

LF 7	Gesprächssituationen bewältigen	13
1	Grundlagen der Kommunikation erfassen	14
1.1	Gesprächssituationen und -arten	14
1.2	Ebenen der Kommunikation	14
1.3	Formen der Kommunikation	15
1.4	Kommunikationsmodelle	16
1.4.1	Eisbergmodell der Kommunikation	16
1.4.2	Schulz von Thun: 4-Ohren-Modell	16
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben	18
2	Techniken und Regeln der Gesprächsführung anwenden	20
2.1	Aktives Zuhören	20
2.2	Ich-Botschaften	20
2.3	Fragetechniken	21
2.4	Sprache und Verhalten	22
2.5	Argumentation	23
2.5.1	Vorbereitung der Argumentation	24
2.5.2	Argumenttypen	25
2.5.3	Aufbau einer Argumentation	25
2.6	Gesprächsregeln	26
2.7	Zusammenfassung und Aufgaben	27
3	Informations- und Beratungsgespräche vorbereiten	29
3.1	Organisatorische Voraussetzungen	29
3.1.1	Terminierte Informations- und Beratungsgespräche	29
3.1.2	Spontane Informations- und Beratungsgespräche	31
3.1.3	Informations- und Beratungsgespräche am Telefon	31
3.2	Berücksichtigung von betrieblichen und rechtlichen Regelungen	32
3.2.1	Betriebliche Regelungen bei Videokonferenzen	32
3.2.2	Rechtliche Regelungen bei Telefongesprächen	32
3.3	Vorbereitung der Gesprächsinhalte: Gesprächsziele und Argumente	34
3.4	Gesprächspartner	36
3.4.1	Gesprächs- und Kundentypen	36
3.4.2	Gesprächsverhalten in unterschiedlichen Kulturen	37
3.5	Zusammenfassung und Aufgaben	38
4	Informations- und Beratungsgespräche durchführen	40
4.1	Gesprächsphasen	40
4.1.1	Begrüßung und Gesprächseinstieg	40
4.1.2	Bedarfsermittlung	40
4.1.3	Produktpräsentation	41
4.1.4	Nutzenargumentation	41
4.1.5	Preisargumentation	41
4.1.6	Einwandbehandlung	42
4.1.7	Serviceangebote	45
4.1.8	Zusatzleistungen	45
4.1.9	Verkaufs- und Gesprächsabschluss	46
4.1.10	Besonderheiten bei Telefongesprächen	47

4.2	Informieren und Beraten in einer fremden Sprache	49
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	50
5	Mit schwierigen Gesprächssituationen umgehen.....	52
5.1	Umgang mit Konflikten.....	52
5.1.1	Konfliktsituationen und ihre Ursachen	52
5.1.2	Anzeichen von Konflikten.....	54
5.1.3	Strategien zur Konfliktvermeidung und -bewältigung	55
5.2	Umgang mit Beschwerden und Reklamationen	58
5.2.1	Beschwerdeursachen	59
5.2.2	Phasen des Beschwerdeggesprächs.....	60
5.2.3	Berücksichtigung von kulturbedingten Besonderheiten	61
5.2.4	Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung	61
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	63
6	Exkurs: Beurteilung von Gesprächen	65
6.1	Kriterienkatalog zur Beurteilung der Gespräche	65
6.2	Feedbackregeln.....	66
LF 8	Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen	67
1	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft beschreiben	68
1.1	Ziele der Personalwirtschaft	70
1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft	71
1.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	73
2	Den Personalbestand und Personalbedarf planen	75
2.1	Personalbestandsplanung.....	75
2.2	Personalbedarfsplanung.....	77
2.2.1	Einflussgrößen der Personalbedarfsplanung	77
2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung	78
2.2.3	Durchführung der quantitativen Personalbedarfsplanung	80
2.2.4	Qualitative Personalbedarfsplanung	81
2.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	83
3	Personal beschaffen	85
3.1	Personalbeschaffungswege	85
3.1.1	Interne Personalbeschaffung	86
3.1.2	Externe Personalbeschaffung	87
3.1.3	Stellenanzeige	90
3.2	Bewerbung	92
3.2.1	Bewerbungsunterlagen.....	92
3.2.2	Tipps zur Gestaltung der Bewerbung	93
3.3	Personalauswahl	96
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	104

