

Industriebetriebslehre

Entscheidungen im Industriebetrieb

Herausgegeben von

Edmund Heinen

o. ö. Professor der Betriebswirtschaftslehre

Vorstand des
Instituts für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen
der Universität Mündben

Mit Beiträgen von:

Edmund Heinen

Günter Chmelik • Klaus Fäßler

Ekkehard Kappler • Peter Uwe Kupsch

Rainer Marr • Arnold Picot

Heinz Rehkugler • Ralf Reichwald

Peter Sabathil • Christian Sievi

Sechste, verbesserte Auflage

Inhaltsverzeichnis

Zur vierten Auflage.	XIII
„Kein Vorwort“.	XV

Erster Teil

Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre

I. Aufgaben der entscheidungsorientierten Industriebetriebslehre	25
1. Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre.	25
2. Systematisierungs-, Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe der Industriebetriebslehre.	28
II. Der Industriebetrieb als Erkenntnisobjekt	34
1. Charakterisierung des Industriebetriebes.	34
2. Der Industriebetrieb als System.	36
III. Entscheidungen Im Industriebetrieb.	41
1. Das Entscheidungsfeld.	41
Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Entscheidungen 41 — Ziele industrieller Unternehmungen 45	
2. Der Entscheidungsprozeß	53
Phasenschema 53 — Grundmerkmale von Gruppenentscheidungen 55 — Die Koordination organisatorischer Entscheidungsprozesse 58	
3. Problemstruktur und Entscheidungsmodell.	59
Wohistxukturierte Probleme und geschlossene Entscheidungsmodelle 60 — Schlechtstrukturierte Probleme und offene Entscheidungsmodelle 66	
4. Zur weiteren Konzeption des Buches.	70
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	73
<i>Literaturhinweise.</i>	75

Zweiter Teil

Konstitutttve Entscheidungen

Vorbemerkung.	83
I. Rechts- und Unternehmungsform	84
1. Grundlagen der Rechtsformentscheidung.	84
2. Rechtsformalternativen	90
a) Personengesellschaften.	92

Die Einzelunternehmung 92 — Die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts 93 — Die offene Handelsgesellschaft 94 — Die Kommanditgesellschaft 95 •— Die stille Gesellschaft und ihre Abgrenzung gegenüber ähnlichen Strukturen 96	
b) Kapitalgesellschaften.	97
Die Gesellschaft mit beschr. Haftung 97 — Die Aktiengesellschaft 101	
c) Misch- und Sonderformen.	107
Die Kommanditgesellschaft auf Aktien 107 — Die bergrechtliche Gewerkschaft 109 — Die Genossenschaft 110 — Die GmbH & Co. KG 113 — Die Doppelgesellschaft 114 — Die Stiftung 116	
d) öffentliche Unternehmungen.	119
3. Unternehmungszusammenschlüsse.	121
a) Einteilung und Ziele von Unternehmungszusammenschlüssen . . .	121
b) Erscheinungsformen von Unternehmungszusammenschlüssen . . .	123
Das Metageschäft 123 — Das Konsortium 124 — Die Interessengemeinschaft 124 — Das Kartell 125 — Der Konzern 129 — Der Trust 133	
II. Standort	134
1. Grundfragen industrieller Standortentscheidungen.	135
2. Einflußgrößen der Standortentscheidung (Standortfaktorenlehre). . .	136
3. Verfahren der Standortbestimmung.	141
a) Der optimale Standort.	142
Das Optimalitätskriterium 142 — Modelltypen der Standortbestimmung 143	
b) Analytische Verfahren der Standortentscheidung	145
Das Webersche Standortmodell (Beispiel I) 145 — Optimaler Standort in einem Verkehrsnetz (Beispiel II) 146 — Standortbestimmung mit Hilfe von Transportmodellen (Beispiel III) 147	
c) Heuristische Verfahren der Standortentscheidung.	152
Der Standortfaktorenkatalog (Beispiel IV) 152 — Das sogenannte Etappenverfahren (Beispiel V) 154 — Standortentscheidungen mit Hilfe der „NB-Regel" (Beispiel VI) 155	
III. Betriebswirtschaftliche Organisation	157
1. Der Industriebetrieb als Organisation.	158
Organisation als Tätigkeit: Organisieren 158 — Organisation als zielgerichtetes Sozialsystem 159 — Betriebswirtschaftliche Organisationsforschung 164	
2. Organisationseinheiten.	170
Formale Organisationseinheiten 171 — Informale Organisationseinheiten 175	
3. Organisationsstruktur.	181
Die Leitungshierarchie 181 — Die Statushierarchie 187 — Die Kommunikationsbeziehungen 188 •— Die Machtstruktur 192	

