

# Inhaltsverzeichnis

## 2 Betriebswirtschaftliches Handeln

<b>2.0</b>	<b>Ökonomische Handlungsprinzipien und volkswirtschaftliche Zusammenhänge</b>	13
2.0.1	Ökonomische Handlungsprinzipien	13
2.0.2	Volkswirtschaftliche Grundbegriffe: Produktionsfaktoren, Wirtschaftssubjekte, -kreisläufe und -sektoren	15
2.0.3	Begriffe der Betriebswirtschaftslehre	18
<b>2.1</b>	<b>Berücksichtigen der ökonomischen Handlungsprinzipien von Unternehmen unter Einbeziehung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und sozialer Wirkungen</b>	19
2.1.1	Unternehmensformen und deren Einbindung in volkswirtschaftliche Zusammenhänge	19
2.1.1.1	Rechtsformen im Überblick und Grundbegriffe des Gesellschaftsrechts	19
2.1.1.2	Einzelunternehmen	23
2.1.1.3	Personengesellschaften	23
2.1.1.3.1	BGB-Gesellschaft (Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GbR)	24
2.1.1.3.2	Partnerschaftsgesellschaft	24
2.1.1.3.3	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	25
2.1.1.3.4	Kommanditgesellschaft (KG)	26
2.1.1.4	Kapitalgesellschaften	26
2.1.1.4.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	27
2.1.1.4.2	Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	27
2.1.1.4.3	Aktiengesellschaft (AG)	28
2.1.1.4.4	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	28
2.1.1.5	Sonstige Rechtsformen	29
2.1.1.6	Konzentrationsformen der Wirtschaft	32
2.1.1.6.1	Zusammenschlussrichtungen und -methoden	32
2.1.1.6.2	Zusammenschlussformen	33
2.1.1.6.3	Auswirkungen von Unternehmenskonzentrationen	35
2.1.1.7	Internationalisierung und Globalisierung	36
2.1.2	Hauptfunktionen in Unternehmen	37
2.1.2.1	Die Funktionen im Überblick	37
2.1.2.1.1	Kern- und Nebenfunktionen	37
2.1.2.1.2	Die Funktionen der Verwaltung	38
2.1.2.1.3	Die Funktionen der Leitung/Führung	38
2.1.2.1.4	Die sozialen Funktionen	39
2.1.2.2	Kern-Funktionsbereiche und deren Wechselbeziehungen und -wirkungen	40
2.1.2.2.1	Beschaffung	41
2.1.2.2.2	Produktion	42
2.1.2.2.3	Absatz	43
2.1.3	Produktionsfaktor Arbeit	44
2.1.3.1	Formen der menschlichen Arbeit	44
2.1.3.2	Bedingungen der menschlichen Arbeitsleistung und deren Einflussfaktoren	45
2.1.3.3	Das Arbeitssystem in Bezug auf die menschliche Arbeit	46
2.1.3.4	Beurteilungsmerkmale des menschlichen Leistungsgrades	47
2.1.4	Die Bedeutung des Produktionsfaktors Betriebsmittel	48

