Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5
Inhaltsverzeichnis 7

Teil I: 23
Unternehmens- und Existenzgründung 23
1 Der Aufbau der Unternehmung 23
1.1 Zusammenhang Unternehmung und Betrieb 23
1.2 Produktionsfaktoren, Teilaufgaben und Werteflu$ des Betriebes 23
1.3 Rechtsformen der Unternehmen 26
1.3.1 Hauptunterschiede zwischen Kapital- und Personengesellschaften 26
1.3.2 Einzelunternehmung 27
1.3.3 Personengesellschaften 27
1.3.3.1 BGB-Gesellschaft 27
1.3.3.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG) 28
1.3.3.3 Kommanditgesellschaft (KG) 28
1.3.3.4 Stille Gesellschaft 29
1.3.3.5 Sozietät 29
1.3.4 Kapitalgesellschaften 30
1.3.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 30
1.3.4.2 Aktiengesellschaft (AG) 31
1.3.4.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) 34
1.3.4.4 Reederei 34
1.3.5 Besondere Gesellschaftsformen 34
1.3.5.1 Genossenschaft 34
1.3.5.2 Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) 35
1.3.5.3 Wirtschaftsformen der öffentlichen Hand 35
1.3.5.4 Unternehmensformen in der DDR 38
1.3.6 Kriterien zur Wahl der Unternehmensform 38
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 42
1.4.2.1 Gründe der Konzernbildung 42
1.4.2.2 Arten der Konzerne 43
1.4.3 Trust (Fusion) 43
1.4.4 Kartelle und Kartellgesetz 44
1.4.5 Interessengemeinschaft (IG) 45
1.4.6 Arbeitsgemeinschaften (ARGE) 45
1.4.7 Konsortium 45
1.4.8 Gesamtwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Würdigung von Unternehmenszusammenschlüssen 46
1.5 Standortwahl der Unternehmung 47
1.5.1 Bestimmungsfaktoren der Standortwahl 47
1.5.2 Chancen und Risiken der Niedriglohn-Standorte 48
1.5.3 Quantitative Standortanalyse 49
Kontrollfragen zu Kapitel 1 50

2 Praxis der Existenzgründung 51
2.1 Prüfungen, Planungen und Schritte vor der Gründung 51
2.1.1 Prüfung der persönlichen Erfolgsvoraussetzungen 51
2.1.1.1 Fachliche und persönliche Eignung 51

2.1.1.2 Einstellung zur Arbeit ... 51
2.1.1.3 Bereitschaft zum Risiko ... 51
2.1.1.4 Erwartungen und persönliche Gründe für eine selbständige Tätigkeit ... 52
2.1.1.5 Soziale Absicherung ... 52
2.1.2 Prüfung und Gestaltung der sachlichen Voraussetzungen ... 53
2.1.2.1 Suche eines erfolgversprechenden Betätigungsfeldes ... 53
(1) Systematische Engpaßorientierung ... 53
(2) Ausnutzung von Synergieeffekten ... 53
2.1.2.2 Neugründung oder Übernahme ... 54
2.1.2.3 Standortwahl ... 55
2.1.2.4 Voll- oder Nebenerwerb ... 55
2.1.2.5 Finanzierung ... 55
2.1.2.6 Gestaltung des rechtlichen Rahmens ... 55
(1) Wahl der Rechtsform ... 55
(2) Praxisbeispiel: GmbH-Vertrag ... 56
(3) Praxisbeispiel: Geschäftsführervertrag ... 59
(4) Genehmigungen ... 61
2.1.2.7 Wettbewerbsverhältnisse ... 62
2.1.2.8 Steuerliche Überlegungen ... 62
2.1.2.9 Gründungsberatung und Informationsquellen ... 62
2.1.3 Mindestplanung ... 63
2.1.3.1 Grundüberlegungen zur Planung neuer Aktivitäten ... 63
2.1.3.2 Minimalanforderungen systematischer Planung ... 63
2.2 Maßnahmen zur Realisierung der Gründung ... 64
2.3 Erfolgssicherung nach der Gründung ... 64
2.3.1 Vorbildliche Selbstorganisation ... 64
2.3.2 Optimaler Mitarbeitereinsatz ... 65
2.3.2.1 Richtige Auswahl ... 65
2.3.2.2 Motivation durch Ziele, Vorbild und Erfolgshonorierung ... 65
2.3.3 Kundenzufriedenheit ... 65
2.3.4 Effizientes Controlling ... 65
2.3.5 Schnelle strategisch richtige Entscheidungen ... 65
2.3.6 Zukunftsorientierung des Leistungsprogramms ... 66
Kontrollfragen zu Kapitel 2 ... 66

Teil II: ... 67
Aufgaben und Arbeitsmethoden der Hauptfunktionsbereiche des Industrieunternehmens ... 67
3 Vertrieb ... 67
3.1 Marketing ... 67
3.1.1 Gesamtaufgabe, Instrumente, Management ... 67
3.1.1.1 Gesamtaufgabe ... 67
3.1.1.2 Begriffe und Instrumente ... 68
3.1.1.3 Marketing-Management und -Organisation ... 68
(1) Marketing-Managementprozeß ... 68
(2) Marketingorganisation ... 70
3.1.2 Marktforschung als Grundlage für die Planung des Produktprogramms und der Absatz- und Produktionsmengen ... 73
3.1.2.1 Aufgabenstellung ... 73
3.1.2.2 Marktsegmentierung ... 74
3.1.2.3 Daten ... 74
(1) Externe Daten ... 75
(1.1) Bedarfsforschung ... 75
(1.2) Konkurrenzforschung ... 75

