

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 1

Lern- und Arbeitsmethodik	13
Die Bedeutung der Arbeitsmethodik oder »Lernen zu lernen«	13
Aufnahme und Verarbeitung von Lerninformationen	14
Protokoll- und Berichtstechnik	16
Protokoll	16
Bericht	17
Darstellungs- und Gliederungstechniken	17
Lernen in der Gruppe	18
Methoden der Problemanalyse und Entscheidungsfindung	19
Grundlagen der Sprech- und Redetechnik	20
Rhetorik	20
Vorbereitung einer Rede	21
Neue Medien	22

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

1 Volks- und Betriebswirtschaft	25
1.1 Volkswirtschaftliche Grundlagen	26
1.1.1 Markt, Preis und Wettbewerb	28
1.1.1.1 Preisbildung auf unterschiedlichen Märkten	31
1.1.1.1.1 Preisbildung bei vollständiger Konkurrenz	33
1.1.1.1.2 Preisbildung bei unvollständiger Konkurrenz	39
1.1.1.2 Wettbewerbspolitik	51
1.1.1.2.1 Funktionen des Wettbewerbs	53
1.1.1.2.2 Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik	56
1.1.1.3 Eingriffe des Staates in die Preisbildung	55
1.1.1.3.1 Freie und regulierte Märkte	55
1.1.1.3.2 Staatliche Preisbeeinflussung	56
1.1.2 Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	59
1.1.2.1 Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen	62
1.1.2.1.1 Entstehung des Inlandsprodukts (Einkommensentstehungsrechnung)	63
1.1.2.1.2 Verwendung des Inlandsprodukts	64
1.1.2.1.3 Verteilung des Inlandsprodukts	65
1.1.2.2 Primär- und Sekundärverteilung des Volkseinkommens	66
1.1.2.2.1 Einkommensarten, Volkseinkommen, Lohn- und Gewinnquote	66
1.1.2.2.2 Verfügbares Einkommen, Spar- und Konsumquote	67
1.1.2.2.3 Einkommensumverteilung durch staatliche Eingriffe	68
1.1.2.2.4 Das Inlandsprodukt – ein Wertmaßstab für Wohlstand?	69
1.1.3 Konjunktur und Wirtschaftswachstum	70
1.1.3.1 Ziele der Stabilitätspolitik	73
1.1.3.1.1 Zielgrößen und ihre Messbarkeit	74
1.1.3.1.2 Zielkonflikte und Zielharmonien	76

1.1.3.2	Wirtschaftspolitische Maßnahmen und Konzeptionen	78
1.1.3.2.1	Geldpolitik	80
1.1.3.2.2	Finanzpolitik	82
1.1.3.2.3	Wachstumspolitik	82
1.1.3.2.4	Tarifpolitik	83
1.1.3.2.5	Arbeitsmarktpolitik	84
1.1.3.2.6	Umweltpolitik	86
1.1.3.2.7	Unterscheidung von nachfrage- und angebotsorientierter Wirtschaftspolitik	87
1.1.4	Außenwirtschaft	89
1.1.4.1	Protektionismus und Freihandel	91
1.1.4.2	Besonderheiten der EU	94
1.1.4.2.1	Abriss über die Geschichte der Entstehung der Europäischen Union	94
1.1.4.2.2	Der Europäische Binnenmarkt	96
1.1.4.2.3	Die Europäische Währungsunion	97
1.2	Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken	100
1.2.1	»Betrieb«, »Unternehmen«, »Firma«	100
1.2.2	Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen	104
1.2.2.1	Produktion	105
1.2.2.2	Logistik	106
1.2.2.3	Absatz / Marketing	107
1.2.2.4	Rechnungswesen	110
1.2.2.5	Investition / Finanzierung	110
1.2.2.6	Controlling	111
1.2.2.7	Personalwirtschaft / Personalmanagement	111
1.2.3	Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen	111
1.3	Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen	113
1.3.1	Gründungsphasen	113
1.3.2	Voraussetzungen der Existenzgründung	116
1.3.3	Rechtsformen	120
1.3.3.1	Rechtsformunterschiede nach Haftung, Geschäftsführung, Vertretung usw.	121
1.3.3.2	Rechtsformen und Kombinationen von Rechtsformen	122
1.3.3.2.1	Das Einzelunternehmen	122
1.3.3.2.2	Gesellschaftsunternehmungen	122
1.3.3.2.2.1	Personengesellschaften	123
1.3.3.2.2.2	Kapitalgesellschaften	126
1.3.4	Standortwahl	128
1.3.4.1	Standortfaktoren	129
1.3.4.2	Wichtige Standortfaktoren im Überblick	130
1.3.4.3	Ebenen des Standortproblems	130
1.3.4.4	Standortwahl mittels ökonomischer Suchverfahren	131
1.3.4.5	Standortwahl mittels Nutzwertanalyse	131
1.4	Unternehmenszusammenschlüsse	133
1.4.1	Formen von Kooperationen	133
1.4.1.1	Unterscheidung der einzelnen Kooperationsformen	134
1.4.1.1.1	Konsortium	134

1.4.1.1.2	Arbeitsgemeinschaft	134
1.4.1.1.3	Joint Venture	134
1.4.1.1.4	Interessengemeinschaft	134
1.4.1.1.5	Kartell	134
1.4.1.2	Ziele der Kooperation	134
1.4.2	Formen der Konzentration	135
1.4.2.1	Unterscheidung der einzelnen Konzentrationsformen	135
1.4.2.1.1	Konzern	135
1.4.2.1.2	Fusion / Trust	135
1.4.2.2	Ziele der Konzentration	135

2	Rechnungswesen	137
2.1	Grundlegende Aspekte des Rechnungswesens	138
2.1.1	Abgrenzung von Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Auswertung und Planungsrechnung	138
2.1.2	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	142
2.1.3	Buchführungspflichten nach Handels- und Steuerrecht	143
2.1.3.1	Buchführungspflichten nach Handelsrecht	143
2.1.3.1.1	Kaufmann und Gewerbe	143
2.1.3.1.2	Buchführungspflicht nach Handelsgesetzbuch (HGB)	144
2.1.3.1.3	Buchführungspflichten nach sonstigen Wirtschaftsgesetzen	145
2.1.3.2	Buchführungspflichten nach Steuerrecht	145
2.1.3.2.1	Abgeleitete und originäre Buchführungspflicht nach AO	145
2.1.3.2.2	Gewinnermittlungsmethoden	146
2.1.3.2.3	Internationale Rechnungslegungsstandards	148
2.1.4	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	148
2.1.4.1	Handelsbilanz und Steuerbilanz: Zusammenhang und Unterschiede	148
2.1.4.2	Bilanzierung dem Grunde nach (Bilanzansatz)	149
2.1.4.2.1	Handelsrechtliche Bilanzansatzpflichten	150
2.1.4.2.2	Handelsrechtliche Bilanzansatzwahlrechte	150
2.1.4.2.3	Handelsrechtliche Bilanzierungsverbote	151
2.1.4.2.4	Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz bei Bilanzierung dem Grunde nach	152
2.1.4.3	Bilanzierung der Höhe nach (Bewertung)	152
2.1.4.3.1	Grundlegende Wertansätze und Wertbegriffe des Handels- und Steuerrechts	152
2.1.4.3.1.1	Anschaffungskosten	154
2.1.4.3.1.2	Herstellungskosten	156
2.1.4.3.1.3	Börsen- oder Marktpreis	156
2.1.4.3.1.4	Beizulegender Wert	158
2.1.4.3.1.5	Teilwert	158
2.1.4.3.1.6	Verlustfreie Bewertung	159
2.1.4.3.2	Bewertung des Anlagevermögens	159
2.1.4.3.2.1	Wertminderung und -aufholung bei nicht abnutzbarem Anlagevermögen	160
2.1.4.3.2.2	Abschreibung des abnutzbaren Anlagevermögens	160
2.1.4.3.3	Bewertungen im Umlaufvermögen	166
2.1.4.3.3.1	Bewertung der Vorräte	167
2.1.4.3.3.2	Bewertung der Forderungen	170
2.1.4.3.3.3	Bewertung der Wertpapiere des Umlaufvermögens	172

