

A Umfeld, Aufbau und Steuerung eines Unternehmens 11

› Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen

1	Zielsystem der Unternehmung auf sich wandelnden Märkten	11
1.1	Orientierung am Markt und an Interessengruppen	12
1.1.1	Marktausrichtung	12
1.1.2	Ausrichtung an Interessengruppen	13
1.2	Unternehmensziele formulieren und umsetzen	15
1.2.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur	15
1.2.2	Unternehmensstrategien und Unternehmensziele	16
1.2.3	Corporate Identity-Konzept	22
1.3	Shareholder- und Stakeholder-Konzept	24
2	Wertschöpfung im Leistungserstellungsprozess	29
2.1	Leistungserstellung in Industrieunternehmen	30
2.1.1	Betriebliche Produktionsfaktoren als Kosten	30
2.1.2	Erzeugnisse, Dienstleistungen und Handelswaren als Leistungen	32
2.1.3	Kombination der Produktionsfaktoren nach dem Ökonomischen Prinzip	34
2.1.4	Funktionsweise von Unternehmen für die Leistungserstellung	36
2.2	Wertschöpfung durch Leistungserstellung	40
3	Controlling zur Unternehmenssteuerung	46
3.1	Ziele und Aufgaben des Controllings	46
3.2	Strategisches Controlling am Beispiel Benchmarking	50
3.3	Operatives Controlling am Beispiel betrieblicher Kennzahlen	52
4	Unternehmensorganisation zur Zielerreichung	60
4.1	Klassische Organisation	60
4.2	Prozessorientierte Organisation	69
4.2.1	Begründung der Prozessorientierung	69
4.2.2	Charakterisierung von Geschäftsprozessen	70
4.2.3	Darstellung von Prozessen	72
4.2.4	Prozessoptimierung	76

B Beschaffungsprozesse 80

› Lernfeld 6: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Stellung der Beschaffung im Wertschöpfungsprozess	80
1.1	Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft	80
1.2	Einkaufsorganisation	83
1.3	Beschaffungsstrategien	84
1.4	Internetgestützte Beschaffungssysteme	88
1.4.1	Bedeutung von E-Business für den Geschäftsverkehr	88
1.4.2	E-Procurement als Teil des E-Business	89
1.4.3	Supply-Chain-Management	94
2	Beschaffungsplanung	99
2.1	Materialbedarfsplanung	99
2.2	Bedarfsmengenplanung	104
2.2.1	Ermittlung der Bedarfsmengen	104
2.2.2	Optimale Bestellmenge	105
2.2.3	Fremdbezug oder Eigenfertigung (buy or make)	108
2.3	Zeitliche Beschaffungsplanung	112
2.4	Bereitstellungsprinzipien sowie ABC- und XYZ-Analyse	116
2.4.1	Bereitstellungsprinzipien	116
2.4.2	ABC-Analyse und XYZ-Analyse	118
2.5	Bezugsquellenermittlung	122

3	Rechtliche Aspekte bei der Beschaffungsdurchführung	130
3.1	Rechtliche Gegebenheiten für Handelsgeschäfte	130
3.1.1	Zustandekommen von Kaufverträgen	130
3.1.2	Rechtliche Wirkung von Willenserklärungen am Beispiel unbestellter Ware	134
3.2	Inhalte des Kaufvertrages	139
3.2.1	Erfüllungsort, Gefahrübergang und Gerichtsstand	139
3.2.2	Lieferungsbedingungen	140
3.2.3	Zahlungsbedingungen	146
	Exkurs: Ratenkauf	148
3.2.4	Eigentumsvorbehalt	150
3.2.5	Allgemeine Geschäftsbedingungen	151
3.3	Kaufvertragsarten	153
3.4	Vertragsstörungen seitens des Verkäufers	155
3.4.1	Schlechtleistung (Mangelhafte Lieferung)	155
3.4.2	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung (Lieferungsverzug)	158
4	Bereitstellung der Materialien durch die Materiallogistik	167
4.1	Materiallogistik als Teil der Logistik	167
4.2	Transport als Grundprozess	172
4.3	Lagerung als Grundprozess	174
4.3.1	Aufgaben und Organisation der Lagerhaltung	174
4.3.2	Wareneingang	177
4.3.3	Bedien- und Lagerbereich	178
4.3.4	Kommissionierung und Warenausgang	181
4.3.5	Lagerbestandsmanagement	182
4.4	Eigen- oder Fremdlagerung	186
5	Beschaffungskontrolle	190
5.1	Zielsetzungen und Aufgaben der Beschaffungskontrolle	190
5.2	Instrumente und Messgrößen der Beschaffungskontrolle	192