4	Rechtliche Grundlagen bei der Personaleinstellung beachten und Arbeitsverträge schließen	108
4.1	Rechtliche Grundlagen des Arbeitsverhältnisses	108
4.1.1	Rang- und Günstigkeitsprinzip	108
4.1.2	Tarifverträge	109
4.1.3	Betriebsvereinbarungen	111
4.2	Arbeitsvertrag	112
4.2.1	Rechtliche Grundlagen und Inhalte des Arbeitsvertrages	112
4.2.2	Arten des Arbeitsvertrages	114
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben	117
5	Personal betreuen und Aufgaben der Personalverwaltung wahrnehmen	120
5.1	Personaleinführung	120
5.2	Personalverwaltung	121
5.2.1	Personalpapiere und Personalunterlagen	121
5.2.2	Personalakte und Personaldatenverwaltung	122
5.2.3	Datenschutz in Beschäftigungsverhältnissen	123
5.3	Personaleinsatz	127
5.3.1	Arbeitszeitmodelle	127
5.3.2	Berücksichtigung wichtiger Rechtsregelungen beim Personaleinsatz	129
5.3.3	Personaleinsatzplanung	134
5.3.4	Personalstatistiken	135
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben	136
6	Maßstäbe der Entlohnung beachten und Löhne und Gehälter abrechnen	140
6.1	Lohngerechtigkeit	140
6.2	Entgeltformen	141
6.2.1	Zeitlohn	142
6.2.2	Leistungslohn	142
6.2.3	Ergänzende Entgeltformen	144
6.3	Lohn- und Gehaltsabrechnung	145
6.3.1	Abzüge vom Bruttoentgelt	146
6.3.2	Berechnung der Steuern	148
6.3.3	Ermittlung der Sozialversicherungsabzüge	151
6.3.4	Erstellen einer Lohn- und Gehaltsabrechnung	152
6.4	Zusammenfassung und Aufgaben	156
7	Personalentwicklung planen und Personal beurteilen	160
7.1	Personalentwicklung	160
7.1.1	Ziele der Personalentwicklung	160
7.1.2	Maßnahmen der Personalentwicklung	161
7.1.3	Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung	162
7.2	Personalbeurteilung	163
7.2.1	Beurteilungsarten	164
7.2.2	Beurteilungsverfahren	164
7.3	Arbeitszeugnisse	165
7.4	Zusammenfassung und Aufgaben	169

8	Arbeitsverhältnisse beenden	172
8.1	Arten der Beendigung von Arbeitsverhältnissen	172
8.1.1	Ordentliche Kündigung	172
8.1.2	Außerordentliche Kündigung	175
8.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	175
8.3	Zusammenfassung und Aufgaben	178
LF 9	Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten	181
1	Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren	182
1.1	Geschäftsprozesse und Zahlungsströme	182
1.2	Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse	183
1.3	Liquidität als Unternehmensziel	185
1.4	Liquiditätsgrade – Kontrolle der Liquidität	186
1.5	Betriebliche Finanzierung	187
1.5.1	Zusammenhang von Finanzierung und Investition	187
1.5.2	Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung	188
1.6	Finanzplanung	191
1.6.1	Kapitalbedarfsrechnung	191
1.6.2	Liquiditätsplan	193
1.7	Zusammenfassung und Aufgaben	195
2	Liquidität sichern	198
2.1	Bonitätsprüfung und Terminkontrolle	198
2.1.1	Bonitätsprüfung	198
2.1.2	Überwachung des Zahlungseingangs	200
2.2	Zahlungsverzug	201
2.2.1	Voraussetzungen für Zahlungsverzug	202
2.2.2	Rechte des Gläubigers (Verkäufers)	204
2.3	Mahnverfahren	205
2.3.1	Außergerichtliches (kaufmännisches) Mahnverfahren	205
2.3.2	Gerichtliches Mahnverfahren	207
2.3.3	Exkurs: Zinsrechnung	211
2.3.4	Verjährung von Forderungen	215
2.4	Zusammenfassung und Aufgaben	218
3	Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden	222
3.1	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmen	222
3.1.1	Kaufmannseigenschaften	222
3.1.2	Firma	223
3.1.3	Handelsregister	225
3.2	Rechtsformen von Unternehmen	226
3.2.1	Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen	227
3.2.2	Einzelunternehmung	228
3.2.3	Kommanditgesellschaft (KG)	230
3.2.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	233
3.3	Zusammenfassung und Aufgaben	236

