?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Diagnose-Prüfung | ☐ |
| Brems- und Fahrwerkstest | ☐ |
| Batterieprüfung | ☐ |
| Bremsflüssigkeitstest | ☐ |
| Exakte Preisauskunft | ☐ |

6. Wie lange darf die Fahrzeugannahme dauern?

- 5-10 Min. ☐
- 10-15 Min. ☐
- 15-20 Min. ☐
- 20-25 Min. ☐
- 25-30 Min. ☐
- 30 > Min. ☐

7. Welche zusätzlichen Präsentationen sollten in der Direktannahme vorhanden sein?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Verschleißteile | ☐ |
| Zubehör | ☐ |
| Original-Teile | ☐ |
| Präsentation von saisonalen Angeboten | ☐ |
| Andere | ☐ |

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Direktannahme

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Was erwarten Kunden
von der Direktannahme ?

Ergebnisse der Befragung , Punkt 3

Wissen Sie was eine Direktannahme ist?	
Ja	Nein
21,6 % (66 Kunden)	78,4 % (238 Kunden)

Direktannahme

Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Was erwarten Kunden
von der Direktannahme ?

Ergebnisse der Befragung , Punkt 7

	Anzahl der Antworten
Verschleißteile	198
Zubehör	209
Original-Teile	89
Saisonale Angebote	165

Direktannahme

Einrichtung (Empfehlungen)

Start

Hinweistafel

Kundenterminplaner

Corporate Identity

klare Signalisation als Dialogannahme nach außen

Anbindung an das Kundenzentrum und an die Fahrzeugpräsentation
durch großflächige Fenster und Glastüren

gleicher Bodenbelag wie in der Ausstellung und im Kundenzentrum
maximales Tageslicht

Fußbodenheizung und Wärmeschleierheizung unter dem Einfahrtstor
separate Eingangstür — keine Tür im Tor

Größe von rund 10 x 5 Metern

zusätzliches Licht durch eine Beleuchtungsschiene in der
Fahrbahnhebebühne

Direktannahme

Einrichtung (Empfehlungen)

Prüfstand

Ist der erforderlich ?

pro

komplette Prüfstraße → „volle Wahrheit“ über Zustand
Unterstreichnung technischer Kompetenz
Unterstellung von Objektivität

contra

Kosten
Anwesenheit bei „kernigen“ Prüfungen
Überforderung des Kunden

Direktannahme

Einrichtung (Beispiele)



Hebebühne
AHS – Prüfstraße
(Bremse, Fahrwerk, Spur)
Scheinwerfereinstellung

Auto Brehm, Adendorf

Direktannahme

Einrichtung (Beispiele)



Bodenebene Unterflur-Bühne
mit Radfreiheber
Rollen-Brems-Prüfstand

Tesmer, Hamburg

Direktannahme

Einrichtung (Beispiele)



Überflur-Stempelhebebühne
Radfreiheber
Arbeitsplatz

Voigtländer & Meyer, Hamburg

Direktannahme

Einrichtung (Empfehlungen)

Prüfstand

Ist der erforderlich ?

Entscheidungshilfe Reparaturstatistik

DAT-Report (Deutsche Automobil Treuhand GmbH)

z.B.	Bremsbeläge	Platz 1	16%
	Elektrik	Platz 2	
	Motor	Platz 3	
	Lenkung/Aufh.	Platz 4	

Direktannahme

Ablauf

Begrüßung

Check-In

Begrüßungstafel

Second Level Angebot

Absolutes Muss die Präsentation von Reifen, Pflegemitteln und Zubehör

Bestuhlung

Kundenwünsche erfragen und annehmen

„Der Dialog mit dem Kunden hat Vorrang“

Direktannahme

Ablauf

Fahrzeugcheck

Hebebühne

Diagnosegeräte

Bremsprüfstand

Keine große Anzahl von technischen Prüfgeräten

„In der Dialogannahme stehen der Kunde und die Kompetenz des Serviceberaters sowie eine verkaufsfördernde Atmosphäre im Mittelpunkt und nicht das Werkstattequipment“

Fragen des Kunden kompetent beantworten

Direktannahme

Ablauf

Fahrzeugcheck

Vorbereitung

Eine gut vorbereitete Dialogannahme benötigt wenig Zeit

Gute Dokumentation verkürzt spätere Reparatur

Kunde hat volle Kenntnis über den Fahrzeugzustand



Direktannahme

Neueres



Direktannahme

Ablauf

Auftrag

PC, Drucker
Vorlagemappe
Schreibgerät

Empfehlung der notwendigen Arbeiten
Exakte Zeitangabe , Termin und Dauer
Entscheidungsspielraum des Kunden respektieren

Direktannahme

Ablauf

Mitarbeiter

- Arbeitsplatz
- Ambiente
- Saubere Kleidung
- Arbeitsschutzausrüstung

Nachsorge

- Erläuterungen zur durchgeführten Arbeit
- Clean Service
- Parkplatzordnung
- Schlüsseltresor
- Begleitung zum Fahrzeug

Direktannahme

Wenn das Konzept nicht funktioniert. Was kann falsch laufen ?

Kundenansprache

keine geschlossenen Fragen zur Annahme des Dialoges

(wünschen Sie eine Dialogannahme ? : ja/nein zur Erinnerung $\frac{3}{4}$ der Kunden wissen nicht was das ist)

Zeitfaktor

Entzerrung am Morgen

(Servicemitarbeiter beginnt früher)

Vorabend Check-In

(Dialogannahme am Vorabend, Kunde erhält Ersatzfahrzeug)

Arbeitsteilung

(Mechaniker mit Ausbildung)

Direktannahme

Wenn das Konzept nicht funktioniert. Was kann falsch laufen ?

Terminmanagement

terminplanender Mitarbeiter ungeeignet

(kommunikativ, gewissenhaft, geistig wendig)

Abfrage von Eckdaten

(Fahrzeug, Laufleistung, Baujahr,kann bereits bei der Anmeldung erfolgen)

Persönliche Eignung

Kommunikationsbereitschaft, Einfühlungsvermögen

(Spaß am Gespräch mit Kunden, individuelle, getailorte Behandlung)

Technische Kompetenz

Zielkonflikt

(Vertrauensaufbau vs. Verkauf von Zusatzleistung)

Direktannahme

Wenn das Konzept nicht funktioniert. Was kann falsch laufen ?

noch Persönliche Eignung

Beratungsstil

(Erklären jedes Schrittes, kein Verlassen des Kunden, Lob, Aufklärung über mögliche Folgen von Defekten)

Atmosphäre

Sauberkeit, Ordnung

Raumgestaltung

(warme, helle Farben, Pflanzenschmuck, ansprechende Plakate, saubere Aschenbecher,....)

Erwartungshaltung

Aufgabe

(„Handtuchwurf“ bei nicht kurzzeitigem Erfolg (BMW >1 Jahr zur Einführung))

Erfolgsquote

(Kundenakzeptanz für das Konzept ~ 60%)

Direktannahme

Das Wichtigste ist die Einstellung des gesamten Betriebes.

Wenn alle Mitarbeiter hinter dem Konzept stehen, kann es funktionieren

Halbherzige Umsetzung ist eher kontraproduktiv

Die 10 größten Fehler bei der Dialogannahme

1. Mitarbeiter stehen nicht hinter der Dialogannahme
2. Falsche Terminplanung / Fehlende Terminentzerrung
3. Dialogannahme als Ja/Nein-Wahlmöglichkeit präsentiert
4. Fehlende Argumente für die Dialogannahme (z.B. Bestandsaufnahme, Werterhaltung des Fahrzeugs, Preissicherheit, höhere Termintreue etc.)
5. „Drückermentalität“ des Serviceberaters (dem Kunden unbedingt etwas verkaufen wollen)
6. Ungenügende Vorbereitung (Besuchsgrund des Kunden?, HU/AU fällig?, Aufträge nicht vorbereitet und ausgedruckt, Dialogannahmecheckliste nicht vorhanden)
7. Zu wenig Kommunikation mit dem Kunden (fühlt sich allein gelassen): keine Erklärung der Ergebnisse (Zustand des Fahrzeugs; Folgen von Schäden)
8. Unvollständiger Arbeitsplatz (z.B. fehlende EDV, Drucker, Schreibtisch)
9. Mangelnde Atmosphäre
10. Auftragskopie fehlt (keine Legitimation)

Direktannahme

Argumente für die Einrichtung eines Direktannahmekonzeptes

Transparenz und Kundenkommunikation schaffen Kundenbindung

Beauftragungsquote ist vom Zeitpunkt des Ansprechens abhängig

Dokumentation ist Legitimation für spätere Rechnungsstellung

Kundenakzeptanz der Rechnung

kurzfristige Rechnungsstellung verbessert die Liquidität

Empfohlene (aber zunächst nicht beauftragte) Zusatzleistungen
schaffen Grundlage für aktive Kontaktierung

Mehrverkauf an Stunden/Durchgang (branchenweit 0,5h)

Mehrverkauf an Teilen

Direktannahme

Argumente für die Einrichtung eines Direktannahmekonzeptes

Visualisierung erhöht Bereitschaft zur Beauftragung

Verbesserung nachgelagerter Prozesse

Vermeidung von Verzögerungen im Werkstattablauf

Imageverbesserung

Dokumentation von Vorschäden

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Lagerwirtschaft



Lagerhaltung

Funktion(en) des Lagers

Lagermethodik

Lagerarten

Lagerung von Gefahrstoffen

Lagerstandort

Lagerbestand

Lagerkennzahlen

Inventur

Lagerwirtschaft

Lagerhaltung = Bevorratung von

- Werkzeugen (auch Maschinen)
- Betriebsstoffe
- Büromaterial
- Ersatzteile (ggf. markengebunden)
- Allgemeinteile
- Hilfsstoffe

Personal wird bereitgehalten, nicht gelagert,
Optimierungsmethodiken für Lager hier nicht anwendbar

Lagerwirtschaft

Lagerfunktionen

Differenzausgleich zw. Beschaffungsmenge und Produktionsmenge
wenn $BM \gg PM \rightarrow$ Zwischenspeicher

Differenzausgleich zw. Produktionsmenge und Absatzmenge
wenn $PM > AM \rightarrow$ Zwischenspeicher

Sortimentsfunktion

Sicherung des Arbeitsablaufs, Ausgleich von saisonalen Lieferengpässen

Lagerwirtschaft

Lagerfunktionen

Veredelungsfunktion	(Wein, Käse, Whiskey,....)
Spekulation	Oldtimer,.....
Degression	Preisreduktion per Einkaufsmengenerhöhung
Marketing, Werbung	Gebrauchtwagenausstellung

Lagerwirtschaft

Lagermethodik

- FIFO → first in , first out
die zuerst eingelagerten Waren werden als Erstes entnommen
Vermeidung von „Ladenhütern“
- LIFO → last in, first out
zuletzt eingelagerte Waren werden zuerst ausgegeben
meist unerwünscht, häufig durch Lagerkonstruktion erzwungen
Zusatzaufwand („Nach vorne räumen“)
- FEFO → first expired, first out
Ausgabe nach Haltbarkeitsdatum

Lagerwirtschaft

Lagermethodik

- HIFO → highest in, first out
Ware mit höchstem Wert wird zuerst entnommen

- LOFO → lowest in, first out
Ware mit geringstem Wert wird zuerst entnommen

Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

Lager von Materialien, die der Gefahrstoffverordnung unterliegen
Bereitstellung > 24h gilt als Lagern !!

Gefahrstoffdefinition

Alle Stoffe, Gemenge, Mischungen, die

explosionsgefährlich, entzündlich, giftig, gesundheitsschädlich, ätzend
reizend, allergen, krebserregend, fortpflanzungsgefährdend,
erbgutverändernd, umweltgefährdend

sind

In der Praxis befinden sich damit in jedem Betrieb (auch in jedem Haushalt)
Gefahrstoffe

Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

Gefahrstoffe
sind in Lagerklassen
eingeteilt

Lagerklasse (LGK)	Beschreibung
1	Explosive Stoffe
2A	Verdichtete, verflüssigte oder unter Druck gelöste Gase
2B	Druckgaspackungen (Aerosoldosen/Spraydosen)
3	Entzündbare Flüssigkeiten (Flammpunkt bis 55 °C)
4.1A	Sonstige explosionsgefährliche Gefahrstoffe
4.1B	Entzündbare feste Gefahrstoffe
4.2	Pyrophore oder selbsterhitzungsfähige Gefahrstoffe
4.3	Gefahrstoffe, die in Berührung mit Wasser entzündliche Gase bilden
5.1A	Stark oxidierende Gefahrstoffe
5.1B	Oxidierende Gefahrstoffe
5.1C	Entzündend wirkende Produkte, die in den Gruppen A bis C der TRGS 511 genannt sind.
5.2	Organische Peroxide und selbstzersetzliche Gefahrstoffe
6.1A	Brennbare, akut toxische Kat. 1 und 2 / sehr giftige Gefahrstoffe
6.1B	Nicht brennbare, akut toxische Kat. 1 und 2 / sehr giftige Gefahrstoffe
6.1C	Brennbare, akut toxische Kat. 3 / giftige oder chronisch wirkende Gefahrstoffe
6.1D	Nicht brennbare, akut toxische Kat. 3 / giftige oder chronisch wirkende Gefahrstoffe
6.2	Ansteckungsgefährliche Stoffe
7	Radioaktive Stoffe
8A	Brennbare ätzende Gefahrstoffe
8B	Nicht brennbare ätzende Gefahrstoffe
10	Brennbare Flüssigkeiten soweit nicht LGK 3
11	Brennbare Feststoffe
12	Nicht brandgefährliche Flüssigkeiten
13	Nicht brandgefährliche Feststoffe

Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

Gefahrstoffe sind in Lagerklassen eingeteilt, werden bestimmte Mengen überschritten, kann die Lagerung genehmigungspflichtig werden

Bundesimmissionsschutzgesetz	(BImSchG)
Betriebssicherheitsverordnung	(BetrSichVO)

Daraus Anforderungen (sachlich, räumlich) an das Gefahrstofflager

Einige Beispiele

sicherer Stoffeinschluss	
max. Flächenbelegung	
Bodenschutz	(Auffangwannen, Löschwasserrückhaltung)
Brandschutz	
Zusammenlagerungsverbote	

Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

Zusammenlagerungsverbote

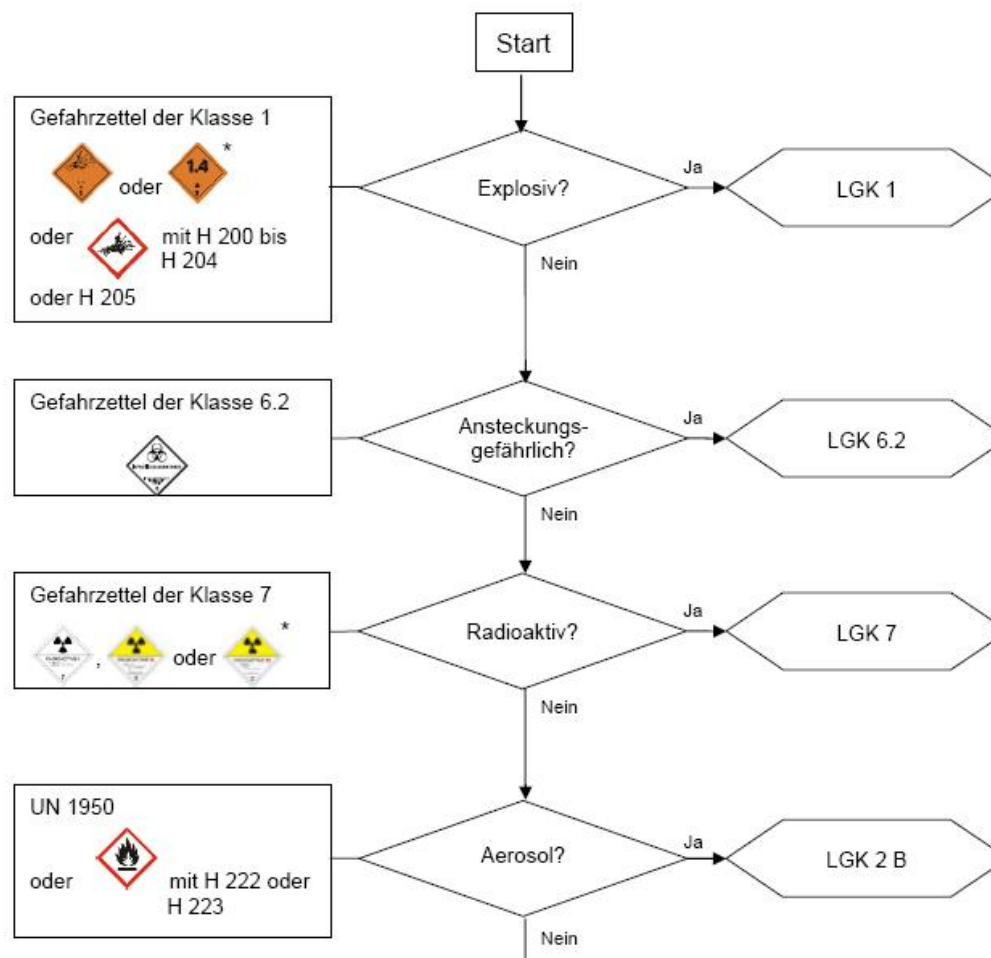
LGK ⓘ	13 ⓘ	12 ⓘ	11 ⓘ	10 ⓘ	8B ⓘ	8A ⓘ	7 ⓘ	6.2 ⓘ	6.1D ⓘ	6.1C ⓘ	6.1B ⓘ	6.1A ⓘ	5.2 ⓘ	5.1C ⓘ	5.1B ⓘ	5.1A ⓘ	4.3 ⓘ	4.2 ⓘ	4.1B ⓘ	4.1A ⓘ	3 ⓘ	2B ⓘ	2A ⓘ	1 ⓘ
1 ⓘ																								
2A ⓘ																								
2B ⓘ																								
3 ⓘ																								
4.1A ⓘ																								
4.1B ⓘ																								
4.2 ⓘ																								
4.3 ⓘ																								
5.1A ⓘ																								
5.1B ⓘ																								
5.1C ⓘ																								
5.2 ⓘ																								
6.1A ⓘ																								
6.1B ⓘ																								
6.1C ⓘ																								
6.1D ⓘ																								
6.2 ⓘ																								
7 ⓘ																								
8A ⓘ																								
8B ⓘ																								
10 ⓘ																								
11 ⓘ																								
12 ⓘ																								
13 ⓘ																								

