

BWL - Einblicke

Organisatorische Grundlagen

Heiner Rüther

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Rüther, Heiner:

BWL – Einblicke. Organisatorische Grundlagen

ISBN 978-3-86376-013-7

Alle Rechte vorbehalten

1. Aufl. 2012, Göttingen

© Optimus Verlag

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Covergestaltung: Thorsten Schmidt

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Mein Name ist Heiner Rüther. Durch meine berufliche Tätigkeit in über 25 Jahren in verschiedenen Positionen in modernen Dienstleistungsunternehmen, sind mir die Probleme in der alltäglichen Arbeitspraxis bekannt.

Ich weiß, dass es für **Führungskräfte** in einem Unternehmen unbedingt notwendig ist, ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse laufend aufzufrischen und zu aktualisieren, um sich den heutigen und künftigen beruflichen Herausforderungen erfolgreich stellen zu können. Vor allem sollte jede Führungskraft beachten, dass theoretische Lösungen nicht immer praktisch umgesetzt werden können.

Neben der **theoretischen Befähigung**, die sich eine Führungskraft durch betriebliche Weiterbildungen sowie Studien erworben hat, ist es für den späteren Erfolg in der Arbeitspraxis unbedingt notwendig, dass eine Führungskraft von heute auch über **praktische Berufserfahrung** verfügt. Die dritte Eigenschaft, die eine moderne Führungskraft besitzen sollte, ist die **empathische Sozialkompetenz** (die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die soziale Situation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters einzufühlen), die notfalls erlernt werden muss. Eine erfolgreiche **Mitarbeiterführung** funktioniert nur, wenn eine Führungskraft über alle drei Eigenschaften verfügt.

Erfolg ist nur mit **motivierten Mitarbeitern** zu erreichen. Grundlage von Motivation ist heute, dass eine **Führungskraft als Vorbild** voran geht. Eine gute Führungskraft arbeitet nach dem Motto: **Verlange nur das von deinen Mitarbeitern, was du selbst vorlebst und gibst**. Ein solches Arbeits- und Sozialverhalten beeindruckt die Mitarbeiter und spornt diese an, ihrer Führungskraft zu folgen.

In meiner bisherigen beruflichen Laufbahn habe ich selbst viele berufspraktische Stationen in Führungspositionen durchlebt. Um meine theoretischen Kenntnisse und Fähigkeiten zu verbessern und diese dann in den beruflichen Alltag mit einfließen zu lassen, habe ich ein wirtschaftswissenschaftliches Studium mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre absolviert. Abgeschlossen habe ich mein Studium mit Auszeichnung und Diplom.

Nach den großen Erfolgen meiner bisher veröffentlichten Bücher mit den Themen „Grundlagen der Betriebswirtschaft für die Praxis in der Dienstleistung“ und „Elemente der Betriebswirtschaft – Rechtliche Grundlagen“ beschäftige ich mich in diesem Buch mit „Einblicken in die Betriebswirtschaft“. Der Schwerpunkt liegt auf den organisatorischen Grundlagen, ohne die kein Erfolg möglich ist.

Quer durch die große Themenvielfalt der Betriebswirtschaft möchte ich kurze und prägnante Einblicke in die oft verkomplizierten Sachgebiete geben, mit denen jeder von uns täglich bewusst oder unbewusst zu tun hat.

Mit meinen Gedanken möchte ich dazu beitragen, dass der Leser bestimmte Zusammenhänge besser versteht, um dann neu gewonnene Erkenntnisse in der täglichen Arbeitspraxis selbst anzuwenden.

In meiner dritten Publikation beschäftige ich mich mit jenen Themenbereichen, die unmittelbaren Einfluss auf unseren beruflichen Alltag haben. In meinem Vorwort möchte ich daher die Themengebiete nur kurz umschreiben.

Unter anderem möchte ich ergründen, in welchem Maße die Psychologie Eingang in die Betriebswirtschaft gefunden hat. Grundsätze des Zeitmanagements, der Moderation und der Selbstorganisation sind weitere Themen meiner Publikation. Durch verschiedene Praxisbeispiele möchte ich die Grundsätze visuell darstellen und für den Leser erlebbar machen.

Ein weiterer Schwerpunkt in meinem Buch werden verschiedene Maßnahmen in der Personalwirtschaft sein. Meine Anregungen sollen zeigen, dass Unternehmen durch verbesserte Maßnahmen zur Bewerberauswahl und Personalplanung künftig Fehler vermeiden und dadurch erhebliche Kosten sparen können.

