

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung: Methodenkompetenz ..... 9

## ERSTER ABSCHNITT

### Betriebliche Leistungsprozesse

Rahmenlehrplan: LERNFELD 2  
Marktorientierte Geschäftsprozesse  
eines Industriebetriebes erfassen

<b>1</b>	<b>Zielsystem des Industrieunternehmens.</b>	10
1.1	Unternehmen und Betrieb .....	10
1.2	Einflussgrößen der Zielfindung .....	11
1.2.1	Unternehmensethik: die moralische Basis	11
1.2.2	Unternehmenskultur: Identitätsstiftung ..	12
1.2.3	Anspruchsgruppen: unterschiedliche Wünsche .....	16
1.3	Shareholder-Ziele: Vorrang ökonomischer Ziele .....	17
1.3.1	Formalziele .....	18
1.3.2	Sachziele .....	19
1.4	Berücksichtigung von Stakeholder-Zielen	20
1.4.1	Zielkonflikte .....	20
1.4.2	Lösungsansätze .....	20
<b>2</b>	<b>Managementprozesse</b>	22
2.1	Entscheidungs- und Führungsprozess ..	22
2.2	Beschreibung der Führungsaufgaben .....	23
2.3	Entscheidungsprozess als Informations- prozess .....	25
2.4	Controlling .....	27
2.5	Informationsmanagement .....	28
2.6	Bedeutung von Internet und Intranet .....	31
<b>3</b>	<b>Anforderungen von Märkten und Umfeld</b>	35
3.1	Beschaffungs- und Absatzmärkte .....	35
3.2	Käufer- und Verkäufermärkte .....	36
3.3	Globalisierte Märkte .....	36
3.4	Konsequenzen für das Management .....	36
3.5	Umfeld des Unternehmens .....	37
<b>4</b>	<b>Funktionen, Flüsse, Wertschöpfung</b>	40
4.1	Grundlegende Teilaufgaben (Funktionen) ..	40
4.2	Verknüpfung der Funktionsbereiche .....	42
4.2.1	Informationsfluss .....	42
4.2.2	Güterfluss .....	43
4.2.3	Wertefluss; Wertschöpfungsprozess .....	45
4.2.4	Geldfluss .....	46
<b>5</b>	<b>Traditionelle Betriebsorganisation</b>	48
5.1	Aufbauorganisation .....	48
5.1.1	Stellen und Abteilungen .....	48
5.1.2	Organisationsmodelle .....	49
5.1.3	Organisationsschaubild (Organigramm) ..	51
5.2	Ablauforganisation .....	52
5.2.1	Arbeitsanalyse .....	53
5.2.2	Arbeitssynthese .....	53
<b>6</b>	<b>Geschäftsprozessorientierung</b>	55
6.1	Geschäftsprozess, Prozessarten .....	55
6.2	Prozessorganisation .....	55
6.3	Supply-Chain-Management .....	58
6.4	Analyse, Gestaltung und Darstellung von Geschäftsprozessen .....	59
6.4.1	Prozessanalyse .....	60

6.4.2	Prozessgestaltung .....	61
6.4.3	Prozessdarstellung .....	61
6.5	Prozesslandkarte .....	62
6.6	Prozessoptimierung – eine Controlling- aufgabe .....	63
6.7	Benchmarking – eine Methode der Geschäftsprozessoptimierung .....	65
6.7.1	Begriff und Arten des Benchmarkings .....	66
6.7.2	Prozess eines Benchmarking-Projekts <sup>1)</sup> ..	67
<b>7</b>	<b>Projektmanagement (Kurzüberblick<sup>1)</sup></b> ..	68
<b>8</b>	<b>Management von Querschnittsaufgaben</b>	69
8.1	Produktmanagement .....	70
8.2	Qualitätsmanagement (QM) .....	71
8.3	Umweltmanagement .....	74
8.3.1	Umweltkosten als externe Kosten .....	74
8.3.2	Staatliche Maßnahmen .....	74
8.3.3	Dynamischer Umweltschutz unter wirtschaftlichem Aspekt .....	78
8.3.4	Umweltorientierte Unternehmensführung	79
8.3.5	Umweltschutzaufträge .....	80
8.3.6	Ökobilanz (Umweltbilanz) .....	81
8.3.7	Öko-Audit (Umweltbetriebsprüfung) .....	81

