

Inhaltsverzeichnis



1	Zielsetzungen des Industriebetriebs	11
1.1	Formalziele	11
1.1.1	Das Oberziel Gewinn	11
1.1.2	Unterziele	12
1.1.3	Weitere Formalziele	13
1.2	Sachziele	13
1.2.1	Einteilung der Betriebe nach dem Sachziel	13
1.2.2	Sachziele der Industriebetriebe	15
1.2.3	Arten von Industriebetrieben nach der Industriestatistik	16
1.2.4	Unterziele	16
2	Leistungsfaktoren	19
3	Betriebsorganisation	21
3.1	Organisationsbegriff	21
3.2	Aufbauorganisation	22
3.2.1	Betriebliche Aufgaben (Funktionen)	22
3.2.2	Stellen und Abteilungen	24
3.2.3	Organisations-Schaubild	26
3.3	Ablauforganisation	29
3.3.1	Ziele der Ablauforganisation	29
3.3.2	Arbeitsanalyse	29
3.3.3	Arbeitssynthese	30
4	Steuerung des Unternehmens	33
4.1	Entscheidungsprozeß	33
4.1.1	Problemsituationen	33
4.1.2	Führungsaufgaben	33
4.2	Informationsprozeß	35
4.2.1	Information	35
4.2.2	Entscheidungsprozeß als Informationsprozeß	36
4.2.3	Controlling	38
4.2.4	Management-(Führungs-)Informationssystem	38
4.2.5	Informationsmängel	40
5	Marktorientierung des Betriebes	44
5.1	Abhängigkeit des Industriebetriebes	44
5.2	Beziehungen zwischen den Märkten	45
5.3	Abhängigkeit der betrieblichen Planung von den Marktverhältnissen	46
5.4	Zusammenwirken der Betriebsbereiche	47
6	Umweltorientierung des Betriebes	49
6.1	Notwendigkeit von Umweltschutz	49
6.2	Umweltprobleme durch Industriebetriebe	50
6.2.1	Umweltbelastung durch Produktion und Konsum	50
6.2.2	Interne und externe Kosten	51
6.3	Staatliche Umweltpolitik	52
6.3.1	Industriebezogene Zielsetzungen	52
6.3.2	Staatliche Umweltmaßnahmen	54
6.4	Betriebliches Umweltmanagement	55
6.4.1	Umweltschutz unter kaufmännischen Aspekten	56
6.4.2	Umweltorientierte Unternehmensführung	57
6.4.3	Umweltschutz-Beauftragter	58
6.4.4	Ökobilanz (Umweltbilanz)	59
6.4.5	Öko-Audit (Umweltbetriebsprüfung)	60

1	Aufgaben und Ziele	66
2	Materialien	67
2.1	Materialarten	67
2.2	Gefahrstoffe	69
2.3	Umweltverträglichkeit der Materialien	71
3	Beschaffungswesen	73
3.1	Einkaufsorganisation	73
3.1.1	Externe (äußere) Einkaufsorganisation	73
3.1.2	Interne (innere) Einkaufsorganisation	73
3.2	Informationsbedarf für den Einkauf	75
3.3	Bedarfsplanung	75
3.3.1	Arten des Bedarfs	75
3.3.2	PPS-System (Produktionsplanungs- und -steuerungssystem)	76
3.3.3	Plangesteuerte Bedarfsermittlung (Stücklisten- und Programmverfahren)	77
3.3.4	Verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung (Verbrauchsverfahren)	81
3.3.5	Wahl zwischen plan- und verbrauchsgesteuerter Bedarfsermittlung; A-B-C-Analyse	81
3.4	Zeitplanung	84
3.4.1	Bestellpunktverfahren	85
3.4.2	Bestellrhythmusverfahren	86
3.5	Mengenplanung	87
3.6	Preisplanung	88
3.7	Beschaffungsmarktforschung und Bezugsquellenermittlung	90
3.8	Von der Anfrage zur Rechnung	98
3.8.1	Anfrage	98
3.8.2	Angebot	100
3.8.3	Angebotsvergleich	105
3.8.4	Vertragsabschluß	106
3.8.5	Ablauf des Einkaufs	107
4	Lagerung im Industriebetrieb	116
4.1	Lagerarten, Lageraufgaben	116
4.2	Lagerorganisation	118
4.2.1	Zentrale Lagerung	118
4.2.2	Dezentrale Lagerung	119
4.2.3	Eigenlager und Fremdlager	119
4.2.4	Lagereinrichtung	124
4.2.5	Anordnung des Lagergutes im Lager	125
4.2.6	Belegwesen	131
4.2.7	Bestandsüberwachung	132
4.2.8	Inventur	132
4.3	Kosten und Risiken der Lagerhaltung	136
4.4	Einsparung fixer Lagerkosten	137
4.5	Einsparung variabler Lagerkosten	138
4.5.1	Notwendigkeit von Logistik	138
4.5.2	Just-in-Time	139
4.5.3	Lagerkennziffern	144
4.5.4	Das Problem der optimalen Bestellmenge	147
4.5.5	Transportsysteme (Fördersysteme)	149
4.5.6	Das Problem der Verpackungseinheit	151

