




Inhaltsverzeichnis

	Die Fly Bike Werke GmbH	12
	1 Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebs	20
	1 Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse	20
	1.1 Der Kundenauftrag	20
	1.2 Geschäftsprozesse des Unternehmens	22
	1.2.1 Betriebliche Leistungsfaktoren	23
	1.2.2 Arten von Geschäftsprozessen	25
	1.3 Logistikprozesse	26
	1.4 Wertschöpfungsprozess	28
	1.4.1 Kostenorientierung versus Kundenorientierung	28
	1.4.2 Prozesscontrolling	29
	2 Geschäftsprozesse modellieren	33
	3 Betriebliche Organisationsformen	39
	3.1 Aufbauorganisation	40
	3.1.1 Hierarchische Strukturbildung	40
	3.1.2 Stellen- und Abteilungsbildung	41
	3.1.3 Organisationsmodelle	42
	3.2 Prozessorientierte Ablauforganisation	45
	3.2.1 Schnittstellenmanagement	45
	3.2.2 Prozessorganisation	47
	4 Betriebliches Zielsystem	51
	4.1 Zieldimensionen	51
	4.2 Kennzahlen und Controlling	53
	4.3 Zielkonflikt zwischen Ökonomie und Ökologie?	55
	2 Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren	60
	1 Kernprozesse der Leistungserstellung	60
	1.1 Merkmale des Leistungserstellungsprozesses	61
	1.1.1 Produktionsbegriff	61
	1.1.2 Ziele der Fertigungswirtschaft	62
	1.2 Produktionsprogrammplanung	63
	1.2.1 Bestimmung des Produktionsprogramms	63
	1.2.2 Zeitliche und mengenmäßige Abstimmung zwischen Absatz- und Produktionsprogramm	65
	1.3 Erstellung von Dienstleistungen	66
	2 Produktentstehungs- und -entwicklungsprozess	70
	2.1 Forschung und Entwicklung	72
	2.2 Rechtsschutz von Erzeugnissen und Fertigungsverfahren	73
	2.3 Umweltmanagement und Fertigungswirtschaft	75

3	Produktionsplanung und -steuerung	78
3.1	Primärbedarfsplanung	79
3.2	Teilebedarfsplanung (Sekundärbedarfsermittlung)	80
3.2.1	Programmorientierte Disposition	81
3.2.2	Verbrauchsgesteuerte Disposition	85
3.2.2.1	Bestellpunktverfahren	86
3.2.2.2	Bestellrhythmusverfahren	88
3.3	Terminplanung	91
3.3.1	Durchlaufterminierung	91
3.3.2	Vorwärtsterminierung	95
3.3.3	Rückwärtsterminierung	96
3.3.4	Netzplantechnik als Methode der Terminplanung	96
3.4	Kapazitätsplanung	101
3.5	Auftragsfreigabe	103
3.6	Maschinenbelegung	105
3.7	Rückmeldung mit Betriebsdatenerfassung (BDE)	106
4	Rahmenbedingungen der Leistungserstellung	111
4.1	Fertigungsverfahren	111
4.1.1	Organisationstypen der Fertigung	112
4.1.2	Produktionstypen der Fertigung	114
4.1.3	Flexibilisierung der Fertigungsstrukturen	118
4.1.4	Optimale Losgröße	119
4.2	Kosten und betriebliche Leistungserstellung	123
4.2.1	Grundbegriffe	123
4.2.2	Make or Buy (Eigenfertigung oder Fremdbezug)	129
5	Rationalisierung	134
5.1	Ansatzpunkte für Rationalisierungsmaßnahmen	135
5.1.1	Einzelmaßnahmen	135
5.1.2	Ganzheitliche Rationalisierungsmaßnahmen	137
5.1.2.1	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	137
5.1.2.2	Produktionslogistik als selbststeuernder Regelkreis (KANBAN-System)	139
5.1.3	Moderne Organisationsformen	141
5.1.3.1	Lean Management	141
5.1.3.2	Total Quality Management (TQM)	142
5.1.4	Sonstige Ansätze	144
5.2	Nachteilige Auswirkungen der Rationalisierung	145
5.3	Produktionscontrolling	145
3	Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren	148
1	Beschaffung als Unterstützungsprozess	148
2	Beschaffungsprozesse und Materialwirtschaft	150
2.1	Zielhierarchie, Zielkategorien und Zielkonflikte	150
2.2	Beschaffungsprozesse und Kosten	152
2.2.1	Kostenstruktur	152
2.2.2	ABC-Analyse	153
2.2.3	XYZ-Analyse	156
2.2.4	Optimale Bestellmenge	157
2.3	Organisation der Materialwirtschaft	159
2.3.1	Zentrale oder dezentrale Leitung der Materialwirtschaft	159
2.3.2	Innere Organisation des Einkaufs	160