C

Leistungserstellungsprozesse

198

› Lernfeld 5: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Das Produktions- und Absatzprogramm eines Industriebetriebes	198
1.1	Leistungserstellung im Wertschöpfungsprozess	198
1.2	Aufgaben und Ziele der Produktion	201
1.3	Produktentwicklung als Basis für marktgerechte Leistungserstellung	204
1.3.1	Phasen der Produktentwicklung	204
1.3.2	Rechtliche Anforderungen im Zuge der Produktentwicklung	207
1.4	Leistungserstellung und Umweltschutz	210
1.4.1	Umweltbelastungen und Umweltbewusstsein	210
1.4.2	Additiver Umweltschutz in Unternehmen	212
1.4.3	Integrierter Umweltschutz in Unternehmen	213
1.4.4	Umweltmanagementsysteme	217
1.5	Produktions- und Absatzprogramm festlegen	220
2	Die langfristig angelegte Produktionsplanung als Grundlage der Prozesssteuerung in der Produktionswirtschaft	225
2.1	Produktionsplanung und Produktionssteuerung	225
2.1.1	Produktionsplanung – langfristig angelegte, produktbezogene Entscheidungen	225
2.1.2	Produktionssteuerung – kurzfristig angelegte, kundenauftragsbezogene Entscheidungen	226
2.1.3	Produktionsplanung und -steuerung in ERP-Systemen und CIM	227
2.2	Break-even-Analyse als Planungshilfe	229
2.3	Langfristig angelegte Materialbedarfs- und Kapazitätsplanung	233
2.4	Fertigungsverfahren	236
2.4.1	Fertigungstypen	236
2.4.2	Fertigungsorganisation	241

2.4.3	Komplexe Fertigungskonzepte	245
2.4.4	Industrie 4.0 – die vierte industrielle Revolution	249
2.5	Zeitplanung	254
2.6	Dokumente in der Produktionsplanung	260
2.6.1	Produktzeichnungen	260
2.6.2	Stücklisten	260
2.6.3	Arbeitspläne	262
3	Fertigungsaufträge als Auslöser der kurzfristigen, auftragsbezogenen Produktionssteuerung	270
3.1	Terminplanung anstehender Fertigungsaufträge	271
3.1.1	Balkendiagramm	271
3.1.2	Netzplan	273
3.2	Kurzfristig angelegte Kapazitätsplanung	280
3.2.1	Optimale Losgröße – Die Ermittlung einer kostenoptimalen Fertigungsmenge	280
	Exkurs: Herleitung der Andler'schen Formel	282
3.2.2	Kostenoptimaler Beschäftigungsgrad	283
3.2.3	Maschinenbelegungsplan	289
3.2.4	Auftragsfreigabe	291
3.3	Optimales Fertigungsprogramm	296
3.4	Möglichkeiten der Kapazitätsabstimmung	299
3.5	Flexible Fertigungssteuerung am Beispiel des Kanban-Verfahrens	301
4	Produktionskontrolle	310
4.1	Bedeutung der Produktionskontrolle	310
4.2	Qualitätssicherungssysteme	314
4.2.1	Qualitätsmanagement	314
4.2.2	Instrumente zur Qualitätssicherung und -steigerung	316
4.2.3	Ganzheitliche Qualitätsmanagementkonzepte	319
4.3	Qualitätskosten	326
5	Leistungserstellung rationalisieren	329
5.1	Ursachen und Ziele von Rationalisierung	329
5.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung	332
5.2.1	Rationalisierung bei den Produktionsfaktoren	332
5.2.2	Rationalisierung des Fertigungsablaufs	333
5.2.3	Standardisierung und Spezialisierung	335
5.3	Ganzheitliche Konzepte der Rationalisierung	340
5.4	Kennzahlen zur Messung des Rationalisierungserfolges	344