1	Aufgaben und Ziele	154
2	Produktionsprogramm	155
2.1	Herleitung aus dem Absatzprogramm	155
2.2	Bestimmungsgrößen des Produktionsprogramms	156
2.3	Breite und Tiefe des Produktionsprogramms	156
2.3.1	Programmbreite	156
2.3.2	Programmtiefe	157
2.4	Fertigungsmenge	159
2.5	Arten der Programmplanung	160
2.6	Umweltorientierung	160
3	Forschung, Entwicklung, Schutzrechte	161
3.1	Produktlebenszyklus	161
3.2	Notwendigkeit von Forschung und Entwicklung	162
3.3	Entwicklung von Produktinnovationen	163
3.4	Systematische Ideensuche	164
3.5	Konstruktion und Stücklistenenerstellung	166
3.5.1	Aufgaben der Konstruktion	166
3.5.2	Computer-Aided Design (CAD)	167
3.5.3	Konstruktionszeichnungen	169
3.5.4	Stücklisten	172
3.5.5	Teileverwendungsnachweis	174
3.5	Gewerbliche Schutzrechte	176
3.5.1	Patent	177
3.5.2	Gebrauchsmuster	178
3.5.3	Geschmacksmuster	178
3.5.4	Geschützte Marken	179
4	Einfluß von Kosten und Erlösen auf das Produktionsprogramm	181
4.1	Kostenbegriff	181
4.2	Kostenarten	183
4.2.1	Kostenarten nach den eingesetzten Gütern	183
4.2.2	Kostenarten nach dem Umfang der Zurechnungsgröße	184
4.2.3	Kostenarten nach der Zurechenbarkeit auf die Betriebsleistungen	185
4.2.4	Kostenarten nach der Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad	190
4.3	Zusammenhang von Kosten und Erlösen	199
4.4	Zusammenhang von Kosten und Fertigungslosen: optimale Losgröße	202
5	Fertigungsverfahren	205
5.1	Bestimmungsgrößen der Fertigungsverfahren	205
5.2	Technische Fertigungsverfahren	206
5.3	Fertigungsverfahren nach der Wiederholung des Fertigungsverganges (Fertigungstypen)	207
5.3.1	Einzelfertigung	208
5.3.2	Serienfertigung	208
5.3.3	Sortenfertigung	209
5.3.4	Massenfertigung	209
5.4	Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel (Fertigungsorganisation)	210
5.4.1	Werkstattfertigung	211
5.4.2	Werkstättenfertigung	211
5.4.3	Fließfertigung	214
5.4.4	Gruppenfertigung	217
5.4.5	Baustellenfertigung	219
5.5	Fertigungsverfahren nach dem Grad der Beteiligung menschlicher Arbeitskraft	221
5.5.1	Substitution von Arbeit durch Kapital	221
5.5.2	Computer Aided Manufacturing (CAM)	223
5.5.3	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	229

