

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung: Methodenkompetenz 10

ERSTER ABSCHNITT*

Betriebliche Leistungsprozesse

RAHMENLEHRPLAN

LERNFELD 1: Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten

1	Zielsystem des Industrieunternehmens. .	11
1.1	Unternehmen und Betrieb.	11
1.2	Einflussgrößen der Zielfindung.	12
1.2.1	Unternehmensethik: die moralische Basis	12
1.2.2	Unternehmenskultur: Identitätsstiftung .	13
1.2.3	Anspruchsgruppen: unterschiedliche Wünsche	17
1.3	Shareholder-Ziele: Vorrang ökonomischer Ziele	18
1.3.1	Formalziele	18
1.3.2	Sachziele	19
1.4	Berücksichtigung von Stakeholder-Zielen.	21
1.4.1	Zielkonflikte.	21
1.4.2	Lösungsansätze	21
2	Managementprozesse	23
2.1	Entscheidungs- und Führungsprozess . .	23
2.2	Beschreibung der Führungsaufgaben . . .	24
2.3	Entscheidungsprozess als Informationsprozess	26
2.4	Controlling.	28
2.5	Informationsmanagement	29
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).	42
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 Controllingaufgabe	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 3: Kundenaufträge bearbeiten und überwachen

LERNFELD 6: Leistungserstellung planen, steuern und kontrollieren

1	Aufgaben und Ziele des Produktionsmanagements.	85
1.1	Produktionsziele.	85
1.2	Aufgaben des Produktionsmanagements.	86
2	Produktionsprogramm-Management.	86
2.1	Absatz-, Produkt- und Produktionsprogramm.	86
2.2	Bestimmungsgrößen des Produktprogramms	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 Stücklistenenerstellung .	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	Grundlagen des 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 Fertigungsverfahren	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 Fertigungsorganisation	149
7.4.1	Organisationstypen der Fertigung – Überblick	149
7.4.2	Werkstättenfertigung	149
7.4.3	Fließfertigung	153
7.4.4	Gruppenfertigung	155
7.4.5	Baustellenfertigung	157
8	Fertigungsprozessmanagement – Auftragsbearbeitungsprozesse in der Fertigung	159
8.1	Kalkulation und Auftragswesen	159
8.1.1	Kalkulation	159
8.1.2	Betriebliches Auftragswesen	161
8.2	Prozesse der Fertigungsplanung	163
8.2.1	Aufgaben der Fertigungsplanung	163
8.2.2	Abgrenzung von Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung	164
8.2.3	Ablaufplanung	165
8.2.4	Bedarfsplanung	171
8.3	Prozesse der Fertigungssteuerung	174
8.3.1	Auftragsumwandlung	175
8.3.2	Materialdisposition	176
8.3.3	Auftragsverwaltung	179
8.3.4	Termin disposition	180
8.3.5	Auftragsfreigabe und Bereitstellungsdisposition	190
8.3.6	Arbeitsverteilung	190
8.4	Prozesssteuerung – „Push“ oder „Pull“?	193
8.4.1	Push-Prinzip (Schiebeprinzip)	194
8.4.2	Pull-Prinzip (Ziehprinzip)	194
8.5	Betriebsdatenerfassung und Produktionskontrolle	197
8.5.1	Betriebsdatenerfassung (BDE)	197
8.5.2	Produktionskontrolle	198
8.5.3	Einzelheiten zur Qualitätskontrolle in der Produktion	199
8.6	Produktionscontrolling	208
8.6.1	Aufgaben des Produktionscontrollings	208
8.6.2	Kostenplanung und Kostenkontrolle	208
8.6.3	Korrekturmaßnahmen	209
8.6.4	Kennzahlen der Produktion	210
9	Rationalisierungsprozesse	218
9.1	Begriff und Anlässe der Rationalisierung	218
9.2	Lösung von Rationalisierungsproblemen	219
9.3	Ansatzpunkt Automation	221
9.4	Ansatzpunkt Arbeitsorganisation	222
9.4.1	Arbeitsteilung	222
9.4.2	Arbeitsablauf	223
9.5	Ansatzpunkt Erzeugnisgestaltung	223

9.5.1	Standardisierung	223
9.5.2	Produktspezialisierung	225
9.6	Ansatzpunkt „Menschlicher Anteil an der Arbeit“	225
9.6.1	Arbeitszeitstudien	225
9.6.2	Ergonomische Arbeitsgestaltung	225
9.7	Ansatzpunkt „Soziale Gestaltung der Arbeit“	226
9.7.1	Humanisierung des Arbeitsinhalts	226
9.7.2	Temporäre Arbeitsorganisation	228
9.7.3	Mobiles Arbeiten	228
9.8	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte	230
9.8.1	Schlankes Unternehmen	230
9.8.2	Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM)	232

