

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung: Methodenkompetenz	9
---------------------------------------	---

ERSTER ABSCHNITT

Betriebliche Leistungsprozesse

Rahmenlehrplan: LERNFELD 2
Marktorientierte Geschäftsprozesse
eines Industriebetriebes erfassen

1 Zielsystem des Industrieunternehmens.	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	17
1.3.2 Sachziele	18
1.4 Berücksichtigung von Stakeholder-Zielen	20
1.4.1 Zielkonflikte.	20
1.4.2 Lösungsansätze	20
2 Managementprozesse	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
3 Anforderungen von Märkten und	
Umfeld	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
4 Funktionen, Flüsse, Wertschöpfung	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
5 Traditionelle Betriebsorganisation	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
6 Geschäftsprozessorientierung	55
6.1 Geschäftsprozess, Prozessarten	55
6.2 Prozessorganisation	58
6.3 Supply-Chain-Management	59
6.4 Analyse, Gestaltung und Darstellung von	
Geschäftsprozessen	60
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! ...	67

7 Projektmanagement (Kurzüberblick!)	68
---------------------------------------------------	-----------

8 Management von Querschnittsaufgaben	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 Umweltschutzbeauftragte.	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

1 Aufgaben und Ziele	
des Produktionsmanagements	85
1.1 Produktionsziele.	85
1.2 Aufgaben des Produktionsmanagements.	86
2 Produktionsprogramm-Management.	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
3 Materialien für die Fertigung	93
3.1 Materialarten	93
3.2 Gefahrstoffe	94
4 Umweltmanagement in der Produktion ..	96
4.1 Umweltfreundliche Materialien	97
4.2 Verantwortung für Rückstände	97
4.3 Umweltqualität der Produkte	99
4.4 Umweltqualität der Fertigungsverfahren ..	100
5 Produktentstehungsmanagement	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
5.6.1	Patent.	114
5.6.2	Gebrauchsmuster.	116
5.6.3	Eingetragenes Design	116
5.6.4	Geschützte Marken	117
6	Kostenmanagement	118
6.1	Kostenbegriff.	118
6.2	Kostenarten.	119
6.2.1	Kostenarten nach den eingesetzten Gütern	119
6.2.2	Kostenarten nach dem Umfang der Zurechnungsgröße	120
6.2.3	Kostenarten nach der Zurechenbarkeit auf die Betriebsleistungen	121
6.2.4	Kostenarten nach der Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad	124
6.3	Zusammenhang von Kosten und Erlösen: Deckungsbeitrag	131
7	Verfahrensmanagement	136
7.1	Bestimmungsgrößen der Fertigungs- verfahren	136
7.2	Fertigungsverfahren nach dem Fertigungstyp	137
7.2.1	Fertigungstypen – Überblick	137
7.2.2	Einzelfertigung	138
7.2.3	Serienfertigung	138
7.2.4	Massenfertigung	139
7.2.5	Sortenfertigung	140
7.2.6	Mass Customization	142
7.3	Fertigungsverfahren nach dem Grad der Maschinisierung	143
7.3.1	Manuelle, maschinelle, automatische Fertigung	143
7.3.2	Computer Aided Manufacturing (CAM)	143
7.3.3	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	145
7.4	Fertigungsverfahren nach der Fertigungs- organisation	149
7.4.1	Organisationstypen der Fertigung – Überblick	149
7.4.2	Werkstättenfertigung	149
7.4.3	Reihen- und Fließfertigung	153
7.4.4	Gruppenfertigung	156
7.4.5	Baustellenfertigung	158
8	Fertigungsprozessmanagement – Auftragsbearbeitungsprozesse in der Fertigung	160
8.1	Kalkulation und Auftragswesen	160
8.1.1	Kalkulation	160
8.1.2	Betriebliches Auftragswesen	162
8.2	Prozesse der Fertigungsplanung	164
8.2.1	Aufgaben der Fertigungsplanung	164
8.2.2	Abgrenzung von Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung	165
8.2.3	Ablaufplanung	166
8.2.4	Bedarfsplanung	172
8.3	Prozesse der Fertigungssteuerung	175
8.3.1	Auftragsumwandlung	176
8.3.2	Materialdisposition	177
8.3.3	Auftragsverwaltung	181
8.3.4	Termin disposition	182
8.3.5	Auftragsfreigabe und Bereitstellungs- disposition	192
8.3.6	Arbeitsverteilung	192
8.4	Prozesssteuerung – „Push“ oder „Pull“?	195
8.4.1	Push-Prinzip (Schiebeprinzip)	196
8.4.2	Pull-Prinzip (Ziehprinzip)	196
8.5	Betriebsdatenerfassung und Produktions- kontrolle	199

