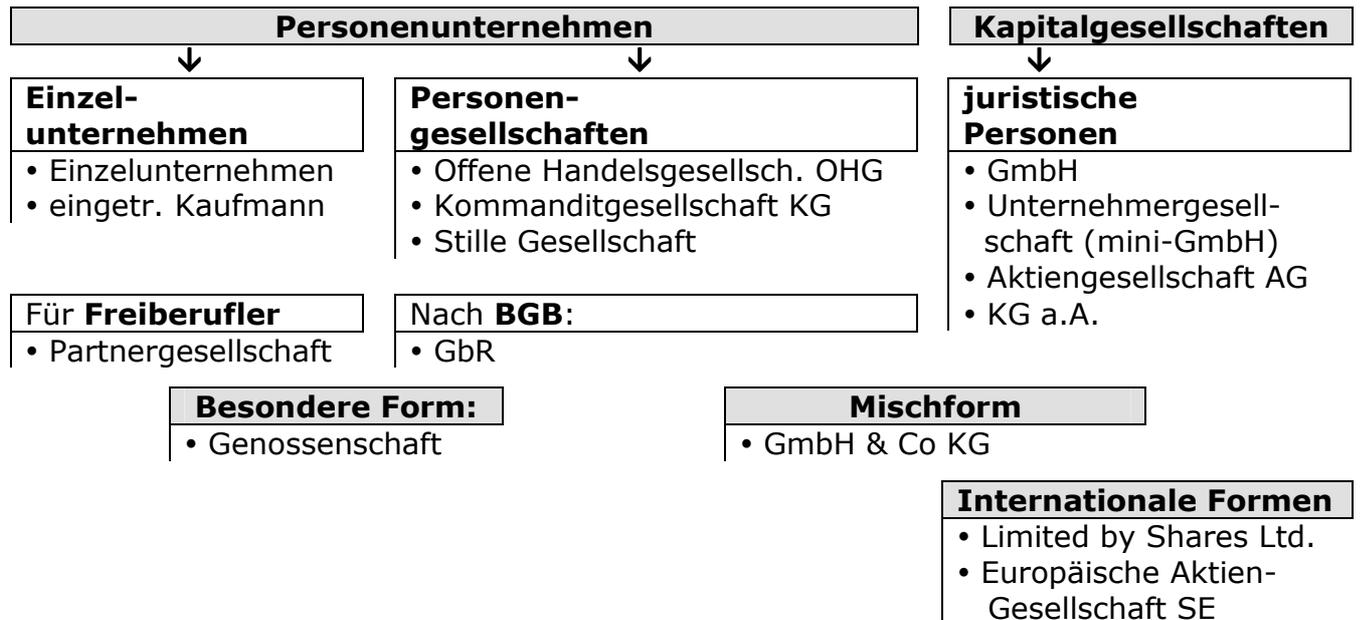


<b>1. Unternehmen in der Volkswirtschaft.....</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmensformen .....	4
1.2 Übersicht wichtiger Unternehmensformen .....	
1.3 Unternehmenskonzentration .....	7
1.4 Globalisierung und Internationalisierung .....	9
<b>2. Hauptfunktionen in Unternehmen.....</b>	<b>9</b>
2.1 Produktionsfaktoren .....	12
2.2 Arbeit .....	12
2.3 Betriebsmittel. ....	14
2.4 Werkstoffe und Energie.....	15
<b>3. Aufbau- und Ablauforganisation .....</b>	<b>16</b>
3.1 Aufbauorganisation.....	17
3.1.1 Organisationsformen.....	17
3.1.2 Unternehmensplanung .....	19
<b>4. Ablauforganisation .....</b>	<b>20</b>
4.1 Arbeitsplan .....	20
4.2 Bedarfsplan .....	20
4.2.1 Personalbedarf .....	21
4.2.2 Produktionsmittelbedarf .....	21
4.2.3 Materialbedarf.....	21
4.2.4 Aufnahme neuer Produkte .....	24
<b>5. Organisationsentwicklung .....</b>	<b>24</b>
5.1 Organisationsentwicklung in betrieblichen Abläufen .....	24
5.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse..	25
<b>6. Formen der Entgeltfindung .....</b>	<b>26</b>
6.1 Anforderungs- und Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung ..	26
6.2 Lohnarten .....	29
6.3 Durchlaufzeit, Auftragszeit und Belegungszeit.....	31
6.4 Innovation und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	33

## **1. Unternehmen in der Volkswirtschaft**

### **1.1 Unternehmensformen**

Die Rechtsformen von Unternehmen unterteilt man gerne in die Gruppen Personenunternehmen versus Kapitalgesellschaften bzw. einer Mischform, Genossenschaften und internationale Formen. Siehe dazu die Aufstellung auf der Seite 2:



### Auswahlkriterien zur Unternehmensgründung:

#### formale Anforderungen

Einzelunternehmen und Gesellschaften bürgerlichen Rechts haben nur geringe formale Anforderungen zu erfüllen.

Personengesellschaften (OHG und KG) haben höhere Anforderungen, z.B. durch einen Gesellschaftervertrag.

Kapitalgesellschaften haben große formale Anforderungen, ihr Gesellschaftsvertrag bedarf der notariellen Beurkundung

#### Haftung

Die Haftung der Personenunternehmen sind unbegrenzt (Haftung mit Geschäfts- und Privatvermögen) Sie werden ‚Vollhafter‘ genannt.

Die Haftung der Kapitalgesellschaften ist auf das Eigenkapital begrenzt. Die Eigentümer werden ‚Teilhafter‘ genannt

#### Mindestkapital

Personenunternehmen haben kein Mindestkapital

Für Kapitalgesellschaften gilt ein Mindestkapital von 25.000 € für GmbHs und 50.000 € für AGs

#### Buchführungspflicht

Die Buchführungspflicht (doppelte Buchführung) ist wesentlich umfangreicher, als die Einnahme- Überschuss-Rechnung (einfach Buchführung). Die Pflicht zur Führung der doppelten Buchführung hängt vom erwirtschafteten Umsatz bzw. Gewinn ab. >500.000 € Umsatz und >50.000 € Gewinn führen zur Buchführungspflicht.

#### Steuern

Personenunternehmen zahlen als gewinnabhängige Steuern die Einkommenssteuern. Kapitalgesellschaften zahlen als gewinnabhängige Steuer die Körperschaftssteuer.

#### Image der Rechtsform

Haftungsumfang und formale Anforderungen bei Gründung eines Unternehmen sind oft ausschlaggebend für den Aufbau eines Images der Unternehmer

**• Einzelunternehmen**

Der Inhaber einer Einzelunternehmung bringt das Kapital alleine auf, führt das Unternehmen alleine und kann den Gewinn alleine beanspruchen

- Er ist Vollhafter (*Haftet mit Geschäfts- und Privatvermögen*)
- Er muss das Eigenkapital seines Unternehmens alleine aufbringen.
- Eintragung der Firma (Name unter dem er seine Geschäfte betreibt)  
Eintragung ins Handelsregister, Abteilung A
- Firma: Name des Inhabers oder Fantasiefirma

**• Eingetragener Kaufmann (e. K.)**

Kaufleute, die nicht zur doppelten Buchführung verpflichtet sind, folglich nicht zum Eintrag ins Handelsregister verpflichtet sind, können sich freiwillig ins Handelsregister eintragen.

**• Offene Handelsgesellschaft (OHG)**

Eine OHG entsteht durch den Zusammenschluss mindestens zweier Gesellschafter, um *gemeinsam* unter einer gemeinsamen Firma ('Name') ein Handelsgewerbe zu betreiben. Die Gesellschafter sind Vollhafter.

- Die Haftung erfolgt:
  - *unmittelbar* Jeder Gläubiger kann sich mit seiner Forderung an jeden Gesellschafter wenden und vollständige Zahlung verlangen.
  - *solidarisch* Die Schulden der OHG muss jeder Gesellschafter im Zweifelsfall zunächst einmal alleine übernehmen
  - *unbeschränkt* also mit Geschäfts- und Privatvermögen
- Firma: Name eines oder aller Gesellschafter + Einem Zusatz, der das Gesellschaftsverhältnis andeutet: z.B. OHG, & Co. usw.

**• Kommanditgesellschaft (KG)**

Die KG ist eine Gesellschaft mit dem Ziel, ein Handelsgewerbe zu betreiben. Die Gesellschafter sind entweder Komplementäre oder Kommanditisten.

- Komplementär ist Vollhafter und betreibt das Geschäft und vertritt die KG nach außen
- Kommanditist ist Teilhafter und leistet nur eine Kapitaleinlage, ist von der Geschäftsführung ausgeschlossen, hat aber ein Kontrollrecht, dass die Einsichtnahme in die Bücher und die Bilanz umfasst.
- Firma: Name eines oder aller Gesellschafter und dem Zusatz KG

**• Stille Gesellschaft**

Ein „stiller“ Gesellschafter gewährt dem Inhaber eines Personenunternehmens ein Darlehen, das dieser als Eigenkapital ins Unternehmen einbringt. Der Stille Gesellschafter hat ein vertraglich vereinbartes Gewinnrecht, vom Verlust kann er sich ausschließen lassen. Der Stille Gesellschaft ist Teilhafter. Die Kreditgewährung in Form der „Stillen Gesellschaft“ erscheint nicht in der Firma (=Namen) des Unternehmens.

**• Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**

Eine GmbH ist eine juristische Person. In einer GmbH haftet nur das Gesellschaftsvermögen. Die Anteilscheine sollen nicht leicht zu veräußern sein. GmbHs werden gegründet, wenn eine kleine Gruppe von Personen

gemeinsam hohe Summe investieren will und dabei die Haftung auf das Geschäftsvermögen beschränken möchte.

*Gründung:*

- durch einen oder mehrere Gesellschafter mit notarieller Beurkundung der Satzung und mindestens 25.000 € Stammkapital
- *Rechte/Pflichten der Gesellschafter:* Stammeinlage / Gewinnanrecht
- *Haftung der Gesellschafter:* nur mit dem Geschäftsvermögen
- *Auflösung:* durch Auflösungsbeschluss oder Insolvenz

Organe der GmbH

- *Geschäftsführung:*  
Sie führt die Geschäfte und Vertritt die juristische Person nach außen.
- *Gesellschafterversammlung:*  
Sie stellt den Jahresabschluss fest und entscheidet über die Gewinnverteilung, setzt den Geschäftsführer ein und entlässt ihn und überwacht die Geschäftsführung
- *Aufsichtsrat* (nur wenn die Satzung einen Aufsichtsrat vorsieht, oder die GmbH mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, die Geschäftsführung zu kontrollieren
- Firma: mit dem Zusatz „GmbH“

### **Unternehmergesellschaft (UG) „mini-GmbH“**

Die UG ist eine Gesellschaft, die mit 1 € Stammkapital gegründet werden kann. Der oder die Inhaber sind verpflichtet, jährlich mindestens 25 % des Jahresgewinnes in das Eigenkapital einzustellen. Sind 25.000 € erreicht, kann die UG in eine GmbH umgewandelt werden.

#### **• Aktiengesellschaft (AG)**

Eine Aktiengesellschaft in ein Unternehmen, bei dem das Eigenkapital in Aktien zerlegt ist. Ziel ist die Beschaffung größerer Kapitalsummen, um damit ein Handelsgewerbe zu betreiben. Die Aktiengesellschaft ist eine juristische Person. Bei einer AG haftet nur das Geschäftsvermögen der AG. Die Aktien sollen an der Wertpapier-Börse leicht zu handeln sein.

→ *Gründung*

notarielle Beurkundung der Satzung, Stammkapital mindestens 50.000 €

→ *Rechte der Gesellschafter:*

Teilnahme an der Hauptversammlung, Gewinnanrecht

→ *Haftung der Aktionäre:* nur mit dem Geschäftsvermögen

→ *Auflösung:* durch Beschluss der Hauptversammlung oder Insolvenz.

Organe der AG

→ *Vorstand* (ausführendes Organ)

→ führt die Geschäfte und Vertritt die juristische Person AG nach außen.

→ erstattet regelmäßig Bericht an den Aufsichtsrat

→ Aufstellung des Jahresabschlusses

→ Einberufung der jährlichen Hauptversammlung

→ *Aufsichtsrat* (kontrollierendes Organ)

→ Bestellung des Vorstandes

→ Überwachung der Geschäftsführung

→ Einberufung einer Hauptversammlung in Notlagen der AG.

→ *Hauptversammlung* (Beschlussfassendes Organ)

→ Wahl der Aktionärsvertreter für den Aufsichtsrat

- Entscheidung über Gewinnverteilung
- Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat
- Beschluss über grundsätzliche Fragen der AG (z.B. Kapitalerhöhung)
- Firma mit dem Zusatz „AG“

#### • **Kommanditgesellschaft auf Aktien (KG a. A.)**

Die KG a. A. ist eine Unternehmensform, die die Rechtsformen KG und AG miteinander verbindet. Die Geschäftsführung wird durch einen Komplementär (Vollhafter) gebildet. Die Kommanditisten (Teilhafter) sind auf die Rechte der Aktionäre einer Aktiengesellschaft beschränkt.