DRITTER ABSCHNITT

Materialmanagement

RAHMENLEHRPLAN

LERNFELD 3: Kundenaufträge bearbeiten und überwachen

LERNFELD 4: Beschaffungssysteme planen und steuern

LERNFELD 7: Logistik- und Lagerprozesse koordinieren, umsetzen und überwachen

1	Gegenstand des Materialmanagements	238
1.1	Aufgaben und Ziele	238
1.2	Logistische Prozesse	240
1.2.1	Beschaffungslogistik	240
1.2.2	Entsorgungslogistik	240
2	Beschaffungsmanagement	243
2.1	Einkaufsorganisation	243
2.1.1	Externe (äußere) Einkaufsorganisation	243
2.1.2	Interne (innere) Einkaufsorganisation	243
2.2	Planungsbereiche und Informationsbeschaffung	244
2.2.1	Planungsbereiche	244
2.2.2	Datenbanken als Informationsbasis	245
2.2.3	Beschaffungsmarktforschung	246
2.2.4	ABC-Analyse und XYZ-Analyse	247
2.2.5	Wertanalyse	249
2.3	Strategische Entscheidungen der Beschaffungsplanung	253
2.3.1	Beschaffungsprinzipien	253
2.3.2	Strategische Lieferantensuche und -auswahl	255
2.4	Operative Entscheidungen der Beschaffungsplanung	259
2.4.1	Optimale Bestellmenge – ein Modell der Mengen- und Zeitdisposition bei Vorratsbeschaffung	259
2.4.2	Flexible Bestellstrategien bei Vorratsbeschaffung	261
2.4.3	Logistische Planung bei fertigungssynchroner Beschaffung: Just-in-time-System	268
2.4.4	Preisplanung	272
2.4.5	Operative Lieferantensuche und -auswahl	274
2.5	Operative Einkaufsprozesse	279
2.5.1	Traditioneller Einkauf	279
2.5.2	Online-Einkauf	283
2.6	Rechtliche Grundlagen des Einkaufsprozesses	287
2.6.1	Abschluss des Kaufvertrags	287
2.6.2	Inhalt des Kaufvertrags	290
2.6.3	Erfüllung des Kaufvertrags	302
2.7	Kreditorenmanagement	305
2.7.1	Kreditorenkonten	305
2.7.2	Rechnungsprüfung und Buchung	306
2.7.3	Maschinelles Zahlverfahren	307

2.7.4	Zahlungsvorgang	308
2.8	Handlungsprozesse bei Erfüllungsstörungen	309
2.8.1	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung	309
2.8.2	Mangelhafte Lieferung	312
2.8.3	Pflichten des Käufers	314
2.8.4	Rechte des Käufers	314
3	Lagerung: Bestandsmanagement und -logistik	318
3.1	Lagerarten, Lageraufgaben	318
3.2	Lagerorganisation	320
3.2.1	Zentrale Lagerung	320
3.2.2	Dezentrale Lagerung	321
3.2.3	Lagereinrichtung	322
3.2.4	Transportsysteme (Fördersysteme)	323
3.2.5	Anordnung des Lagergutes im Lager	326
3.2.6	Belegwesen	331
3.2.7	Prozess der Bestandsüberwachung	332
3.2.8	Inventurprozesse	332
3.3	Kosten der Lagerhaltung	334
3.3.1	Lagerkostenarten	335
3.3.2	Minimierung der variablen Lagerkosten	335
3.3.3	Minimierung der fixen Lagerkosten	336
4	Controlling im Materialmanagement	337
4.1	Ziele und Verfahren des Controllings	337
4.2	Zweck wichtiger Kennzahlen	337
4.3	Kennzahlen zur Versorgungssicherheit	338
4.3.1	Bestandskennzahlen	338
4.3.2	Lieferantenkennzahlen	340
4.4	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit	341
4.5	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Beschaffung	341
4.6	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Lagerung	342

