

# INHALTSÜBERSICHT

## TEIL I

### **Unternehmens- und Existenzgründung**

Kapitel 1 Aufbau der Unternehmung

Kapitel 2 Praxis der Existenzgründung mit Musterverträgen

## TEIL II

### **Aufgaben und Arbeitsmethoden der Hauptfunktionsbereiche des Industrieunternehmens**

Kapitel 3 Vertrieb

Kapitel 4 Materialwirtschaft

Kapitel 5 Produktionswirtschaft

Kapitel 6 Personalwirtschaft

Kapitel 7 Finanzwirtschaft und Investition

Kapitel 8 Unternehmensführung

- Hauptaufgabe Return on Investment (RoI)
- Herausforderung Krisenmanagement
- Controlling
- Unternehmensorganisation mit Business Process Engineering (BPR)
- Effizienzsicherung durch Auditing

Kapitel 9 Industrielles Rechnungswesen

- Buchführung und Jahresabschluss
- Kosten- und Leistungsrechnung

## TEIL III

### **Controlling-Instrumente**

Kapitel 10 Return-on-Investment orientiertes Kennzahlensystem

Kapitel 11 Praxisbeispiel: Produktprogramm-Planungsverfahren eines Großunternehmens der Investitionsgüterindustrie

Kapitel 12 Fallstudie: Drei-Jahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens

Kapitel 13 EDV-Einsatz im Vertriebs-Controlling, Marketing- Informations- / Kommunikations-System (MAIS)

## **Literaturverzeichnis**

## **Sachregister**

## **Übungsteil: Aufgaben und Fälle mit Lösungen**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Inhaltsübersicht .....	6
Inhaltsverzeichnis .....	7

## Teil I: Unternehmens- und Existenzgründung ..... 19

### 1 Der Aufbau der Unternehmung ..... 21

1.1 Zusammenhang Unternehmung und Betrieb .....	21
1.2 Produktionsfaktoren, Teilaufgaben und Wertefluss des Betriebes .....	21
1.3 Rechtsformen der Unternehmen .....	24
1.3.1 Hauptunterschiede zwischen Kapital- und Personengesellschaften .....	24
1.3.2 Einzelunternehmung .....	24
1.3.3 Personengesellschaften .....	25
1.3.3.1 BGB-Gesellschaft .....	25
1.3.3.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG) .....	26
1.3.3.3 Kommanditgesellschaft (KG) .....	26
1.3.3.4 Stille Gesellschaft .....	27
1.3.3.5 Partnerschaftsgesellschaft (PartGG) .....	28
1.3.4 Kapitalgesellschaften .....	28
1.3.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	28
1.3.4.2 Aktiengesellschaft (AG) .....	29
1.3.4.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	33
1.3.4.4 Reederei .....	33
1.3.5 Besondere Gesellschaftsformen .....	33
1.3.5.1 Genossenschaft .....	33
1.3.5.2 Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) .....	34
1.3.5.3 Wirtschaftsformen der öffentlichen Hand .....	34
1.3.6 Übersicht der wichtigsten Unternehmensformen .....	35
1.3.7 Unternehmensformen in der Europäischen Union .....	37
1.3.8 Kriterien zur Wahl der Unternehmensform .....	37
1.4 Unternehmenszusammenschlüsse .....	39
1.4.1 Ziele und Merkmale .....	39
1.4.1.1 Kooperation .....	40
1.4.1.2 Konzentration .....	40
1.4.2 Konzern .....	41
1.4.2.1 Gründe der Konzernbildung .....	41
1.4.2.2 Arten der Konzerne .....	42
1.4.3 Trust (Fusion) .....	42
1.4.4 Kartelle und Kartellgesetz .....	43
1.4.5 Interessengemeinschaft (IG) .....	44
1.4.6 Arbeitsgemeinschaften (ARGE) .....	45
1.4.7 Konsortium .....	45
1.4.8 Gesamtwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Würdigung von Unternehmenszusammenschlüssen .....	45
1.5 Standortwahl der Unternehmung .....	46
1.5.1 Bestimmungsfaktoren der Standortwahl .....	46