## ZWEITER ABSCHNITT

### Produktionsmanagement

Rahmenlehrplan: LERNFELD 5  
Leistungserstellungsprozesse planen,  
steuern und kontrollieren

<b>1</b>	<b>Aufgaben und Ziele des Produktionsmanagements</b> .....	85
1.1	Produktionsziele .....	85
1.2	Aufgaben des Produktionsmanagements .....	86
<b>2</b>	<b>Produktionsprogramm-Management</b> .....	87
2.1	Absatz-, Produkt- und Produktions- programm .....	87
2.2	Bestimmungsgrößen des Produkt- programms .....	87
2.3	Programmbreite und -tiefe .....	88
2.4	Fertigungstiefe – „make or buy“ .....	89
2.5	Programmplanung .....	91
2.5.1	Stufen des Planungsprozesses .....	91
2.5.2	Planung der Fertigungsmenge bei der operativen Planung .....	91
<b>3</b>	<b>Materialien für die Fertigung</b> .....	93
3.1	Materialarten .....	93
3.2	Gefahrstoffe .....	94
<b>4</b>	<b>Umweltmanagement in der Produktion</b> ..	96
4.1	Umweltfreundliche Materialien .....	97
4.2	Verantwortung für Rückstände .....	97
4.3	Umweltqualität der Produkte .....	99
4.4	Umweltqualität der Fertigungsverfahren ..	100
<b>5</b>	<b>Produktentstehungsmanagement</b> .....	101
5.1	Produktlebenszyklus .....	101
5.2	Innovationsprozess (Ideenfindung) .....	103
5.3	Produktplanungsprozess .....	104
5.4	Produktentwicklungsprozess .....	104
5.5	Konstruktion und Stücklistenerstellung ..	107
5.5.1	Aufgaben der Konstruktion .....	107
5.5.2	Konstruktionszeichnungen .....	109
5.5.3	Stücklisten .....	110
5.5.4	Teileverwendungsnachweis .....	112