VIERTER ABSCHNITT

Personalmanagement

RAHMENLEHRPLAN

LERNFELD 12: Personalprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Aufgaben des Personalmanagements	346
2	Ziele des Personalmanagements	347
2.1	Optimale Deckung des Personalbedarfs	347
2.2	Optimierung des Personalaufwands	347
2.3	Optimierung der Personalleistung	348
2.3.1	Leistungsfähigkeit (Eignung, Qualifikation, Kompetenz)	348
2.3.2	Leistungsdisposition (körperliche Leistungsbereitschaft)	349
2.3.3	Leistungsmotivation (psychologische Leistungsbereitschaft, Leistungswilligkeit)	349
2.3.4	Zusammenhang der Ziele	350
3	Einordnung des Personalmanagements	351
3.1	Organisatorische Eingliederung	351
3.2	Personalaufgaben als Querschnittsaufgaben	352
3.3	Personalprozesse als Supportprozesse	352
4	Personaldaten und ihre Auswertung	352
4.1	Personalakte	352
4.2	Personalinformationssystem	354
4.3	Personalstatistik und Personalcontrolling	356
4.4	Personalbestandsanalysen – eine Aufgabe des Personalcontrollings	358
5	Personalbeschaffungsmanagement	362
5.1	Personalbedarfsplanung	363
5.1.1	Personalbedarf	363

5.1.2	Quantitative Bedarfsplanung	363
5.1.3	Qualitative Bedarfsplanung	365
5.1.4	Zeitpunkt des Personalbedarfs	365
5.2	Personalentwicklung	366
5.3	Personalanwerbung	367
5.3.1	Mögliche Personalbeschaffungswege	367
5.3.2	Interne Personalbeschaffung	368
5.3.3	Externe Personalbeschaffung	369
5.3.4	Personalauswahl	371
5.3.5	Diskriminierungsverbot	374
5.3.6	E-Recruiting	375
5.4	Einstellung/Stellenbesetzung	376
5.5	Einarbeitung	376
5.6	Rechtliche Aspekte des Arbeitsverhältnisses	377
5.6.1	Arbeitsvertrag	377
5.6.2	Arbeitsgesetze	378
5.6.3	Tarifvertragliche Regelungen	379
5.6.4	Betriebsvereinbarungen	379
5.7	Vollmachten	382
5.7.1	Prokura	382
5.7.2	Handlungsvollmacht	384
6	Personaleinsatzmanagement	386
6.1	Aufgabe der Personaleinsatzplanung	386
6.2	Qualitativer Personaleinsatz	387
6.3	Quantitativer Personaleinsatz	387
6.4	Arbeitszeitmodelle	388
6.4.1	Arbeitszeit	388
6.4.2	Arbeitszeitmanagement	389
6.4.3	Schichtarbeit	390
6.4.4	Gleitende Arbeitszeit	390
6.4.5	Teilzeitmodelle	391
6.4.6	Verteilung der Arbeitszeit	393
7	Personalentwicklungsmanagement	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
7.4.1	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	Anhörungs- 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	2.6.1	Prozess der Absatzprognose	473
9.3.3	Konfliktregelung	421	2.6.2	Arten der Absatzprognose	474
10	Arbeitsstudien und Arbeitsentgelte	423	3	Marketingziele und Marketingstrategien	478
10.1	Arbeitsstudien	423	3.1	Marketingziele	478
10.1.1	Ziel von Arbeitsstudien	423	3.2	Marketingstrategien	481
10.1.2	Arbeitsablaufstudien	424	3.2.1	Wahl der Geschäftsfelder	481
10.2	Arbeitszeitstudien	426	3.2.2	Marktsegmentierungsstrategien	481
10.3	Personalkosten: Arten, Beeinflussbarkeit	429	3.2.3	Wachstumsstrategien	482
10.4	Arbeitswertstudien	430	3.2.4	Rückzugsstrategien	483
10.4.1	Anforderungen an Arbeitsplätzen	430	3.2.5	Wettbewerbsstrategien	484
10.4.2	Anforderungsarten, -niveau, -struktur	431	4	Überblick über die Marketinginstrumente	485
10.4.3	Methoden der Arbeitsbewertung	433	4.1	Arten der Marketinginstrumente	485
10.5	Anforderungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit	436	4.2	Marketinginstrumente und Absatzplanung	486
10.6	Zeitlohn	438	4.3	Marketing-Mix	486
10.7	Akkordlohn	439	5	Leistungspolitik	487
10.7.1	Geldakkord	439	5.1	Produktpolitik	487
10.7.2	Zeitakkord	440	5.1.1	Erkenntnisse anhand von Produktlebenszyklus- und Portfolioanalyse	487
10.7.3	Gruppenakkord	441	5.1.2	Produktinnovation	489
10.8	Prämienlohn	442	5.1.3	Produktgestaltung	490
10.9	Sozialgerechtigkeit: Soziallohn	442	5.1.4	Produktvariation	490
10.10	Provision	443	5.1.5	Produktelimination	491
10.11	Gewinnbeteiligung	443	5.2	Programmpolitik	492
10.12	Personalaufwendungen	446	5.3	Markenpolitik und Servicepolitik	495
10.13	Lohn- und Gehaltsbuchführung	447	5.3.1	Markenpolitik	495
10.14	Lohn- und Gehaltsabrechnung	447	5.3.2	Servicepolitik	496
10.14.1	Bruttobezüge	448	6	Distributionspolitik	497
10.14.2	Steuerabzüge	448	6.1	Überblick: Absatzorgane	498
10.14.3	Sozialversicherungsabzüge	453	6.2	Werkseigener Absatz	498
10.14.4	Ermittlung der Nettzahlung	454	6.3	Werksgebundener Absatz	501
			6.4	Ausgliederter Absatz	503
			6.5	Absatzwege (Vertriebswege)	507
			6.6	Physische Distribution (Absatzlogistik)	510
			6.6.1	Lagersysteme	510
			6.6.2	Transportentscheidungen	512
			7	Kontrahierungspolitik – Preise und Konditionen	516
			7.1	Aufgaben der Preis- und Konditionenpolitik	516
			7.2	Wirkung von Preisänderungen auf Nachfrage und Umsatz	516
			7.2.1	Preisempfindlichkeit der Nachfrage	516
			7.2.2	Preiselastizität der Nachfrage	517
			7.3	Arten der Preissetzung	518
			7.3.1	Kostenorientierte Preissetzung	518
			7.3.2	Nachfrage- und konkurrenzorientierte Preissetzung	518
			7.4	Preisstellungssysteme	520
			7.4.1	Bruttosystem	521
			7.4.2	Nettosystem	521
			7.5	Preisstrategien	522
			7.5.1	Preisdifferenzierung	522
			7.5.2	Dynamische Preisgestaltung	522
			7.5.3	Preispositionierung	523
			7.6	Konditionenpolitik	523
			8	Kommunikationspolitik	525
			8.1	Meinungswerbung (Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit)	525
			8.2	Sponsoring	525
			8.3	Absatzwerbung	526
			8.3.1	Ziele und Aufgaben der Absatzwerbung	526
			8.3.2	Werbemittel, Werbeelemente und Werbemedien	527
			8.3.3	Werbegrundsätze	528
			8.3.4	Elemente der Werbeplanung	529
			8.3.5	Werbekampagne	530
			8.3.6	Kontrolle des Werbeerfolgs	530
			8.4	Verkaufsförderung (Salespromotion)	531
			8.5	Direct Marketing	532

