

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung: Methodenkompetenz 9

1 Zielsystem des Industrieunternehmens ..	10
1.1 Unternehmen und Betrieb	10
1.2 Einflussgrößen der Zielfindung	11
1.2.1 Unternehmensethik: die moralische Basis	11
1.2.2 Unternehmenskultur: Identitätsstiftung ..	12
1.2.3 Anspruchsgruppen: unterschiedliche Wünsche	16
1.3 Shareholder-Ziele: Vorrang ökonomischer Ziele	17
1.3.1 Formalziele	17
1.3.2 Sachziele	18
1.4 Berücksichtigung von Stakeholder-Zielen	20
1.4.1 Zielkonflikte	20
1.4.2 Lösungsansätze	20
2 Managementprozesse	22
2.1 Entscheidungs- und Führungsprozess ..	22
2.2 Beschreibung der Führungsaufgaben ..	23
2.3 Entscheidungsprozess als Informations- prozess	25
2.4 Controlling	27
2.5 Informationsmanagement	28
2.6 Bedeutung von Internet und Intranet ..	31
3 Anforderungen von Märkten und Umfeld	35
3.1 Beschaffungs- und Absatzmärkte	35
3.2 Käufer- und Verkäufermärkte	36
3.3 Globalisierte Märkte	36
3.4 Konsequenzen für das Management	36
3.5 Umfeld des Unternehmens	37
4 Funktionen, Flüsse, Wertschöpfung	40
4.1 Grundlegende Teilaufgaben (Funktionen).	40
4.2 Verknüpfung der Funktionsbereiche ..	42
4.2.1 Informationsfluss	42
4.2.2 Güterfluss	43
4.2.3 Wertefluss; Wertschöpfungsprozess ..	45
4.2.4 Geldfluss	46
5 Traditionelle Betriebsorganisation	48
5.1 Aufbauorganisation	48
5.1.1 Stellen und Abteilungen	48
5.1.2 Organisationsmodelle	49
5.1.3 Organisationsschaubild (Organigramm) ..	51
5.2 Ablauforganisation	52
5.2.1 Arbeitsanalyse	53
5.2.2 Arbeitssynthese	53
6 Geschäftsprozessorientierung	55
6.1 Geschäftsprozess, Prozessarten	55
6.2 Prozessorganisation	58
6.3 Supply-Chain-Management	59
6.4 Analyse, Gestaltung und Darstellung von Geschäftsprozessen	60
6.4.1 Prozessanalyse	60

6.4.2 Prozessgestaltung	61
6.4.3 Prozessdarstellung	61
6.5 Prozesslandkarte	62
6.6 Prozessoptimierung – eine Controlling- aufgabe	63
6.7 Benchmarking – eine Methode der Geschäftsprozessoptimierung	65
6.7.1 Begriff und Arten des Benchmarkings ..	66
6.7.2 Prozess eines Benchmarking-Projekts ..	67

7 Projektmanagement (Kurzüberblick) 68

8 Management von Querschnittsaufgaben	69
8.1 Produktmanagement	70
8.2 Qualitätsmanagement (QM)	71
8.3 Umweltmanagement	74
8.3.1 Umweltkosten als externe Kosten	74
8.3.2 Staatliche Maßnahmen	74
8.3.3 Dynamischer Umweltschutz unter wirtschaftlichem Aspekt	78
8.3.4 Umweltorientierte Unternehmensführung	79
8.3.5 Umweltschutzbeauftragte	80
8.3.6 Ökobilanz (Umweltbilanz)	81
8.3.7 Öko-Audit (Umweltbetriebsprüfung)	81

1 Aufgaben und Ziele des Produktionsmanagements	85
1.1 Produktionsziele	85
1.2 Aufgaben des Produktionsmanagements ..	86

2 Produktionsprogramm-Management	87
2.1 Absatz-, Produkt- und Produktions- programm	87
2.2 Bestimmungsgrößen des Produkt- programms	87
2.3 Programmbreite und -tiefe	88
2.4 Fertigungstiefe – „make or buy“	89
2.5 Programmplanung	91
2.5.1 Stufen des Planungsprozesses	91
2.5.2 Planung der Fertigungsmenge bei der operativen Planung	91

3 Materialien für die Fertigung	93
3.1 Materialarten	93
3.2 Gefahrstoffe	94

4 Umweltmanagement in der Produktion ..	96
4.1 Umweltfreundliche Materialien	97
4.2 Verantwortung für Rückstände	97
4.3 Umweltqualität der Produkte	99
4.4 Umweltqualität der Fertigungsverfahren ..	100