#### • **GmbH & Co KG**

Die GmbH und Co. KG ist formal eine Kommanditgesellschaft und damit ein Personenunternehmen, verbindet aber beide Formen miteinander.

- der Komplementär (Vollhafter) der KG ist die GmbH
- der Kommanditist (Teilhafter) ist eine natürlich Person („& Co.“)

Der Vollhafter verfügt als juristische Person über kein Privatvermögen und haftet daher nur mit dem Geschäftsvermögen. (siehe KG und GmbH)

- Firma: immer mit dem Zusatz GmbH & Co. KG

#### **Partnergeseellschaft**

Eine Partnergesellschaft ist für Freiberufler (Ärzte, Rechtsanwälte, Notare etc.) vorgesehene Form der gemeinsamen Geschäftsausübung. Gewerbetreibende sind per Definition keine Gewerbetreibende.

#### • **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)**

Die GbR ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, das kein gewerbliches Ziel ist. (Deswegen ist die GbR keine Handelsgesellschaft.) Die GbR ist geeignet für:

- geeignet für freie Berufe: (Steuerberater, Architekten) vgl. auch UG.
- *Haftung*: Die Gesellschafter sind Vollhafter
- Die GbR führt keine Firma, und muss den Zusatz GbR tragen.

#### • **Genossenschaft**

Eine Genossenschaft ist ein Zusammenschluss von mehreren Personen, die sich das Ziel gesetzt haben, sich gemeinsam Vorteile zu verschaffen, die sonst nur größeren Unternehmen zuteil werden.

- Selbsthilfe der Mitglieder ist das Ziel
- *Gründung* durch ein schriftliches Statut
- *Haftung*: Grundsätzlich nur mit dem Geschäftsvermögen
- *Organe*: Generalversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand

#### **Private Company Limited by Shares (Ltd.)**

Diese britische Unternehmensform hat kein Mindestkapital und ist folglich zum An- oder Verkauf ihrer Aktien nicht an der Wertpapierbörse zugelassen. . Eingetragen ist das Unternehmen in Großbritannien.

#### **Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europae SE)**

Die SE ist eine Kapitalgesellschaft für den Europäischen Wirtschaftsraum. Das Mindestkapital beträgt 120.000 €.

	Einzelunternehmen	Stille Gesellsch.	OHG	KG	GBR	AG	KG a. A.	GmbH	Genossenschaft
Gründerzahl:	1	2	2	2	2	1	5	1	7
Formvorschrift	Keine	Keine	schriftform üblich	schriftform üblich	schriftform üblich	notarielle Beurkundung	notarielle Beurkundung	notarielle Beurkundung	schriftliches Gründungsstatut
Start:	sofort	sofort	sofort	sofort	sofort	Eintragung ins Handelsregister	Eintragung ins Handelsregister	Eintragung ins Handelsregister	Eintragung ins Register
Firma	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja	ja
Handelsregister:	ja Abt. A	nein	ja Abt. A	ja Abt. A	nein	ja Abt. A	ja Abt. B	ja Abt. B	nein: Genossenschaftsregister
Eigentümer:	Inhaber alleine	Inhaber + stiller Gesellschafter	Gesellschafter gemeinsam	Gesellschafter gemeinsam	Gesellschafter gemeinsam	durch die Aktionäre	Vollhafter wie KG Teilhafter wie AG	Gesellschafter mit Geschäftsanteilen	eingezahlter Geschäftsanteil
Haftung:	Inhaber unbeschränkt	Inhaber unbeschränkt, stiller Gesellschafter mit Einlage	unmittelbar, unbeschränkt, solidarisch	Komplementär ist Vollhafter Kommanditist mit Einlage	Die Teilhaber sind Vollhafter	Die Aktionäre sind Teilhafter	Komplementär ist Vollhafter, Teilhafter nur mit Privatvermögen	Teilhhaber haften mit Geschäftsvermögen	Die Genossen haften mit ihren Geschäftsanteilen
Gewinnverteilung	Inhaber alleine	im angemessenen Verhältnis	4 % Verzinsung der Rest nach Köpfen	4 % Verzinsung der Rest im angemessenen Verhältnis	nach Köpfen	Dividenden-Verteilung auf die Aktien	Vollhafter: 4 % Kapitalverzinsung Teilhafter: Dividende auf Aktien	nach Geschäftsanteilen	nach Geschäftsanteilen
Verlustverteilung	Inhaber alleine	nach Vereinbarung	nach Köpfen	im angemessenen Verhältnis	nach Köpfen	bei Kapitalherabsetzung durch Beschluss	Vollhafter: im angemessenen Verhältnis Teilhafter: wie AG	nach Geschäftsanteilen evtl. Nachschusspflicht	nach Geschäftsanteilen
Geschäftsführung	alleine	Inhaber	jeder Gesellschafter allein	nur der Komplementär	gemeinsam	der Vorstand	der Vorstand (Komplementär)	Geschäftsführer	der Vorstand
Vertretung:	alleine	Inhaber	jeder Gesellschafter allein	nur der Komplementär	gemeinsam	der Vorstand	der Vorstand (Komplementär)	Geschäftsführer	der Vorstand
Überwachendes Organ:	-	-	-	-	-	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat*	Aufsichtsrat
Beschließendes Organ:	-	-	-	-	-	Hauptversammlung	Hauptversammlung	Gesellschafterversammlung	Generalversammlung
Kündigung eines Gesellschafters	-	6 Monate zum Jahresende**	6 Monate zum Jahresende**	6 Monate zum Jahresende**	jederzeit	durch Verkauf der Aktien	Vollhafter: 6 Monate zum Jahresende**	durch Verkauf der Geschäftsanteile	3 Monate zum Jahresende**
Auflösung:	durch Liquidation, Insolvenz oder Tod des Inhabers	durch Beschluss, Insolvenz oder Vertragsablauf	durch Beschluss, Insolvenz oder Vertragsablauf	durch Beschluss, Insolvenz oder Vertragsablauf	durch Beschluss, Insolvenz oder Vertragsablauf	durch Beschluss der Hauptversammlung oder Insolvenz	durch Beschluss der Hauptversammlung, Insolvenz, oder Vertragsablaufs	durch Beschluss der Hauptversammlung oder Insolvenz	durch Beschluss der Generalversammlung, Vertragsablauf oder Insolvenz
gesetzliche Grundlage:	HGB	HGB	HGB	HGB	BGB	Aktiengesetz	Aktiengesetz	GmbH-Gesetz	Genossenschaftsgesetz

\* Aufsichtsrat, einzuziehen ab 500 Mitarbeiter, oder wenn die die Satzung dies vorgibt.

\*\* gemeint ist das Ende des Geschäftsjahres, das vom Kalenderjahr abweichen kann

## 1.2 Unternehmenskonzentration

Bei der Unternehmenskonzentration unterscheidet man mehrere Formen: Bei der Kooperation bleibt die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen erhalten, (z.B. erlaubte Kartelle, Arbeitsgemeinschaften, Konsortien oder Interessengemeinschaften)

Bei den klassischen Unternehmens-Konzentrationen wird ein Teil der wirtschaftlichen oder rechtlichen Eigenständigkeit der beteiligten Unternehmen aufgegeben (z.B. Konzerne, Fusionen etc.)

Die wichtigsten Ziele von Kooperationen und Konzentrationen sind vor allem Kostensenkung und die Möglichkeit größeren Aufträgen zu erhalten

### *Kostensenkung*

Ein wesentliches Ziel von Unternehmenskooperationen ist die Kostensenkung. (z.B. durch Zusammenlegung von betrieblichen Funktionen, wie Forschung, Transport etc.)

### *Verringerung des Absatzrisikos*

Mit der Kooperation von Unternehmen wird die Absatzbasis vergrößert, weil nun alle Kunden der zusammengeschlossenen Unternehmen zugleich erreicht werden können.

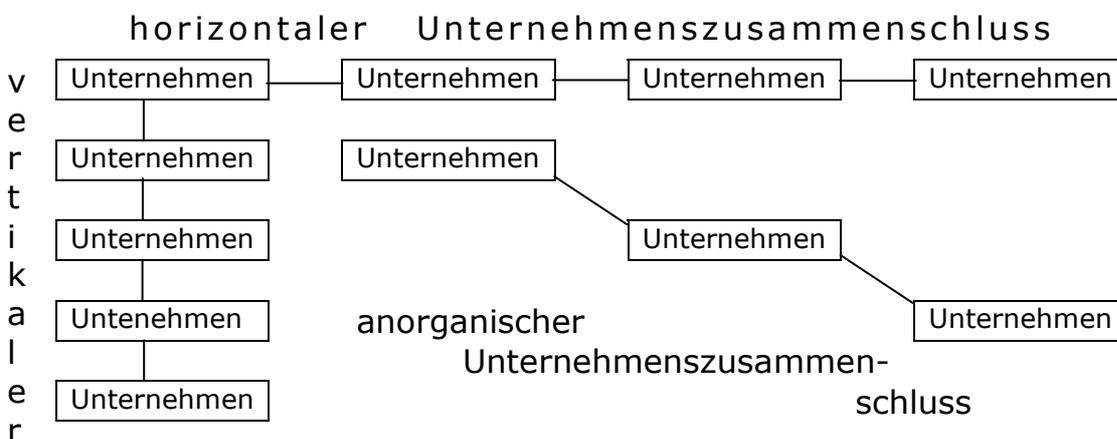
### *Sicherung der Beschäftigung*

Durch den Zusammenschluss von Unternehmen entstehen größere Produktionsmöglichkeiten und der Chance, größer Aufträge zu erhalten.

### *Verbesserung der Forschung und Entwicklung*

Durch Zusammenlegung von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen kann die Arbeit effizienter erfolgen.

Unternehmenszusammenschlüsse lassen sich auf unterschiedliche Art und Weise voneinander unterscheiden. Zum Beispiel in „**Horizontal**“ also dem Zusammenschluss von ehemals miteinander im Wettbewerb standen. (z.B. mehrer Möbelhäuser) oder „**Vertikal**“ also dem Zusammenschluss von Unternehmen mehrer aufeinander aufbauender Wertschöpfungsstufen (z.B. Forsterei, Sägewerk, Möbelhersteller und Möbelhaus) oder „**anorganisch**“ als einem gemischten Zusammenschluss (z.B. Lebensmittel, Bank, Versicherung, Spedition, Transport und Reederei)

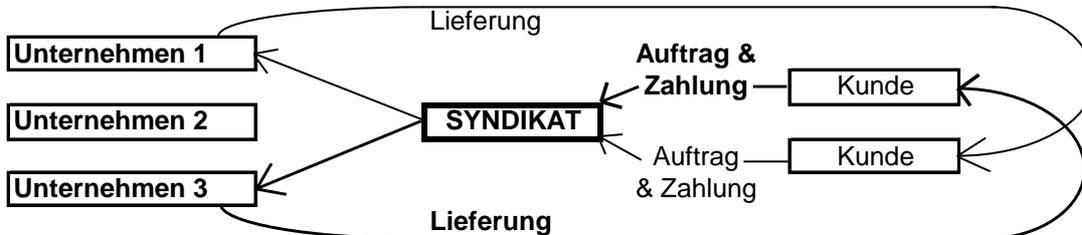


Unternehmenszusammenschluss

### Formen der Kooperationen und Konzentration

Bei Unternehmenszusammenschlüssen unterscheidet man die Formen Syndikat, Fusion, Konzern zusammen:

- Syndikat: Im Rahmen eines Syndikates zentralisieren die beteiligten Unternehmen Beschaffung und / oder Vertrieb. Eine gemeinsame Zentrale nimmt Aufträge an und gibt diese aufgrund der Vereinbarungen an die beteiligten Unternehmen weiter.