4	Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen.....	240
4.1	Überblick über ausgewählte Finanzierungsarten.....	240
4.2	Eigenfinanzierung	241
4.2.1	Selbstfinanzierung	241
4.2.2	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	243
4.2.3	Beurteilung der Eigenfinanzierung	245
4.3	Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	246
4.3.1	Kreditfinanzierung	246
4.3.2	Darlehensarten nach der Verfügbarkeit.....	250
4.3.3	Beurteilung der Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	253
4.4	Leasing und Factoring.....	253
4.4.1	Leasing.....	253
4.4.2	Factoring.....	257
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	259
5	Kreditsicherheiten abwägen	264
5.1	Personalsicherheiten	264
5.1.1	Einfacher Personalkredit (Blankokredit).....	264
5.1.2	Bürgschaft (verstärkter Personalkredit).....	265
5.2	Dingliche Sicherheiten.....	267
5.2.1	Lombardkredit (Pfandrecht).....	267
5.2.2	Sicherungsübereignungskredit.....	268
5.2.3	Eigentumsvorbehalt.....	270
5.2.4	Grundpfandrechte (Hypothek und Grundschuld).....	270
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	273
LF 10	Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern.....	275
1	Daten aus der Geschäftsbuchführung in die Kosten- und Leistungsrechnung überführen.....	276
1.1	Gesamtergebnis – Betriebsergebnis	276
1.2	Aufwendungen und Erträge – Kosten und Leistungen.....	277
1.3	Sachliche Abgrenzungsrechnung – Ergebnistabelle.....	277
1.3.1	Neutrale Aufwendungen und Erträge	278
1.3.2	Kalkulatorische Kosten.....	281
1.3.3	Ergebniskontrolle und Interpretation der Ergebnistabelle.....	285
1.3.4	Kategorisierung von Aufwendungen und Kosten.....	286
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	287
2	Die Vollkostenrechnung zur Preiskalkulation verwenden	291
2.1	Ziele und Aufgaben der Vollkostenrechnung.....	291
2.2	Kostenstellenrechnung.....	292
2.2.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	292
2.2.2	Kostenstellen bilden.....	292
2.2.3	Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen – BAB I	293
2.2.4	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze.....	296
2.2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	299

2.3	Kostenträgerrechnung	304
2.3.1	Kalkulation der Selbstkosten durch Zuschlagskalkulation (Kalkulationsschema)	304
2.3.2	Kostenüberdeckung bzw. Kostenunterdeckung durch Vergleich von Ist- und Normalkosten (Nachkalkulation)	306
2.3.3	Zusammenfassung und Aufgaben	311
3	Handelswaren kalkulieren	316
3.1	Positionen der Handelskalkulation	316
3.1.1	Handlungskosten	316
3.1.2	Gewinn	317
3.1.3	Vertreterprovision, Kundenskonto und Kundenrabatt	317
3.2	Handelskalkulation als Vorwärts- und Rückwärtskalkulation	317
3.2.1	Vorwärtskalkulation	317
3.2.2	Rückwärtskalkulation	319
3.3	Kalkulationszuschlagssatz, Kalkulationsfaktor und Handelsspanne	320
3.3.1	Kalkulationszuschlagssatz	321
3.3.2	Kalkulationsfaktor	322
3.3.3	Handelsspanne	322
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben	323
4	Die Teilkostenrechnung durchführen	326
4.1	Unterscheidung von Voll- und Teilkostenrechnung	326
4.2	Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Gesetz der Massenproduktion)	327
4.3	Teilkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung	328
4.3.1	Berechnung von Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis	328
4.3.2	Arten der Deckungsbeitragsrechnung	329
4.4	Anwendungsmöglichkeiten der Teilkostenrechnung	330
4.4.1	Gewinnschwellenermittlung (Break-even-Point)	330
4.4.2	Preisuntergrenzen	332
4.4.3	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrages	335
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben	336
LF 11	Geschäftsprozesse darstellen und optimieren	343
1	Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen	344
1.1	Grundbegriffe und Grundlagen von Geschäftsprozessen	344
1.1.1	Grundstruktur von Geschäftsprozessen	344
1.1.2	Eigenschaften von Geschäftsprozessen	345
1.1.3	Prozessarten	347
1.2	Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation	349
1.2.1	Mängel traditioneller Organisationsformen (Schnittstellen)	349
1.2.2	Grundgedanke der Geschäftsprozessorientierung	354
1.2.3	Geschäftsprozessorientierung als betriebliche Organisationsform	355
1.3	Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement	359
1.3.1	Begriff des Qualitätsmanagements	359
1.3.2	Qualitätsmanagement: Zertifizierung nach ISO 9001	359
1.3.3	Bewertung der Zertifizierung nach ISO 9001	360
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben	361