2.1.4.3.4	Bewertung der Zahlungsmittelbestände	172
2.1.4.3.4	Bewertung der Verbindlichkeiten	172
2.1.4.3.5	Bewertung von Rückstellungen	174
2.1.4.3.5.1	Pensionsrückstellungen	174
2.1.4.3.5.2	Rückstellungen für Gewährleistungen	174
2.1.4.3.5.3	Rückstellungen für drohende Verluste aus schwierigen Geschäften	175
2.2	Finanzbuchhaltung	177
2.2.1	Grundlagen der Finanzbuchhaltung	177
2.2.1.1	Adressaten und Interessenten der Finanzbuchhaltung	177
2.2.1.2	Bereiche der Finanzbuchhaltung	178
2.2.1.2.1	Grundbuch und Hauptbuch	178
2.2.1.2.2	Nebenbuchhaltungen	179
2.2.1.3	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	181
2.2.1.4	Systematik der kaufmännischen Buchführung	181
2.2.1.4.1	Doppelte Buchführung	182
2.2.1.4.2	Konteneröffnung und Eröffnungsbilanzkonto	182
2.2.1.4.3	Buchung in T-Konten; Soll und Haben	182
2.2.1.4.4	Kontenrahmen und Kontenplan	182
2.2.1.4.5	Geschäftsfälle und Buchungssätze	184
2.2.1.4.6	Grundbuch und Hauptbuch, Bestands- und Erfolgskonten	185
2.2.1.5	Buchung ausgewählter Geschäftsfälle	187
2.2.1.5.1	Vorweg: Einige Worte zur Umsatzsteuer	187
2.2.1.5.2	Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	187
2.2.1.5.3	Absatz von Fertigerzeugnissen	188
2.2.1.5.4	Stoffverbrauch bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	188
2.2.1.5.5	Bestandsveränderungen bei fertigen und unfertigen Erzeugnissen	189
2.2.1.5.6	Bezugskosten	190
2.2.1.5.7	Rabatte und Rücksendungen	191
2.2.1.5.8	Nachträgliche Preisnachlässe durch Lieferanten	191
2.2.1.5.9	Lieferskonti	192
2.2.1.5.10	Nachträgliche Preisnachlässe und Skonti gegenüber Kunden	193
2.2.1.5.11	Verpackungskosten und Fremdleistungen zur Absatzleistung	193
2.2.1.5.12	Zahlungsverkehr	193
2.2.1.5.13	Erhaltene und geleistete Anzahlungen	195
2.2.1.5.14	Aktivierungspflichtige Eigenleistung bei Eigenherstellung	196
2.2.1.5.15	Veräußerung und Entnahme von Anlagen	196
2.2.1.5.16	Privatkonten	197
2.2.1.5.17	Buchungen im Personalbereich	198
2.2.1.5.18	Betriebliche Aufwandssteuern	199
2.2.1.5.19	Rechnungsabgrenzung (Transitorische Posten)	200
2.2.1.5.20	Antizipative Posten	201
2.2.2	Jahresabschluss	203
2.2.2.1	Aufbau der Bilanz	203
2.2.2.1.1	Immaterielle Vermögensgegenstände	205
2.2.2.1.2	Sachanlagevermögen	206
2.2.2.1.3	Finanzanlagevermögen	207
2.2.2.1.4	Vorratsvermögen	208
2.2.2.1.5	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	208
2.2.2.1.6	Wertpapiere des Umlaufvermögens	209
2.2.2.1.7	Zahlungsmittelbestände	209
2.2.2.1.8	Rechnungsabgrenzungsposten	209
2.2.2.1.9	Latente Steuern	209
2.2.2.1.10	Bilanzierung des Eigenkapitals	210

2.2.2.1.10.1	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Nicht-Kapitalgesellschaften	211
2.2.2.1.10.2	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Kapitalgesellschaften	211
2.2.2.1.10.3	Der Ausweis des Bilanzergebnisses	212
2.2.2.1.11	Inhalte und Bilanzierung von Mezzanine-Kapital	213
2.2.2.1.12	Rückstellungen	214
2.2.2.1.13	Verbindlichkeiten	214
2.2.2.1.14	Sonstige Positionen der Passivseite	215
2.2.2.2	Bestandskonten und Erfolgskonten	215
2.2.2.2.1	Bestandskonten	215
2.2.2.2.2	Erfolgskonten	217
2.2.2.2.3	Kontenabschluss	217
2.2.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung	218
2.2.2.4	Anhang und Lagebericht	219
2.2.2.4.1	Anhang	219
2.2.2.4.2	Lagebericht	219
2.3	Kosten- und Leistungsrechnung	221
2.3.1	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	221
2.3.1.1	Ausrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung	221
2.3.1.2	Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	221
2.3.1.2.1	Überblick: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	221
2.3.1.2.2	Überblick: Vollkosten- und Teilkostenrechnung	221
2.3.1.2.3	Überblick: Ist-, Normal- und Plankostenrechnung	222
2.3.1.3	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	223
2.3.1.4	Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung	224
2.3.1.4.1	Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen	224
2.3.1.4.2	Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle	225
2.3.2	Kostenartenrechnung	227
2.3.2.1	Erfassung der Kosten	227
2.3.2.1.1	Kostenbegriffe	227
2.3.2.1.2	Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten	231
2.3.2.2	Gliederung der Kosten	232
2.3.2.2.1	Gliederungskriterien	232
2.3.2.2.2	Kostenartenplan	232
2.3.2.3	Weiterverarbeitung der Ergebnisse der Kostenartenrechnung	234
2.3.3	Kostenstellenrechnung	235
2.3.3.1	Kostenzurechnung auf die Kostenstellen im Betriebsabrechnungsbogen	235
2.3.3.1.1	Funktionsbereiche als Kostenstellen	235
2.3.3.1.2	Kostenstellenplan	236
2.3.3.1.3	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) als Instrument der Vollkosten- und der Teilkostenrechnung	237
2.3.3.2	Ermittlung der Zuschlagssätze im mehrstufigen BAB	238
2.3.3.2.1	Primär- und Sekundärkostenverrechnung im mehrstufigen BAB	238
2.3.3.2.2	Ermittlung von Zuschlagssätzen (Verrechnungssätzen)	242
2.3.4	Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung	242
2.3.4.1	Kostenträgerzeitrechnung auf Ist- und Normalkostenbasis	243
2.3.4.2	Zuschlagskalkulation	244
2.3.4.3	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen	246

2.3.4.4	Divisionskalkulation	249
2.3.4.5	Äquivalenzziffernkalkulation	250
2.3.4.6	Handelswaren kalkulation	251
2.3.5	Vergleich von Vollkosten- und Teilkostenrechnung	252
2.3.5.1	Begründung der Teilkostenrechnung	252
2.3.5.2	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung	254
2.3.5.2.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	254
2.3.5.2.2	Bestimmung der Gewinnschwelle (Break-Even-Analyse)	255
2.3.5.2.3	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	256
2.3.5.2.4	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung im Mehrproduktbetrieb	256
2.3.5.2.4.1	Entscheidung über das optimale Produktionsprogramm bei Absatzorientierung	256
2.3.5.2.4.2	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrags	257
2.3.5.2.4.3	Festlegung der langfristigen und kurzfristigen Preisuntergrenze	258
2.4	Auswertung der betriebswirtschaftlichen Zahlen	259
2.4.1	Aufbereitung und Auswertung der Zahlen	260
2.4.1.1	Ziele und Adressaten der Auswertung	260
2.4.1.1.1	Analyseziele und -instrumente	260
2.4.1.1.2	Adressaten der Auswertung	261
2.4.1.2	Betriebs- und Zeitvergleiche	261
2.4.2	Rentabilitätsrechnungen	262
2.4.2.1	Eigenkapitalrentabilität	263
2.4.2.2	Gesamtkapitalrentabilität	263
2.4.2.3	Umsatzrentabilität	263
2.5	Planungsrechnung	264
2.5.1	Inhalt der Planungsrechnung	264
2.5.1.1	Betriebliche Planungen im Zusammenhang	264
2.5.1.2	Planungsrechnung im Zusammenhang mit Budgetierung	265
2.5.2	Zeitliche Ausgestaltung	266
	Literaturverzeichnis	267
	Stichwortverzeichnis	269

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 2

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

3	Recht und Steuern	15
3.1	Rechtliche Zusammenhänge	15
	Einführung in das Recht	15
	Grundlagen und Aufbau der Rechtsordnung	16
	Verfassungsprinzipien und Grundrecht	16
	Verfassungsprinzipien	16
	Grundrechte	17
3.1.1	Bürgerliches Gesetzbuch – Allgemeiner Teil	19
3.1.1.1	Rechtssubjekte	19
3.1.1.2	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.2.1	Rechtsfähigkeit	20
3.1.1.2.2	Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.3	Rechtsgeschäfte und Willenserklärung	21
3.1.1.3.1	Antrag	21
3.1.1.3.2	Annahme	22
3.1.1.3.3	Willenserklärung	22
3.1.1.4	Stellvertretung	23
3.1.1.4.1	Innen- und Außenverhältnis	23
3.1.1.4.2	Voraussetzungen für eine wirksame Stellvertretung	23
3.1.1.5	Verjährung	24
3.1.1.5.1	Dreijährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.2	Zehnjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.3	DreiBigjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.4	Abweichende Regelungen	25
3.1.1.5.5	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	26
3.1.2	BGB – Schuldrecht	27
3.1.2.1	Grundlagen	27
3.1.2.1.1	Vertragsfreiheiten	27
3.1.2.1.2	Schuldverhältnisse	27
3.1.2.1.2.1	Stück- und Gattungsschulden	28
3.1.2.1.2.2	Erfüllung und Aufrechnung	29
3.1.2.1.3	Treu und Glauben	30
3.1.2.1.4	Gerichtsstand und Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.1	Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.2	Klage	31
3.1.2.1.4.3	Zivilprozessverfahren	31
3.1.2.1.4.4	Mahnverfahren	32
3.1.2.1.4.5	Zwangsvollstreckung	33
3.1.2.2	Produkthaftung	34
3.1.2.2.1	Voraussetzungen der Haftung	34
3.1.2.2.2	Produkte in den Verkehr bringen	34
3.1.2.2.3	Fehlerhaftigkeit von Produkten	34
3.1.2.2.4	Schaden und Kausalität	35

