



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
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: **23212**

Autoren:

| | | |
|-----------------------|--|-------------|
| Eberhardt, Christiane | Oberstudienrätin | Neenstetten |
| Heiser, Monika | Mediatorin (MM, Universität) Dipl.-Verw.-Wirt (FH) | Stuttgart |
| Högerle, Friedemann | Studiendirektor | Ostfildern |
| Psotka, Thomas | Dipl.-Wipäd., Oberstudienrat | Ehingen |
| Wimmer, Alois | Oberstudienrat a.D. | 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-Technikschülern 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 | Agenturenwarenverkauf | 127 |
| 9.3.3.5 | Verkauf von Tauschteilen, Altteilsteuer | 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 | 16 | Recht |
| 9.4.3 | Aufgaben..... | 138 | 16.1 | Rechtliche Grundlagen, Zustandekommen von Verträgen..... 202 |
| 9.5 | Kostenträgerrechnung | 139 | 16.2 | AGB und Produkthaftung..... 203 |
| 10 | Teilkostenrechnung | | 16.3 | Vertragsfreiheit und Vertragsarten |
| 10.1 | Fixe und variable Kosten | 141 | 16.4 | Vertragsstörungen |
| 10.2 | Einstufige Deckungsbeitragsrechnung | 143 | 16.5 | Sachmängelhaftung, Garantie und Kulanz |
| 10.3 | Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel der Preisgestaltung | 145 | 16.6 | Verjährung |
| 10.4 | Deckungsbeitrag als Hilfsmittel zur unternehmerischen Entscheidungsfindung | 145 | 16.7 | Sicherungsrecht |
| 10.5 | Mehrstufiger Deckungsbeitrag | 147 | 16.8 | Mahn- und Klageverfahren |
| 10.6 | Aufgaben | 148 | 16.9 | Rechtsformen von Unternehmen |
| 11 | Abschreibung | | 17 | Finanzierung |
| 11.1 | Bilanzielle Abschreibung | 150 | 17.1 | Grundlagen |
| 11.1.1 | Lineare Abschreibung | 150 | 17.2 | Finanzierungsarten |
| 11.2 | Kalkulatorische Abschreibung | 151 | 17.3 | Kreditarten und Kreditsicherheiten |
| 11.2.1 | Lineare Abschreibung | 152 | 17.4 | Leasing |
| 11.2.2 | Leistungsbezogene Abschreibung | 152 | 17.5 | Factoring |
| 11.2.3 | Kombinierte Abschreibung | 153 | 17.6 | Staatliche Finanzierungshilfen |
| 11.3 | Aufgaben | 154 | 17.7 | Kapitalbedarfsermittlung, Finanzierungsplan |
| 12 | Kraftfahrzeugkostenberechnung | | 17.8 | Finanzierungsregeln |
| 12.1 | Aufgaben | 160 | 17.9 | Zahlungsverkehr |
| 13 | Maschinenkostenberechnung | | 18 | Steuern |
| 13.1 | Aufgaben | 165 | 18.1 | Grundlagen |
| 14 | Marketing | | 18.2 | Umsatzsteuer |
| 14.1 | Grundlagen | 167 | 18.3 | Einkommensteuer |
| 14.2 | Marktforschung | 167 | 18.3.1 | Lohnsteuer |
| 14.3 | Marketing-Mix | 168 | 18.3.2 | Solidaritätszuschlag |
| 14.3.1 | Produktpolitik | 168 | 18.3.3 | Kirchenlohnsteuer |
| 14.3.2 | Preispolitik..... | 169 | 18.4 | Körperschaftsteuer |
| 14.3.3 | Distributionspolitik | 170 | 18.5 | Gewerbesteuer |
| 14.3.4 | Kommunikationspolitik..... | 171 | 18.6 | Erbschaft- und Schenkungsteuer |
| 15 | Auftragsabwicklung | | 19 | Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung |
| 15.1 | Grundlagen | 174 | 19.1 | Führung und Personal |
| 15.1.1 | Aufbau eines Autohauses..... | 174 | 19.2 | Betriebsführung und Management |
| 15.1.2 | Einsatz von EDV-Systemen bei der Auftragsabwicklung | 176 | 19.3 | Auftragsabwicklung |
| 15.2 | Auftragsabwicklung und Kundenservice | 176 | 20 | Fragen zur Prüfungsvorbereitung |
| 15.2.1 | Terminvereinbarung | 177 | 20.1 | Betriebsführung |
| 15.2.2 | Terminvorbereitung..... | 177 | 20.2 | Finanzbuchhaltung |
| 15.2.3 | Fahrzeugannahme | 179 | 20.3 | Auftragsabwicklung |
| 15.2.4 | Reparatur und Leistungserstellung..... | 181 | 21 | Methodische Lösungswege |
| 15.2.5 | Qualitätskontrolle und Vorbereitung der Fahrzeugrückgabe..... | 182 | 21.1 | Lohn- und Gehaltsabrechnung |
| 15.2.6 | Fahrzeugrückgabe und Abrechnung..... | 182 | 21.2 | Kosten der Werkstatt |
| 15.2.7 | Nachbearbeitung | 182 | 21.3 | Kosten des Lagers |
| 15.3 | Werkstattauftrag und Angebot | 188 | 21.4 | Handelswarenkalkulation |
| 15.3.1 | Arten von Werkstattaufträgen..... | 189 | 21.5 | Kostenstellenrechnung |
| 15.3.2 | Auftragserweiterung | 189 | 21.6 | Teilkostenrechnung |
| 15.4 | Auftragsabwicklung im Versicherungsfall | 189 | 21.7 | Abschreibung |
| 15.5 | Arbeitszeitmodelle und Zeitplanung | 194 | 21.8 | Kraftfahrzeugkostenberechnung |
| 15.5.1 | Arbeitszeitmodelle..... | 194 | 21.9 | Maschinenkostenberechnung |
| 15.5.2 | Werkstattplanung am Beispiel..... | 198 | 21.10 | Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung |
| 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.

- 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.

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 jeden 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

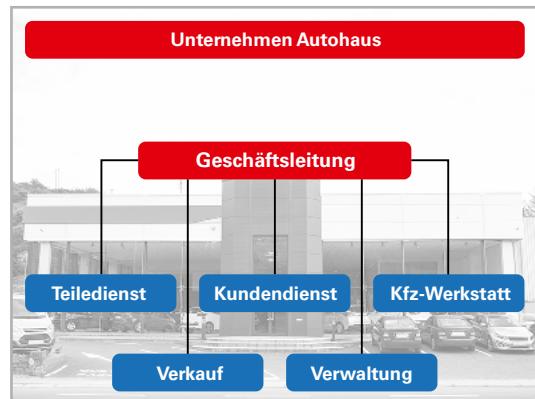


Bild 1: Aufbauorganisation eines Autohauses

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.