8.5.1	Betriebsdatenerfassung (BDE)	199
8.5.2	Produktionskontrolle	200
8.5.3	Einzelheiten zur Qualitätskontrolle in der Produktion	201
8.6	Produktionscontrolling	211
8.6.1	Aufgaben des Produktionscontrollings	211
8.6.2	Kostenplanung und Kostenkontrolle	211
8.6.3	Korrekturmaßnahmen	212
8.6.4	Kennzahlen der Produktion	213
9	Rationalisierungsprozesse	221
9.1	Begriff und Anlässe der Rationalisierung	221
9.2	Lösung von Rationalisierungsproblemen	222
9.3	Ansatzpunkt Automation	224
9.4	Ansatzpunkt Arbeitsorganisation	225
9.4.1	Arbeitsteilung	225
9.4.2	Arbeitsablauf	226
9.5	Ansatzpunkt Erzeugnisgestaltung	226
9.5.1	Standardisierung	226
9.5.2	Produktspezialisierung	228
9.6	Ansatzpunkt „Menschlicher Anteil an der Arbeit“	228
9.6.1	Arbeitszeitstudien	228
9.6.2	Ergonomische Arbeitsgestaltung	228
9.7	Ansatzpunkt „Soziale Gestaltung der Arbeit“	229
9.7.1	Humanisierung des Arbeitsinhalts	229
9.7.2	Temporäre Arbeitsorganisation	231
9.7.3	Telearbeit	231
9.8	Ganzheitliche Rationalisierungs- konzepte	233
9.8.1	Schlankes Unternehmen	233
9.8.2	Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM)	236

DRITTER ABSCHNITT

Materialmanagement

Rahmenlehrplan: LERNFELD 6
Beschaffungsprozesse planen,
steuern und kontrollieren

1	Gegenstand des Materialmanagements	241
1.1	Aufgaben und Ziele	241
1.2	Logistische Prozesse	243
1.2.1	Beschaffungslogistik	243
1.2.2	Entsorgungslogistik	243
2	Beschaffungsmanagement	246
2.1	Einkaufsorganisation	246
2.1.1	Externe (äußere) Einkaufsorganisation	246
2.1.2	Interne (innere) Einkaufsorganisation	246
2.2	Planungsbereiche und Informations- beschaffung	247
2.2.1	Planungsbereiche	247
2.2.2	Datenbanken als Informationsbasis	248
2.2.3	Beschaffungsmarktforschung	249
2.2.4	ABC-Analyse und XYZ-Analyse	250
2.2.5	Wertanalyse	252
2.3	Strategische Entscheidungen der Beschaffungsplanung	256
2.3.1	Beschaffungsprinzipien	256
2.3.2	Strategische Lieferantensuche und -auswahl	258
2.4	Operative Entscheidungen der Beschaffungs- planung	262
2.4.1	Optimale Bestellmenge – ein Modell der Mengen- und Zeitdisposition bei Vorratsbeschaffung	262

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	Einordnung des Personalmanagements ..	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	Personaldaten und ihre Auswertung	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	Personalbeschaffungsmanagement	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	Maschinelles Zahlverfahren	310	5.1.2	Quantitative Bedarfsplanung	364
2.7.4	Zahlungsvorgang	311	5.1.3	Qualitative Bedarfsplanung	366
2.8	Handlungsprozesse bei Erfüllungstörungen	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	Lagerung: Bestandsmanagement und -logistik	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	Controlling im Materialmanagement	339	5.7.2	Handlungsvollmacht	384
4.1	Ziele und Verfahren des Controllings	339	6	Personaleinsatzmanagement	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