5.6	Gewerbliche Schutzrechte .....	114	8.5.1	Betriebsdatenerfassung (BDE) .....	199
5.6.1	Patent .....	114	8.5.2	Produktionskontrolle .....	200
5.6.2	Gebrauchsmuster .....	116	8.5.3	Einzelheiten zur Qualitätskontrolle in der Produktion .....	201
5.6.3	Eingetragenes Design .....	116	8.6	Produktionscontrolling .....	211
5.6.4	Geschützte Marken .....	117	8.6.1	Aufgaben des Produktionscontrollings .....	211
<b>6</b>	<b>Kostenmanagement</b> .....	<b>118</b>	8.6.2	Kostenplanung und Kostenkontrolle .....	211
6.1	Kostenbegriff .....	118	8.6.3	Korrekturmaßnahmen .....	212
6.2	Kostenarten .....	119	8.6.4	Kennzahlen der Produktion .....	213
6.2.1	Kostenarten nach den eingesetzten Gütern .....	119	<b>9</b>	<b>Rationalisierungsprozesse</b> .....	221
6.2.2	Kostenarten nach dem Umfang der Zurechnungsgröße .....	120	9.1	Begriff und Anlässe der Rationalisierung .....	221
6.2.3	Kostenarten nach der Zurechenbarkeit auf die Betriebsleistungen .....	121	9.2	Lösung von Rationalisierungsproblemen .....	222
6.2.4	Kostenarten nach der Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad .....	124	9.3	Ansatzpunkt Automation .....	224
6.3	Zusammenhang von Kosten und Erlösen: Deckungsbeitrag .....	131	9.4	Ansatzpunkt Arbeitsorganisation .....	225
<b>7</b>	<b>Verfahrensmanagement</b> .....	<b>136</b>	9.4.1	Arbeitsteilung .....	225
7.1	Bestimmungsgrößen der Fertigungsverfahren .....	136	9.4.2	Arbeitsablauf .....	226
7.2	Fertigungsverfahren nach dem Fertigungstyp .....	137	9.5	Ansatzpunkt Erzeugnisgestaltung .....	226
7.2.1	Fertigungstypen – Überblick .....	137	9.5.1	Standardisierung .....	226
7.2.2	Einzelfertigung .....	138	9.5.2	Produktspezialisierung .....	228
7.2.3	Serienfertigung .....	138	9.6	Ansatzpunkt „Menschlicher Anteil an der Arbeit“ .....	228
7.2.4	Massenfertigung .....	139	9.6.1	Arbeitszeitstudien .....	228
7.2.5	Sortenfertigung .....	140	9.6.2	Ergonomische Arbeitsgestaltung .....	228
7.2.6	Mass Customization .....	142	9.7	Ansatzpunkt „Soziale Gestaltung der Arbeit“ .....	229
7.3	Fertigungsverfahren nach dem Grad der Maschinisierung .....	143	9.7.1	Humanisierung des Arbeitsinhalts .....	229
7.3.1	Manuelle, maschinelle, automatische Fertigung .....	143	9.7.2	Temporäre Arbeitsorganisation .....	231
7.3.2	Computer Aided Manufacturing (CAM) .....	143	9.7.3	Telearbeit .....	231
7.3.3	Computer Integrated Manufacturing (CIM) .....	145	9.8	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte .....	233
