



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für Kraftfahrzeugtechnik

Betriebsführung und Management im Kraftfahrzeughandwerk

Lehr- und Übungsbuch mit Formelsammlung

5. Auflage

Bearbeitet von Mediatoren, Trainern und Gewerbelehrern
Lektorat: Alois Wimmer, Oberstudienrat a.D.

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: **23212**

Autoren:

Eberhardt, Christiane
Heiser, Monika
Högerle, Friedemann
Psotka, Thomas
Wimmer, Alois

Oberstudienrätin
Mediatorin (MM, Universität) Dipl.-Verw.-Wirt (FH)
Studiendirektor
Dipl.-Wipäd., Oberstudienrat
Oberstudienrat a.D.

Neenstetten
Stuttgart
Ostfildern
Ehingen
Berghülen

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat: Alois Wimmer, Oberstudienrat a.D., Berghülen

Bildbearbeitung: Zeichenbüro des Verlages Europa-Lehrmittel, 73760 Ostfildern

Bildquellenverzeichnis: Adobe Systems Software, Ireland Ltd., Adobe Stock, Dublin, Irland:
S. 5, Bild 1 © WavebreakmediaMicro; S. 9, Bild 1 © Tiberius Gracchus; S. 10, Bild 2 © Djomas;
Heiser, Monika, Stuttgart: S. 32, Bild 1, S. 74, Bild 1

5. Auflage 2023, korrigierter Nachdruck 2024

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-2279-6

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2023 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlag: braunwerbeagentur, 43477 Radevormwald

Umschlagfotos: Alois Wimmer und fotosearch@fotosearch.com

Druck: Plump Druck & Medien GmbH, 53619 Rheinbreitbach

Vorwort zur 5. Auflage

Das Fachbuch Betriebsführung und Management im Kraftfahrzeughandwerk ist so strukturiert, dass es bei der Fachausbildung in Kfz-Meisterschulen, Kfz-Meisterkursen und Kfz-Technikerschulen eingesetzt werden kann. Es deckt weitgehend die Inhalte der Fächer Betriebsführung, betriebliche Kommunikation und Auftragsabwicklung in der Meisterschule und die Inhalte der Fächer betriebliche Kommunikation und Betriebsmanagement in der Technikerschule ab. Weiterhin ist es aufgrund seiner methodisch-didaktischen Konzeption auch für ein Selbststudium geeignet.

In jedem Kapitel werden die Lerninhalte methodisch entwickelt. Im Kostenrechnen werden zu den Inhalten die mathematischen Zusammenhänge in Form von Wortgleichungen und Formeln dargestellt. Bilder, Diagramme, Übersichten und mehrfarbige Darstellungen sowie Rechenbeispiele veranschaulichen den Stoff. Zahlreiche Übungsaufgaben und Fragestellungen schließen sich an, die es dem Meister- und Technikerschüler ermöglichen, Kfz-spezifische Aufgaben in den Bereichen Kommunikation, Personalmanagement, Betriebsorganisation, Projektmanagement, Kostenrechnen, Marketing, Auftragsabwicklung selbstständig zu lösen.

Mithilfe der Prüfungsaufgaben zur Betriebsführung in Meisterschulen und Betriebsmanagement in Technikerschulen kann die Prüfungssituation nachgestellt werden. Zahlreiche Prüfungsfragen sollen die theoretischen Zusammenhänge vertiefen. Kennwerte und Zahlen wurden dem aktuellen Stand der Kraftfahrzeugbetriebe im Handwerk angepasst.

Ausführliche und methodische Lösungen stehen für die Lernenden am Ende des Buchs bereit, sodass eine vollständige Überprüfung der Aufgaben gewährleistet ist.

Das Buch wurde für die Ausbildung von Kfz-Meisterschülern und Kfz-Technikerschülern konzipiert; es bildet mit den weiteren Büchern der Fachbuchreihe Kraftfahrzeugtechnik eine Einheit.

