
Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|--|
| Kapitel 1 | |
| Techniken der Unternehmensplanung | 1 |
| 0 | Möglichkeit und Grenzen der Planung 2 |
| 1 | Zielplanung – Richtung für alle Planungen 9 |
| 1.1 | Bedarfsentwicklung als Grundlage der Planung 14 |
| 1.2 | Situation in der Nachkriegszeit in der BRD 15 |
| 1.3 | Zukunftsbilder (Szenarios) zur Orientierung für langfristige Planungen 19 |
| 2 | Strategische Planung – Langfristige Planungen 20 |
| 2.1 | Lebenszyklen von Produkten, Branchen und Kulturkreisen 21 |
| 2.1.1 | Lebenszyklen von Produkten 21 |
| 2.1.2 | Lebenszyklen von Branchen 24 |
| 2.1.3 | Lebenszyklen von Wirtschafts- und Kulturkreisen 35 |
| 2.2 | Strategien in den Lebensphasen der Produkte 35 |
| 2.3 | Kosten-Gesetzmäßigkeiten 43 |
| 2.4 | Portfolio-Analyse 47 |
| 3 | Operative Planung – Mittelfristige Planung 57 |
| 3.1 | Ablauforganisation 58 |
| 3.2 | Spezielle Arbeitstechniken der Operativen Planung 61 |
| 4 | Aktionsplanung – Kurzfristige Planung 62 |
| 4.1 | Gewinnplanung 65 |
| 4.2 | Ergebnislücke und Break Even Point 67 |
| 4.3 | Auftragsplanung – Festwertplanung 68 |
| 5 | Planungsfall – Mannesmann 69 |
| 5.1 | Situationsanalyse allgemein 69 |
| 5.2 | Umweltanalyse 70 |
| 5.3 | Unternehmensanalyse 71 |
| 5.4 | Zielplanung 72 |
| 5.5 | Strategische Planung 74 |
| 5.6 | Operative Planung 77 |
| 6 | Offensive Unternehmensführung 78 |

| | | |
|--|---|-----|
| Kapitel 2 | | |
| Techniken der Produktplanung | | 89 |
| 1 | Grundlagen | 90 |
| 2 | Systematisches Suchen von Produkten | 92 |
| 2.1 | Quellen der Kreativität | 92 |
| 2.2 | Ablauf der Produktplanung | 98 |
| 3 | Systematisches Bewerten von Produkten | 100 |
| 3.1 | Produktionsprogrammanalyse | 102 |
| 3.2 | Entwicklungsprogrammanalyse | 104 |
| 3.3 | Nutzwert der Produkte | 107 |
| 3.4 | Wirtschaftlichkeitsrechnung für Neuprodukte | 107 |
| 3.5 | Wirtschaftlichkeitsrechnung für Aktualisierungsmaßnahmen | 110 |
| 3.6 | Formulare für Produktanalysen | 112 |
| 4 | Lastenheft – Pflichtenheft – Entwicklungsauftrag – Grundlagen der Entwicklungsarbeit | 113 |
| 4.1 | Begriffsbestimmung | 114 |
| 4.2 | Vom Lastenheft und Pflichtenheft über den Entwicklungsantrag zum Entwicklungsauftrag | 115 |
| 4.3 | Praktische Handhabung von Lastenheft und Pflichtenheft | 118 |
| 4.4 | Kostenzielvorgabe – Zwischenkalkulation – Begleitkalkulation | 124 |
| 4.5 | Projektüberwachung und Entwicklungssteuerung | 126 |
| 4.6 | Aktualisierung und Auswertung der Lasten- und Pflichtenhefte | 127 |
| 4.7 | Einführungshinweise | 127 |
| 4.8 | Empfehlungen | 128 |
| 5 | Entwicklungsverfolgung mit Freigabestufen, Begleitkalkulation und Projektmanagement | 128 |
| 5.1 | Freigabestufen | 128 |
| 5.2 | Zwischenkalkulation – Begleitkalkulation | 132 |
| 5.3 | Projektüberwachung und Entwicklungssteuerung | 134 |
| 5.4 | Projektmanagement | 141 |
| 5.5 | Entwicklungsberater und Wertanalyse | 144 |
| 5.6 | Einsatz der EDV beim Planen und Steuern | 147 |
| 5.7 | Produktüberwachung – Produktpflege | 148 |
| 6 | Empfehlungen | 148 |
| | | |
| Kapitel 3 | | |
| Techniken der Investitionsplanung | | 149 |
| 1 | Grundlagen und Zusammenhänge | 150 |
| 2 | Investitionsstrategien im Rahmen der Unternehmenspolitik | 152 |
| 2.1 | Ziele, Projekte und Objekte von Investitionen | 153 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3 | Investitionsbudget | 156 |
| 3.1 | Cash flow als Basis | 157 |
| 3.2 | Finanzierungsalternativen | 158 |
| 3.3 | Gliederung des Investitionsbudgets in Projekte und Objekte | 160 |
| 3.4 | Budgetüberwachung, Projektüberwachung, Objektüberwachung | 160 |
| 4 | Investitionsrechnungen | 162 |
| 4.1 | Kriterien | 164 |
| 4.2 | Dynamische Verfahren | 168 |
| 4.3 | Statische Investitionsrechnungen | 175 |
| 4.4 | Ganzheitliche Investitionsrechnung | 186 |
| 4.4.1 | Problem der unsicheren Erwartung | 188 |
| 4.4.2 | Berücksichtigung von Steuern | 190 |
| 4.4.3 | EDV-Einsatz bei der Investitionsplanung und Investitionsrechnung | 190 |
| 5 | Investitionsrichtlinie und Organisation | 192 |
| 5.1 | Schematisierte Investitionsrechnungen | 194 |
| 5.2 | Beantragung von Projekten | 197 |
| 5.3 | Beantragung von Objekten | 202 |
| 5.4 | Wirtschaftlichkeitsrechnungen für Einzweckmaschinen | 205 |
| 5.5 | Wirtschaftlichkeitsrechnungen für Mehrzweckmaschinen | 208 |
| 5.6 | Bestellüberwachung, Abnahme, Gewährleistung, Endkontrolle | 209 |
| 6 | Vorgehen beim Aufbau und Ausbau der eigenen Organisation | 210 |
| 7 | Empfehlungen | 214 |