7.4	Fertigungsverfahren nach der Fertigungsorganisation .....	149	9.8.1	Schlankes Unternehmen .....	233
7.4.1	Organisationstypen der Fertigung – Überblick .....	149	9.8.2	Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM) .....	236
7.4.2	Werkstättenfertigung .....	149			
7.4.3	Reihen- und Fließfertigung .....	153			
7.4.4	Gruppenfertigung .....	156			
7.4.5	Baustellenfertigung .....	158			
<b>8</b>	<b>Fertigungsprozessmanagement – Auftragsbearbeitungsprozesse in der Fertigung</b> .....	<b>160</b>			
8.1	Kalkulation und Auftragswesen .....	160	<b>1</b>	<b>Gegenstand des Materialmanagements</b> .....	241
8.1.1	Kalkulation .....	160	1.1	Aufgaben und Ziele .....	241
8.1.2	Betriebliches Auftragswesen .....	162	1.2	Logistische Prozesse .....	243
8.2	Prozesse der Fertigungsplanung .....	164	1.2.1	Beschaffungslogistik .....	243
8.2.1	Aufgaben der Fertigungsplanung .....	164	1.2.2	Entsorgungslogistik .....	243
8.2.2	Abgrenzung von Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung .....	165	<b>2</b>	<b>Beschaffungsmanagement</b> .....	246
8.2.3	Ablaufplanung .....	166	2.1	Einkaufsorganisation .....	246
8.2.4	Bedarfsplanung .....	172	2.1.1	Externe (äußere) Einkaufsorganisation .....	246
8.3	Prozesse der Fertigungssteuerung .....	175	2.1.2	Interne (innere) Einkaufsorganisation .....	246
8.3.1	Auftragsumwandlung .....	176	2.2	Planungsbereiche und Informationsbeschaffung .....	247
8.3.2	Materialdisposition .....	177	2.2.1	Planungsbereiche .....	247
8.3.3	Auftragsverwaltung .....	181	2.2.2	Datenbanken als Informationsbasis .....	248
8.3.4	Termindisposition .....	182	2.2.3	Beschaffungsmarktforschung .....	249
8.3.5	Auftragsfreigabe und Bereitstellungsdisposition .....	192	2.2.4	ABC-Analyse und XYZ-Analyse .....	250
8.3.6	Arbeitsverteilung .....	192	2.2.5	Wertanalyse .....	252
8.4	Prozesssteuerung – „Push“ oder „Pull“? .....	195	2.3	Strategische Entscheidungen der Beschaffungsplanung .....	256
8.4.1	Push-Prinzip (Schiebeprinzip) .....	196	2.3.1	Beschaffungsprinzipien .....	256
8.4.2	Pull-Prinzip (Ziehprinzip) .....	196	2.3.2	Strategische Lieferantensuche und -auswahl .....	258
8.5	Betriebsdatenerfassung und Produktionskontrolle .....	199	2.4	Operative Entscheidungen der Beschaffungsplanung .....	262
			2.4.1	Optimale Bestellmenge – ein Modell der Mengen- und Zeitdisposition bei Vorratsbeschaffung .....	262