1.5.2	Chancen und Risiken der Niedriglohn-Standorte .....	48
1.5.3	Quantitative Standortanalyse .....	49
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 1 .....</i>		<i>51</i>
<b>2</b>	<b>Praxis der Existenzgründung .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1</b>	<b>Prüfungen, Planungen und Schritte vor der Gründung .....</b>	<b>53</b>
2.1.1	Prüfung der persönlichen Erfolgsvoraussetzungen .....	53
2.1.1.1	Fachliche und persönliche Eignung .....	53
2.1.1.2	Einstellung zur Arbeit .....	53
2.1.1.3	Bereitschaft zum Risiko .....	54
2.1.1.4	Erwartungen und persönliche Gründe für eine selbständige Tätigkeit .....	54
2.1.1.5	Soziale Absicherung .....	54
2.1.2	Prüfung und Gestaltung der sachlichen Voraussetzungen .....	55
2.1.2.1	Suche eines Erfolg versprechenden Betätigungsfeldes .....	55
2.1.2.2	Neugründung oder Übernahme .....	56
2.1.2.3	Standortwahl .....	57
2.1.2.4	Voll- oder Nebenerwerb .....	57
2.1.2.5	Finanzierung .....	57
2.1.2.6	Gestaltung des rechtlichen Rahmens .....	58
2.1.2.7	Wettbewerbsverhältnisse .....	64
2.1.2.8	Steuerliche Überlegungen .....	64
2.1.2.9	Gründungsberatung und Informationsquellen .....	65
2.1.3	Mindestplanung .....	65
2.1.3.1	Grundüberlegungen zur Planung neuer Aktivitäten .....	65
2.1.3.2	Minimalanforderungen systematischer Planung .....	66
<b>2.2</b>	<b>Maßnahmen zur Realisierung der Gründung .....</b>	<b>66</b>
<b>2.3</b>	<b>Erfolgssicherung nach der Gründung .....</b>	<b>67</b>
2.3.1	Vorbildliche Selbstorganisation .....	67
2.3.2	Optimaler Mitarbeiterinsatz .....	67
2.3.2.1	Richtige Auswahl .....	67
2.3.2.2	Motivation durch Ziele, Vorbild und Erfolgshonorierung .....	68
2.3.3	Kundenzufriedenheit .....	68
2.3.4	Effizientes Controlling .....	68
2.3.5	Schnelle strategisch richtige Entscheidungen .....	68
2.3.6	Zukunftsorientierung des Leistungsprogramms .....	69
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 2 .....</i>		<i>70</i>

## **Teil II: Aufgaben und Arbeitsmethoden der Hauptfunktionsbereiche des Industrieunternehmens .....**

<b>3</b>	<b>Vertrieb .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1</b>	<b>Strategisches und operatives Marketing .....</b>	<b>73</b>
3.1.1	Aufgabe und historische Entwicklung .....	73
3.1.2	Einbindung in das strategische Management .....	75

3.1.2.1	Strategische Analyse .....	76
3.1.2.2	Strategische Auswahl .....	78
3.1.2.3	Strategische Umsetzung .....	84
3.1.2.4	Strategisches Controlling .....	86
3.1.3	Marketing-Management und -Organisation .....	87
3.1.3.1	Marketing-Instrumente .....	87
3.1.3.2	Marketing-Managementprozess .....	89
3.1.3.3	Marketingorganisation .....	90
<b>3.2</b>	<b>Marktforschung .....</b>	<b>93</b>
3.2.1	Aufgabenstellung .....	93
3.2.1.1	Informationssuche und -verarbeitung .....	93
3.2.1.2	Daten- und Informationsbasis .....	95
3.2.1.3	Systematische Strukturierung und Prämissen .....	97
3.2.1.4	Planung und Durchführung von Studien .....	97
3.2.1.5	Briefing, Arbeitsvorschlag und Bewertung .....	99
3.2.2	Methoden der Marktforschung .....	100
3.2.2.1	Sekundär- oder Schreibtischforschung (Desk Research) .....	100
3.2.2.2	Primär- oder Feldforschung (Field Research) .....	104
3.2.3	Theorie und Praxis des Käuferverhaltens .....	113
3.2.4	Kommunikations-Systemzusammenhang .....	114
3.2.5	Marktsegmentierung .....	115
<b>3.3</b>	<b>Marketing-Mix .....</b>	<b>120</b>
3.3.1	Produktpolitik am Beispiel technischer Serienprodukte .....	120
3.3.1.1	Neuproduktplanung .....	120
3.3.1.2	Produktprogrammplanung .....	127
3.3.2	Distributionspolitik .....	129
3.3.2.1	Wahl des Vertriebsweges, Merkmale und Nachteile .....	129
3.3.2.2	Marketinglogistik .....	136
3.3.3	Kontrahierungspolitik .....	139
3.3.3.1	Bestimmungsfaktoren der Preisbildung .....	139
3.3.3.2	Kalkulationsverfahren .....	142
3.3.3.3	Teilkostendeckung bei nicht voll ausgelasteten Kapazitäten .....	142
3.3.3.4	Break-Even-Analyse Praxisbeispiel: Preisfindung für eine Kleinserie .....	143
3.3.4	Kommunikationspolitik .....	144
3.3.4.1	Corporate Identity - Grundlage jeder Werbung .....	144
3.3.4.2	Werbung - Aufgabe, Planung und Erfolgskontrolle .....	144
3.3.4.3	Verkaufsförderung - Erfolgsvoraussetzung im indirekten Vertrieb ....	147
3.3.4.4	Persönlicher Verkauf und technische Kompetenz - Erfolgs- voraussetzung im Verkauf komplexer Problemlösungen .....	149
<b>3.4</b>	<b>Verkauf und Vertriebsabwicklung mit EDV .....</b>	<b>150</b>
3.4.1	Das perfekte Systemangebot .....	150
3.4.2	Praxisbeispiel: EDV-gestützte Auftragssteuerung vom Auftragseingang bis zur Fakturierung im Maschinenbauunternehmen IXION .....	151
3.4.2.1	Einleitung .....	151
3.4.2.2	Produktionsprogrammplanung und Grundstruktur des Fertigungs- prozesses .....	151
3.4.2.3	Ablauf der EDV-gestützten Auftragsabwicklung .....	151
<b>Kontrollfragen zu Kapitel 3 .....</b>		<b>156</b>