■ rechtliche Rahmenbedingungen
■ Schnittstelle Rechnungswesen
■ einführender Prozesszusammenhang

3	Bezugsquellenermittlung	164
3.1	Beschaffungsmarktforschung	164
3.2	Lieferantenauswahl	166
3.2.1	Kriterien der Lieferantenauswahl	166
3.2.2	Lieferantenauswahl mit der Nutzwertanalyse	167
4	Bestellungen abwickeln	171
4.1	Zustandekommen von Kaufverträgen	171
4.1.1	Antrag	173
4.1.1.1	Wesen des Antrags	173
4.1.1.2	Bindung an den Antrag	173
4.1.2	Annahme	174
4.2	Vertragsabschluss durch einen Stellvertreter	175
4.2.1	Beteiligte Personen und ihre Rechtsbeziehungen	175
4.2.2	Vertretung ohne Vertretungsmacht	176
4.2.3	Erlöschen der Vollmacht	177
4.3	Vertragsabschluss bei Verwendung Allgemeiner Geschäftsbedingungen (AGB)	177
4.3.1	Begriff und Bedeutung der AGB	177
4.3.2	Wirksamwerden von AGB	178
4.3.3	Inhaltskontrolle von AGB	179
4.4	Rechtliche Folgen des Kaufvertragsabschlusses	179
4.5	Vertragserfüllung	180
4.5.1	Vertragserfüllung durch den Verkäufer	180
4.5.2	Vertragserfüllung durch den Käufer	185
4.5.2.1	Zahlung des Kaufpreises	185
4.5.2.2	Abnahme der Ware	186
4.6	Zahlungsverkehr abwickeln	186
4.6.1	Barzahlung	187
4.6.2	Halbbare Zahlung	187
4.6.3	Bargeldloser Zahlungsverkehr	189
4.6.3.1	Verrechnungsscheck	189
4.6.3.2	Überweisung	189
4.6.3.3	Sonderformen der Überweisung	190
4.6.3.4	Elektronische Zahlungsverfahren	191
4.6.3.5	Nutzung moderner Datenkommunikation im Zahlungsverkehr	192
4.6.4	Terminüberwachung	194
4.7	Störungen bei der Erfüllung des Kaufvertrages	195
4.7.1	Lieferungsverzug	195
4.7.2	Mangelhafte Lieferung	200
4.8	Vertragsarten	202
4.8.1	Gebrauchsüberlassungsverträge	202
4.8.2	Dienstleistungsverträge	204
5	Bestandsplanung und -führung	208
5.1	Lagerhaltung	208
5.1.1	Aufgaben und Funktionen der Lagerhaltung	208
5.1.2	Lagerarten	209
5.2	Lagerorganisation	211
5.3	Lagerkennzahlen	213
6	Umweltmanagement und Beschaffung	220
6.1	Materialien im Industriebetrieb	220
6.2	Umweltrechtliche Rahmenbedingungen	221
6.2.1	Gefahrstoffverordnung und Chemikaliengesetz	223
6.2.2	Betriebliches Abfallwirtschaftskonzept	223