D Absatzprozesse 348

› Lernfeld 10: Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Marketing im Wertschöpfungsprozess	348
1.1	Marketing – wesentlich mehr als nur verkaufen	348
1.2	Die Marktforschung	353
1.3	Hilfsmittel für den gezielten Einsatz von Marketinginstrumenten	359
1.3.1	Produktlebenszyklus	359
1.3.2	Portfolio-Analyse und Portfolio-Matrix	360
1.3.3	Positionierungsanalyse	363
2	Instrumente des Marketings	370
2.1	Produktpolitik	370
2.2	Preis- und Konditionenpolitik	377
2.2.1	Ansätze der Verkaufspreisbildung	377
2.2.2	Preisstrategien in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie	383
2.2.3	Konditionenpolitik	384
2.3	Distributionspolitik	388
2.3.1	Direkter Absatz	388

2.3.2	Indirekter Absatz	393
2.4	Kommunikationspolitik	399
	Exkurs: Was ist erlaubt? – Die Grenzen der Werbung	406
2.5	Servicepolitik	409
2.6	Marketingmix	411
3	Absatzprozesse steuern	416
3.1	Die Auftragsabwicklung	416
3.2	Möglichkeiten der Zahlungssicherung im Außenhandel	418
3.2.1	Dokumenteninkasso	418
3.2.2	Dokumentenakkreditiv	419
3.3	Das Kundenmanagement	424
3.4	Vertragsstörungen seitens des Käufers	427
3.4.1	Annahmeverzug	427
3.4.2	Nicht-Rechtzeitig-Zahlung (Zahlungsverzug)	428
3.5	Logistische Absatzprozesse	431
3.5.1	Einordnung in den Logistikprozess	431
3.5.2	Distributionslogistik	432
3.5.3	Entsorgungslogistik	438
4	Marketingkontrolle	446
4.1	Operative Marketingkontrolle	446
4.2	Strategische Marketingkontrolle	450

E Personalwirtschaft 452

› Lernfeld 7: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1	Personalwirtschaft und Personalmanagement als Unterstützungsprozesse	452
2	Personalplanung	456
2.1	Personalbedarfsplanung	456
2.2	Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitgestaltung	461
2.2.1	Schwangerschaft, Mutterschutz und Elternzeit als Faktoren der Personaleinsatzplanung	462
2.2.2	Reduzierung der Arbeitszeit vor dem Übergang zur Rente	463
2.2.3	Antrag / Recht auf Teilzeitarbeit	464
2.2.4	Strukturen weiterer individueller „Arbeitszeitmodelle“	465
3	Personalbeschaffung und Personalauswahl	468
3.1	Möglichkeiten der Personalbeschaffung	470
3.1.1	Interne Stellenausschreibungen und Personalumsetzungen	471
3.1.2	Externe Beschaffungswege	472
3.2	Bewerbung und Personalauswahlverfahren	474
3.3	Im Personalbereich zu beachtende Vorschriften und Beteiligungsrechte	482
3.4	Ausfertigung des Arbeitsvertrages	485
4	Bewertung und Entlohnung der Arbeitsleistung	488
4.1	Arbeitswertstudien und Lohngruppen als Grundlage einer Entlohnung	488
	Entgelt-Rahmen-Abkommen (ERA)	490
4.2	Zeitlohn und Leistungslohn im Vergleich	496
4.2.1	Zeitlohn und Gehalt	496
4.2.2	Grundlagen einer leistungsbezogenen Entlohnung	497
4.3	Grundlagen der Lohn- und Gehaltsabrechnung	502
4.3.1	Zusammensetzung der Lohnkosten	502
4.3.2	Vermögenswirksame Leistungen	503
4.3.3	Lohn- und Einkommensteuer	504
4.3.4	Führung von Lohnkonten	507
4.4	Die Sozialversicherungspflicht im Arbeitsverhältnis	508