2 Geschäftsprozesse abbilden und optimieren	364
2.1 Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen	364
2.1.1 Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung	364
2.1.2 Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen (Erhebungsmethoden)	365
2.2 Darstellung von Geschäftsprozessen	368
2.2.1 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	368
2.2.2 Flussdiagramme.....	378
2.2.3 Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme	382
2.2.4 Ablaufdiagramme.....	383
2.3 Schwachstellenanalyse und Optimierung	384
2.3.1 Schwachstellen in Geschäftsprozessen	384
2.3.2 Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen	386
2.4 Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm	388
2.4.1 Darstellung mit Zeichenschablone	388
2.4.2 Darstellung mit MS-Office Produkten.....	388
2.4.3 Darstellung mit Modellierungssoftware	390
2.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	391
LF 11 Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren	399
1 Grundlagen von Veranstaltungen und Geschäftsreisen beachten	400
1.1 Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Geschäftsreisen.....	400
1.2 Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen.....	401
1.2.1 Veranstaltung	401
1.2.2 Geschäftsreise	403
1.3 Versicherungen	403
1.4 Betriebliche Richtlinien	403
1.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	404
2 Veranstaltungen planen.....	406
2.1 Veranstaltungsarten unterscheiden	406
2.2 Veranstaltungskonzepte erstellen und äußere Rahmenbedingungen festlegen.....	408
2.3 Veranstaltungsvorbereitung	411
2.3.1 Fallgebundene Tätigkeitslisten (Zeit- und Arbeitspläne)	411
2.3.2 Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsraums.....	412
2.4 Schriftverkehr für die Veranstaltung	415
2.4.1 Angebote und Angebotsvergleich.....	415
2.4.2 Buchungen	415
2.4.3 Einladungen	416
2.4.4 Tagungsunterlagen.....	417
2.5 Veranstaltung erfolgreich durchführen	419
2.6 Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen	420
2.7 Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden	421
2.8 Zusammenfassung und Aufgaben.....	423

3 Geschäftsreisen effizient und aktiv gestalten	426
3.1 Informationen zur Geschäftsreise	427
3.1.1 Rahmenbedingungen der Geschäftsreise	427
3.1.2 Wünsche der Reiset Teilnehmer	427
3.2 Ermittlung des Reiseprofils	428
3.2.1 Beförderungs- und Verkehrsmittel	428
3.2.2 Unterbringungsarten und -möglichkeiten	430
3.2.3 Formalitäten und Besonderheiten beim Reiseziel	430
3.3 Auswahl der Reismöglichkeiten	431
3.3.1 Auswahlkriterien für den Reiseplan	431
3.3.2 Angebote zur Geschäftsreise	433
3.3.3 Buchung der Geschäftsreise	435
3.4 Erstellung der Reisedokumente	435
3.4.1 Anfertigung des Reiseplans	435
3.4.2 Bereitstellen der Reiseunterlagen	436
3.5 Abrechnung der Geschäftsreise	439
3.5.1 Reisekosten	439
3.5.2 Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten	441
3.6 Nachbereitung der Geschäftsreise	441
3.6.1 Dokumentation der Geschäftsreise	441
3.6.2 Feedback zum Reiseverlauf	442
3.7 Zusammenfassung und Aufgaben	443
 LF 13 Ein Projekt planen und durchführen	 445
1 Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen	446
1.1 Projektdefinition	446
1.2 Arten von Projekten	447
1.3 Wirtschaftliche Bedeutung des Projektmanagements	448
1.4 Analyse der Durchführbarkeit, Projektantrag, Projektauftrag	448
1.5 Stellung und Aufgaben der Projektbeteiligten	450
1.5.1 Auftraggeber	451
1.5.2 Lenkungsausschuss	451
1.5.3 Projektleitung	452
1.5.4 Projektteam	453
1.6 Zusammenfassung und Aufgaben	453
2 Ein Projekt initiieren	455
2.1 Kreativitätstechniken/-methoden	455
2.1.1 Brainstorming	455
2.1.2 Brainwriting	456
2.1.3 Denkhüte	457
2.1.4 Mindmap	458
2.2 Phasenmodelle der Projektorganisation	458
2.3 Projektziele und Meilensteine	459
2.4 Projektstart	460
2.5 Zusammenfassung und Aufgaben	460

3	Den Projektablauf planen	462
3.1	Projektstrukturplan	462
3.2	Arbeitspakete.....	463
3.3	Projektablaufplan	465
3.4	Terminplan.....	466
3.4.1	Gantt-Diagramm	466
3.4.2	Netzplan.....	467
3.5	Kapazitätsplan	470
3.6	Kostenplan.....	471
3.7	Risikomanagement	471
3.8	Zusammenfassung und Aufgaben.....	471
4	Das Projekt durchführen und steuern	474
4.1	Controlling des Projektes	474
4.2	Projektsteuerung.....	474
4.3	Dokumentation des Projektes	475
4.4	Informations- bzw. Kommunikationsmanagement.....	476
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	478
5	Das Projekt abschließen.....	480
5.1	Projektpräsentation.....	480
5.2	Projektauswertung.....	481
5.3	Projektabschlussarbeiten	482
5.3.1	Projektabschlussbericht.....	482
5.3.2	Auflösung des Projektteams	483
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	483
	Exkurs: Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements in einer fremden Sprache	485

Sachwortverzeichnis.....	487
--------------------------	-----