7	Beschaffungslogistik	228
7.1	Materialflussplanung und -steuerung	228
7.2	Beschaffungskonzepte	229
7.2.1	Just in Time in der Beschaffung	229
7.2.2	Supply Chain Management (SCM)	230
7.2.3	Outsourcing	231
7.2.4	E-Procurement	232
7.2.5	Logistikcontrolling	233
8	Kreditorenbuchhaltung	238
8.1	Gesetzliche Grundlagen	238
8.2	Buchungen in der Kreditorenbuchhaltung	239
8.2.1	Eingangsrechnungen auf Ziel unter Berücksichtigung von Sofortrabatten	239
8.2.2	Rücksendungen von Materialien an den Lieferanten	240
8.2.3	Bezugskosten beim Materialeinkauf (Anschaffungsnebenkosten)	241
8.2.4	Nachträgliche Anschaffungspreisminderungen	242
8.2.4.1	Preisnachlässe nach Mängelrügen	242
8.2.4.2	Preisnachlässe durch Lieferantenboni	243
8.2.4.3	Preisnachlässe durch Lieferantenskonti	244
4	Personalmanagement	248
1	Personalmanagement als Unterstützungsprozess	248
2	Personalplanung	250
2.1	Personalbestandsanalyse	250
2.2	Personalbedarfsanalyse	251
2.3	Unterstützende Instrumente der Personalplanung	253
2.3.1	Personalstatistik	253
2.3.2	Personalinformationssysteme (PIS)	254
3	Personalbeschaffung	260
3.1	Personal auswählen	260
3.1.1	Stellen ausschreiben	261
3.1.1.1	Interne Personalbeschaffung	261
3.1.1.2	Externe Personalbeschaffung	261
3.1.2	Bewerbungen auswerten	263
3.2	Personal einstellen	266
3.2.1	Arbeitsvertrag	266
3.2.2	Betriebsvereinbarung	268
4	Personal führen, motivieren und fördern	272
4.1	Führungsverhalten analysieren	273
4.2	Mitarbeiter motivieren	274
4.2.1	Motivierende Arbeitsgestaltung	275
4.2.1.1	Arbeitsorganisation	275
4.2.1.2	Flexible Arbeitszeitgestaltung	276
4.2.2	Corporate Identity (Unternehmensleitbild)	279
4.3	Personalentwicklung	281
4.3.1	Maßnahmen der Personalentwicklung	281
4.3.2	Erfolgskontrolle der Personalentwicklung	283
4.3.3	Lebenslanges Lernen in der Wissensgesellschaft	283