4. Organisationsentwicklung	195
Gestaltungsheuristiken 195 — Organisationslenkung 201	
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	209
<i>Literaturhinweise.</i>	212

Dritter Teil

Beschaffungs- und Lagerwirtschaft

I. Beschaffungsentscheidungen im Rahmen der industriellen Leistungserstellung.	223
1. Beschaffungsfunktion.	223
2. Beschaffungsziele.	224
3. Beschaffungsarten und Lagerhaltungsmotive.	225
4. Beschaffungsplanung im Überblick.	227
II. Die Beschaffungsprogrammplanung	231
1. Elemente der Beschaffungsprogrammplanung	231
Die Bedarfsvariablen 231 — Die Kostenvariablen 231 — Beschaffungszeit und Bestellrhythmus 234	
2. Das Grundmodell zur Planung der „optimalen Bestellmenge“	236
3. Erweiterungen des Grundmodells.	240
Sukzessiver Lagerzugang 241 — Mengenabhängige Preise 243 — Andere Modellerweiterungen 247	
4. Lagerhaltungssysteme.	248
Das Bestellpunktsystem 249 — Das Bestellrhythmussystem 255 — Das Optionalsystem 258	
5. Die ABC-Analyse.	258
III. Das Beschaffungsmarketing des Industriebetriebs.	261
1. Die Konzeption des Zwischensystems.	261
2. Die Beschaffungsmethode als strukturelle Determinante des Beschaffungssystems.	263
Beschaffungsorganisation 263 — Beschaffungsweg 267 — Lieferantenstruktur 268	
3. Verhandlungsprozesse im Beschaffungssystem	269
a) Qualitätspolitik und mittelbare Produktgestaltung.	270
Qualitätsbegriff bei industrieller Beschaffung 270 — Entscheidungstypen der Qualitätspolitik 271	
b) Die Beschaffungspreispolitik	272
Aussagefähigkeit preistheoretischer Modelle 272 — Preisverhandlungen 274	
c) Nebenleistungen	276
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	278
<i>Literaturhinweise.</i>	279

Vierter Teil
Produktionswirtschaft

Zur theoretischen Fundierung der industriellen Produktionsplanung	285
I. Entscheidungen im Produktionsbereich	289
1. Problemkreise der Produktionsplanung	289
2. Entscheidungen der Ausstattungsplanung	293
Maschinenausstattung 294 — Innerbetriebliche Standortwahl 296 — Instandhaltungsplanung 298	
3. Entscheidungen der Programmplanung	301
4. Entscheidungen der Prozeßplanung	304
Prozeßtypen der Fertigung 304 — Ausgangsinformationen der Prozeßplanung 305 — Reihenfolgeplanung und Losgrößen- wahl 308	
II. Quantitative Modelle und Methoden der Produktionsplanung	311
1. Methodische Grundlagen	311
2. Quantitative Modelle und Methoden der Ausstattungsplanung . . .	313
a) Das innerbetriebliche Standortproblem	313
Planung des Layouts bei vorgegebenem Areal 313 — Planung des Layouts bei variablem Areal 320	
b) Instandhaltungsplanung	322
Bestimmung des optimalen Wartungsintervalls bei periodischer, einfacher und einstufiger Strategie 322 — Optimale Wahl der Freiheitsgrade bei sequentiellen, opportunistischen oder mehr- stufigen Strategien 328 — Vergleich von Instandhaltungsstrate- gien 328	
3. Quantitative Modelle und Methoden der Programmplanung	329
Allgemeines Programmplanungsmodell 329 — Programmpla- nungsmodell ohne Beschränkungen 331 — Planungsmodell mit Beschränkungen 333	
4. Quantitative Modelle und Methoden der Prozeßplanung	338
a) Netzplantechnik	338
Grundkonzeption der Netzplantechnik 338 — Strukturanalyse der Netzplantechnik 340 — Zeitanalyse der Netzplantechnik 342 — Verfeinerte Verfahren der Netzplantechnik 348	
b) Modelle und Methoden der Reihenfolgeplanung	352
Das Travelling Salesman Problem 352 — Das Maschinenbele- gungsproblem 358	
c) Quantitative Modelle und Methoden zur Bestimmung der Los- größe	365
III. Produktionswirtschaft und elektronische Datenverarbeitung	368
1. Der Produktionsprozeß als systematischer Ablaufprozeß	369
Der Basisprozeß 370 — Die Wiederholungsfunktion 372 — Die strukturelle Verknüpfung der Basisprozesse 374	