(1.3) Absatzmittlergerichtete Forschung 76
(1.4) Sonstige externe Daten 76
(2) Interne Daten 76
3.1.2.4 Methoden der Marktforschung 76
(1) Sekundärforschung -- Desk Research (Schreibtischforschung) 77
(2) Primärforschung -- Field Research (Feldforschung) 77
(2.1) Konsumgüterbereich 77
(2.2) Investitionsgüterbereich 77
(2.3) Beobachtung 78
(2.4) Befragung 78
(2.5) Interview 79
(2.6) Auswertungsbezogene Fragebogengestaltung 80
(2.7) Auswertungsverfahren 84
3.1.2.5 Theorie und Praxis des Käuferverhaltens 85
3.1.2.6 Marktforschungsunternehmen 86
3.1.3 Produktpolitik am Beispiel technischer Serienprodukte 88
3.1.3.1 Planung eines neuen Produktes 88
(1) Arbeitsprogramm für die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Technik bei der Planung eines neuen Produktes 89
(2) Ablauf der Programmplanung bei HAKO 90
(3) Marketingindex zur Beurteilung neuer Produkte und Produktideen 91
(4) Voraussetzungen für optimale Fertigungsan- und -hochläufe (eine Checkliste für technische Serienprodukte) ... 94
(4.1) Produkteinführung 94
(4.2) Serienproduktion und Hochlauf 94
(5) Merkmale und dominierende Politiken der Produktlebens-Phasen 94
3.1.3.2 Vorgehensweise bei der systematischen Analyse und Planung des Produktprogramms 96
(1) Anforderungen an ein System zur Analyse und Planung des Produktprogramms 96
(2) Hauptschritte (in der Praxis der AEG) 97
(3) Systemanalyse (Detailprogramm) zur Produktfindung und Produktprogrammplanung 98
3.1.4 Distributionspolitik 100
3.1.4.1 Wahl des Vertriebsweges, Merkmale, Vorzüge und Nachteile 100
(1) Indirekter Vertrieb 100
(2) Direkter Vertrieb 100
(2.1) Beispiel einer Vertriebsplanung für eine Vertriebstochtergesellschaft 102
(2.2) Optimierung des Verkäufereinsatzes 103
(3) Handelsvertreter, mit Kostenvergleich zum angestellten Verkäufer 104
(4) Praxisbeispiel: Handelsvertretervertrag 105
3.1.4.2 Marketinglogistik 107
(1) Zahl der Eigen- oder Fremdläger 108
(2) Eigen- und Fremdtransport 108
(3) Mindestauftragsgröße 109
(4) Packungsgestaltung 109
3.1.5 Kontrahierungspolitik 110
3.1.5.1 Bestimmungsfaktoren der Preisbildung 110
(1) Nachfrage 111

5 Produktionswirtschaft ... 171
5.1 Begriff, Ziele, Aufgaben und Bestimmungsfaktoren ... 171
5.1.1 Ziele im zeitlichen Wandel ... 171
5.1.2 Produktionsaufgaben in der Bundesrepublik ... 172
5.1.3 Bestimmungsfaktoren, die den Produktionsprozeß festlegen ... 173
5.1.3.1 Die Produktionsfaktoren ... 173
5.1.3.2 Prozeßmerkmale ... 173
5.1.3.3 Organisationstypen ... 176
5.1.3.4 Hauptinformationsprozesse in der Produktion ... 176
5.1.3.5 Strukturorganisation der Produktion ... 178
5.2 Vertriebsabhängige Planungsaufgaben ... 181
5.2.1 Produktprogammplanung ... 181
5.2.1.1 Hauptaufgabe des Marketing ... 181
5.2.1.2 Rahmenbedingungen und Einflußfaktoren ... 181
5.2.1.3 Methoden zur Senkung der Herstellkosten ... 181
(1) Standardisierung von Produkten und Produktteilen ... 181
(1.1) Normung ... 182
(1.2) Typung ... 182
(1.3) Modulare Systeme ... 183
(2) Produktoptimierung durch Wertanalyse ... 183
(2.1) Das Wertanalyseteam ... 184
(2.2) Die Funktionsanalyse ... 184
(2.3) Vorgehensplan zur Wertanalyse ... 185
(3) Bestimmungsfaktoren der Produktprogrammbreite und -tiefe ... 186
5.2.2 Vom Absatz- zum Produktionsprogramm ... 186
5.3 Aufgaben und Verfahren der produktionsmengenunabhängigen Fertigungsplanung ... 187
5.3.1 Erzeugnisplanung ... 187
5.3.1.1 Planung des Fertigungsablaufes ... 188
5.3.1.2 Bedarfsermittlung je Erzeugniseinheit ... 188
(1) Arbeits- beziehungsweise Fertigungsplan Basis der Personalbedarfsplanung ... 188
(2) Materialplanung ... 190
(3) Betriebsmittelplanung ... 190
(4) Kostenplanung als Teil der Erzeugnisplanung ... 191
5.3.1.3 Elemente und Hilfsmittel der Erzeugnisplanung ... 191
(1) Nummernsysteme ... 191
(1.1) Funktionsübergreifender Zusammenhang ... 191
(1.2) Merkmale betrieblicher Nummernsysteme ... 192
(1.3) Verbund-Nummernsystem ... 193
(1.4) Parallel-Nummernsystem ... 193
(1.5) Gesichtspunkte für die Gestaltung von Nummernsystemen ... 194
(1.6) Aspekte des EDV-Einsatzes von Nummernsystemen ... 194
(2) Darstellung der Erzeugnisstruktur durch Stücklisten ... 195
(2.1) Aufgaben, Informationsinhalte und Typen von Stücklisten ... 195
(2.2) Mengenübersichtsstückliste ... 196
(2.3) Strukturstückliste ... 197
(2.4) Baukastenstückliste ... 198
(2.5) Gozintho-Graph ... 199
(2.6) Betriebliche Funktionen von Stücklisten ... 200
(2.7) Teileverwendungsnachweise ... 203