4.4.1	Der Sozialversicherungsausweis	508
4.4.2	Der Umfang der gesetzlichen Sozialversicherung	509
4.4.2.1	Krankenversicherung	510
4.4.2.2	Rentenversicherung	512
4.4.2.3	Arbeitslosenversicherung	515
4.4.2.4	Pflegeversicherung	516
4.4.2.5	Die gesetzliche Unfallversicherung	517
4.4.3	Beitragslasten für Arbeitnehmer / Arbeitgeber	517
4.4.4	Beitragsabführung	519
4.4.5	Sonderfall - geringfügige Beschäftigungsverhältnisse	519
5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	525
5.1	Kündigungsgründe und Kündigungsarten	525
5.2	Kündigungsschutz und die Rolle des Betriebsrates bei Kündigungen	533
6	Personalführung und Personalentwicklung	537
6.1	Vom Unternehmensleitbild zum Führungsleitbild	537
6.2	Führungsstile	539
6.3	Führungsmethoden und Führungsinstrumente	543
6.4	Personalentwicklung	546
7	Personalinformationssysteme und Personalcontrolling	550

F Investition und Finanzierung 556

› Lernfeld 11: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen

1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	556
1.1	Modell der betrieblichen Prozesse	557
1.2	Begriffe „Finanzierung“ und „Investition“	558
1.3	Kreislauf der finanziellen Mittel	559
1.4	Kapitalbeschaffung als Innen- und Außenfinanzierung	560
2	Investitionsplanung und Investitionsrechnung	562
2.1	Investitionsanlässe	562
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	566
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	567
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	569
2.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	570
2.2.4	Amortisationsvergleichsrechnung	572
3	Finanzplanung	577
3.1	Kapitalbedarfsplanung	578
3.1.1	Kapitalbedarf zur Grundfinanzierung	580
3.1.2	Ermittlung des Umlaufkapitalbedarfs	581
3.2	Finanz- und Liquiditätsplanung	587
4	Die Innenfinanzierung mit Hilfe selbst erwirtschafteter Mittel	590
4.1	Selbstfinanzierung aus einbehaltenen Gewinnen	591
4.2	Stille Rücklagen als verdeckte Form der Selbstfinanzierung	594
4.3	Rückstellungen werden zur Finanzierung von Investitionen verwendet	595
4.4	Finanzierung aus Abschreibungsrückflüssen	596
4.5	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	598
5	Außenfinanzierung	599
5.1	Beteiligungsfinanzierung	600
5.1.1	Beteiligung an Einzelunternehmen	601
5.1.2	Beteiligung an Personengesellschaften	601
5.1.3	Beteiligung an Kapitalgesellschaften	601

5.2 Kreditfinanzierung	604
5.2.1 Voraussetzungen für die Kreditfinanzierung	604
5.2.2 Kurzfristige Kreditarten	606
5.2.3 Mittel- und langfristige Kreditarten	609
5.2.4 Leasing und Factoring als Sonderformen der Finanzierung	611
5.3 Kreditsicherheiten	619
5.3.1 Bürgschaft	620
5.3.2 Verpfändung	622
5.3.3 Sicherungsübereignung	624
5.3.4 Grundschuld und Hypothek	625
5.3.5 Zession ..	627
6 Vorgehen bei Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung	631
 Sachwortverzeichnis	638
Bildquellenverzeichnis	645