VIERTER ABSCHNITT

Personalmanagement

Rahmenlehrplan: LERNFELD 7
Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1	Aufgaben des Personalmanagements ..	348	7	Personalentwicklungsmanagement	396
2	Ziele des Personalmanagements	349	7.1	Instrumente der Personalentwicklung ..	396
2.1	Optimale Deckung des Personalbedarfs ..	349	7.2	Laufbahnpläne	397
2.2	Optimierung des Personalaufwands	349	7.3	Beurteilung	398
2.3	Optimierung der Personalleistung	350	7.3.1	Beurteilungsanlässe	398
2.3.1	Leistungsfähigkeit (Eignung, Qualifikation, Kompetenz)	350	7.3.2	Vorgehen bei der Beurteilung	399
2.3.2	Leistungsdisposition (körperliche Leistungsbereitschaft)	351	7.3.3	Beurteilungsfehler	399
			7.3.4	Beurteilungs- und Fördergespräch	400
			7.4	Personalentwicklungsmaßnahmen	402
			7.4.1	Überblick	402
			7.4.2	Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz	403
			7.4.3	Entwicklungsmaßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes	404
			7.4.4	Entwicklungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes	405
			7.5	Planung der Personalentwicklung	405

7.5.1	Planung der Entwicklungsmaßnahmen	405
7.5.2	Planung der Teilnahme an Maßnahmen	406
8	Personalabbaumanagement	407
8.1	Notwendigkeit von Personalfreisetzungen	407
8.2	Kündigung	407
8.3	Kündigungsschutz	408
8.3.1	Sozial ungerechtfertigte Kündigungen	408
8.3.2	Anhørungs- und Widerspruchsrecht des Betriebsrats	409
8.3.3	Klage vor dem Arbeitsgericht	410
8.3.4	Arbeitszeugnis	411
8.4	Vorgehen bei umfangreichen Personalfreisetzungen	412
9	Personalführung	415
9.1	Zielorientierte Menschenführung	415
9.2	Führungsstile	415
9.2.1	Arten von Führungsstilen	415
9.2.2	Beurteilung der Führungsstile	416
9.2.3	Einführung eines kooperativen Führungsstils	416
9.3	Konfliktmanagement	418
9.3.1	Konflikte	418
9.3.2	Konfliktarten	418
9.3.3	Konfliktregelung	421
10	Arbeitsstudien und Arbeitsentgelte	423
10.1	Arbeitsstudien	423
10.1.1	Ziel von Arbeitsstudien	423
10.1.2	Arbeitsablaufstudien	424
10.2	Arbeitszeitstudien	426
10.3	Personalkosten: Arten, Beeinflussbarkeit	429
10.4	Arbeitswertstudien	430
10.4.1	Anforderungen an Arbeitsplätzen	430
10.4.2	Anforderungsarten, -niveau, -struktur	431
10.4.3	Methoden der Arbeitsbewertung	433
10.5	Anforderungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit	436
10.6	Zeitlohn	438
10.7	Akkordlohn	439
10.7.1	Geldakkord	439
10.7.2	Zeitakkord	440
10.7.3	Gruppenakkord	441
10.8	Prämienlohn	442
10.9	Sozialgerechtigkeit: Soziallohn	442
10.10	Provision	443
10.11	Gewinnbeteiligung	443
10.12	Lohn- und Gehaltsabrechnung	444

FUNFTER ABSCHNITT

Absatzmanagement

Rahmenlehrplan: LERNFELD 10
Absatzprozesse planen, steuern
und kontrollieren

1	Stellung des Marketings im Unternehmen	446
1.1	Absatz und Marketing	446
1.2	Customer-Relationship-Management (CRM)	447
1.3	Marketing-Organisation	449
1.3.1	Funktionsorientierte Marketingorganisation	450
1.3.2	Produktorientierte Marketingorganisation	450
1.3.3	Kundenorientierte Marketingorganisation	451
1.3.4	Gebietsorientierte Marketingorganisation	452
1.3.5	Prozessorganisation	452
1.4	Marketing-Konzeption	454
2	Marktforschung	454
2.1	Begriff und Aufgaben der Marktforschung	455

