

Inhalt

Vorwort	V
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage 1950	VI
Abbildungs- und Anlagenverzeichnis	XV
A. Grundlagen der Unternehmungsorganisation	1
I. Leitungsorganisation	1
a) Aufgaben der Unternehmung	2
b) Aufgaben der Unternehmungsleitung	2
c) Gestaltungsprinzipien der Leitungsorganisation	3
1. Einheit der Auftragserteilung	4
2. Kongruenz von Aufgabe und Verantwortung	4
3. Angemessenheit der Leitungsspanne	5
d) Grundformen der Leitungsorganisation	5
e) Leitungsorganisation und Führungsmodelle	7
f) Organisation des Entscheidungsprozesses	8
1. Phasen des Entscheidungsprozesses	9
2. Organisatorische Einordnung der Teilaufgaben des Entscheidungsprozesses	11
3. Arten von Entscheidungen	12
Exkurs: Individual- oder Kollegialentscheidungen	14
II. Faktoren der Abteilungsbildung	16
a) Unternehmungsziele	16
b) Erzeugungsprozeß	17
c) Produkttyp	17
d) Informationstechnik	17
e) Personal	18
f) Unternehmungsgröße	19
g) Standort	19
h) Unternehmungsgeschichte	20
i) Sonstige Faktoren	21
III. Typische Formen der Unternehmungsorganisation	21
a) Funktionsorientierte Strukturen	22
b) Objektorientierte Strukturen	22
c) Objekt- und funktionsorientierte Strukturen	23
d) Spezielle Matrix-Strukturen	24
1. Produkt-Management	24
2. Projekt-Management	25
	VII

IV. Dokumentation der Abteilungs- und Aufgabengliederung	25
a) Dokumentationsmittel	28
1. Darstellung der Unternehmungsgliederung	28
2. Darstellung der Aufgabenverteilung	29
3. Darstellung der Stellenbesetzung	29
4. Darstellung der Stellenaufgabe (Stellenbeschreibung)	29
b) Organisationshandbuch	30
B. Bereichs- und Abteilungsgliederung	32
I. Bereich Anlagen	32
a) Aufgaben und Einordnung	33
b) Gliederung	37
1. Instandhaltung und Energieversorgung/Betriebstechnik	37
1.1 Technisches Büro/Instandhaltungsplanung	37
1.2 Maschinentechnik	38
1.3 Mechanische Zentralwerkstatt	38
1.4 Elektrotechnik	38
1.5 Energieversorgung und Entsorgung	39
1.6 Bauinstandhaltung und Haustechnik	39
1.7 Instandhaltungsstützpunkte/Betriebswerkstätten	39
1.8 Bildung der Abteilung Betriebstechnik als Variante der genannten Gliederung	39
2. Neubau/Werkplanung	41
2.1 Erzeugungsanlagen einschließlich Automationsplanung	41
2.2 Elektroanlagen einschließlich Automationsplanung	42
2.3 Bauplanung und -durchführung	43
2.4 Energieanlagen und Umwelttechnik	44
2.5 Neubauverwaltung und -abrechnung	45
2.6 Bildung der Abteilung Werkplanung als Variante der genannten Gliederung	45
3. Verkehrsbetriebe	46
3.1 Innerbetriebliche Transporte	46
3.2 Außerbetriebliche Transporte (KFZ-Betrieb)	47
3.3 Werkbahn- und Hafenbetrieb	48
II. Bereich Forschung und Entwicklung	48
a) Aufgaben und Einordnung	48
1. Einordnung in das Unternehmungsgefüge	49
2. Aufgabengliederungsmöglichkeiten	51
3. Zusammenarbeit mit den Bereichen Erzeugung und Marketing/Absatz	52
b) Gliederung	53
1. Forschungs- und Entwicklungsplanung	53
2. Forschung	55
2.1 Grundlagenforschung	55
2.2 Produktforschung	56
2.3 Verfahrensforschung	57
3. Entwicklung und Konstruktion	57
3.1 Produktentwicklung	57
3.2 Konstruktion und Normung	59
3.3 Gestaltung und Musterfertigung	59
4. Erprobung	60
4.1 Planung	60