3.1.2.2.5	Umfang der Haftung	36
3.1.2.2.6	Welche Personen haften?	36
3.1.2.2.7	Haftungsausschluss	36
3.1.2.2.8	Deliktische Produkthaftung	37
3.1.2.3	Kaufvertrag	38
3.1.2.3.1	Gegenstand und Form des Kaufvertrages	38
3.1.2.3.2	Pflichten und Rechte des Verkäufers	38
3.1.2.3.3	Pflichten und Rechte des Käufers	39
3.1.2.3.4	Verbrauchsgüterkauf	40
3.1.2.3.5	Besondere Arten des Kaufs	40
3.1.2.3.6	Zahlungsvereinbarungen bei Kaufverträgen	42
3.1.2.4	Weitere Vertragsarten	43
3.1.2.4.1	Miet- und Pachtvertrag	43
3.1.2.4.2	Darlehensvertrag und Leihen	43
3.1.2.4.3	Dienstvertrag	44
3.1.2.4.4	Werkvertrag und Werklieferungsvertrag	45
3.1.2.4.5	Ratenkauf und Leasing	46
3.1.2.4.6	Fernabsatzgeschäfte	47
3.1.2.4.7	Elektronischer Geschäftsverkehr	48
3.1.2.4.8	Allgemeine Geschäftsbedingungen	48
3.1.2.4.9	Widerrufsrecht	49
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung	51
3.1.2.5.1	Leistungsort	51
3.1.2.5.2	Leistungszeit	51
3.1.2.5.3	Leistungsstörungen – Verletzung von Vertragspflichten	52
3.1.2.5.3.1	Nicht- oder Schlechteleistung	52
3.1.2.5.3.2	Unmöglichkeit	52
3.1.2.5.3.3	Verzug	53
3.1.2.5.3.4	Gläubigerverzug	53
3.1.2.5.4	Haftung aus unerlaubter Handlung	54
3.1.3	BGB – Sachenrecht	54
3.1.3.1	Eigentum und Besitz	54
3.1.3.1.1	Eigentum	55
3.1.3.1.2	Besitz	55
3.1.3.1.3	Erwerb und Verlust des Eigentums	55
3.1.3.2	Finanzierungssicherheiten	56
3.1.3.2.1	Eigentumsvorbehalt	56
3.1.3.2.2	Pfandrecht	57
3.1.3.2.3	Sicherungsübereignung	57
3.1.3.2.4	Bürgschaft	58
3.1.3.2.5	Grundpfandrechte	58
3.1.4	Grundlagen des Insolvenzrechts	59
3.1.4.1	Insolvenzverfahren	59
3.1.4.2	Insolvenzplanverfahren	60
3.1.4.3	Verbraucherinsolvenz- und sonstige Kleinverfahren	60
3.1.4.4	Restschuldbefreiung	60
3.1.4.5	Reform des Insolvenzrechts	60
3.1.5	Handelsgesetzbuch	61
3.1.5.1	Kaufmann	62
3.1.5.2	Handelsregister	62
3.1.5.3	Firma	63
3.1.5.4	Hilfspersonen des Kaufmanns	64
3.1.5.4.1	Prokurist	64
3.1.5.4.2	Handlungsbevollmächtigter	64
3.1.5.4.3	Handlungsgehilfe	65
3.1.5.4.4	Handelsvertreter	65

3.1.5.4.5	Handelsmakler	65
3.1.5.4.6	Spediteur	65
3.1.5.4.7	Frachtführer	65
3.1.5.4.8	Kommissionär	66
3.1.5.4.9	Lagerhalter	66
3.1.5.5	Handelsgeschäfte, Handelsklauseln, Handelskauf	66
3.1.5.5.1	Handelsgeschäfte	66
3.1.5.5.2	Handelsklauseln	66
3.1.5.5.3	Handelskauf	67
3.1.5.5.4	Besonderheiten des kaufmännischen Zahlungsverkehrs	67
3.1.5.5.4.1	Darlehen	67
3.1.5.5.4.2	Schuldanerkenntnis, Schuldversprechen, Kontokorrent	68
3.1.5.5.4.3	Überweisung	68
3.1.5.5.4.4	Akkreditiv	68
3.1.6	Arbeitsrecht	69
3.1.6.1	Grundsätzliches	69
3.1.6.1.1	Begriff und Struktur des Arbeitsrechts	69
3.1.6.1.2	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	70
3.1.6.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	70
3.1.6.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	71
3.1.6.1.4.1	Rangprinzip	72
3.1.6.1.4.2	Günstigkeitsprinzip	72
3.1.6.1.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Auswirkungen im Arbeitsrecht	72
3.1.6.1.5.1	Inhalt des Gesetzes	72
3.1.6.1.5.2	Maßnahmen zum Schutz gegen Benachteiligung und Belästigung	73
3.1.6.1.5.3	Schadensersatz, Entschädigung und Beweislast	75
3.1.6.2	Arbeitsvertragsrecht	76
3.1.6.2.1	Arbeitgeber	76
3.1.6.2.2	Arbeitnehmer	76
3.1.6.2.3	Vertragsanbahnung	76
3.1.6.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	76
3.1.6.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	77
3.1.6.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	77
3.1.6.2.5	Vertragsarten	77
3.1.6.2.5.1	Teilzeitarbeit	78
3.1.6.2.5.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	78
3.1.6.2.5.3	Probearbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.5.4	Leiharbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.6	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	79
3.1.6.2.6.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.6.2	Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.7	Haftung des Arbeitnehmers	81
3.1.6.2.7.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	81
3.1.6.2.7.2	Haftung gegenüber Dritten	81
3.1.6.2.7.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	82
3.1.6.2.7.4	Mankohaftung	82
3.1.6.2.8	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
3.1.6.2.8.1	Möglichkeiten zur Beendigung	83
3.1.6.2.8.2	Ordentliche Kündigung	84
3.1.6.2.8.3	Außerordentliche Kündigung	85
3.1.6.2.8.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	85
3.1.6.2.8.5	Besonderer Kündigungsschutz	87
3.1.6.3	Betriebsverfassungsrecht	88
3.1.6.3.1	Rechtliche Grundlagen	88
3.1.6.3.1.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	89
3.1.6.3.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	89

3.1.6.3.1.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	89
3.1.6.3.2	Aufgaben des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.6.3.3.2	Personelle Angelegenheiten	91
3.1.6.3.3.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	91
3.1.6.4	Tarifvertragsrecht	91
3.1.6.4.1	Tarifvertrag	91
3.1.6.4.2	Tarifgebundenheit	92
3.1.6.4.3	Wirkung des Tarifvertrags	92
3.1.6.5	Arbeitskampfrecht	93
3.1.6.5.1	Sinn und Zweck von Arbeitskämpfen	93
3.1.6.5.2	Streik	93
3.1.6.5.3	Aussperrung	94
3.1.6.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.6.1	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	95
3.1.6.6.2	Instanzenzug der Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.7	Grundlegende arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen	96
3.1.6.7.1	Arbeitsschutzgesetz	96
3.1.6.7.1.1	Pflichten des Arbeitgebers	97
3.1.6.7.1.2	Pflichten der Beschäftigten	97
3.1.6.7.2	Arbeitssicherheitsgesetz	98
3.1.6.7.3	Arbeitsstättenverordnung	98
3.1.6.7.4	Gefahrstoffverordnung	98
3.1.6.7.4.1	Schutzstufenkonzept	99
3.1.6.7.4.2	Begriffe und Einzelheiten der Verordnung	99
3.1.6.7.5	Jugendarbeitsschutzgesetz	100
3.1.6.7.6	Mutterschutzgesetz	100
3.1.6.7.7	Pflege und Familie	101
3.1.6.7.8	Schwerbehindertenschutz	101
3.1.6.7.9	Arbeitszeitgesetz	102
3.1.6.7.10	Urlaubsrecht	103
3.1.7	Grundsätze des Wettbewerbsrechts	105
3.1.7.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	106
3.1.7.1.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	106
3.1.7.1.2	Irreführende Werbung	107
3.1.7.1.3	Vergleichende Werbung	107
3.1.7.1.4	Unzumutbare Belästigung	108
3.1.7.1.5	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	108
3.1.7.1.6	Erläuterungen zur UWG-Reform	108
3.1.7.2	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	109
3.1.8	Überblick »Gewerblicher Rechtschutz«	110
3.1.9	Grundsätze des Gewerberechts und der Gewerbeordnung	110
3.1.9.1	Gewerberecht	111
3.1.9.2	Gewerbeordnung	111
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	113
3.2.1	Grundbegriffe des Steuerrechts	113
3.2.1.1	Die »Beteiligten« am Besteuerungssystem und andere Grundbegriffe	113
3.2.1.2	Abgaben: Gebühren, Beiträge und Steuern	114
3.2.1.3	Rechtsgrundlagen	115
3.2.1.4	Einteilung der Steuern	115
3.2.1.5	Bedeutung und Wirkung der Steuern im Unternehmen	119
3.2.1.5.1	Zahlungstermine	119