Zusammenlagerungsverbot
 unter Bedingungen möglich
 zusammenlagerbar

Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

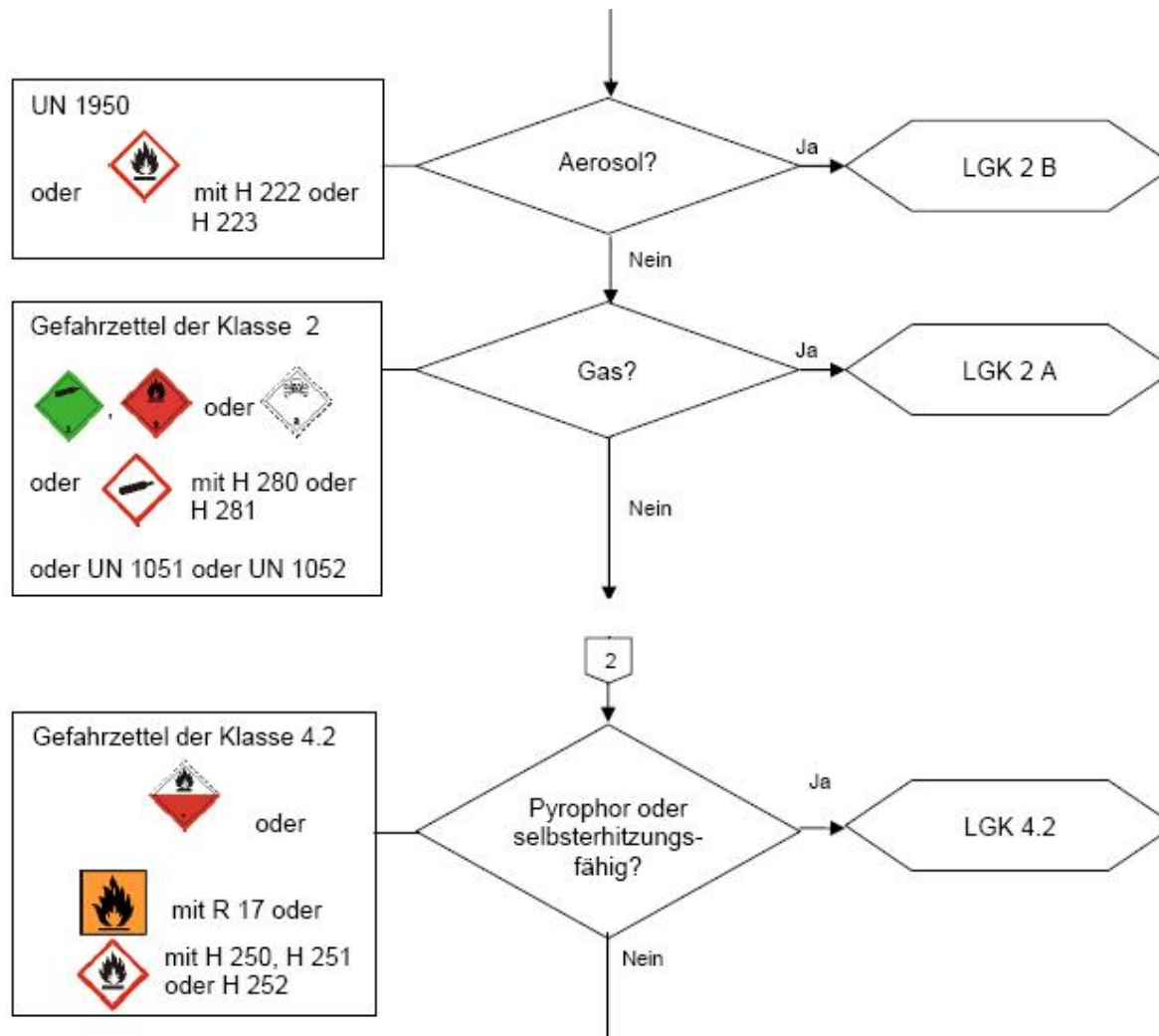
Gefahrklasse, Einteilung, Ablaufplan



Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

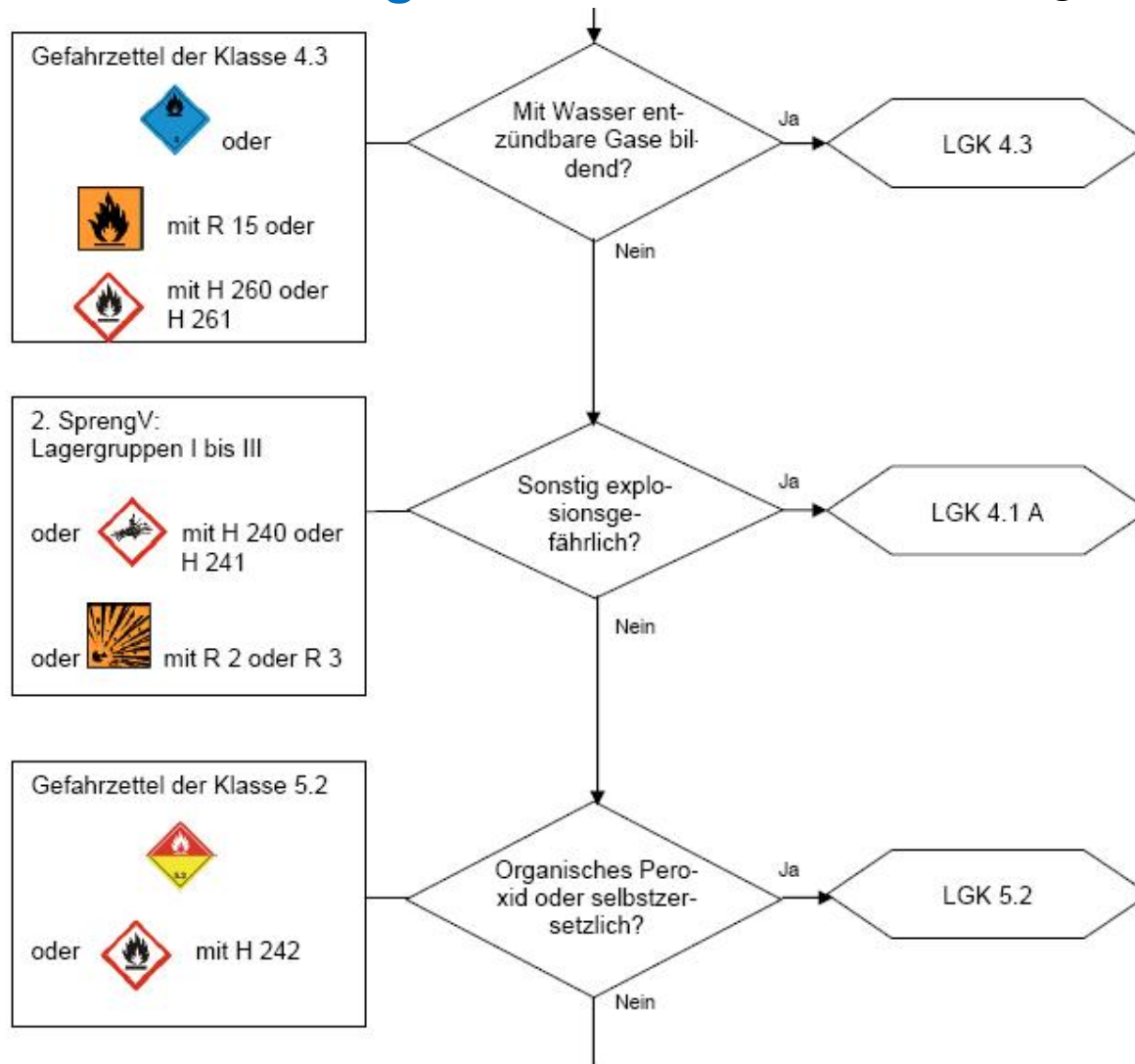
Gefahrklasse, Einteilung, Ablaufplan



Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

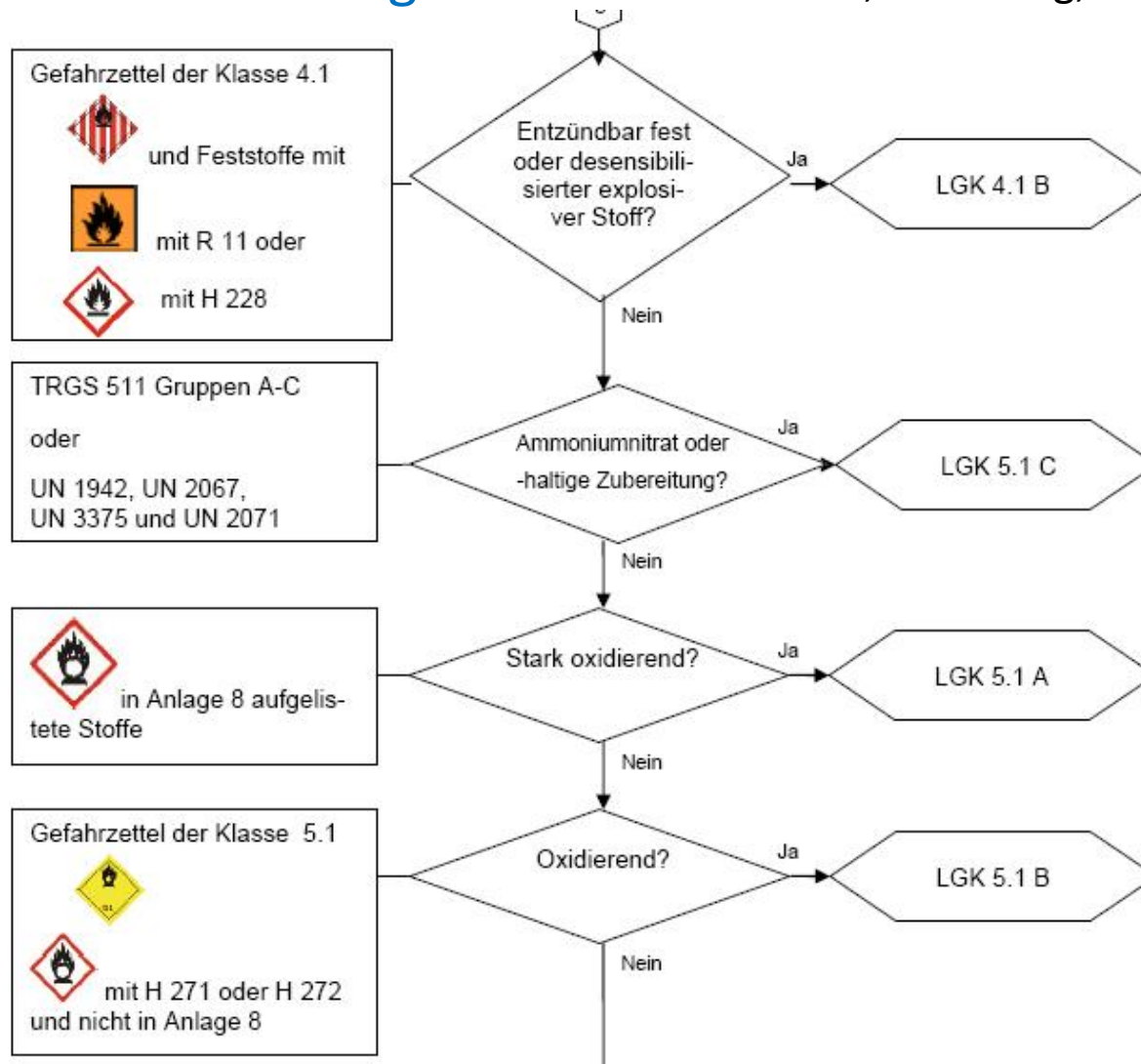
Gefahrklasse, Einteilung, Ablaufplan



Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

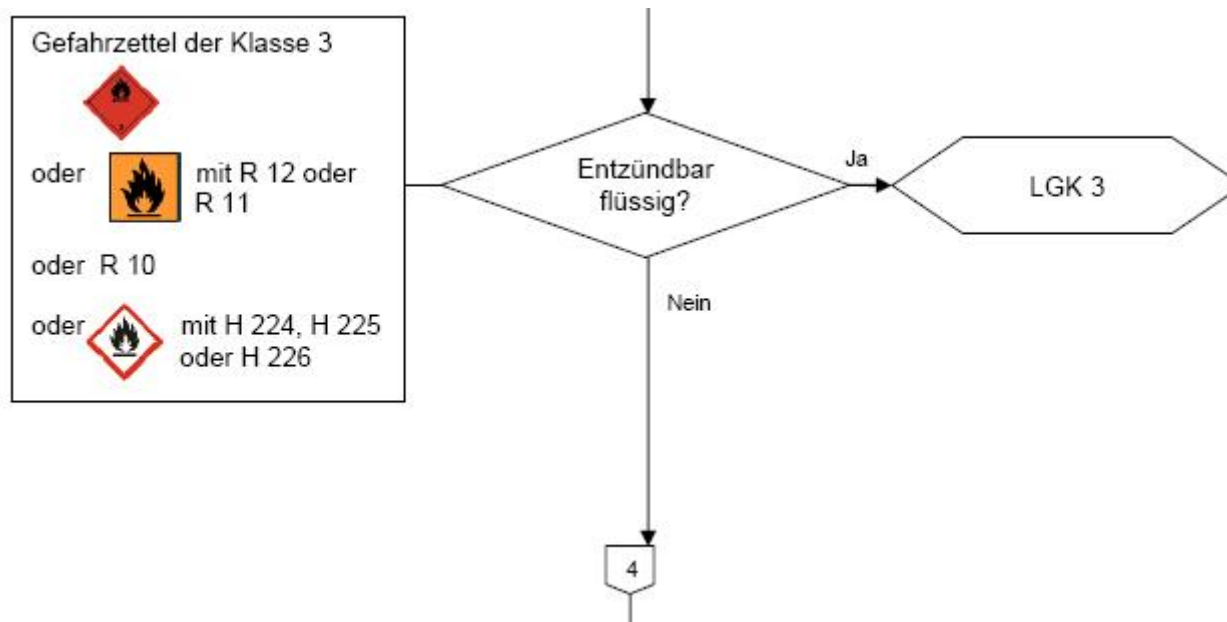
Gefahrklasse, Einteilung, Ablaufplan



Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

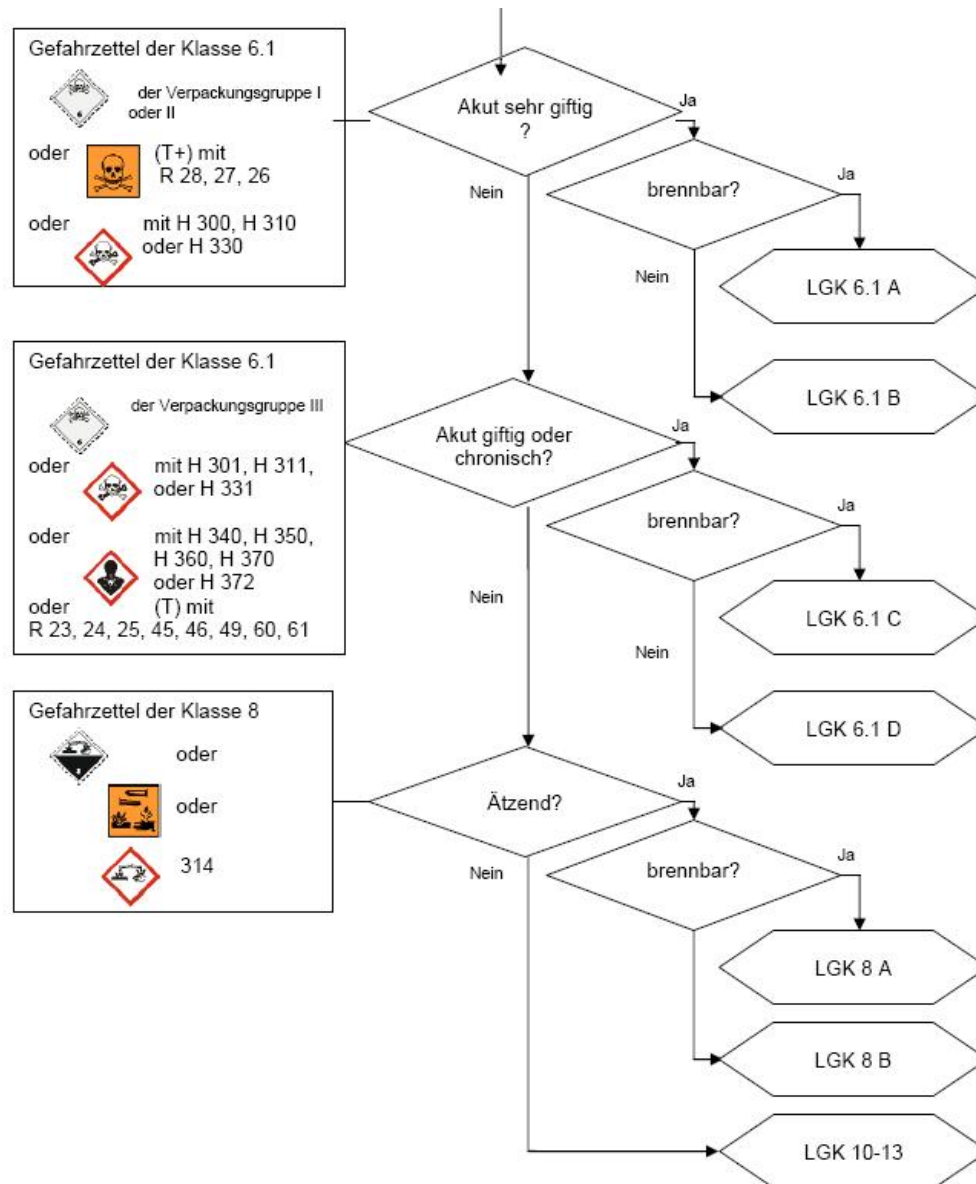
Gefahrklasse, Einteilung, Ablaufplan



Lagerwirtschaft

Gefahrstofflager

Gefahrklasse, Einteilung, Ablaufplan



Lagerwirtschaft

Lagerstandort

Voraussetzung → sichere Versorgung der Verbrauchsstellen

Feste Lagerplatzzuordnung

fester Lagerplatz für jeden Artikel, „Gleiches zu Gleichem“
Bestimmbarkeit des Lagerorte sehr einfach
schlechte Lagerausnutzung

Chaotische Lagerplatzzuordnung

Einlagerung beliebig oder nach vorgegebenen Parametern
hohe Lagerdichte und Ausnutzung
Havariereserve (Waren auf verschiedenen Lagerplätzen verfügbar
Zwang zur genauen Lagerplatzdefinition und Dokumentation

Lagerwirtschaft

Lagerbestand

Lagerbestand → Menge des zu einem bestimmten Zeitpunkt im Lager befindlichen Gutes

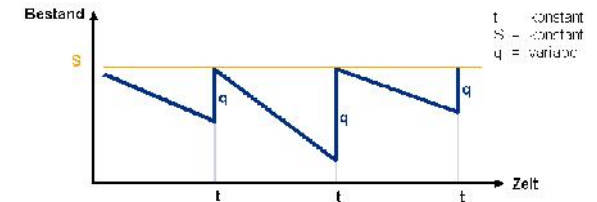
Wichtige Bestandsziffern:

Mindestbestand	„eiserne Reserve“, Überbrückung von Lieferverzögerung oder Lieferausfall, Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit
Meldebestand	Bedarfszeitpunkt, Bestellauslösung $= (\text{Tagesbedarf} * \text{Beschaffungszeit}) + \text{Mindestbestand}$
Höchstbestand	Begrenzung Kosten und Kapitalbindung $= (\text{Mindestbestand} + \text{optimale Bestellmenge})$
Optimalbestand	störungsfreier Betriebsablauf bei geringsten Lagerkosten

Lagerwirtschaft

Auftragsabwicklung

Lagerkennzahlen



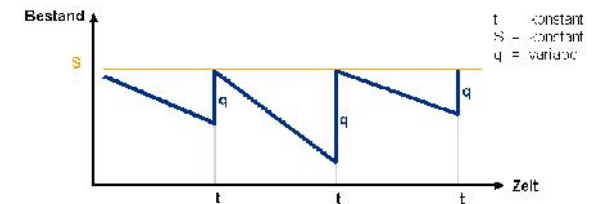
Instrument zur
Überwachung
Inner- und außerbetriebliche Vergleiche

Bevorratungsquote
Lagerbestand
Lagerdauer
Lagerumschlagshäufigkeit
Wareneinsatz

Lagerwirtschaft

Auftragsabwicklung

Lagerkennzahlen



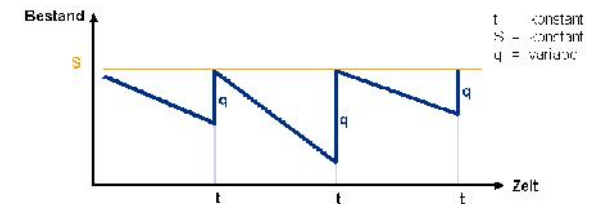
Bevorratungsquote

Verhältnis der bevorrateten Artikel zu den beschafften Artikeln
Auswirkung auf Kosten der Lagerhaltung, Kapitalbindung und Liquidität

$Bq = \text{bevorratete Artikel} / \text{beschaffte Artikel}$

Lagerwirtschaft

Lagerkennzahlen



Lagerbestand (durchschnittlicher)

Markiert Höhe der Vorräte

Auswirkung auf Kosten der Lagerhaltung, Kapitalbindung und Liquidität

$Lbk = (\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}) / 2$ gleichmäßige Abgänge, kurze Perioden

$Lbl = (\text{Anfangsbestand} + 12 \text{ Monatsbestände}) / 13$ ungleichmäßige Abgänge, lange Perioden

$Lbo = \text{Sicherheitsbestand} + \text{Bestellmenge (optimal)} / 2$ optimaler Bestand

Auftragsabwicklung

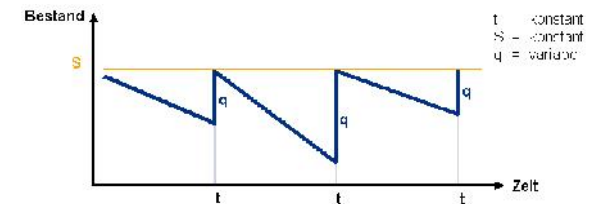
Lagerwirtschaft

Lagerkennzahlen

Lagerdauer

Zeigt Entwicklung der Kapitalbindung im Lager
Erlaubt Korrektur der optimalen Bestellmenge

$L_d = 360 * \text{Lagerbestand} / \text{Verbrauch (pro Jahr)}$

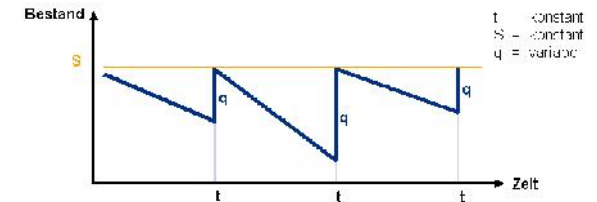


Auftragsabwicklung

Lagerwirtschaft

Lagerkennzahlen

Lagerumschlag



$$Lu = 360 * \text{Lagerabgänge} / \text{Lagerbestand} \quad \text{oder}$$

$$Lu = 360 / \text{Lagerdauer} \quad (\text{für Periodendauer 1 Jahr})$$

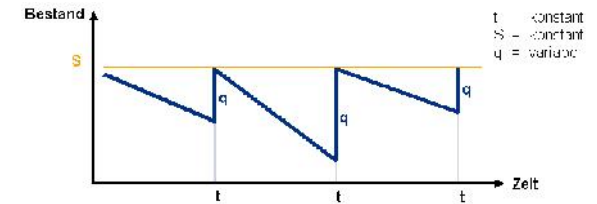
Reduktion = zunehmende Kapitalbindung

Zunahme = abnehmende Kapitalbindung

Lagerwirtschaft

Auftragsabwicklung

Lagerkennzahlen



Wareneinsatz

$We = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} - \text{Endbestand}$

Zeigt Auslieferquote an Kunden

Lagerwirtschaft

Inventur

Inventurpflicht

Buchinventur

Anlageninventur

Körperliche Inventur

Zeitpunkt der Inventur

Stichtaginventur

Zeitverschobene Inventur

Permanente Inventur

Stichprobeninventur

Inventurbewertung



Lagerwirtschaft

Inventur

Erfassung aller vorhandenen Bestände

Feststellung aller Vermögenswerte und Schulden eines Unternehmens
Inventarerstellung nach Art , Menge und Wert

Bei Differenzen → Korrektur des Sollbestandes, Differenzen werden
vollständig erfolgswirksam (GuV)

Lagerwirtschaft

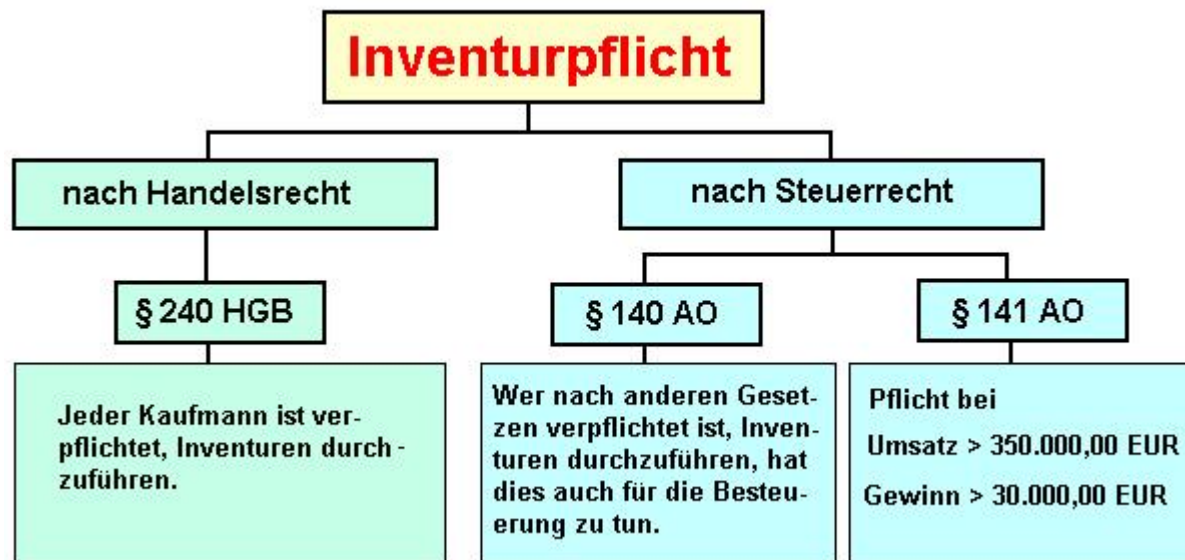
Inventur

Inventurpflicht

Jeder Kaufmann (§ 240 HGB)

Inventurpflichtige aus anderen Rechtsgründen

Gewerbliche Unternehmer, Land-und Forstwirte bei Umsatz/Gewinn grenzüberschreitung



Lagerwirtschaft

Inventur

Buchinventur

Erfassung aller nicht körperlichen Gegenstände

Forderungen

Verbindlichkeiten

Guthaben

anhand von Belegen oder anderen Aufzeichnungen

Lagerwirtschaft

Inventur

Anlageninventur

Ersetzt die körperliche Inventur des beweglichen Anlagevermögens

(KfZ, Büro- und Geschäftsausstattung, etc.)