4.2	Durchführung	60
4.3	Auswertung	61
5.	Schutzrechte	61
III.	Bereich Erzeugung	62
a)	Aufgaben und Einordnung	62
1.	Standort als Einflußfaktor	64
2.	Produktionsweise als Einflußfaktor	64
2.1	Einzel- oder Mehrfachfertigung	64
2.2	Baustellen- oder Fabrikfertigung	65
3.	Anzahl der Erzeugungsstufen als Einflußfaktor	66
b)	Gliederung	67
1.	Erzeugungsvorbereitung und -organisation	67
1.1	Erzeugungsplanung (Produktionsprogramm)	70
1.2	Arbeitsvorbereitung	71
1.2.1	Fertigungsplanung (Arbeitsablauf)	72
1.2.2	Fertigungssteuerung	73
1.3	Auftragsleitstelle (Auftrags- und Terminverfolgung)	73
1.4	Betriebswirtschaft und Berichtswesen	74
1.5	Exkurs: Prozeßsteuerung und Informationsverarbeitung	74
2.	Betriebe	76
2.1	Hauptbetriebe	76
2.2	Nebenbetriebe	76
2.3	Hilfsbetriebe	77
2.4	Betriebslager	77
2.5	Exkurs: Dezentralisation und Standortwahl der Betriebe	77
3.	Qualitätssicherung	78
3.1	Prüfung der Rohstoffe und des Fertigungsmaterials	79
3.2	Kontrollen im Arbeitsprozeß	79
3.3	Kontrolle der Fertigerzeugnisse	80
3.4	Exkurs: Zentralisation oder Dezentralisation der Qualitätssicherung	80
IV.	Bereich Materialwirtschaft	80
a)	Aufgaben und Einordnung	80
1.	Materialbeschaffung/Einkauf	82
2.	Materiallagerung	83
3.	Materialtransporte	83
4.	Logistik als erweiterte Materialwirtschaft	84
5.	Funktionale Abgrenzung von Beschaffungslogistik und Einkauf	85
6.	Grundsätze zur Einordnung der Materialwirtschaft in die Unternehmensorganisation	85
6.1	Zentrale oder dezentrale Beschaffung	86
6.2	Trennung von Beschaffungs- und Bedarfsstellen	86
6.3	Trennung von Spezial- und Standardbeschaffung	87
6.4	Zentrale oder dezentrale Terminüberwachung	87
6.5	Einkaufsmarktbeobachtung	88
6.6	Statistik und Berichtswesen	89
6.7	Wiederverwendung von Material	89
b)	Gliederung	89
1.	Rohstoffeinkauf	90
2.	Technischer Einkauf	90
3.	Allgemeiner Einkauf	91

4.	Planung der Logistik	92
4.1	Lagergebäude, Lagereinrichtungen und Materialfluß	93
4.2	Arbeitsabläufe und Informationsflüsse	93
5.	Lagerung	93
5.1	Rohstofflager	94
5.2	Eingangskontrolle (Warenannahme)	94
5.3	Lagerverwaltung	95
6.	Transporte	96
6.1	Außentransporte	96
6.2	Innentransporte	97
6.3	Lieferwesen	97
V.	Bereich Marketing/Absatz	98
a)	Aufgaben und Einordnung	98
1.	Forderungen an die organisatorische Einordnung	100
2.	Funktionsorientierte Strukturierungsalternativen	100
2.1	Funktionsorientierte Marketingorganisation mit produktbezogenen Stabsstellen	102
2.2	Funktionsorientierte Marketingorganisation mit produktbezogener Untergliederung	103
b)	Gliederung	104
1.	Marketing	104
1.1	Marktforschung	104
1.2	Produktplanung und -entwicklung	105
1.2.1	Produktpolitik	105
1.2.2	Programmpolitik	106
1.2.3	Kundendienstpolitik	107
1.2.4	Garantieleistungspolitik	108
1.3	Werbung und Verkaufsförderung	109
1.3.1	Werbung	109
1.3.2	Verkaufsförderung	109
2.	Verkauf	111
2.1	Außendienst/Verkäufer	111
2.2	Innendienst	113
2.3	Produktbetreuung/Kundendienst	114
3.	Lieferwesen/Versand (Marketinglogistik)	115
3.1	Auftragsabwicklung	117
3.2	Eigen- oder Fremdlagerverwaltung	117
3.3	Eigen- oder Fremdtransporte	117
3.4	Auftragsgrößensteuerung	118
4.	Objektorientierte Gliederungsalternativen	118
4.1	Produktorientierte Marketingorganisation	118
4.2	Kundenorientierte Marketingorganisation	120
4.3	Gebietsorientierte Marketingorganisation	120
4.4	Matrixorganisation als Mischform	120
VI.	Bereich Personalwesen	122
a)	Aufgaben und Einordnung	122
1.	Hierarchische Einordnung	124
1.1	Der gesamten Unternehmensleitung unterstellt	125
1.2	Einem Mitglied der Unternehmensleitung unterstellt	125
1.3	Dem Vorsitzenden der Unternehmensleitung unterstellt	126