3.2.1.5.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	120
3.2.1.5.3	Bedeutung der Steuern bei der Wahl der Rechtsform	120
3.2.1.5.4	Bedeutung der Steuern bei der Standortwahl	121
3.2.1.6	Steuerliche Buchführungsvorschriften	122
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	124
3.2.2.1	Einkommensteuer	124
3.2.2.1.1	Grundlagen und Grumbegriffe	124
3.2.2.1.2	Einkunftsarten	128
3.2.2.1.3	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	133
3.2.2.1.4	Veranlagung zur Einkommensteuer	136
3.2.2.1.5	Einkommensteuertarif	137
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	138
3.2.2.2.1	Körperschaftsteuerpflicht	138
3.2.2.2.2	Körperschaftsteuersatz	138
3.2.2.2.3	Abgeltungsteuer und Teileinkünfteverfahren	139
3.2.2.2.4	Ermittlung des nach KStG zu versteuernden Einkommens	139
3.2.2.3	Gewerbesteuer	142
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	142
3.2.2.3.2	Gewerbesteuer als Gemeindesteuer	143
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	144
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe	146
3.2.2.3.5	Gewerbesteuerbetrag und Hebesatz	147
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	147
3.2.2.4.1	Abgeltungsteuer auf private Kapitaleinkünfte	147
3.2.2.4.2	Kapitalertragsteuer aus unternehmerischer Tätigkeit	149
3.2.2.5	Umsatzsteuer	150
3.2.2.5.1	Umsatzsteuersystem	150
3.2.2.5.2	Grumbegriffe des Umsatzsteuerrechts	151
3.2.2.5.3	Steuertatbestände	152
3.2.2.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	153
3.2.2.5.5	Steuerbefreiungen und Optionsmöglichkeit	154
3.2.2.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	155
3.2.2.5.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	156
3.2.2.5.8	Vorsteuerabzug	157
3.2.2.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	159
3.2.2.5.10	Kleinunternehmerregelung	161
3.2.2.5.11	Aufzeichnungspflichten	162
3.2.2.6	Grundsteuer	162
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	162
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer	163
3.2.3	Abgabenordnung	166
3.2.3.1	Aufbau der Finanzbehörden	166
3.2.3.2	Besteuerungsgrundsätze	167
3.2.3.3	Durchführung der Besteuerung (Besteuerungsverfahren)	168
3.2.3.3.1	Ermittlungsverfahren	168
3.2.3.3.2	Festsetzungsverfahren	168
3.2.3.3.3	Erhebungsverfahren	169
3.2.3.3.4	Vollstreckungsverfahren	169
3.2.3.3.5	Rechtsbehelfsverfahren	169
3.2.3.3.6	Rechtsbehelfe und Instanzen	169
3.2.3.3.7	Außenprüfung und sonstige Außendienstermittlungen	170
3.2.3.3.8	Betriebsprüfung	171
3.2.3.3.9	Steuerliche Pflichtverletzungen, Straf- und Bußgeldverfahren	172

4	Unternehmensführung	175
4.1	Betriebsorganisation	175
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur	175
4.1.1.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	175
4.1.1.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	177
4.1.2	Strategische und operative Planung	177
4.1.2.1	Strategische Planung	178
4.1.2.1.1	Lebenszyklusanalyse	181
4.1.2.1.2	Portfolioanalyse	184
4.1.2.1.3	Benchmarking	185
4.1.2.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	186
4.1.2.2	Operative Planung	187
4.1.2.2.1	Gesamtpläne und Teilpläne	187
4.1.2.2.2	Planungsprinzipien	188
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme	189
4.1.2.3.1	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	191
4.1.2.3.1.1	Begriff der Qualität und Entwicklung	191
4.1.2.3.1.2	Auditverfahren (am Beispiel Qualitätsmanagement)	192
4.1.2.3.1.3	Heutiges Qualitätsverständnis	194
4.1.2.3.1.4	Kundenorientierung im Qualitätsmanagement	195
4.1.2.3.2	Betriebliches Umweltmanagementsystem	196
4.1.2.3.3	Betriebliches Arbeitsschutzsystem	197
4.1.2.3.4	Entwurf integrierter Managementsysteme	199
4.1.3	Aufbauorganisation	201
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten	201
4.1.3.1.1	Analyse-Synthese-Konzept	201
4.1.3.1.2	Stelle, Instanz und Hierarchie	204
4.1.3.1.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	206
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation	207
4.1.3.2.1	Stellenbeschreibung	207
4.1.3.2.2	Organisationsplan und Organigramm	208
4.1.3.3	Organisationsformen	208
4.1.3.3.1	Einliniensystem	210
4.1.3.3.2	Stabliniensystem	210
4.1.3.3.3	Mehrliniensystem	212
4.1.3.3.4	Sachliche Ordnung nach Verrichtung oder Objekt	212
4.1.3.3.4.1	Verrichtungsorientierte Organisation	213
4.1.3.3.4.2	Objektorientierte (divisionale) Organisation (Spartenorganisation)	213
4.1.3.3.4.3	Projektorientierte Organisation	214
4.1.3.3.5	Strategische Geschäftsfelder	214
4.1.3.3.6	Matrixorganisation	215
4.1.3.3.7	Teamorientierte Organisation	216
4.1.3.3.8	Fraktale Organisation	216
4.1.4	Ablauforganisation	217
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation	218
4.1.4.1.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	218
4.1.4.1.1.1	Untergliederung von Teilaufgaben (Arbeitsanalyse)	218
4.1.4.1.1.2	Arbeitssynthese	219
4.1.4.1.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	220
4.1.4.1.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	220
4.1.4.1.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	221
4.1.4.1.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	221
4.1.4.1.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	223

4.1.4.1.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	224
4.1.4.1.3	Prozessorientierte Ablauforganisation	224
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation	226
4.1.4.2.1	Flussdiagramm	226
4.1.4.2.2	Arbeitsablaufdiagramm	227
4.1.4.2.3	Netzplantechnik	228
4.1.5	Analysemethoden	230
4.1.5.1	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse	230
4.1.5.1.1	Kundenbefragung in Kontaktpunktnalyse	231
4.1.5.1.2	Kundenbefragung in Critical Incident Technique	232
4.1.5.1.3	Frequenz-Relevanz-Analyse	233
4.1.5.2	Wertanalyse	234
4.1.5.2.1	Arbeitsplan der Wertanalyse	235
4.1.5.2.2	Durchführung der Wertanalyse (Überblick)	236
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	238
4.2	Personalführung	240
4.2.1	Begriffe und Zusammenhänge	240
4.2.1.1	Begriffliche Abgrenzungen	240
4.2.1.2	Organisation des betrieblichen Personalwesens	242
4.2.1.3	Führungsverhalten und Führungskompetenzen	242
4.2.1.3.1	Zeitgemäßes Führungsverhalten	242
4.2.1.3.2	Führungskompetenzen	243
4.2.1.3.3	Formale Vorgesetztenbefugnisse	244
4.2.1.3.4	Menschenbild und Führungskultur	244
4.2.1.4	Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	244
4.2.2	Arten von Führung	245
4.2.2.1	Führung über Motivation	245
4.2.2.2	Führen durch Zielvereinbarung	248
4.2.2.3	Aufgabenbezogenes Führen	249
4.2.3	Führungsstile	251
4.2.3.1	»Klassische« eindimensionale Führungsstile	251
4.2.3.2	Situative Führung	252
4.2.3.3	Managerial-Grid-Konzept	252
4.2.3.4	3-D-Modell	254
4.2.3.5	Führungsinstrumente und Führungstechniken im Überblick	255
4.2.4	Führen von Gruppen	256
4.2.4.1	Gruppenstrukturen: Normen, Rollen und Status	256
4.2.4.2	Gruppenverhalten	257
4.2.4.3	Teamfähigkeit	259
4.2.5	Personalplanung	259
4.2.5.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	260
4.2.5.1.1	Lang-, mittel- und kurzfristige Personalbedarfsplanung	261
4.2.5.1.2	Grundbegriffe der Personalbedarfsplanung	262
4.2.5.1.3	Methoden der Personalbedarfsplanung	264
4.2.5.1.4	Personalkostenplanung	265
4.2.5.2	Qualitative Personalplanung	266
4.2.6	Personalbeschaffung	268
4.2.6.1	Interne oder externe Personalbeschaffung	268
4.2.6.2	Vorgehen bei der Bewerbersuche	269
4.2.6.2.1	Stellenanzeigen	269