FÜNFTER ABSCHNITT

Absatzmanagement

RAHMENLEHRPLAN

LERNELD 3: Kundenaufträge bearbeiten und überwachen

LERNFELD 7: Logistik- und Lagerprozesse koordinieren, umsetzen und überwachen

LERNELD 9: Marketingkonzepte planen und umsetzen

1	Stellung des Marketings im Unternehmen	456
1.1	Absatz und Marketing	456
1.2	Customer-Relationship-Management (CRM)	457
1.3	Marketingorganisation	459
1.3.1	Funktionsorientierte Marketingorganisation	460
1.3.2	Produktorientierte Marketingorganisation	460
1.3.3	Kundenorientierte Marketingorganisation	461
1.3.4	Gebietsorientierte Marketingorganisation	462
1.3.5	Prozessorganisation	462
1.4	Marketingkonzeption	464
2	Marktforschung	464
2.1	Begriff und Aufgaben der Marktforschung	465
2.2	Methoden der Marktforschung	466
2.2.1	Sekundärforschung	466
2.2.2	Primärforschung	466
2.3	Forschungsgebiete	468
2.3.1	Erforschung der Marktsituationen	468
2.3.2	Erforschung der Kunden	469
2.3.3	Erforschung der Konkurrenz	470
2.3.4	Erforschung des Umfeldes	470
2.4	Projektphasen einer Marktanalyse	471
2.5	Auswertung von Marktforschungsinformationen (Beispiel SWOT-Analyse)	472
2.6	Absatzprognose	473

