

# Inhaltsverzeichnis

**Vorbemerkung: Methodenkompetenz** ..... 12

<b>ERSTER ABSCHNITT</b>	
<b>Ausbildung und ausgewählte rechtliche Grundlagen</b>	
<b>RAHMENLEHRPLAN</b>	
<b>LERNFELD 1:</b> Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten	
<b>LERNFELD 8:</b> Marketingkonzepte planen und umsetzen	

<b>1</b>	<b>Notwendigkeit von Ausbildung</b> .....	<b>13</b>	7.2	Organe der Rechtsprechung .....	57
<b>2</b>	<b>Ausbildungsverhältnis</b> .....	<b>13</b>	7.3	Rechtssubjekte .....	58
2.1	Duale Ausbildung .....	13	7.3.1	Natürliche Personen .....	58
2.2	Lernort Berufsschule .....	14	7.3.2	Juristische Personen .....	60
2.3	Lernort Betrieb .....	15	7.4	Rechtsobjekte .....	62
2.4	Ausbildungsordnung .....	16	7.4.1	Sachen und Rechte .....	62
2.5	Zuständige Stellen .....	17	7.4.2	Eigentum und Besitz .....	62
2.6	Berufsausbildungsvertrag .....	17	7.5	Rechtsgeschäfte .....	64
2.7	Beendigung des Ausbildungsverhältnisses	19	7.5.1	Die Begriffe Willenserklärung und Rechtsgeschäft .....	64
<b>3</b>	<b>Mitbestimmung</b> .....	<b>22</b>	7.5.2	Einseitige und mehrseitige Rechtsgeschäfte .....	65
3.1	Innerbetriebliche Mitbestimmung .....	22	7.5.3	Bürgerliche Rechtsgeschäfte und Handelsgeschäfte .....	66
3.1.1	Betriebsrat .....	22	7.5.4	Form der Willenserklärungen .....	67
3.1.2	Wirtschaftsausschuss .....	23	7.5.5	Nichtigkeit von Rechtsgeschäften .....	68
3.1.3	Allgemeine Aufgaben des Betriebsrats .....	23	7.5.6	Anfechtbarkeit von Willenserklärungen .....	68
3.1.4	Betriebsvereinbarungen .....	24	7.6	Überblick über wichtige Vertragsarten .....	69
3.1.5	Betriebsrat als Mitbestimmungsorgan .....	24	7.6.1	Abschluss eines Vertrags .....	69
3.1.6	Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) .....	25	7.6.2	Kaufvertrag .....	70
3.1.7	Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten .....	26	7.6.3	Dienstvertrag .....	70
3.1.8	Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Europäischer Betriebsrat .....	27	7.6.4	Werkvertrag .....	71
3.2	Mitbestimmung im Aufsichtsrat .....	28	7.6.5	Werklieferungsvertrag .....	72
<b>4</b>	<b>Arbeitsschutz</b> .....	<b>31</b>	7.6.6	Leihvertrag .....	72
4.1	Technischer Arbeitsschutz .....	31	7.6.7	Mietvertrag .....	72
4.2	Sozialer Arbeitsschutz .....	34	7.6.8	Pachtvertrag .....	73
4.2.1	Jugendarbeitsschutz .....	34	7.6.9	Kreditvertrag .....	73
4.2.2	Mutterschutz .....	36	7.7	Verbraucherschutz .....	74
4.2.3	Elterngehalt und Elternzeit .....	37	7.7.1	Grundsätze für alle Arten von Verbraucherträgen .....	75
4.2.4	Schwerbehindertenschutz .....	37	7.7.2	Schutz gegen Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) .....	75
<b>5</b>	<b>Soziale Sicherung</b> .....	<b>39</b>	7.7.3	Preisangaben .....	77
5.1	Zweige und Träger der Sozialversicherung .....	39	7.7.4	Teilzahlungsgeschäfte und Ratenlieferungsverträge .....	77
5.2	Grundlegende Merkmale .....	40	7.7.5	Außerhalb von Geschäftsräumen geschlossene Verträge und Fernabsatzverträge .....	77
5.3	Unfallversicherung .....	41	7.7.6	Widerrufsrecht .....	78
5.4	Rentenversicherung .....	43	7.7.7	Produkthaftung .....	79
5.5	Krankenversicherung .....	45	7.7.8	Kundendatenschutz .....	81
5.6	Pflegeversicherung .....	48	<b>8</b>	<b>Urheberrecht</b> .....	<b>84</b>
5.7	Arbeitslosenversicherung und Bundesagentur für Arbeit .....	49	8.1	Urheberrechtsverletzung .....	85
5.8	Finanzierungsprobleme .....	51	8.2	Verwendung von Fremdmaterial im Unterricht .....	85
5.9	Meldung von Sozialdaten .....	51	<b>9</b>	<b>Unternehmensgründung, Kaufleute, Rechtsformen</b> .....	<b>86</b>
5.10	Sozialgerichte .....	52	9.1	Geschäftsidee und Unternehmensgründung .....	86
<b>6</b>	<b>Arbeitsgerichte</b> .....	<b>53</b>	9.2	Bedeutung der passenden Rechtsform .....	88
<b>7</b>	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	<b>55</b>	9.3	Einzelunternehmen .....	89
7.1	Rechtsnormen und Rechtsordnung .....	55	9.3.1	Merkmale, Vor- und Nachteile .....	89
			9.3.2	Gewerbe und Kaufmann .....	91
			9.3.3	Kleingewerbetreibende, Kannkaufleute .....	92
			9.4	Gründe für die Bildung von Gesellschaftsunternehmen .....	93
			9.5	Arten und Grundmerkmale von Gesellschaftsunternehmen .....	94
			9.6	Kaufmannseigenschaft der Gesellschaftsunternehmen .....	95
			9.7	Gesellschaftsvertrag .....	96
			9.8	Firma der Kaufleute .....	97
			9.9	Handelsregister .....	99