#### • Konzern

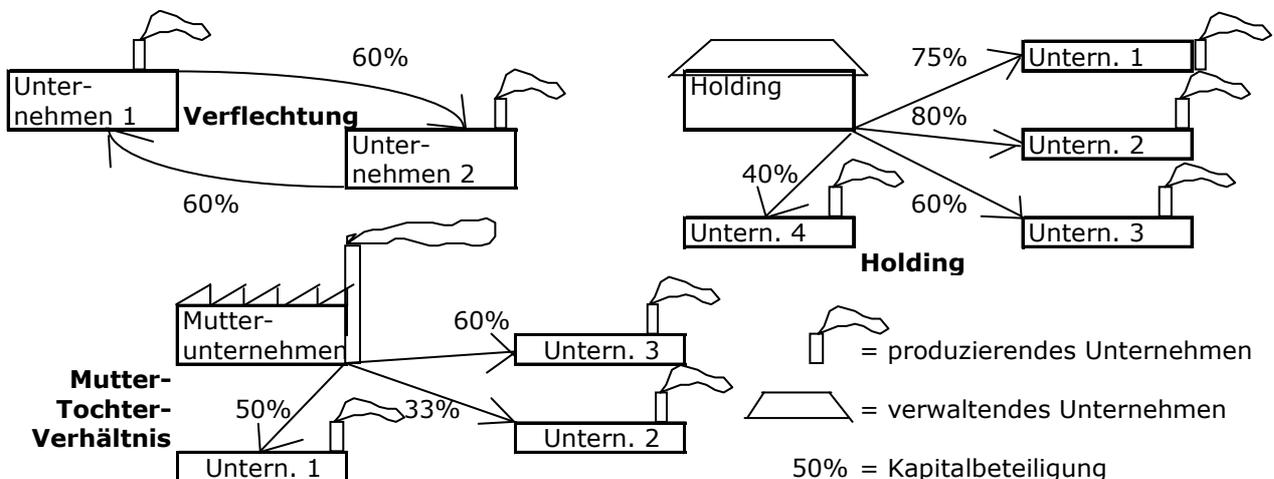
Unter einem Konzern versteht man einen juristischen Zusammenschluss von Unternehmen, die unter „einheitlicher Leitung“ stehen. Folgende Varianten sind dabei möglich:

- Gegenseitige Verflechtung (Gleichordnung)  
Zwei Unternehmen halten wechselseitig Kapitalanteile voneinander.
- Mutter-Tochter-Beziehungen  
Zwei oder mehr Unternehmen befinden sich im (evt. teilweisen) Eigentum eines anderen Unternehmens, das Eigeninteressen verfolgt.

#### • Holding

Die Holding kann man als eine Variante des Mutter-Tochter-Verhältnis ansehen: Anstatt eines Unternehmens, das ebenso Produkte herstellt bzw. verkauft, nimmt bei einer Holding eine Institution\* (die keine wirtschaftlichen Eigeninteressen – außer der Verwaltung des Konzern selbst) wahrnimmt.

\* die Rechtsform dieser Institution ist gerne eine AG, GmbH, GmbH & Co. KG, eine Stiftung etc.



- Trust / Fusion

Bei einer Fusion = Trust schließen sich zwei Unternehmen zusammen. Dabei nimmt entweder ein Unternehmen das andere in sich auf, oder beide schließen sich zu einer neuen juristischen Einheit zusammen.

Ein Konzern kann eine horizontale oder vertikale Ausrichtung haben. Bei der horizontalen Ausrichtung schließen sich mehrere Unternehmen einer volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsstufe zusammen, z.B. mehrerer Automobilhersteller. Bei der vertikalen Ausrichtung schließen sich mehrere Unternehmen verschiedener aufeinander aufbauender Wertschöpfungsstufen zusammen: z.B. Eisenerzgrube – Hüttenwerk – Walzwerk – Automobilfabrik – Automobilvertriebsgesellschaft. Ein Mischkonzern verschiedenster Branchen und Wertschöpfungsstufen ist selbstverständlich ebenfalls möglich.

### **1.3 Globalisierung und Internationalisierung**

Unter Globalisierung versteht man die internationale Ausrichtung von Unternehmen: Zulieferanten werden durch Abbau von Zöllen und anderen Handelsschranken ebenso weltweit gesucht, wie auch Kunden.

Vorteile:

- kostengünstigere Beschaffungsmöglichkeiten
- größere Zahl möglicher Kunden

Nachteile:

- im Inland ansässige Unternehmen bekommen neue Konkurrenz
- Kleine Unternehmen, die nicht an der Globalisierung teilnehmen können, bekommen Konkurrenz aus dem Ausland.

## **2. Hauptfunktionen in Unternehmen**

### **Leitung**

Die Geschäftsleitung legt das Unternehmensziel und die Unternehmenspolitik fest, koordiniert die betrieblichen Teilbereiche und besetzt die Stellen der oberen Führungsstellen.

(In AGs oder GmbHs legen die Organe Hauptversammlung bzw. Gesellschaftsversammlung die Ziele des Unternehmens fest.)

### **Forschung und Entwicklung**

Produktentwicklung und –weiterentwicklung ist Aufgabe der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Innovationsstarke Unternehmen verfügen über entsprechend große Abteilungen und eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen.

## Lagerung

Die Lagerung dient der Aufbewahrung von Rohmaterialien, Halbfertigen und fertigen Produkten zu den unterschiedlichen Zwecken. Die Ziele der Lagerhaltung sind

- Aufrechterhaltung der Lieferbereitschaft
- Minimierung der Kapitalbindung
- Minimierung der Lagerkosten
- geringe Transportkosten und -zeiten
- geringe Stillstandszeiten

## Fertigung

Die eigentliche Leistungserstellung ist die Aufgabe der Produktion. Man könnte sagen, dass durch die Kombination der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren „Arbeit“ „Betriebsmittel“ = Maschinen und „Werkstoffe/Energie“ = Materialien/Energie die Produktion stattfindet. Die Produktion hat möglichst kostengünstig zu erfolgen.

## Absatz / Marketing

Absatz und Marketing umfasst alle Tätigkeiten um den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen sicherzustellen. Dazu sind alle Teilbereiche des Unternehmens idealerweise auf den Absatz ausgerichtet. Hier eine Kurzübersicht über die Marketing- und Absatzpolitischen Instrumente:



## Verwaltung

Diese unspezifische Bezeichnung umfasst vor allem das Rechnungswesen. In der klassischen Sicht unterscheidet man das Rechnungswesen in die beiden Teilbereiche **Kostenrechnung** und **Buchhaltung**:

<b>Das Rechnungswesen</b>	
↓	↓
<b>Kostenrechnung ( internes Rechnungswesen)</b>	<b>Buchhaltung ( externes Rechnungswesen)</b>
Die Kostenrechnung wird geführt, um ein Unternehmen betriebswirtschaftlich erfolgreich führen zu können. Die Kostenrechnung ist von jedem Unternehmen frei gestaltbar. Es gibt dazu keine gesetzlichen Vorschriften, allerdings bewährte Verfahren und Methoden. Jedes Unternehmen rechnet so, wie es für seine speziellen Abläufe erforderlich ist.	Zur Buchführung ist jedes Unternehmen verpflichtet. Die Ergebnisse der Buchhaltung sind vor allem der Jahresabschluss, der Grundlage zur Feststellung der Steuerpflicht. Aber auch Anteilseigner, Mitarbeiter. Unter Umständen haben auch Öffentlichkeit, Lieferanten und andere Interessierte Einblick in den Jahresabschluss des Unternehmens.
In der Kostenrechnung wird der Werteverbrauch bei der Erstellung von Leistungen <b>Kosten</b> , die Leistungen der Kunden für die erstellten Leistungen <b>Erlöse</b> genannt.	In der Buchhaltung wird der Werteverbrauch bei der Erstellung von Leistungen <b>Aufwendungen</b> , die Leistungen der Kunden für die erstellten Leistungen <b>Erträge</b> genannt.
Was betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, kann in die Kostenrechnung einbezogen werden. Dazu gehören alle Grundkosten und auch die aufwandslosen Kosten, weiterhin alle betrieblichen Erlöse.	Aufwendungen müssen den Anforderungen des Finanzamtes entsprechen. Sie haben mit der Leistungserstellung im Zusammenhang zu stehen. Erträge sind alle Mittelzuflüsse, die dem Unternehmen zugeflossen sind.
<i>Beispiel: Die tatsächlichen Anschaffungskosten der Geschenke an Geschäftsfreunde werden als Kosten angesetzt.</i>	<i>Beispiel: Geschenke an Geschäftsfreunde sind nur bis zu einer Höhe von 35 € als Aufwendung anerkannt.</i>
In der Kostenrechnung kann auf unterschiedliche Arbeits-Instrumente zurückgreifen. z.B. der Deckungsbeitragsrechnung:  Erlöse - <u>variable Kosten</u> = Deckungsbeitrag I - <u>fixe Kosten</u> = Gewinn	Die einfachste Darstellungen der Arbeitsergebnisse der Buchhaltung:  Erträge - <u>Aufwendungen</u> = Gewinn  Aus dem Gewinn werden gewinnabhängige Steuern (z.B. Körperschaftsteuer bei juristischen Personen, oder Einkommenssteuer für natürliche Personen berechnet.

→ vgl. Skript Kostenrechnung Seite 2

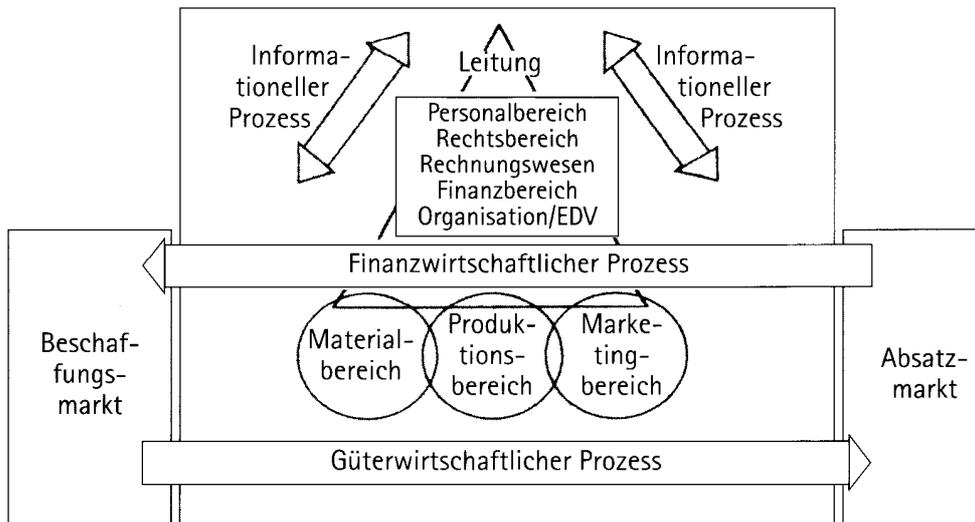
## Beschaffung

Die Bedeutung der Beschaffung / Einkauf nimmt immer mehr zu. Beschafft werden müssen Betriebsmittel, Material, Energie, Kapital aber auch Informationen. Die Beschaffung des Personals ordnet man der Personalabteilung zu.

## Finanzierung

Die Beschaffung von Kapital ist Aufgabe der Finanzabteilung, die organisatorisch ganz nah bei der Geschäftsleitung. Die Beschaffung von Kapital kann durch interne oder externe Quellen erfolgen.

Die Abteilungen bzw. Unternehmensfunktionen Leitung, Forschung und Entwicklung, Fertigung, Lagerung, Absatz/Marketing, Beschaffung, Verwaltung, Finanzierung und Personal arbeiten zusammen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen:



„Betriebswirtschaftliches Handeln“ Textband © DIHK Gesellschaft für berufliche Bildung

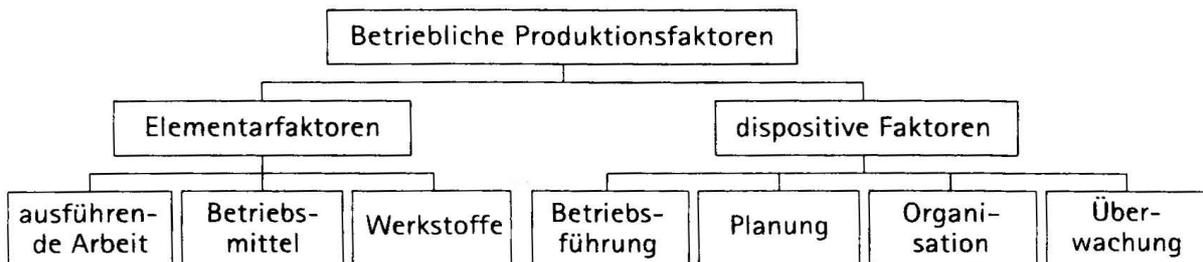
### 2.1 Produktionsfaktoren

Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren sind Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe

### 2.2 Arbeit

Die menschliche Arbeitskraft wird grundsätzlich unterschieden in körperliche Arbeit, geistige Arbeit und mentaler Arbeit (also der zur geistigen Arbeit hinzutretende Verantwortung).

Die Formen der Arbeit werden wie folgt unterschieden:



„Wirtschaftsbezogene Qualifikation“: Betriebswirtschaft © DIHK Gesellschaft für berufliche Bildung

Leistungsangebot des Menschen			
Leistungsfähigkeit		Leistungsbereitschaft	
<b>Eigenschaften und Grundfähigkeiten</b>	<b>Kenntnisse und Fertigkeiten</b>	<b>Physiologische Leistungsbereitschaft (Disposition)</b>	<b>Psychologische Leistungsbereitschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschlecht</li> <li>- Konstitution</li> <li>- Alter</li> <li>- Anlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung</li> <li>- Erfahrung</li> <li>- Übung</li> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Anpassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- körperliches Befinden</li> <li>- Wetter</li> <li>- physikalische Umgebung (Lärm, [Raum]klima)</li> <li>- Tagesrhythmus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsbedingungen</li> <li>- Stimmungslage</li> <li>- Personenumfeld</li> <li>- Privatsphäre</li> </ul>

Zu berücksichtigen sind folgende Punkte:

Mit wachsendem Lebensalter nehmen...