5.3.2 Zusammenhang zwischen produktionsmengenunabhängiger Fertigungsplanung und produktionsmengenabhängiger Fertigungssteuerung 204
5.4 Aufgaben und Verfahren der produktionsmengenabhängigen Fertigungssteuerung .. 205
5.4.1 Auftragsvorbereitung und Terminplanung 205
5.4.1.1 Produktions- oder Produktionsprogrammplanung 205
(1) Abweichungen zwischen Absatz- und Produktionsprogramm .. 205
(2) Auftrags- und Programmfertigung 205
(3) Ablauf und Informationsinhalte der Produktionsprogrammplanung 205
(4) Erstellung von Fertigungsaufträgen 206
5.4.1.2 Kapazitätsbedarfsermittlung und -abstimmung 207
(1) Grundbegriffe der Kapazitätswirtschaft 207
(2) Aufgaben der Kapazitätswirtschaft 208
(3) Ablauf der Kapazitätsabstimmung 209
(4) Möglichkeiten der Auftragsstrukturdarstellung 211
(5) Periodenbezogener Kapazitätsbestand 212
(5.1) Zeitlicher Kapazitätsbestand des Menschen 213
(5.2) Zeitlicher Kapazitätsbestand des Betriebsmittels 213
(5.3) Zahlenmäßiger Kapazitätsbestand 213
(6) Periodenbezogener Kapazitätsbedarf 213
(6.1) Zeitlicher Kapazitätsbedarf an Menschen 214
(6.2) Zeitlicher Kapazitätsbedarf an Betriebsmitteln .. 214
(6.3) Zahlenmäßiger Kapazitätsbedarf 214
5.4.1.3 Kapazitätsterminierung 215
(1) Arbeitsablaufanalyse nach REFA 215
(1.1) Auftragszeit 215
(1.2) Arbeitsablauf- und Zeitelemente nach REFA 216
(2) Durchlaufterminierung mit Vorwärts- und Rückwärtsterminierung 218
(3) Auftragsterminierung bei Werkstattfertigung 223
(4) Taktoptimierung bei Fließfertigung 224
(5) Terminplanung bei Baustellenfertigung, mit Netzplantechnik 227
(6) Grundlagen der "just-in-time-production" 228
5.4.1.4 Produktionsmengen- und produktionsterminabhängige Materialbedarfsermittlung und -bereitstellung 230
(1) Vorlaufverschiebung 230
(2) Dispositionsstufenverfahren 231
(3) Die wirtschaftliche Losgröße 234
5.4.2 Werkstattsteuerung (Auftragsvorbereitung, -veranlassung und Rückmeldung) 235
5.4.2.1 Aufgaben eines Leitstandes 235
5.4.2.2 Auftragspapiere zur Fertigungsveranlassung 236
5.4.2.3 Praxisbeispiel: Arbeitsablauf am Leitstand eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens mit Auftragsfertigung 237
5.4.2.4 Hauptaufgaben der Betriebsdatenerfassung (BDE) 238
(1) Begriff 238
(2) Aufgabenstellung 238
(3) Relevante Datengruppen 239
(4) Anforderungen 241
(5) Realisierung von BDE 241
5.4.2.5 Fertigungskontrolle und Schwachstellenanalyse 242

5.5 Qualitätswesen ... 244
5.5.1 Grundlagen ... 244
5.5.1.1 Der Begriff "Qualität" ... 244
5.5.1.2 Qualitätssicherung und Qualitätssicherungssystem ... 246
5.5.1.3 Fehlerarten und -klassifikationen ... 247
5.5.1.4 Organisation des Qualitätswesens im Unternehmen ... 248
5.5.2 Funktionen eines Qualitätssicherungssystems ... 248
5.5.2.1 Definition und Entwurf ... 249
(1) Qualitätsforderungen und Qualitätsziele ... 249
(2) Pflichtenheft ... 249
5.5.2.2 Entwicklung und Produktionsplanung ... 249
(1) Qualitätsbewertung mit Checklisten ... 249
(2) Konstruktions-FMEA ... 250
(3) MTBF-Berechnung ... 251
(4) Qualitätskosten-Rahmenplanung ... 253
5.5.2.3 Erprobung und Beschaffung ... 253
(1) Überprüfung der Qualitätsfähigkeit von Lieferanten ... 253
(2) Prüfplanung und Prüfmittelplanung ... 253
(3) Prozeß-FMEA ... 254
5.5.2.4 Nullserie und Vorserienbau ... 254
(1) Prozeßfähigkeitsuntersuchung ... 254
(2) Prüfmittelbau, -beschaffung und -abnahme ... 254
(3) Erstmusterprüfung ... 256
5.5.2.5 Serienfertigung ... 257
(1) Qualitätsprüfungen ... 257
(2) Qualitätskostenüberwachung ... 258
(3) Qualitätsaudit ... 258
5.5.3 Qualitätsförderung ... 259
5.5.3.1 Unternehmensexterne Maßnahmen ... 259
5.5.3.2 Unternehmensinterne Maßnahmen ... 259
5.6 EDV-Unterstützung in der Fertigung ... 260
5.6.1 Hauptaufgaben und Ziele ... 260
5.6.2 CIM - Eine Definition ... 262
5.6.2.1 Produktionsplanungs- und Steuerungssytem (PPS) ... 262
(1) Aufgaben ... 262
(2) Bestandteile ... 263
(3) Datenstrukturen ... 264
5.6.2.2 Computer Aided Design (CAD) ... 264
5.6.2.3 Computer Aided Engeneering (CAE) ... 264
5.6.2.4 Computer Aided Planning (CAP) ... 265
5.6.2.5 Computer Aided Manufacturing (CAM) ... 265
5.6.2.6 Computer Aided Quality Assurance (CAQ) ... 265
(1) Einführung ... 267
(2) Gliederung der CAQ ... 267
(3) Hardwarefunktionaler Aufbau eines CAQ-Systems ... 269
(4) Auswirkungen einer CAQ-Einführung ... 269
5.6.2.7 Das Zusammenwirken der CIM-Komponenten ... 270
5.6.2.8 Ein Beispiel für einen Kundenauftrag ... 270
5.6.3 Einführung von CIM ... 273
5.6.4 Wirtschaftlichkeit von CIM ... 274
5.6.5 Ausblick ... 275
Kontrollfragen zu Kapitel 5 ... 275

