

Inhaltsverzeichnis

2 Betriebswirtschaftliches Handeln

2.1	Ökonomische Handlungsprinzipien, volks- und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und ihre sozialen Wirkungen	13
2.1.1	Grundlagen aus der Volkswirtschaftslehre	13
2.1.1.1	Bedürfnisse – Motiv des Wirtschaftens	13
2.1.1.2	Güter – Mittel zur Bedürfnisbefriedigung	15
2.1.1.2.1	Der Güterbegriff	15
2.1.1.2.2	Gütergruppen	16
2.1.1.2.3	Beispiele für Güterknappheit	17
2.1.2	Wirtschaften – Inhalt und Maßstäbe	18
2.1.2.1	Was heißt Wirtschaften?	18
2.1.2.2	Das ökonomische Prinzip	18
2.1.2.3	Unternehmenskennzahlen als Maßstäbe	18
2.1.2.4	Der Produktionsprozess als Faktorkombination	22
2.1.2.4.1	Die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren	22
2.1.2.4.2	Die Minimalkostenkombination als Ziel	23
2.1.2.5	Zielkonkurrenz	23
2.1.2.6	Leitgrundsätze	24
2.1.2.7	Die betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren	26
2.1.3	Der Produktionsfaktor »Arbeit«	27
2.1.3.1	Formen und Bedingungen der menschlichen Arbeitsleistung im Arbeitssystem	27
2.1.3.2	Beurteilungsmerkmale des menschlichen Leistungsgrades	28
2.1.4	Die Bedeutung des Produktionsfaktors »Betriebsmittel«	28
2.1.4.1	Soziale, technische und wirtschaftliche Wirkungen	28
2.1.4.2	Notwendige Investitionen in Produktionsgüter	30
2.1.4.3	Auswirkungen von Investitionen auf Mitarbeiter, Produktionsabläufe und Finanzierung	30
2.1.4.4	Investitionen volkswirtschaftlich gesehen	31
2.1.5	Die Bedeutung der Energie und Werkstoffe als Kostenfaktor	32
2.1.5.1	Werkstoffe und Energie als betriebswirtschaftliche Faktoren	32
2.1.5.2	Werkstoff- und Energieverluste	33
2.1.5.3	Stoff- und Energiewiedergewinnung	33
2.1.6	Die Funktionen des Industriebetriebes	34
2.1.6.1	Die Funktionen im Überblick	34
2.1.6.2	Die Funktionen im Einzelnen	35
2.1.7	Unternehmensformen	38
2.1.7.1	Grundbegriffe des Gesellschaftsrechts	38
2.1.7.2	Die Einzelunternehmung	41
2.1.7.3	Personengesellschaften	42
2.1.7.3.1	Gemeinsamkeiten	42
2.1.7.3.2	Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	42
2.1.7.3.3	Die Partnerschaftsgesellschaft (PartGG)	44
2.1.7.3.4	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)	45
2.1.7.3.5	Die Kommanditgesellschaft (KG)	46
2.1.7.4	Die Kapitalgesellschaften GmbH und AG	47
2.1.7.4.1	Gemeinsamkeiten	47

