

Inhalt

Betriebswirtschaftliches Handeln und Aspekte des Kosten- und Leistungsmanagements

1. Überblick über Unternehmensformen.	20
2. Konzentration und Kooperation.	20
3. Hauptfunktionen in Unternehmen	21
4. Betriebliche Produktionsfaktoren	22
4.1 Produktionsfaktor Arbeit.	22
4.1.1 Formen der menschlichen Arbeit	22
4.1.2 Arbeitsteilung (Artteilung und Mengenteilung)	23
4.1.3 Arbeitssysteme	23
4.1.4 Beurteilungsmerkmale des menschlichen Leistungsgrads	24
4.2 Produktionsfaktor Betriebsmittel.	25
4.2.1 Notwendigkeit von Investitionen	25
4.2.2 Bedeutung der Kapazitätsauslastung	25
4.2.2.1 Beschäftigungsgrad	26
4.2.2.2 Planungsfaktor.	26
4.2.2.3 Kapazitätsbedarf	27
4.2.2.4 Kapazitätsbestand	27
4.2.2.5 Auslastungsgrad	28
4.2.2.6 Deckungsbetrag (Kapazitätsdifferenz)	28
4.3 Produktionsfaktor Werkstoffe	28
5. Grundstrukturen betrieblicher Organisationen	29
5.1 Aufbauorganisation vs. Ablauforganisation	29
5.2 Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	30
5.3 Stellenbeschreibung	31
5.4 Organisationssysteme	31

5.5	Ausgewählte Organisationssysteme	32
5.5.1	Grundstruktur eines Einliniensystems	32
5.5.2	Grundstruktur eines Mehrliniensystems	32
5.5.3	Funktionalorganisation (als Einliniensystem)	32
	Einliniensystems	32
	Mehrliniensystems	32
5.5.4	Stablinienorganisation (als Einliniensystem)	33
5.5.5	Matrixorganisation (Kombination Objekt- und Funktionssystem)	33
5.6	Aufgaben der Unternehmensplanung	34
5.7	Grundlagen der Ablaufplanung	36
5.7.1	Zeitgliederung für die Auftragszeit (Zeitarten für Produktionsfaktor Mensch)	36
5.7.2	Zeitgliederung für die Belegungszeit (Zeitarten für Produktionsfaktor Betriebsmittel)	38
5.7.3	Durchlaufzeit	39
5.7.4	Fertigungsverfahren	39
5.7.5	Optimale Losgröße	40
5.8	Elemente des Arbeitsplans	42
5.8.1	Arbeitsplan	42
5.8.2	Inhalte des Arbeitsplans	43
5.8.3	Stücklisten	43
5.8.3.1	Strukturstückliste	44
5.8.3.2	Baukastenstückliste	45
5.8.3.3	Mengenstückliste	46
5.8.3.4	Berechnung des Sekundärbedarfs aus der Mengenstückliste	47
5.9	Aspekte zur Gestaltung des Arbeitsvorgangs	48
5.9.1	Definition eines Arbeitsvorgangs	48
5.9.2	Gestaltungsaspekte von Arbeitsvorgängen	48
5.10	Aufgaben der Bedarfsplanung	49
5.10.1	Personalplanung	49
5.10.2	Aufgaben der Personalplanung	49
5.10.3	Personalbedarfsrechnung	50
5.10.4	Formen der Arbeitsstrukturierung	50
5.10.5	Produktionsmittelplanung	51
5.10.6	Produktionsmittelbeschaffung	51
5.10.7	Materialplanung	52
5.11	Produktionsplanung, Auftragsdisposition und deren Instrumente	52
5.11.1	Produktionsplanung	52