6 Personalwirtschaft ... 279
6.1 Aufgaben und Organisation der Personalwirtschaft ... 279
6.1.1 Aufgaben der Personalwirtschaft ... 279
6.1.2 Organisation der Personalwirtschaft ... 280
6.2 Rechtsgrundlagen der Personalwirtschaft ... 281
6.2.1 Rechtsgrundlagen eines Arbeitsverhältnisses ... 281
6.2.2 Aufgaben und Rechte des Betriebsrates (nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)) ... 282
6.2.2.1 Allgemeine Aufgaben des Betriebsrates ... 282
6.2.2.2 Angelegenheiten, die zwingend der Mitbestimmung unterliegen ... 283
6.2.2.3 Bereiche freiwilliger Mitbestimmung ... 283
6.2.2.4 Angelegenheiten, die der Mitwirkung oder Mitbestimmung des Betriebsrates bedürfen ... 283
(1) Betriebliche Bauten sowie Gestaltung von Arbeitsplatz, -ablauf und -umgebung ... 283
(2) Allgemeine personelle Angelegenheiten ... 284
(3) Personelle Einzelmaßnahmen, wie Einstellung, Kündigung und Eingruppierung ... 284
(4) Wirtschaftliche Angelegenheiten ... 285
(4.1) Wirtschaftsausschuß (§ 106 BetrVG) ... 285
(4.2) Betriebsänderungen (§ 111 ff BetrVG) ... 285
6.2.3 Mitbestimmung der Arbeitnehmer nach dem Mitbestimmungsgesetz ... 285
6.3 Personalbedarfsplanung und Personalbeschaffung ... 286
6.3.1 Planung des produktionsabhängigen Personalbedarfes ... 287
6.3.2 Budgetierung des nicht produktionsmengenabhängigen Personalbedarfes ... 287
6.3.3 Personalbeschaffung ... 288
6.4 Grundlagen anforderungs- und leistungsgerechter Entlohnung ... 290
6.4.1 Anforderungsgerechte Entlohnung ... 291
6.4.1.1 Summarische Arbeitsbewertung ... 292
(1) Rangfolgeverfahren ... 292
(2) Lohngruppenverfahren ... 292
6.4.1.2 Analytische Arbeitsbewertung ... 293
(1) Rangreihenverfahren ... 294
(2) Stufenwertzahl-Verfahren (Genfer Schema und REFA) ... 294
(3) Das Arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET) ... 295
6.4.2 Leistungsgerechte Entlohnung - Leistungslohnsysteme ... 296
6.4.2.1 Akkordlohn ... 297
(1) Geldakkord ... 297
(2) Zeitakkord ... 298
6.4.2.2 Prämienlohn- und Prämienlohnsysteme ... 299
6.4.3 Ergänzende Kriterien gerechter Entlohnung ... 300
6.4.3.1 Marktgerechtigkeit ... 300
6.4.3.2 Soziale Faktoren ... 301
6.4.3.3 Mitarbeiterbeteiligung ... 301
6.4.4 Überwindung von Akzeptanzproblemen bei der Belegschaft ... 301
6.5 EDV-Einsatz in der Personalwirtschaft ... 301
6.5.1 Lohn- und Gehaltsabrechnung ... 301
6.5.1.1 Bruttolohnabrechnung ... 301
6.5.1.2 Nettolohn- und Gehaltsabrechnung ... 302
6.5.2 Personalplanungs- und -informationssysteme ... 302
Kontrollfragen zu Kapitel 6 ... 303