5	Arbeitsleistung bewerten und entlohnen	289
5.1	Arbeitsstudien durchführen	289
5.1.1	Arbeitsablaufstudien	290
5.1.2	Arbeitszeitstudien	290
5.1.3	Arbeitsplatzstudien	294
5.1.4	Arbeitswertstudien (Arbeitsbewertung)	295
5.1.4.1	Summarische Arbeitsbewertung	296
5.1.4.2	Analytische Arbeitsbewertung	297
5.2	Arbeitsleistung entlohnen	301
5.2.1	Traditionelle Lohnformen	303
5.2.1.1	Zeitlohn	303
5.2.1.2	Akkordlohn	304
5.2.1.3	Prämienlohn	305
5.2.1.4	Mitarbeiterbeteiligung	306
5.2.2	Neuere Lohnformen	307
5.2.3	Personalcontrolling	308
5.2.3.1	Ziele	308
5.2.3.2	Kennzahlen der Personalarbeit	308
5.2.3.3	Bezugsobjekte des Personalcontrollings	309
5.2.3.4	Instrumente und Methoden des Personalcontrollings	310
5.3	Lohn und Gehalt berechnen und buchen	315
5.3.1	Organisation der Lohn- und Gehaltsabrechnung	315
5.3.1.1	Lohnsteuerverfahren	315
5.3.1.2	Sozialversicherungsverfahren	316
5.3.2	Lohn- und Gehaltsabrechnungen ohne Sondereinflüsse	317
5.3.3	Lohn- und Gehaltsabrechnungen unter Berücksichtigung von vermögenswirksamen Leistungen (VL)	318
5.3.4	Lohn- und Gehaltsabrechnungen unter Berücksichtigung von Steuerfreibeträgen	319
5.3.5	Lohn- und Gehaltsabrechnungen unter Berücksichtigung der Zuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit	322
5.3.6	Sachbezüge als geldwerte Vorteile	322
5.3.7	Geringfügige Beschäftigung	322
6	Personalfreisetzung	327
6.1	Wesen und Arten der Kündigung	327
6.2	Ordentliche Kündigung	328
6.2.1	Kündigungsfristen	328
6.2.2	Kündigungsschutzgesetz	329
6.2.3	Betriebsverfassungsgesetz	330
6.2.4	Abfindungsanspruch bei unwirksamer Kündigung	331
6.3	Außerordentliche Kündigung	331
6.4	Entlassungsformalitäten	332
5	Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren	336
1	Kernprozesse im Absatzbereich	336
2	Leistungsangebot definieren	339
2.1	Absatzmarktforschung	339
2.1.1	Markterkundung und Marktforschung	339
2.1.2	Arten der Marktforschung	340
2.1.3	Methoden der Marktforschung	340
2.1.4	Träger der Marktforschung	341
2.1.5	Marktsegmentierung und Zielgruppen	342

2.2	Produkt- und Sortimentspolitik	342
2.2.1	Produktpolitik	342
2.2.1.1	Der Produktnutzen	343
2.2.1.2	Der Produktlebenszyklus	343
2.2.1.3	Von der Produktidee bis zur Markteinführung	345
2.2.1.4	Produktpolitische Maßnahmen	345
2.2.2	Sortimentspolitik	347
2.2.2.1	Sortimentsbreite und Sortimentstiefe	347
2.2.2.2	Sortimentspolitische Maßnahmen	347
2.2.2.3	Die Portfolio-Analyse	348
2.3	Preis- und Konditionenpolitik	350
2.3.1	Preisbildung	351
2.3.1.1	Kostenorientierte Preisbildung	351
2.3.1.2	Nachfrageorientierte Preisbildung	353
2.3.1.3	Konkurrenzorientierte Preisbildung	354
2.3.1.4	Preisuntergrenze	355
2.3.2	Preiselastizität der Nachfrage	355
2.3.3	Preisdifferenzierung	358
2.3.4	Preisstrategien	359
2.3.5	Konditionenpolitik	359
3	Leistungen vertreiben	365
3.1	Kommunikationspolitik	365
3.1.1	Absatzwerbung	365
3.1.1.1	Werbearten	365
3.1.1.2	Werbepotschaft, Werbemittel, Werbeträger	366
3.1.1.3	Das Wirkungsprinzip von Werbung	368
3.1.1.4	Werbeplanung	368
3.1.1.5	Werbeerfolgskontrolle	370
3.1.1.6	Grundsätze der Werbung	371
3.1.1.7	Rechtliche Rahmenbedingungen der Werbung	371
3.1.2	Sales Promotion (Verkaufsförderung)	372
3.1.3	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	373
3.1.4	Sonderformen der Kommunikationspolitik	373
3.2	Distributionspolitik	374
3.2.1	Absatzorganisation	375
3.2.2	Absatzwege	376
3.2.3	Absatzmittler	377
3.2.4	Franchising	381
3.2.5	Güterbeförderung	382
3.2.6	Besonderheiten bei Außenhandelsgeschäften	382
3.3	Absatzcontrolling	383
4	Leistung erbringen	389
4.1	After-Sales-Prozesse	389
4.2	Leistungsstörungen im Rahmen der Auftragsabwicklung	391
4.2.1	Zahlungsverzug	391
4.2.2	Nichtannahme der Leistung	394
4.2.3	Besonderheiten beim Verbrauchsgüterkauf	395
4.2.3.1	Gefahrübergang beim Versandungskauf	395
4.2.3.2	Verbot abweichender Regelungen zum Nachteil des Verbrauchers (§ 475 BGB)	396
4.2.3.3	Beweislastumkehr (§ 476 BGB)	396
4.2.3.4	Sonderbestimmungen für Garantien (§ 477 BGB)	396
4.2.3.5	Rückgriff des Letztverkäufers in der Lieferkette	397