2.1.4.1	Auswirkungen von Investitionen auf Mitarbeiter, Produktionsabläufe und Finanzierung	48
2.1.4.2	Notwendigkeit von Investitionen in Produktionsgüter	49
2.1.4.3	Bedeutung der Kapazitätsauslastung aus betriebswirtschaftlicher Sicht	50
2.1.4.4	Aspekte der Substitution menschlicher Arbeit durch Betriebsmittel	53
2.1.5	Bedeutung der Energie und Werkstoffe als Kostenfaktor	54
2.1.5.1	Werkstoffe, Arbeitsstoffe und Energie als betriebswirtschaftliche Faktoren	54
2.1.5.2	Werkstoff-, Arbeitsstoff- und Energieverluste	56
2.1.5.3	Stoff- und Energiewiedergewinnung	56
<b>2.2</b>	<b>Die Grundsätze der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation</b>	<b>58</b>
2.2.1	Grundstrukturen betrieblicher Organisation	58
2.2.1.1	Grundfragen und Grundbegriffe der Organisation	58
2.2.1.1.1	Organisationsbegriff und Systembegriff	58
2.2.1.1.2	Organisation und Arbeitsteilung	60
2.2.1.1.3	Disposition und Improvisation	63
2.2.1.1.4	Ziele des Organisationssystems	64
2.2.1.1.5	Organisation im Fertigungsbereich	65
2.2.1.2	Aufbauorganisation und Ablauforganisation: Unterschied und Zusammenhang	67
2.2.2	Bedeutung der Leitungsebenen: Organisationseinheiten, Organisationssysteme und Organigramme	68
2.2.2.1	Wesentliche Hierarchie- und Organisationseinheiten: Stellen und Instanzen	68
2.2.2.1.1	Stellenarten und Leitungsebenen (Managementebenen)	68
2.2.2.1.2	Stellen im organisatorischen Zusammenhang	70
2.2.2.1.3	Zentralisation und Dezentralisation	70
2.2.2.2	Aufgaben und Kompetenzen	72
2.2.2.3	Organisationssysteme	73
2.2.2.3.1	Das Einliniensystem	73
2.2.2.3.2	Das Stabliniensystem	74
2.2.2.3.3	Das Mehrliniensystem (Funktionsmeistersystem)	75
2.2.2.3.4	Das Matrixsystem	76
2.2.2.4	Ergebnisorientierte Organisationseinheiten	77
2.2.2.5	Organigramme (Organisationspläne)	79
2.2.3	Entwicklung der Aufbauorganisation	80
2.2.3.1	Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese als Voraussetzung zur Stellenbildung	81
2.2.3.1.1	Aufgabenanalyse	81
2.2.3.1.2	Aufgabensynthese und Stellenbildung	82
2.2.3.2	Wesen, Zweck und Inhalt von Tätigkeitsbeschreibungen, Stellenprofilen und Stellenbeschreibungen	82
2.2.3.3	Stellenplan und Stellenbesetzung	85
2.2.4	Aufgaben der Unternehmensplanung in Zusammenhang mit Produktion und Fertigung	85
2.2.4.1	Festlegung des Produktionsprogramms und -volumens	88
2.2.4.1.1	Langfristige (strategische) Programmplanung	88
2.2.4.1.2	Mittelfristige (taktische) Programmplanung	89
2.2.4.1.3	Volumenplanung in der kurzfristigen Programmplanung	90
2.2.4.2	Festlegung des Produktionsablaufs/Gliederung der Erzeugnisse	92
2.2.4.3	Aufnahme neuer Produkte oder Herstellverfahren	94
2.2.4.3.1	Finden und Beurteilen von Produktideen	94
2.2.4.3.2	Produktlebenszyklus	95

2.2.4.3.3	Portfolio-Analyse	95
2.2.5	Grundlagen der Ablaufplanung	97
2.2.5.1	Formen der Arbeitsteilung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsplanung	97
2.2.5.2	Einflüsse auf die Ablaufplanung in industriellen Fertigungsprozessen	97
2.2.5.3	Einflüsse auf den Material- und Werkstofffluss	100
2.2.5.3.1	Räumliche Faktoren der Materialflussgestaltung	101
2.2.5.3.2	Fertigungstechnische Faktoren der Materialflussgestaltung	102
2.2.5.3.3	Fördertechnische Faktoren der Materialflussgestaltung	103
2.2.6	Elemente des Arbeitsplans / Daten des Arbeitsgegenstandes	104
2.2.6.1	Aufbau und Arten von Arbeitsplänen	104
2.2.6.2	Arbeitsgegenstandsbezogene Daten und Abläufe	105
2.2.6.3	Betriebsmittelbezogene Daten und Abläufe	106
2.2.7	Aspekte der Gestaltung des Arbeitsvorgangs	108
2.2.7.1	Arbeitsbedingungen	108
2.2.7.2	Arbeitsverfahren, Arbeitsmethode und Arbeitsweise	108
2.2.7.3	Arbeitsplatztypen	109
2.2.7.4	Organisationstypen der Fertigung	109
2.2.7.4.1	Werkstattfertigung	110
2.2.7.4.2	Gruppenfertigung	111
2.2.7.4.3	Reihenfertigung (Straßen-, Linienfertigung)	111
2.2.7.4.4	Fließfertigung	112
2.2.7.4.5	Inselfertigung	113
2.2.7.4.6	Flexible Fertigung	113
2.2.7.4.7	Die fraktale Fabrik	114
2.2.7.4.8	Sonstige Organisationstypen und -prinzipien	114
2.2.7.5	Qualitätsvorgaben	115
2.2.8	Aufgaben der Bedarfsplanung	115
2.2.8.1	Grundfragen der Personalplanung	116
2.2.8.1.1	Personalbedarfsplanung	116
2.2.8.1.2	Personaleinsatzplanung	118
2.2.8.1.3	Planung von Schichteinsätzen	118
2.2.8.2	Produktionsmittel- und Betriebsmittelplanung	119
2.2.8.2.1	Planung des Anlagen- und Maschinenparks	119
2.2.8.2.2	Werkzeugplanung	120
2.2.8.3	Materialplanung	121
2.2.9	Produktionsplanung, Auftragsdisposition und deren Instrumente	121
2.2.9.1	Aspekte der Produktionsplanung	121
2.2.9.1.1	Auftragsdisposition	122
2.2.9.1.2	Betriebsmittelbereitstellungsplanung	124
2.2.9.1.3	Maschinenbelegungsplanung (Scheduling)	124
2.2.9.1.4	Materialbereitstellungsplanung	126
2.2.9.2	Materialdisposition und Bedarfsbestimmung	126
2.2.9.2.1	Materialbeschaffung	126
2.2.9.2.2	Materialbereitstellungsprinzipien	127
2.2.9.2.3	Bedarfs- und Bestellmengenplanung	129
2.2.9.2.4	Das Bereitstellungssystem	129
2.2.9.2.5	Dispositionsverfahren und optimale Bestellmenge	130
2.2.9.2.6	Bestellstrategien: Zeitraum, Menge und Sicherheitsbestand	131
2.2.9.2.7	Beschaffungscontrolling	132
<b>2.3</b>	<b>Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung</b>	<b>133</b>
2.3.1	Organisationsentwicklung in betrieblichen Abläufen	133
2.3.1.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	133