<b>4 Materialwirtschaft .....</b>	<b>157</b>
<b>4.1 Stellung der Materialwirtschaft im Gesamtunternehmen .....</b>	<b>157</b>
4.1.1 Begriff, Aufgaben, Ziele und Probleme .....	157
4.1.2 Arbeitsteilung und Arbeitsablauf der Materialwirtschaft .....	159
<b>4.2 Auftragsunabhängige Grundlagen der Beschaffung .....</b>	<b>161</b>
4.2.1 Materialplanung mit Stücklistenaufbau als Teilaufgabe der Erzeugnis- planung und Beitrag der Arbeitsvorbereitung .....	161
4.2.2 ABC-Analyse und XYZ-Analyse - Grundlage für eine effiziente Gestaltung der Bestellverfahren .....	161
4.2.3 Beschaffungsmarktforschung zur langfristigen Sicherung von Kosten- und Leistungsvorteilen .....	163
<b>4.3 Programm- oder auftragsabhängige Planung der Beschaffung .....</b>	<b>164</b>
4.3.1 Beschaffungsplanung .....	164
4.3.1.1 Zusammenhang mit anderen Bereichsplänen .....	164
4.3.1.2 Ziele .....	165
4.3.1.3 Aufgaben .....	165
4.3.2 Materialdisposition .....	166
4.3.2.1 Bedarfsermittlung .....	166
4.3.2.2 Bestellrechnung .....	169
<b>4.4 Durchführung der Beschaffung .....</b>	<b>173</b>
4.4.1 Einkauf .....	173
4.4.1.1 Aufgaben des Einkaufs .....	173
4.4.1.2 Arbeitsablauf des Einkaufs im Zusammenhang mit Lager und Rechnungswesen .....	174
4.4.1.3 Interne Organisation des Einkaufs .....	174
4.4.2 Wareneingang .....	175
4.4.3 Qualitätskontrolle .....	175
4.4.4 Rechnungsprüfung .....	175
<b>4.5 Lager .....</b>	<b>176</b>
4.5.1 Begriff, Aufgaben, Arten .....	176
4.5.2 Lagerplanung .....	176
4.5.3 Lagerhaltung .....	177
4.5.3.1 Lagerungsablauf und Bereitstellung .....	177
4.5.3.2 Lagerfreiplatzverwaltung, „chaotisches " Lager Praxisbeispiel: Ablauforganisation eines Hochregallagers .....	178
4.5.3.3 Material-(Lager-)Buchhaltung .....	179
<b>4.6 Kennzahlen der Materialwirtschaft.....</b>	<b>180</b>
<b>4.7 EDV-Unterstützung in der Materialwirtschaft .....</b>	<b>181</b>
4.7.1 Zielsetzung .....	181
4.7.2 Voraussetzungen .....	182
4.7.3 Vorbereitung für die EDV-Einführung in der Materialwirtschaft .....	182
4.7.4 Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Materialwirtschaftsfunktionen ..	183
4.7.4.1 Materialplanung und Disposition .....	183
4.7.4.2 Einkauf und Bestellwesen .....	188
4.7.4.3 Wareneingang und Qualitätskontrolle .....	188
4.7.4.4 Rechnungsprüfung .....	189
4.7.4.5 Lager .....	189
<b>4.8 Exkurs: KANBAN-System .....</b>	<b>190</b>
4.8.1 Zielsetzung .....	190
4.8.2 Aufgaben der Werkstattsteuerung .....	190