Die vorliegende **5. Auflage** berücksichtigt Wünsche und Anregungen, die an den Arbeitskreis herangetragen wurden. Folgende Kapitel wurden neben anderen erweitert und ergänzt: Qualifikationen im Kfz-Betrieb z.B. Meisterpflicht, Sachkundenachweise, Finanzbuchhaltung, Datenschutz, Datensicherheit im Bereich Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz und Umweltschutz. Die wirtschaftlichen Daten und gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden bis Frühjahr 2023 aktualisiert.

Trotz aller Erfahrungen und Bemühungen werden dem Lehrbuch Unvollkommenheiten anhaften. Wir sind deshalb dankbar für Stellungnahmen und Anregungen an lektorat@europa-lehrmittel.de.

Inhaltsverzeichnis

1	Betriebsorganisation	
1.1	Begriff der Organisation	5
1.2	Aufbauorganisation	5
1.3	Ablauforganisation	6
1.4	Kunden und Betrieb	6
1.5	Management und Führung	8
1.6	Führung als Funktion	9
1.7	Methoden der Führung	12
1.8	Teamarbeit	14
2	Kommunikation	
2.1	Betrieb und Kommunikation	18
2.2	Kommunikationsmodelle	18
2.2.1	Vier Seiten einer Nachricht	19
2.2.2	Transaktionsanalyse	20
2.3	Wahrnehmung und Interpretation	22
2.4	Kommunikationstechniken	23
2.5	Kommunikationswege	26
2.5.1	Mündliche Kommunikationswege	26
2.5.2	Schriftliche Kommunikationswege	28
2.5.3	Mediale Kommunikationswege	31
2.6	Präsentation und Moderation	32
2.6.1	Präsentation	32
2.6.2	Moderation	33
2.7	Konflikte	34
2.7.1	Begriff	35
2.7.2	Arten und Formen von Konflikten	35
2.7.3	Konfliktbereiche im betrieblichen Alltag	36
2.7.4	Umgang mit Konflikten	36
2.7.5	Auswirkung nicht bearbeiteter Konflikte	37
2.7.6	Konfliktlösung	37
3	Betriebliche Personalwirtschaft	
3.1	Bedeutung	39
3.2	Personalplanung	39
3.3	Personalbeschaffung	39
3.4	Personalbeurteilung	41
3.5	Personalentwicklung	44
3.6	Personalführung	46
3.7	Personalverwaltung	49
3.8	Personalfreisetzung	49
3.9	Qualifikationen im Kfz-Betrieb	51
3.9.1	Meisterpflicht	51
3.9.2	Sachkundenachweis	51
4	Projektmanagement	
4.1	Begriffe	52
4.2	Projektarten	52
4.3	Organisatorische Grundlagen	52
4.4	Aufgaben des Projektmanagements	53
4.5	Projektvorbereitung	54
4.6	Projektplanung	55
4.7	Strukturierung von Projekten	56
4.8	Menschen im Projekt	58
4.9	Projektüberwachung und Controlling	59
4.10	Projektabschluss und Rückblick	60
5	Qualitätsmanagement	
5.1	Begriffe	61
5.2	Grundlagen	62
5.3	Betriebswirtschaftliche Gründe für QMS	63
5.4	Qualitätsmanagementsysteme	63
5.4.1	Total Quality Management (TQM)	63
5.4.2	EFQM-Excellence-Modell	64
5.4.3	Kontinuierliche Verbesserung (KV)	64
5.5	Ziele des Qualitätsmanagements	66
5.6	Grundsätze des Qualitätsmanagements	66
5.7	Dokumentation	68
5.8	Audit	68
5.9	Zertifizierung	68
5.10	Datenschutz und Datensicherheit	71
6	Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz	
6.1	Grundsätzliches	73
6.2	Gesetze und Verordnungen	73
6.3	Aushangpflichtige Gesetze	74
6.4	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)	75
6.5	Rechte und Pflichten der Beschäftigten	75
6.6	Arbeitsmedizinische Vorsorge	76
6.7	Umweltschutz	78
6.7.1	Umweltrecht	78
7	Finanzbuchhaltung	
7.1	Aufgaben und gesetzliche Regelungen	80
7.2	Bewertungsprinzipien	81
7.3	Inventur, Inventar und Bilanz	82
7.4	Aufbau einer Bilanz	84
7.5	Auflösen der Bilanz in Bestandskonten	85
7.6	Wertveränderungen der Bilanz	86
7.7	Buchen der Geschäftsvorfälle	86
7.7.1	Buchen auf Bestandskonten	86
7.7.2	Buchen auf Erfolgskonten	88
7.8	Von der Eröffnungs- zur Schlussbilanz	90
7.9	Aufstellung des Jahresabschlusses	93
7.10	Auswertung des Jahresabschlusses	93
8	Lohn- und Gehaltsabrechnung	
9	Kosten- und Leistungsrechnung	
9.1	Grundlagen	101
9.2	Kostenrechnungssysteme	103
9.3	Vollkostenrechnung	104
9.3.1	Kosten der Werkstatt	106
9.3.1.1	Einzelkosten der Werkstatt	106
9.3.1.2	Gemeinkosten der Werkstatt	109
9.3.1.3	Selbstkosten	109
9.3.1.4	Gewinn- und Wagniszuschlag	109
9.3.1.5	Kennwerte der Werkstatt	109
9.3.1.6	Aufgaben	112
9.3.2	Kosten des Lagers	115
9.3.2.1	Einzelkosten des Lagers	115
9.3.2.2	Gemeinkosten des Lagers	115
9.3.2.3	Selbstkosten des Lagers	115
9.3.2.4	Gewinn- und Wagniszuschlag	115
9.3.2.5	Kennwerte des Lagers	116
9.3.2.6	Aufgaben	120
9.3.3	Handelswarenkalkulation	122
9.3.3.1	Grundlagen	122
9.3.3.2	Kalkulationsarten im Handel	123
9.3.3.3	Kalkulationsformen im Handel	123
9.3.3.4	Agenturwareverkauf	127
9.3.3.5	Verkauf von Tauschteilen, Alteilesteuer	127
9.3.3.6	Rechnungserstellung	128
9.3.3.7	Aufgaben	130
9.4	Kostenstellenrechnung	133
9.4.1	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	134