...Berufserfahrung  
 ...Urteilsfähigkeit  
 ...Führungsfähigkeit  
 ...Zuverlässigkeit  
 ...Verantwortungsbewusstsein  
 ...Selbständigkeit  
 ...Ausgeglichenheit etc.



...Muskelkraft  
 ...Leistungsfähigkeit der  
 Sinnesorgane  
 ...Lernfähigkeit  
 ...Leistungsfähigkeit des  
 Kurzzeitgedächtnisses  
 ...Wahrnehmungsgeschwindigkeit

...zu **+**

ab **-**

Ganz besonders die inneren / äußeren Arbeitsbedingungen (Umgangston, Führungsstil / Geräuschpegel, Temperatur etc), Entlohnung bzw. freiwillige Sozialleistungen, Mitbestimmung und Führungsstil beeinflussen die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern.

### Beurteilung des Menschlichen Leistungsgrades:

Die mengenmäßige (Quantitative) Arbeitsleistung können mit folgenden Formeln berechnet werden:

**Arbeitsproduktivität**

$$\frac{\text{Produktionsmenge}}{\text{Arbeitszeit}}$$

→ FS 1.1 Zeitwirtschaft S. 7

**Leistungsgrad**

$$\frac{\text{Beobachtete Ist-Leistung}}{\text{Normal-Leistung}} \times 100$$

Die Normalleistung ist häufig die Vorgabeleistung, die ein Arbeitnehmer erreichen muss.

Der Leistungsgrad kann auch in einen **Zeitgrad** umgerechnet werden:

$$\frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Normal-Leistung}} = \frac{\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Ist-Arbeitszeit}}}{\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Soll-Arbeitszeit}}} = \frac{\text{Soll-Arbeitszeit}}{\text{Ist-Arbeitszeit}}$$

→ FS 1.1 Zeitwirtschaft S. 7

Der Zeitgrad drückt die vorgegebene Sollzeit in Prozent der erzielten Ist-Zeit aus:

**Zeitgrad in %**

$$\frac{\text{Produktionsmenge}}{\text{Arbeitszeit}} \times 100$$

→ FS 1.1 Zeitwirtschaft S. 7

### 2.3 Betriebsmittel

Unter Betriebsmitteln werden alle Arten von Maschinen und maschinellen Anlagen zusammengefasst:

- Ver- und Entsorgungsanlagen: zur Entsorgung von Abfällen
- Produktionsmittel: Maschinen zur Fertigung von Gütern
- Mess- und Prüfmittel: zur Überprüfung der Eigenschaften von Gütern
- Fördermittel: Mittel zur Orts- und Lageveränderung von Gütern
- Lagermittel: Mittel zur Aufbewahrung von Gütern
- Organisationsmittel: Mittel zur Ablaufgestaltung von Prozessen

#### Investitionen in Betriebsmittel:

Unter einer Investition versteht man die Anschaffung von Betriebsmitteln. Diese treten in folgenden Formen auf:

- Erstinvestition
- Ersatzinvestition
- Rationalisierungsinvestition
- Erweiterungsinvestition
- weitere Investitionen z.B. zur Erfüllung gesetzlichen Auflagen

Die Folgen einer Investition liegen auf folgenden Gebieten:

- Veränderung der Rentabilität
- Veränderung der Liquidität
- Risiko

Mit den Instrumenten der Investitionsrechnung lässt sich berechnen, ob und inwieweit eine Investition sinnvoll ist oder nicht.

#### Kapazitäten

Unter dem Begriff Kapazität versteht man das mengenmäßige Leistungsvermögen eines Arbeitssystems. Berechnet kann der Auslastungsgrad der Kapazität werden mit folgender Formel:

**Auslastungsgrad** =

$$\frac{\text{Kapazitätsbedarf}}{\text{Kapazitätsbestand}} \cdot 100$$

→ FS 1.2 Kapazitätswirtschaft S. 8

Bruttoinvestitionen

– Ersatzinvestitionen

= Nettoinvestitionen (= Erweiterungsinvestitionen)

## 2.4 Werkstoffe und Energie

Die Bedeutung der Werkstoffe und der Energie für Unternehmen ist sehr groß und wächst aufgrund von Kostendruck und Qualitätserwartungen der Kunden ständig. Ein Kostendruck geht insbesondere von der Energieversorgung aus.

Materialien werden unterschieden in die drei Gruppen:

<b>Materialklassen</b>		
<b>Rohstoffe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkstoffe               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundstoffe</li> <li>- Rohmaterial</li> <li>- Halbzeug</li> </ul> </li> <li>• Teile</li> <li>• Baugruppen</li> </ul>	<b>Hilfsstoffe</b> <p>Materialien, die ganz oder teilweise ins Fertigprodukt eingehen, aber nicht den Hauptbestandteil ausmachen (wie die Werkstoffe)</p>	<b>Betriebsstoffe</b> <p>Materialien, die nicht ins Produkt eingehen und stattdessen zur Nutzung der Betriebsmittel notwendig sind</p>

Bei der Mengenermittlung sind Schwund, Verschnitt, Verluste und evt. Diebstähle zu beachten.

### Arbeitsstoffverluste:

- Schwund:
  - Ist der naturgesetzlich entstehende Materialverlust durch Trocknung, Verdunstung, Diffundierung etc.
- Verschnitt:
  - Ist durch Ausstanzen, Schneiden oder andere Trenntechnik entstehender Materialverlust, der beachtet werden muss.
- Verluste:
  - Der Begriff fasst alle anderen Materialverluste zusammen, z.B. durch fehlende oder falsche Behandlung, Verderb etc.
- Diebstähle:
  - Diebstähle können durch Sicherungen oder im Zweifel durch Personal-Rabatte verringert oder vermieden werden.

### **3. Aufbau- und Ablauforganisation**

Unter Organisation versteht man eine festgelegte Struktur eines Unternehmens. Unterschieden werden die Aufbau- und die Ablauforganisation.

#### **3.1 Aufbauorganisation**

Aufbauorganisation meint den inneren Aufbau eines Unternehmens durch Abteilungsbildung. Es werden dabei folgende Begriffe unterschieden:

##### **Stelle**

Auf einer Stelle werden so viele Aufgaben zusammengefasst, wie eine Person in einer festgelegten Zeit erledigen kann. Die Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit in einem Unternehmen.

##### **Linienstelle**

Eine Stelle ist dann eine Linienstelle, wenn die Stelle mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet ist.

##### **Stabsstelle**

Eine Stabsstelle kommt nur in einer Stabslinienorganisation vor. Eine Stabsstelle einer Linienstelle (in diesem Zusammenhang auch „Linieninstanz“ genannt) zugeordnet, die sie berät und unterstützt. Eine Stabsstelle hat grundsätzlich keine Entscheidungskompetenzen.

##### **Hierarchie**

Die Hierarchie ist das Über- und Unterordnungs-Verhältnis von Stellen, die in Abteilungen zusammengefasst sind.

##### **Abteilung**

Umfasst mehrere nach Ordnungskriterien zusammengefassten Stellen. Diese Prinzipien können sein:

- *Verrichtung*: Einkauf, Lager, Verwaltung, Produktion, Verkauf

- *Teilaufgaben*: Vertrieb in die Teile Inland und Ausland

- *Objekt*:

Produkt Alpha: Einkauf, Lager, Produktion, Verkauf

Produkt Beta: Einkauf, Lager, Produktion, Verkauf

Verwaltung gemeinsam für Alpha und Beta

- *Rang*:

Leitung Lagerwesen unterteilt in Wareneingangslager, Zwischenlager, Fertigwarenlager, Lager für zu entsorgende Materialien.

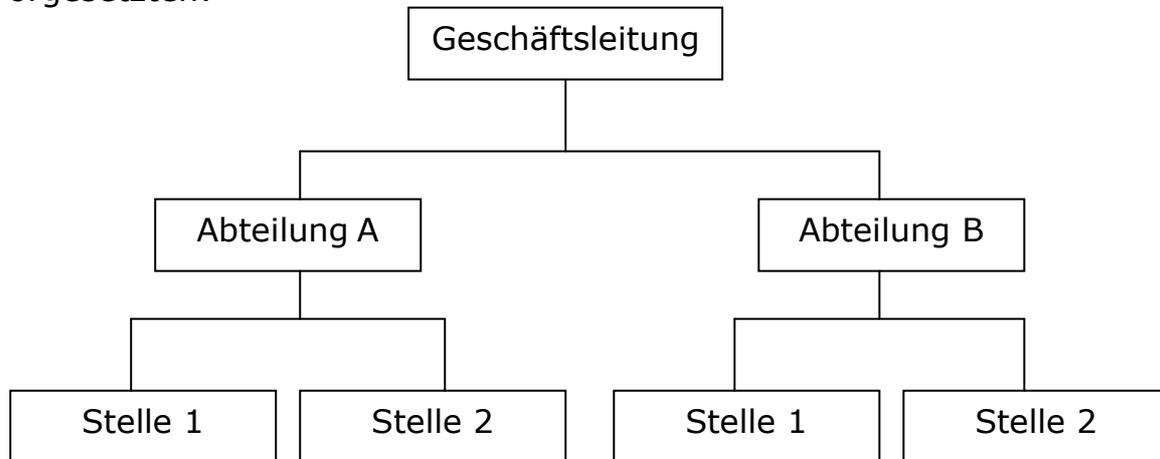
- *Phase*: Einkauf, Lagerung, Produktion, Verkauf, Verwaltung

##### **Kompetenz**

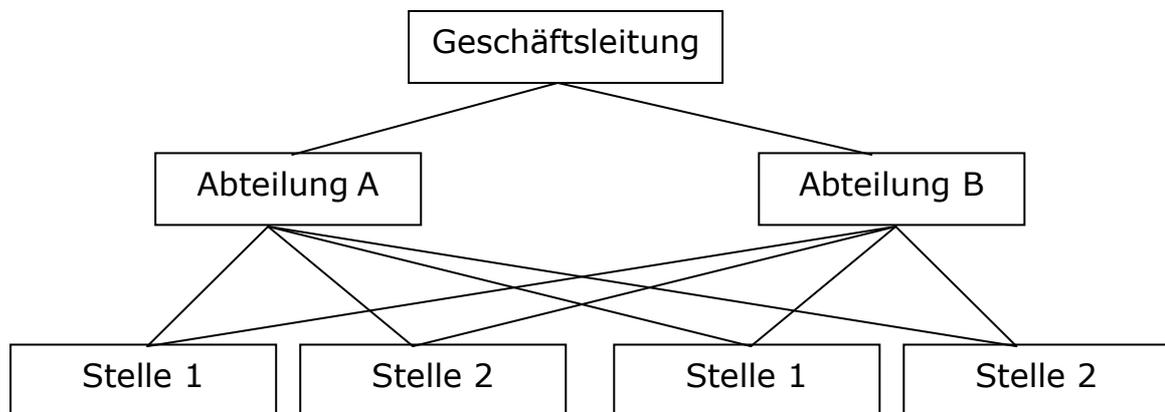
Unter eine Kompetenz versteht man eine Befugnis, z.B. eine Entscheidung zu fällen. Es werden die Begriffe wie „Entscheidungskompetenz“ oder „Weisungskompetenz“ unterschieden. Eine andere Definition von Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Wissen einzusetzen und in praktischen Situationen anwenden zu können.

### 3.1.1 Organisationsformen

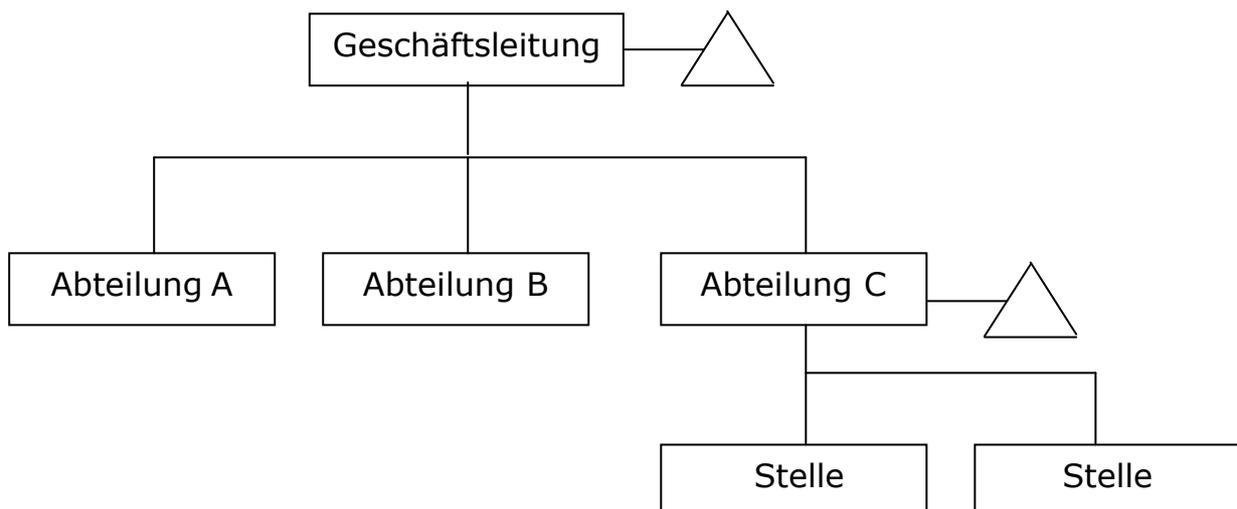
Im **Einliniensystem** haben alle Stellen und Abteilungen einen einheitlichen Instanzenweg (Dienstweg), von dem nicht abgewichen werden darf. Jeder Untergebene erhält seine Weisungen nur von einem Vorgesetzten:



Beim **Mehrliniensystem** hat jeder Mitarbeiter auf Sachbearbeiterebene mehrere Vorgesetzte. Dies hat den Vorteil, dass sich die Vorgesetzten die Arbeit so aufteilen können, dass die Gefahr der Überlastung reduziert wird. Nachteile bestehen darin, dass sich die Kompetenzbereiche überschneiden und Anweisungen einander widersprechen können.