6	Fertigungsbezogene Auftragsabwicklung	231
6.1	Vorkalkulation und Auftragswesen	231
6.1.1	Vorkalkulation	231
6.1.2	Betriebliches Auftragswesen	235
6.2	Fertigungsplanung	237
6.2.1	Abgrenzung von Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung	238
6.2.2	Ablaufplanung	239
6.2.3	Bedarfsplanung	245
6.3	Fertigungssteuerung	247
6.3.1	Materialdisposition	247
6.3.2	Auftragsumwandlung	247
6.3.3	Termin disposition	249
6.3.4	Bestellungsdisposition	260
6.3.5	Arbeitsverteilung	260
6.4	Fertigungsüberwachung	264
6.4.1	Aufgabe der Fertigungsüberwachung	264
6.4.2	Auslastungskontrolle	265
6.4.3	Mengenkontrolle und Terminkontrolle	265
6.4.4	Qualitätskontrolle	265
6.5	Versandlogistik	275
6.5.1	Versand als logistisches Problem	275
6.5.2	Kommissionierung	276
6.5.3	Verpackung	278
6.5.4	Güterbeförderung	282
6.5.5	Aufgaben des Spediteurs beim Güterverand	292
7	Rationalisierung	296
7.1	Begriff, Anlässe	296
7.2	Lösung von Rationalisierungsproblemen	297
7.3	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung	300
7.3.1	Normung	300
7.3.2	Typung	302
7.3.3	Produktspezialisierung	302
7.3.4	Baukastensystem	302
7.3.5	Teilefamilienfertigung	303
7.3.6	Arbeitsteilung und Auftragszerlegung	303
7.3.7	Ergonomische Arbeitsgestaltung	305
7.3.8	Humanisierung des Arbeitsinhalts	306
7.4	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte	308
7.4.1	Schlankes Unternehmen	308
7.4.2	Ganzheitliches Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM)	311
7.5	Beurteilung des Rationalisierungserfolgs	314
7.5.1	Produktivität	314
7.5.2	Wirtschaftlichkeit	315
7.5.3	Rentabilität	317
7.5.4	Ergebnis	317

1	Absatz und Marketing	320
1.1	Begriff des Absatzes	320
1.2	Marketing als Unternehmenskonzept	321
1.3	Marketing-Ziele	322
1.4	Absatzstrategien	323
1.4.1	Portfolio-Matrix	323
1.4.2	Grundlegende Strategien	323
1.5	Marketinginstrumente	324
2	Marktforschung	326
2.1	Methoden der Marktforschung	327
2.1.1	Sekundärforschung	327
2.1.2	Primärforschung	327
2.2	Bedarfsforschung	330
2.3	Konkurrenzforschung	331
2.4	Konjunkturforschung	331
2.5	Absatzforschung	331
2.6	Marktprognose	331
3	Leistungspolitik	335
3.1	Produktionspolitik und Sortimentspolitik	335
3.1.1	Produktpolitik	335
3.1.2	Sortimentspolitik	337
3.2	Preis- und Konditionenpolitik	340
3.2.1	Aufgabe der Preis- und Konditionenpolitik	340
3.2.2	Auswirkungen des Preises auf Nachfrage und Umsatz	341
3.2.3	Kostenorientierte Preissetzung	342
3.2.4	Nachfrage- und konkurrenzorientierte Preissetzung	342
3.2.5	Preisuntergrenzen	342
3.2.6	Preisstellungssysteme	344
3.2.7	Preisstrategien	346
3.2.8	Konditionenpolitik	347
3.3	Servicepolitik	348
4	Kommunikationspolitik	350
4.1	Meinungswerbung (Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit)	350
4.2	Absatzwerbung	351
4.2.1	Ziele und Aufgaben der Absatzwerbung	351
4.2.2	Werbemittel und Werbeelemente	353
4.2.3	Werbegrundsätze	354
4.2.4	Elemente der Werbeplanung	354
4.2.5	Werbekampagne	358
4.2.6	Kontrolle des Werbeerfolgs	358
4.3	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	359
4.4	Unzulässige Werbung	361
4.4.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	361
4.4.2	Gesetzliche Bestimmungen bezüglich der Preise	362
5	Distributionspolitik	365
5.1	Akquisitorische Distribution	365
5.1.1	Überblick: Absatzorgane	365
5.1.2	Werkseigener Absatz	366
5.1.3	Werksgedebundener Absatz	370
5.1.4	Ausgegliederter Absatz	372
5.1.5	Absatzwege	378
5.2	Physische Distribution	381
5.2.1	Lagersysteme	382
5.2.2	Transportentscheidungen	384