9.4.2	Betriebsabrechnungsbogen und Verwaltungskostenumlage.....	136
9.4.3	Aufgaben.....	138
9.5	Kostenträgerrechnung	139
10	Teilkostenrechnung	
10.1	Fixe und variable Kosten	141
10.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	143
10.3	Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel der Preisgestaltung	145
10.4	Deckungsbeitrag als Hilfsmittel zur unternehmerischen Entscheidungsfindung	145
10.5	Mehrstufiger Deckungsbeitrag.....	147
10.6	Aufgaben.....	148
11	Abschreibung	
11.1	Bilanzielle Abschreibung	150
11.1.1	Lineare Abschreibung	150
11.2	Kalkulatorische Abschreibung	151
11.2.1	Lineare Abschreibung	152
11.2.2	Leistungsbezogene Abschreibung	152
11.2.3	Kombinierte Abschreibung	153
11.3	Aufgaben.....	154
12	Kraftfahrzeugkostenberechnung	
12.1	Aufgaben.....	160
13	Maschinenkostenberechnung	
13.1	Aufgaben.....	165
14	Marketing	
14.1	Grundlagen	167
14.2	Marktforschung	167
14.3	Marketing-Mix	168
14.3.1	Produktpolitik	168
14.3.2	Preispolitik	169
14.3.3	Distributionspolitik	170
14.3.4	Kommunikationspolitik.....	171
15	Auftragsabwicklung	
15.1	Grundlagen	174
15.1.1	Aufbau eines Autohauses.....	174
15.1.2	Einsatz von EDV-Systemen bei der Auftragsabwicklung	176
15.2	Auftragsabwicklung und Kundenservice	176
15.2.1	Terminvereinbarung	177
15.2.2	Terminvorbereitung.....	177
15.2.3	Fahrzeugannahme	179
15.2.4	Reparatur und Leistungserstellung.....	181
15.2.5	Qualitätskontrolle und Vorbereitung der Fahrzeugrückgabe.....	182
15.2.6	Fahrzeugrückgabe und Abrechnung.....	182
15.2.7	Nachbearbeitung	182
15.3	Werkstattauftrag und Angebot	188
15.3.1	Arten von Werkstattaufträgen.....	189
15.3.2	Auftragserweiterung.....	189
15.4	Auftragsabwicklung im Versicherungsfall	189
15.5	Arbeitszeitmodelle und Zeitplanung	194
15.5.1	Arbeitszeitmodelle.....	194
15.5.2	Werkstattplanung am Beispiel.....	198