-- nicht jedoch geringwertige Wirtschaftsgüter --

Anlagenverzeichnis mit folgenden Inhalten muss vorliegen

genaue Bezeichnung des Gegenstandes

Bilanzwert am Bilanzstichtag

Tag der Anschaffung oder Herstellung

Höhe der Anschaffungs- oder Herstellungskosten

Nutzungsdauer

jährliche Abschreibung

Tag des Abgangs

Lagerwirtschaft

Inventur

Körperliche Inventur

Körperliche Vermögensgegenstände werden aufgenommen durch:

Zählen, Wiegen, Messen

Ist eine exakte Aufnahme wirtschaftlich nicht zumutbar oder unmöglich darf auch geschätzt werden

Lagerwirtschaft

Inventur

Körperliche Inventur

Zeitpunkt der Inventur

Grundsätzlich am Bilanzstichtag

Ende Kalenderjahr bzw. letzter Tag des Geschäftsjahres

Für Umlaufvermögen flexible Termine zulässig (wg. Zeit- und Personalaufwand)

Freie Entscheidung des Unternehmers, über verlegte Inventur, Stichtagsinventur oder permanente Inventur

Ausnahme: verderbliche oder schwundbehaftete Güter oder Güter mit
 besonderem Wert

Lagerwirtschaft

Inventur

Körperliche Inventur Stichtaginventur

Festgelegter Aufnahmezeitpunkt
Erfassung und Erstellung Inventurlisten

Aufnahme muss nicht am Stichtag erfolgen, +/- 10 Tage, Bewegungen zw. Stichtag und Aufnahmezeitpunkt, auch am Aufnahmezeitpunkt, anhand von Belegen fortzuschreiben (mengen- und wertmäßig)

Risiken: große Arbeitsdichte, Störung Betriebsablauf, Aufnahmefehler

Lagerwirtschaft

Inventur

Körperliche Inventur

Verlegte Inventur

Unmöglichkeit der Aufnahme am Stichtag

Fehlende Voraussetzung zur permanenten Inventur

Körperliche Aufnahme an beliebigem Tag

3 Monate vor

2 Monate nach

Stichtag

Fortschreibung oder Rückrechnung, wertmäßig (nicht mengenmäßig) auf Stichtag

Inventar trägt Datum der körperlichen Aufnahme

Lagerwirtschaft

Inventur

Körperliche Inventur

Permanente Inventur

Bestandserfassung verteilt über Geschäftsjahr (an beliebigem Datum)

Voraussetzung: Lagerbuch, prüfbare Unterlagen für Zu-/Abgänge
mindestens 1 x jährlich
Ergebniseintrag im Lagerbuch, incl. Berichtigung
Einverständnis Finanzbehörde

Vorteile: Vermeidung Arbeitsdichte, geringere Betriebsstörung,
Planbarkeit, Termin am Bestandsminimum

Lagerwirtschaft

Inventur

Körperliche Inventur Stichprobeninventur

Für Großunternehmen (große Kapitalgesellschaft §267 HGB)

Wertpapiere am Markt oder wenn 2 folgende Merkmale

- 1.) 19.250.000 € Bilanzsumme
- 2.) 38.500.000 € Erlöse in 12 Monaten vor Stichtag
- 3.) 250 MA im Jahresdurchschnitt

Lagerwirtschaft

Inventur

Körperliche Inventur Stichprobeninventur

Voraussetzungen

min 2.000 Artikel

EDV-System der Lagerbuchführung

5% des Bestandes repräsentieren 40 % des Lagerwertes

Die wenigen hochwertigen Artikel unterliegen der Vollaufnahme

Stichprobe nach Zufall aus Restbestand

Aufstellung Inventar nach Mittelwertschätzung (anerkannte math-stat Verfahren)

Genehmigung der Finanzbehörde erforderlich

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Allgemeine Regeln

§ 252 HGB kaufmännische Vorsicht

Erwartete Wertminderungen und vorhersehbare Risiken berücksichtigen
(auch ohne Fremdbeleg)

Wertmehrungen nur bei Realisation

daher Niederwertgrundsatz

Vermögensgegenstände max. mit Anschaffungs- oder Herstellkosten,
abzüglich Abschreibungen

Verbindlichkeiten mit Rückzahlwert

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Grundsatz Einzelbewertung

§ 252 HGB verlangt Einzelbewertung

Verkehrsfähigkeit ist maßgeblich, d.h. selbständige Nutzbarkeit

Erleichterungen der Erfassung und Bewertung

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Gleichbewertung

Problem: Kleinteile (z.B. Unterlagscheiben)

Erleichterung zur Erfassung:

Gegenstände Sachanlagevermögen, H+B-Stoffe
bei regelmäßigem Ersatz
Gesamtwert von untergeordneter Bedeutung

→ Ansatz mit gleichbleibendem Wert

→ Inventur 3 Jahre

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Durchschnittsbewertung

Problem: Gleichartige Vermögensgegenstände

Erleichterung zur Erfassung:
Zusammenfassung zu Gruppe(n)

→ Ansatz mit gewogenem Durchschnittswert

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Verbrauchsfolgebewertung

Problem: Gleichartige Gegenstände des Vorratsvermögens

Erleichterung zur Erfassung:
Unterstellung FIFO oder LIFO

→ Ansatz Niedrigstwert

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Verlegte Inventur

Wertfortschreibung	Wertrückrechnung
Wert am Tag der Inventur (z. B. 15. Okt.)	Wert am Tag der Inventur (z. B. 28. Feb.)
(+) Wert der Zugänge vom 15. Okt. bis 31. Dez.	(-) Wert der Zugänge vom 1. Jan. bis 28. Feb.
(-) Wert der Abgänge vom 15. Okt. bis 31. Dez.	(+) Wert der Abgänge vom 1. Jan. bis 28. Feb.
(=) Wert am Abschluss-Stichtag (31. Dez.)	(=) Wert am Abschluss-Stichtag (31. Dez.)

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Abschreibung auf Umlaufvermögen

Abschreibungspflicht

Niedrigstwertprinzip (Berücksichtigung noch nicht eingetretener Verluste)

Ladenhüter werden vermieden ($VP < SK$), Nachweis erforderlich

Lagerwirtschaft

Inventur

Bewertung

Wertermittlung bei Abschreibung

Kaufpreis → Beschaffungsmarkt Verkaufspreis → Absatzmarkt

RHB-Stoffe	→ Wiederbeschaffungskosten
Halbfertig- und Fertigerzeugnisse	→ Preis Fremdbeschaffung
Nicht beschaffbare Erzeugnisse	→ Absatzmarkt
Handelswaren/Überbestände	→ niedrigster Preis BM / AM

Börsenpreis	an der Börse ermittelt
Marktpreis	für Waren gleicher Güte zu gegebenem Zeitpunkt erzielt

Beschaffungskosten (Nebenkosten), Preisnachlässe,...zu-/abschlagen

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Disposition

Lieferservice
Bedarfssteuerung
Verbrauchssteuerung
Einkauf



Disposition

Aufgaben der Disposition

Zuweisung eingehender Aufträge an die leistenden Stellen

Lenkung der Materialströme

Lenkung der Warenbestände

Bestellung von Waren und Dienstleistungen

Die richtige Ressource zur richtigen Zeit am richtigen Ort

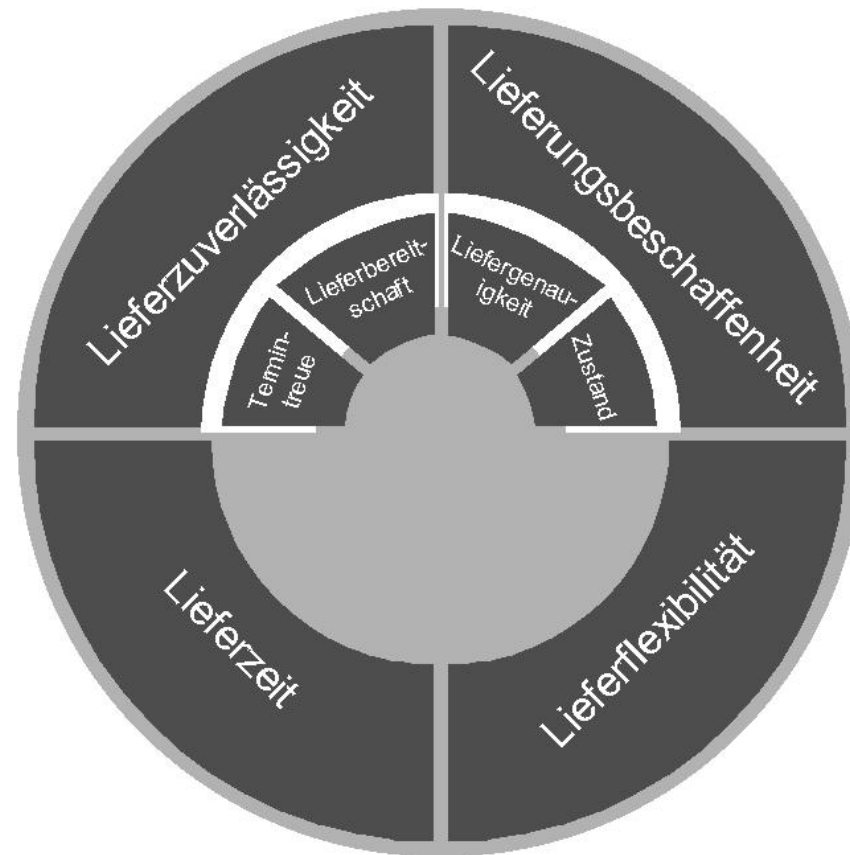
Disposition

Lieferservice

Kennzahlen des Lieferservice

Andere Bezeichnungen

Liefertreue, Servicelevel, POF
(perfect order fulfillment)



Disposition

Lieferservice

Liefertermin

**DA WILL EINER DEN
LIEFERTERMIN
WISSEN!**



Zeitpunkt, zu dem eine Leistung auszuführen ist

Mangels besonderer Vereinbarung kann Gläubiger sofortige Lieferung verlangen, der Schuldner kann sie bewirken (§271 BGB)

Versäumnis bedeutet Schuldnerverzug

Disposition

Lieferservice

Schuldnerverzug

Der Schuldner gerät in Schuldnerverzug, wenn er nach Fälligkeit trotz Mahnung nicht leistet (§ 286 BGB).

Die Erhebung der Leistungsklage und die Zustellung eines Mahnbescheids im Mahnverfahren stehen der Mahnung gleich.

Die Mahnung ist entbehrlich,

- a) wenn für die Leistung ein Kalenderdatum bestimmt wurde,
- b) wenn die Leistung einem Ereignis folgen soll, die sich nach dem Kalender berechnen lässt (z.B. befristete Kündigung),

Disposition

Lieferservice

Schuldnerverzug

Die Mahnung ist entbehrlich

- c) bei ernsthafter und endgültiger Leistungsverweigerung
- d) aus bes. Gründen unter Abwägung der beiderseitigen Interessen (z.B. Reparatur eines Zahnriemens).

Unabhängig von diesen Voraussetzungen des Schuldnerverzugs kommt der Schuldner einer Geldforderung 30 Tage nach Fälligkeit und Zugang einer Rechnung oder gleichwertigen Zahlungsaufforderung in Verzug. Ein Schuldner, der Verbraucher ist, muss aber auf die Frist von 30 Tagen in der Rechnung hingewiesen werden, damit Verzug eintritt.

Disposition

Lieferservice

Schuldnerverzug Rechtsfolgen

Verzugsschaden

1. Schaden, den ein Gläubiger aufgrund des Schuldnerverzugs erleidet. Der Verzugsschaden ist vom Schuldner zu ersetzen (§§ 280 II, 286 BGB); z.B. auch über die Verzugszinsen etwa hinausgehende Zinsen, die der Gläubiger wegen Inanspruchnahme von Bankkredit entrichten muss, Kosten für Mahnschreiben, Inanspruchnahme eines Rechtsanwalts etc.

2. Mehraufwendungen eines Schuldners bei Annahmeverzug des Gläubigers für das erfolglose Angebot sowie für Aufbewahrung und Erhaltung des geschuldeten Gegenstandes. Erforderliche Mehraufwendungen sind vom Gläubiger zu ersetzen (§ 304 BGB).

Für Geldschulden schuldet der Schuldner Verzugszinsen

Disposition

Lieferservice

Schuldnerverzug
Rechtsfolgen

Sonderfälle

Fixgeschäft, Handelsfixkauf

Handelsgeschäft, bei dem nach der Vereinbarung der Parteien die Leistung des einen Teils zu einem fest bestimmten Zeitpunkt bewirkt werden soll.

Wenn der Gläubiger im Vertrag den Fortbestand des Leistungsinteresses an die Rechtzeitigkeit der Leistung gebunden hat, ist der andere Teil bei Fristüberschreitung ohne weiteres zum Rücktritt berechtigt (§ 323 II Nr. 2 BGB).

Disposition

Lieferservice

Schuldnerverzug
Rechtsfolgen

Sonderfälle

Fixgeschäft, Handelsfixkauf

Sonderrechte des Gläubigers nach § 376 HGB:

- a) Rücktrittsrecht aufgrund objektiver Säumnis schlechthin.
- b) Bei Schuldnerverzug Recht auf Schadensersatz wegen Nichterfüllung ohne Nachfristsetzung; bei der Schadensberechnung kann der Gläubiger, wenn die Ware einen Markt- oder Börsenpreis hat, den Unterschied zwischen Kaufpreis und Marktpreis zum Zeitpunkt der Fälligkeit verlangen (abstrakte Schadenberechnung).

Disposition

Bedarfssteuerung

Disposition nach Art und Zeit

abgestimmte Einteilung und Verfügung über die Verbrauchsfaktoren
Sekundärbedarfsmengen werden anhand von Primärbedarf und
Erzeugnisstrukturdaten berechnet

Nettobedarf aus Bruttobedarf und Lagerbestand berechnen
anschließend (Beschaffungs-)Zeitpunkt und (Beschaffungs-)Menge bestimmen

Losgrößenbildung und Vorlaufverschiebung ggf. berücksichtigen

Disposition

Verbrauchssteuerung

Basierend auf Verbrauchswerten der Vergangenheit

Prognose oder statistische Verfahren

ohne Bezug zum Produktionsplan

Keine Nettobedarfsrechnung aus Primär- oder Sekundärbedarf

Unterschreitung eines festgelegten Bestellpunktes (Meldebestands)

Prognosebedarfe aus Vergangenheitsverbräuchen

Anwendbar, wenn Verbrauchsentwicklung annähernd konstant

geringe Zufallsschwankungen

Voraussetzung : aktuelle Bestandsführung

Vorteil: einfache Handhabung

keine umfangreichen Daten erforderlich

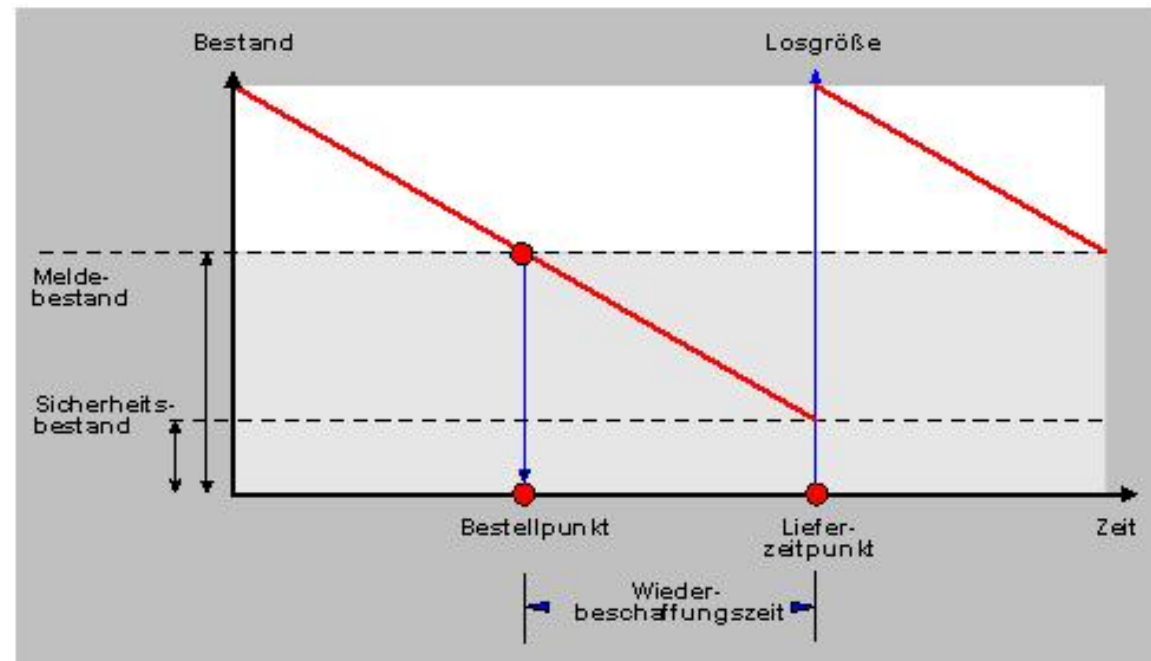
Disposition

Verbrauchssteuerung

Bestellpunktdisposition

Festlegungen

Sicherheitsbestand
Durchschnittsverbrauch
Wiederbeschaffungszeit



Problem Sicherheitsbestand

Bisheriger und künftiger Verbrauch
Termintreue Lieferant
Lieferbereitschaftsgrad (geplanter)
Prognosefehler

Disposition

Verbrauchssteuerung

Stochastische Disposition

Orientierung am Materialverbrauch
Prognose in regelmäßigen Zeitabständen
Zeitraster auf Warenart festgelegt

Abbau Prognosebedarfs durch Verbrauch

Rhythmische Disposition

Lieferung rhythmisch → Disposition rhythmisch
Kalendarische Festlegung des Dipozeitpunktes