5 Produktentstehungsmanagement	101
5.1 Produktlebenszyklus	101
5.2 Innovationsprozess (Ideenfindung)	103
5.3 Produktplanungsprozess	104
5.4 Produktentwicklungsprozess	104
5.5 Konstruktion und Stücklistenherstellung ..	107
5.5.1 Aufgaben der Konstruktion	107
5.5.2 Konstruktionszeichnungen	109
5.5.3 Stücklisten	110
5.5.4 Teileverwendungsnachweis	112

5.6	Gewerbliche Schutzrechte	114	8.5.1	Betriebsdatenerfassung (BDE)	199
5.6.1	Patent	114	8.5.2	Produktionskontrolle	200
5.6.2	Gebrauchsmuster	116	8.5.3	Einzelheiten zur Qualitätskontrolle in der Produktion	201
5.6.3	Eingetragenes Design	116	8.6	Produktionscontrolling	211
5.6.4	Geschützte Marken	117	8.6.1	Aufgaben des Produktionscontrollings	211
6	Kostenmanagement	118	8.6.2	Kostenplanung und Kostenkontrolle	211
6.1	Kostenbegriff	118	8.6.3	Korrekturmaßnahmen	212
6.2	Kostenarten	119	8.6.4	Kennzahlen der Produktion	213
6.2.1	Kostenarten nach den eingesetzten Gutern	119	9	Rationalisierungsprozesse	221
6.2.2	Kostenarten nach dem Umfang der Zurechnungsgröße	120	9.1	Begriff und Anlässe der Rationalisierung	221
6.2.3	Kostenarten nach der Zurechenbarkeit auf die Betriebsleistungen	121	9.2	Losung von Rationalisierungsproblemen	222
6.2.4	Kostenarten nach der Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad	124	9.3	Ansatzpunkt Automation	224
6.3	Zusammenhang von Kosten und Erlösen: Deckungsbeitrag	131	9.4	Ansatzpunkt Arbeitsorganisation	225
7	Verfahrensmanagement	136	9.4.1	Arbeitssteilung	225
7.1	Bestimmungsgrößen der Fertigungs- verfahren	136	9.4.2	Arbeitsablauf	226
7.2	Fertigungsverfahren nach dem Fertigungstyp	137	9.5	Ansatzpunkt Erzeugnisgestaltung	226
7.2.1	Fertigungstypen – Überblick	137	9.5.1	Standardisierung	226
7.2.2	Einzelfertigung	138	9.5.2	Produktspezialisierung	228
7.2.3	Serienfertigung	138	9.6	Ansatzpunkt „Menschlicher Anteil an der Arbeit“	228
7.2.4	Massenfertigung	139	9.6.1	Arbeitszeitstudien	228
7.2.5	Sortenfertigung	140	9.6.2	Ergonomische Arbeitsgestaltung	228
7.2.6	Mass Customization	142	9.7	Ansatzpunkt „Soziale Gestaltung der Arbeit“	229
7.3	Fertigungsverfahren nach dem Grad der Maschinerisierung	143	9.7.1	Humanisierung des Arbeitsinhalts	229
7.3.1	Manuelle, maschinelle, automatische Fertigung	143	9.7.2	Temporäre Arbeitsorganisation	231