2. Die Zentralisierung produktionswirtschaftlicher Informationen als Voraussetzung für ein integriertes Produktionssteuerungssystem . . .	378
3. Planung und Steuerung des Produktionsprozesses mit EDV	381
a) Techniken der Daten Verwaltung	381
Der Stücklistenprozessor 382 — Der Arbeitsplanprozessor 387	
b) Einsatzplanung der Repetierfaktoren.	390
Bedarfsermittlung 391 — Bestandsrechnung 397 — Bestellrechnung 398 — Bereitstellungplanung 402	
c) Einsatzplanung und Steuerung der Potentialfaktoren	403
Durchlaufterminierung 404 — Kapazitätsterminierung 405 — Werkstattsteuerung 409	
4. Zur 'Weiterentwicklung integrierter Produktionssteuerungssysteme . . .	410
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	413
<i>Literaturhinweise.</i>	415

Fünfter Teil

Absatzwirtschaft

I. Absatzwirtschaft und Marketingkonzeption	423
1. Marketing als Inbegriff marktorientierten Entscheidungsverhaltens . . .	425
2. Marketing und Unternehmungsorganisation.	427
II. Marktforschung und Marketingstrategien.	432
1. Elemente von Marktmodellen.	432
2. Modelle des Käuferverhaltens.	436
3. Methoden der Marktanalyse und Marktprognose (Marktforschung) . . .	444
4. Entwicklung von Marketingstrategien.	452
III. Programme zur Marktgestaltung	457
1. Produkt-Mix	458
Das einzelne Produkt 458 — Die Zusammensetzung des Produktionsprogramms 460 — Preise und Konditionen 462 — Produkt- und Programmänderungen 470	
2. DistributionS'Mix.	472
Absatzwege 472 — Transport und Lagerhaltung 479	
3. Kommunikations-Mix.	483
Verkaufsförderung 486 — Werbung 487 — Öffentlichkeitsarbeit und Interessenvertretung 493	
IV. Zur Problematik der Gestaltung des Marketing-Mis.	496
1. Charakterisierung der Problemstruktur.	497
2. Diskussion verschiedener Lösungshilfen.	499

VIII

V. Kontrolle und Anpassung der Marketingkonzeption	502
1. Kontrollgrößen und Toleranzen	502
2. Wertanalyse	505
3. Forschung und Entwicklung	507
Forschungsorganisation und Forschungsbudget 508 — Ideenfindung und Projektbewertung 510	
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	518
<i>Literaturhirtweise.</i>	521