Einkauf

Begriff

Funktion

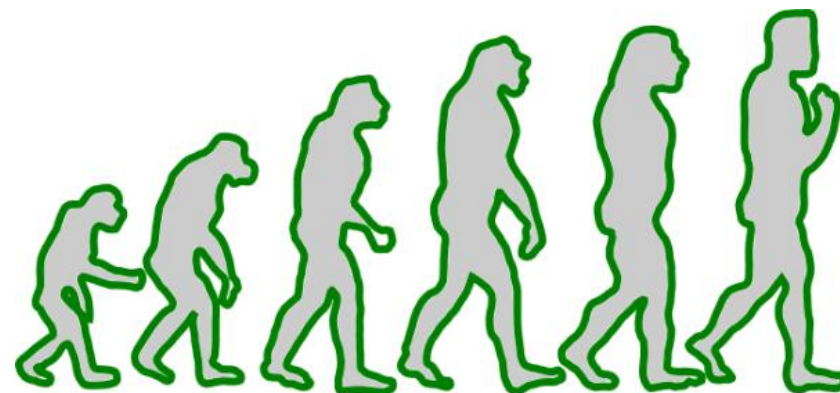
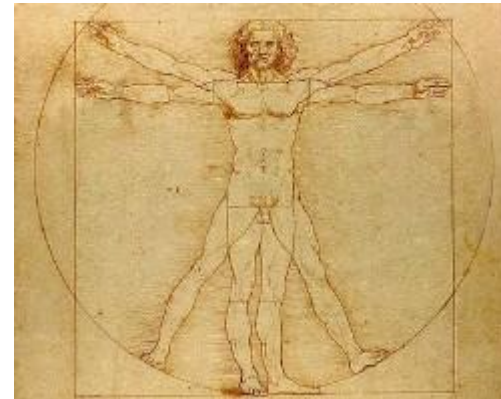
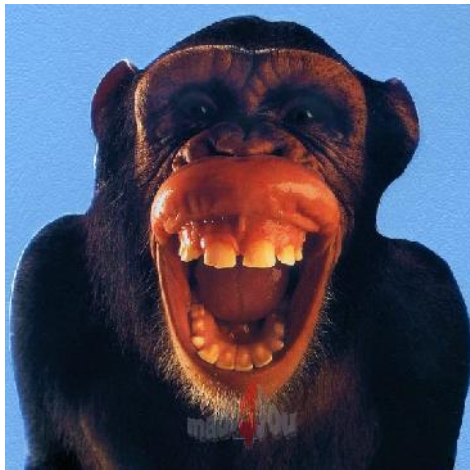
Methode(n)

Einkaufsstrategie

Organisation



Einkauf

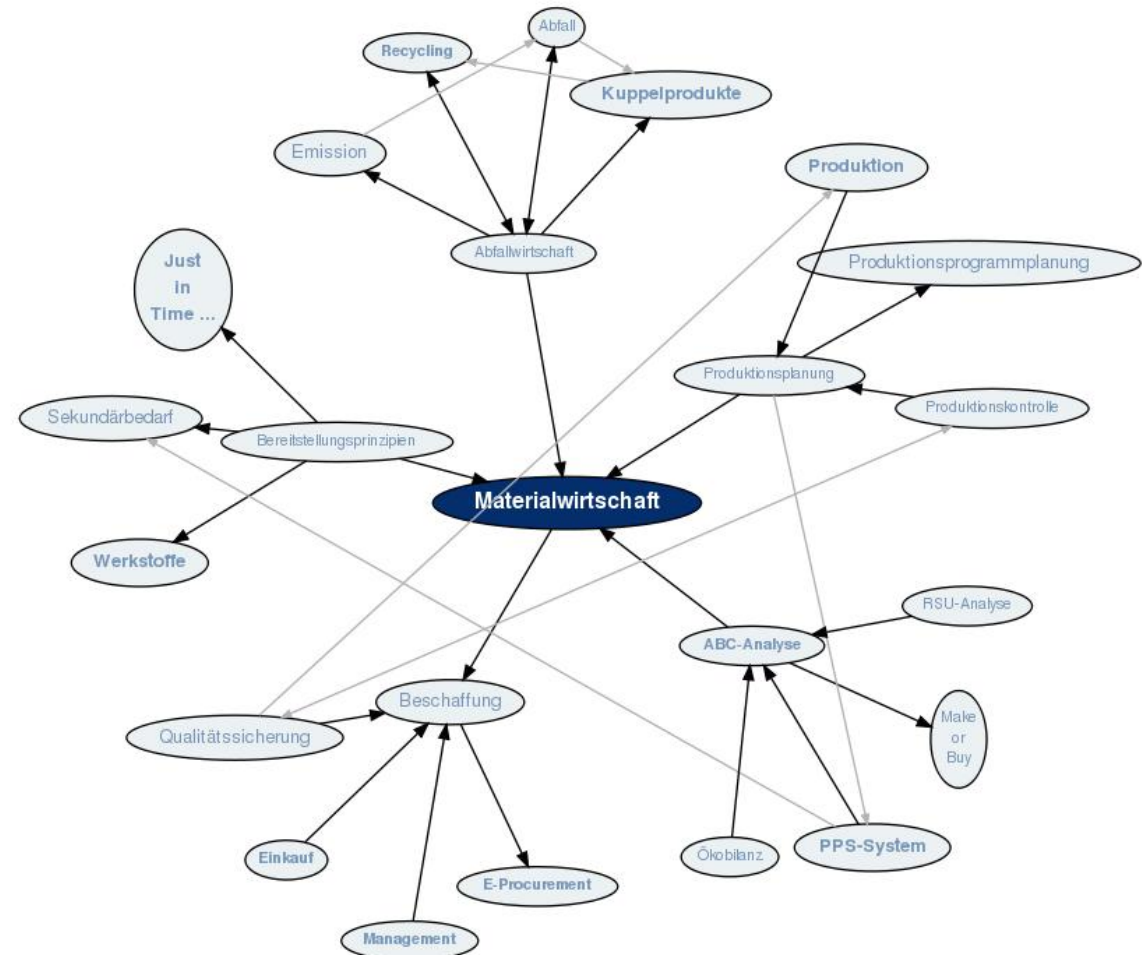


Einkauf

Begriff

Operative Tätigkeit der
Versorgung eines
Unternehmens
Mit Gütern und
Dienstleistungen

Teilgebiet der
Materialwirtschaft eines
Unternehmens



Einkauf

Funktion(en) Strategisch

Planung und Steuerung der Materialkostenentwicklung

Beschaffungsmarktforschung

Analyse des Einkaufsverhaltens der Wettbewerber

Gestaltung der Einkaufsstrategie (Lieferantenanzahl, Vergabestrategien, Make-or-Buy, Dual Sourcing etc.)

Koordination verschiedener Unternehmensteile zur Bündelung von Einkaufsmacht

Standardisierung (Vereinheitlichung von Bauteilen) zur Volumenbündelung

Einflussnahme auf Technologieentscheidungen unter Kostengesichtspunkten

Lieferantenentwicklung

Lieferantenbewertung

Verhandlung von Preisen und Zahlungsbedingungen mit Lieferanten

Einkauf

Funktion(en) operativ

Verwaltung von Preisen und Konditionen
Ausschreibungen von Neuvergaben
Prüfung und Vergleich von Angeboten
Gestaltung und Abschluss von Verträgen mit
Lieferanten.

Einkauf

Methode(n)

Verschiedene Vergabemethoden (z. B. Auktion, umgekehrte (reverse) Auktion, expressive Bidding, Konzeptwettbewerb)
Linear Performance Pricing (LPP)
Regressionsanalyse über Kostentreiber und Preise
Kostenanalysen
Auswertung von Einkaufskennzahlen
Spezifikationsanalysen und -anpassungen
Risikomanagement
Strategische Partnerschaften mit Lieferanten
Einkaufsgemeinschaften
Wertketten-Management
Benchmarking
Kostenplanung
Wertanalyse
ABC-Analyse

Einkauf

Methode(n)

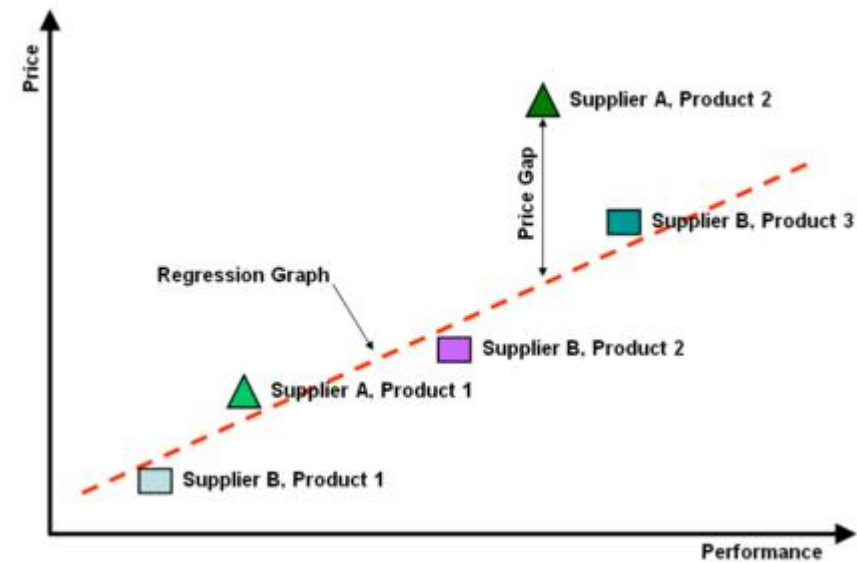
Linear Performance Pricing (LPP)

Quantifizierung der Leistung (eines Lieferanten)
Preis

Beispiel

2 Produkte Lieferant A
3 Produkte Lieferant B

Produkt 2 Lieferant A zu teuer



Einkauf

Methode(n)

Wertkettenmanagement

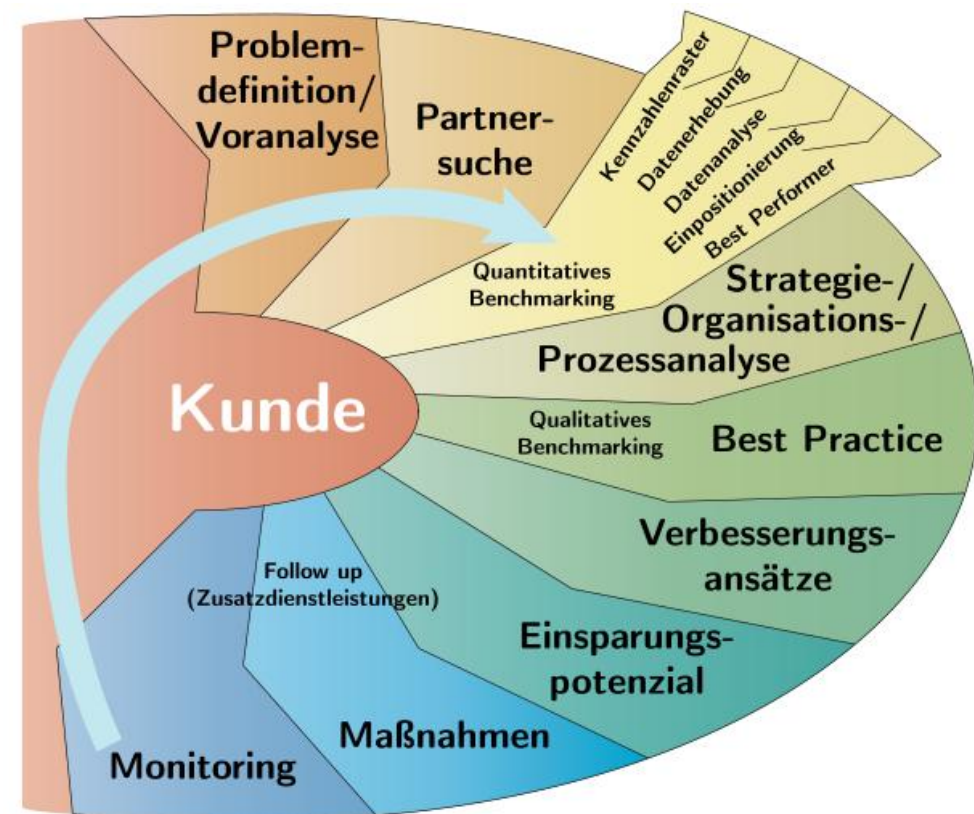


Einkauf

Methode(n)

Benchmarking

vergleichende Analyse von
Ergebnissen



Einkauf

Methode(n)

ABC-Analyse

das „Wesentliche“ vom „Unwesentlichen“ trennen
Rationalisierungsschwerpunkte setzen
unwirtschaftliche Anstrengungen vermeiden
Wirtschaftlichkeit steigern.

Wertanteil	Klasse
Wertanteil 80 %	A
Wertanteil 15 %	B
Wertanteil 5 % des Jahresverbrauchswerts	C

Einkauf

Strategie

Festlegung der Lieferantenzahl

Vergabe an mehr als einen Lieferanten sinnvoll ?

Vorteil einer Mehrlieferanten-Strategie :

bei Differenzen mit dem Lieferanten, kurzfristige Volumenverlagerung möglich Der

Nachteil gegenüber einer Einlieferanten-Strategie:

mehrfaches Anfallen von Fixkostenblöcken

Verknüpfung verschiedener Verhandlungsgegenstände

verschiedene Verhandlungsgegenstände verknüpfen

sämtliche möglichen Forderungen an den Lieferanten vor einer Verhandlung

recherchieren und zusammenstellen

Einkauf

Strategie

Lead Buying

Mit zunehmender Unternehmensgröße nehmen die strategischen Optionen des Einkaufs zu
durch zentral gesteuerte Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensteile
(Lead Buying) bessere Verhandlungspositionen gegenüber Lieferanten aufgebaut werden

Einkauf

Organisation

Interne Organisation

nach Lieferanten

Produktklassen (auch Materialgruppen, Commodities)

internen Kunden (z. B. Niederlassungen, Filialen, etc.)

Projekteinkauf	→	Neuvergaben
Serieneinkauf	→	laufendes Geschäft.

In kleineren Unternehmen sind Einkauf und Disposition manchmal organisatorisch zusammengefasst.

Einkauf

Organisation

Einbindung in betriebliche Organisation

Abhängig von Größe und Struktur des Unternehmens

Industrie → > 50 % der Gesamtkosten = Zukauf → häufig Unterstellung GF

Spezielle Industrie mit hohem Einkaufsvolumen
(z.B. Automobilindustrie) → Vorstandsmitglied CPO

Handwerk → Unternehmer selbst → Abteilung unter GF

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Beschaffung

Begriff
Aufgabe

Operativer Beschaffungsprozess

Strategische Beschaffung

Beschaffungsplanung

Angebotsplanung

Angebotseinholung

Lieferantenauswahl

Vertragsabwicklung

Vertragsbeendigung



Beschaffung

Begriff

Bereitstellung der für den Leistungsprozess erforderlichen Objekte

- ✓ die richtigen Objekte
- ✓ zum richtigen Zeitpunkt
- ✓ in richtiger Qualität
- ✓ in richtigem Zustand
- ✓ zu geringstmöglichen Kosten

Beschaffung

Begriff

Bereitstellung aller zur Erreichung des Unternehmenszieles erforderlichen **Produktionsfaktoren**, Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Personal/Arbeitskräfte, Kapital, Finanzmittel, Immobilien, Dienstleistungen, Rechte, externe Informationen,

Beschaffung von Finanzmitteln, Immobilien und Personal/Arbeitskräften trifft auf besondere Marktgegebenheiten, daher meist:

→ Eigenständige Organisationseinheiten, wie
Finanzbereich, Facility-Management, Personalbereich

Im Sprachgebrauch wird „Beschaffung“ häufig als die Zuordnung von Material (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbfabrikate, Handelsware) und Dienstleistungen, interpretiert.

Beschaffung

Begriff

Beschaffung = Teilgebiet des Einkaufs

oder

Einkauf = Teilgebiet der Beschaffung ?

Geklaut ist auch beschafft, aber nicht eingekauft !

Beschaffung

Begriff

Weitere Inhalte der Beschaffung (neben Einkauf)

Organisation der Anlieferung

Warenannahme

Eingangskontrolle

Lagerlogistik

u.U. innerbetrieblicher Transport

Beschaffung

Begriff

Einflussfaktoren auf die Beschaffungsprozesse

Bedeutung der Objekte	hochpreisig strategisch	← →	nachrangig unbedeutend
Häufigkeit	ständig	← →	einmal
Hilfsmittel	keine	← →	automatisiert
Art der Objekte	Material, Personal, Dienstleistung, Rechte,...		
Verfügbarkeit	Massengut	← →	Mangelgut

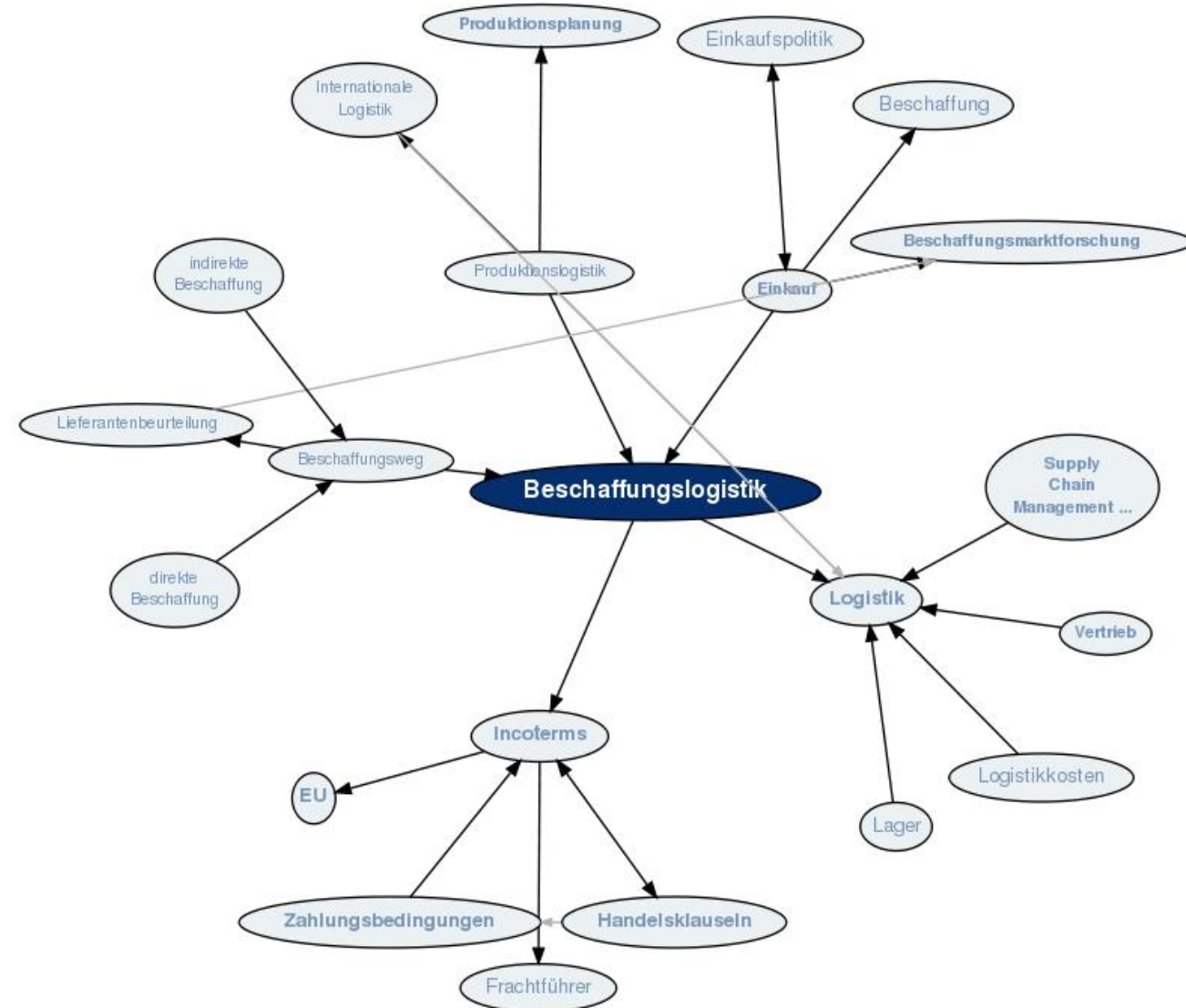
Beschaffung

Begriff

Einflussfaktoren auf die Beschaffungsprozesse

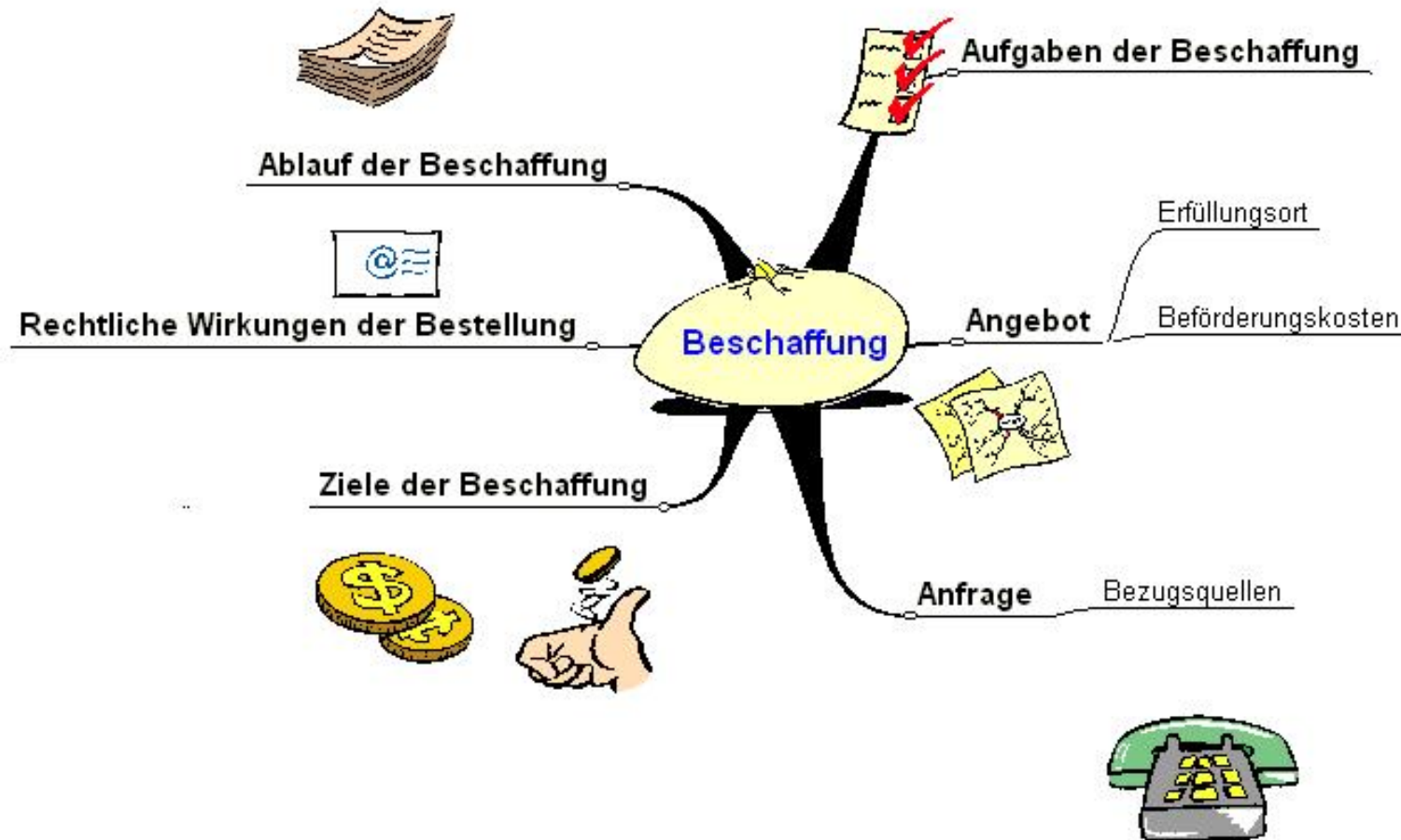
Weitergabe	unverändert	↔	veredelt
Durchlaufzeit	schnell	↔	langsam