### DRITTER ABSCHNITT

## Materialmanagement

Rahmenlehrplan: LERNFELD 6  
Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

2.4.2	Flexible Bestellstrategien bei Vorratsbeschaffung .....	264	2.3.3	Leistungsmotivation (psychologische Leistungsbereitschaft, Leistungswilligkeit) .....	351
2.4.3	Logistische Planung bei fertigungssynchroner Beschaffung: Just-in-time-System .....	271	2.3.4	Zusammenhang der Ziele .....	352
2.4.4	Preisplanung .....	275	3	<b>Einordnung des Personalmanagements</b> .....	353
2.4.5	Operative Lieferantensuche und -auswahl .....	277	3.1	Organisatorische Eingliederung .....	353
2.5	Operative Einkaufsprozesse .....	282	3.2	Personalaufgaben als Querschnittsaufgaben .....	354
2.5.1	Traditioneller Einkauf .....	282	3.3	Personalprozesse als Supportprozesse .....	354
2.5.2	Online-Einkauf .....	286	4	<b>Personaldaten und Ihre Auswertung</b> .....	354
2.6	Rechtliche Grundlagen des Einkaufsprozesses .....	290	4.1	Personalakte .....	354
2.6.1	Abschluss des Kaufvertrags .....	290	4.2	Personalinformationssystem .....	356
2.6.2	Inhalt des Kaufvertrags .....	293	4.3	Personalstatistik und Personalcontrolling .....	358
2.6.3	Erfüllung des Kaufvertrags .....	305	4.4	Personalbestandsanalysen – eine Aufgabe des Personalcontrollings .....	359
2.7	Kreditorenmanagement .....	308	5	<b>Personalbeschaffungsmanagement</b> .....	363
2.7.1	Kreditorenkonten .....	308	5.1	Personalbedarfsplanung .....	364
2.7.2	Rechnungsprüfung und Buchung .....	309	5.1.1	Personalbedarf .....	364
2.7.3	Maschinereller Zahllauf .....	310	5.1.2	Quantitative Bedarfsplanung .....	364
2.7.4	Zahlungsvorgang .....	311	5.1.3	Qualitative Bedarfsplanung .....	366
2.8	Handlungsprozesse bei Erfüllungsstörungen .....	312	5.1.4	Zeitpunkt des Personalbedarfs .....	366
2.8.1	Nichteinhaltung des Liefertermins .....	312	5.2	Personalentwicklung .....	367
2.8.2	Mangelhafte Lieferung .....	315	5.3	Personalanwerbung .....	368
3	<b>Lagerung: Bestandsmanagement und -logistik</b> .....	320	5.3.1	Mögliche Personalbeschaffungswege .....	368
3.1	Lagerarten, Lageraufgaben .....	320	5.3.2	Interne Personalbeschaffung .....	369
3.2	Lagerorganisation .....	322	5.3.3	Externe Personalbeschaffung .....	370
3.2.1	Zentrale Lagerung .....	322	5.3.4	Personalauswahl .....	372
3.2.2	Dezentrale Lagerung .....	323	5.3.5	Diskriminierungsverbot .....	375
3.2.3	Lagereinrichtung .....	324	5.3.6	E-Recruiting .....	376
3.2.4	Transportsysteme (Fördersysteme) .....	325	5.4	Einstellung/Stellenbesetzung .....	377
3.2.5	Anordnung des Lagergutes im Lager .....	328	5.5	Einarbeitung .....	377
3.2.6	Belegwesen .....	333	5.6	Rechtliche Aspekte des Arbeitsverhältnisses .....	378
3.2.7	Prozess der Bestandsüberwachung .....	334	5.6.1	Arbeitsvertrag .....	378
3.2.8	Inventurprozesse .....	334	5.6.2	Arbeitsgesetze .....	379
3.3	Kosten der Lagerhaltung .....	336	5.6.3	Tarifvertragliche Regelungen .....	380
3.3.1	Lagerkostenarten .....	337	5.6.4	Betriebsvereinbarungen .....	380
3.3.2	Minimierung der variablen Lagerkosten .....	337	5.7	Vollmachten .....	382
3.3.3	Minimierung der fixen Lagerkosten .....	338	5.7.1	Prokura .....	383
4	<b>Controlling im Materialmanagement</b> .....	339	5.7.2	Handlungsvollmacht .....	384
4.1	Ziele und Verfahren des Controllings .....	339	6	<b>Personaleinsatzmanagement</b> .....	386
4.2	Zweck wichtiger Kennzahlen .....	339	6.1	Aufgabe der Personaleinsatzplanung .....	386
4.3	Kennzahlen zur Versorgungssicherheit .....	340	6.2	Qualitativer Personaleinsatz .....	387
4.3.1	Bestandskennzahlen .....	340	6.3	Quantitativer Personaleinsatz .....	387
4.3.2	Lieferantenkennzahlen .....	342	6.4	Arbeitszeitmodelle .....	388
4.4	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit .....	343	6.4.1	Arbeitszeit .....	388
4.5	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Beschaffung .....	343	6.4.2	Arbeitszeitmanagement .....	389
4.6	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Lagerung .....	344	6.4.3	Schichtarbeit .....	390
			6.4.4	Gleitende Arbeitszeit .....	390
			6.4.5	Teilzeitmodelle .....	391
			6.4.6	Verteilung der Arbeitszeit .....	393
			7	<b>Personalentwicklungsmanagement</b> .....	396
			7.1	Instrumente der Personalentwicklung .....	396
			7.2	Laufbahnpläne .....	397
			7.3	Beurteilung .....	398
			7.3.1	Beurteilungsanlässe .....	398
			7.3.2	Vorgehen bei der Beurteilung .....	399
			7.3.3	Beurteilungsfehler .....	399
			7.3.4	Beurteilungs- und Fördergespräch .....	400
			7.4	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	402
			7.4.2	Überblick .....	402
			7.4.3	Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz .....	403
			7.4.4	Entwicklungsmaßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes .....	404
			7.4.5	Entwicklungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes .....	405
			7.5	Planung der Personalentwicklung .....	405