■	5	Debitorenbuchhaltung	400
	5.1	Ausgangsrechnungen auf Ziel unter Berücksichtigung von Sofortrabatten	401
	5.2	Weiterbelastung von Aufwendungen an den Kunden	402
	5.3	Exkurs: Aufwendungen für den Absatz von Erzeugnissen	402
	5.4	Rücksendungen von Kunden	403
	5.5	Nachträgliche Preisnachlässe	404
	5.5.1	Preisnachlässe nach Mängelrügen von Kunden	404
	5.5.2	Preisnachlässe durch Kundenboni	404
	5.5.3	Preisnachlässe durch Kundenskonti	405
	6	Langfristige Investitions- und Finanzierungsprozesse	410
■	1	Grundlagen	410
	1.1	Der Betriebsprozess als güter- und finanzwirtschaftlicher Prozess	410
	1.2	Kapitalbedarf, Finanzierung und Investition	411
	2	Finanzplanung	412
	2.1	Ermittlung des Kapitalbedarfs	413
	2.2	Finanzplan	414
	2.3	Entscheidungsregeln zur Deckung des Kapitalbedarfs	415
	3	Kapitalbeschaffung (Finanzierung)	418
	3.1	Überblick über die Finanzierungsarten	418
	3.2	Innenfinanzierung	419
	3.2.1	Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen	419
	3.2.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	420
	3.2.3	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	422
	3.3	Außenfinanzierung	422
	3.3.1	Beteiligungs- bzw. Einlagenfinanzierung	422
	3.3.2	Fremdfinanzierung-Kreditfinanzierung	423
	3.3.2.1	Kurzfristige Kreditfinanzierung	423
	3.3.2.2	Langfristige Fremdfinanzierung	425
	3.3.3	Kreditsicherheit	427
	3.3.3.1	Sicherungsübereignung	427
	3.3.3.2	Pfandrecht	428
	3.3.3.3	Eigentumsvorbehalt	429
	3.3.3.4	Bürgschaft	430
	3.3.4	Kapital schonende Finanzierungsalternativen	431
	4	Kapitalverwendung (Investition)	435
	4.1	Investitionsplanung	435
	4.2	Investitionsrechenverfahren als Entscheidungshilfe	436
	4.2.1	Kostenvergleichsrechnung	438
	4.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	439
	4.2.3	Rentabilitätsrechnung	440
	4.2.4	Amortisationsrechnung	441
	4.3	Investitionscontrolling	442
	4.3.1	Strategisches Investitionscontrolling	442
	4.3.2	Operatives Investitionscontrolling	442
	4.3.3	Kennzahlen des Investitionscontrollings	443
	4.3.3.1	Kapitalumschlag	444
	4.3.3.2	Cash Flow	444

■	5	Anlagenbuchhaltung	449
	5.1	Aufgaben der Anlagenbuchhaltung	449
	5.2	Aktivierung von Anlagen	450
	5.2.1	Fremdbezug von Anlagen	450
	5.2.2	Eigenfertigung von Anlagen	452
	5.3	Abschreibungen im Überblick	455
	5.4	Verkauf gebrauchter Anlagegüter	460
	5.5	Geringwertige Wirtschaftsgüter	461
		Anhang	464
		Stichwortverzeichnis	471
		Verzeichnis der Internetadressen	478
		Bildquellenverzeichnis	479
		Formelsammlung	480