4.8.3	Funktionsweise des KANBAN-Systems .....	191
4.8.4	Einsatzvoraussetzungen .....	192
4.8.5	Einführung des KANBAN-Systems .....	192
4.8.6	Wirtschaftlichkeitsaspekte .....	193
4.8.7	Anwendungsbereiche .....	193
4.8.8	EDV-Unterstützung .....	194
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 4</i> .....		195
<b>5</b>	<b>Produktionswirtschaft .....</b>	<b>197</b>
<b>5.1</b>	<b>Begriff, Ziele, Aufgaben und Bestimmungsfaktoren .....</b>	<b>197</b>
5.1.1	Ziele im zeitlichen Wandel .....	197
5.1.2	Produktionsaufgaben in der Bundesrepublik .....	198
5.1.3	Bestimmungsfaktoren, die den Produktionsprozess festlegen .....	200
5.1.3.1	Produktionsfaktoren .....	200
5.1.3.2	Prozessmerkmale .....	200
5.1.3.3	Organisationstypen .....	203
5.1.3.4	Hauptinformationsprozesse in der Produktion .....	203
5.1.3.5	Strukturorganisation der Produktion .....	205
<b>5.2</b>	<b>Vertriebsabhängige Planungsaufgaben .....</b>	<b>208</b>
5.2.1	Produktprogrammplanung .....	208
5.2.1.1	Hauptaufgabe des Marketing .....	208
5.2.1.2	Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren .....	208
5.2.1.3	Methoden zur Senkung der Herstellkosten .....	210
5.2.2	Vom Absatz- zum Produktionsprogramm .....	219
<b>5.3</b>	<b>Aufgaben und Verfahren der produktionsmengenunabhängigen Fertigungsplanung</b>	<b>219</b>
5.3.1	Erzeugnisplanung .....	219
5.3.1.1	Planung des Fertigungsablaufes .....	220
5.3.1.2	Bedarfsermittlung je Erzeugniseinheit .....	220
5.3.1.3	Elemente und Hilfsmittel der Erzeugnisplanung .....	224
5.3.2	Zusammenhang zwischen produktionsmengenunabhängiger Fertigungsplanung und produktionsmengenabhängiger Fertigungssteuerung .....	237
<b>5.4</b>	<b>Aufgaben und Verfahren der produktionsmengenabhängigen Fertigungssteuerung</b>	<b>238</b>
5.4.1	Auftragsvorbereitung und Terminplanung .....	238
5.4.1.1	Produktions- oder Produktionsprogrammplanung .....	238
5.4.1.2	Kapazitätsbedarfsermittlung und -abstimmung .....	240
5.4.1.3	Kapazitätsterminierung .....	248
5.4.1.4	Produktionsmengen- und produktionsterminabhängige Materialbedarfsermittlung und -bereitstellung .....	266
5.4.2	Werkstattsteuerung (Auftragsvorbereitung, -veranlassung und Rückmeldung) ...	271
5.4.2.1	Aufgaben eines Leitstandes .....	271
5.4.2.2	Auftragspapiere zur Fertigungsveranlassung .....	272
5.4.2.3	Praxisbeispiel: Arbeitsablauf am Leitstand eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens mit Auftragsfertigung .....	273
5.4.2.4	Hauptaufgaben der Betriebsdatenerfassung (BDE) .....	275
5.4.2.5	Fertigungskontrolle und Schwachstellenanalyse .....	279
<b>5.5</b>	<b>Qualitäts-Management .....</b>	<b>282</b>
5.5.1	Der Begriff „Qualität“ .....	282
5.5.2	Total Quality Management - eine Unternehmens- und Führungsphilosophie .....	283
5.5.2.1	Total Quality Control von A. W. Feigenbaum .....	283
5.5.2.2	Wirkungskette, 14-Punkte und PDCA-Cycle von W.E. Deming .....	284