Das **Stabliniensystem** ist eine Erweiterung des Einliniensystems. Den Instanzen werden, zu ihrer Entlastung, Stäbe zugeordnet (Dreiecke). Stäbe haben keine Weisungsbefugnisse, nur eine Beratende Funktion.



Vorteile:

- Entlastung der Instanzen
- Übersichtliche Befehlsverhältnisse
- Klare Kompetenzabgrenzung

Nachteile:

- schwerfällige Organisation
- Verstärkung des autoritären Führungsverhaltens, da Vorgesetzte auf die Beratung der Untergebenen nicht mehr angewiesen sind.

Die **Matrixorganisation** ist eine Weiterentwicklung des Stabliniensystems bei Großbetrieben. Sie berücksichtigt die modernen Einflüsse auf die Organisation wie die Computertechnik oder die Automation.

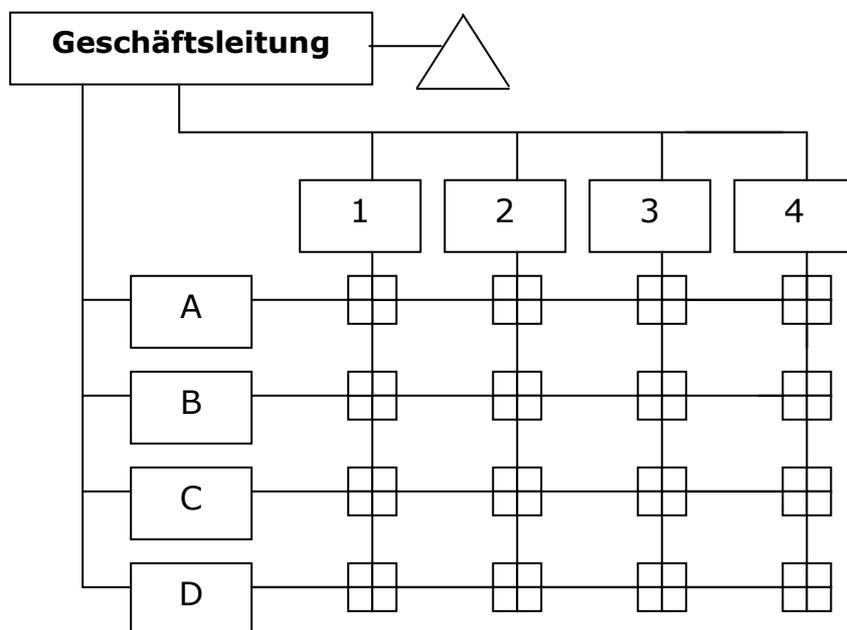
Diese Einflüsse haben, durch ihre qualitativen Anforderungen, die Mitarbeiterstruktur verändert. Daher sieht das Matrixsystem funktionelle Stabsstellen vor, die den Produktionsstellen oder Werkbereichen parallel geschaltet werden und diese fachlich beraten, koordinieren und steuern.

Vorteile:

- Kooperative Unternehmensform ist erforderlich
- Produkt- und Funktionsbezogene Spezialkenntnisse werden ausgeschöpft

Nachteil:

- Durch die Teilung der Leistungs- und Weisungsbefugnisse kann es zu Konfliktsituationen führen, die sich sogar unproduktiv auswirken können.



 Kommunikationsstelle zwischen Abteilung und Profit-Center

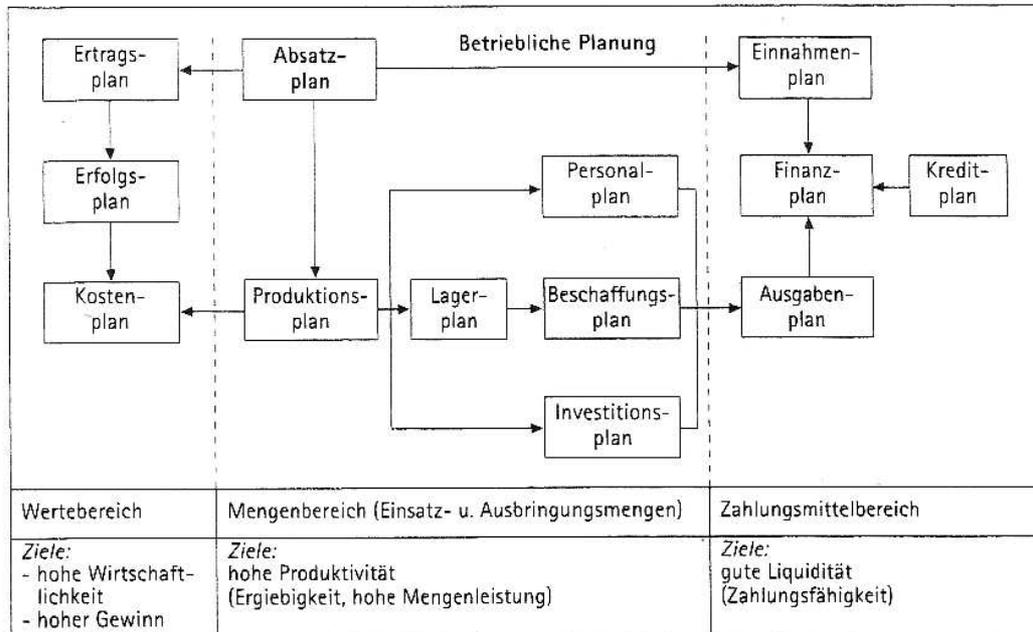
 Profit-Center

 Fachabteilung

### 3.1.2 Unternehmensplanung

Unter dem Begriff „Planung“ versteht man die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Handelns.

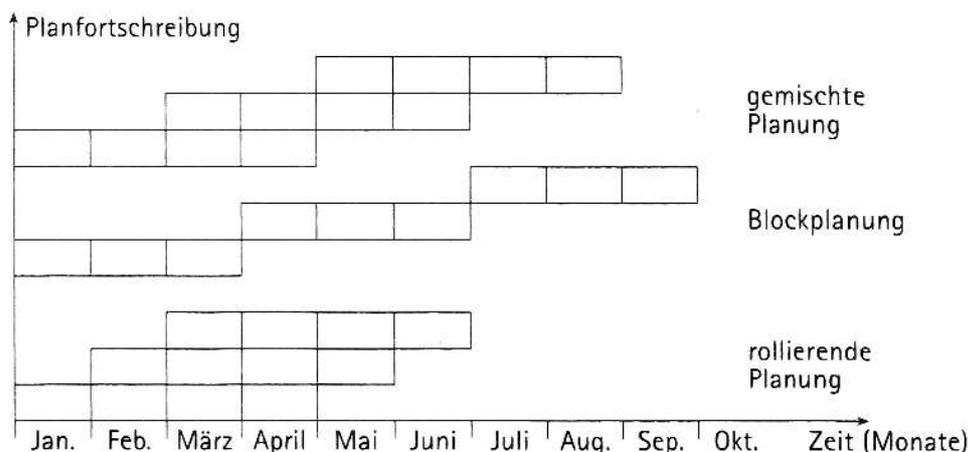
Folgende Übersicht gibt einen Überblick über die Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Unternehmensplanung.



„Wirtschaftsbezogene Qualifikation“: Betriebswirtschaft © DIHK Gesellschaft für berufliche Bildung

Man unterscheidet strategische Planungen, die Zeiträume von mehr als fünf Jahren umfasst, operative Planungen umfassen bis zu einem Jahr.

Operative Planungen müssen regelmäßig mit der tatsächlichen Entwicklung verglichen und unter Umständen angepasst werden. Dies kann „gemischt“, „geblockt“ oder „rollierend“ erfolgen:



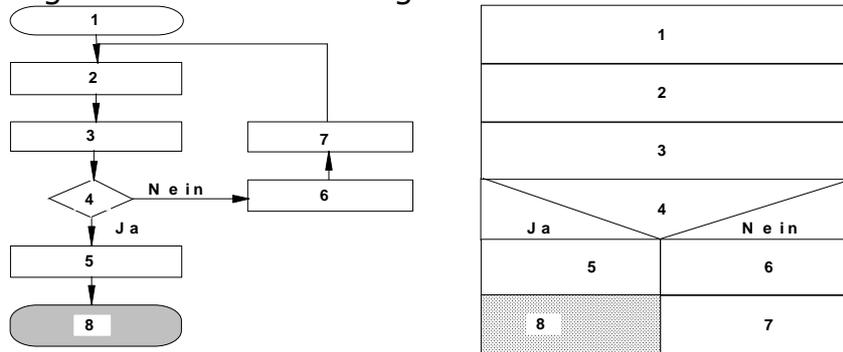
„Wirtschaftsbezogene Qualifikation“: Betriebswirtschaft © DIHK Gesellschaft für berufliche Bildung

Bei der rollierenden Planung wird ein Monat mehrfach und in zeitlichem Abstand vorgeplant. (Zielerreichungen der Vormate können berücksichtigt werden).

Bei der Blockplanung können „Meilensteine“ gesetzt werden, die eindeutige Planungshorizonte aufweisen.

## 4. Ablauforganisation

Unter Ablauforganisation versteht man grundsätzlich das System an generellen Regeln, mit dem die Arbeitsabläufe in einem Unternehmen organisiert werden. Dargestellt werden sie z.B. in Programmablaufplänen:



Sie sehen hier ein beliebiges Beispiel für einen kleinen Arbeitsablauf, der eine Ja-Nein-Entscheidung beinhaltet. (links ein Programmablaufplan, rechts ein Struktogramm).

### 4.1 Arbeitsplan

Voraussetzungen für das Erstellen von Arbeitsplänen

- Zeichnung als Darstellung des zu produzierendes Produkt
- Stückliste zur Erfassung aller notwendigen Teile
- Arbeitsplatzbeschreibung, die Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabe enthält
- Maschinenangaben, die die einzusetzenden Maschinen dokumentieren
- Auftragsmengen und Termine, die für die Arbeitspläne notwendig sind

Inhalte von Arbeitsplänen:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. Was soll hergestellt werden?                    | → = ergibt                |
| 2. Wie soll die Sach-Nummer hergestellt werden?    | → Sach-Nummer             |
| 3. Welche Reihenfolge der Vorgänge?                | → Vorgangsbezeichnung     |
| 4. Wo soll die Sach-Nummer hergestellt werden?     | → Arbeitsfolge            |
| 5. Woraus soll die Sach-Nummer hergestellt werden? | → Abteilung               |
| 6. Wie lange soll gefertigt werden?                | → Werkstoff               |
| 7. Womit soll die Sach-Nummer hergestellt werden?  | → Zeitvorgabe             |
| 8. Wer soll die Sach-Nummer herstellen?            | → Betriebsmittel          |
|  | → Lohngruppen-<br>Nummer. |

### 4.2 Bedarfsplan

Der Bedarfsplan für die Herstellung von Produkten besteht aus dem Personalbedarfsplan und dem Materialbedarfplan.

### 4.2.1 Personalbedarf

Der Personalbedarfsplan wird wie folgt aufgestellt:

#### Bruttopersonalbedarfsplan

Einsatzbedarf

= Bedarf, der unmittelbar der Aufgabenerfüllung erforderlich ist.

Reservebedarf

= zusätzlicher Bedarf aufgrund von unvermeidbaren Personalausfällen z.B. Urlaub, Krankheit, Kur und sonstiger Fehlzeiten

Nettobedarf (= Beschaffungsbedarf) bestehend aus Neubedarf und Ersatzbedarf

= Neubedarf durch Erweiterungs- und Neuinvestitionen (Erweiterung des Stellenbedarfs)

= Ersatzbedarf, entstehend durch Ausscheidende Mitarbeiter (keine Erweiterung des Stellenbedarfs)

Freistellungsbedarf

= Überschuss an Personalkapazität (Personalabbau)

### 4.2.2 Produktionsmittelbedarf

Der Themenkreis Produktionsmittelbedarf zielt vor allem auf die Berechnung und Festlegung der Fertigungskapazität eines Unternehmens.