4.2.6.2.2	Personalberater	270
4.2.6.2.3	Arbeitsagentur und private Arbeitsvermittler	271
4.2.6.3	Kriterien und Methoden der Bewerberauswahl	271
4.2.6.3.1	Gruppenauswahlverfahren	272
4.2.6.3.2	Vorstellungsgespräch	272
4.2.7	Personalanpassungsmaßnahmen	272
4.2.7.1	Kündigung	273
4.2.7.2	Aufhebungsvertrag	273
4.2.7.3	Betreuung ausscheidender Mitarbeiter	274
4.2.8	Entgeltformen	274
4.2.8.1	Bestimmungsgrößen	274
4.2.8.2	Entlohnungsformen	277
4.2.8.2.1	Zeitlohn	277
4.2.8.2.2	Akkordlohn	278
4.2.8.2.3	Prämienlohn	279
4.2.8.2.4	Erfolgsbeteiligung	279
4.2.8.3	Betriebliche Sozialleistungen	280
4.3	Personalentwicklung	283
4.3.1	Bereiche und Arten der Personalentwicklung	284
4.3.1.1	Ausbildung	284
4.3.1.2	Fortbildung	285
4.3.1.3	Innerbetriebliche Förderung	286
4.3.2	Potenzialanalyse	287
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	288
Literaturverzeichnis		291
Stichwortverzeichnis		293

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 3

Handlungsbezogene Qualifikationen

5	Betriebliches Management	19
5.1	Betriebliche Planungsprozesse	19
5.1.1	Das betriebliche Zielsystem	19
5.1.2	Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für die Planung	21
5.1.3	Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung	21
5.1.4	Betriebliche Statistik als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse	22
5.1.4.1	Aufgaben der Statistik	22
5.1.4.1.1	Grundbegriffe der Statistik	23
5.1.4.1.2	Statistisches Arbeiten	24
5.1.4.2	Grundzüge der Datenerhebung	25
5.1.4.2.1	Erhebungstechniken	25
5.1.4.2.2	Voll- oder Teilerhebung	25
5.1.4.2.3	Primär- und Sekundärerhebung	26
5.1.4.2.4	Experiment und Beobachtung	26
5.1.4.2.5	Befragung	27
5.1.4.3	Datenaufbereitung	28
5.1.4.3.1	Ordnung von Merkmalsausprägungen	28
5.1.4.3.2	Darstellung statistischen Zahlenmaterials	31
5.1.4.3.2.1	Tabellen	31
5.1.4.3.2.2	Grafische Darstellungen	32
5.1.4.4	Statistische Berechnungen mittels statistischer Maßzahlen	34
5.1.4.4.1	Mittelwerte	34
5.1.4.4.2	Streuungsmaße	38
5.1.4.4.3	Zeitreihen	40
5.1.4.4.3.1	Bestandsanalyse	40
5.1.4.4.3.2	Prognose, Trend und zyklische Schwankungen	43
5.1.4.4.3.3	Trend-Ermittlung durch gleitende Durchschnitte	43
5.1.4.4.4	Verhältniszahlen	44
5.1.4.4.5	Indexzahlen	45
5.1.4.5	Anwendungsgebiete der Statistik	45
5.1.4.5.1	Statistik als Entscheidungshilfe im Betrieb	45
5.1.4.5.2	Statistik als Kontrollinstrument	47
5.1.4.6	Statistische Institutionen	47
5.1.4.6.1	Das Statistische Bundesamt	47
5.1.4.6.2	Die Statistischen Landesämter	48
5.1.4.6.3	Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat)	48
5.1.5	Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung: Planungs- und Analyseinstrumente	48
5.1.5.1	Kostenanalyse	50
5.1.5.2	Operations Research	51
5.2	Organisations- und Personalentwicklung	53
5.2.1	Organisationsentwicklung	53
5.2.1.1	Grundlagen und Ziele der Organisationsentwicklung	53

5.2.1.2	Organisationslernen	53
5.2.1.3	OE-Beratung und OE-Team	54
5.2.1.4	Die »lernende Organisation«	55
5.2.2	Konzepte, Methoden und Phasen der Organisationsentwicklung	56
5.2.2.1	Phasen des OE-Prozesses	56
5.2.2.2	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung	57
5.2.2.2.1	Zukunftswerkstatt	57
5.2.2.2.2	Kommunikations- und Prozessstrukturen	58
5.2.2.3	Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	59
5.2.2.4	Implementation der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe	60
5.2.2.5	Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	61
5.2.2.5.1	Kaizen	62
5.2.2.5.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	63
5.2.3	Personalentwicklung (PE)	64
5.2.3.1	Ziele der Personalentwicklung	64
5.2.3.2	Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung	64
5.2.3.3	Instrumente der Personalentwicklung	65
5.2.3.4	Einsatzfelder der Personalentwicklung	66
5.2.3.5	Umsetzung der Personalentwicklung	66
5.2.3.6	Work/Life-Balance	67
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement	68
5.3.1	Wissensmanagement	68
5.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	68
5.3.1.1.1	Daten, Informationen, Wissen	68
5.3.1.1.2	Wissensweitergabe in sozialen Netzen	69
5.3.1.2	Aufgaben von Management-Informationssystemen	71
5.3.1.3	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und Management-Informationssystems	72
5.3.1.3.1	Aufbau eines Wissensmanagementsystems	72
5.3.1.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	72
5.3.1.3.1.2	Data Warehouse und Data Mart	73
5.3.1.3.1.3	Datenbankauswertung	74
5.3.1.3.2	Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)	75
5.3.1.3.2.1	Kennzahlensystem als Basis des MIS	75
5.3.1.3.2.2	Entscheidungsunterstützungssysteme	76
5.3.1.3.2.3	Einführung des MIS im Unternehmen	77
5.3.2	Informationstechnologie	77
5.3.2.1	Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie	77
5.3.2.1.1	Einsatzmöglichkeiten im kaufmännischen Bereich	78
5.3.2.1.2	Einsatzmöglichkeiten im technischen Bereich	80
5.3.2.2	Informationsquellen	81
5.4	Managementtechniken	82
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement	82
5.4.1.1	Zeitmanagement	82
5.4.1.1.1	Reihenfolgeplanung	82
5.4.1.1.2	Individuelle Tagesplanung	84
5.4.1.1.3	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	85
5.4.1.1.4	Tipps und Tricks für die individuelle Zeitplanung	87
5.4.1.2	Selbstmanagement – persönliche Arbeitsmethodik	88
5.4.1.2.1	Strukturierungshilfen	88
5.4.1.2.2	Grundsätze für die Ablage von Schriftgut	89
5.4.1.2.2.1	Gesetzliche Pflichten und Fristen	90
5.4.1.2.2.2	Formen der Schriftgutablage	91