5.5.2.3	Fitness For Use von J. M. Juran .....	286
5.5.2.4	Das japanische Qualitäts-Management nach K. Ishikawa .....	286
5.5.2.5	Die Synthese im Total Quality Management (TQM) .....	287
5.5.3	Die Umsetzung im Qualitäts-Management-System (QMS) .....	292
5.5.3.1	Organisation des Qualitäts-Managements .....	292
5.5.3.2	Instrumente des Qualitäts-Managements im Produktentwicklungs- zyklus von Serienprodukten .....	295
5.5.4	Zertifizierung von Qualitäts-Management-Systemen nach ISO 9000 ff. ....	308
5.5.4.1	Gegenstand und Umfang der Zertifizierung nach ISO 9000 ff. ....	308
5.5.4.2	Gründe für die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. ....	315
5.5.4.3	Zertifizierungsinstitutionen .....	315
5.5.4.4	Zertifizierungsablauf .....	315
5.5.4.5	Zertifizierung und TQM .....	316
5.5.5	Probleme der Produkthaftung .....	317
5.5.5.1	Produkthaftung und TQM .....	318
5.5.5.2	Regelungen bezüglich EU-Maschinenrichtlinie und CE-Zeichen .....	318
5.6	<b>EDV-Unterstützung in der Fertigung .....</b>	<b>320</b>
5.6.1	Hauptaufgaben und Ziele .....	320
5.6.2	CIM - Eine Definition .....	321
5.6.2.1	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS) .....	322
5.6.2.2	Computer Aided Design (CAD) .....	324
5.6.2.3	Computer Aided Engineering (CAE und EDM) .....	324
5.6.2.4	Computer Aided Planning (CAP) .....	326
5.6.2.5	Computer Aided Manufacturing (CAM) .....	326
5.6.2.6	Computer Aided Quality Assurance (CAQ) .....	326
5.6.2.7	Das Zusammenwirken der CIM-Komponenten .....	330
5.6.2.8	Ein Beispiel für einen Kundenauftrag .....	330
5.6.3	Einführung von CIM .....	333
5.6.4	Wirtschaftlichkeit von CIM .....	334
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 5 .....</i>	<i>336</i>
<b>6</b>	<b>Personalwirtschaft .....</b>	<b>339</b>
6.1	<b>Aufgaben und Organisation der Personalwirtschaft .....</b>	<b>339</b>
6.1.1	Aufgaben der Personalwirtschaft .....	339
6.1.2	Organisation der Personalwirtschaft .....	340
6.2	<b>Rechtsgrundlagen der Personalwirtschaft .....</b>	<b>341</b>
6.2.1	Rechtsgrundlagen eines Arbeitsverhältnisses .....	341
6.2.2	Aufgaben und Rechte des Betriebsrates (nach dem Betriebsverfassungs- gesetz (BetrVG)) .....	343
6.2.2.1	Allgemeine Aufgaben des Betriebsrates .....	343
6.2.2.2	Angelegenheiten, die zwingend der Mitbestimmung unterliegen .....	343
6.2.2.3	Bereiche freiwilliger Mitbestimmung .....	344
6.2.2.4	Angelegenheiten, die der Mitwirkung oder Mitbestimmung des Betriebsrates bedürfen .....	344
6.2.3	Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz .....	346
6.3	<b>Personalbedarfsplanung und Personalbeschaffung .....</b>	<b>347</b>
6.3.1	Planung des produktionsabhängigen Personalbedarfes .....	349
6.3.2	Budgetierung des nicht-produktionsmengenabhängigen Personalbedarfes .....	349
6.3.3	Personalbeschaffung .....	350
6.4	<b>Grundlagen anforderungs- und leistungsgerechter Entlohnung .....</b>	<b>351</b>

6.4.1	Anforderungsgerechte Entlohnung .....	353
6.4.1.1	Summarische Arbeitsbewertung .....	354
6.4.1.2	Analytische Arbeitsbewertung .....	355
6.4.2	Leistungsgerechte Entlohnung - Leistungslohnsysteme .....	358
6.4.2.1	Akkordlohn .....	358
6.4.2.2	Prämienlohn- und Prämienlohnsysteme .....	360
6.4.3	Ergänzende Kriterien gerechter Entlohnung .....	362
6.4.3.1	Marktgerechtigkeit .....	362
6.4.3.2	Soziale Faktoren .....	362
6.4.3.3	Mitarbeiterbeteiligung .....	363
6.4.4	Überwindung von Akzeptanzproblemen bei der Belegschaft .....	363
<b>6.5</b>	<b>EDV-Einsatz in der Personalwirtschaft .....</b>	<b>363</b>
6.5.1	Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	363
6.5.1.1	Bruttolohnabrechnung .....	363
6.5.1.2	Nettolohn- und Gehaltsabrechnung .....	364
6.5.2	Personalplanungs- und -informationssysteme .....	364
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 6 .....</i>	<i>366</i>
<b>7</b>	<b>Finanzwirtschaft und Investition .....</b>	<b>367</b>
<b>7.1</b>	<b>Begriff und Aufgaben der Finanzierung .....</b>	<b>367</b>
7.1.1	Investition und Liquidität als Optimierungsaufgabe .....	367
7.1.2	Merkmale und Funktionen von Eigen- und Fremdkapital .....	367
<b>7.2</b>	<b>Finanzierungsinstrumente .....</b>	<b>368</b>
7.2.1	Eigenkapitalbeschaffung .....	368
7.2.2	Fremdkapitalbeschaffung .....	369
7.2.2.1	Merkmale der wichtigsten Fremdkapitalarten .....	369
7.2.2.2	Instrumente der Kreditsicherung .....	372
7.2.2.3	Kreditprüfung und -überwachung .....	373
<b>7.3</b>	<b>Hauptkriterien finanzpolitischer Optimierung .....</b>	<b>375</b>
<b>7.4</b>	<b>Finanzplanung .....</b>	<b>376</b>
7.4.1	Aufgaben, Elemente und Grundsätze .....	376
7.4.2	Ermittlung des Kapitalbedarfes .....	379
7.4.2.1	Kapitalbedarf zur Finanzierung des Anlagevermögens .....	379
7.4.2.2	Kapitalbedarf zur Finanzierung des Umlaufvermögens .....	379
7.4.2.3	Zusammenfassung .....	381
7.4.3	Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben des Leistungsbereiches .....	382
7.4.3.1	Ermittlung der leistungsabhängigen Periodeneinnahmen .....	382
7.4.3.2	Ermittlung der leistungsabhängigen Periodenausgaben .....	383
7.4.4	Synthese im Finanzplan .....	384
7.4.4.1	Zusammenhang der Finanzplanung mit anderen Teilplänen des Unternehmens .....	384
7.4.4.2	Grundsätze der Finanzplanung .....	384
7.4.4.3	Planung der Zahlungsbewegungen .....	386
7.4.5	Methoden zur Überwindung der Unsicherheit der Erwartungen in der Finanzplanung .....	387
7.4.5.1	Überwachung und Gestaltung der finanziellen Mobilität .....	388
7.4.5.2	Rollende Finanzplanung .....	390
<b>7.5</b>	<b>Planung und Steuerung des Investitionsprozesses .....</b>	<b>390</b>
7.5.1	Begriff und Zielsetzung der Investition .....	390
7.5.2	Investitionsarten .....	391