## WERTER ABSCHNITT

### Personalmanagement

Rahmenlehrplan: LERNFELD 7  
Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1	<b>Aufgaben des Personalmanagements</b> .....	348
2	<b>Ziele des Personalmanagements</b> .....	349
2.1	Optimale Deckung des Personalbedarfs .....	349
2.2	Optimierung des Personalaufwands .....	349
2.3	Optimierung der Personaleistung .....	350
2.3.1	Leistungsfähigkeit (Eignung, Qualifikation, Kompetenz) .....	350
2.3.2	Leistungsdisposition (körperliche Leistungsbereitschaft) .....	351

7.5.1	Planung der Entwicklungsmaßnahmen ..	405	2.2	Methoden der Marktforschung.....	456
7.5.2	Planung der Teilnahme an Maßnahmen ..	406	2.2.1	Sekundärforschung .....	456
<b>8</b>	<b>Personalabbaumanagement .....</b>	<b>407</b>	2.2.2	Primärforschung .....	456
8.1	Notwendigkeit von Personalfreisetzungen ..	407	2.3	Forschungsgebiete .....	458
8.2	Kündigung .....	407	2.3.1	Erforschung der Marktsituationen .....	458
8.3	Kündigungsschutz .....	408	2.3.2	Erforschung der Kunden .....	459
8.3.1	Sozial ungerechtfertigte Kündigungen ..	408	2.3.3	Erforschung der Konkurrenz .....	460
8.3.2	Anhörungs- und Widerspruchsrecht des Betriebsrats .....	409	2.3.4	Erforschung des Umfeldes .....	460
8.3.3	Klage vor dem Arbeitsgericht .....	410	2.4	Projektphasen einer Marktanalyse .....	461
8.3.4	Arbeitszeugnis .....	411	2.5	Auswertung von Marktforschungsinformationen (Beispiel SWOT-Analyse) .....	462
8.4	Vorgehen bei umfangreichen Personal- freisetzungen .....	412	2.6	Absatzprognose .....	463
			2.6.1	Prozess der Absatzprognose .....	463
			2.6.2	Arten der Absatzprognose .....	464
<b>9</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>415</b>	<b>3</b>	<b>Marketingziele und Marketingstrategien .....</b>	<b>468</b>
9.1	Zielorientierte Menschenführung .....	415	3.1	Marketingziele .....	468
9.2	Führungsstile .....	415	3.2	Marketingstrategien .....	471
9.2.1	Arten von Führungsstilen .....	415	3.2.1	Wahl der Geschäftsfelder .....	471
9.2.2	Beurteilung der Führungsstile .....	416	3.2.2	Marktsegmentierungsstrategien .....	471
9.2.3	Einführung eines kooperativen Führungsstils .....	416	3.2.3	Wachstumsstrategien .....	472
9.3	Konfliktmanagement .....	418	3.2.4	Rückzugsstrategien .....	473
9.3.1	Konflikte .....	418	3.2.5	Wettbewerbsstrategien .....	474
9.3.2	Konfliktarten .....	418	<b>4</b>	<b>Überblick über die Marketinginstrumente .....</b>	<b>475</b>
9.3.3	Konfliktregelung .....	421	4.1	Arten der Marketinginstrumente .....	475
			4.2	Marketinginstrumente und Absatzplanung .....	476
			4.3	Marketing-Mix .....	476
<b>10</b>	<b>Arbeitsstudien und Arbeitsentgelte .....</b>	<b>423</b>	<b>5</b>	<b>Leistungspolitik .....</b>	<b>477</b>
10.1	Arbeitsstudien .....	423	5.1	Produktpolitik .....	477
10.1.1	Ziel von Arbeitsstudien .....	423	5.1.1	Erkenntnisse anhand von Produkt- lebenszyklus- und Portfolioanalyse .....	477