Kapitel 4

| | | |
|---|--|-----|
| Techniken der Kostenrechnung | 217 | |
| 0 | Einführung | 218 |
| 1 | Wirtschaftliche Grundbegriffe | 218 |
| 1.1 | Kosten, Aufwand, Ausgaben | 219 |
| 1.2 | Kostendefinitionen und Kostengliederung nach DIN 32 992 | 221 |
| 1.3 | Wirtschaftlichkeit | 231 |
| 2 | Kostenstrukturen und Kostenfunktionen | 234 |
| 2.1 | Wachstumsgesetze | 237 |
| 2.2 | Mengengesetze | 240 |
| 2.3 | Leistungsgesetze | 244 |
| 2.4 | Verfahrensvergleiche | 249 |
| 3 | Kosten und Preisbildung | 254 |
| 3.1 | Vollkosten-Preis | 254 |
| 3.2 | Teilkostenpreis und Deckungsbeitrag | 257 |
| 4 | Kostenprobleme der Produktplanung und Produktentwicklung | 261 |
| 4.1 | Kostenziele und mitlaufende Kalkulation (Target Costing) | 261 |
| 4.2 | Konstruktionsvergleiche | 263 |
| 4.3 | Wirtschaftliche Konstruktionsprinzipien | 264 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 5 | Kostenprobleme der Arbeitsvorbereitung | 265 |
| 5.1 | Richtpreiskalkulationen | 265 |
| 5.2 | Einstellenarbeit – Mehrstellenarbeit | 269 |
| 5.3 | Wirtschaftliche Disposition | 269 |
| 5.4 | Anlauf- und Lernkurven | 270 |
| 6 | Empfehlungen | 273 |

Kapitel 5

Techniken der Terminplanung 275

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Grundlagen des Projektmanagements | 276 |
| 2 | Netzplantechnik als Koordinierungsinstrument | 281 |
| 2.1 | Balkendiagramme, Datenflusspläne | 282 |
| 2.2 | Verfahren der Netzplantechnik | 284 |
| 2.3 | Strukturpläne | 286 |
| 2.3.1 | Teilprojekte | 287 |
| 2.3.2 | Objektstrukturplan | 287 |
| 2.3.3 | Funktionsstrukturplan | 288 |
| 2.3.4 | Projektstrukturplan | 288 |
| 2.4 | Einfache Zeit- und Terminplanung | 290 |
| 2.4.1 | Schritte der Zeitplanung und Terminplanung | 291 |
| 2.5 | Abhängigkeiten in der erweiterten Netzplantechnik | 293 |
| 2.5.1 | Anordnungsbeziehungen | 293 |
| 3 | Kapazitätsplanung | 295 |
| 3.1 | Kapazitätsbedarf | 296 |
| 3.2 | Verfügbare Kapazität | 297 |
| 3.3 | Kapazitätsbelegung | 297 |
| 4 | Kostenplanung und -überwachung | 301 |
| 4.1 | Kostenbeurteilung | 301 |
| 4.2 | Kostenüberwachung | 303 |
| 5 | Sonderprobleme | 305 |
| 5.1 | Detaillierungsgrad | 305 |
| 5.2 | Optimale Projektdauer | 306 |
| 6 | Einsatz der Netzplantechnik, ihre Vorteile und Wirksamkeit | 307 |
| 7 | EDV-gestütztes Projektmanagement | 312 |
| 7.1 | Allgemeine Erfahrungen | 312 |
| 7.2 | Super Project Expert als Beispiel | 312 |
| 8 | Empfehlungen | 313 |

Literaturverzeichnis 315

Sachverzeichnis 317