6	Marketing-Mix und Marketingcontrolling	387
6.1	Marketing-Mix	387
6.2	Marketingcontrolling	389
7	Auftragsabwicklung	391

Fünfter Abschnitt Personalwirtschaft

1	Aufgaben und Ziele der Personalwirtschaft	395
1.1	Aufgaben der Personalwirtschaft	395
1.2	Ziele der Personalwirtschaft	396
1.2.1	Überblick	396
1.2.2	Leistungsfähigkeit	397
1.2.3	Leistungsdisposition	398
1.2.4	Leistungsmotivation	399
2	Datenbereitstellung	401
2.1	Personalakte	401
2.2	Personalinformationssystem	402
2.3	Personalstatistik	405
3	Personalbeschaffung	407
3.1	Personalbedarfsplanung	408
3.1.1	Personalbedarf	408
3.1.2	Quantitative Bedarfsplanung	408
3.1.3	Qualitative Bedarfsplanung	410
3.1.4	Zeitpunkt des Personalbedarfs	411
3.2	Personalentwicklungsplanung	412
3.2.1	Personalentwicklung: Begriff und Arten	412
3.2.2	Elemente der Planung	413
3.2.3	Rechte des Betriebsrats	414
3.3	Personalanwerbung	415
3.3.1	Mögliche Personalbeschaffungswege	415
3.3.2	Interne Personalbeschaffung	416
3.3.3	Externe Personalbeschaffung	417
3.3.4	Personalauswahl	418
3.3.5	Arbeitsvertrag	421
3.3.6	Einarbeitung	421
4	Motivation durch Personalführung	424
4.1	Zielorientierte Menschenführung	424
4.2	Führungsstile	424
4.2.1	Arten von Führungsstilen	425
4.2.2	Beurteilung der Führungsstile	425
4.2.3	Einführung eines kooperativen Führungsstils	426
4.3	Unternehmensidentität (Corporate Identity)	428
4.3.1	Unternehmenskultur (Corporate Culture)	428
4.3.2	Notwendigkeit einer Unternehmensphilosophie	429
4.3.3	Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensphilosophie	431
4.3.4	Wirkungen einer Corporate-Identity-Strategie	432