Begriff



Beschaffung

Begriff



Beschaffung

Aufgabe

Hauptaufgabe

Versorgung des Betriebes mit
den richtigen Objekte, zum richtigen Zeitpunkt
in richtiger Qualität, in richtiger Menge,
in richtigem Zustand,
zu geringstmöglichen Kosten

Nebenaufgabe(n)

Planungsaufgaben
aktive Aufgaben
Kontrollaufgaben
sonstige

z.B.
Materialbedarf, Qualitätsanforderung,...
Materialausgabe, Kommissionierung,...
Qualität, Termin, Menge, Zustand,...
Analysen,

Beschaffung

Aufgabe, Erfüllungsort, **gesetzlich**

Käufer



Ort X

Geldschuld

Erfüllungsort Geld

Geldschuld = Bringschuld

Geldtransport

fristgerechte Absendung

Ort X für Geldschuld

← Kaufvertrag
← Lieferung
← Bezahlung

→
→
→

Verkäufer



Ort Y

Warenschuld

Erfüllungsort Ware

Ware = Holschuld

bis Übergabe

fristgerechte Lieferung

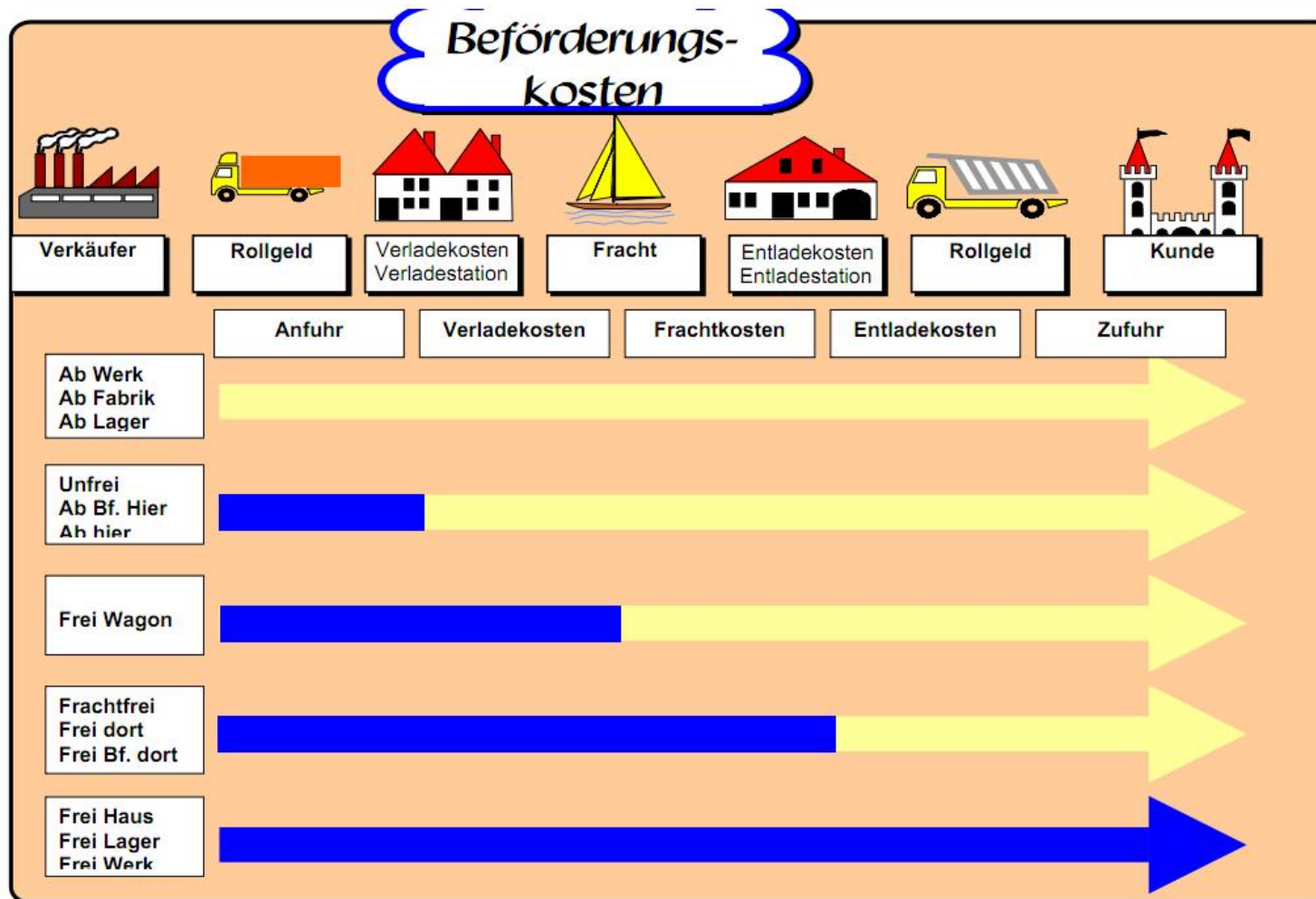
Ort Y für Warenschuld

← Gefahr und Kosten →

bis Übergabe

Beschaffung

Aufgabe, Beförderungskosten



Beschaffung

Aufgabe, Incoterms

Handelsklauseln zur Auslegung von Vertragsformeln im internationalen Warenverkehr

National anwendbar

1936 erstmals erstellt, ICC → Internationale Handelskammer
Stand durch Jahreszahl gekennzeichnet, z.Z. Incoterms 2010

Art und Weise der Lieferung werden geregelt:

- Kostenverteilung
- Gefahrenübergang

Nicht geregelt werden:

- Eigentumsübergang
- Zahlungsbedingungen

Beschaffung

Aufgabe, Incoterms

Keine Gesetzeskraft

Rechtswirksam durch Einbindung in Vertrag

Besondere Vereinbarungen haben Vorrang

Einbezug freiwillig

Ortsangabe erforderlich (spezifisch: Adresse, relativ: z.B. Hafen)

Verwendung in der Handelsstatistik

Ausfuhr FOB-Wert

Einfuhr CIF-Wert

Vertragsabschluss auf Basis älterer Ausgaben möglich

Beschaffung

Aufgabe, Incoterms

Code	Bedeutung	anzugebender Ort
EXW	ab Werk (engl.: EX Works)	Standort des Werks
FCA	Frei Frachtführer (engl.: Free CArrier)	Frei vereinbarter Frachtführer
FAS	frei längsseits Schiff (engl.: Free Alongside Ship)	vereinbarter Verladehafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)
FOB	frei an Bord (engl.: Free On Board)	vereinbarter Verladehafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)
CFR	Kosten und Fracht (engl.: Cost And FReight)	vereinbarter Bestimmungshafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)
CIF	Kosten, Versicherung und Fracht bis zum Bestimmungshafen (engl.: Cost Insurance Freight)	vereinbarter Bestimmungshafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)
DAT	Geliefert Terminal (engl.: Delivered At Terminal)	vereinbarter Terminal
DAP	Geliefert benannter Ort (engl.: Delivered At Place) ^[7]	vereinbarter Lieferort im Einfuhrland
CPT	Fracht bezahlt bis (engl.: Carriage Paid To)	vereinbarter Bestimmungsort
CIP	Fracht und Versicherung bezahlt (engl.: Carriage Insurance Paid)	vereinbarter Bestimmungsort
DDP	Geliefert Zoll bezahlt (engl.: Delivered Duty Paid)	vereinbarter Lieferort im Einfuhrland

Incoterms 2010

Beschaffung

Aufgabe, Incoterms

↕	Verladung auf Lkw ↕	Export-Zoll-anmeldung ↕	Transport zum Exporthafen ↕	Entladen des LKW im Exporthafen ↕	Ladege-bühren im Exporthafen ↕	Transport zum Imporhafen ↕	Entladege-bühren im Imporhafen ↕	Verladen auf Lkw im Imporhafen ↕	Transport zum Zielort ↕	Einfuhr-Verzollung ↕	Einfuhr-Ver-steuerung ↕	Ver-sicherung ↕
EXW	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
FCA	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
FAS	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
FOB	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
CFR	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
CIF	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja
DAT	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
DAP	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
CPT	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein
CIP	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
DDP	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein

Verkäuferpflichten

Beschaffung

Aufgabe, Bezugsquellen

Intern

Artikeldatei
Lieferantendatei
Messeberichte
Einkaufsstatistik
Kollegenkenntnis
„Faulenzer“

- .
- .
- .
- .

Extern

Adressbücher
„Wer-liefert-Was“
Telefonbuch
Gelbe Seiten
Presse, Beilage(n)
Internet

- .
- .
- .
- .

Beschaffung

Aufgabe, Ziele

Allgemeine

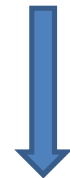


Niedrige Beschaffungskosten
Hohe Bestellmenge
Hohe Lagerhaltungskosten



Konflikt

niedrige Lagerhaltungskosten
niedrige Kapitalbindung
hohe Beschaffungskosten

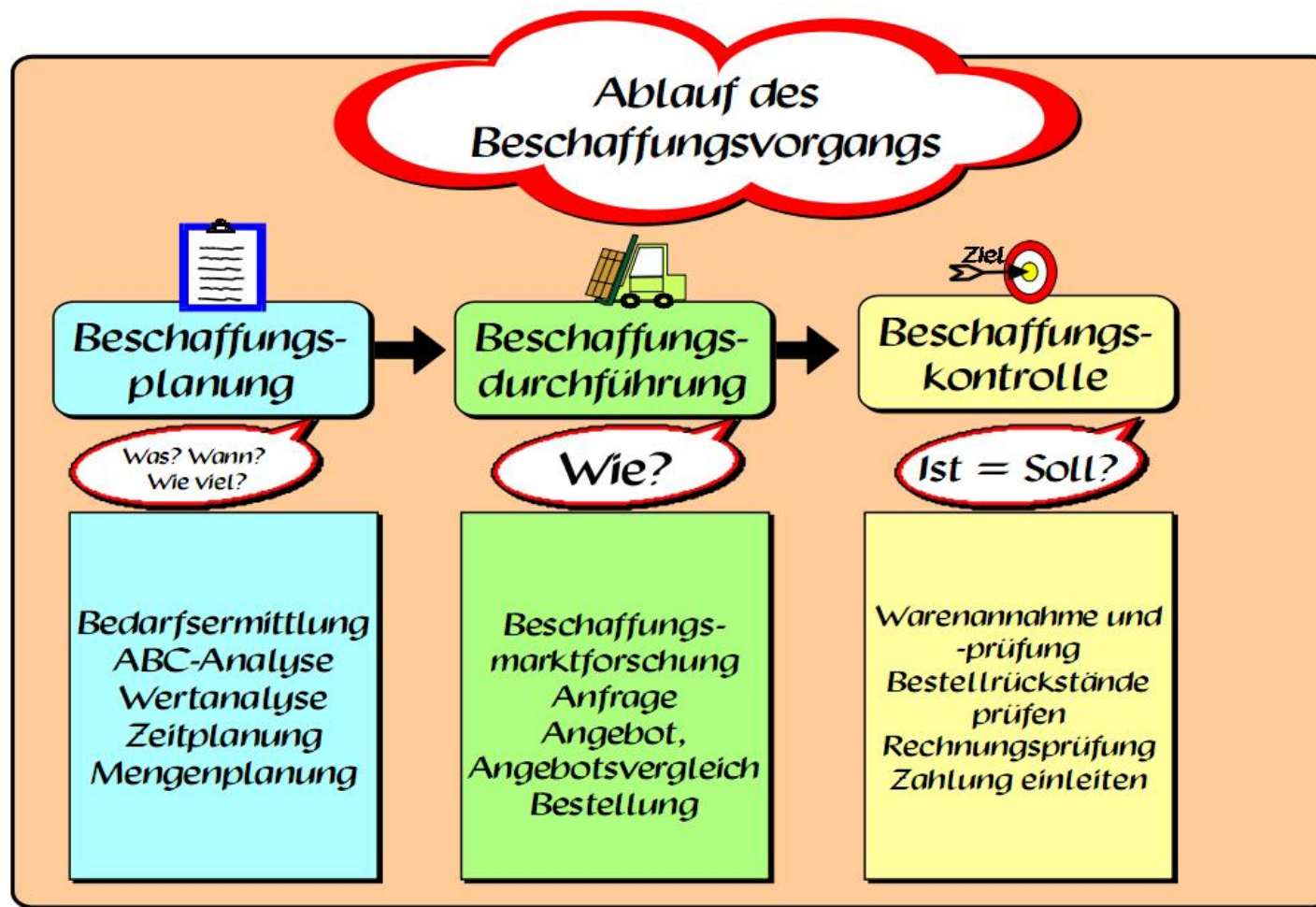


Spezielle

Qualitätssicherung, Umweltschutz, Lieferbereitschaft, Gesundheitsschutz,.....

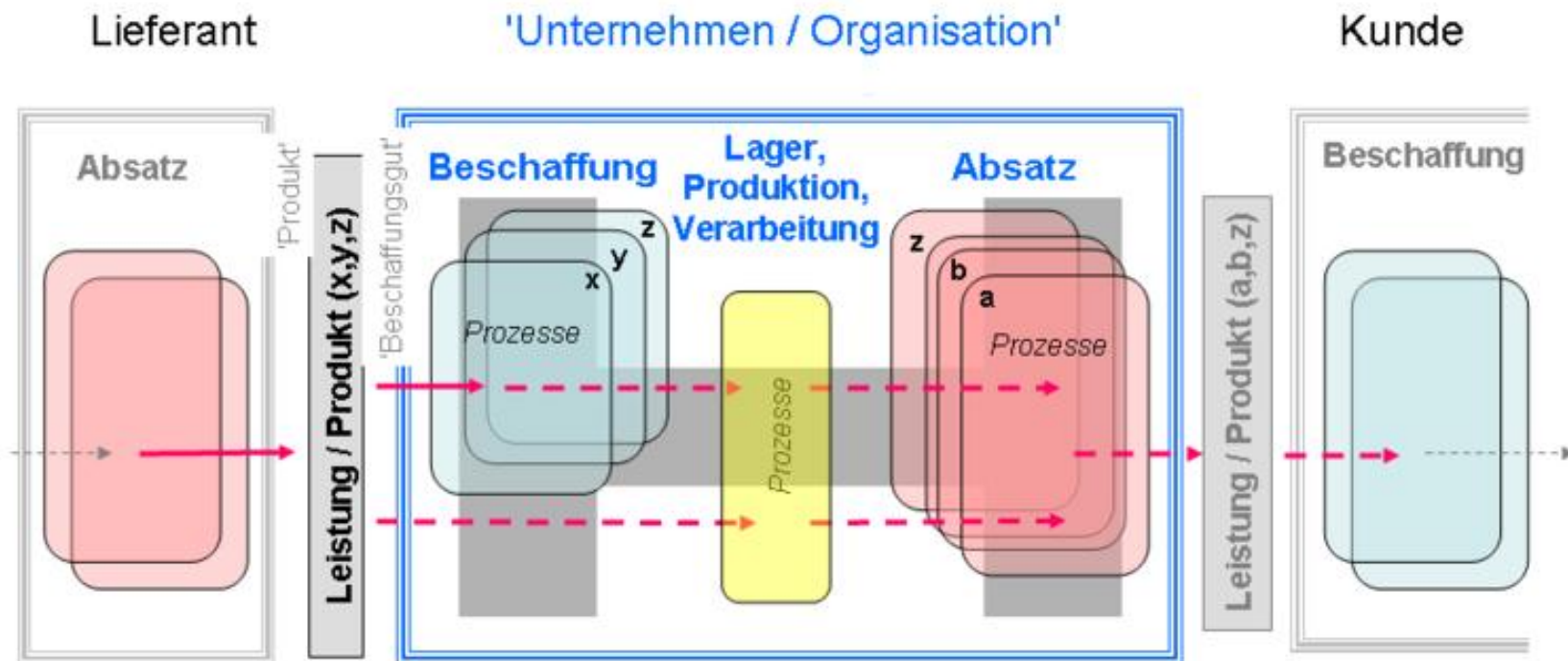
Beschaffung

Aufgabe, Ablauf



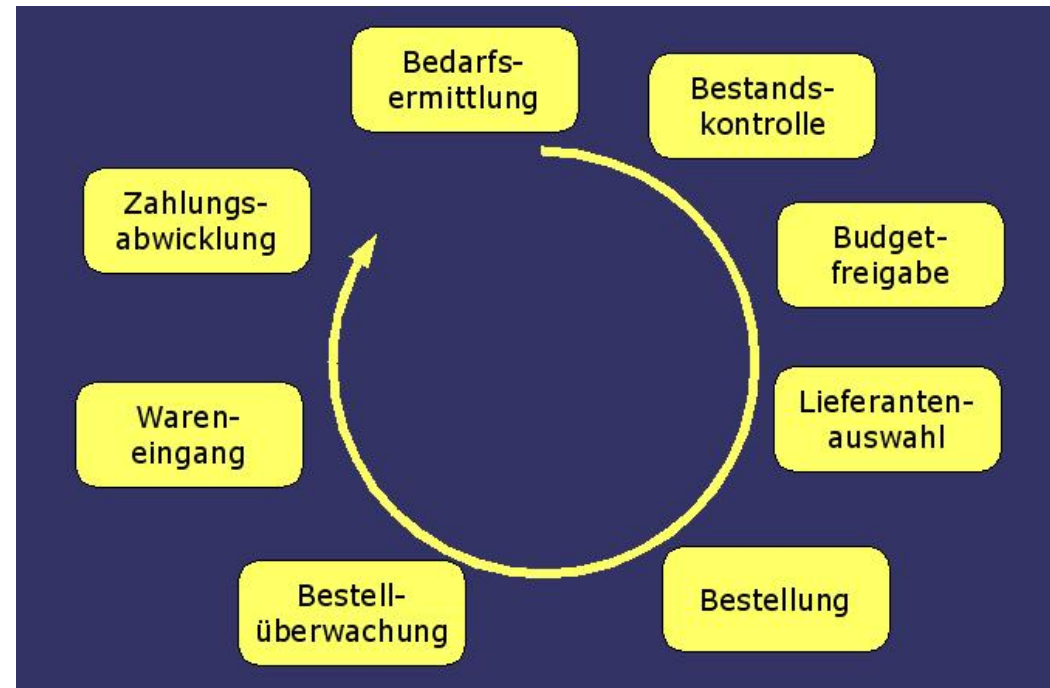
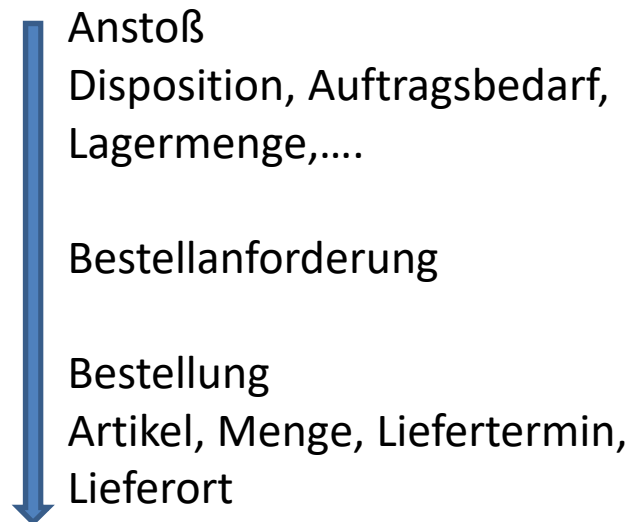
Beschaffung

Aufgabe, Prozess



Beschaffung

Aufgabe, operativ



Die Beschaffung beeinflusst wesentlich die Liquidität und Kapitalbindung !!