7.3.2	Computer Aided Manufacturing (CAM)	143	9.7.3	Telearbeit	231
7.3.3	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	145	9.8	Ganzheitliche Rationalisierungs- konzepte	233
7.4	Fertigungsverfahren nach der Fertigungs- organisation	149	9.8.1	Schlankes Unternehmen	233
7.4.1	Organisationstypen der Fertigung – Überblick	149	9.8.2	Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM)	236
7.4.2	Werkstättenfertigung	149	1	Gegenstand des Materialmanagements	241
7.4.3	Reihen- und Fließfertigung	153	1.1	Aufgaben und Ziele	241
7.4.4	Gruppenfertigung	156	1.2	Logistische Prozesse	243
7.4.5	Baustellenfertigung	158	1.2.1	Beschaffungslogistik	243
8	Fertigungsprozessmanagement – Auftragsbearbeitungsprozesse in der Fertigung	160	1.2.2	Entsorgungslogistik	243
8.1	Kalkulation und Auftragswesen	160	2	Beschaffungsmanagement	246
8.1.1	Kalkulation	160	2.1	Einkaufsorganisation	246
8.1.2	Betriebliches Auftragswesen	162	2.1.1	Externe (äußere) Einkaufsorganisation	246
8.2	Prozesse der Fertigungsplanung	164	2.1.2	Interne (innere) Einkaufsorganisation	246
8.2.1	Aufgaben der Fertigungsplanung	164	2.2	Planungsbereiche und Informations- beschaffung	247
8.2.2	Abgrenzung von Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung	165	2.2.1	Planungsbereiche	247
8.2.3	Ablaufplanung	166	2.2.2	Datenbanken als Informationsbasis	248
8.2.4	Bedarfsplanung	172	2.2.3	Beschaffungsmarktforschung	249
8.3	Prozesse der Fertigungssteuerung	175	2.2.4	ABC-Analyse und XYZ-Analyse	250
8.3.1	Auftragsumwandlung	176	2.2.5	Wertanalyse	252
8.3.2	Materialdisposition	177	2.3	Strategische Entscheidungen der Beschaffungsplanung	256
8.3.3	Auftragsverwaltung	181	2.3.1	Beschaffungsprinzipien	256
8.3.4	Termin disposition	182	2.3.2	Strategische Lieferantensuche und -auswahl	258
8.3.5	Auftragsfreigabe und Bereitstellungs- disposition	192	2.4	Operative Entscheidungen der Beschaffungs- planung	262
8.3.6	Arbeitsverteilung	192	2.4.1	Optimale Bestellmenge – ein Modell der Mengen- und Zeitdisposition bei Vorratsbeschaffung	262
8.4	Prozesssteuerung – „Push“ oder „Pull“?	195			
8.4.1	Push-Prinzip (Schiebepinzip)	196			
8.4.2	Pull-Prinzip (Ziehprinzip)	196			
8.5	Betriebsdatenerfassung und Produktions- kontrolle	199			