1.4	Aufnahme in die Unternehmungsleitung	127
2.	Interne Struktur	128
2.1	Gliederung nach Belegschaftsgruppen	128
2.2	Andere Einflußfaktoren zur Gliederung des Bereichs	128
2.3	Zentralisierung oder Dezentralisierung	129
b)	Gliederung	131
1.	Personalplanung	131
2.	Personalverwaltung/Personalbüro	132
2.1	Lohn- und Gehaltsfindung	134
2.2	Lohn- und Gehaltsabrechnung	134
2.3	Altersversorgung	135
3.	Aus- und Weiterbildung	135
3.1	Ausbildung	136
3.2	Weiterbildung	136
4.	Soziale Angelegenheiten	137
4.1	Arbeitsplatzgestaltung	137
4.2	Arbeitsschutz	138
4.3	Gesundheitsdienst	138
4.4	Sozialberatung	138
4.5	Sozialbetriebe	139
4.6	Kultur und Sport	139
5.	Betriebskrankenkasse	139
6.	Betriebsrat	140
VII.	Bereich Finanzen und Rechnungswesen	141
a)	Aufgaben und Einordnung	143
1.	Finanzen	143
2.	Externes Rechnungswesen	144
3.	Internes Rechnungswesen	145
4.	Exkurs: Kostenrechnung	145
5.	Einordnung des Bereichs in die Unternehmungsorganisation	147
b)	Gliederung	148
1.	Finanzen	148
1.1	Finanzbüro	149
1.2	Banken	149
1.3	Kasse	150
1.4	Devisen	150
2.	Geschäftsbuchführung	150
2.1	Bilanzen	151
2.2	Sachkonten	151
2.3	Kontokorrente	151
2.4	Anlagenbuchführung	152
2.5	Ausgangsrechnungen	152
2.6	Rechnungsprüfung	152
3.	Betriebsrechnung	154
3.1	Leitstelle der Betriebsrechnung	154
3.2	Betriebsabrechnung/Kostenstellenrechnung	155
3.3	Kostenträgerrechnung	155
3.4	Planungsrechnung	155
3.5	Materialabrechnung	156
4.	Steuern	157
5.	Versicherungen	157
6.	Grundstücksverwaltung	158

VIII. Bereich Controlling	159
a) Aufgaben und Einordnung	159
b) Gliederung	163
1. Planung	163
1.1 Operative Einjahresplanung	163
1.2 Strategische Planung	164
2. Investitions-Controlling	164
3. Betriebsrechnung	165
4. Berichtswesen und Statistik	166
IX. Bereich Organisation und Informationstechnik	166
a) Aufgaben und Einordnung	166
1. Organisation	168
2. Technologische und organisatorische Entwicklung der Datenverarbeitung	168
3. Anforderungen an den Leiter	170
b) Gliederung in größeren Unternehmungen	171
1. Unternehmungsorganisation	171
1.1 Aufbauorganisation	172
1.2 Ablauforganisation	173
1.3 Bürosysteme und Vordruckwesen	173
1.4 Büroraumplanung und Arbeitsplatzgestaltung	174
2. Informationssysteme	174
2.1 Anwendergruppen	174
2.2 Spezialisten	174
2.3 Vorgehensweise bei der Anwendungs- und Systementwicklung	175
2.4 Unterschiede zwischen technischen und kaufmännischen Bereichen	177
3. Rechenzentrum	177
3.1 Datenerfassung	178
3.2 Arbeitsvorbereitung	178
3.3 Datenverarbeitung (Operating)	179
3.4 Systemtechnik	179
3.5 Auskunftsstelle/Technischer Service	179
3.6 Technische Dienste	180
c) Gliederung in kleineren und mittelgroßen Unternehmungen	180
1. Kleinere Unternehmungen	180
2. Mittelgroße Unternehmungen	181
C. Verwaltungsunterstützende Funktionen	183
I. Stabsstellen	183
a) Funktion und Arbeitsweise	183
b) Aufgaben einzelner Stabsstellen	185
1. Direktionssekretariat/Generalsekretariat	185
2. Revision	186
3. Recht	188
4. Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	189
5. Wirtschafts- und verbandspolitische Fragen	190
II. Sonderbeauftragte	191
III. Allgemeine Dienste	192
a) Verwaltungshilfsstellen	194
1. Poststelle	194

2.	Schriftgutablage	195
3.	Büromateriallager	195
4.	Fachbücherei	196
5.	Vervielfältigungsstellen	196
6.	Kommunikationstechnik	197
7.	Zentrale Schreibdienste	198
8.	Reisedienste	198
9.	Hausverwaltung	198
10.	Fahrdienst	199
b)	Werksicherung	199
1.	Objektschutz	200
2.	Personenschutz	200

D.	Anlagen	202
----	---------------	-----

Literaturhinweise	215
-------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	219
----------------------------	-----