5.4.1.2.2.3	Ordnungssysteme für die Schriftgutablage	92
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	93
5.4.2.1	Problemdiagnose- und -lösungstechniken	93
5.4.2.1.1	Methoden der Situationsbeschreibung	93
5.4.2.1.2	Ursachenanalyse	95
5.4.2.1.3	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	96
5.4.2.2	Kreativitätstechniken	97
5.4.2.3	Entscheidungstechniken	98
5.4.3	Projektmanagement	99
5.4.3.1	Projektorganisation und Projektmanagement	99
5.4.3.1.1	Merkmale eines Projekts	99
5.4.3.1.2	Organisationsformen im Projektmanagement	100
5.4.3.2	Projektplanung	102
5.4.3.2.1	Situationserfassung und Problemanalyse	102
5.4.3.2.2	Umfeld- und Risikoanalyse	103
5.4.3.2.3	Festlegung/Formulierung des Projektauftrags	103
5.4.3.2.4	Projektplanung im engeren Sinne	104
5.4.3.2.4.1	Projektstrukturplanung	104
5.4.3.2.4.2	Ressourcenplanung	107
5.4.3.2.4.3	Ablauf- und Terminplanung	110
5.4.3.2.4.4	Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung	111
5.4.3.2.4.5	Planänderungen	111
5.4.3.3	Projektsteuerung und -kontrolle	111
5.4.3.3.1	Aufgabenverteilung	111
5.4.3.3.2	Projektsteuerung	112
5.4.3.4	Projektdokumentation und Berichtswesen	112
5.4.3.5	Auswirkungen des Projektmanagements	113
5.4.3.5.1	Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur	113
5.4.3.5.2	Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements	114
5.4.3.5.3	Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung	114
5.4.3.5.4	Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis	114
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken	115
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation	115
5.4.4.1.1	Kommunikationsquadrat	116
5.4.4.1.2	Transaktionsanalyse	116
5.4.4.2	Vortrag und Präsentation	117
5.4.4.2.1	Gegenstand und Ziel einer Präsentation	117
5.4.4.2.2	Rhetorisch-methodische Voraussetzungen	118
5.4.4.2.2.1	Sprachstil des Vortragenden	118
5.4.4.2.2.2	Diskussionsverhalten	118
5.4.4.2.2.3	»Schlechte Angewohnheiten« von Vortragenden	119
5.4.4.2.2.4	Improvisierte Präsentationen und Vorträge	119
5.4.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation	120
5.4.4.2.4	Durchführung einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.1	Ablauf einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.2	Störungsvermeidung	121
5.4.4.2.4.3	Medien und Hilfsmittel	121
5.4.4.2.5	Nachbereitung einer Präsentation	123
5.4.4.3	Grundlagen der Moderation	123
5.4.4.3.1	Vorbereitung einer Moderation	124
5.4.4.3.2	Begrüßung, Eröffnung und Einführung durch den Moderator	124
5.4.4.3.3	Identifizierung und Bearbeitung relevanter Themenbereiche	125
5.4.4.3.4	Verabredung von Maßnahmen	127
5.4.4.4	Konfliktmanagement	128
5.4.4.4.1	Konfliktgespräch	128
5.4.4.4.2	Argumentationstechniken	128
5.4.4.4.5	Mediation	129
5.4.4.6	Interviewtechnik und Bewerbungsgespräch	130
5.4.4.6.1	Analyse von Bewerbungsunterlagen	130

5.4.4.6.2	Aufbau des Interviews im Bewerbungsverfahren	133
5.4.4.6.3	Fragetechniken	134
5.4.4.6.4	Auswertung und Nachbearbeitung des Interviews	136
5.4.4.7	Mitarbeitergespräche	136
5.4.4.8	Verkaufsgespräche	137

6 Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling

6.1	Investitionsplanung und -rechnung	139
6.1.1	Investitionsbegriff und Investitionsarten	139
6.1.1.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	139
6.1.1.2	Einzahlungen, Auszahlungen und Aufwand einer Investition	140
6.1.1.3	Investitionsarten	141
6.1.1.4	Investitionsentscheidungen: Beurteilungskriterien und Entscheidungsgrundlagen	142
6.1.2	Investitionsrechenverfahren	143
6.1.2.1	Arten von Investitionsrechnungen	143
6.1.2.2	Statische Investitionsrechnung – Näherungslösungen der Praxis	144
6.1.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	144
6.1.2.2.1.1	Gesamtkostenvergleich	144
6.1.2.2.1.2	Stückkostenvergleich	146
6.1.2.2.1.3	Kostenvergleich bei Ersatzinvestition	148
6.1.2.2.1.4	Kritik der Kostenvergleichsrechnung	149
6.1.2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	150
6.1.2.2.3	Rentabilitätsrechnung	151
6.1.2.2.4	Amortisationsrechnung	153
6.1.2.3	Grundlagen des kaufmännischen Rechnens und der Finanzmathematik	155
6.1.2.3.1	Zinsrechnung	155
6.1.2.3.1.1	Einfache kaufmännische Zinsformel	155
6.1.2.3.1.2	Zinseszinsrechnung	156
6.1.2.3.2	Tilgungsrechnungen	157
6.1.2.3.2.1	Endfällige Tilgung	157
6.1.2.3.2.2	Ratentilgung	158
6.1.2.3.2.3	Annuitätentilgung	158
6.1.2.3.3	Effektivverzinsung	159
6.1.2.3.4	Rentenrechnung	159
6.1.2.3.4.1	Rentenbarwert	159
6.1.2.3.4.2	Ewige Rente	159
6.1.2.3.4.3	Ewige Rendite	160
6.1.2.4	Dynamische Investitionsrechnung nach finanzmathematischen Kriterien	160
6.1.2.4.1	Kapitalwertmethode	160
6.1.2.4.2	Annuitätenmethode	165
6.1.2.4.3	Dynamisierung der Amortisationsrechnung	166
6.1.2.4.4	Interne-Zinsfuß-Methode	167
6.1.2.5	Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt	169
6.1.2.5.1	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer einmaligen Investition	169
6.1.2.5.2	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer wiederholten identischen Investition	170

6.1.2.6	Bewertung der Verfahren der Investitionsrechnung	171
6.1.3	Gründe für Fehlinvestitionen	171
6.2	Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs	172
6.2.1	Kapitalbedarfsplanung	172
6.2.1.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	172
6.2.1.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	173
6.2.2	Finanzierungsplanung	175
6.2.2.1	Grundfragen der Finanzierungsplanung und Finanzierung	175
6.2.2.1.1	Begriffe und Zielsetzung der Finanzierung	175
6.2.2.1.2	Konflikte bei Finanzierungsentscheidungen	176
6.2.2.1.3	Finanzierungsregeln und -kennzahlen	177
6.2.2.1.4	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen und -alternativen	178
6.2.2.2	Fremdfinanzierung	179
6.2.2.2.1	Öffentliche Darlehen/Förderprogramme	180
6.2.2.2.2	Darlehen	180
6.2.2.2.2.1	Begrifflichkeiten: Darlehen, Leih, Kredit	180
6.2.2.2.2.2	Bankdarlehen, private Darlehen, stille Gesellschaft	181
6.2.2.2.3	»Basel«, Unternehmensrating und Bonitätsprüfungen	181
6.2.2.3	Eigenfinanzierung	183
6.2.2.4	Mezzanines Kapital	183
6.2.2.4.1	Nachrangige Darlehen	184
6.2.2.4.2	Partiarische Darlehen	184
6.2.2.4.3	Gesellschaftsdarlehen	184
6.2.2.4.4	Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	184
6.2.2.4.5	Wandelschuldverschreibungen	185
6.2.2.4.6	Genussscheine	185
6.2.2.5	Sicherheiten	185
6.2.2.5.1	Personenbezogene Sicherheiten	185
6.2.2.5.2	Dingliche Sicherheiten	186
6.2.2.5.2.1	Hypotheken und Grundschulden	186
6.2.2.5.2.2	Verpfändung	187
6.2.2.5.2.3	Eigentumsvorbehalt	188
6.2.2.5.2.4	Sicherungsübereignung	188
6.2.2.5.2.5	Sicherheiten an Forderungen: Zession	189
6.2.2.6	Leverage-Effekt	189
6.2.3	Liquiditätsplanung	191
6.2.3.1	Definition der Liquidität	191
6.2.3.2	Statische Liquidität	191
6.2.3.3	Dynamische Liquidität	192
6.3	Finanzierungsarten	194
6.3.1	Innen- und Außenfinanzierung	194
6.3.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	194
6.3.3	Innenfinanzierung	195
6.3.3.1	Selbstfinanzierung	195
6.3.3.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	195
6.3.3.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	196
6.3.3.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	198
6.3.3.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	198
6.3.4	Außenfinanzierung	198
6.3.4.1	Beteiligungen	198
6.3.4.1.1	Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	198

6.3.4.1.2	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	199
6.3.4.1.2.1	Ordentliche Kapitalerhöhung	200
6.3.4.1.2.2	Bedingte Kapitalerhöhung und genehmigtes Kapital	201
6.3.4.1.2.3	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	201
6.3.4.2	Kurzfristige Fremdfinanzierung	201
6.3.4.2.1	Kontokorrentkredit	202
6.3.4.2.2	Lieferantenkredit	202
6.3.4.2.3	Kundenanzahlungen	202
6.3.4.2.4	Wechselkredit	202
6.3.4.2.5	Dokumentenakkreditiv	202
6.3.4.3	Langfristige Finanzierung	203
6.3.4.3.1	Schuldscheindarlehen	203
6.3.4.3.2	Anleihen (Schuldverschreibungen)	204
6.3.4.4	Avalkredit	205
6.3.4.5	Sonderformen der Finanzierung – besondere Finanzierungsinstrumente	206
6.3.4.5.1	Leasing	206
6.3.4.5.2	Factoring	208
6.3.4.5.3	Forfaitierung	209
6.3.4.5.4	Hybride Finanzierungen, Securitizations/Asset-Backed Securities	209
6.4	Kosten- und Leistungsrechnung	211
6.4.1	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	211
6.4.1.1	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	211
6.4.1.2	Entscheidungen bezüglich Fremdbezug oder Eigenfertigung	213
6.4.1.2.1	Eigenfertigung statt Fremdbezug zum Abbau von Unterbeschäftigung	213
6.4.1.2.2	Entscheidung für Fremdbezug oder Eigenfertigung bei Vollauslastung	214
6.4.1.3	Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme	215
6.4.1.4	Relative Deckungsbeitragsrechnung	215
6.4.2	Normalkostenrechnung	217
6.4.3	Plankostenrechnung	217
6.4.3.1	Starre Plankostenrechnung	218
6.4.3.2	Flexible Plankostenrechnung	218
6.4.4	Neuere Kostenrechnungsverfahren	220
6.4.4.1	Target Costing	221
6.4.4.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	222
6.5	Controlling	225
6.5.1	Begriff und Notwendigkeit des Controlling	225
6.5.1.1	Was ist und was leistet Controlling?	225
6.5.1.2	Strategisches und operatives Controlling	225
6.5.2	Organisatorische Eingliederung des Controlling	226
6.5.3	Aufgaben des Controlling	227
6.5.4	Controllinginstrumente	228
6.5.4.1	Strategische Controllinginstrumente – Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	228
6.5.4.1.1	Strategische Früherkennung	228
6.5.4.1.1.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	229
6.5.4.1.1.2	Indikatororientierte Früherkennung	229
6.5.4.1.2	Delphi-Methode	230
6.5.4.1.3	Szenario-Technik	230
6.5.4.2	Operative Controllinginstrumente	231
6.5.4.2.1	Controlling und Rechnungswesen	231
6.5.4.2.2	Kennzahlen	232