Beschaffung

Aufgabe, strategisch

Beschaffungsplanung

- Ermittlung Beschaffungsumfang
- Make- or Buy- Entscheidung
- Mengen-, Zeit,- und Preisplanung

Angebotsplanung

- Erstellung Leistungsbeschreibung
- Definition Qualitätskriterien
- Auswahl potentieller Lieferanten
- Definition Kriterien zur Lieferantenbewertung

Angebotseinholung

- Ausschreibung, offen, beschränkt,...
- gezielte Anfrage

Beschaffung

Aufgabe, strategisch

Lieferantenauswahl

- Anwendung von Auswahlkriterien

- Anpassung von Kriterien (bei Lieferunmöglichkeit)

Vertragsabwicklung

- Betreuung / Bewertung / Prüfung (kontinuierlich) des Lieferanten

- Gegensteuern bei Problemen

- Sicherstellung der korrekten Lieferung

Vertragsbeendigung

- Erfüllung gegenseitiger Leistungspflichten

- „Manöverkritik“

- Referenz ?!

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

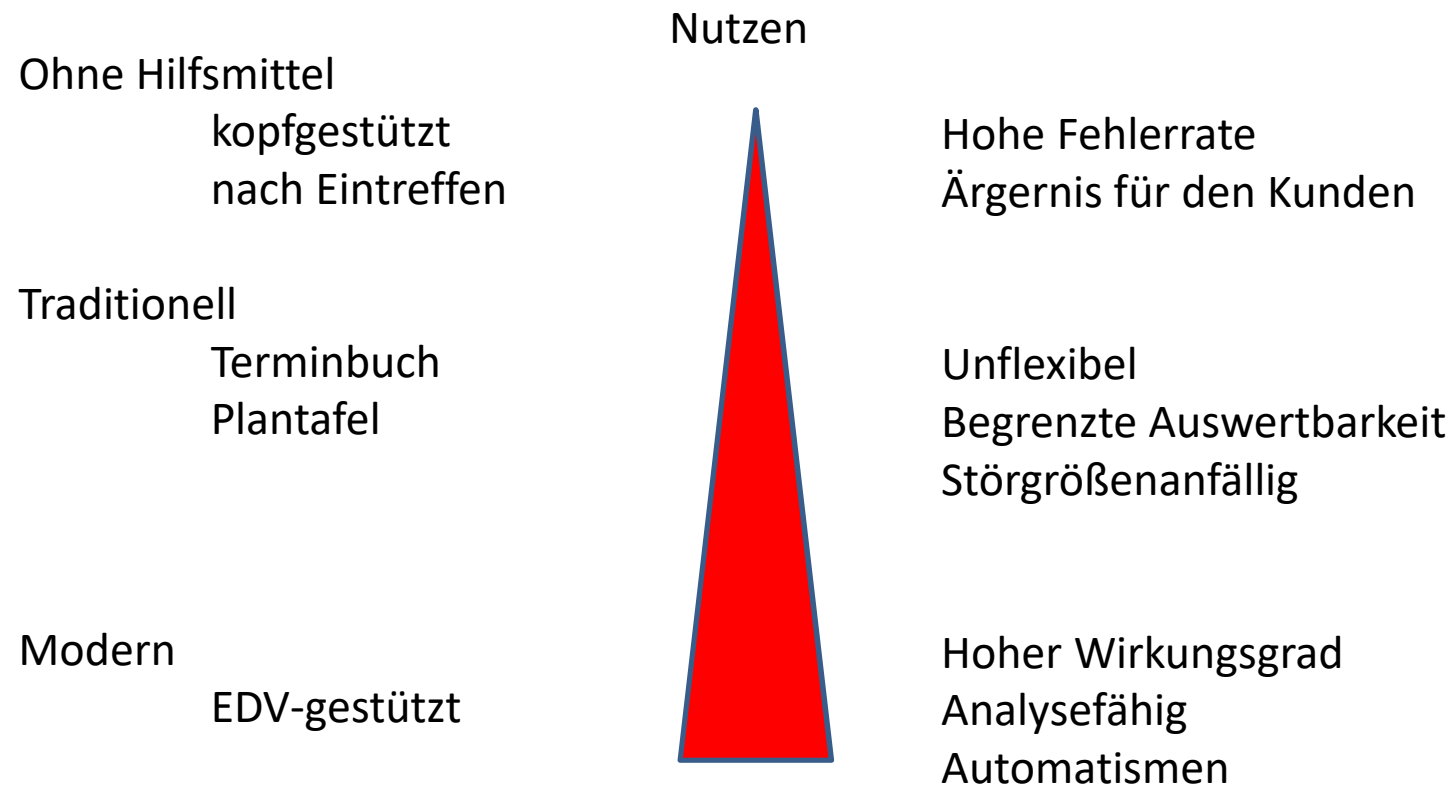
Disposition



Terminplanung



Terminplanung



Terminplanung

Prinzip

overbooking

erzeugt Wartezeiten
erhöht Auslastung
Richtung → kostenoptimal

underbooking

erzeugt Leerlauf
vermeidet Wartezeiten
erzeugt Stillstandskosten

Analyse

Überlastung

Terminkollision
Handlungsbedarf für Organisation / Investition

Unterauslastung

mindere Auslastung
Handlungsbedarf für Marketing, DL-Angebot,
Desinvestition,...

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Dienstleistungsgestaltung Situation im KFZ-Handwerk

Wettbewerb

Wachsende Konkurrenz
Gewerkegrenzen
Preisverfall

schrumpfende Gewinne
Unschärfe
Standard-Leistungen

Kunden

Wenig Alleinstellung
Ungenutzte Chancen
Wenig Problemlösung

mangelnde Attraktion
Kundenwünsche
one face

Dienstleistungsgestaltung Situation im KFZ-Handwerk

Dienstleistung

Definition
Kontinuität
Komplexität
Integration
Kompetenz

unklar, unsystematisch, zufällig
Lücken, Brüche,...
Lösungen aus einer Hand
Wechselwirkung Produkt $\leftarrow \rightarrow$ Dienstleistung
?????

Chancen

Kundenutzen

wo?

Dienstleistungsgestaltung

Aktivität erforderlich, Handlungsbedarf

Ursachen, Gründe

Kunden wandern ab
Angebotene DL's ziehen nicht
Erfüllungsgrad
Bezahlmanko
Qualität

Kundenwünsche, individuell
mangelhafte Kommunikation
unoptimale Auftragsabwicklung (teuer, lang)
Intransparenz
Kompetenz, Ausbildung, Einstellung

Wo/Was ist der Kundenbedarf ????????????????

**Ausbau und Anwendung kundenzentrierter Dienstleistung
erhöht die Wertschöpfung, schafft Kundenbindung, verbessert
das Ergebnis und dient damit in erheblicher Weise dem
Unternehmensziel**

(eine Binsenweisheit)

Dienstleistungsgestaltung

Was ist Dienstleistung ?????

Leistung immaterieller Natur ohne Besitz- und Eigentumsänderung

Merkmal: Erzeugung und Verbrauch erfolgen gleichzeitig

Was folgt daraus ?

Immateriell

Nicht lagerfähig

Kein Weiterverkauf

Leistung-Konsum zeitgleich

Wirkung

Bedarf

Kommunikation

man muss es zeigen

nur Zusage vor Verkauf

Kaufrisiko

keine Korrekturmöglichkeit

nur vom Erwartungshorizont abhängig

nicht quantifizierbar

Beziehung

Dienstleistungsgestaltung Dimension(en) der Gestaltung

Potential $\leftrightarrow$ Prozess $\leftrightarrow$ Ablauf $\leftrightarrow$ Ergebnis

Beispiel: neue Bremsbeläge

Potenzial	wir brauchen Bremsbeläge und einen Monteur
Prozess	Wechsel der Beläge
Ablauf	Räder lösen, Beläge wechseln, Scheiben prüfen, Sauberkeit, Trennmittelauftrag, Radmontage, Prüfung; Beleg,....
Ergebnis	optimale Bremsleistung

Dienstleistungsgestaltung Ziel(e)

Systematische Entwicklung von Dienstleistung(en)

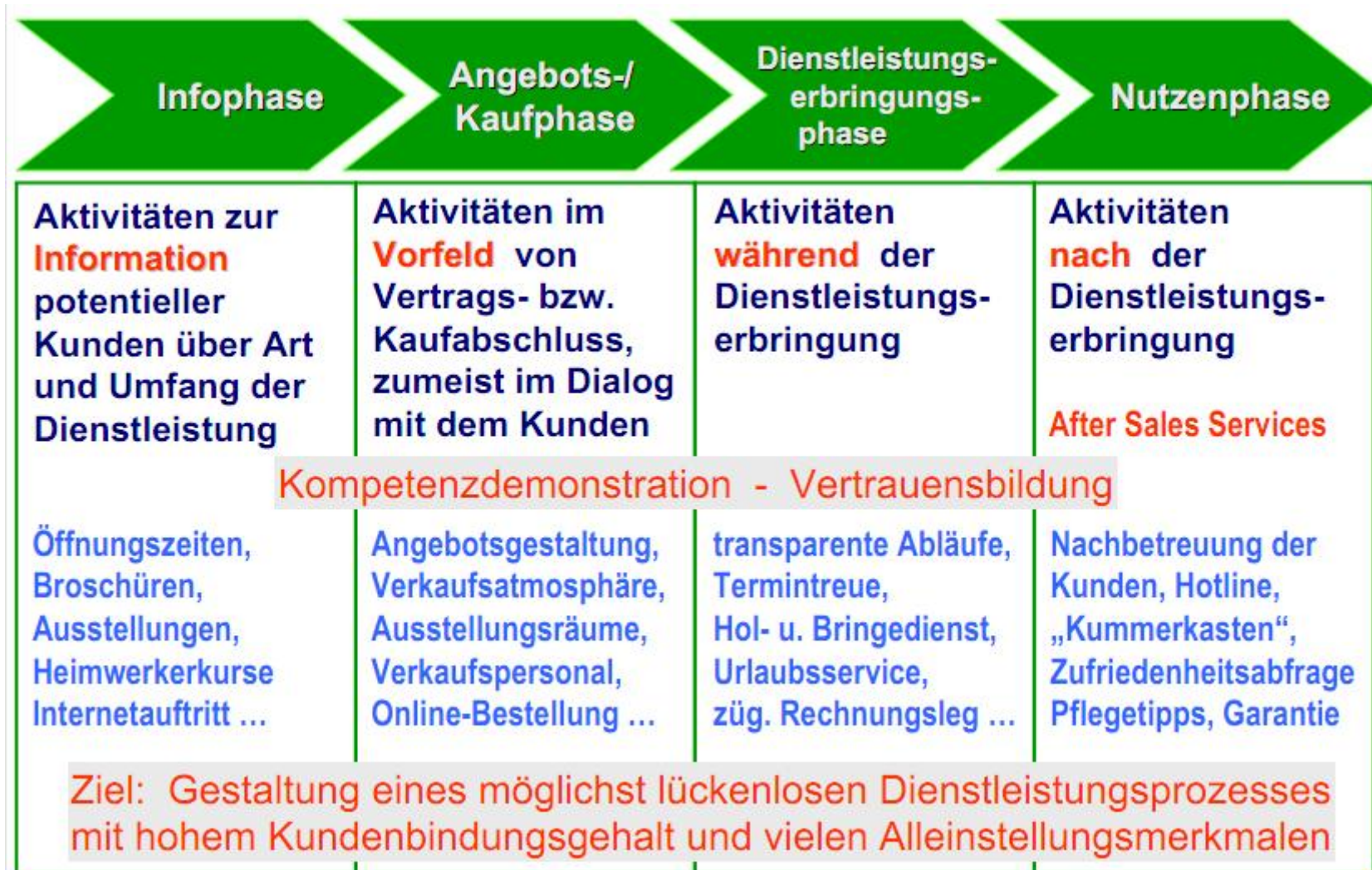
- Lückenlose Prozesse
- Kompetenzverbesserung
- Kundenutzen erkennen
- Alleinstellungsmerkmale entwickeln
- Unverwechselbar werden
- Servicequalität erreichen

dazu

Modelle, Beschreibung, Visualisierung, Bewertung

Dienstleistungsgestaltung

Phasen der Erbringung



Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Standortbestimmung
Zieldefinition
Strategiefestlegung
Potentialermittlung
Ideenentwicklung
Prozessgestaltung
Ergebniskontrolle

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Standortbestimmung

Zieldefinition

Strategiefestlegung

Potentialermittlung

Ideenentwicklung

Prozessgestaltung

Ergebniskontrolle

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Branchenstruktur
UmfangStärken- / Schwächenanalyse
Benchmarking

Größe, Wachstum,
Kundenbedürfnisse
Leistungsfähigkeit in Information,
Angebot, Realisierung, Nutzung
Dienstleistungsverständnis

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung, Kundenkontakt



Dienstleistungsgestaltung Gestaltung, Aktivitäten, Filterung

①		②			③		④					⑤			⑥		
		Phase aus Kundenkontaktkreis			Aktivität/ Dienstleistung		Strategische Bedeutung					Wie berechnet?			Kurzbeschreibung des Kundennutzens		
Standardleistung	Einzigartigkeit	Infophase	Angebots- / Kaufphase	DL-Erbringungsphase	Nutzenphase		Höherer Preis für Grundleistung	Kostenreduktion	Prozessoptimierung/ Zielgruppen	Erschließung neuer Kundenbindung	Erhöhung der Zahlungsbereitschaft	Verbesserung der	hat Preis	Wird verhandelt	Wird verschenkt	Ist versteckt	
		③, ② zuordnen der Dienstleistungen des Kundenkontaktkreises															
		① Standard oder Einzigartigkeit															
		④ Strategische Bedeutung															
		⑤ Wie wird die DL berechnet?															
		⑥ Beschreibung des Kundennutzen															
		Höherer Preis															
		Kostenoptimierung															
		Neue Zielgruppen															
		Kundenbindung															
		Zahlungsbereitschaft															

Dienstleistungsgestaltung

Gestaltung, Aktivitäten, Filterung, Beispiel Friseur

①		②		③		④				⑤			⑥			
		Phase aus Kundenkontaktkreis			Aktivität/ Dienstleistung	Strategische Bedeutung				Wie berechnet?			Kurzbeschreibung des Kundennutzens			
		Infophase	Angebots- / Kaufphase	Nutzenphase		Höherer Preis für Grundleistung	Kostenreduktion	Prozessoptimierung/ Zielgruppen	Erschließung neuer Kundenbindung	Erhöhung der Zahlungsbereitschaft	Verbesserung der	hat Preis	Wird verhandelt	Wird verschenkt	Ist versteckt	
		x	x		Aktuelle Frisurentrends auf der Homepage			x	x						x	Aktuelle Informationen
x			x		Kostenvoranschlag vor der Haarbehandlung					x					x	Preistransparenz
	x			x	Lesebrillen zum kostenlosen Ausleihen				x					x		Annehmlichkeit
	x			x	„Formel-1-Friseurstuhl“ für Kinder	x			x						x	Attraktivität für Eltern mit Kindern
	x			x	Angebot „passendes typgerechtes Make Up“	x						x				Aufeinander abgestimmte Dienstleistungen

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Standortbestimmung

Zieldefinition

Strategiefestlegung

Potentialermittlung

Ideenentwicklung

Prozessgestaltung

Ergebniskontrolle

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Formulierung neuer Dienstleistungen, sofort oder später andienbar

S pezifisch	konkret, eindeutig
M essbar	quantitativ, qualitativ
A ttaktiv	motivierend, positiv
R ealistisch	erreichbar, keine Luftnummern
T erminlich festgelegt	verbindliche Terminvorgabe

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Standortbestimmung

Zieldefinition

Strategiefestlegung

Potentialermittlung

Ideenentwicklung

Prozessgestaltung

Ergebniskontrolle

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Morph-Box

Festlegung bestimmter Merkmale für ein DL-Paket

Beispiel After Sales Activities

Ausprägung DL-Merkmale Nr. →		①	②	③	④	⑤	...	...
A	Service	Komplett-service	Kostenpflicht. Rundum-Paket	Kein Service	...	...		
B	Reparatur	Hol- und Bringdienst	Ersatz-bereitstellung	Infos im Internet	...			
C	Umtauschrecht	8 Tage	6 Wochen	3 Monate	...			
D	Garantie	Voll-garantie	Teil-garantie	keine	...			
E	Beratung	Internet	Telefon-beratung	Vor-Ort Beratung	...			
F	...							
G	...							
H	...							
I	...							

theoretisch ist jede Kombination von Ausprägungen aller DL-Merkmale eine mögliche Lösung

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Morph-Box

Eigensituation, geplante, im Vergleich zum Wettbewerb

Ausprägung DL-Merkmale Nr. →		1	2	3	4	5	...	...
A	Service	Komplett-service	Kostenpflicht. Rundum-Paket	Kein Service	...	...		
B	Reparatur	Hol- und Bringdienst	Ersatz- bereitstellung	Infos im Internet	...			
C	Umtauschrecht	8 Tage	6 Wochen	3 Monate	...			
D	Garantie	Voll-garantie	Teil-garantie	keine	...			
E	Beratung	Internet	Telefon-beratung	Vor-Ort Beratung	...			
F	...							
G	...							
H	...							
I	...							

● 7

● 8

theoretisch ist jede Kombination von Ausprägungen aller DL-Merkmale eine mögliche Lösung

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Standortbestimmung
Zieldefinition
Strategiefestlegung
Potentialermittlung
Ideenentwicklung
Prozessgestaltung
Ergebniskontrolle

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Prozess gestalten

Visualisierung des DL-Prozesses

Kundensicht

Anbietersicht

Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation

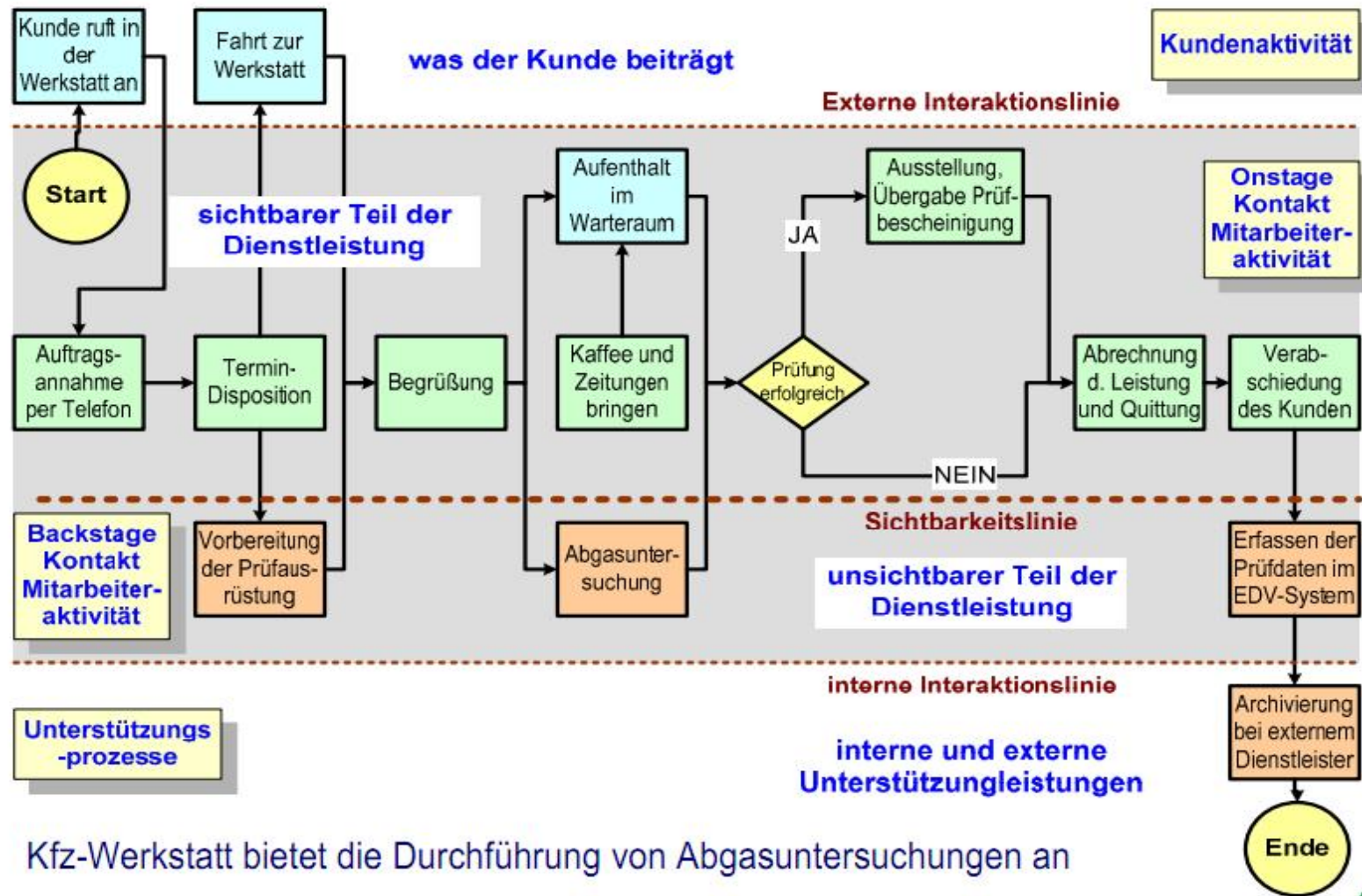
Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Prozess gestalten

Visualisierung des DL-Prozesses schafft Transparenz, decouvriert Potentiale



Dienstleistungsgestaltung Gestaltung



Kfz-Werkstatt bietet die Durchführung von Abgasuntersuchungen an

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Standortbestimmung
Zieldefinition
Strategiefestlegung
Potentialermittlung
Ideenentwicklung
Prozessgestaltung
Ergebniskontrolle

Dienstleistungsgestaltung

Gestaltung

Ergebniskontrolle

Kundenbefragung

Frequenz

Betriebswirtschaftliche Zahlen

Dienstleistungsgestaltung Gestaltung

Zusammenfassung

Dienstleistungen lassen sich gestalten

Gestaltung ist systematisierbarer Kreativprozess

Bestandsaufnahme ist unbedingte Voraussetzung zur „Runderneuerung“ bestehender und Startlinie für neue, zusätzliche Dienstleistungen

Dienstleistungsgestaltung Übung

Jeder beschreibt so aus eigenem Erfahrungshintergrund 3 typische Dienstleistungen seines Autohauses und ordnet Ausprägung an

Für die 3 gewählten Dienstleistungen wird ein Ablaufdiagramm erstellt

Entdeckung Verbesserungspotential, Beschreibung Erwartung und Aufwand

Gruppenarbeit erlaubt (erwünscht !)