7 Finanzwirtschaft und Investition ... 305
7.1 Begriff und Aufgaben der Finanzierung ... 305
7.1.1 Investition und Liquidität als Optimierungsaufgabe ... 305
7.1.2 Merkmale und Funktionen von Eigen- und Fremdkapital ... 305
7.2 Finanzierungsinstrumente ... 306
7.2.1 Eigenkapitalbeschaffung ... 306
7.2.2 Fremdkapitalbeschaffung ... 307
7.2.2.1 Merkmale der wichtigsten Fremdkapitalarten ... 307
(1) Kurzfristige Kreditarten (Laufzeit < 1 Jahr) ... 307
(2) Kurzfristige Exportfinanzierung ... 307
(3) Langfristige Kreditarten (Laufzeit > 4 Jahre) ... 308
(4) Leasing ... 309
(5) Franchising ... 309
7.2.2.2 Instrumente der Kreditsicherung ... 310
7.2.2.3 Kreditprüfung und -überwachung ... 311
(1) Statische Kreditwürdigkeitsprüfung ... 311
(2) Dynamische Kreditwürdigkeitsprüfung ... 312
(3) Kreditüberwachung ... 312
7.3 Hauptkriterien finanzpolitischer Optimierung ... 312
7.4 Finanzplanung ... 313
7.4.1 Aufgabe, Elemente und Grundsätze ... 313
7.4.2 Ermittlung des Kapitalbedarfes ... 316
7.4.2.1 Kapitalbedarf zur Finanzierung des Anlagevermögens ... 316
7.4.2.2 Kapitalbedarf zur Finanzierung des Umlaufvermögens ... 316
(1) Haupteinflußfaktoren ... 316
(2) Kumulative Methode ... 316
(3) Elektive Methode ... 317
7.4.2.3 Zusammenfassung ... 318
7.4.3 Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben des Leistungsbereiches ... 319
7.4.3.1 Ermittlung der leistungsabhängigen Periodeneinnahmen ... 319
7.4.3.2 Ermittlung der leistungsabhängigen Periodenausgaben ... 320
7.4.4 Synthese im Finanzplan ... 320
7.4.4.1 Zusammenhang der Finanzplanung mit anderen Teilplänen des Unternehmens ... 320
7.4.4.2 Grundsätze der Finanzplanung ... 322
7.4.4.3 Planung der Zahlungsbewegungen ... 322
7.4.5 Methoden zur Überwindung der Unsicherheit der Erwartungen in der Finanzplanung ... 324
7.4.5.1 Überwachung und Gestaltung der finanziellen Mobilität ... 324
7.4.5.2 Rollende Finanzplanung ... 326
7.5 Planung und Steuerung des Investitionsprozesses ... 326
7.5.1 Begriff und Zielsetzung der Investition ... 326
7.5.2 Investitionsarten ... 327
7.5.3 Übliche Schwächen im Investitionsprozeß ... 328
7.5.4 Die Planung von Einzelinvestitionen ... 329
7.5.4.1 Überblick über die klassischen Verfahren der Investitionsrechnung ... 329
7.5.4.2 Probleme und Eignungsmerkmale statischer Verfahren der Investitionsrechnung ... 330
(1) Kostenvergleichsrechnung ... 330
(2) Gewinnvergleichs- und Rentabilitätsrechnung ... 330
(3) Amortisationsrechnung ... 330
(4) Wirtschaftlichkeitsrechnung für ein EDV-System ... 331
(4.1) Kostenvergleichsrechnung ... 333
(4.2) Gewinnvergleichsrechnung ... 333

7.5.4.3 Probleme und Eignungsmerkmale dynamischer Verfahren 334
(1) Kapitalwertmethode 335
(1.1) Differenzinvestition bei Alternativen unterschiedlicher Kapitalbindung 336
(1.2) Wahl des Kalkulationzinsfußes 337
(1.3) Prämissen der Kapitalwertmethode und Folgerungen für die praktische Anwendung 337
(2) Interne Zinsfußmethode 339
(3) Annuitätenmethode 340
7.5.4.4 Das Ersatzproblem 340
(1) Die MAPI-Methode 340
(2) Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunktes bei Einsatz der Kapitalwertmethode 341
7.5.4.5 Die Risikoanalyse 341
(1) Verfahren der kritischen Werte 341
(2) Sensitivitätsanalyse 342
(3) Projektsimulation 342
7.5.5 Die Planung von Investitionsprogrammen 342
7.5.5.1 Die Planung von Großinvestitionen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung 342
7.5.5.2 Simulationsmodelle zur Investitionsplanung 343
7.6 EDV-Unterstützung in der Finanzwirtschaft 348
7.6.1 Ziele und Aufgaben 348
7.6.2 Einsatzbereiche für EDV 348
7.6.2.1 Zahlungsverkehr 349
(1) Cash-Management-Systeme 349
(2) Automatische Kontenzusammenführung 350
(3) Datenträgeraustauschverfahren (DTA) 350
7.6.2.2 Informationsdienste 350
(1) Datenbankrecherchen 350
(2) Öffentliche Förderinformationen 350
(3) Allgemeine Finanzinformationen 350
(4) Brancheninformationen 351
7.6.2.3 Unterstützung bei der Unternehmensplanung 351
(1) Bilanzanalyse 351
(2) Finanz- und Erfolgsplanung 351
(3) Liquiditätsplanung und Disposition 351
7.6.3 Probleme und Tendenzen 352
Kontrollfragen zu Kapitel 7 353

8 Unternehmensführung 355
8.1 Return on Investment (RoI) als Grundlage und Hauptaufgabe systematischer Unternehmensführung 355
8.2 Krisenmanagement als Führungsherausforderung 359
8.2.1 Ursachen und Merkmale von Unternehmenskrisen 359
8.2.1.1 Ursachen im Markt 359
8.2.1.2 Ursachen im Unternehmen 359
8.2.2 Instrumente zur Vermeidung und Überwindung von Unternehmenskrisen 359
8.2.2.1 Das Führungsteam 359
8.2.2.2 Merkmale der Führungsaufgaben 360
(1) Top-Management 360
(2) Middle-Management 360
8.2.2.3 Planung und Kontrolle (kurz PUK) 361

