

# Inhaltsverzeichnis

## Erster Abschnitt Betrieblicher Leistungsprozeß und betriebliche Organisationsstruktur

<b>1 Zielsetzungen des Industriebetriebs .....</b>	<b>11</b>
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
<b>2 Leistungsfaktoren .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Betriebsorganisation .....</b>	<b>21</b>
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
<b>4 Steuerung des Unternehmens .....</b>	<b>33</b>
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
<b>5 Marktorientierung des Betriebes .....</b>	<b>44</b>
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
<b>6 Umweltorientierung des Betriebes .....</b>	<b>49</b>
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

<b>1 Aufgaben und Ziele .....</b>	<b>66</b>
<b>2 Materialien .....</b>	<b>67</b>
2.1 Materialarten .....	67
2.2 Gefahrstoffe .....	69
2.3 Umweltverträglichkeit der Materialien .....	71
<b>3 Beschaffungswesen .....</b>	<b>73</b>
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
3.1.1 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
<b>4 Lagerung im Industriebetrieb .....</b>	<b>116</b>
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

**Dritter Abschnitt**  
**Produktionswirtschaft**

<b>1</b>	<b>Aufgaben und Ziele .....</b>	<b>154</b>
<b>2</b>	<b>Produktionsprogramm .....</b>	<b>155</b>
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
<b>3</b>	<b>Forschung, Entwicklung, Schutzrechte .....</b>	<b>161</b>
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 Stücklistenerstellung .....	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	Teileverwendungsachweis .....	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
<b>4</b>	<b>Einfluß von Kosten und Erlösen auf das Produktionsprogramm .....</b>	<b>181</b>
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
<b>5</b>	<b>Fertigungsverfahren .....</b>	<b>205</b>
5.1	Bestimmungsgrößen der Fertigungsverfahren .....	205
5.2	Technische Fertigungsverfahren .....	206
5.3	Fertigungsverfahren nach der Wiederholung des Fertigungsvorgangs (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

<b>6</b>	<b>Fertigungsbezogene Auftragsabwicklung</b>	<b>231</b>
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	Termindisposition	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 Güterverband	292
<b>7</b>	<b>Rationalisierung</b>	<b>296</b>
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

**Vierter Abschnitt:**  
**Absatzwirtschaft**

<b>1</b>	<b>Absatz und Marketing</b>	<b>320</b>
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
<b>2</b>	<b>Marktforschung</b>	<b>326</b>
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
<b>3</b>	<b>Leistungspolitik</b>	<b>335</b>
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
<b>4</b>	<b>Kommunikationspolitik</b>	<b>350</b>
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
<b>5</b>	<b>Distributionspolitik</b>	<b>365</b>
5.1	Akquisitorische Distribution	365
5.1.1	Überblick: Absatzorgane	365
5.1.2	Werkseigener Absatz	366
5.1.3	Werksgebundener 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

<b>6</b>	<b>Marketing-Mix und Marketingcontrolling .....</b>	<b>387</b>
6.1	Marketing-Mix .....	387
6.2	Marketingcontrolling .....	389
<b>7</b>	<b>Auftragsabwicklung .....</b>	<b>391</b>

**Fünfter Abschnitt**  
**Personalwirtschaft**

<b>1</b>	<b>Aufgaben und Ziele der Personalwirtschaft .....</b>	<b>395</b>
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
<b>2</b>	<b>Datenbereitstellung .....</b>	<b>401</b>
2.1	Personalakte .....	401
2.2	Personalinformationssystem .....	402
2.3	Personalstatistik .....	405
<b>3</b>	<b>Personalbeschaffung .....</b>	<b>407</b>
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
<b>4</b>	<b>Motivation durch Personalführung .....</b>	<b>424</b>
4.1	Zielorientierte Menschenführung .....	424
4.2	Führungsstile .....	424
4.2.1	Arten von Führungsstilen .....	425
4.2.2	Beurteilung der Führungstile .....	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

<b>5 Motivation durch Personalentwicklung .....</b>	<b>434</b>
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
<b>6 Motivation durch Arbeitsgestaltung .....</b>	<b>445</b>
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
<b>7 Arbeitsstudien .....</b>	<b>457</b>
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
<b>8 Entlohnung der Arbeitsleistung .....</b>	<b>472</b>
8.1 Andforderungsgerechtigkeit 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

<b>1 Finanzierung und Investition .....</b>	<b>482</b>
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
<b>2. Investitionsplanung .....</b>	<b>489</b>
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
<b>3 Finanzplanung .....</b>	<b>499</b>
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
<b>4 Die Wahl der Finanzierungsart .....</b>	<b>509</b>
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
<b>Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen .....</b>	<b>550</b>
<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>551</b>