Vorstellung Ergebnis

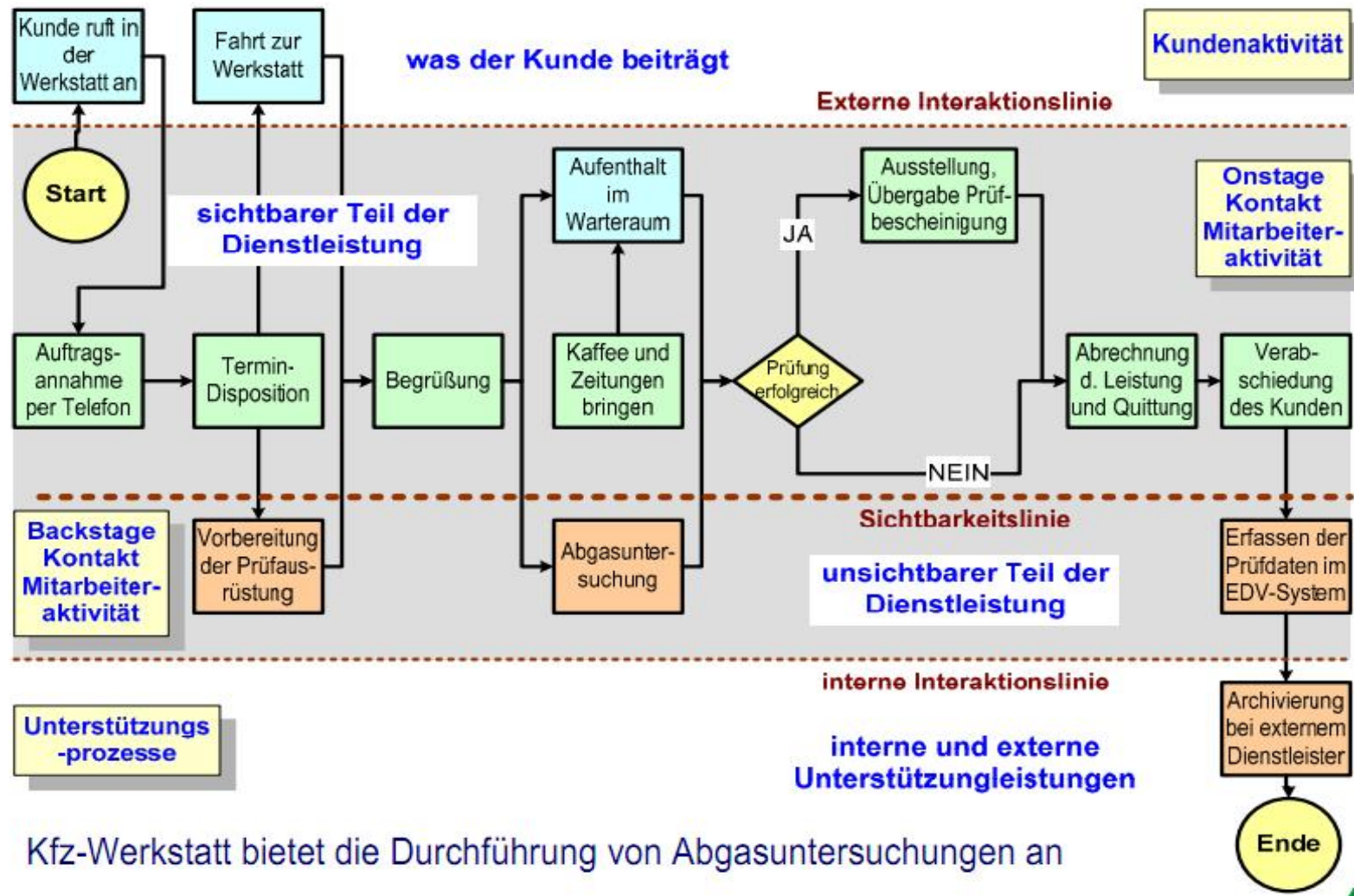
Dienstleistungsgestaltung Übung

Ausprägung Merkmal	1	2	3	4	5	6

Merkmal = einzelne Inhalte der Dienstleistung

Ausprägung = von sehr gut > eher schlecht (Schulnoten 1-6)

Dienstleistungsgestaltung Übung



Kfz-Werkstatt bietet die Durchführung von Abgasuntersuchungen an

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

Geschäftsplan

Disposition



Belegfluss

Schriftliche Kommunikation

ersetzt / ergänzt andere Kommunikationsformen
dokumentiert Geschäftsvorfälle
ist Beweismittel

Belegfluss

Geschäftsbrief

Visitenkarte des Unternehmens
Gestaltet im CD

Pflichtangaben!

Firma (Handelsregister)
Rechtsform (Zusatz)
Geschäftsadresse
Registergericht
HRG-Nummer

Kapitalgesellschaften + Genossenschaften Namen des Geschäftsführers,
der Vorstandsmitglieder und AR- Vorsitzler

Belegfluss

Posteingang

Organisatorische Regelung für Empfangnahme und Öffnung

Postfach ?

Reglung von Vollmachten

Eingangsdokumentation (E-Stempel,..)

Verteilerfestlegung !!!!

Zustellung intern

zeitgerechte Versorgung mit Information

Belegfluss

Ablage

Dokumente (auch elektronische) aufbewahren
Gesetzliche Anforderungen beachten

Sinnvolles System !!
(chronologisch, alphabetisch,...)

Auffindbarkeit (schnell, vollständig) gewährleisten
Für Datenträgerorganisation gilt Entsprechendes

Belegfluss

Ablage

Dokumente (auch elektronische) aufbewahren
Gesetzliche Anforderungen beachten

Sinnvolles System !!
(chronologisch, alphabetisch, Index,....)

Auffindbarkeit (schnell, vollständig) gewährleisten
Für Datenträgerorganisation gilt Entsprechendes

Belegfluss

Aufbewahrungs- fristen	Schriftgut/Beispiele	Gesetzliche Grundlagen	Aufbewahrungsfristen
	Mit Gesetzeswert Handelsbücher, Inventare, Bilanzen, Handelsbriefe, Buchungsbelege;	Handelsgesetz- buch: §§ 38, 44; Abgabenordnung: §§ 146, 147	10 Jahre (Frist beginnt mit dem 1. Januar des auf den Abschluss des Handelsgeschäftes folgenden Jahres.)
	Geschäftsbriefe		6 Jahre
	Mit Tageswert Einladungen, unverlangte Angebote, Rundschreiben	Keine	Keine (Da hier eine aktuelle Informa- tion vermittelt wird, ist Ver- nichtung nach Kenntnisnahme zu empfehlen.)
	Mit Prüfwert Preislisten, Kataloge, Fahr- pläne, eigene und fremde laufende Angebote, Bewer- bungen	Keine	Keine (Entscheidung fällt erst später, deshalb ist griffbereite Zwi- schenablage arbeitsplatznah sinnvoll.)
	Mit Dauerwert Unterlagen über Inhaber und Rechtsverhältnisse, Grund- stücke, technische Anlagen, Patente, Fertigungsverfah- ren, Prozessunterlagen	Keine	Keine (Langfristige Aufbewahrung ist unabhängig vom Gesetzeswert zu empfehlen.)

Belegfluss

Belegbeispiele

Kundendatenblatt

Kundendatenblatt			
Art	Kunde	Betreuer	
Nummer	10001	USt	Volle
Gruppe	BARVERKAUF	VK	1
Suchbegriff	BARVERKAUF	Rabatt	0,0
Typ	Stammkunde	Zahlungsart	Bar
Anrede		Briefanrede	
Firma/Name	BARVERKAUF		
Zusatz/Name			
Straße			
Land	PLZ	Ort	
Telefon Mobil Fax E-Mail Internet Bemerkung Name/VorN. Tel/Funktion Konto/BLZ Bank			
Lieferadresse Tage/Skonto % 0 0,0 Kreditlimit -1 Artikelrabatt verbieten Umsatz OP's 0.00 0 UID-Nr.			
Geburtsdatum 07.01.2005 E-Kontakt 05.01.2011 L-Kontakt			
Duplizieren Auftragssperre Mahnsperre Serienbriefsperre			

Belegfluss

Belegbeispiele

Fahrzeugverwaltung

				Radio-Code Fz-Brief-Nr. Schlüssel-Nr. Motor-Nr. Lack-Nr. Invtr-Nr. Leergew. Gesamtgew.		Kunde BARVERKAUF Fahrzeug übertragen SP-Termin Tacho-Termin Klima-Termin	
Kennzeichen Fz-Ident.-Nr. Fz-Art v Zu 2 Zu 3 => Marke v Typ v Modell v		Leistung Hubraum Kat. v Kraftstoff v Farbe Verbrauch CO2-Ausstoß					
Km-Stand vom ☒ 17.11.2012 v E-Zulassung ☒ 17.11.2012 v Baujahr Nächste HU Nächste AU N. Inspektion ☒ 11.2012 v ☒ 11.2012 v +1J ☒ 11.2012 v +1J ☐ Automatisch verlängern um Monate				Anzl. Türen v Anzl. Gänge v Getriebeart v Motorart v		Reifengrößen v 	
				☐ Automatik ☐ ZV ☐ Klima ☐ ABS ☐ elektr. FH ☐ Schiebedach ☐ Servo ☐ Airbag ☐ Hänger Garantie bis			

Belegfluss

Belegbeispiele

Werkstattauftrag



Auftragsart: Normal
Auftr.-Nr.: 2011-0004
Status: nicht begonnen
Gruppe: 
☐ **Warte-Kunde**

Monteur: 001 - Mustermann
Termin: 04.01.2011
 von 13:00 bis 16:00 
Fertigstellung: 04.01.2011 18:00
Bühne: 

Kennzeichen:  
Km-Stand:
Fahrzeug:
Leitzahl:
Anzahlung: 0,00 €

Kunde: BARVERKAUF

Annahme:
Annahme: 03.01.2010
Uhrzeit: 11:00
Monteur: 002 - Meister
Zeit: 15 Min

Interne Bemerkung:
Auftrag: Folgende Arbeiten wurden von Ihnen in Auftrag gegeben : 

Zeiterfassung:
Zeit: 00:00  

W-Aufträge dieses Kunden | Alle Werkstattaufträge im System | Zeiterfassungen für diesen Auftrag | Dokumentenverwaltung | Weitere MONTEURE/TERMINE planen

	Auft.-Nr.	Annahme	Durchführun...	um	Fertigstellun...	Monteur	Status	Kennzeichen	Fahrzeug
●	2011-0004	03.01.2010	04.01.2011	13:00	04.01.2011	001 - Must...	nicht begon...		
●	2011-0003	03.01.2011	03.01.2011	08:00	03.01.2011	001 - Must...	nicht begon...		

Belegfluss

Belegbeispiele

Gebrauchtwagen

Weitere Daten				Handelsdaten	Zubehör / Extras	Finanzierung
Nr.	0001	Fz.-Ident.-Nr.	WER323423WERWE	Radio-Code	Vorbesitzer	
Kategorie	Gebrauchtwagen	Art	Limousine	Fz.-Brief-Nr.	Standort	
Verkäufer	001 - Mustermann	Zu 2	0588	Schlüssel-Nr.	Fz.-Papier	
		Zu 3	867	Motor-Nr.	Internet Beschreibung	
Marke	AUDI	Leistung	150	Getriebe-Nr.	Audi A 6 Klimaautomatik, Fensterheber, Navigationssystem Alufelgen, Guter Zustand	
Typ	A4 (8EC)	Hubraum	2967	Lack-Nr.	Schaden	
Modell	3.0 TDI quattro	Kat.	EURO 3	Trim-Code	Reifengrößen	
Km-Stand	220.000	Kraftstoff	Diesel	Anzl. Türen	3/4	
E-Zulassung	01.09.2000	Verbrauch	7,0	Anzl. Gänge	5	
Baujahr	2000	CO2-Ausstoß	180	Getriebeart	Schaltgetriebe	
Nächste HU	09.2009	Farbe	Graumet	Motorart	Diesel	
Nächste AU	09.2009	Fahrzeug duplizieren		Standtage	1427 Tage	
N. Inspektion						

Belegfluss
Belegbeispiele
Quittung

Quittung		Nr.				
Betrag		€	incl. MwSt	% Betrag		€
Betrag in Worten						
von						
an						
für						
Datum		Ort				
Stempel/Unterschrift						
GNU/FDL						

Auftragsabwicklung

Kundenanfrage

Beschaffung

Angebotserstellung

Terminplanung

Kostenvoranschlag

Dienstleistungsgestaltung

Rechnungsstellung

Belegfluss

Direktannahme

Dokumentation

Lagerwirtschaft

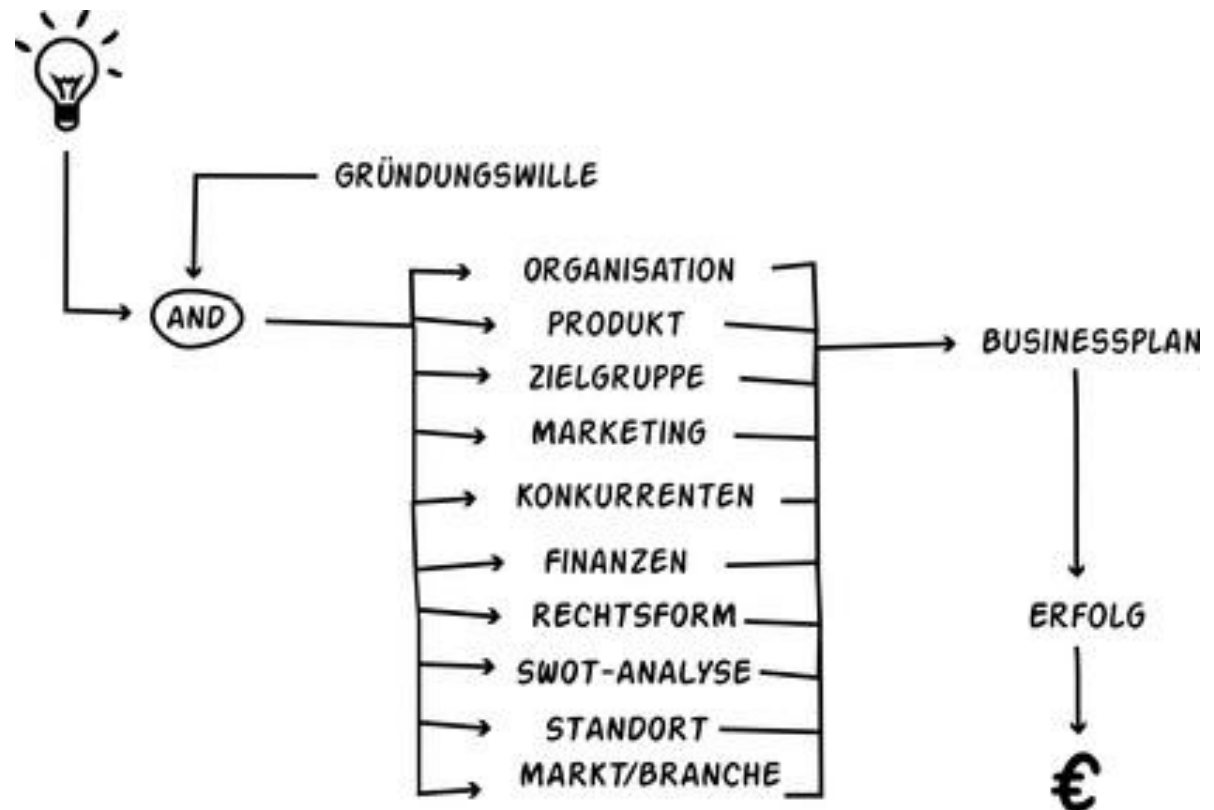
Geschäftsplan

Disposition



Businessplan

Begriff
Anwendung
Vorteile
Arten
Inhalt
Erstellung
SWOT-Analyse



Businessplan

Begriff

Schriftliches Dokument, beschreibt Geschäftsmöglichkeit(en) und Maßnahmen
Grundlage der strategischen und operativen Planung
Startpunkt: Marketingplan, dazu Beschaffungs-, Produktions-, Personal-,
Dienstleistungs-, und Vertriebsplanung

Wichtig : Finanzplanung, Kosten / Erlös Gegenüberstellung zur
Wirtschaftlichkeitsbeurteilung

Businessplan

Anwendung

Grundlage interner Zielvereinbarung
Interne Investitionsentscheidungen

Kommunikation mit Kapitalgebern
Kapitalzugang

Neugründung
Nachfolgeregelung
Firmenkauf- oder übernahme

Businessplan

Anwendung

Strukturänderung

Neuausrichtung

Fusion

Kooperation

Produkteinführung

Betreten weiterer Märkte

Kapitalerhöhung, Börsengang

Fördermittelerlangung

Businessplan

Vorteile

Beleg der Ernsthaftigkeit ein Vorhaben zu verfolgen
Überzeugung Dritter vom Erfolg des geplanten Vorhaben
Überzeugung von Investoren

Erfolgskontrolle intern

Zwang zu systematischer Vorgehensweise
Entdeckung von Handlungsnotwendigkeiten
Alternativen entdecken
Schutz vor Misserfolg

Businessplan

Vorteile

Verbesserung der Erfolgsaussichten

Darstellung der Abhängigkeiten

Grundlage zur Erstellung von Handbüchern

Businessplan

Arten

Ausgerichtet auf den Einsatzschwerpunkt
Interne und externe BP`s unterscheiden sich

Kurzfassung als Exposee
Langfassung als Geschäftsplan

Businessplan

Inhalt

Keine klare Definition

Abhängig vom Kommunikationsziel

Gewisse Standardisierung ausgehend von Banken, Fördermittelausreichern

1. Zusammenfassung

kurze, prägnante Darstellung des Vorhabens

2. Idee

Vorstellung der Produkt- und/oder Unternehmensidee, herausstellen des Kundennutzens, Vergleich zu Wettbewerbern.