Wesentlich beeinflusst wird der Produktionsmittelbedarf /

Kapazitätsberechnungen durch die Fertigungstiefe: Unter Fertigungstiefe versteht man die Menge an Einzelteilen, die das Unternehmen selbst herstellt, anstatt sie fertig zu beziehen (dies hätte eine geringe Fertigungstiefe zur Folge)

### 4.2.3 Materialbedarf

Anhand Bestandsrechnung und optimaler Bestellmenge soll dieser Problembereich hier beschrieben werden:

Die Bestandsrechnung unterteilt sich in Bruttobedarfsrechnung und Nettobedarfsrechnung

- Bruttobedarfsrechnung

Der Bruttobedarf ergibt sich aus den aktuellen Produktionsaufträgen. Die dazu benötigten Teile entsprechen dem Bruttobedarf.

- Nettobedarfsrechnung

Der Nettobedarf wird wie folgt berechnet:

Sekundärbedarf	<i>Ergebnis der Stücklistenauflösung</i>
+ Zusatzbedarf	<i>Bedarf durch Ausschuss, Schwund, Verschnitt* usw.</i>
= Bruttobedarf	<i>Periodenbezogener Gesamtbruttobedarf</i>
– Lagerbestand	<i>Buchbestand zum Bestellzeitpunkt</i>
– Bestellbestand	<i>Offene Bestellungen</i>
– Werkstattbestand	<i>Bestand, der zur Weiterverarbeitung vorgesehen ist</i>
+ Vormerkbestand	<i>Reservierte Bestände für feste Aufträge</i>
+ Sicherheitsbestand	<i>Bestand, der im Notfall die Produktion aufrechterhält.</i>
= Nettobedarf	<i>Bestellbedarf</i>

## Bestellmengenrechnung

Die Bestellmengenrechnung wird eingesetzt, um eine kostenoptimale Bestellmenge zu errechnen, bei der der Summe aus den Lagerkosten, die vor allem entstehen, wenn die Bestellmengen groß sind und den Beschaffungskosten, die vor allem dann zunehmen, wenn die Bestellmengen klein sind. Um dies zu verdeutlichen führt man sich am besten die Kostenvorteile und Kostennachteile vor Augen, die entstehen, wenn die Bestellmenge erhöht wird:



### Kostenvorteile:

- günstige Bezugspreise durch Mengenrabatte
- Günstige Transportkosten je Einheit durch den Einsatz rationeller Transporteinheiten
- Geringere Kosten der Bestellabwicklung

*Im Einzelnen sind dies:*

#### Beschaffungskosten:

- Fremdbeschaffung
  - Bestellkosten
  - Rabatte / Boni / Skoni
  - Mindermengenzuschläge
  - Transportkosten
  - Verpackung / Versicherung
- Eigenfertigung
  - Auftragsbearbeitung
  - Rüstkosten
  - Zusatzkosten



### Kostennachteile

- Lagerkosten, insbesondere Kapitalbindungskosten

*Im Einzelnen sind dies:*

#### Lagerkosten:

- Lagerkosten
- Kapitalbindungskosten

### • **Beschaffungskosten:**

Die Beschaffungskosten bestehen aus den Kosten, die der Bestellvorgang selbst verursacht (Kosten für Materialdisposition, Einkauf, Rechnungsprüfung, Buchhaltung usw. Die Materialkosten selbst zählen dazu jedoch nicht.

### • **Lagerhaltungskosten:**

- Kapitalbindungskosten = Zinssatz für das im Lager gebundene Kapital
- Lagerkosten mit dem Zins für die Lagerhaltung
- Kosten für den Lagerraum
- Personalkosten
- Versicherungen
- Innerbetriebliche Transportkosten
- Kosten des Lagerrisikos (Alterung, Schwund, Verderb, Diebstahl)

Lagerhaltungskosten · Ø Lagermenge · Einstandspreis · Zinsfaktor Lagerung

$$\text{Lagerkosten} = \frac{X}{2} \times \text{Einstandspreis} \times \text{Lagerzinssatz}$$

Evt. muss hier ein Sicherheitsbestand berücksichtigt werden.

**Einstandspreis**

Der Einstandspreis ist der tatsächlich zu zahlende Preis für eine Ware:

Bruttoeinkaufspreis:

- Rabatt

- Bonus

= Nettoeinkaufspreis

+ Bezugskosten (Verpackung, Fracht, Versicherung)

**= Einstandspreis**

**Lagerkosten plus Beschaffungskosten:**

Dazu folgendes Berechnungsbeispiel:

Jahresbedarf 5.040,00 kg      Kosten pro Bestellung 130,00 €  
 Einstandspreis pro kg 4,50 €      Lagerkosten 18 %

Bestellmenge	Bestellhäufigkeit	Durchschnittlicher Lagerbest.	Kosten pro Bestellung	Gesamte Bestellkosten	Lagerhaltungskosten	Gesamtkosten
5.040	1	2.520	130 €	130 €	2.041,20 €	2.171,20 €
2.520	2	1.260	130 €	260 €	1.020,60 €	1.280,60 €
1.680	3	840	130 €	390 €	680,40 €	1.070,40 €
<b>1.260</b>	<b>4</b>	<b>630</b>	<b>130 €</b>	<b>520 €</b>	<b>510,30 €</b>	<b>1.030,30 €</b>
1.008	5	504	130 €	650 €	408,24 €	1.058,30 €
840	6	420	130 €	780 €	340,20 €	1.120,20 €

Durchschnittlicher Lagebestand:

Bestellmenge  
2

Lagerhaltungskosten:

Lagerbestand x Einstandspreis x Lagerhaltungskostensatz

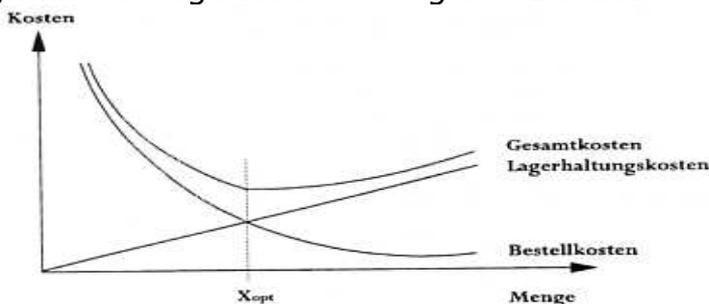
Mittels „Andlerschen Formel“ wird die optimale Bestellmenge berechnet:

$$\sqrt{\frac{2 \times \text{Jahresbedarf} \cdot \text{Bestellkosten}}{\text{Einstandspreis} \cdot (\text{Lagerkostensatz, dezimal})}}$$

$$\sqrt{\frac{200 \times 5.040 \times 130}{4,50 \times 0,18}} = \underline{\underline{1.271,9 \text{ kg}}}$$

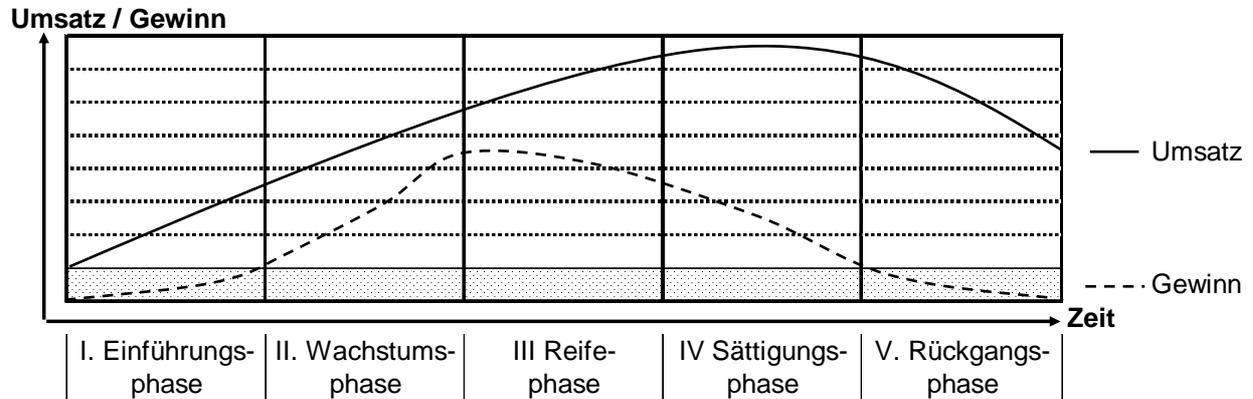
→ FS 1.3 Materialwirtschaft und Produktionsplanung S. 9

grafische Gegenüberstellung von Beschaffungskosten und Lagerkosten:



#### 4.2.4 Aufnahme neuer Produkte

Bei der Einführung neuer Produkte kann häufig beobachtet werden, dass sich der Umsatz bzw. der erwirtschaftete Gewinn so entwickelt, wie in der folgenden Skizze dargestellt. Dieser sog. „Produktlebenszyklus“ entwickelt sich aber bei unterschiedlichen Produkten höchstunterschiedlich entwickeln.



### 5. Organisationsentwicklung

Unter Organisationsentwicklung versteht man die kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der Organisationsstruktur an sich ändernde Anforderungen.

#### 5.1 Organisationsentwicklung in betrieblichen Abläufen

Diese Tätigkeit sollte durch die Mitarbeiter selbst angeregt werden. Beispiele hierfür sind das betriebliche Vorschlagswesen bzw. den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

Die regelmäßige Verbesserung und Anpassung betrieblicher Abläufe wird unter dem Begriff „Business Process Reengineering (BRP)“ zusammengefasst – es umfasst vier Bereiche:

1. Konzentration auf die entscheidenden Geschäftsprozessen
2. Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Anforderungen der Kunden
3. Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens
4. Nutzung der Möglichkeiten der Informationstechnologie

Zu den Methoden der Prozessverbesserung gehören Kaizen, Total Cycle time und Six Sigma:

- Kaizen („Wandel zum Besseren“)
  - Standardisierung von Abläufen
  - Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz
  - Vermeidung von Verschwendung
- Total Cycle Time („Reduzierung von Prozesszeiten“)
  - Verringerung von Prozessbarrieren (Stillstands- und Wartezeiten)
  - Sachbarrieren (Fehlende Informationen)
  - Kulturbarrieren (ungenauere Zielvorgaben)

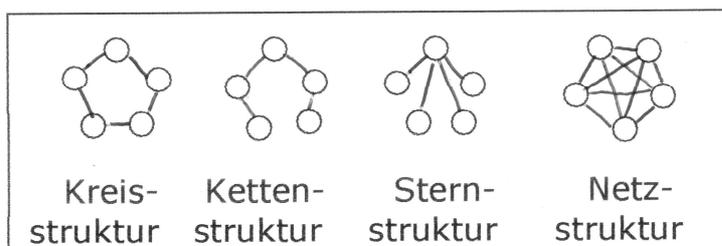
- Six Sigma („Null-Fehler-Qualität“ / „Total-Quality-Management“)  
Hervorzuheben ist bei der Null-Fehler-Toleranz, dass die „innere Einstellung“ der Mitarbeiter gegenüber Fehlern die größte Bedeutung hat. Die Feststellung, dass Menschen nie fehlerfrei werden arbeiten können ist Ausgangspunkt, für die Erkenntnis, dass nicht nach Schuldigen für die Fehler gesucht wird, sondern nach Fehlerursachen und deren Abstellung.