2.3.1.2	Auswirkungen der Organisationsentwicklung auf die Prozessgestaltung und Funktionsausübung	136
2.3.1.3	Phasen des Organisationszyklus	139
2.3.2	Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse	141
2.3.2.1	Wandel von Kosten und Prozessstrukturen	143
2.3.2.2	Wandel der Organisations- und Kommunikationsstrukturen	144
<b>2.4</b>	<b>Anwenden von Methoden der Entgeltfindung und der kontinuierlichen betrieblichen Verbesserung</b>	146
2.4.1	Formen der Entgeltfindung	146
2.4.1.1	Anforderungs- und leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung	146
2.4.1.2	Grundlagen der Arbeitsbewertung	147
2.4.1.3	Lohnarten	149
2.4.1.3.1	Zeitlohn	149
2.4.1.3.2	Leistungslohn: Akkordlohn, Prämienlohn und Leistungszulagen	150
2.4.2	Innovation und Kontinuierliche Verbesserung (KVP)	157
2.4.2.1	Methoden und Instrumente der KVP	157
2.4.2.2	KVP als wesentliches Element von Innovation und Nachhaltigkeit	159
2.4.3	Bewertung von Verbesserungsvorschlägen	159
2.4.3.1	Bewertungsmaßstäbe und Bewertungsfaktoren	160
2.4.3.2	Bewertungskriterien	161
2.4.4	Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung	162
2.4.4.1	Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	165
2.4.4.2	Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	165
2.4.4.3	Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	165
2.4.4.4	Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung	166
2.4.4.5	Informationstechnische Arbeitsplatzgestaltung	166
2.4.4.6	Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	166
<b>2.5</b>	<b>Durchführen von Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerzeitrechnungen sowie von Kalkulationsverfahren</b>	167
2.5.1	Grundlagen des Rechnungswesens	167
2.5.1.1	Bereiche des Rechnungswesens im Überblick	167
2.5.1.2	Buchführung	169
2.5.1.2.1	Aufgaben und Bedeutung der Buchführung	169
2.5.1.2.2	Gesetzliche Grundlagen der Buchführung	169
2.5.1.2.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	171
2.5.1.3	Inventur und Inventurverfahren	172
2.5.1.3.1	Inventursysteme	173
2.5.1.3.2	Inventurverfahren	175
2.5.1.3.3	Inventar (Bestandsverzeichnis)	175
2.5.1.4	Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (G+V) und Anhang	176
2.5.1.4.1	Grundlagen der Bilanzierung und Erfolgsermittlung	176
2.5.1.4.2	Aussagewert von Bilanz, G+V, Anhang und Lagebericht	179
2.5.1.4.3	Bestandsveränderungen	180
2.5.1.5	Abschreibungen	180
2.5.1.5.1	Gesetzliche Grundlagen der Abschreibung	180
2.5.1.5.2	Abschreibungsverfahren	182
2.5.1.6	Leasing	186
2.5.1.6.1	Grundlagen und Formen des Leasings	186
2.5.1.6.2	Leasing als Alternative zum Kauf	187
2.5.2	Ziele und Aufgaben der Kostenrechnung	188
2.5.2.1	Überwachungs-, Steuerungs- und Bewertungsaufgaben	188
2.5.2.2	Ermittlung von Selbstkosten	188