5.11.2 Terminplanung	53
5.11.2.1 Durchlaufzeit	53
5.11.2.2 Grafische Ermittlung der Durchlaufzeit (Balkenplan/Gantt-Diagramm)	54
5.11.2.3 Vorgangsknoten-Netzplan	55
5.11.3 Materialdisposition und Bedarfsbestimmung	61
5.11.3.1 Materialbedarfsarten	61
5.11.3.2 Nettobedarfsrechnung	61
5.11.3.3 Methoden der Materialbedarfsermittlung	64
5.11.3.4 Dispositionsverfahren	65
5.11.3.5 Beschaffung von Material (mithilfe der ABC-Analyse)	67
5.11.3.6 Bestellmengenermittlung	70
5.11.3.7 Optimale Bestellmenge (Andler-Formel)	71
5.11.3.8 Optimale Bestellmenge (tabellarische Lösung)	72
6. Organisationsentwicklung (OE)	73
6.1 Gegenstand und Ziele der Organisationsentwicklung	73
6.2 Changemanagement	73
6.3 Phasenmodell der Organisationsentwicklung (nach Lewin)	73
6.4 Fehler, die den Erfolg von Veränderungen gefährden können	74
6.5 Auswirkungen der Organisationsentwicklung auf die Prozessgestaltung und Funktionsausübung	74
6.6 Phasen des Organisationszyklus	75
6.7 Strategien der Organisationsentwicklung	75
7. Formen der Entgeltfindung	76
7.1 Bereiche der relativen Lohngerechtigkeit	76
7.2 Anforderungsabhängige Ermittlung der Entgeltdifferenzierung (= Arbeitsbewertung)	77
7.3 Leistungsabhängige Ermittlung der Entgeltdifferenzierung	77
7.4 Entlohnungsformen	77
7.4.1 Zeitlohn	78
7.4.2 Akkordlohn	78
7.4.3 Prämienlohn und Prämienarten	79
8. KVP und KAIZEN	80
8.1 Ziele des KVP	80
8.2 Schritte des KVP	81
8.3 Arten der Verschwendungen	81
8.4 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	82

8.5	Bewertung von Verbesserungsvorschlägen	82
9.	Rechnungswesen	83
9.1	Externes Rechnungswesen (Finanzbuchhaltung)	83
9.1.1	Buchführung	84
9.1.2	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)	84
9.1.3	Systematik der Finanzbuchhaltung	85
9.1.4	Inventur und Inventurverfahren	85
9.1.5	Inventar	86
9.1.6	Jahresabschluss	87
9.1.7	Bilanz	87
9.1.8	Vier Möglichkeiten der Bilanzveränderung	88
9.1.9	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	88
9.1.9.1	GuV in Kontenform	89
9.1.9.2	GuV in Staffelform	89
9.1.10	Anhang (nur für Kapitalgesellschaften)	91
9.1.11	Lagebericht (nur für Kapitalgesellschaften)	91
9.1.12	Bestandsveränderungen	91
9.2	Internes Rechnungswesen (Betriebsbuchhaltung)	91
9.2.1	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	91
9.2.2	Statistik (Vergleichsrechnung)	92
9.2.3	Planungsrechnung	93
10.	Abgrenzungsrechnung	93
11.	Abschreibung	96
11.1	Planmäßige Abschreibung	96
11.2	Außerplanmäßige Abschreibung	96
11.3	Nutzungsdauer	96
11.4	Abschreibungsarten	97
11.5	Abschreibungsverfahren	97
11.5.1	Lineare Abschreibung	97
11.5.2	Degressive Abschreibung	98
11.5.3	Leistungsabschreibung	99
12.	Leasing	100
12.1	Erscheinungsformen des Leasings	100
12.2	Bewertung des Leasings	100
13.	Grundbegriffe der KLR	101
13.1	Auszahlungen – Einzahlungen	101