(5) Gehälter ... 427
(6) Sozialabgaben ... 427
(7) Energiekosten ... 427
(8) Werkzeugkosten ... 427
(9) Instandhaltungs- und Reparaturkosten ... 427
(10) Kalkulatorische Kosten ... 428
(10.1) Kalkulatorische Abschreibungen ... 428
(10.2) Kalkulatorische Zinsen ... 428
(10.3) Kalkulatorische Wagnisse ... 428
(10.4) Kalkulatorischer Unternehmerlohn ... 428
9.2.3.5 Bewertung der Kostengüter ... 429
9.2.3.6 Kostenverläufe in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad ... 429
9.2.4 Kostenstellenrechnung ... 430
9.2.4.1 Aufgaben der Kostenstellenrechnung ... 430
9.2.4.2 Kriterien der Kostenstellenbildung ... 430
9.2.4.3 Gliederung eines Kostenstellenplanes ... 431
9.2.4.4 Betriebsabrechnungsbogen als Instrument zur Überwachung der betrieblichen Effizienz und Grundlage der Preiskalkulation (Kostenträgerrechnung) ... 432
9.2.4.5 Praxisbeispiel: Betriebsabrechnung eines mittleren Maschinenbauunternehmens, Ablauf der monatlichen Kostenarten- und Kostenstellenrechnung mit Ermittlung von Kostenstellenergebnissen und Bereichsergebnissen inklusive Soll-Istvergleich ... 433
9.2.5 Kostenträgerrechnung ... 436
9.2.5.1 Aufgaben der Kostenträgerrechnung ... 436
9.2.5.2 Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) ... 436
(1) Divisionskalkulation ... 437
(1.1) Einstufige Divisionskalkulation ... 437
(1.2) Zwei- und mehrstufige Divisionskalkulation ... 437
(1.3) Divisionskalkulation mit Äquivalenzziffern ... 437
(2) Zuschlagskalkulation ... 438
(3) Maschinenstundensatzkalkulation ... 438
9.2.5.3 Kostenträgerzeitrechnung ... 439
9.2.6 Kostenrechnungssysteme ... 440
9.2.6.1 Systemüberblick und Aufgabenzuordnung, eine Antwort auf die Schwächen der Vollkostenrechnung ... 440
9.2.6.2 Flexible Plankostenrechnung mit monatlichem Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse ... 441
9.2.6.3 Deckungsbeitragsrechnung ... 442
(1) Grundprinzip und Leistungsmerkmale im Vergleich zur Vollkostenrechnung ... 442
(1.1) Einstufige Deckungsbeitragsrechnung ... 443
(1.2) Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ... 443
(2) Anwendungsbeispiele der Deckungsbeitragsrechnung ... 444
(2.1) Break-even-Analyse ... 444
(2.2) Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung ... 444
(2.3) Preisuntergrenze bei Vollbeschäftigung ... 444
(2.4) Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug ... 445
(2.5) Optimales Produktions- und Absatzprogramm ... 445
9.2.6.4 Empfehlungen zur praktischen Anwendung ... 445
9.3 EDV-Einsatz im Rechnungswesen ... 445
9.3.1 Stand der Technik im Großunternehmen ... 445
9.3.2 Probleme mittlerer und kleiner Unternehmen ... 446

9.3.2.1 Denkbare Schritte zu autonomer Leistungsfähigkeit 446
9.3.2.2 Kriterien zur Beurteilung von Standardprogrammen 446
9.3.3 Übersicht über die Beziehungen zwischen Programmen im Rechnungswesen 447
Kontrollfragen zu Kapitel 9 448

Teil III: 449
Controlling-Instrumente 449
10 Return-on-Investment-orientiertes Kennzahlensystem 449

11 Praxisbeispiel: Produktprogramm-Planungsverfahren eines Großunternehmens der Investitionsgüterindustrie 454

12 Fallstudie: Drei-Jahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens 461

13 EDV-Einsatz im Vertriebs-Controlling, Marketing-Informations/Kommunikations-Systeme (MAIS) 474
13.1 Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch MAIS 474
13.1.1 Dynamik der Wettbewerbsfaktoren 474
13.1.2 Wettbewerbsbestimmende Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnik 474
13.1.3 Verbreitete Schwächen bestehender EDV-Systeme zur Vertriebsunterstützung 476
13.1.4 Anforderung an MAIS 477
(1) Leistungsprofil eines vorbildlichen Praxisbeispiels 477
(2) Allgemeine Anforderungen an MAIS 477
(3) Zielsetzungen des Entscheidungs-Unterstützungs-Systems (Decision-Support-Systems DSS) in MAIS 479
(4) Komfortable Benutzeroberfläche in MAIS 480
13.2 Planung und Entwicklung von MAIS 480
13.2.1 Datenbankkonzeption für einen Industriebetrieb 480
13.2.2 Informations- und Methodeninhalte einer Marketing-Datenbank 480
13.2.3 Entwicklungs-Philosophie für MAIS 482
13.2.4 Entwicklungs-Prozeß für MAIS 483
13.2.5 Möglichkeiten zur Absicherung des Entwicklungsprozesses 484

Literaturverzeichnis 485

Stichwortverzeichnis 491

Übungsteil 503

(2) Konkurrenzangebot ... 111
(3) Marktform ... 112
(4) Erfordernisse der Kostendeckung ... 113
(5) Preispolitik im Produktlebenszyklus ... 113
(6) Rechtsvorschriften für die Preisfindung bei öffentlichen Aufträgen ... 113
3.1.5.2 Kalkulationsverfahren ... 114
3.1.5.3 Teilkostendeckung bei nicht voll ausgelasteten Kapazitäten .. 114
3.1.5.4 Break-Even-Analyse
Praxisbeispiel: Preisfindung für eine Kleinserie ... 114
3.1.6 Kommunikationspolitik ... 116
3.1.6.1 Kommunikations-Systemzusammenhang ... 116
3.1.6.2 Corporate Identity Grundlage jeder Werbung ... 116
3.1.6.3 Praxisbeispiel: Wichtige Werbeaussagen technologieorientierter Kleinunternehmen ... 117
3.1.6.4 Verkaufsförderung Erfolgsvoraussetzung im indirekten Vertrieb ... 117
3.1.6.5 Persönlicher Verkauf und technische Kompetenz ... 121
3.2 Verkauf und Vertriebsabwicklung ... 122
3.2.1 Das perfekte Systemangebot ... 122
3.2.2 Praxisbeispiel: Allgemeine Verkaufs- und Lieferbedingungen der SYNTAX EDV-Beratung und Mikrocomputervertriebs GmbH ... 123
3.2.3 Praxisbeispiel: EDV-gestützte Auftragssteuerung vom Auftragseingang bis zur Fakturation im Maschinenbauunternehmen IXION ... 125
3.2.3.1 Einleitung ... 125
3.2.3.2 Produktionsprogrammplanung und Grundstruktur des Fertigungsprozesses ... 125
3.2.3.3 Ablauf der EDV-gestützten Auftragsabwicklung ... 125
(1) Ablaufbeschreibung ... 125
(1.1) Anfrage eines Kunden / Angebot erstellen ... 125
(1.2) Eingang eines Kundenauftrages ... 126
(1.3) Auftragsbearbeitung in der MAWI ... 126
(1.4) Auftragsbearbeitung in der Fertigung ... 127
(1.5) Auftragsbearbeitung in der Montage ... 127
(1.6) Versand und Fakturierung ... 128
(2) Schematische Darstellung Auftragsabwicklung ... 129
Kontrollfragen zu Kapitel 3 ... 131