16	Recht	
16.1	Rechtliche Grundlagen, Zustandekommen von Verträgen.....	202
16.2	AGB und Produkthaftung	203
16.3	Vertragsfreiheit und Vertragsarten	206
16.4	Vertragsstörungen	207
16.5	Sachmängelhaftung, Garantie und Kulanz	209
16.6	Verjährung	209
16.7	Sicherungsrecht.....	210
16.8	Mahn- und Klageverfahren	211
16.9	Rechtsformen von Unternehmen	213
17	Finanzierung	
17.1	Grundlagen	218
17.2	Finanzierungsarten	218
17.3	Kreditarten und Kreditsicherheiten	218
17.4	Leasing	219
17.5	Factoring	219
17.6	Staatliche Finanzierungshilfen	220
17.7	Kapitalbedarfsermittlung, Finanzierungsplan	221
17.8	Finanzierungsregeln	222
17.9	Zahlungsverkehr	222
18	Steuern	
18.1	Grundlagen	224
18.2	Umsatzsteuer	224
18.3	Einkommensteuer	226
18.3.1	Lohnsteuer	227
18.3.2	Solidaritätszuschlag	228
18.3.3	Kirchenlohnsteuer	228
18.4	Körperschaftsteuer	228
18.5	Gewerbesteuer	228
18.6	Erbschaft- und Schenkungsteuer.....	229
19	Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung	
19.1	Führung und Personal	230
19.2	Betriebsführung und Management	232
19.3	Auftragsabwicklung	248
20	Fragen zur Prüfungsvorbereitung	
20.1	Betriebsführung	252
20.2	Finanzbuchhaltung	264
20.3	Auftragsabwicklung	266
21	Methodische Lösungswege	
21.1	Lohn- und Gehaltsabrechnung	277
21.2	Kosten der Werkstatt	278
21.3	Kosten des Lagers	284
21.4	Handelswarenkalkulation	289
21.5	Kostenstellenrechnung	297
21.6	Teilkostenrechnung.....	299
21.7	Abschreibung	304
21.8	Kraftfahrzeugkostenberechnung	307
21.9	Maschinenkostenberechnung.....	310
21.10	Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung	313
22	Begriffe und ihre Abkürzungen	332
23	Sachwortverzeichnis	333

1 Betriebsorganisation

Das Ziel jedes wirtschaftlich orientierten Unternehmens ist es, Gewinn zu erzielen. Dies wird durch den optimalen Einsatz von Mitarbeitenden, Maschinen, Material und Zeit erreicht.

Optimaler Einsatz von Mitteln im Betrieb erfolgt immer nach dem ökonomischen Prinzip. Man unterscheidet:

Maximalprinzip. Mit gegebenen Mitteln eine möglichst hohe Leistung erzielen.