Sechster Teil

Personal Wirtschaft

I. Modelle des arbeitenden Menschen im Industriebetrieb	529
1. Grundmodelle	529
Mechanistisches Grundmodell 529 — Sozialwissenschaftliches Grundmodell 532	
2. Der arbeitende Mensch als Koalitionsmitglied	537
II. Aufgaben der Personalwirtschaft	540
1. Die Anreiz-Beitrags-Theorie als personal wirtschaftlicher Bezugs- rahmen	540
2. Systematisierung personalwirtschaftlicher Aufgabenbereiche	543
III. Beitragsbedarf und Beitragsauswahl	547
1. Ermittlung des Beitragsbedarfs	547
Arbeitsanalyse und Arbeitsbeschreibung (qualitativer Personal- bedarf) 547 — Bestimmung der Beitragsmengen 549 — Aktueller Beitragsbedarf 549	
2. Prüfung des Beitragsangebots bei der Einstellung neuer Mitarbeiter	551
3. Zur Problematik der Abstimmung von Beitragsbedarf und Beitrags- angebot	556
Das Personalanweisungsproblem als Grundmodell für die Zuord- nung von Beitragsbedarf und -angebot 556 — Lösungsverfahren zum Personalanweisungsproblem 557 — Grenzen des Personal- anweisungsmodells 563	
4. Gestaltung der Beitragsstruktur an den Arbeitsplätzen	565
Stellenspezialisierung 565 — Stellenerweiterung und Stellenrota- tion 566 — Veränderung der Beitragsstruktur durch den tech- nischen Fortschritt 568 — Anpassung der Arbeitsbedingungen an den arbeitenden Menschen (Arbeitsplatzgestaltung) 571	
IV. Das Anreizsystem des Industriebetriebs	574
1. Werbung neuer Organisationsmitglieder durch Anreizangebote	574
Verhaltensmodelle potentieller Organisationsmitglieder 575 — Ge- staltungsmöglichkeiten der Personalwerbung 578	

2. Werbung um rollenkonformes Verhalten durch Anreizvermittlung	580
Rollenkonformität 580 — Determinanten der Entscheidung des Organisationsmitglieds über rollenkonformes Verhalten 581	
3. Elemente des Anreizsystems der Unternehmung.	584
a) Monetäre Anreize.	585
Absolute und relative Lohnhöhe 587 — Arbeitsbewertung und an- forderungsgerechter Lohn 589 — Leistungsbewertung und lei- stungsgerechter Lohn 595 — Die Lohnformen 598 — Elemente der Verhaltens- und sozialgerechten Entlohnung 601 — Betrieb- liches Vorschlagswesen 603 — Erfolgsbeteiligung im Industrie- betrieb 604	
b) Soziale Anreize.	610
Gruppenzugehörigkeit 610 — Führungsstile 612	
c) Aufstiegs- und Ausbildungsanreize.	618
Entscheidungen über das Karrieresystem der Unternehmung 618 — Die Personalbeurteilung als Grundlage für Beförderungsent- scheidungen 621 — Die betriebliche Ausbildung 623 — Einsatz der Personalinformationssysteme 627	
V. Personalwirtschaftliche Konflikthandhabung.	633
1. Konfliktursachen und Konfliktypen.	634
2. Handhabung intraindividuelle Konflikte.	638
3. Handhabung von Mehrpersonenkonflikten.	641
Nicht umgehbare Konflikte ohne möglichen Interessenausgleich 642 — Umgehbare Konflikte ohne möglichen Interessenausgleich 646 — Nicht umgehbare Konflikte mit möglichem Interessenaus- gleich 647	
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	654
<i>Literaturhinweise.</i>	657

Siebenter Teil

Kapitalwirtschaft

I. Die betrieblichen Geldprozesse.	665
1. Wertekreislauf und Zahlungsstromschema.	665
2. Elemente zahlungsstromrelevanter Entscheidungen.	667
II. Ausgabenrelevante Entscheidungen.	670
1. Kapitalbindende Ausgaben und Investitionsbegriff.	670
2. Industrielle Investitionsplanung.	672
a) Der Investitionsentscheidungsprozeß.	674
b) Investitionskalküle: Darstellung.	678
Vorbemerkung 678 — Teilzielorientierte Verfahren 682 — End- zielorientierte Verfahren 694	

c) Investitionskalküle: Problematik	699
Probleme der Kalkülaufstellung 700 — Die Problematik entscheidungslogischer Kalküle 708	
d) Investitionskontrolle.	710
3. Kapitalentziehende Ausgaben.	711
III. Einnahmenrelevante Entscheidungen.	714
1. Kapitalfreisetzende Einnahmen.	714
2. Kapitalzuführende Einnahmen.	718
Bedarfsermittlung 718 — Arten der Kapitalzuführung 721 — Innenfinanzierung 721 — Außenfinanzierung 730	
IV. Die Abstimmung von ausgaben- und einnahmenrelevanten Entscheidungen.	743
1. Abstimmung der Zahlungsströme mit Kennzahlen.	744
2. Finanzplanung.	746
3. Simultane Optimierungsmodelle.	754
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	760
<i>Literaturhinweise.</i>	763