4 Materialwirtschaft ... 133
4.1 Stellung der Materialwirtschaft im Gesamtunternehmen ... 133
4.1.1 Begriff, Aufgaben, Ziele und Probleme ... 133
4.1.2 Arbeitsteilung und Arbeitsablauf der Materialwirtschaft ... 135
4.2 Auftragsunabhängige Grundlagen der Beschaffung ... 137
4.2.1 Materialplanung mit Stücklistenaufbau als Teilaufgabe der Erzeugnisplanung und Beitrag der Arbeitsvorbereitung ... 137
4.2.2 ABC-Analyse und XYZ-Analyse, Grundlage für eine effiziente Gestaltung der Bestellverfahren ... 137
4.2.3 Beschaffungsmarktforschung zur langfristigen Sicherung von Kosten- und Leistungsvorteilen ... 139
4.3 Programm- oder auftragsabhängige Planung der Beschaffung ... 140
4.3.1 Beschaffungsplanung ... 140
4.3.1.1 Zusammenhang mit anderen Bereichsplänen ... 140
4.3.1.2 Ziele ... 140
4.3.1.3 Aufgaben ... 141
4.3.2 Materialdisposition ... 141

4.3.2.1 Bedarfsermittlung ... 142
(1) Bedarfsarten ... 142
(2) Deterministische (bedarfsabhängige) Bedarfsermittlung .. 142
(3) Die stochastische (verbrauchsabhängige) Bedarfsermittlung ... 142
(4) Anwendungsbereiche der Verfahren der Bedarfsermittlung ... 144
4.3.2.2 Bestellrechnung ... 144
(1) Bestellpunktverfahren ... 144
(2) Bestellrythmusverfahren ... 145
(3) Berechnung der Bestellmenge ... 146
4.4 Durchführung der Beschaffung ... 148
4.4.1 Einkauf ... 148
4.4.1.1 Aufgaben des Einkaufs ... 148
4.4.1.2 Arbeitsablauf des Einkaufs im Zusammenhang mit Lager und Rechnungswesen ... 149
4.4.1.3 Interne Organisation des Einkaufs ... 149
4.4.2 Wareneingang ... 150
4.4.3 Qualitätskontrolle ... 150
4.4.4 Rechnungsprüfung ... 150
4.5 Lager ... 151
4.5.1 Begriff, Aufgaben, Arten ... 151
4.5.2 Lagerplanung ... 151
4.5.3 Lagerhaltung ... 152
4.5.3.1 Lagerungsablauf und Bereitstellung ... 152
4.5.3.2 Lagerfreiplatzverwaltung, "chaotisches" Lager
Praxisbeispiel: Ablauforganisation eines Hochregallagers 153
4.5.3.3 Material-(Lager-)Buchhaltung ... 154
4.6 Kennzahlen der Materialwirtschaft ... 155
4.7 EDV-Unterstützung in der Materialwirtschaft ... 156
4.7.1 Zielsetzung ... 156
4.7.2 Voraussetzungen ... 157
4.7.3 Vorbereitung für die EDV-Einführung in der Materialwirtschaft ... 157
4.7.4 Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Materialwirtschaftsfunktionen ... 157
4.7.4.1 Materialplanung und Disposition ... 158
(1) Praxisbeispiel: Schemadarstellung EDV-Materialdispositions-System advor - 220 von ADV-ORGA Meyer ... 158
(2) Eingliederung der Materialdisposition in die betrieblichen Planungs- und Arbeitsabläufe ... 161
(3) Ablauf einer EDV-gestützten Materialdisposition ... 162
4.7.4.2 Einkauf und Bestellwesen ... 163
4.7.4.3 Wareneingang und Qualitätskontrolle ... 163
4.7.4.4 Rechnungsprüfung ... 163
4.7.4.5 Lager ... 164
4.8 Exkurs KANBAN-System ... 164
4.8.1 Zielsetzung ... 164
4.8.2 Aufgaben der Werkstattsteuerung ... 164
4.8.3 Funktionsweise des KANBAN-Systems ... 165
4.8.4 Einsatzvoraussetzungen ... 166
4.8.5 Einführung des KANBAN-Systems ... 167
4.8.6 Wirtschaftlichkeitsaspekte ... 167
4.8.7 Anwendungsbereiche ... 167
4.8.8 EDV-Unterstützung ... 168
Kontrollfragen zu Kapitel 4 ... 169