Minimalprinzip. Eine vorbestimmte Leistung mit möglichst geringen Mitteln erzielen.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die betrieblichen Abläufe und die betriebliche Kommunikation reibungslos funktionieren. Dazu bedarf es einer klar strukturierten Betriebsorganisation.

Durch sie wissen Mitarbeitende und Außenstehende, wo welche Aufgaben des Betriebs erfüllt werden und wer wofür zuständig ist.

1.1 Begriff der Organisation

Organisation ist in zweifacher Weise zu begreifen: Sie gibt einem Betrieb die Struktur (Aufbauorganisation) und sie zeigt die Prozesse, die in einem Betrieb stattfinden (Ablauforganisation).

Organisation bedeutet:

- Klare, einfache Strukturen sind für jedermann leicht verständlich.
- Die Organisation schafft Sicherheit und Stabilität im Arbeitsablauf.
- Situationsgemäßes Improvisieren ist erlaubt und kann, wenn es sich bewährt, zu neuen Regeln für die Organisation führen.
- Der sich ständig ändernde Markt erfordert unter Umständen einmalige oder fallweise Regelungen. Diese sind zulässig, werden aber regelmäßig überprüft und gegebenenfalls in die Organisationsabläufe integriert.

1.2 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation (**Bild 1**) regelt Aufgabenbereiche innerhalb eines Betriebes. Sie legt fest, welche Aufgaben durch welche Mitarbeitenden erledigt werden und wer wem Anweisungen geben darf.

Die Aufbauorganisation ist der organisatorische Rahmen des Betriebes und zeigt Mitarbeitenden und Außenstehenden

- die hierarchischen Verhältnisse im Betrieb,
- die Aufgabengliederung in z. B. Geschäftsbereiche, Abteilungen und Stellen,
- die Funktion der Geschäftsbereiche, Abteilungen und Stellen.

Mitarbeitende wissen durch die Darstellung der betrieblichen Aufbauorganisation,

- **was** sie zu tun haben,
- **wie** sie es tun sollen,
- **wann** sie es tun sollen und
- **mit wem** sie zusammenarbeiten müssen.

Die Aufbauorganisation fasst Aufgabenteile zusammen und bestimmt, welche Personen sie mit welchen Arbeitsmitteln zu erledigen haben. Dies sorgt für Klarheit bei der Informationsbeschaffung und Informationsweiterleitung. Zwischen den Organisationsbereichen werden Kommunikationskanäle und Instanzenwege klar festgeschrieben.

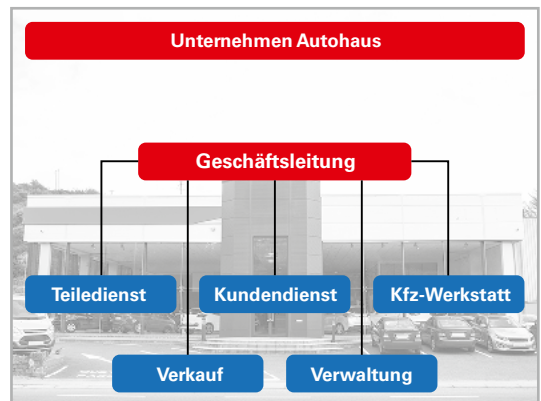


Bild 1: Aufbauorganisation eines Autohauses

Aufbauorganisation am Beispiel eines Autohauses:

Geschäftsleitung. Sie legt die Ziele des Unternehmens fest und entscheidet über die Geschäftspolitik. Ihre Aufgabe ist die Betriebsführung. Dazu gehören die Planung, die Organisation und die Kontrolle der betrieblichen Abläufe.

Teiledienst (Lager). Er verwaltet das Ersatzteil und Zubehörsortiment. Dazu gehören die Bevorratung, Bestellung, Einlagerung und Bestandsüberwachung. Der Teiledienst gibt Ersatzteile und Zubehör an die Werkstatt aus oder verkauft diese an Kunden.