Planungstechniken können Bottum-up (ausgehend von unteren Hierarchiestufen), Top-down (ausgehend von oberen Hierarchiestufen) und das Gegenstromverfahren, das alle Hierarchiestufen mit einbezieht:

	<b>Bottum-up</b>	<b>Top-down</b>	<b>Gegenstrom</b>
<b>Definition:</b>	Organisatorische Veränderungen stammen von Vorschläge der Mitarbeiter	Organisatorische Veränderungen werden in oberen Hierarchiestufen entschieden	Entscheidungen der Geschäftsführung sind von Mitarbeitern angeregt
<b>Vorteile:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungen der Mitarbeiter werden genutzt</li> <li>- Motivation der Mitarbeiter</li> <li>- Identifikation der Mitarbeiter mit den Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungen werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet</li> <li>- Entscheidungen werden schnell umgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsführung nutzt die Erfahrung der Mitarbeiter</li> <li>- Identifikation der Mitarbeiter mit den Veränderungen</li> </ul>
<b>Nachteile:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorschläge der Mitarbeiter können einem begrenzten Überblick entstammen</li> <li>- Demotivation der Mitarbeiter, wenn Vorschläge nicht umgesetzt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verständnis für notwendige Veränderungen evtl. gering</li> <li>- geringe Akzeptanz führt zur geringer Wirkung der Entscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- längere Zeitdauer von Entscheidungs-umsetzung</li> </ul>

## 5.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

Aufbau- und Ablauforganisation sind zusammenhängende Felder der Organisation. Die Organisations- und Kommunikationsstrukturen werden vorzugsweise regelmäßig an die aktuellen Erfordernisse angepasst, dazu sollten die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Abteilungen:



Hemmnisse für Veränderungen in Unternehmen sind vor allem:

- fehlende Anpassungsbereitschaft („so, wie ich das mache, ist es richtig“)
- festgefahrene Denkstrukturen („so haben wir das schon immer gemacht“)
- Angst vor Arbeitsplatzverlust („nur nicht auffällig werden“)
- unzureichende Kommunikation („die anderen sagen mir ja auch nichts“)

## 6. Formen der Entgeltfindung

Arbeitsentgelte unterscheiden sich aus unterschiedlichen Gründen voneinander: Von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branchen. Man unterscheidet dabei drei grundsätzliche Faktoren:

- Anforderungsgerechtigkeit
- Leistungsgerechtigkeit
- Marktgerechtigkeit

Die Marktgerechtigkeit ergibt sich aus Angebot und Nachfrage an Arbeitskräften und/oder der Branche, in der gearbeitet wird, und folglich mehr oder weniger Entgelt gezahlt werden kann. (Dieses Themenfeld wird hier nicht behandelt. Die Anforderungsgerechtigkeit umfasst den Schwierigkeitsgrad der Arbeit und der sich daraus ergebende Entgeltdifferenzierung. Die Leistungsgerechtigkeit umfasst die Erfassung der Effizienz der Arbeitserledigung und der sich daraus ergebenden Entgeltdifferenzierung.

### 6.1 Anforderungs- und Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung

Zu einer korrekten Arbeitsbewertung werden drei verschiedene Methoden durchgeführt:

- a. summarische Arbeitsbewertung
- b. analytische Arbeitsbewertung
- c. Arbeitsplatzbewertung

#### zu a. summarische Arbeitsbewertung

Die summarische Arbeitsbewertung findet statt aufgrund einer Gesamteinschätzung der Arbeitsaufgaben. Dabei gelangt man zu einer mehr oder weniger exakten durchschnittlichen Bewertung der Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an einen Arbeitnehmer stellt. Dies ist die Voraussetzung die Lohngruppeneinteilung. Hier eine einfache, systematische Darstellung. Der Lohnschlüssel umfasst bei 100 % den sog. „Ecklohn“, der leicht auf andere Lohngruppen umgerechnet werden kann: z.B. 100 % = 15,00 €, 75 % = 11,25 €

Lohn- gruppe	Beschreibung	Lohn- schlüssel
1	einfachste Tätigkeiten, die ohne Ausbildung ausgeführt werden	75 %
2	einfache Tätigkeiten, die geringe Vorkenntnisse erfordern	80 %
3	Arbeiten, die 6 Monate systematisches Anlernen erfordern	90 %
4	Arbeiten, die eine Anlernausbildung erfordern	100 %
5	Arbeiten, die eine abgeschlossene Ausbildung erfordern	110 %
6	Arbeiten, die eine Ausbildung und Berufserfahrung erfordert	120 %
7	hochwertige Facharbeiten, die eine Ausbildung und ein hohes Maß Verantwortung und selbständige Arbeit erfordert	130 %
8	hochwertige Facharbeiten, die zusätzlich zu Nr. 7 Verantwortung für fremde Arbeit mit einschließt.	140 %

**weiter zu a.:** Beim Rangfolgeverfahren werden alle Arbeiten nach dem Schwierigkeitsgrad durch paarweise Gegenüberstellung in eine Rangfolge gebracht und dadurch in eine Gesamtliste übertragen:

Arbeitsgang	Vergleich der Schwierigkeitsgrade	Arbeitsgang	Arbeitsgang	Schwierigkeitsgrad
A	einfacher als	C	D	Hoher Schwierigkeitsgrad, sehr anspruchsvoll
E	einfacher als	A	C	Hoher Schwierigkeitsgrad, anspruchsvoll
D	anspruchsvoller als	C	<b>B</b>	<b>Normalbeanspruchung</b>
B	anspruchsvoller als	A	A	Geringer Schwierigkeitsgrad
C	anspruchsvoller als	B	E	Anspruchsniveau gering

### zu b. analytische Arbeitsbewertung

Die analytischen Arbeitsbewertungen werden die Höhe der Beanspruchung für jedes für jede Anforderungsart ermittelt. Der Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. (REFA) kennt dabei folgende Anforderungsarten:

Anforderungen nach REFA
Arbeiten, die <b>Kenntnisse</b> erfordern, die das <b>geistige Können</b> bestimmen und die auf Ausbildung, Erfahrung und Umsetzungsfähigkeiten basieren.
Arbeiten, die eine besondere <b>Geschicklichkeiten</b> verlangen, die durch <b>Handfertigkeit und Körpergewandtheit</b> bestimmt wird.
Arbeiten, die mit dem Tragen von <b>Verantwortung</b> verbunden sind und die Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Umsicht voraussetzen
Arbeiten mit <b>besonderen geistigen Belastungen</b> durch Überwachen und Steuerung von Abläufen sowie durch selbständige Erarbeitung von Lösungen
Arbeiten mit hoher <b>muskelmäßiger Belastung</b> durch dynamische, statische oder einseitige Muskelarbeit
Arbeit mit <b>besonderen Erschwernissen</b> , bei denen Umgebungseinflüsse zu einer Behinderung bzw. Gefährdung des Arbeitnehmers führen können.

Die Umsetzung dieser Anforderungsarten erfolgt meist durch das **Stufenwertzahlverfahren:**

Stufe	Beschreibung der Anforderungen	Wertzahl
I	Tätigkeit erfordert Erfahrungen im Montageprozess mit hoher Handfertigkeit	10
II	Die Tätigkeit erfordert komplexe Kenntnisse über das Zusammenwirken einzelner Baugruppen und eine hohe Handfertigkeit	20
III	Die Tätigkeit erfordert umfassende Kenntnisse und Erfahrungen im Montageprozess und die Fähigkeit, Fehler zu erkennen.	40
IV	Die Tätigkeit setzt Kenntnisse des Zusammenwirkens der Baugruppen und detailliert Kenntnisse einzelner Arbeitsvorgänge voraus und erfordert Erfahrungen in der Menschenführung	60
V	Die Tätigkeit baut auf guten wirtschaftlichen und technischen Kenntnissen auf und erfordert die Fähigkeit zur Organisation und Steuerung von Arbeitsabläufen.	60

**zu c. Arbeitsplatzbewertung**

Die Arbeitsplatzbewertung baut auf den Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen auf und wird durch einen Bewertungsausschuss – idealerweise durch Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter besetzt – erarbeitet. Dazu werden Kriterien festgelegt...

Kriteriengruppe	Kriterien:
fachliche Anforderungen:	Qualifikation, Erfahrung, besondere Fertigkeiten, besondere Fähigkeiten
geistige Anforderungen:	Kreativität, Konzentrationsvermögen, Genauigkeit, Durchsetzungsvermögen
körperliche Anforderungen:	Handfertigkeit, Geschicklichkeit, Ausdauer, Kraft
Arbeitsbedingungen:	Lärmbelastung, Staubbelastung, Gefährlichkeit, Witterungseinflüsse
Verantwortung:	Leistungsspanne, Beitrag zum Unternehmenserfolg, Kompetenzen

...dann gewichtet...

Kriteriengruppe	prozentuale Gewichtung	Gewichtung nach maximalen Bewertungseinheiten:
fachliche Anforderung:	30 %	10
geistige Anforderung:	20 %	8
körperliche Anforderung:	5 %	1
Arbeitsbedingung:	5 %	1
Verantwortung:	40 %	10
<b>Summe:</b>	<b>100 %</b>	<b>30</b>

...und so zur Entgeltberechnung herangezogen:

Arbeitsplatzbewertung Wertzahl:	minimale Lohnhöhe	maximale Lohnhöhe
10	2.400 €	2.880 €
11	2.600 €	3.120 €
12	2.800 €	3.360 €
13	3.100 €	3.720 €
14	3.400 €	4.080 €
15	3.900 €	4.880 €

Bitte beachten Sie, dass niemand 30 Wertzahlen für seine Tätigkeit erhalten kann, weil es solch hohe Anforderungen auf einer Stelle nicht geben kann: höchste fachliche Anforderung, dazu höchste geistige und körperlich, schlechteste Arbeitsbedingungen bei höchster Verantwortung.

## 6.2 Lohnarten

Man unterscheidet grundsätzlich drei Lohnarten:

- a. Zeitlohn,
- b. Prämienlohn und
- c. Leistungslohn = Akkordlohn

### Zu a. Zeitlohn

Beim Zeitlohn ist die geleistete Arbeitszeit die Grundlage der Berechnung des Entgeltes:  $15 \text{ €} \times 40 \text{ h} = 600 \text{ €}$  Entgelt (brutto)

Die Lohnstückkosten entwickeln sich bei Zunahme der gefertigten Stück rückläufig:

$$\begin{array}{ccc} \frac{600 \text{ €}}{40 \text{ Stück}} & \frac{600 \text{ €}}{45 \text{ Stück}} & \frac{600 \text{ €}}{50 \text{ Stück}} \\ = 15,00 \text{ €} & = 13,33 \text{ €} & = 12,00 \text{ €} \end{array}$$

→ FS 1.3 Arbeitsentgelt S. 13

Würde man hier eine nach summarischer oder analytischer Arbeitsbewertung bzw. Arbeitsplatzbewertung zu einer Normalleistung von 45 kommen, ergeben sich folgende **Leistungsgrade**:

$$\text{Leistungsgrad} = \frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Normalleistung}} \times 100$$

$$\begin{array}{ccc} \frac{40}{45} \times 100 & \frac{45}{45} \times 100 & \frac{50}{45} \times 100 \\ = 88,8 \% & = 100,0 \% & = 111,1 \% \end{array}$$

→ FS 1.1 Zeitwirtschaft S. 7

Vorteile des Zeitlohns sind vor allem die leichte Berechnung, die Vermeidung von Zeitdruck, Verringerung von Unfallrisiken, ein verlässliches Einkommen der Mitarbeiter. Nachteile sind vor allem, dass den Mitarbeitern Anreize zur Mehrleistung fehlen, evt. Kontrollen zur Erfüllung der Normalleistung notwendig sind und steigenden Lohnstückkosten bei Unterschreitung der Normalleistung.

### Zu b. Prämienlohn

Dem Prämienlohn liegt der Zeitlohn zugrunde, der hier Grundlohn genannt wird und eine (Leistungs)prämie hinzugefügt wird. Grundsätzlich ist die Leistungsprämie nicht mit einer mengenmäßigen Mehrleistung verbunden. Dies sind vor allem Mehrleistungen bei:

- ★ Qualitätsprämien
- ★ Materialersparnisprämien
- ★ Nutzungsprämien (z.B. zur Kapazitätsauslastung)
- ★ Umsatzprämien

→ FS 1.4 Arbeitsentgelt S. 13

seltener: ★ Mengenleistungsprämien

**Zu c. Leistungslohn = Akkordlohn**

Beim Leistungslohn, auch Akkordlohn genannt, besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Arbeitsentgelt. Akkordfähig, d.h. überhaupt zur Akkordarbeit geeignet sind arbeiten, bei denen

- ein Mitarbeiter das Arbeitstempo selbst beeinflussen kann
- die kontinuierliche Versorgung des Arbeitsplatzes mit dem notwendigen Material sichergestellt ist
- die Arbeit analysierbar und wiederholbar ist (vgl. analytische Arbeitsbewertung ab Seite 25)

Ausgeschlossen von Akkordarbeit sind gefährliche Arbeiten oder der Einsatz von Arbeitskräften, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben!