8.2.2.4 Maßnahmenprogramm 361
(1) Katalog von Sanierungsmaßnahmen 362
(2) Die Entscheidung über die Eignung einer Maßnahme 364
(3) Die Durchsetzung von Maßnahmenprogrammen 364
8.2.2.5 Spezielle Probleme und Aufgaben kleiner und mittlerer Unternehmen 365
(1) Probleme der Erfolgssicherung 365
(2) Spezielle Strategien für kleine und mittlere Unternehmen 366
8.3 Aufgaben und Methoden des Controlling 367
8.3.1 Begriff und Aufgaben des Controlling 367
8.3.2 Funktionszusammenhänge und Informationsinhalte eines Management-Informations-Systems (MIS) als Grundlage des Controlling 368
8.3.2.1 Das Ziel- und Organisationssystem der Unternehmung 368
8.3.2.2 Der Managementregelkreis 369
8.3.2.3 Integrierte Datenverarbeitung als Grundlage für ein MIS 371
8.3.2.4 Datenbankkonzept für einen Industriebetrieb 373
8.3.2.5 Die Bedeutung der EDV im betrieblichen Informationsprozeß ... 374
(1) Betriebliche EDV-Systeme 374
(1.1) Administrationssysteme 374
(1.2) Dispositionssysteme 374
(1.3) Informationssysteme 374
(1.4) Planungssysteme 375
(2) Beispiele des betrieblichen EDV-Einsatzes 375
(3) Mögliche Beiträge der EDV zur Unternehmensführung 375
8.3.3 Aufgaben, Inhalte und Verfahren der Unternehmensplanung 377
8.3.3.1 Aufgaben und Grundsätze der Unternehmensplanung 377
8.3.3.2 Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Unternehmensplanung sowie Kontrolle, als System von Regelkreisen 377
8.3.3.3 Phasen und Organisation der Unternehmensplanung 379
(1) Die Hauptschritte eines Arbeitsprogrammes 379
(2) Die üblichen Haupt-Teilpläne 379
(3) Netzplan für den Aufbau der Unternehmensplanung in einem Großunternehmen mit "Product Divisions" 380
8.3.3.5 Praxisbeispiel: Dreijahresplanung eines mittelständischen EDV-Unternehmens (mit Formularsatz im TEIL III) 382
8.4 Unternehmensorganisation 383
8.4.1 Begriffe und Aufgaben 383
8.4.2 Aufbauorganisation 384
8.4.2.1 Grundformen der Aufbauorganisation 384
8.4.2.2 Gestaltungsregeln der Aufbauorganisation 388
8.4.3 Ablauforganisation 389
8.4.3.1 Begriffe, Aufgaben und Merkmale der Organisation von Arbeitsabläufen 389
8.4.3.2 Gestaltungsmöglichkeiten und Optimierungsregeln zur Arbeitsablauforganisation 389
8.4.4 Projektorganisation 390
8.4.5 Organisationsprozeß 391
8.5 Die wichtigsten Management-by-Konzeptionen als Erfahrungsgrundlage der Führungspraxis 392
Kontrollfragen zu Kapitel 8 394

9 Industrielles Rechnungswesen ... 395
9.1 Buchführung und Jahresabschluß nach dem Bilanzrichtlinien-Gesetz ... 395
9.1.1 Buchführungspflicht und -vorschriften ... 395
9.1.2 Inventur ... 395
9.1.3 Inventar ... 396
9.1.4 Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung ... 397
9.1.4.1 Größenklassen für Kapitalgesellschaften ... 397
9.1.4.2 Bilanzgliederung der Kapitalgesellschaften ... 398
9.1.4.3 Bewertungsgrundsätze ... 398
9.1.4.4 Den Ingenieur interessierende Einzelvorschriften der Bilanzierung ... 401
(1) Ermittlung der Herstellkosten nach Handels- und Steuerrecht ... 401
(2) Fortschreibung des Anlagevermögens im Anlagenspiegel ... 401
(3) Bilanzierungsgebote und -verbote ... 401
9.1.4.5 Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaften ... 402
9.1.5 Industrieller Kontenrahmen und Kontenplan ... 402
9.1.5.1 Gemeinschaftskontenrahmen Industrieller Verbände (GKR) ... 402
9.1.5.2 Industriekontenrahmen (IKR) ... 405
9.1.5.3 Kontenplan ... 406
9.1.6 Von der Eröffnungsbilanz zur Schlußbilanz ... 406
9.1.6.1 Buchungsregeln und Buchungssätze ... 406
9.1.6.2 Auflösung der Eröffnungsbilanz ... 407
9.1.6.3 Buchungen auf Bestandskonten ... 408
9.1.6.4 Abschluß der Bestandskonten ... 409
9.1.6.5 Buchungen auf Erfolgskonten und deren Abschluß ... 409
9.1.6.7 Ausgewählte buchhalterisch wesentliche Geschäftsvorfälle ... 412
(1) Eine Übersicht ... 412
(2) Abschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens ... 412
(3) Abschreibungen auf Forderungen ... 415
9.1.6.8 Zeitliche Abgrenzung ... 415
9.1.6.9 Jahresabschlußarbeiten ... 417
(1) Bearbeitungs-Phasen von der Eröffnungsbilanz bis zur Schlußbilanz ... 417
(2) Hauptabschlußübersicht ... 418
9.2 Kosten- und Leistungsrechnung ... 419
9.2.1 Aufgaben, Grundbegriffe und Zusammenhänge ... 419
9.2.1.1 Aufgaben und Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung ... 419
9.2.1.2 Erforderliche Begriffe zur Abgrenzung von Geschäftsbuchführung (GB) und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ... 420
9.2.1.3 Informationsfluß der Betriebsabrechnung ... 422
9.2.2 Abgrenzungsrechnung ... 422
9.2.2.1 Abgrenzung zwischen Betriebs- und Unternehmensergebnis ... 422
9.2.2.2 Welche Belege werden in welchem Rechnungskreis erfaßt? ... 423
9.2.3 Kostenartenrechnung ... 424
9.2.3.1 Aufgaben der Kostenartenrechnung ... 424
9.2.3.2 Kriterien für die Gliederung der Kostenarten ... 425
9.2.3.3 Gliederung eines Kostenartenplans ... 425
9.2.3.4 Erfassung beziehungsweise Errechnung des Kostenanfalls der wichtigsten Kostenarten ... 427
(1) Fertigungslöhne ... 427
(2) Fertigungsmaterial ... 427
(3) Hilfslöhne ... 427
(4) Urlaubs- und Feiertagslöhne ... 427