Achter Teil

Informationswirtschaft

I. Information und Kommunikation in der Betriebswirtschaft	772
1. Betriebswirtschaftliche Informationen.	772
Informationsbegriff 772 — Informationsarten 774 — Informationswert 778	
2. Der Informationsstrom.	779
Informationsgewinnung und -Verarbeitung 779 — Informationsspeicherung 783 — Informationsübermittlung 784	
II. Kosteninformationen	789
1. Die Kostenrechnung als Informationsinstrument der Unternehmung .	789
a) Das betriebliche Rechnungswesen als Informationsinstrument . .	789
b) Die Kostenrechnung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens .	790
Grundbegriffe 790 — Die Beziehungen zwischen Finanzbuchhaltung und Betriebsbuchhaltung 797	
c) Aufgaben und Gestaltung der Kostenrechnung.	801
2. Grundelemente betriebswirtschaftlicher Kostenrechnungskonzeptionen	803
a) Stufen der Kostenrechnung.	804
Kostenartenrechnung 804 — Kostenstellenrechnung 807 — Kostenträgerrechnung 809	
b) Verrechnungsprinzipien und Verteilungsregeln der Kostenrechnung	810
Verrechnungsprinzipien 810 — Verteilungsregeln 813	
c) Kostenrechnungssysteme im Überblick.	814

3. Systeme der Vollkostenrechnung	817
a) Die Istkostenrechnung zu Vollkosten	817
Kostenartenrechnung 817 — Kostenstellenrechnung 821 —	
Kostenträgerrechnung 826 — Kurzfristige Erfolgsrechnung 834	
b) Die Plankostenrechnung zu Vollkosten	835
Die starre Plankostenrechnung 835 — Die flexible Plankosten-	
rechnung 836	
c) Zur Beurteilung der Vollkostenrechnung	841
Darstellungsfunktion 841 — Planungsfunktion 843 — Kontroll-	
funktion 845	
4. Systeme der Teilkostenrechnung auf der Basis beschäftigungsvariabler	
Kosten	845
a) Die Istkostenrechnung zu Teilkosten	846
Das einstufige Direct Costing 846 — Das mehrstufige Direct	
Costing 852	
b) Die Plankostenrechnung zu Teilkosten	860
Kostenartenrechnung 860 — Kostenstellenrechnung 860 —	
Kostenträgerrechnung 862 — Kurzfristige Erfolgsrechnung 862	
c) Zur Beurteilung der Teilkostenrechnung	864
Darstellungsfunktion 865 — Planungsfunktion 865 — Kontroll-	
funktion 867	
5. Systeme der Teilkostenrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten .	868
Zurechnungshierarchien 868 — Grundrechnung der Kosten 872	
— Grundrechnung der Erlöse 874 — Zur Beurteilung des	
Systems 877	
6. Anwendungsmöglichkeiten der Kostenrechnung	878
Problem der Bestandhaltungswertung 878 — Festsetzung von	
Preisuntergrenzen 880 — Programmplanung auf der Grundlage	
prognostizierter Deckungsbeiträge 882 — Verfahrensvergleich 886	
— Eigenfertigung oder Fremdbezug 887	
7. Entwicklungstendenzen in der Kostenrechnung	888
Behavioral Accounting 888 — Social Accounting 891	
III. Zur Problematik eines integrierten Informationssystems.	893
1. Die Entwicklung eines integrierten Informationssystems als kom-	
plexer Entscheidungsprozeß	893
Das allgemeine Entscheidungsproblem 893 — Phasen des Entwick-	
lungsprozesses 899	
2. Komponenten eines integrierten Informationssystems	901
Hardware-Elemente und Betriebsweisen elektronischer Datenver-	
arbeitungsanlagen 901 — Datenbank 903 — Methodenbank 912	
— Datenkommunikationssysteme 914	
<i>Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung.</i>	919
<i>Literaturhinweise.</i>	922
Stichwortverzeichnis	927