Bei Einblicken in die Kostenrechnung von Unternehmen wird es vor allem um die Frage gehen, warum kostenbewusstes Denken eine der wichtigsten Grundlagen unternehmerischen Handelns sein muss. Beschäftigten werde ich mich mit verschiedenen praktischen Möglichkeiten der modernen Kostenrechnung.

Wichtig für Unternehmen sind die Grundlagen zur betrieblichen Lagerwirtschaft, zur Beschaffung und zum Einkauf. Die Prinzipien der verschiedenen Möglichkeiten sowie deren Vor- und Nachteile werde ich ausführlich analysieren. Die rechtlichen Auswirkungen bei Kaufvertragsstörungen werden aus ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet.

Da Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft eng zusammenhängen und teilweise aufeinander aufbauen, werde ich einen kleinen Ausflug in die Volkswirtschaft

unternehmen. Anhand einer Fallstudie möchte ich darstellen, wie sich die absehbare und zu erwartende Entwicklung des Altersaufbaus in der deutschen Bevölkerung auf den Staatsanteil am Sozialprodukt auswirkt. Hierbei möchte ich verdeutlichen, welche Folgen für die Beiträge zur Sozialversicherung sowie für die Renten absehbar sind. Beschreiben werde ich auch Maßnahmen, durch die diese Entwicklungen beeinflusst und verändert werden könnten.

Abgerundet habe ich mein Buch mit Einblicken in das moderne Marketing. Die Bedeutung und Wichtigkeit der Produktpolitik abgestimmt auf mögliche Marketinginstrumente und Analysen wird ein Schwerpunkt sein. Weiterhin werde ich mich mit den Möglichkeiten der Umstellung von Vertriebssystemen und der Funktion von Großhändlern beschäftigen. Durch ein praktisches Beispiel werden die Vorteile des modernen Marketings verdeutlicht.

Das Buch gibt somit Einblicke in verschiedene Themengebiete, abgestimmt auf die tägliche Arbeitspraxis in Unternehmen.

Ich möchte jedem Interessierten die Möglichkeit geben, sich schnell mit meinen Gedanken vertraut zu machen und sich damit auseinander zu setzen.

Damit kann jeder Interessierte in den von mir beschriebenen Bereichen sein vorhandenes Grundwissen auffrischen und neues Wissen erwerben.

Ich wünsche viel Spaß bei der Durcharbeitung meiner Publikation und Erfolg bei der späteren Anwendung der erworbenen bzw. aufgefrischten Kenntnisse im beruflichen Alltag.

Es grüßt Sie
Ihr

Heiner Rüther
Diplomierter Betriebswirt
Wirtschaftspublizist



Inhalt

Psychologie, Moderation, Zeitmanagement und Selbstorganisation in der Betriebswirtschaft	1
Wie passt der Grundgedanke der Moderation, die Beteiligung von Gruppen, zur Tradition der Humanistischen Psychologie?	2
Warum ist nach moderierten Sitzungen die Identifikation mit den erreichten Ergebnissen höher?	3
Warum sollte sich der Moderator soweit wie möglich themenneutral verhalten?	4
Welche Themenbeispiele gibt es im Arbeitsalltag, die moderationsfähig sind?	4
Wie könnte eine Sitzung in der täglichen Arbeitspraxis aussehen?	5
Welche Bedingungen und Schwierigkeiten sind bei einem Contracting - Gespräch zu beachten?	8
Wie können psychologische Elemente sowie verschiedene Fragetechniken in der Arbeitspraxis angewandt werden?	8
Wie kann man eine persönliche und berufliche Situationsanalyse durchführen?	11
Wie wird ein persönliches Fähigkeitsprofil erstellt?	15
Wie wird ein persönliches Zielinventar erstellt?	17
Wie wird eine Ziel – Mittel - Analyse erstellt?	17
Wie erfolgt eine Zeitplanung gemäß der „ALPEN – Methode“?	19
Literaturempfehlungen	22
Auswirkungen der Entwicklung des Altersaufbaus in der deutschen Bevölkerung auf den Staatsanteil am Sozialprodukt	25
Wie sieht für die Jahre 2004 und 2050 das Verhältnis der Menschen im erwerbsfähigen Alter (Beitragszahler zur Rentenversicherung) zu denjenigen im Rentenalter (Rentenempfänger) gerundet aus? -	
Wie wird sich die deutsche Bevölkerung entwickeln?	26