13.2 Ausgaben – Einnahmen.	101
13.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen »Auszahlungen – Einzahlungen« und »Ausgaben – Einnahmen«	102
13.4 Aufwendungen – Erträge (Begriffe des externen Rechnungswesens, insb. GuV)	104
13.5 Kosten – Leistungen (Begriffe des internen Rechnungswesens, insb. KLR)	104
14. Aufbau der KLR	105
14.1 Kostenartenrechnung	105
14.1.1 Einzelkosten vs. Gemeinkosten.	106
14.1.2 Variable Kosten vs. fixe Kosten.	106
14.1.3 Mischkosten	106
14.1.4 Sprungfixe Kosten	106
14.1.5 Nutzkosten vs. Leerkosten	107
14.1.6 Überblick über kalkulatorische Kostenarten	107
14.1.7 Grafische Darstellung von Kostenverläufen.	110
14.2 Kostenstellenrechnung	112
14.2.1 Gliederungsmöglichkeiten von Kostenstellen	112
14.2.2 Aufbau und Aufgaben eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	114
14.3 Kostenträgerrechnung	119
14.4 Kostenträgerblatt als Hilfsmittel der Kostenträgerzeitrechnung	119
14.5 Zusammenhang sämtlicher Teilbereiche der KLR	121
15. Überblick über ausgewählte Kalkulationsverfahren.	122
15.1 Kalkulationsphasen	122
15.2 Kalkulationsverfahren in Abhängigkeit der Kostenübertragung	122
15.2.1 Vollkostenrechnung	122
15.2.2 Teilkostenrechnung	123
15.3 Divisionskalkulation	123
15.4 Äquivalenzziffernkalkulation	124
15.5 Differenzierte Zuschlagskalkulation	126
15.6 Maschinenstundensatzkalkulation	130
15.7 Deckungsbeitragsrechnung	135
15.7.1 Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	135
15.7.2 Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	135
15.7.3 Marge	135
15.7.4 Relativer Deckungsbeitrag (= DB pro Zeiteinheit)	136
15.7.5 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	136
15.7.6 Langfristige Preisuntergrenze	136

15.7.7 Kurzfristige Preisuntergrenze	136
15.7.8 Break-Even-Punkt (Gewinnschwelle)	137
16. Kostenrechnungssysteme	138
16.1 Istkostenrechnung	138
16.2 Normalkostenrechnung	138
16.3 Plankostenrechnung	139
16.3.1 Plankosten (K_p)	139
16.3.2 Aufgaben der Plankostenrechnung	139
16.3.3 Starre Plankostenrechnung	140
16.3.4 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	141
16.3.5 Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	144
16.3.6 Variator (V)	145
17. Neuere Formen des Kosten- und Leistungsmanagements	146
17.1 Target Costing (Zielkostenrechnung)	146
17.2 Prozesskostenrechnung	147
18. Möglichkeiten der Kostenbeeinflussung	149
19. Make-or-buy-Entscheidung	150
20. Statische Investitionsrechnung	150
20.1 Kostenvergleichsrechnung	151
20.2 Kritische Menge (kritische Stückzahl)	153
20.3 Gewinnvergleichsrechnung	154
20.4 Rentabilitätsvergleichsrechnung	155
20.5 Amortisationsrechnung	155
21. Zweck und Ergebnis betrieblicher Budgets	157
21.1 Reihenfolge von Budgetierung und Aktionsplanung	157
21.2 Aufstellen von Budgets	158
21.3 Maßnahmen zur Budgetkontrolle	159
21.4 Maßnahmen zur Budgeteinhaltung	159
22. Elemente der Leistungsstatistik	159
22.1 Fertigungszeit	160
22.2 Hilfszeit	160
22.3 Ausfallzeiten	160
22.4 Kennzahlen in der Druck- und Medienindustrie	160
22.5 Beispielhafte Kapazitätsrechnung für einen Arbeitsplatz aus der Druck- und Medienindustrie (Vierfarben-Bogenoffsetdruckmaschine)	161
22.6 Sollzeitermittlung	162