7.5.3	Übliche Schwächen im Investitionsprozess .....	392
7.5.4	Planung von Einzelinvestitionen .....	393
7.5.4.1	Überblick über die klassischen Verfahren der Investitionsrechnung ..	394
7.5.4.2	Probleme und Eignungsmerkmale statischer Verfahren der Investitionsrechnung .....	395
7.5.4.3	Probleme und Eignungsmerkmale dynamischer Verfahren .....	399
7.5.4.4	Das Ersatzproblem .....	405
7.5.4.5	Die Risikoanalyse .....	406
7.5.5	Planung von Investitionsprogrammen .....	408
7.5.5.1	Planung von Großinvestitionen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung .....	408
7.5.5.2	Simulationsmodelle zur Investitionsplanung .....	408
<b>7.6</b>	<b>EDV-Unterstützung in der Finanzwirtschaft .....</b>	<b>409</b>
7.6.1	Ziele und Aufgaben .....	409
7.6.2	Einsatzbereiche für EDV .....	413
7.6.2.1	Zahlungsverkehr .....	413
7.6.2.2	Informationsdienste .....	415
7.6.2.3	Unterstützung bei der Unternehmensplanung .....	416
7.6.3	Probleme und Tendenzen .....	417
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 7 .....</i>		419
<b>8</b>	<b>Unternehmensführung .....</b>	<b>421</b>
<b>8.1</b>	<b>Return on Investment (RoI) als Grundlage und Hauptaufgabe systematischer Unternehmensführung .....</b>	<b>422</b>
<b>8.2</b>	<b>Krisenmanagement als Führungsherausforderung .....</b>	<b>425</b>
8.2.1	Ursachen und Merkmale von Unternehmenskrisen .....	425
8.2.1.1	Ursachen im Markt .....	425
8.2.1.2	Ursachen im Unternehmen .....	425
8.2.2	Instrumente zur Vermeidung und Überwindung von Unternehmenskrisen .....	426
8.2.2.1	Das Führungsteam .....	426
8.2.2.2	Merkmale der Führungsaufgaben .....	426
8.2.2.3	Planung und Kontrolle ( Controlling) .....	429
8.2.2.4	Maßnahmenprogramm .....	429
8.2.2.5	Spezielle Probleme und Aufgaben kleiner und mittlerer Unter- nehmen .....	434
<b>8.3</b>	<b>Aufgaben und Methoden des Controlling .....</b>	<b>436</b>
8.3.1	Begriff und Aufgaben des Controlling .....	436
8.3.2	Funktionszusammenhänge und Informationsinhalte eines Management- Informations-Systems (MIS) als Grundlage des Controlling .....	438
8.3.2.1	Ziel- und Organisationssystem der Unternehmung .....	438
8.3.2.2	Managementregelkreis .....	439
8.3.2.3	Integrierte Datenverarbeitung als Grundlage für ein MIS .....	440
8.3.2.4	Datenbankkonzept für einen Industriebetrieb .....	442
8.3.2.5	Die Bedeutung der EDV im betrieblichen Informationsprozess .....	443
8.3.3	Aufgaben, Inhalte und Verfahren der Unternehmensplanung .....	446
8.3.3.1	Aufgaben und Grundsätze der Unternehmensplanung .....	446
8.3.3.2	Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Unter- nehmensplanung sowie Kontrolle als System von Regelkreisen .....	447
8.3.3.3	Phasen und Organisation der Unternehmensplanung .....	449