Welche Ursachen und welche Folgen hat diese beschriebene Entwicklung, vor allem auf die Rentenbeiträge und den Rentenbezug?	27
Was versteht man unter „demographischer Entwicklung“?	28
Welche demographischen Einflüsse könnten zu einer günstigeren Entwicklung führen und welche Forderungen lassen sich daraus für die Politik ableiten?	29
Warum ist es im bestehenden Rentenversicherungssystem nicht einfach möglich, dass die heutigen Erwerbstätigen auf einen größeren Teil ihres Einkommens verzichten, indem sie höhere Rentenbeiträge bezahlen, um von diesen Ersparnissen dann später im Alter versorgt zu werden?	30
Welche wirtschaftliche Entwicklung würde zu weniger steigenden Rentenbeiträgen führen?	31
Literaturempfehlungen	33
Maßnahmen der Personalwirtschaft	35
Wie könnte eine konkrete Checkliste aussehen, mit der das Bewerber-Handling verbessert werden kann?	36
Welche Lernziele und methodische Vorgehensweisen muss ein Seminar für Führungskräfte zur Bewerberauswahl haben?	39
Wie könnte eine Checkliste für Vorgesetzte aussehen, um den ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters so zu gestalten, damit er sich im Unternehmen willkommen fühlt?	41
Wie könnte das Anforderungsprofil für die Identifikation von Kandidaten für das Amt eines „Paten“ für neue Mitarbeiter aussehen?	44
Was versteht man unter „Nachträglichen Wettbewerbsklauseln“ in Arbeitsverträgen?	45
Wie sollte der Umgang in der täglichen Arbeitspraxis zwischen der Unternehmensführung und seinem Betriebsrat sein?	46
Wie ist der Begriff der „Personalplanung“ in Unternehmen zu definieren?	46
Welche Anforderungen muss eine Stellenbeschreibung erfüllen?	47
Welche Vorteile haben im Rahmen von Arbeitszeitmodellen die Einführung von Gleitzeit in Unternehmen?	51
Literaturempfehlungen	53

Einblicke ins moderne Marketing	57
Welche Bedeutung hat die Produktpolitik im Rahmen der Marketinginstrumente?.....	58
Welche Bedeutung hat im Rahmen der Produktpolitik die Break-Even-Analyse?	59
Warum gehört die Kundendienstpolitik zur Produktpolitik?	60
Mit welchen Gegenmaßnahmen der Konkurrenz muss ein Oligopolist rechnen, wenn er bestimmte preispolitische Maßnahmen wie z. B. eine Preissenkung vornimmt?	61
Welche Voraussetzungen müssen für Preisdifferenzierungen vorliegen?	61
Aus welchen Gründen könnte ein Unternehmen der Automobilindustrie sein Vertriebssystem umstellen, welches bisher werkseigene Niederlassungen unterhält? Wie könnte die Alternative zum bisherigen Vertriebssystem aussehen?	63
Warum werden in Deutschland Verkaufssyndikate durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in ihren Aktivitäten beschnitten?	64
Können durch die Zwischenschaltung von Großhändlern Kosten für Hersteller - Unternehmen gesenkt werden?	65
Verteuern sich durch die Zwischenschaltung von Großhändlern die Waren für den Verbraucher?	65
Wie könnte eine Absatzpolitische Umorganisation für ein Unternehmen aussehen, welches z.B. Schokoladenprodukte produziert und eine Steigerung der "Sommer-Umsätze" erwartet?	66
Literaturempfehlungen	73
Einblicke in die Kostenrechnung von Unternehmen	77
Warum reicht heute die Kostenrechnung in den Betrieben nicht mehr aus, um kostengünstig produzieren zu können? Warum benötigt man das kostenbewusste Denken?	78
Was beeinflusst bei der Beurteilung der für die Standorte ermittelten Daten die Festlegung der Prioritäten?	79
Welche Rolle spielt der Vergleichsbogen bei der Standortwahl für einen Betrieb?	79