10.1.2	Arbeitsablaufstudien .....	424	5.1.2	Produktinnovation .....	479
10.2	Arbeitszeitstudien .....	426	5.1.3	Produktgestaltung .....	480
10.3	Personalkosten: Arten, Beeinflussbarkeit .....	429	5.1.4	Produktvariation .....	480
10.4	Arbeitswertstudien .....	430	5.1.5	Produktelimination .....	481
10.4.1	Anforderungen an Arbeitsplätzen .....	430	5.2	Programmpolitik .....	482
10.4.2	Anforderungsarten, -niveau, -struktur .....	431	5.3	Markenpolitik und Servicepolitik .....	485
10.4.3	Methoden der Arbeitsbewertung .....	433	5.3.1	Markenpolitik .....	485
10.5	Anforderungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit .....	436	5.3.2	Servicepolitik .....	486
10.6	Zeitlohn .....	438	<b>6</b>	<b>Distributionspolitik .....</b>	<b>487</b>
10.7	Akkordlohn .....	439	6.1	Akquisitorische Distribution .....	488
10.7.1	Geldakkord .....	439	6.1.1	Überblick: Absatzorgane .....	488
10.7.2	Zeitakkord .....	440	6.1.2	Werkeigener Absatz .....	488
10.7.3	Gruppenakkord .....	441	6.1.3	Werksgebundener Absatz .....	491
10.8	Prämienlohn .....	442	6.1.4	Ausgegliederter Absatz .....	493
10.9	Sozialgerechtigkeit: Soziallohn .....	442	6.1.5	Absatzwege (Vertriebswege) .....	497
10.10	Provision .....	443	6.2	Physische Distribution (Absatzlogistik) .....	500
10.11	Gewinnbeteiligung .....	443	6.2.1	Lagersysteme .....	500
10.12	Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	444	6.2.2	Transportentscheidungen .....	502
<b>FUNFTER ABSCHNITT</b>					
<b>Absatzmanagement</b>					
Rahmenlehrplan: LERNFELD 10					
Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren					
<b>1</b>	<b>Stellung des Marketings im Unternehmen .....</b>	<b>446</b>	<b>7</b>	<b>Kontrahierungspolitik – Preise und Konditionen .....</b>	<b>506</b>
1.1	Absatz und Marketing .....	446	7.1	Aufgaben der Preis- und Konditionenpolitik .....	506
1.2	Customer-Relationship-Management (CRM) .....	447	7.2	Wirkung von Preisänderungen auf Nachfrage und Umsatz .....	506
1.3	Marketing-Organisation .....	449	7.2.1	Preisempfindlichkeit der Nachfrage .....	506
1.3.1	Funktionsorientierte Marketingorganisation .....	450	7.2.2	Preiselastizität der Nachfrage .....	507
1.3.2	Produkторorientierte Marketingorganisation .....	450	7.3	Arten der Preissetzung .....	508
1.3.3	Kundenorientierte Marketingorganisation .....	451	7.3.1	Kostenorientierte Preissetzung .....	508
1.3.4	Gebietsorientierte Marketingorganisation .....	452	7.3.2	Nachfrage- und konkurrenzorientierte Preissetzung .....	508
1.3.5	Prozessorganisation .....	452	7.4	Preisstellungssysteme .....	510
1.4	Marketing-Konzeption .....	454	7.4.1	Bruttosystem .....	511
<b>2</b>	<b>Marktforschung .....</b>	<b>454</b>	7.4.2	Nettosystem .....	511
2.1	Begriff und Aufgaben der Marktforschung .....	455	7.5	Preisstrategien .....	512
			7.5.1	Preisdifferenzierung .....	512
			7.5.2	Dynamische Preisgestaltung .....	512
			7.5.3	Preispositionierung .....	513
			7.6	Konditionenpolitik .....	513