6.5.4.2.2.1	Kennzahlenarten und -gruppen	232
6.5.4.2.2.2	Analyse des Vermögensaufbaus und der Investierung	234
6.5.4.2.2.3	Finanzierungsanalyse	237
6.5.4.2.2.4	Analyse des Erfolgs	240
6.5.4.2.3	Bewegungsbilanz	245
6.5.4.2.4	Grenzen der Jahresabschlussanalyse	246
6.5.4.2.5	Kennzahlensysteme am Beispiel der Balanced Scorecard	247
6.5.4.3	Der Controlling-»Werkzeugkasten«	248
7	Logistik	249
7.1	Einkauf und Beschaffung	249
7.1.1	Grundlagen der Logistik	249
7.1.1.1	Überblick: Aufgaben der Logistik	249
7.1.1.2	Begrifflichkeiten	251
7.1.1.3	Das »Dilemma der Materialwirtschaft«	253
7.1.2	Einkaufsprozess	254
7.1.2.1	Ablauf des Einkaufsprozesses	254
7.1.2.1.1	Anfrage	255
7.1.2.1.2	Angebot und Angebotsvergleich	256
7.1.2.1.3	Bestellung	257
7.1.2.2	Sourcing-Konzepte	257
7.1.2.3	Lieferantenmanagement/Lieferantenentwicklung	258
7.1.2.4	Analytische Techniken der Lieferantenbeurteilung und -bewertung	259
7.1.3	Beschaffungsprozess	259
7.1.3.1	Beschaffungsstrategien	259
7.1.3.2	Bedarfsplanung und -rechnung	261
7.1.3.2.1	Deterministische Bedarfsermittlung	263
7.1.3.2.1.1	Analytische Bedarfsauflösung anhand von Stücklisten	263
7.1.3.2.1.2	Synthetische Bedarfsauflösung	269
7.1.3.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung	269
7.1.3.2.2.1	Stochastische Bedarfsermittlung durch Mittelwertbildung	270
7.1.3.2.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung durch exponentielle Glättung	270
7.1.3.3	1. Ordnung	272
7.1.3.4	Bestellmengenrechnung	272
7.1.3.4.1	Bestellstrategien und Dispositionsverfahren	274
7.1.3.4.1.1	Bestandsarten und Bestandsstrategien	274
7.1.3.4.2	Bestellpunktverfahren	276
7.1.3.4.3	Bestellrhythmusverfahren	277
7.1.3.4.4	Auswahl der Bestell- und Bestandsstrategie auf Basis einer Materialanalyse (ABC- und XYZ-Analyse)	279
7.1.3.5	Feinabruf	282
7.2	Materialwirtschaft und Lagerhaltung	283
7.2.1	Materialwirtschaft im Betriebsablauf	283
7.2.1.1	Wareneingang	283
7.2.1.2	Beschaffungscontrolling	284
7.2.1.3	EDV-gestützte Warenwirtschaft – Warenwirtschaftssysteme	285
7.2.2	Lagerhaltung	286
7.2.2.1	Lagerung	286
7.2.2.1.1	Funktionen des Lagers	286

7.2.2.1.2	Lagerarten	287
7.2.2.1.3	Eigen- und Fremdlagerung	287
7.2.2.1.4	Lagerstandort: Zentrale vs. dezentrale Lagerung	288
7.2.2.1.5	Lagerbauart, -gestaltung und -einrichtung	288
7.2.2.1.6	Lagerordnung	290
7.2.2.1.7	Lagerbestands- und -verbrauchsrechnung	291
7.2.2.2	Kommissionierung	291
7.3	Wertschöpfungskette	293
7.3.1	Aufgabe und Stellung der Produktion im Betrieb	293
7.3.1.1	Planung des Produktionsprogramms	294
7.3.1.1.1	Planungsbegriffe	294
7.3.1.1.2	Festlegung des Fertigungsprogramms	295
7.3.1.2	Bereitstellungsplanung (Bedarfsplanung)	297
7.3.1.3	Bereitstellungssysteme	298
7.3.1.4	Planung des Produktionsablaufs	299
7.3.1.4.1	Organisationstypen der Fertigung – Fertigungsprinzipien	300
7.3.1.4.1.1	Werkbankfertigung	300
7.3.1.4.1.2	Werkstattfertigung	300
7.3.1.4.1.3	Gruppenfertigung	301
7.3.1.4.1.4	Reihenfertigung	302
7.3.1.4.1.5	Fließfertigung	302
7.3.1.4.1.6	Fertigungsinselfn	303
7.3.1.4.1.7	Flexible Fertigung	304
7.3.1.4.1.8	Fraktale Fabrik	305
7.3.1.4.1.9	Besondere Organisationsprinzipien	305
7.3.1.4.2	Produktionstypen der Fertigung – Fertigungsverfahren	305
7.3.1.4.2.1	Einzelfertigung	306
7.3.1.4.2.2	Sorten- und Serienfertigung	306
7.3.1.4.2.3	Partie- und Chargenfertigung	307
7.3.1.4.2.4	Massenfertigung	307
7.3.1.4.2.5	Kuppelproduktion	307
7.3.1.4.3	Produktionstechniken	307
7.3.1.4.3.1	Handarbeit	307
7.3.1.4.3.2	Mechanisierte Produktion	308
7.3.1.4.3.3	Automatisierte Produktion und Vollautomation	308
7.3.1.5	Produktionsprozessplanung	308
7.3.1.5.1	Arbeitsablaufplanung – Arbeitspläne	308
7.3.1.5.2	Durchlaufzeitplanung	310
7.3.1.5.3	Reihenfolgeplanung	312
7.3.1.5.4	Terminplanung	313
7.3.1.6	Computergestützte Produktionskonzepte	314
7.3.1.6.1	Produktionsplanung- und -steuerungssysteme	315
7.3.1.6.2	Computerintegrierte Fertigung (CIM)	316
7.3.1.6.3	ERP und Workflow-Management	317
7.3.2	Transportsysteme	318
7.3.2.1	Innerbetrieblicher Transport und Werkverkehr	318
7.3.2.2	Externer Transport	319
7.3.3	Verpackung	321
7.3.3.1	Funktionen der Verpackung	321
7.3.3.2	Verpackungsarten, Packmittel, Packhilfsmittel und Packstoffe	322
7.3.3.3	Verpackungsverordnung	322
7.3.4	Warenausgang	323
7.3.5	Verladung	323
7.3.6	Entsorgung	324
7.3.6.1	Objekte der Entsorgungslogistik	324
7.3.6.2	Abfallvermeidung	324