2.2	Methoden der Marktforschung	456
2.2.1	Sekundärforschung	456
2.2.2	Primärforschung	456
2.3	Forschungsgebiete	458
2.3.1	Erforschung der Marktsituationen	458
2.3.2	Erforschung der Kunden	459
2.3.3	Erforschung der Konkurrenz	460
2.3.4	Erforschung des Umfeldes	460
2.4	Projektphasen einer Marktanalyse	461
2.5	Auswertung von Marktforschungsinformationen (Beispiel SWOT-Analyse)	462
2.6	Absatzprognose	463
2.6.1	Prozess der Absatzprognose	463
2.6.2	Arten der Absatzprognose	464

3	Marketingziele und Marketingstrategien	468
3.1	Marketingziele	468
3.2	Marketingstrategien	471
3.2.1	Wahl der Geschäftsfelder	471
3.2.2	Marktsegmentierungsstrategien	471
3.2.3	Wachstumsstrategien	472
3.2.4	Rückzugsstrategien	473
3.2.5	Wettbewerbsstrategien	474

4	Überblick über die Marketinginstrumente	475
4.1	Arten der Marketinginstrumente	475
4.2	Marketinginstrumente und Absatzplanung	476
4.3	Marketing-Mix	476

5	Leistungspolitik	477
5.1	Produktpolitik	477
5.1.1	Erkenntnisse anhand von Produktlebenszyklus- und Portfolioanalyse	477
5.1.2	Produktinnovation	479
5.1.3	Produktgestaltung	480
5.1.4	Produktvariation	480
5.1.5	Produktelimination	481
5.2	Programmpolitik	482
5.3	Markenpolitik und Servicepolitik	485
5.3.1	Markenpolitik	485
5.3.2	Servicepolitik	486

6	Distributionspolitik	487
6.1	Akquisitorische Distribution	488
6.1.1	Überblick: Absatzorgane	488
6.1.2	Werkeigener Absatz	488
6.1.3	Werksgebundener Absatz	491
6.1.4	Ausgliederter Absatz	493
6.1.5	Absatzwege (Vertriebswege)	497
6.2	Physische Distribution (Absatzlogistik)	500
6.2.1	Lagersysteme	500
6.2.2	Transportentscheidungen	502

7	Kontrahierungspolitik – Preise und Konditionen	506
7.1	Aufgaben der Preis- und Konditionenpolitik	506
7.2	Wirkung von Preisänderungen auf Nachfrage und Umsatz	506
7.2.1	Preisempfindlichkeit der Nachfrage	506
7.2.2	Preiselastizität der Nachfrage	507
7.3	Arten der Preissetzung	508
7.3.1	Kostenorientierte Preissetzung	508
7.3.2	Nachfrage- und konkurrenzorientierte Preissetzung	508
7.4	Preisstellungssysteme	510
7.4.1	Bruttosystem	511
7.4.2	Nettosystem	511
7.5	Preisstrategien	512
7.5.1	Preisdifferenzierung	512
7.5.2	Dynamische Preisgestaltung	512
7.5.3	Preispositionierung	513
7.6	Konditionenpolitik	513

8	Kommunikationspolitik	515	1.3	Bilanz: Spiegel von Investition und Finanzierung	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	2	Investitionsmanagement	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
9	Marketing-Konzeption von Metallweb e. K.	526	2.4	Investitionscontrolling	598
9.1	Strategische Ziele	526	3	Finanzierungsarten	600
9.2	Marketingstrategien	527	3.1	Entscheidungskriterien; Finanzierungsplan	600
9.3	Marketinginstrumente im Marketing-Mix ..	528	3.2	Außenfinanzierung mit Eigenkapital (Einlagenfinanzierung)	601
10	Kundennahe Geschäftsprozesse¹	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	4	Finanzplanung und Finanzcontrolling ...	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	Mahnlauf	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			
11	Marketingcontrolling	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

1	Finanzierung und Investition	579
1.1	Geschäftsprozesse	579
1.2	Finanzierung und Investition im Unternehmenskreislauf	579

ANHANG

Außenhandelsgeschäfte

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