2.1.7.4.2	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	49
2.1.7.4.3	Die Aktiengesellschaft (AG)	51
2.1.7.5	Andere Rechtsformen	53
2.1.7.6	Vergleich, Auflösung, Liquidation	55
2.1.7.7	Wichtige Merkmale ausgewählter Rechtsformen	57
2.1.8	Unternehmenskonzentrationen	58
2.1.8.1	Zusammenschlussrichtungen und -methoden	58
2.1.8.2	Zusammenschlussformen	58
2.1.8.3	Auswirkungen von Unternehmenskonzentrationen	61
2.1.9	Internationalisierung und Globalisierung	62
2.1.10	Exkurs: Organisationen und Verbände der Wirtschaft	63
2.1.10.1	Kammern	63
2.1.10.2	Andere Arbeitgeberorganisationen	64
2.1.10.3	Gewerkschaften	65
2.1.10.4	Fachverbände	68
2.1.11	Die Europäische Union (EU)	69
2.1.11.1	Entstehung und Entwicklung der EU	69
2.1.11.2	Überblick über die Institutionen der EU	73
2.1.11.3	Die »vier Freiheiten«	76
2.1.11.4	Die internationale Bedeutung der EU	77
2.1.12	Andere internationale Organisationen der Wirtschaft	78
2.1.13	Wirtschaftssysteme, Markt und Geld	81
2.1.13.1	Wirtschaftssysteme	81
2.1.13.1.1	Idealtypen und Realtypen	81
2.1.13.1.2	Soziale Marktwirtschaft	83
2.1.13.2	Die Wirtschaftssektoren im Wandel	85
2.1.13.3	Der Marktpreis und seine Funktion	88
2.1.13.4	Marktformen	90
2.1.13.5	Das Geldwesen	92
2.1.13.5.1	Begriff und Funktionen des Geldes	92
2.1.10.5.2	Anforderungen an das Geld	93
2.1.13.5.3	Begriff und Bedeutung der Währung	94
2.1.13.5.4	Das Europäische System der Zentralbanken (ESZB) als Währungshüter	95
2.1.13.5.5	Inflation, Deflation und Währungspolitik	96
2.1.13.5.6	Die Lohn-Preis-Spirale	98
2.1.13.6	Begriff und Wesen der Konjunktur	99
2.2	Die Grundsätze der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation	101
2.2.1	Grundstrukturen betrieblicher Organisation	101
2.2.1.1	Grundfragen und Grundbegriffe der Organisation	101
2.2.1.1.1	Organisation und System	101
2.2.1.1.2	Organisation und Arbeitsteilung	103
2.2.1.1.3	Disposition und Improvisation	106
2.2.1.1.4	Die Zielsetzung des Organisationssystems	107
2.2.1.1.5	Die Organisation im Fertigungsbereich	108
2.2.1.2	Aufbauorganisation und Ablauforganisation	109
2.2.1.2.1	Grundzüge der Aufbauorganisation	110
2.2.1.2.2	Grundzüge der Ablauforganisation	110
2.2.2	Entwicklung der Aufbauorganisation; Aufgabenanalyse, -synthese und Stellenbildung	111
2.2.2.1	Die Aufgabenanalyse	111
2.2.2.2	Aufgabensynthese und Stellenbildung	112
2.2.3	Bedeutung der Leitungsebenen, Stellen und Organisationssysteme	113
2.2.3.1	Stellen und Instanzen	113

2.2.3.2	Stellen im organisatorischen Zusammenhang	115
2.2.3.3	Zentralisation und Dezentralisation	115
2.2.3.4	Organisationssysteme	117
2.2.3.4.1	Das Einliniensystem	118
2.2.3.4.2	Das Stabliniensystem	120
2.2.3.4.3	Das Funktionsystem – Mehrliniensystem	121
2.2.3.4.4	Das Matrixsystem	121
2.2.3.5	Ergebnisorientierte Organisationseinheiten	122
2.2.3.6	Stellenbeschreibung und Organisationsplan	123
2.2.4	Aufgaben der Unternehmensplanung in Zusammenhang mit Produktion und Fertigung	124
2.2.4.1	Die Festlegung des Produktionsprogrammes	126
2.2.4.2	Die Gliederung der Erzeugnisse	126
2.2.5	Grundlagen der Ablaufplanung	128
2.2.5.1	Formen der Arbeitsteilung und -planung	128
2.2.5.1.1	Arbeitsteilung in industriellen Fertigungsprozessen	128
2.2.5.1.2	Arbeitsplanung in industriellen Fertigungsprozessen	129
2.2.5.2	Material- und Werkstofffluss	132
2.2.5.2.1	Räumliche Faktoren der Materialflussgestaltung	133
2.2.5.2.2	Fertigungstechnische Faktoren der Materialflussgestaltung	134
2.2.5.2.3	Fördertechnische Faktoren der Materialflussgestaltung	135
2.2.5.3	Arten von Arbeitssystemen	135
2.2.6	Die Elemente des Arbeitsplanes	137
2.2.6.1	Arbeitsgegenstandsbezogene Daten und Abläufe	139
2.2.6.2	Betriebsmittelbezogene Daten und Abläufe	141
2.2.7	Aspekte zur Gestaltung des Arbeitsvorgangs	143
2.2.7.1	Arbeitsbedingungen	143
2.2.7.2	Arbeitsverfahren, Arbeitsmethode und Arbeitsweise	143
2.2.7.3	Arbeitsplatztypen und Organisationstypen der Fertigung	144
2.2.7.3.1	Werkstattfertigung	144
2.2.7.3.2	Gruppenfertigung	145
2.2.7.3.3	Reihenfertigung	146
2.2.7.3.4	Fließfertigung	146
2.2.7.3.5	Inselfertigung	147
2.2.7.3.6	Flexible Fertigung	148
2.2.7.3.7	Die fraktale Fabrik	148
2.2.7.3.8	Sonstige Organisationstypen und -prinzipien	148
2.2.8	Aufgaben der Bedarfsplanung	149
2.2.8.1	Grundfragen der Personalplanung	149
2.2.8.1.1	Personalbedarfsplanung	149
2.2.8.1.2	Personaleinsatzplanung	151
2.2.8.1.3	Planung von Schichteinsätzen	152
2.2.8.2	Produktions- und Betriebsmittelplanung	152
2.2.8.3	Materialplanung	154
2.2.8.3.1	Materialbereitstellungsplanung	155
2.2.8.3.2	Bedarfs- und Bestellmengenplanung	156
2.2.8.3.3	Das Bereitstellungssystem	157
2.2.9	Instrumente der Produktionsprogrammplanung und Auftragsdisposition	157
2.2.9.1	Produktionsprogrammplanung	157
2.2.9.1.1	Langfristige Programmplanung	157
2.2.9.1.2	Mittelfristige Programmplanung	160
2.2.9.1.3	Volumenplanung in der kurzfristigen Programmplanung	160
2.2.9.1.4	Auftragsdisposition	162
2.2.9.2	Materialdisposition und Bedarfsbestimmung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten	162