8.6	Event-Marketing	532	2.3.1	Dynamische und statische Investitionsrechnungen.	601
8.7	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	532	2.3.2	Kostenvergleichsrechnung	601
9	Marketing-Konzeption von Metallweb e. K.	536	2.3.3	Gewinnvergleichsrechnung	604
9.1	Strategische Ziele	536	2.3.4	Rentabilitätsvergleichsrechnung	605
9.2	Marketingstrategien	537	2.3.5	Amortisationsvergleichsrechnung	607
9.3	Marketinginstrumente im Marketing-Mix ..	538	2.4	Investitionscontrolling	608
10	Kundennahe Geschäftsprozesse	541	3	Finanzierungsarten	610
10.1	Kundenmanagement	542	3.1	Entscheidungskriterien; Finanzierungsplan	610
10.2	Kundentypen	542	3.2	Außenfinanzierung mit Eigenkapital (Einlagenfinanzierung)	611
10.3	Kundengewinnung	543	3.2.1	Gesetzliche Vorschriften zur Mittelzuführung	611
10.3.1	Begriff und Instrumente der Kundengewinnung	543	3.2.2	Beurteilung der Außenfinanzierung mit Eigenkapital	612
10.3.2	Kundengewinnungsprozess	544	3.2.3	Private Equity	613
10.4	Kundenauftragsbearbeitungsprozess ...	546	3.3	Außenfinanzierung mit Fremdkapital (Kreditfinanzierung)	614
10.5	Online-Verkauf	550	3.3.1	Kredit	615
10.6	Versandlogistik	551	3.3.2	Bonitätsprüfung	615
10.6.1	Versand als logistisches Problem	551	3.3.3	Kreditsicherung – Personal- und Realkredit	618
10.6.2	Kommissionierung	552	3.3.4	Verstärkte Personalkredite	619
10.6.3	Verpackung	553	3.3.5	Realkredite	622
10.6.4	Güterbeförderung	555	3.3.6	Kurzfristige Kreditfinanzierung	629
10.6.5	Aufgaben des Spediteurs	558	3.3.7	Langfristige Kreditfinanzierung	634
10.7	Nichtannahme der Kaufsache	561	3.3.8	Beurteilung der Kreditfinanzierung	636
10.8	Zahlungsvorgänge	563	3.4	Innenfinanzierung	638
10.8.1	Bargeldzahlung	563	3.4.1	Innenfinanzierung mit Eigenkapital	638
10.8.2	Halbbare Zahlung	563	3.4.2	Innenfinanzierung mit Fremdkapital	640
10.8.3	Bargeldlose Zahlung	563	3.4.3	Beurteilung der Innenfinanzierung	641
10.9	Debitorenmanagement	567	3.5	Leasing als Finanzierungsalternative ...	642
10.9.1	Debitorenkonten	567	4	Finanzplanung und Finanzcontrolling ...	645
10.9.2	Prüfen und Buchen des Zahlungseingangs	567	4.1	Finanzplanung und Finanzierungsziele ...	645
10.9.3	Mahnlauf	569	4.2	Finanzierungsregeln (Finanzierungsgrundsätze)	646
10.9.4	Zahlungsverzug	570	4.3	Aufstellung von Finanzplänen	647
10.9.5	Gerichtliches Mahnverfahren	571	4.4	Instrumente des Finanzcontrollings	648
10.9.6	Klageverfahren	573	4.4.1	Bilanzkennzahlen	649
10.9.7	Verjährung von Forderungen	576	4.4.2	Bewegungsbilanz	652
10.10	Kundenbindung und Serviceprozesse ...	578	4.4.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragskraft des Kapitals (Rentabilität) ...	654
10.10.1	Kundenbindungsmaßnahmen	578	4.4.4	Kennzahlen für die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens	658
10.10.2	Serviceprozesse	579			
11	Marketingcontrolling	582			
11.1	Strategisches Marketingcontrolling	582			
11.2	Operatives Marketingcontrolling	583			
11.2.1	Gegenstände und Instrumente	583			
11.2.2	Marketingkennzahlen	583			

SECHSTER ABSCHNITT

Investitions- und Finanzmanagement

RAHMENLEHRPLAN

LERNFELD 10: Jahresabschluss vorbereiten, auswerten und für Finanzierungsentscheidungen nutzen

1	Finanzierung und Investition	589
1.1	Geschäftsprozesse	589
1.2	Finanzierung und Investition im Unternehmenskreislauf	589
1.3	Bilanz: Spiegel von Investition und Finanzierung	591
1.3.1	Passivseite (Finanzierungsseite)	591
1.3.2	Aktivseite (Investitionsseite)	592
2	Investitionsmanagement	594
2.1	Investitionsplanung	594
2.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	598
2.2.1	Kapitalbedarf für das Anlagevermögen	598
2.2.2	Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen	599
2.3	Investitionsrechnungen	601

ANHANG

Außenhandelsgeschäfte

RAHMENLEHRPLAN

Lernfeld 9: Marketingkonzepte planen und umsetzen

1	Rechtsgrundlagen im Überblick	661
2	UN-Kaufrecht	662
3	Incoterms	671
4	Dokumentärer Zahlungsverkehr	677
	Abkürzungsverzeichnis	684
	Sachwortverzeichnis	686
	Bildquellenverzeichnis	697