8.3.3.4	Praxisbeispiel: Dreijahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens (mit Formularsatz im Teil III) .....	452
<b>8.4</b>	<b>Unternehmensorganisation .....</b>	<b>453</b>
8.4.1	Begriffe und Aufgaben .....	453
8.4.2	Aufbauorganisation .....	454
8.4.2.1	Grundformen der Aufbauorganisation .....	454
8.4.2.2	Gestaltungsregeln der Aufbauorganisation .....	458
8.4.3	Ablauforganisation .....	460
8.4.3.1	Begriffe, Aufgaben und Merkmale der Organisation von Arbeits- abläufen .....	460
8.4.3.2	Gestaltungsmöglichkeiten und Optimierungsregeln zur Arbeits- ablauforganisation .....	460
8.4.4	Projektorganisation .....	461
8.4.5	Business Process Redesign (BPR) .....	462
8.4.5.1	Die Idee von Business Process Redesign .....	462
8.4.5.2	Elemente und Wirkungen von Business Process Redesign .....	463
8.4.5.3	Das Wichtigste: Change Management .....	464
8.4.5.4	Schritte der Prozessoptimierung (Steps in Process Improvement) .....	466
8.4.5.5	„Schlüsselmethode“ Benchmarking .....	470
8.4.5.6	Business Process Reengineering mit Hilfe von Tools .....	477
8.4.5.7	Praxisbeispiel: Darstellung von Teilprozessen auf Fachkonzept- ebene .....	479
8.4.5.8	Mögliche Gründe für ein Scheitern von Business Process Reengineering .....	484
<b>8.5</b>	<b>Interne Revision - Effizienzsicherung durch Auditing .....</b>	<b>484</b>
8.5.1	Aufgabenstellung .....	484
8.5.2	Revisionsplan .....	485
8.5.3	Prüfungsarten .....	485
8.5.3.1	Financial Auditing .....	485
8.5.3.2	Operational Auditing .....	486
8.5.3.3	Management Auditing .....	487
8.5.3.4	Strategic Auditing (Wirtschaftlichkeitsprüfung von Investitionen) ....	487
8.5.4	Prüfungsablauf .....	488
8.5.4.1	Prüfungsabschnitte und -phasen .....	488
8.5.4.2	Anfertigung des Prüfungsberichts .....	489
8.5.4.3	Abschluss .....	490
8.5.5	Wege zur partnerschaftlichen Prüfung .....	490
8.5.6	DV-Revision .....	491
8.5.6.1	Revision der EDV .....	491
8.5.6.2	Einsatz der EDV für Prüfungszwecke der Internen Revision .....	493
<b>8.6</b>	<b>Die wichtigsten Management-by-Konzeptionen als Erfahrungsgrundlage der Führungspraxis .....</b>	<b>494</b>
<i>Kontrollfragen zu Kapitel 8 .....</i>		<i>497</i>
<b>9</b>	<b>Industrielles Rechnungswesen .....</b>	<b>499</b>
<b>9.1</b>	<b>Buchführung und Jahresabschluss .....</b>	<b>499</b>
9.1.1	Buchführungspflicht und -vorschriften .....	499
9.1.2	Inventur .....	500
9.1.3	Inventar .....	501
9.1.4	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung .....	502

9.1.4.1	Größenklassen für Kapitalgesellschaften .....	502
9.1.4.2	Bilanzgliederung der Kapitalgesellschaften .....	502
9.1.4.3	Bewertungsgrundsätze .....	503
9.1.4.4	Den Ingenieur interessierende Einzelvorschriften der Bilanzierung ...	506
9.1.4.5	Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaften .....	507
9.1.5	Der Industriekontenrahmen (IKR) .....	508
9.1.6	Von der Eröffnungsbilanz zur Schlussbilanz	
	Buchungsregeln und Buchungen ausgewählter Geschäftsvorfälle .....	509
9.1.6.1	Buchungsregeln und Buchungssätze .....	510
9.1.6.2	Auflösung der Eröffnungsbilanz .....	511
9.1.6.3	Buchungen auf Bestandskonten .....	512
9.1.6.4	Abschluss der Bestandskonten .....	512
9.1.6.5	Buchungen auf Erfolgskonten und deren Abschluss .....	513
9.1.6.6	Schematische Darstellung des geschlossenen Systems der Doppelten Buchführung (Geschäftsbuchführung) .....	515
9.1.6.7	Ausgewählte buchhalterisch wesentliche Geschäftsvorfälle .....	516
9.1.6.8	Zeitliche Abgrenzung .....	520
9.1.6.9	Jahresabschlussarbeiten .....	521
<b>9.2</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung .....</b>	<b>523</b>
9.2.1	Aufgaben, Grundbegriffe und Zusammenhänge .....	523
9.2.1.1	Aufgaben und Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung ....	523
9.2.1.2	Erforderliche Begriffe zur Abgrenzung von Geschäftsbuchführung (GB) und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) .....	524
9.2.1.3	Informationsfluss der Betriebsabrechnung .....	526
9.2.2	Abgrenzungsrechnung .....	527
9.2.2.1	Abgrenzung zwischen Betriebs- und Unternehmensergebnis .....	527
9.2.2.2	Welche Belege werden in welchem Rechnungskreis erfasst? .....	528
9.2.3	Kostenartenrechnung .....	529
9.2.3.1	Aufgaben der Kostenartenrechnung .....	529
9.2.3.2	Kriterien für die Gliederung der Kostenarten .....	530
9.2.3.3	Gliederung eines Kostenartenplans .....	530
9.2.3.4	Erfassung beziehungsweise Errechnung des Kostenanfalls der wichtigsten Kostenarten .....	532
9.2.3.5	Bewertung der Kostengüter .....	534
9.2.3.6	Kostenverläufe in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad .....	535
9.2.4	Kostenstellenrechnung .....	536
9.2.4.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung .....	536
9.2.4.2	Kriterien der Kostenstellenbildung .....	536
9.2.4.3	Gliederung eines Kostenstellenplans .....	537
9.2.4.4	Betriebsabrechnungsbogen als Instrument zur Überwachung der betrieblichen Effizienz und Grundlage der Preiskalkulation .....	538
9.2.4.5	Praxisbeispiel: Informationsfluss für ein modernes Betriebscontrolling dargestellt am Beispiel einer klassischen Betriebsabrechnung eines Maschinenbauunternehmens .....	540
9.2.5	Kostenträgerrechnung .....	543
9.2.5.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung .....	543
9.2.5.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) .....	543
9.2.5.3	Kostenträgerzeitrechnung .....	546
9.2.6	Kostenrechnungssysteme .....	547