2.2.10	Wirtschaftsschutz und betrieblicher Selbstschutz	164
2.2.10.1	Schutzobjekte und Schutzzinteressen	164
2.2.10.2	Aufgaben und Rechte des Werkschutzes	165
2.3	Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung	166
2.3.1	Organisationsentwicklung in betrieblichen Abläufen	166
2.3.1.1	Grundgedanken der Organisationsentwicklung	166
2.3.1.2	Phasen des Organisationszyklus	169
2.3.1.3	Auswirkungen der Organisationsentwicklung	169
2.3.2	Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse	169
2.4	Entgeltfindung und Kontinuierliche Verbesserung	172
2.4.1	Formen der Entgeltfindung	172
2.4.1.1	Anforderungs- und leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung	172
2.4.1.2	Grundlagen der Arbeitsbewertung	173
2.4.1.3	Leistungsgerechte Entlohnung	175
2.4.1.3.1	Der Zeitlohn	175
2.4.1.3.2	Der Leistungslohn	175
2.4.2	Innovation und Kontinuierliche Verbesserung	178
2.4.2.1	Methoden und Instrumente der Kontinuierlichen Verbesserung	178
2.4.2.2	KVP als wesentliches Element von Innovationen	180
2.4.2.3	Aspekte ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung	180
2.4.2.3.1	Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	182
2.4.2.3.2	Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	183
2.4.2.3.3	Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	183
2.4.2.3.4	Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung	183
2.4.2.3.5	Informationstechnische Arbeitsplatzgestaltung	184
2.4.2.3.6	Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	184
2.4.2.3.7	Zeitstudien, Bewegungsstudien und Systeme vorbestimmter Zeiten	184
2.4.3	Bewertung von Verbesserungsvorschlägen	185
2.4.4	Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement: Ein Überblick	187
2.4.4.1	Qualitätssicherung	187
2.4.4.2	Qualitätsmanagement	189
2.5	Kosten- und Leistungsrechnung	192
2.5.1	Grundlagen des Rechnungswesens	192
2.5.1.1	Bereiche des Rechnungswesens	192
2.5.1.2	Buchführung	193
2.5.1.2.1	Aufgaben und Bedeutung der Buchführung	193
2.5.1.2.2	Gesetzliche Grundlagen der Buchführung	194
2.5.1.3	Inventur und Inventurverfahren	196
2.5.1.3.1	Inventursysteme	197
2.5.1.3.2	Inventurverfahren	198
2.5.1.3.3	Inventar	199
2.5.1.4	Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang	199
2.5.1.4.1	Bilanz	200
2.5.1.4.2	Gewinn- und Verlustrechnung (G+V)	200
2.5.1.4.3	Anhang	202
2.5.1.4.4	Lagebericht	202
2.5.1.4.5	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	202
2.5.1.5	Abschreibungen	205
2.5.1.5.1	Gesetzliche Vorschriften	205
2.5.1.5.2	Abschreibungsverfahren	207
2.5.1.6	Leasing	210
2.5.2	Ziele und Aufgaben der Kostenrechnung	212