Businessplan

Inhalt

3. Managementteam (oder Gründer)
Vorstellung der „Macher“ , Darstellung der jeweiligen Qualifikation(en)
4. Marktsituation
Branchendaten, Marktdaten, Entwicklungsrichtungen, Markteingriff
5. Wettbewerbssituation
Potential von Wettbewerbern, Vergleich, Strategie der Begegnung
6. Unternehmensform
angepasst an die internen und externen Bedingungen

Businessplan

Inhalt

- 7. Finanzplanung
GuV, Kapitalbedarf, Liquiditätsplanung, Cash-Flow
- 8. Risikobewertung
klare Benennung der Risiken, Best-Case, Worst-Case Betrachtung

Businessplan

Erstellung

Professionelles Layout

Zweckangepasster Umfang

Lesererwartung einbinden

Businessplan

SWOT-Analyse

Strenghths **Stärken**



Weakness **Schwächen**

Chancen **O**pportunities



Risiken **T**hreats

Businessplan

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse oder Stärken-Schwächen-Analyse dient zur systematischen Betrachtung von

Produkten,
Prozessen,
Teams,
Unternehmen
und anderen zu analysierenden Objekten

Businessplan

SWOT-Analyse

interne Sicht (Team, Unternehmen, Produkt)	
SWOT	
	Strengths (Stärken)
Opportunities (Möglichkeiten)	Mit den eigenen Stärken bestehende Chancen nutzen. z.B. mit bestehendem Produkt einen neuen Absatzmarkt erschließen
	Weaknesses (Schwächen)
	Eigene Schwächen beseitigen, um bestehende Chancen zu nutzen. z.B. neues Produkt entwickeln, um Kundenanforderung zu erfüllen
Threats (Bedrohungen)	Mit den eigenen Stärken bestehende Gefahren abwehren. z.B. durch Werbung für bestehendes Produkt einen neuen Wettbewerber zurückdrängen
externe Sicht (Aufgabe, Wettbewerb, Markt)	Eigene Schwächen beseitigen, um drohende Gefahren bestehen zu können. z.B. Qualitätsmängel des eigenen Produkts beheben, um einen Wettbewerber zurückzudrängen

Businessplan

SWOT-Analyse Vorgehensweise

Umweltanalyse

Betrachtung von Chancen und Risiken:

Veränderungen	Markt
	technologisch
	sozial
	ökologisch

Nicht durch das Unternehmen beeinflussbar
Strategische Reaktion erforderlich

Businessplan

SWOT-Analyse Vorgehensweise

Unternehmensanalyse

Betrachtung von Stärken und Schwächen (eigenen):

Organisation

Finanzkraft

Intelligenz

Einfluss

Geschwindigkeit

Orientierung

Nicht durch das Unternehmen beeinflussbar
Strategische Reaktion erforderlich

Businessplan

SWOT-Analyse Vorgehensweise

Kombination(en)

- | | |
|----|--|
| SO | Stärke – Chancen
welche Stärken passen zu welchen Chancen, wie Stärken nutzen ? |
| ST | Stärke – Risiken
Welche Risiken können mit eigener Stärke bekämpft werden ?
Wie können Risiken abgewendet werden ? |
| WO | Schwäche – Chancen
Wo entstehen Chancen ? Wie kann entwickelt werden ? |
| WT | Schwäche – Risiken
wo liegen die Schwächen ? Wie vor Schaden schützen ? |

Businessplan

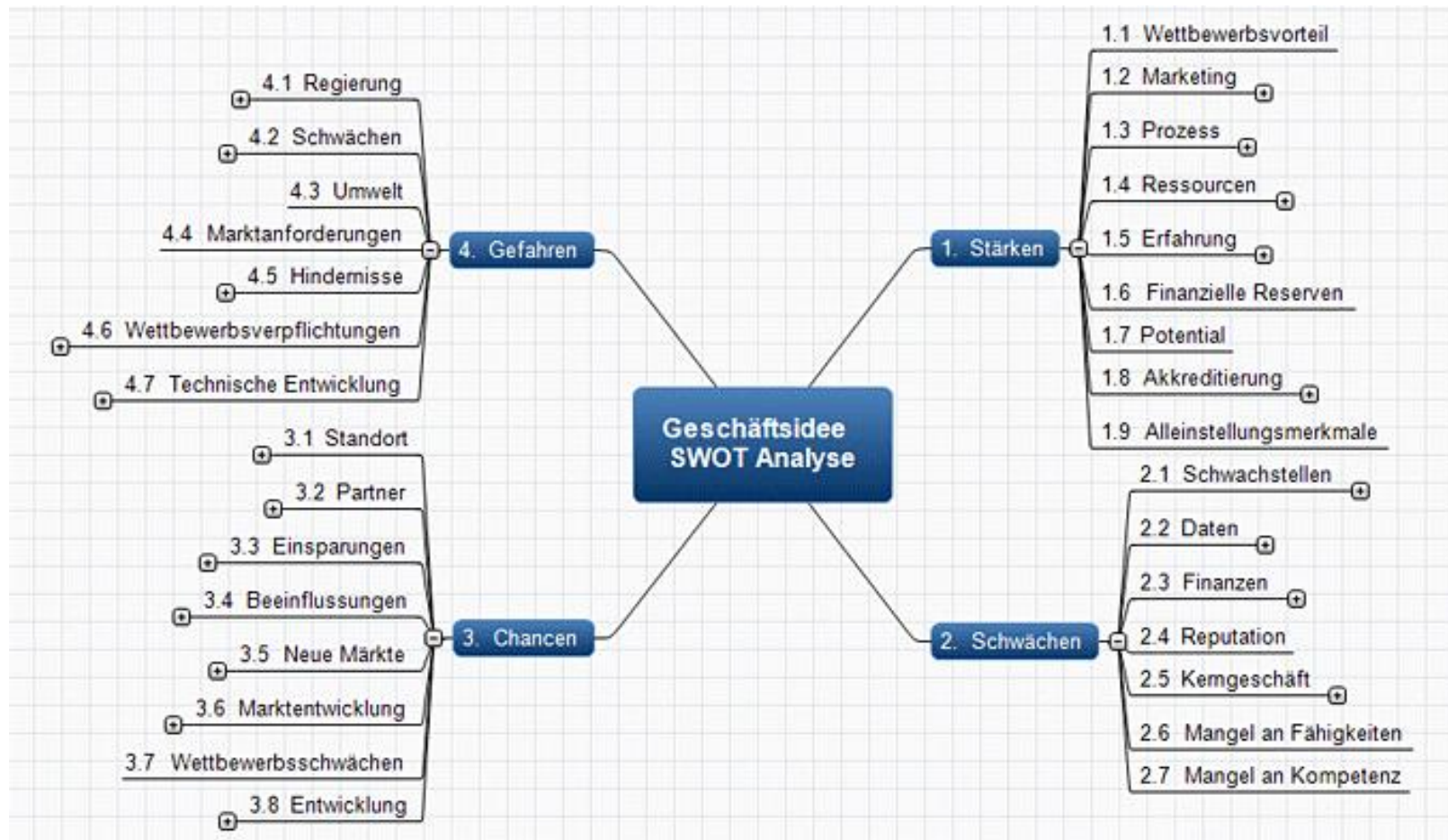
SWOT-Analyse Vorgehensweise

Kombination(en)

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Chancen (Opportunities)	Strategische Zielsetzung für S-O: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie).	Strategische Zielsetzung für W-O: Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie).
	Risiken (Threats)	Strategische Zielsetzung für S-T: Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).	Strategische Zielsetzung für W-T: Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.

Businessplan

SWOT-Analyse



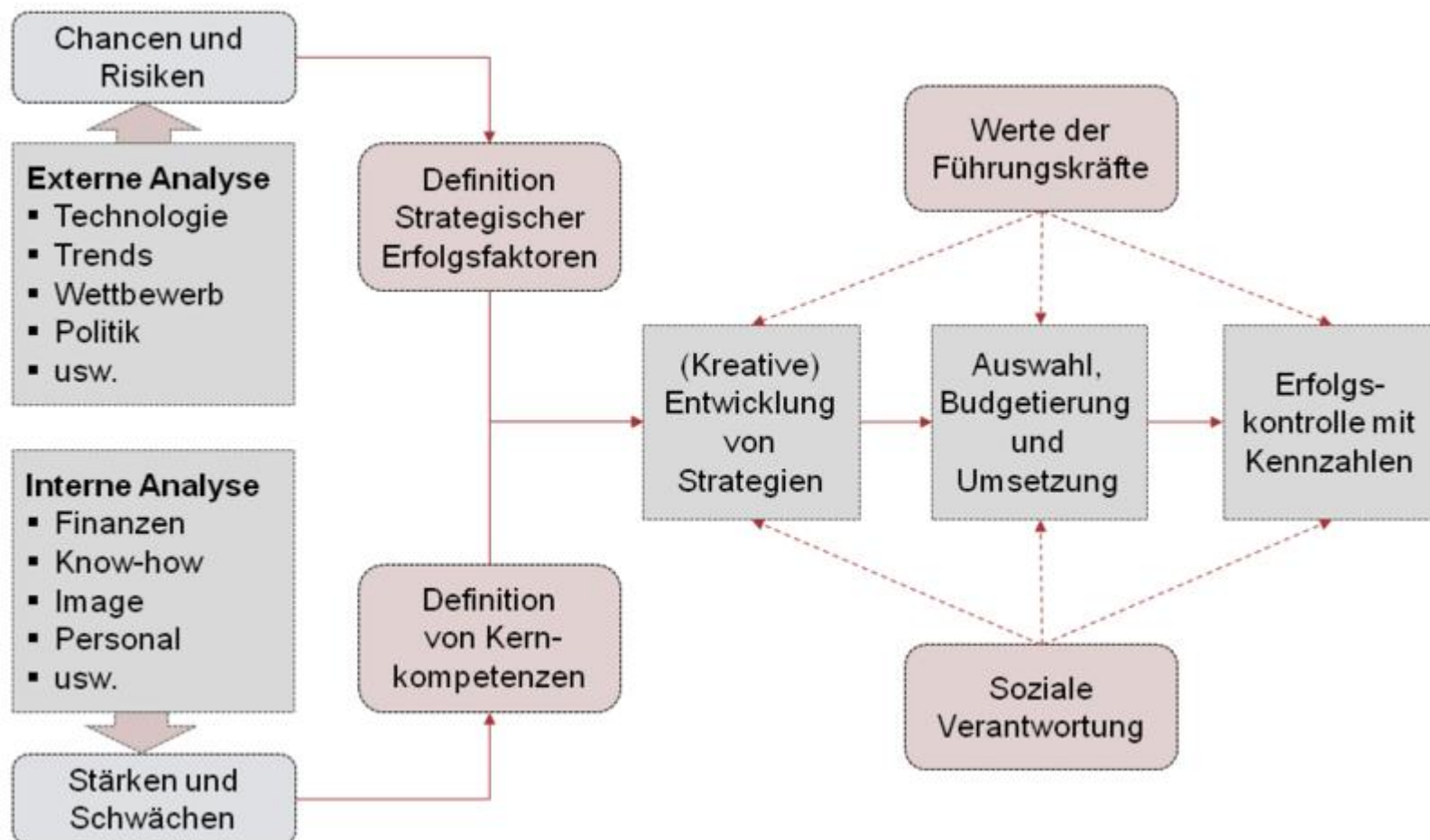
Businessplan

SWOT-Analyse Beispiel VW

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Chancen (Opportunities)	(1) Starke Nachfragebelebung bei verbrauchsgünstigen Motoren als Folge einer drastischen Mineralölsteuererhöhung (2) Nachfrageverlagerung von Oberklasse- zu Mittelklasse-Pkw aufgrund wachsender Preissensibilität der Verbraucher.	(1) Starkes Marktanteilswachstum leistungsstarker Sport- und Fun-Pkw (2) Nachfragesteigerung bei zweisitzigen, elektrisch betriebenen Stadtautos aufgrund technischer Innovationen außerhalb des Unternehmens
	Risiken (Threats)	(1) Die chinesische Regierung erlaubt zahlreichen Konkurrenten den Aufbau von Fabriken in China ohne weitere Auflagen (2) Schwächen der Marke Volkswagen aufgrund umfangreicher Verwendung von Gleichteilen bei allen Konzerngesellschaften	(1) Starkes Nachfragewachstum in der Kompaktwagenklasse in den USA aufgrund steigender Benzinpreise und schlechter Wirtschaftsentwicklung (2) Geringe Partizipation am US-Marktwachstum wegen des niedrigen VW-Marktanteils in den USA

Businessplan

SWOT-Analyse Basis zur Strategieentwicklung



Businessplan

SWOT-Analyse Fehler

Keine Soll-Zustandsdefinition vor Analyse
Abstrakte Analyse (anstelle zielbezogen)

Verwechslung von externen Chancen mit internen Stärken

Verwechslung von Analyse mit Strategie

Kein Umsetzen von Maßnahmen

Unternehmenskonzept (Business-Plan)

zur Gründung eines

.....
.....
.....

in

.....
.....

durch Frau / Herrn

.....

wohnhaft

.....
.....

tel. erreichbar

.....

geplanter
Gründungszeitpunkt

.....

Wesentliche Inhalte

1. Geschäftsidee/Vorhabensbeschreibung

- Was ist geplant?
- Persönliche Ausgangssituation: Warum wird der Gang in die Selbständigkeit gewählt?
- Gegenstand des Unternehmens (Handwerk, Handel, Dienstleistung, Planung, Service etc.)
- Neugründung / Betriebsübernahme
- Wahl der Rechtsform / Begründung
- Ziele (absolute Kundenorientierung, optimales Preis-Leistungsverhältnis, hohe Qualität, günstige Preise, etc.)

2. Informationen zur Gründerperson

- Angaben zur Person des Gründers / der Gründer
- Berufsausbildung / Weiterbildungen
- Fachliche Qualifikation / Kaufmännische Kenntnisse
- Berufs- und Führungserfahrung
- Spezielle Vorbereitungsmaßnahmen zur Existenzgründung (Seminare, Beratung durch die HWK, Steuerberater etc.)

3. Angaben zur Personalbedarfsplanung

- Anzahl und Art (Qualifikation) der benötigten Mitarbeiter
- Personalkosten (Vergütung / Lohnnebenkosten)
- Einstellungszeitpunkt
- Personalorganisation / Zuständigkeiten

4. Betriebliches Leistungsangebot

4.1. Produkt- u. Dienstleistungsangebot

- Produktbeschreibung
- Sortiment / Spezialisierungsgrad
- Qualität

4.2. Konkreter Kundenvorteil (warum kauft der Kunde mein Produkt / Dienstleistung?)

- Flexibilität
- Service
- Beratung
- Freundlichkeit
- Zuverlässigkeit

4.3. Überlegenheit gegenüber Konkurrenzangebot/Zusatznutzen (wie hebt sich das Angebot von der Konkurrenz ab?)

4.4. Angaben zum Preis-/Leistungsverhältnis

- Marktpreise
- Kalkulation des eigenen Preises

5. Markt- und Konkurrenzanalyse

5.1. Erwartete Branchenentwicklung

5.2. Definition der Zielgruppe

- Endverbraucher
- Industrie
- Demographische Faktoren (Alter etc.)

5.3. Aufstellung bestehender Geschäftsverbindungen

- Lieferanten
- Kooperationspartner
- Bestehende Kundenkontakte

5.4. Konkurrenzanalyse

- Wer sind die Konkurrenten?
- Wo liegt der eigene Wettbewerbsvorteil?

5.5. Marketingstrategie

(wie soll das Produkt / die Dienstleistung bekannt und attraktiv gemacht werden)

- Eröffnungsfeier
- Anzeigen, Prospekte, Handzettel
- Internet
- Mailing- oder Telefonaktionen
- Mund zu Mund Propaganda!

6. Standortanalyse

6.1. Lage des Investitionsobjektes

- Kundennähe
- Kaufkraft
- Ist der Standort langfristig gesichert?

6.2. Infrastruktur

- Verkehrsanbindung
- Parkplätze

6.3. Räumlichkeiten (Beschreibung) Infrastruktur

- Werkstatt, Lager, Büro
- Größe, Einrichtung
- Ist Miete angemessen?
- Mietvertrag (Dauer, Besonderheiten etc.)

6.4. rechtliche Standortbedingungen

- Auflagen (Raumhöhe, Sozialräume etc.)
- Ist der Standort langfristig gesichert?
- Wie ist das Gebiet ausgewiesen?
- Baurecht / Nutzungsänderung

7. Kapitalbedarfsplanung (siehe Arbeitsblatt)

- Investitionsplanung
- Gründungsspezifischer Bedarf
- Laufender Betriebsmittelbedarf

8. Private Ausgaben / Private Einnahmen (siehe Arbeitsblatt)

9. Umsatz- und Rentabilitätsvorschau (siehe Arbeitsblatt)

10. Liquiditätsplanung (siehe Arbeitsblatt)

11. Finanzierungsplan (siehe Arbeitsblatt)

12. Weitere Konzeptelemente

- Vermögens- und Schuldenaufstellung
- Aufstellung über Sicherheiten
- Lebenslauf
- Kopie Meisterbrief
- Kopie Vertragsentwürfe (Kaufvertrag, Mietvertrag, Arbeitsverträge, Gesellschaftsvertrag)
- Bilanz und G + V-Rechnung (bei Geschäftsübernahme)
- Zeugnisse (Prüfungszeugnisse, Arbeitszeugnisse, Lehrgänge, Dienstzeugnisse)
- Gewerbeanmeldung

Weitere Ansprechpartner:

Thema	Ansprechpartner	Telefonnummer

Kapitalbedarfsplan

Auftragsabwicklung

1. Investitionsplanung

- EUR -

Firmenwert/Kaufpreis bei Übernahme	
Gebäude/Umbau	
Außenanlagen	
Werkstatteinrichtung (Maschinen, Geräte, Werkzeug)	
Ladeneinrichtung	
Büroausstattung (Möbel, Technik, Kommunikation)	
Lagereinrichtung	
Fuhrpark	
Grundbedarf Material- und Warenbestand	
Sonstiges	

Langfristiger Finanzierungsbedarf	
-----------------------------------	-------

2. Gründungsspezifischer Bedarf

Mietkaution	
Beratungskosten	
Gebühren	
Einführungswerbung	
Geschäftspapiere	
Sonstiges	

Einmalige Gründungskosten	
---------------------------	-------

3. Laufender Betriebsmittelbedarf

Kontokorrentrahmen	
--------------------	-------

Gesamtkapitalbedarf (1. – 3.)	
-------------------------------	-------

3. Laufender Betriebsmittelbedarf

3.1. Ermittlung des Jahresbedarfs

- EUR -

Material- und Wareneinsatz	
Personalkosten	
Miete, Pacht	
Heizung, Strom, Wasser	
Werbung	
Telefon, Fax, Internet	
Kraftfahrzeugkosten	
Bürobedarf	
Verpackung	
Leasingraten	
Betriebssteuern, nur Körperschaftsteuer und Soli	
Betriebliche Versicherungen	
Reparaturen, Instandhaltungen	
Steuerberatung	
Beiträge	
Zinsen	
Sonstige betriebliche Ausgaben	
Privatentnahmen (Saldo Privatausgaben – Privateinnahmen)	
Jahresbedarf	

3.2. Errechnung des Tagesbedarfs: Jahresbedarf : 360 =

3.3. Schätzung des Vorfinanzierungszeitraumes¹

Tage

3.4. Ergebnis

x

=

Tagesbedarf

Vorfinanzierungs-
Zeitraum

Laufender Betriebs-
mittelbedarf

	Monat (EUR)	Jahr (EUR)
Kosten Lebenshaltung		
Essen und Trinken		
Kleidung		
Hobby		
Freizeit / Urlaub		
Geschenke		
Kultur		
Personenversicherungen		
Rentenversicherung		
Krankenversicherung, Tagegeld		
Lebensversicherung		
Unfallversicherung		
Pflegeversicherung		
Sonstige/ freiwillige Arbeitslosenvers.		
Sachversicherungen		
Privathaftpflicht		
Hausrat		
Feuer		
Leitungswasser / Glasversicherung		
Rechtsschutz		
Sonstige		
Wohnen		
Unterhalt / Reparaturen		
Miete		
Heizung / Strom / Wasser		
Sonstige Nebenkosten		
Telefon		
Müll		
Einrichtung		
Fahrzeug		
Steuer		
Versicherung		
Verbrauch		
Wartung		
Reparaturen		
Leasing		
(Privatanteil Firmenwagen)		
Sonstige private Verpflichtungen		
Unterstützung Eltern / Kinder		
Private Darlehen Tilgung		
Private Darlehen Zinsen		
Gewerbesteuer und Einkommenssteuer		
Summe der privaten Ausgaben		

Private Einnahmen

	Monat (EUR)	Jahr (EUR)
Mieteinnahmen		
Einkünfte aus Kapitalvermögen		
Gründungszuschuss		
Kindergeld / Erziehungsgeld / Elterngeld		
Ehegattengehalt		
Sonstige Einkünfte		
Summe der privaten Einnahmen		

Rentabilitätsvorschau (ohne MwSt.)

Auftragsabwicklung

	1. Jahr - EUR -	2. Jahr - EUR -	3. Jahr - EUR -
Umsatz Handwerk			
Handel			
./. Materialeinsatz Handwerk			
Handel			
= Rohgewinn I			
./. Personalkosten (Löhne u. Gehälter einschl. gesetzl. Sozialabgaben; Geschäftsführer-Gehalt bei GmbH)			
= Rohgewinn II			
./. sonstige Kosten			
Miete / Pacht			
Heizung / Strom / Wasser			
Werbung			
Telefon, Fax, Internet			
Kraftfahrzeugkosten			
Bürobedarf			
Verpackung			
Leasingraten			
Betriebssteuern nur Körperschaftsteuer und Soli			
Betriebliche Versicherungen			
Reparaturen / Instandhaltung			
Steuerberatung			
Beiträge (z. B. HWK, Innung, Verbände)			
Sonstiges.....			
= Erweiterter Cash-Flow			
./. Zinsen			
= Cash-Flow			
./. Abschreibungen			
= Gewinn (Betriebsergebnis)			
./. Tilgung betriebl. Darlehen			
./. Saldo (Private Ausgaben - Private Einnahmen)			
= Über-/ Unterdeckung			

	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
1. Anfangsbestand (Kasse, Bank)						
2. Einzahlungen (während des Monats)						
Geldeingang aus Forderungen						
Kundenanzahlungen						
Barverkäufe						
Steuererstattung						
Kreditauszahlungen						
Sonstige						
Summe Einzahlungen (2.)						
3. Auszahlungen (während des Monats)						
Materialeinkauf						
Personalkosten						
Miete / Pacht						
Heizung / Strom / Wasser						
Werbung						
Telefon, Fax, Internet						
Kraftfahrzeugkosten						
Bürobedarf						
Verpackung						
Leasingraten						
Steuerzahlung						
Betriebliche Versicherungen						
Reparaturen / Instandhaltung						
Steuerberatung						
Beiträge (HWK, Innung...)						
Zinsen						
Kauf Maschinen, Kfz...						
Sonstige						
Privatentnahmen						
Tilgung von Darlehen						
Summe Auszahlungen (3.)						
4. Überschuss (+) / Fehlbetrag (-) (2.) J. (3.)						
5. Überschuss/Fehlbetrag kumuliert (4.) + (5. Vormonat)						
6. Endbestand laufender Monat						
Anfangsbestand (1.)						
+ Überschuss / Fehlbetrag (4.)						
+ Erhöhung / Senkung Kontokorrentlinie						
+ Privateinlage						
= Endbestand laufender Monat (= Anfangsbestand kommender Monat)						

Finanzierungsplan

1. Eigenmittel	- EUR -
Bargeld / Bankguthaben	
Sacheinlagen (Maschinen, PKW etc. zum Zeitwert)	
Sonstiges	
Eigenmittel gesamt	
2. Langfristige Fremdfinanzierung	
Öffentliche Fördermittel	
Hausbankdarlehen	
Sonstige Fremdfinanzierung (z. B. Verwandten- oder Bekanntendarlehen)	
Langfristige Fremdmittel gesamt	
3. Kurzfristige Fremdfinanzierung	
Kontokorrentkredit der Hausbank	
Lieferantenkredite	
Sonstige	
Kurzfristige Fremdmittel gesamt	
Finanzierungsmittel gesamt (1.-3.)	