2.4.2	Flexible Bestellstrategien bei Vorratsbeschaffung	264	2.3.3	Leistungsmotivation (psychologische Leistungsbereitschaft, Leistungswilligkeit)	351
2.4.3	Logistische Planung bei fertigungssynchroner Beschaffung: Just-in-time-System	271	2.3.4	Zusammenhang der Ziele	352
2.4.4	Preisplanung	275	3	Einordnung des Personalmanagements	353
2.4.5	Operative Lieferantensuche und -auswahl	277	3.1	Organisatorische Eingliederung	353
2.5	Operative Einkaufsprozesse	282	3.2	Personalaufgaben als Querschnittsaufgaben	354
2.5.1	Traditioneller Einkauf	282	3.3	Personalprozesse als Supportprozesse	354
2.5.2	Online-Einkauf	286	4	Personaldaten und ihre Auswertung	354
2.6	Rechtliche Grundlagen des Einkaufsprozesses	290	4.1	Personalakte	354
2.6.1	Abschluss des Kaufvertrags	290	4.2	Personalinformationssystem	356
2.6.2	Inhalt des Kaufvertrags	293	4.3	Personalstatistik und Personalcontrolling	358
2.6.3	Erfüllung des Kaufvertrags	305	4.4	Personalbestandsanalysen – eine Aufgabe des Personalcontrollings	359
2.7	Kreditorenmanagement	308	5	Personalbeschaffungsmanagement	363
2.7.1	Kreditorenkonten	308	5.1	Personalbedarfsplanung	364
2.7.2	Rechnungsprüfung und Buchung	309	5.1.1	Personalbedarf	364
2.7.3	Maschinelles Zahlverfahren	310	5.1.2	Quantitative Bedarfsplanung	364
2.7.4	Zahlungsvorgang	311	5.1.3	Qualitative Bedarfsplanung	366
2.8	Handlungsprozesse bei Erfüllungsstörungen	312	5.1.4	Zeitpunkt des Personalbedarfs	366
2.8.1	Nichteinhaltung des Liefertermins	312	5.2	Personalentwicklung	367
2.8.2	Mangelhafte Lieferung	315	5.3	Personalanwerbung	368
3	Lagerung: Bestandsmanagement und -logistik	320	5.3.1	Mögliche Personalbeschaffungswege	368
3.1	Lagerarten, Lageraufgaben	320	5.3.2	Interne Personalbeschaffung	369
3.2	Lagerorganisation	322	5.3.3	Externe Personalbeschaffung	370
3.2.1	Zentrale Lagerung	322	5.3.4	Personalauswahl	372
3.2.2	Dezentrale Lagerung	323	5.3.5	Diskriminierungsverbot	375
3.2.3	Lagereinrichtung	324	5.3.6	E-Recruiting	376
3.2.4	Transportsysteme (Fördersysteme)	325	5.4	Einstellung/Stellenbesetzung	377
3.2.5	Anordnung des Lagergutes im Lager	328	5.5	Einarbeitung	377
3.2.6	Belegwesen	333	5.6	Rechtliche Aspekte des Arbeitsverhältnisses	378
3.2.7	Prozess der Bestandsüberwachung	334	5.6.1	Arbeitsvertrag	378
3.2.8	Inventurprozesse	334	5.6.2	Arbeitsgesetze	379
3.3	Kosten der Lagerhaltung	336	5.6.3	Tarifvertragliche Regelungen	380
3.3.1	Lagerkostenarten	337	5.6.4	Betriebsvereinbarungen	380
3.3.2	Minimierung der variablen Lagerkosten	337	5.7	Vollmachten	382
3.3.3	Minimierung der fixen Lagerkosten	338	5.7.1	Prokura	383
4	Controlling im Materialmanagement	339	5.7.2	Handlungsvollmacht	384
4.1	Ziele und Verfahren des Controllings	339	6	Personaleinsatzmanagement	386
4.2	Zweck wichtiger Kennzahlen	339	6.1	Aufgabe der Personaleinsatzplanung	386
4.3	Kennzahlen zur Versorgungssicherheit	340	6.2	Qualitativer Personaleinsatz	387
4.3.1	Bestandskennzahlen	340	6.3	Quantitativer Personaleinsatz	387
4.3.2	Lieferantenkennzahlen	342	6.4	Arbeitszeitmodelle	388
4.4	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit	343	6.4.1	Arbeitszeit	388
4.5	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Beschaffung	343	6.4.2	Arbeitszeitmanagement	389
4.6	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Lagerung	344	6.4.3	Schichtarbeit	390
1	Aufgaben des Personalmanagements	348	6.4.4	Gleitende Arbeitszeit	390
2	Ziele des Personalmanagements	349	6.4.5	Teilzeitmodelle	391
2.1	Optimale Deckung des Personalbedarfs	349	6.4.6	Verteilung der Arbeitszeit	393
2.2	Optimierung des Personalaufwands	349	7	Personalentwicklungsmanagement	396
2.3	Optimierung der Personalleistung	350	7.1	Instrumente der Personalentwicklung	396
2.3.1	Leistungsfähigkeit (Eignung, Qualifikation, Kompetenz)	350	7.2	Laufbahnpläne	397
2.3.2	Leistungsdisposition (körperliche Leistungsbereitschaft)	351	7.3	Beurteilung	398
			7.3.1	Beurteilungsanlässe	398
			7.3.2	Vorgehen bei der Beurteilung	399
			7.3.3	Beurteilungsfehler	399
			7.3.4	Beurteilungs- und Fördergespräch	400
			7.4	Personalentwicklungsmaßnahmen	402
			7.4.1	Überblick	402
			7.4.2	Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz	403
			7.4.3	Entwicklungsmaßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes	404
			7.4.4	Entwicklungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes	405
			7.5	Planung der Personalentwicklung	405