9.2.6.1	Systemüberblick und Aufgabenzuordnung, eine Antwort auf die Schwächen der Vollkostenrechnung .....	547
9.2.6.2	Flexible Plankostenrechnung mit monatlichem Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse .....	548
9.2.6.3	Deckungsbeitragsrechnung .....	550
9.2.6.4	Prozesskostenrechnung .....	553
9.3	EDV-Einsatz im Rechnungswesen .....	562
9.3.1	Stand der Technik im Großunternehmen .....	562
9.3.2	Probleme mittlerer und kleiner Unternehmen .....	562
9.3.2.1	Denkbare Schritte zu autonomer Leistungsfähigkeit .....	562
9.3.2.2	Kriterien zur Beurteilung von Standardprogrammen .....	563
	<i>Kontrollfragen zu Kapitel 9</i> .....	565

### **Teil III: Controlling-Instrumente .....** 567

#### **10 Return-on-Investment-orientiertes Kennzahlensystem .....** 569

#### **11 Praxisbeispiel: Produktprogramm-Planungsverfahren eines Großunternehmens der Investitionsgüterindustrie .....** 575

#### **12 Fallstudie: Drei-Jahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens .....** 583

12.1	Einleitung .....	583
12.2	Prämissen .....	583
12.2.1	Das Unternehmen .....	583
12.2.2	Marktanalyse .....	585
12.2.3	Wettbewerbsanalyse .....	585
12.3	Status-quo-Prognose .....	586
12.4	Verbesserungsmaßnahmen .....	587
12.5	Unternehmensplanung .....	588
12.5.1	Absatz-, Umsatz- und Produktionsplanung .....	588
12.5.2	Personalplan .....	588
12.5.3	Kostenplan I (Fixe Kosten) .....	589
12.5.4	Kostenplan II (Variable Kosten und Gesamtkosten) .....	590
12.5.5	Kostenträgererfolgsplan (Deckungsbeitrag) .....	591
12.5.6	Risiko-, Sensitivitätsanalyse .....	591
12.5.7	Plan-GuV mit Rentabilitätsplan .....	592
12.5.8	Planbilanz (Kapitalbedarf und Kapitalbedarfsdeckung) .....	593
12.5.9	Liquiditätsplan .....	594

#### **13 EDV-Einsatz im Vertriebs-Controlling, Marketing-Informations-/Kommunikations-Systeme (MAIS) .....** 595

13.1	Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch MAIS .....	595
13.1.1	Dynamik der Wettbewerbsfaktoren .....	595
13.1.2	Anforderungen an MAIS .....	596
13.1.3	Anforderungen an ein Database Marketing .....	601

<b>13.2 Planung und Entwicklung von MAIS .....</b>	<b>606</b>
13.2.1 Datenbankkonzeption für einen Industriebetrieb .....	606
13.2.2 Informations- und Methodeninhalte einer Marketingdatenbank .....	606
13.2.3 Entwicklungs-Philosophie für MAIS .....	608
13.2.4 Entwicklungs-Prozess für MAIS .....	609
13.2.5 Möglichkeiten zur Absicherung des Entwicklungsprozesses .....	610
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>611</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>622</b>
<b>Übungsteil .....</b>	<b>633</b>
Aufgaben/Fälle .....	633
Lösungen .....	651