Medienproduktion

1.	Typografische Maßsysteme & Umrechnungsformeln	164
1.1	Didot	164
1.2	Point	164
1.3	Pica	164
1.4	Umrechnung Zentimeter in Inch	164
2.	Formeln rund um das Thema Densitometrie	165
2.1	Opazität	165
2.2	Transparenz	165
2.3	Dichte	165
2.4	Rastermessung im Druck	166
2.5	Rastermessung auf der Druckform	166
2.6	Farbabstand Delta E	166
3.	Formeln rund um das Thema Scanner	167
3.1	Rasterweite der Ausgabe	167
3.1.1	Umrechnung l/cm in lpi	167
3.2	Verwendeter Qualitätsfaktor	167
3.3	Skalierungsfaktor	167
3.3.1	Berechnung des Skalierungsfaktors	168
3.4	Berechnung der Scanauflösung	168
4.	Formeln rund um das Thema Bilddaten	169
4.1	Datentiefe	169
4.2	Dateigrößen	169
4.3	Datenkompression	170
5.	Formeln rund um das Thema Datenausgabe	171
5.1	Belichterauflösung	171
5.2	Rasterweite & Anzahl der Tonwertstufen	171
5.2.1	Anzahl der Tonwerte	171
5.2.2	Rasterfrequenz (lpi)	172
5.2.3	Rasterweite (l/cm)	172
5.3	Breite einer Rasterzelle	172
5.4	Recorderelementgröße & Spotgröße	173
5.5	Rastertonwert	173
6.	Formeln rund um das Thema Papier	174
6.1	Papierformate	174
6.2	Vergrößerung, Verkleinerung	175

6.3 Papierbedarfsberechnung	175
6.4 Papierflächenberechnung	175
6.5 Bogengewichtsberechnung	176
6.6 Papierdickenberechnung	176
7. Formeln rund um die Druckweiterverarbeitung	177
7.1 Buchdeckelberechnung	177
7.2 Heftdrahtberechnung	177
7.3 Klebstoffberechnung	177
7.4 Heftzwirnberechnung	177
8. Nutzenberechnung	178
8.1 Besonderheiten bei der Nutzenberechnung	178
8.2 Formel zur Nutzenberechnung	179
9. Ausschießen	180
9.1 Ausschießregeln	180
9.2 Ausschießbeispiele	181
10. Druckbogenmarken	182
10.1 Beschnittmarken	182
10.2 Falzmarken	182
10.3 Anlagemarken	182
10.4 Passmarken (Passer)	182
10.5 Registermarken	182
10.6 Flattermarken	182
10.7 Druckkontrollstreifen	182
11. Papierlaufrichtung	183
11.1 Schmalbahn (SB)	183
11.2 Breitbahn (BB)	183
11.3 Anwendung von Schmalbahn und Breitbahn in der Praxis	184
12. Wendearten eines Druckbogens	185
12.1 Umschlagen	185
12.2 Umstülpen	185

Audio und Video, Datenübertragung

1. 1.000 oder 1.024? – das binäre und das dezimale Zahlensystem	188
2. Berechnung des unkomprimierten Videos	189
3. Berechnung des unkomprimierten Audios	190
4. Datenraten und Dateigrößen	191

5. Beispiel: CD-ROM-Multimediaprojekt	192
6. Leitungsbundene Übertragungstechniken	194
6.1 ISDN	194
6.2 DSL	195
6.3 Kabel	196
7. Funkübertragungstechniken	197
7.1 2G – GSM, GPRS und EDGE	197
7.2 3G – UMTS/HSPA und WiMax	197
7.3 4G – LTE	198

Marketing

1. Kennziffern zur Bestimmung der Marktgröße	200
1.1 Marktpotenzial	200
1.2 Marktvolumen	201
1.3 Sättigungsgrad	201
1.4 Marktanteil	201
1.5 Marktwachstum	202
1.6 Marktanteilsentwicklung	202
2. Kennziffern der Mediaplanung	203
2.1 Bruttoreichweite	203
2.2 Nettoreichweite	203
2.3 Durchschnittskontakte	203
2.4 Gross Rating Point (GRP)	204
2.5 Tausend-Kontakte-Preis (TKP)	204
2.6 Affinität und Affinitätsindex	204
2.7 Share of Advertisting (SOA)	205
2.8 Share of Voice (SOV)	205
2.9 Spezielle Kennziffern der Online-Medienforschung	206
3. Idealtypischer Ablauf eines Marketingkonzepts	206
4. Analyse der Marketingsituation	207
4.1 Externe Analyse und Selbstanalyse	207
4.2 SWOT-Analyse	208
4.3 Nutzwertanalyse	208
4.4 Produktlebenszyklus	214
4.5 Portfolioanalyse	215