2.5.2.1	Überwachungs-, Steuerungs- und Bewertungsaufgaben	212
2.5.2.2	Ermittlung von Selbstkosten	212
2.5.2.3	Informationen für Planung und Entscheidung	213
2.5.2.4	Ermittlung des Betriebsergebnisses	214
2.5.2.5	Kalkulation der Preisgestaltung auf der Grundlage von Vollkosten und Teilkosten	214
2.5.2.5.1	Vollkosten	214
2.5.2.5.2	Teilkosten	215
2.5.3	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	215
2.5.3.1	Zahlungs- und Leistungsvorgänge	215
2.5.3.2	Kostenarten	216
2.5.3.2.1	Grundkosten	216
2.5.3.2.2	Zusatzkosten	216
2.5.3.2.3	Anderskosten	217
2.5.3.2.4	Einzel- und Gemeinkosten	217
2.5.3.2.5	Fixe und variable Kosten	218
2.5.4	Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	219
2.5.5	Leistungs- und Kostendaten	219
2.5.6	Durchführung der Kostenrechnung	220
2.5.6.1	Abgrenzung von Aufwendungen/Erträgen und Kosten/Leistungen	220
2.5.6.2	Gliederung der Kosten nach Verbrauchsarten	222
2.5.6.3	Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger	224
2.5.6.4	Verhalten bei Beschäftigungsänderung	224
2.5.6.5	Kostenstellenrechnung mittels Betriebsabrechnungsbogen	224
2.5.6.5.1	Zuordnung der Kosten zu Kostenstellen	224
2.5.6.5.2	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	226
2.5.6.5.3	Kostenumlage im BAB	229
2.5.6.6	Ermittlung von Zuschlagssätzen	231
2.5.6.7	Kostenträgerzeitrechnung mithilfe eines Kostenträgerblatts	231
2.5.7	Kalkulationsverfahren	233
2.5.7.1	Divisionskalkulation	234
2.5.7.1.1	Die einfache Divisionskalkulation	234
2.5.7.1.2	Die mehrstufige Divisionskalkulation	234
2.5.7.2	Zuschiagskalkulation	234
2.5.7.3	Vor- und Nachkalkulation	236
2.5.8	Maschinenstundensatzrechnung in der Vollkostenrechnung	236
2.5.8.1	Gründe für die Einführung einer Maschinenstundensatzrechnung	236
2.5.8.2	Maschinenabhängige Fertigungsgemeinkosten und Restgemeinkosten	236
2.5.8.3	Ermittlung des Maschinenstundensatzes	237
2.5.9	Zusammenhänge zwischen Erlösen, Kosten und Beschäftigungsgrad	239
2.5.9.1	Der Begriff des Beschäftigungsgrades	239
2.5.9.2	Gesamtkosten- und Gesamterlöskurve	239
2.5.9.3	Der Zusammenhang zwischen Gesamt- und Stückkosten	241
2.5.9.4	Vier »kritische Punkte«	243
2.5.9.5	Besondere Kostenverläufe	245
2.5.10	Grundzüge der Deckungsbeitragsrechnung	246
2.5.10.1	Vergleich zwischen Vollkosten- und Teilkostenrechnung	246
2.5.10.2	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung im Einproduktunternehmen	247
2.5.10.3	Bestimmung der Gewinnschwelle	248
2.5.10.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung im Einproduktunternehmen	249
2.5.11	Statische Investitionsrechnung	249
2.5.11.1	Die Kostenvergleichsrechnung	250
2.5.11.1.1	Gesamtkostenvergleich	251

2.5.11.1.2	Stückkostenvergleich	253
2.5.11.1.3	Kostenvergleich bei Ersatzinvestition	255
2.5.11.2	Die Gewinnvergleichsrechnung	257
2.5.11.3	Die Rentabilitätsvergleichsrechnung	258
2.5.11.4	Die Amortisationsvergleichsrechnung	260
2.5.12	Zweck und Ergebnis betrieblicher Budgets	262
2.5.12.1	Aufstellung von Budgets	262
2.5.12.2	Maßnahmen zur Budgetkontrolle	264
2.5.12.3	Maßnahmen zur Budgeteinhaltung	264

Literaturverzeichnis	265
-----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	267
-----------------------------	-----