2.5.2.3	Informationen für Planung und Entscheidung	189
2.5.2.4	Ermittlung des Betriebsergebnisses	189
2.5.2.5	Kalkulation der Preisgestaltung auf der Grundlage von Vollkosten und Teilkosten	190
2.5.2.5.1	Vollkosten	190
2.5.2.5.2	Teilkosten	190
2.5.3	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	191
2.5.3.1	Zahlungs- und Leistungsvorgänge	191
2.5.3.2	Kostenarten	191
2.5.3.2.1	Grundkosten	192
2.5.3.2.2	Zusatzkosten	192
2.5.3.2.3	Anderskosten	192
2.5.3.2.4	Einzel- und Gemeinkosten	193
2.5.3.2.5	Fixe und variable Kosten	193
2.5.4	Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	194
2.5.5	Leistungs- und Kostendaten/Erfassung und Belegwesen	194
2.5.6	Durchführung der Kostenrechnung: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerzeit- und -stückrechnung	196
2.5.6.1	Unternehmensbezogene Abgrenzung von Aufwendungen/Erträgen und Kosten/Leistungen	196
2.5.6.2	Gliederung der Kosten nach Verbrauchsarten	197
2.5.6.3	Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger	199
2.5.6.4	Verhalten bei Beschäftigungsänderung	200
2.5.6.5	Zuordnung der Kosten zu Kostenstellen	200
2.5.6.6	Aufbau und Struktur des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	202
2.5.6.7	Umlage von Kosten im BAB	205
2.5.6.8	Ermittlung von Zuschlagssätzen	207
2.5.6.9	Kostenträgerzeitrechnung mithilfe eines Kostenträgerblatts	207
2.5.7	Kalkulationsverfahren	209
2.5.7.1	Divisionskalkulation	210
2.5.7.1.1	Einfache Divisionskalkulation	210
2.5.7.1.2	Mehrstufige Divisionskalkulation	210
2.5.7.2	Zuschlagskalkulation	210
2.5.7.3	Vor- und Nachkalkulation	212
2.5.8	Maschinenstundensatzrechnung in der Vollkostenrechnung	212
2.5.8.1	Gründe für die Einführung einer Maschinenstundensatzrechnung	212
2.5.8.2	Maschinenabhängige Fertigungsgemeinkosten und Restgemeinkosten	212
2.5.8.3	Ermittlung des Maschinenstundensatzes	213
2.5.9	Zusammenhänge zwischen Erlösen, Kosten und Beschäftigungsgrad	215
2.5.9.1	Veränderungen des Beschäftigungsgrades und die Auswirkungen auf die Erlöse und Kostenstruktur	215
2.5.9.1.1	Begriff des Beschäftigungsgrads	215
2.5.9.1.2	Auswirkungen auf die Gesamtkosten und -erlöse – rechnerisch und grafisch	215
2.5.9.1.3	Der Zusammenhang zwischen Gesamt- und Stückkosten	217
2.5.9.1.4	Vier »kritische Punkte«	219
2.5.9.2	Besondere Kostenverläufe	221
2.5.10	Grundzüge der Deckungsbeitragsrechnung	222
2.5.10.1	Vergleich zwischen Vollkosten- und Teilkostenrechnung	222
2.5.10.2	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung im Einproduktunternehmen	223
2.5.10.3	Bestimmung der Gewinnschwelle	224
2.5.10.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung im Einproduktunternehmen	225

2.5.11	Statische Investitionsrechnung	225
2.5.11.1	Kostenvergleichsrechnung	226
2.5.11.1.1	Gesamtkostenvergleich	227
2.5.11.1.2	Stückkostenvergleich	229
2.5.11.1.3	Kostenvergleich bei Ersatzinvestition	231
2.5.11.2	Gewinnvergleichsrechnung	233
2.5.11.3	Die Rentabilitätsvergleichsrechnung	234
2.5.11.4	Amortisationsvergleichsrechnung	236
2.5.12	Zweck und Ergebnis betrieblicher Budgets	238
2.5.12.1	Aufstellung von Budgets	240
2.5.12.2	Maßnahmen zur Budgetkontrolle	241
2.5.12.3	Maßnahmen zur Budgeteinhaltung	242

<b>Literaturverzeichnis</b>	245
-----------------------------	-----

<b>Stichwortverzeichnis</b>	247
-----------------------------	-----