5	Motivation durch Personalentwicklung	434
5.1	Instrumente der Personalentwicklung	434
5.2	Laufbahnpläne	435
5.3	Beurteilung und Fördergespräch	436
5.3.1	Beurteilungsanlässe	436
5.3.2	Vorgehen bei der Beurteilung	436
5.3.3	Beurteilungsfehler	438
5.3.4	Beurteilungs- und Fördergespräch	439
5.4	Personalentwicklungsmaßnahmen	441
5.4.1	Überblick	441
5.4.2	Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz	442
5.4.3	Entwicklungsmaßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes	443
5.4.4	Entwicklungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes	443
6	Motivation durch Arbeitsgestaltung	445
6.1	Arbeitszeitmodelle	445
6.1.1	Arbeitszeit	445
6.1.2	Arbeitszeitmanagement	446
6.1.3	Schichtarbeit	446
6.1.4	Gleitende Arbeitszeit	447
6.1.5	Teilzeitmodelle	448
6.1.6	Verteilung der Arbeitszeit	450
6.2	Moderne Arbeitsorganisation	453
6.2.1	Notwendigkeit neuer Formen der Arbeitsorganisation	453
6.2.2	Gruppenarbeit (Teamarbeit)	453
6.2.3	Fertigungsinseln	454
6.2.4	Temporäre Arbeitsorganisation	455
6.2.5	Telearbeit	456
7	Arbeitsstudien	457
7.1	Ziel von Arbeitsstudien	457
7.2	Arbeitsablaufstudien	457
7.3	Arbeitszeitstudien	461
7.4	Arbeitswertstudien	465
7.4.1	Anforderungen an Arbeitsplätzen	465
7.4.2	Anforderungsarten, Anforderungsniveau, Anforderungsstruktur	466
7.4.3	Methoden der Arbeitsbewertung	468
8	Entlohnung der Arbeitsleistung	472
8.1	Andorderungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit	472
8.2	Zeitlohn	474
8.3	Akkordlohn	475
8.3.1	Geldakkord	475
8.3.2	Zeitakkord	476
8.3.3	Gruppenakkord	477
8.4	Prämienlohn	478
8.5	Sozialgerechtigkeit: Soziallohn	478
8.6	Provision	479
8.7	Gewinnbeteiligung	480

1 Finanzierung und Investition	482
1.1 Finanzierung und Investition im Unternehmenskreislauf	482
1.2 Die Bilanz als Spiegel von Investition und Finanzierung	484
1.2.1 Passivseite (Finanzierungsseite)	484
1.2.2 Aktivseite (Investitionsseite)	485
1.2.3 Bewegungsbilanz (Finanzierungsrechnung)	486
2. Investitionsplanung	489
2.1 Einbettung in die betriebliche Gesamtplanung	489
2.2 Planungsprozesse	490
2.3 Ermittlung des Kapitalbedarfs	492
2.3.1 Kapitalbedarf für das Anlagevermögen	492
2.3.2 Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen	493
2.4 Investitionsrechnungen	494
2.4.1 Kostenvergleichsrechnungen	495
2.4.2 Gewinnvergleichsrechnungen	496
2.4.3 Rentabilitätsrechnung	497
2.4.4 Amortisationsrechnung	497
3 Finanzplanung	499
3.1 Ziele der Finanzplanung	499
3.2 Finanzierungsregeln (Finanzierungsgrundsätze)	500
3.2.1 Goldene Finanzierungsregel	500
3.2.2 Goldene Bilanzregel	500
3.3 Finanzierungskennziffern	501
3.3.1 Überblick	501
3.3.2 Anlagendeckung, Vermögensstruktur, Kapitalstruktur	502
3.3.3 Liquidität	503
3.4 Bewegungsbilanz	505
3.5 Aufstellung von Finanzplänen	506
4 Die Wahl der Finanzierungsart	509
4.1 Entscheidungskriterien	509
4.2 Außenfinanzierung mit Eigenkapital	510
4.2.1 Ausweis des Eigenkapitals in der Bilanz	510
4.2.2 Mittelzuführung	511
4.2.3 Beurteilung der Außenfinanzierung mit Eigenkapital	512
4.3 Außenfinanzierung mit Fremdkapital (Kreditfinanzierung)	514
4.3.1 Kreditarten	514
4.3.2 Rechtliche Sicherung von Krediten	516
4.3.3 Kurzfristige Kreditfinanzierung	528
4.3.4 Langfristige Kreditfinanzierung	532
4.3.5 Sonderformen der Außenfinanzierung	533
4.3.6 Beurteilung der Kreditfinanzierung	538
4.4 Innenfinanzierung	541
4.4.1 Innenfinanzierung mit Eigenkapital	541
4.4.2 Innenfinanzierung mit Fremdkapital	544
4.4.3 Beurteilung der Innenfinanzierung	545
4.4.4 Kennziffern für die Finanzierungskraft der Unternehmung	547
Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen	550
Sachwortverzeichnis	551