7.3.6.3	Abfallbehandlung	325
7.3.6.4	Abfallbeseitigung	326
7.4	Aspekte der Rationalisierung	327
7.4.1	Optimierung des Produkt-Portfolios – produktorientierte Rationalisierung	327
7.4.2	Weltweiter Einkauf	328
7.4.3	Vermeidung von Verschwendungen im Produktionsprozess	329
7.4.4	Verfahrensorientierte Rationalisierungsmaßnahmen	331
7.5	Spezielle Rechtsaspekte der Materialwirtschaft	332
7.5.1	Einkaufsverträge	332
7.5.1.1	Bestellung	332
7.5.1.1.1	Internationale Handelsklauseln – INCOTERMS®	332
7.5.1.1.2	UN-Kaufrecht	333
7.5.1.1.3	Rechtswahl und Gerichtsstand	335
7.5.1.2	Liefer- und Feinabrufe	336
7.5.2	Verkaufsverträge	336
7.5.3	Zollrecht bei Import- und Export	336
7.5.4	Abfallwirtschaft	337
7.5.4.1	Abfallrecht	337
7.5.4.2	Abfallaufkommen, Abfallbewirtschaftung und Umweltmanagement	338
8	Marketing und Vertrieb	339
8.1	Marketingplanung	339
8.1.1	Marketingprozess	339
8.1.1.1	Vom »Absatz« zum »Marketing«	339
8.1.1.2	Grundsätze und Aufgaben des Marketing	340
8.1.1.3	Sektorales Marketing	340
8.1.1.4	Vom Marketing-Konzept zum Marketing-Mix	341
8.1.1.5	Marktstrukturen	342
8.1.2	Marketingziele	343
8.1.3	Marketingkonzepte und Marketingstrategien	343
8.1.3.1	Marketingkonzepte	343
8.1.3.1.1	Verkaufskonzept und modernes Marketingkonzept	343
8.1.3.1.2	Branchenkonzept und Marktkonzept	344
8.1.3.1.3	Produktkonzept und Produktionskonzept	344
8.1.3.2	Arten von Marketingstrategien	345
8.1.3.2.1	Marktsegmentierung	345
8.1.3.2.2	Markt(eintritts)strategie	346
8.1.3.2.3	Verhaltensstrategien	348
8.1.3.2.4	Wettbewerbsstrategien – strategische Positionierung	349
8.1.3.2.4.1	Produktpositionierung über Preis und Qualität	350
8.1.3.2.4.2	Produktpositionierung über Marken	351
8.1.3.3	Techniken der strategischen Marketingplanung	351
8.1.3.3.1	Branchenstrukturanalyse	351

8.1.3.3.2	Konkurrenzanalyse	353
8.1.3.3.3	Lebenszyklusanalyse	354
8.1.3.3.4	Portfolioanalyse und Erfahrungskurveneffekt	356
8.1.4	Marketingplan	358
8.1.4.1	Festlegung der Planziele	358
8.1.4.2	Aktionsprogramm	359
8.1.4.3	Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen	359
8.2	Marketinginstrumentarium / Marketing Mix	360
8.2.1	Marketinginstrumente im Überblick	360
8.2.2	Produkt- und Sortimentspolitik	361
8.2.2.1	Produktgestaltung	361
8.2.2.1.1	Produktplanung und -forschung	361
8.2.2.1.1.1	Ideenfindung, -beurteilung und -auswahl	362
8.2.2.1.1.2	Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit	363
8.2.2.1.1.3	Produktentwicklung	363
8.2.2.1.1.4	Prinzipien der Produktgestaltung	365
8.2.2.1.1.5	Montage-/demontagegerechte Produktgestaltung	365
8.2.2.1.2	Produktinnovation und Produktdifferenzierung	366
8.2.2.1.2.1	Neue Produkte (Produktinnovation)	366
8.2.2.1.2.2	Produktdifferenzierung, Produktmodifikation und Produktvariation	367
8.2.2.2	Programm- und Sortimentsgestaltung	368
8.2.2.2.1	Produktprogramm und Handelssortiment	368
8.2.2.2.2	Diversifikation	369
8.2.2.3	Servicepolitik	370
8.2.3	Preis- und Konditionenpolitik (Kontrahierungspolitik)	371
8.2.3.1	Bedeutung der Preispolitik	371
8.2.3.2	Preisgestaltung	371
8.2.3.2.1	Kostenorientierte Preisgestaltung	371
8.2.3.2.2	Marktorientierte Preisgestaltung	371
8.2.3.3	Preisdifferenzierung	372
8.2.3.4	Sonstige Preisvariation	373
8.2.3.5	Konditionenpolitik	373
8.2.3.5.1	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	373
8.2.3.5.2	Rabattpolitik	374
8.2.3.6	Bonitätsprüfung und Risikoabsicherung	375
8.2.4	Distributionspolitik	375
8.2.4.1	Vertriebssysteme und Absatzformen	376
8.2.4.2	Absatzwege: Direkter und indirekter Absatz	376
8.2.5	Kommunikationspolitik	377
8.2.5.1	Werbung	378
8.2.5.1.1	Arten der Werbung	378
8.2.5.1.2	Grundsätze korrekter Werbung	379
8.2.5.1.3	Werbebudget	379
8.2.5.1.4	Mediaplanung	380
8.2.5.1.4.1	Kosten	381
8.2.5.1.4.2	Darstellung	382
8.2.5.1.4.3	Kontaktsituation	382
8.2.5.1.5	Werbeerfolgskontrolle	382
8.2.5.2	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	383
8.2.5.3	Public Relations (PR)	384
8.2.5.4	Sponsoring	384
8.2.5.5	Product Placement	385
8.2.6	Marketing-Mix	385

8.3	Vertriebsmanagement	386
8.3.1	Vertriebsorganisation	386
8.3.1.1	Absatzhelfer des Kaufmanns	386
8.3.1.2	Bestimmungsgrößen für den Aufbau eines Distributionssystems	388
8.3.1.3	Outsourcing von Distributionsleistungen	388
8.3.1.4	Warenlieferung »Just-in-Time«	390
8.3.1.5	Funktionen und Formen des Handels	391
8.3.1.5.1	Funktionen des Handels	391
8.3.1.5.2	Betriebsformen des Handels	391
8.3.1.5.3	Beziehungen zwischen Hersteller und Handel	393
8.3.1.6	Neue Kommunikationsmedien im Vertrieb	393
8.3.1.6.1	Service- und Bestell-Hotline	394
8.3.1.6.2	Online-Marketing	394
8.3.1.6.3	E-Commerce und virtuelle Marktplätze	394
8.3.2	Vertriebscontrolling	395
8.4	Internationale Geschäftsbeziehungen und Geschäftsentwicklung / Interkulturelle Kommunikation	396
8.4.1	Einführung in den Außenhandel	396
8.4.1.1	Risiken und rechtlicher Rahmen des Außenhandels	396
8.4.1.1.1	Außenwirtschaftsgesetz (AWG) und Außenwirtschaftsverordnung (AWV)	397
8.4.1.1.2	UN-Kaufrecht	398
8.4.1.2	Steuer- und zollrechtliche Bestimmungen	399
8.4.1.3	Sonstige Formalitäten im Außenhandelsverkehr	399
8.4.1.4	Ausfuhrdokumente	400
8.4.1.5	Im- und Exportabsicherung und Finanzierung	401
8.4.2	Kooperationen im Außenhandel	401
8.4.2.1	Joint Ventures	401
8.4.2.2	Kompensationshandel	402
8.4.2.3	Veredelungsgeschäfte	402
8.4.3	Dimensionen der interkulturellen Kommunikation	402
8.5	Spezielle Rechtsaspekte	405
8.5.1	Markenschutz	405
8.5.1.1	Schutz einer Marke	405
8.5.1.2	Schutz von geschäftlichen Bezeichnungen	407
8.5.1.3	Schutz einer geografischen Herkunftsangabe	407
8.5.1.4	Zusammentreffen von mehreren Rechten nach dem Markengesetz	408
8.5.2	Urheberrecht	408
8.5.3	Arbeitnehmererfindungen	409
8.5.3.1	Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen	409
8.5.3.2	Technische Verbesserungsvorschläge	410
8.5.3.3	Rechtsschutz	410
8.5.4	Übertragung der Schutzrechte	410
8.5.4.1	Unbeschränkte Übertragung	411
8.5.4.2	Beschränkte Übertragung – Lizenz	411
8.5.4.3	Zwangslizenz	411

9	Führung und Zusammenarbeit	413
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	413
9.1.1	Zusammenhang von Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung	413
9.1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens	414
9.1.3	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Mitarbeitergruppen	415
9.1.4	Zielorientiertes Führen	417
9.1.4.1	Grundsätze für zielorientiertes Führen	417
9.1.4.2	Auswirkungen des Führungsstils auf die Führungsleistung	418
9.1.4.3	Führungsmethoden und Führungsmittel	418
9.1.4.4	Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe	419
9.1.5	Grundbedingungen und Grundsätze der Zusammenarbeit	421
9.2	Mitarbeitergespräche	423
9.2.1	Anerkennungs- und Kritikgespräch	423
9.2.2	Beurteilungsgespräch/Beurteilungsfehler	424
9.3	Konfliktmanagement	426
9.3.1	Ursachen für Konflikte im Betrieb	426
9.3.2	Maßnahmen zur Vermeidung oder Bewältigung von Konflikten	426
9.3.3	Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen	427
9.4	Mitarbeiterförderung	429
9.5	Ausbildung	430
9.5.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Ausbildung	430
9.5.2	Ausbilder-Eignungsverordnung	431
9.6	Moderation von Projektgruppen	433
9.7	Präsentationstechniken	433
	Literaturverzeichnis	435
	Stichwortverzeichnis	437