Man unterscheidet beim Akkordlohn den Geldakkord vom Zeitakkord, der auch Stückzeitakkord genannt wird. Hierzu ein vergleichendes Beispiel. (Geldakkord und Zeitakkord führen zum gleichen Lohn-Ergebnis)

**Geldakkord:**

Stundenlohn: 10 €

Akkordzuschlag: 20 %

Normalleistung 10 Stück/Stunde

Grundsatz: Dafür, dass der Mitarbeiter Akkord arbeitet, erhält er einen Akkordzuschlag von 20 %. Dies ist der Akkordrichtsatz, der die Grundlage zur Berechnung des Entgeltes:

Die Berechnung nach prozentualer Mehrleistung berechnet:

<b>Stück:</b>	<b>8 Stück</b>	<b>10 Stück</b>	<b>12 Stück</b>
Stundenlohn:	(Akkordrichtsatz nicht erreicht) <b>= 10 €</b>	10 € + 20 % <b>= 12 €</b>	10 € + 20 % <b>= 12 €</b>
Akkordrichtsatz:	10 € <b>= 10,00 €</b>	12 € + 0 % <b>= 12,00 €</b>	12 € + 20 % <b>= 14,40 €</b>
Lohnstückkosten:	<u>10,00 €</u> 8 Stück <b>= 1,25 €</b>	<u>12,00 €</u> 10 Stück <b>= 1,20 €</b>	<u>14,40 €</u> 12 Stück <b>= 1,20 €</b>

→ FS 1.4 Arbeitsentgelt S. 13

Die Berechnung nach Geldakkord:  
 Akkordzuschlag: 20 % und ein Stundenlohn von 10 €  
 Normalleistung: 10 Stück/Stunde  
**→ Stückgeld: 1,44 €**

Stück:	8 Stück	10 Stück	12 Stück
Stundenlohn:	(Akkordrichtsatz nicht erreicht) <b>= 10 €</b>	10 € + 20 % <b>= 12 €</b>	10 € + 20 % <b>= 12 €</b>
Geldakkord:	10 € <b>= 10,00 €</b>	10 Stück x 1,44 € <b>= 12,00 €</b>	12 Stück x 1,44 € <b>= 14,40 €</b>
Lohnstückkosten:	<u>10,00 €</u> 8 Stück <b>= 1,25 €</b>	<u>12,00 €</u> 10 Stück <b>= 1,20 €</b>	<u>14,40 €</u> 12 Stück <b>= 1,20 €</b>

**Zeitakkord:**

→ FS 1.4 Arbeitsentgelt S. 13

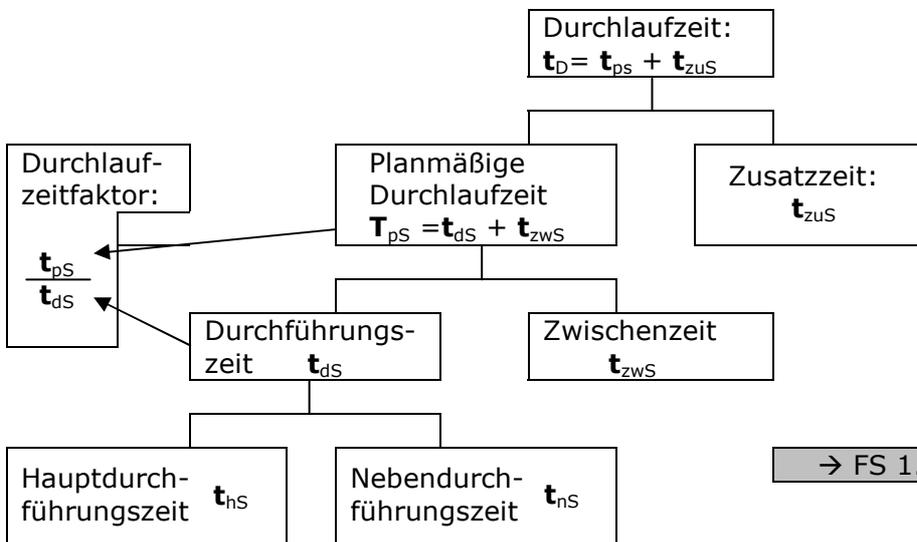
Die Berechnung nach Geldakkord:  
 Stundenlohn: 10 € bei einem Akkordzuschlag von 20 %  
 Normalleistung: 10 Stück/Stunde  
**→ Zeitgutschrift je Stück: 6 min**

Stück:	8 Stück	10 Stück	12 Stück
Stundenlohn:	(Akkordrichtsatz nicht erreicht) <b>= 10 €</b>	10 € + 20 % <b>= 12 €</b>	10 € + 20 % <b>= 12 €</b>
Geldakkord:	10 € <b>= 10,00 €</b>	10 Stück x 6 min = 60 min x 12€/h <b>= 12,00 €</b>	12 Stück x 6 min = 72 min x 12€/h <b>= 14,40 €</b>
Lohnstückkosten:	<u>10,00 €</u> 8 Stück <b>= 1,25 €</b>	<u>12,00 €</u> 10 Stück <b>= 1,20 €</b>	<u>14,40 €</u> 12 Stück <b>= 1,20 €</b>

→ FS 1.4 Arbeitsentgelt S. 13

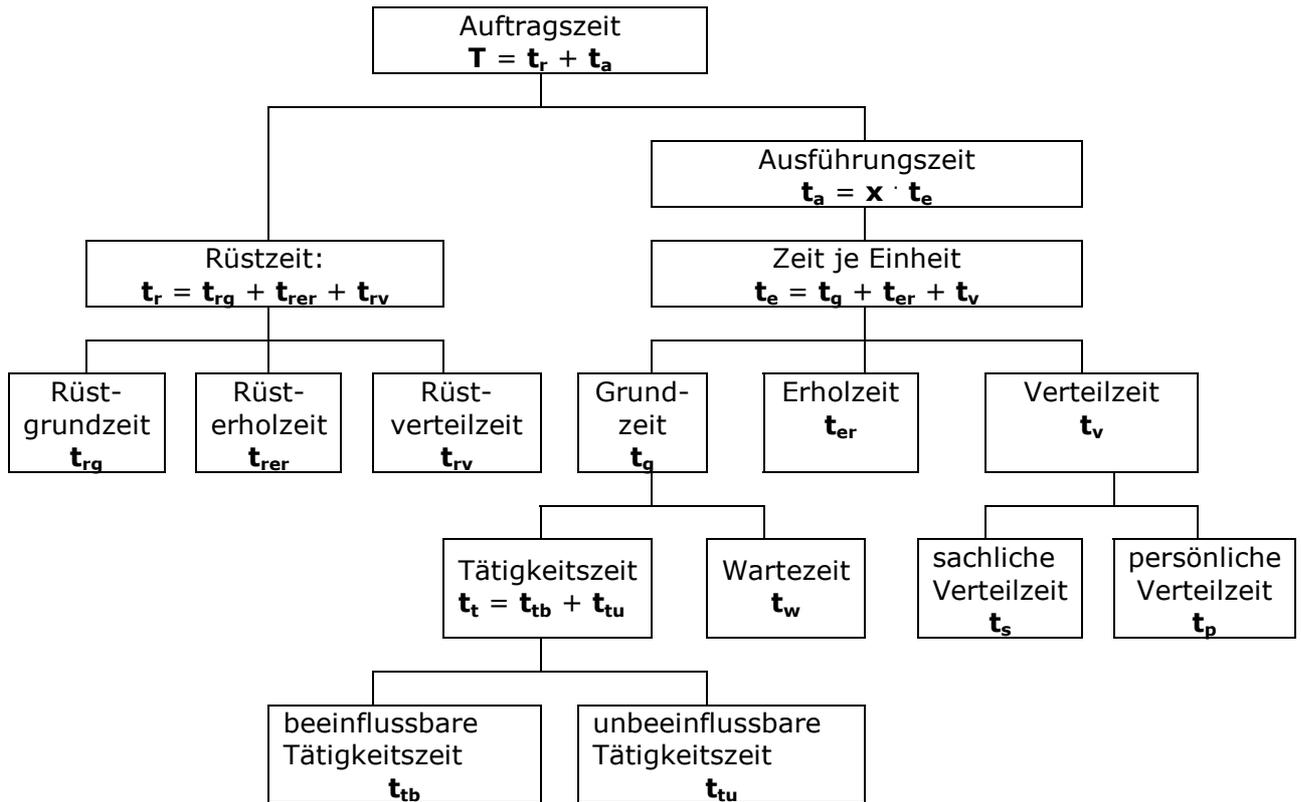
**6.3 Durchlaufzeit, Auftragszeit und Belegungszeit**

Die Berechnung der **Durchlaufzeit**



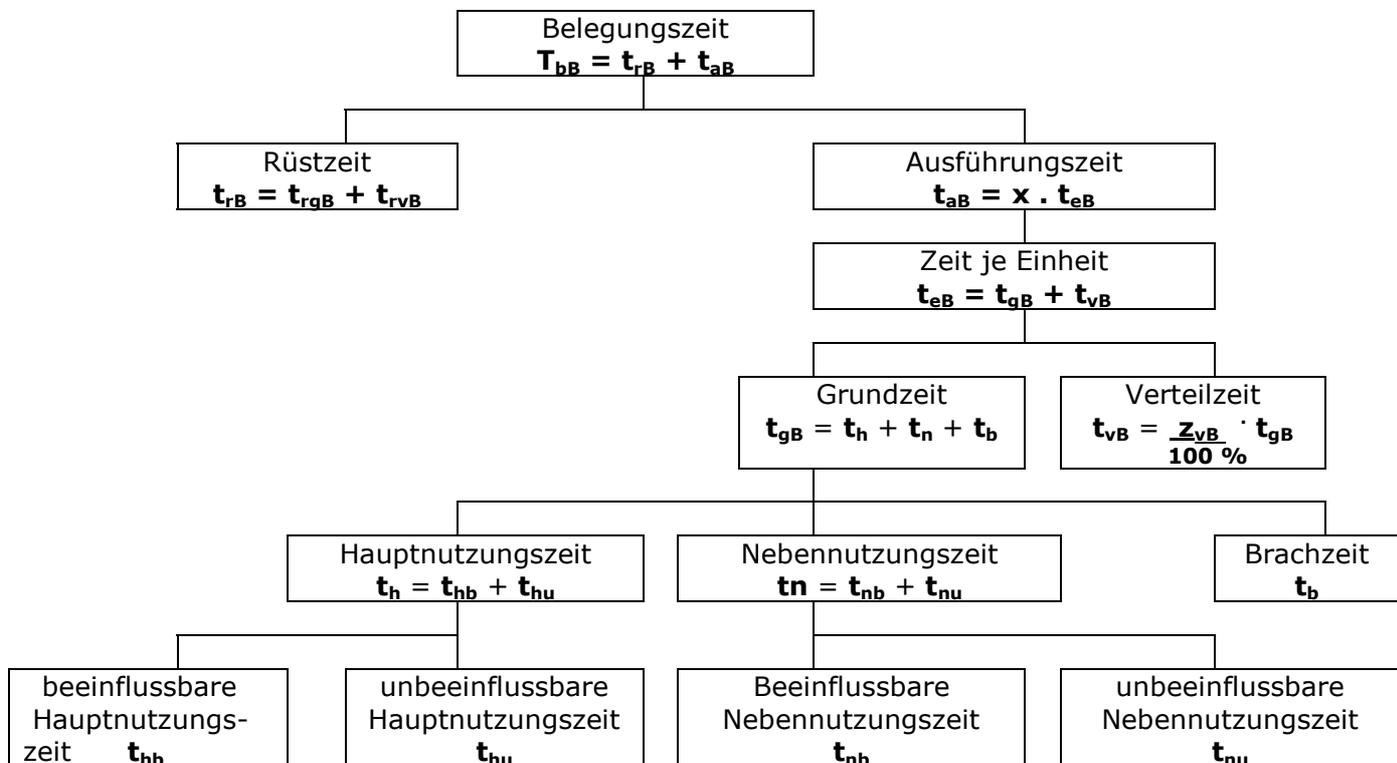
→ FS 1.1 Zeitwirtschaft S. 6

Zeitgliederung für die **Auftragszeit** (Mensch)



→ FS 1.1 Zeitwirtschaft S. 5

Zeitgliederung für die **Belegungszeit** (Betriebsmittel)



→ FS 1.1 Zeitwirtschaft S. 6

#### 6.4 Innovation und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

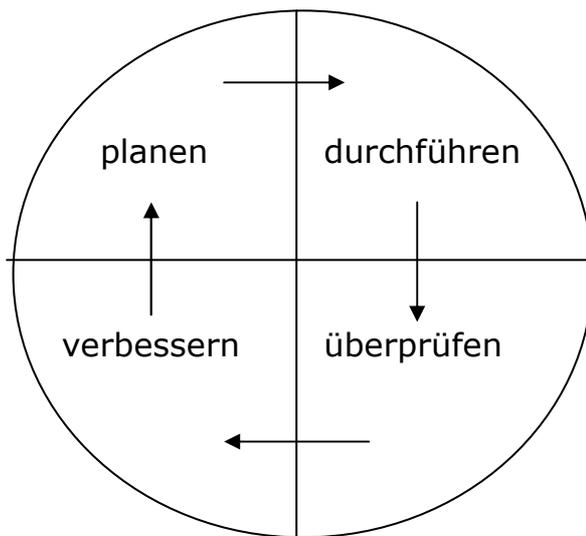
Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist ein vom Arbeitgeber angeregter und organisierter Prozess zur Verbesserung der Qualität, Beschleunigung der Arbeitsprozesse, Verkürzung von Durchlaufzeiten, Reduzierung der Kosten etc. Die methodische Vorgehensweise wird vorzugsweise über das PDCA-Prinzip realisiert:

P = Planen („plan“)

D = Durchführung („do“)

C = Überprüfung („check“)

A = Verbessern („act“)



Zu erkennen ist ein „Regelkreis“ ähnlich dem Controlling-Regelkreis, der die Erfahrungen des Handelns in die folgenden Tätigkeiten mit einbezieht