7.5.1	Planung der Entwicklungsmaßnahmen ..	405	2.2	Methoden der Marktforschung	456
7.5.2	Planung der Teilnahme an Maßnahmen ..	406	2.2.1	Sekundärforschung	456
			2.2.2	Primärforschung	456
8	Personalabbaumanagement	407	2.3	Forschungsgebiete	458
8.1	Notwendigkeit von Personalfreisetzen	407	2.3.1	Erforschung der Marktsituationen	458
8.2	Kündigung	407	2.3.2	Erforschung der Kunden	459
8.3	Kündigungsschutz	408	2.3.3	Erforschung der Konkurrenz	460
8.3.1	Sozial ungerechtfertigte Kündigungen ..	408	2.3.4	Erforschung des Umfeldes	460
8.3.2	Anhörungs- und Widerspruchsrecht des Betriebsrats	409	2.4	Projektphasen einer Marktanalyse	461
8.3.3	Klage vor dem Arbeitsgericht	410	2.5	Auswertung von Marktforschungsinfor- mationen (Beispiel SWOT-Analyse)	462
8.3.4	Arbeitszeugnis	411	2.6	Absatzprognose	463
8.4	Vorgehen bei umfangreichen Personal- freisetzungen	412	2.6.1	Prozess der Absatzprognose	463
			2.6.2	Arten der Absatzprognose	464
9	Personalführung	415	3	Marketingziele und Marketingstrategien.	468
9.1	Zielorientierte Menschenführung	415	3.1	Marketingziele	468
9.2	Führungsstile	415	3.2	Marketingstrategien	471
9.2.1	Arten von Führungsstilen	415	3.2.1	Wahl der Geschäftsfelder	471
9.2.2	Beurteilung der Führungsstile	416	3.2.2	Marktsegmentierungsstrategien	471
9.2.3	Einführung eines kooperativen Führungsstils	416	3.2.3	Wachstumsstrategien	472
9.3	Konfliktmanagement	418	3.2.4	Rückzugsstrategien	473
9.3.1	Konflikte	418	3.2.5	Wettbewerbsstrategien	474
9.3.2	Konfliktarten	418	4	Überblick über die Marketinginstrumente	475
9.3.3	Konfliktregelung	421	4.1	Arten der Marketinginstrumente	475
10	Arbeitsstudien und Arbeitsentgelte	423	4.2	Marketinginstrumente und Absatzplanung	476
10.1	Arbeitsstudien	423	4.3	Marketing-Mix	476
10.1.1	Ziel von Arbeitsstudien	423	5	Leistungspolitik	477
10.1.2	Arbeitsablaufstudien	424	5.1	Produktpolitik	477
10.2	Arbeitszeitstudien	426	5.1.1	Erkenntnisse anhand von Produkt- lebenszyklus- und Portfolioanalyse	477
10.3	Personalkosten: Arten, Beeinflussbarkeit ..	429	5.1.2	Produktinnovation	479
10.4	Arbeitswertstudien	430	5.1.3	Produktgestaltung	480
10.4.1	Anforderungen an Arbeitsplätzen	430	5.1.4	Produktvariation	480
10.4.2	Anforderungsarten, -niveau, -struktur ..	431	5.1.5	Produktelimination	481
10.4.3	Methoden der Arbeitsbewertung	433	5.2	Programmpolitik	482
10.5	Anforderungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit	436	5.3	Markenpolitik und Servicepolitik	485
10.6	Zeitlohn	438	5.3.1	Markenpolitik	485
10.7	Akkordlohn	439	5.3.2	Servicepolitik	486
10.7.1	Geldakkord	439	6	Distributionspolitik	487
10.7.2	Zeitakkord	440	6.1	Akquisitorische Distribution	488
10.7.3	Gruppenakkord	441	6.1.1	Überblick: Absatzorgane	488
10.8	Prämienlohn	442	6.1.2	Werkseigener Absatz	488
10.9	Sozialgerechtigkeit: Soziallohn	442	6.1.3	Werkseigener Absatz	491
10.10	Provision	443	6.1.4	Ausgliederter Absatz	493
10.11	Gewinnbeteiligung	443	6.1.5	Absatzwege (Vertriebswege)	497
10.12	Lohn- und Gehaltsabrechnung	444	6.2	Physische Distribution (Absatzlogistik) ..	500
			6.2.1	Lagersysteme	500
			6.2.2	Transportentscheidungen	502
1	Stellung des Marketings im Unternehmen	446	7	Kontrahierungspolitik – Preise und Konditionen	506
1.1	Absatz und Marketing	446	7.1	Aufgaben der Preis- und Konditionenpolitik	506
1.2	Customer-Relationship-Management (CRM)	447	7.2	Wirkung von Preisänderungen auf Nachfrage und Umsatz	506
1.3	Marketing-Organisation	449	7.2.1	Preisempfindlichkeit der Nachfrage	506
1.3.1	Funktionsorientierte Marketingorganisation	450	7.2.2	Preiselastizität der Nachfrage	507
1.3.2	Produktorientierte Marketingorganisation	450	7.3	Arten der Preissetzung	508
1.3.3	Kundenorientierte Marketingorganisation	451	7.3.1	Kostenorientierte Preissetzung	508
1.3.4	Gebietsorientierte Marketingorganisation	452	7.3.2	Nachfrage- und konkurrenzorientierte Preissetzung	508
1.3.5	Prozessorganisation	452	7.4	Preisstellungssysteme	510
1.4	Marketing-Konzeption	454	7.4.1	Bruttosystem	511
2	Marktforschung	454	7.4.2	Nettosystem	511
2.1	Begriff und Aufgaben der Marktforschung	455	7.5	Preisstrategien	512
			7.5.1	Preisdifferenzierung	512
			7.5.2	Dynamische Preisgestaltung	512
			7.5.3	Preispositionierung	513
			7.6	Konditionenpolitik	513