Welche Beispiele gibt es für „unsichtbare“ Kosten bei einem Unternehmen?	79
Wann darf ein Produkt, das mit Verlust produziert wird, auf keinen Fall aus der Produktion herausgenommen werden?	80
Warum sollten Produktionsarbeiter nicht Material im Betrieb transportieren? Welche Gründe gelten, wenn an Maschinen lange Hauptzeiten oder ablaufbedingte Wartezeiten entstehen?	80
Welche Bedeutung und welche Aufgaben hat die Kostenrechnung in einem Industriebetrieb?	81
Wodurch unterscheiden sich die Kosten von den Ausgaben und von den Aufwendungen?	84
Welches sind die wichtigsten Einzelkosten und Gemeinkosten in einem Unternehmen?	88
Welche Stoff- und Personalkosten sind eindeutig fix, eindeutig proportional und teilweise fix und proportional bzw. variabel?	92
Warum werden kalkulatorische Kosten erfasst?	92
Wodurch unterscheiden sich bilanzmäßige und kalkulatorische Abschreibungen?	93
Wodurch unterscheiden sich die arithmetisch-degressive und die geometrisch-degressive Abschreibung? Welches degressive Verfahren erscheint am sinnvollsten?	94
Inwiefern ist die Mehrwertsteuer grundsätzlich kalkulationsneutral?	96
Nach welchen Gesichtspunkten werden Kostenträgerrechnungen eingeteilt?	96
Wodurch unterscheiden sich die Ist-, Normal- und Plankostenrechnung?	97
Wodurch unterscheiden sich Voll- und Teilkostenrechnungssysteme? ..	97
Bei welchem Kalkulationsverfahren (Divisions-, Äquivalenzziffern- oder Zuschlagskalkulation) ist die Vollkostenrechnung einwandfrei möglich oder warum ist sie abzulehnen?	97
Welche Bedeutung hat eine stufenweise Fixkostendeckungsrechnung?	98

Unter welchen Bedingungen ist die Einführung einer stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung sinnvoll?	99
Kurze Begriffserklärungen der Kostenrechnung	99
Literaturempfehlungen	101
Grundlagen zur betrieblichen Lagerwirtschaft, Beschaffung und Einkauf	105
Was versteht man unter einem optimalen Lagerlayout und welche Ziele werden damit verfolgt?	106
Welche Bedeutung kommt bei der Wahl der Lagerhilfsmittel und Transportmittel der erweiterten Transportkette zu? (Materialfluss)	106
Wie sehen die Einrichtungen von Lagern heute überwiegend aus?	107
Nach welchen vier Kriterien können feste Lagerplätze bestimmt werden?	109
Welche Vorteile und welche Nachteile hat die feste Lagerplatzordnung?	109
Unter welchen Voraussetzungen kann eine freie Lagerplatzwahl praktiziert werden?	110
Welche Vorteile und welche Nachteile hat die freie Lagerplatzwahl?	110
Welche Verfahren der Stückgutaufbewahrung kommen für eine freie Lagerplatzwahl infrage?	111
Welche Vorteile haben die zentrale Lagerung und die dezentrale Lagerung?	111
Unter welchen Bedingungen ist es möglich, sowohl die Vorzüge der zentralen Lagerung als auch die der dezentralen Lagerung gleichzeitig zu realisieren?	112
Welche zwei Organisationsmöglichkeiten gibt es für die Bereitstellung des Lagergutes im Rahmen der Kommissionierung?	112
Welche Vor- und Nachteile haben die verschiedenen Versand- bzw. Transportarten?	113
Mit welchen Problemen müssen sich Unternehmen im Bereich ihrer betrieblichen Abfallwirtschaft auseinandersetzen?	116

Welches sind die Hauptziele der Beschaffungsplanung unter der Berücksichtigung der wichtigsten Zielkonflikte?	119
Welchen Zielen kann die ABC – Analyse in der betrieblichen Praxis dienen?	120
Verdeutlichung von zwei Mischformen von zentraler und dezentraler Einkaufsorganisaton anhand von Beispielen!	122
Welche Kernprobleme gibt es in Unternehmen, die mit einer Stellenbildung in der Abteilung Einkauf gelöst werden sollen?	123
Was versteht man innerhalb der Bedarfsermittlung unter den Begriffen „ Primärbedarf, Sekundärbedarf, Tertiärbedarf und deterministische Methoden“?	124
Welche Kaufvertragsstörungen können bei einer Beschaffung eintreten, welche Reaktionen ergeben sich für den Käufer und welche sind aus ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll?.....	126
Literaturempfehlungen	129