<b>8</b>	<b>Kommunikationspolitik</b>	515	<b>1.3</b>	<b>Bilanz: Spiegel von Investition und Finanzierung</b>	581
8.1	Meinungswerbung(Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit)	515	1.3.1	Passivseite (Finanzierungsseite)	581
8.2	Sponsoring	515	1.3.2	Aktivseite (Investitionsseite)	582
8.3	Absatzwerbung	516	<b>2</b>	<b>Investitionsmanagement</b>	584
8.3.1	Ziele und Aufgaben der Absatzwerbung	516	2.1	Investitionsplanung	584
8.3.2	Werbemittel, Werbeelemente und Werbemedien	517	2.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	588
8.3.3	Werbegrundsätze	518	2.2.1	Kapitalbedarf für das Anlagevermögen	588
8.3.4	Elemente der Werbeplanung	519	2.2.2	Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen	589
8.3.5	Werbekampagne	520	2.3	Investitionsrechnungen	591
8.3.6	Kontrolle des Werbeerfolgs	520	2.3.1	Dynamische und statische Investitionsrechnungen	591
8.4	Verkaufsförderung (Salespromotion)	521	2.3.2	Kostenvergleichsrechnung	591
8.5	Direct Marketing	522	2.3.3	Gewinnvergleichsrechnung	594
8.6	Event-Marketing	522	2.3.4	Rentabilitätsvergleichsrechnung	595
8.7	Unzulässige Werbung	522	2.3.5	Amortisationsvergleichsrechnung	597
<b>9</b>	<b>Marketing-Konzeption von Metallweb e. K.</b>	526	2.4	Investitionscontrolling	598
9.1	Strategische Ziele	526	<b>3</b>	<b>Finanzierungsarten</b>	600
9.2	Marketingstrategien	527	3.1	Entscheidungskriterien; Finanzierungsplan	600
9.3	Marketinginstrumente im Marketing-Mix	528	3.2	Außenfinanzierung mit Eigenkapital (Einlagenfinanzierung)	601
<b>10</b>	<b>Kundennahe Geschäftsprozesse<sup>1</sup></b>	531	3.2.1	Gesetzliche Vorschriften zur Mittelzuführung	601
10.1	Kundenmanagement	532	3.2.2	Beurteilung der Außenfinanzierung mit Eigenkapital	602
10.2	Kundentypen	532	3.2.3	Private Equity	603
10.3	Kundengewinnung	533	3.3	Außenfinanzierung mit Fremdkapital (Kreditfinanzierung)	604
10.3.1	Begriff und Instrumente der Kundengewinnung	533	3.3.1	Kredit	605
10.3.2	Kundengewinnungsprozess	534	3.3.2	Bonitätsprüfung	605
10.4	Kundenauftragsbearbeitungsprozess	536	3.3.3	Kreditsicherung – Personal- und Realkredit	608
10.5	Online-Verkauf	540	3.3.4	Verstärkte Personalkredite	609
10.6	Versandlogistik	541	3.3.5	Realkredite	612
10.6.1	Versand als logistisches Problem	541	3.3.6	Kurzfristige Kreditfinanzierung	619
10.6.2	Kommissionierung	542	3.3.7	Langfristige Kreditfinanzierung	624
10.6.3	Verpackung	543	3.3.8	Beurteilung der Kreditfinanzierung	626
10.6.4	Güterbeförderung	545	3.4	Innenfinanzierung	628
10.6.5	Aufgaben des Spediteurs	548	3.4.1	Innenfinanzierung mit Eigenkapital	628
10.7	Nichtannahme der Kaufsache	551	3.4.2	Innenfinanzierung mit Fremdkapital	630
10.8	Zahlungsvorgänge	553	3.4.3	Beurteilung der Innenfinanzierung	631
10.8.1	Bargeldzahlung	553	3.5	Leasing als Finanzierungsalternative	632
10.8.2	Halbbare Zahlung	553	<b>4</b>	<b>Finanzplanung und Finanzcontrolling</b>	635
10.8.3	Bargeldlose Zahlung	553	4.1	Finanzplanung und Finanzierungsziele	635
10.9	Debitorenmanagement	557	4.2	Finanzierungsregeln (Finanzierungsgrundsätze)	636
10.9.1	Debitorenkonten	557	4.3	Aufstellung von Finanzplänen	637
10.9.2	Prüfen und Buchen des Zahlungseingangs	557	4.4	Instrumente des Finanzcontrollings	638
10.9.3	Mahlauf	559	4.4.1	Bilanzkennzahlen	639
10.9.4	Zahlungsverzug	560	4.4.2	Bewegungsbilanz	642
10.9.5	Gerichtliches Mahnverfahren	561	4.4.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragskraft des Kapitals (Rentabilität)	644
10.9.6	Klageverfahren	563	4.4.4	Kennzahlen für die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens	648
10.9.7	Verjährung von Forderungen	566			
10.10	Kundenbindung und Serviceprozesse	568			
10.10.1	Kundenbindungsmaßnahmen	568			
10.10.2	Serviceprozesse	569			
<b>11</b>	<b>Marketingcontrolling</b>	572			
11.1	Strategisches Marketingcontrolling	572			
11.2	Operatives Marketingcontrolling	573			
11.2.1	Gegenstände und Instrumente	573			
11.2.2	Marketingkennzahlen	573			

## SECHSTER ABSCHNITT

### Investitions- und Finanzmanagement

Rahmenlehrplan: LERNFELD 11  
Investitions- und Finanzierungsprozesse  
planen

<b>1</b>	<b>Finanzierung und Investition</b>	579
1.1	Geschäftsprozesse	579
1.2	Finanzierung und Investition im Unternehmenskreislauf	579

## ANHANG

### Außenhandelsgeschäfte

<b>1</b>	<b>Rechtsgrundlagen im Überblick</b>	651
<b>2</b>	<b>UN-Kaufrecht</b>	652
<b>3</b>	<b>Incoterms*</b>	661
<b>4</b>	<b>Dokumentärer Zahlungsverkehr</b>	667
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	674
	<b>Sachwortverzeichnis</b>	676
	<b>Bildquellenverzeichnis</b>	689