9.9.1	Begriff des Registers; Eintragungen . . . . .	99	<b>5</b>	<b>Traditionelle Betriebsorganisation</b> . . . . .	162
9.9.2	Elektronisches Unternehmensregister. . . . .	102	5.1	Aufbauorganisation . . . . .	162
9.9.3	Bedeutung der Handelsregistereintragungen . . . . .	102	5.1.1	Stellen und Abteilungen . . . . .	162
9.10	Personengesellschaften. . . . .	104	5.1.2	Organisationsmodelle . . . . .	163
9.10.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) . . . . .	104	5.1.3	Organisationsschaubild (Organigramm). . . . .	165
9.10.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG) . . . . .	106	5.2	Ablauforganisation . . . . .	166
9.10.3	Kommanditgesellschaft (KG) . . . . .	109	5.2.1	Arbeitsanalyse . . . . .	167
9.10.4	Stille Gesellschaft . . . . .	110	5.2.2	Arbeitssynthese . . . . .	167
9.11	Kapitalgesellschaften (Kapitalvereine) . . . . .	113	<b>6</b>	<b>Geschäftsprozessorientierung</b> . . . . .	169
9.11.1	Aktiengesellschaft (AG) . . . . .	113	6.1	Geschäftsprozess, Prozessarten . . . . .	169
9.11.2	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) . . . . .	117	6.2	Prozessorganisation . . . . .	172
9.11.3	Kommanditgesellschaft auf Aktien. . . . .	121	6.3	Supply-Chain-Management. . . . .	173
9.12	GmbH & Co. KG . . . . .	121	6.4	Analyse, Gestaltung und Darstellung von Geschäftsprozessen. . . . .	174

## **Betriebliche Leistungsprozesse**

RAHMENLEHRPLAN

## **LERNFELD 1:** Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten

<b>1</b>	<b>Zielsystem des Industrieunternehmens</b>	125	6.7.1	Beginn und Arten des Benchmarkings...	180
1.1	Unternehmen und Betrieb.....	125	6.7.2	Prozess eines Benchmarking-Projekts ..	181
1.2	Einflussgrößen der Zielfindung .....	126	<b>7</b>	<b>Projektmanagement (Kurzüberblick)</b> ..	182
1.2.1	Unternehmensexethik: die moralische Basis .....	126	<b>8</b>	<b>Management von Querschnittsaufgaben</b> .....	183
1.2.2	Unternehmenskultur: Identitätsstiftung..	127	8.1	Produktmanagement.....	184
1.2.3	Anspruchsgruppen: unterschiedliche Wünsche .....	131	8.2	Qualitätsmanagement (QM).....	185
1.3	Shareholder-Ziele: Vorrang ökonomischer Ziele .....	132	8.3	Umweltmanagement.....	188
1.3.1	Formalziele .....	132	8.3.1	Umweltkosten als externe Kosten .....	188
1.3.2	Sachziele.....	133	8.3.2	Staatliche Maßnahmen.....	188
1.4	Berücksichtigung von Stakeholder-Zielen .....	135	8.3.3	Dynamischer Umweltschutz unter wirtschaftlichem Aspekt .....	192
1.4.1	Zielkonflikte .....	135	8.3.4	Umweltorientierte Unternehmensführung .....	193
1.4.2	Lösungsansätze.....	135	8.3.5	Umweltschutzbeauftragte .....	194
1.4.2	Lösungsansätze.....	135	8.3.6	Ökobilanz (Umweltbilanz).....	195
1.4.2	Lösungsansätze.....	135	8.3.7	Öko-Audit (Umweltbetriebsprüfung)....	195
<b>2</b>	<b>Managementprozesse</b> .....	137			
2.1	Entscheidungs- und Führungsprozess ..	137			
2.2	Beschreibung der Führungsaufgaben ..	138			
2.3	Entscheidungsprozess als Informationsprozess .....	140			
2.4	Controlling .....	142			
2.5	Informationsmanagement .....	143			
2.6	Bedeutung von Internet und Intranet ...	145			
<b>3</b>	<b>Anforderungen von Märkten und Umfeld</b> .....	149			
3.1	Beschaffungs- und Absatzmärkte .....	149			
3.2	Käufer- und Verkäufermärkte .....	150			
3.3	Globalisierte Märkte .....	150			
3.4	Konsequenzen für das Management ..	150			
3.5	Umfeld des Unternehmens .....	151			
<b>4</b>	<b>Funktionen, Flüsse, Wertschöpfung</b> .....	154			
4.1	Grundlegende Teilaufgaben (Funktionen)	154	<b>1</b>	<b>Aufgaben und Ziele des Produktionsmanagements</b> .....	199
4.2	Verknüpfung der Funktionsbereiche .....	156	1.1	Produktionsziele .....	199
4.2.1	Informationsfluss .....	156	1.2	Aufgaben des Produktionsmanagements.....	200
4.2.2	Güterfluss .....	157	<b>2</b>	<b>Produktionsprogramm-Management</b> .....	200
4.2.3	Wertefluss; Wertschöpfungsprozess ..	159	2.1	Absatz-, Produkt- und Produktionsprogramm .....	200
4.2.4	Geldfluss .....	160	1.2	Aufgaben des Produktionsmanagements .....	200
			2.2	Bestimmungsgrößen des Produktprogramms .....	201

## DRITTER ABSCHNITT

Produktionsmanagement

## **RAHMENLEHRPLAN**

## LERNFELD 3: Kundenaufträge bearbeiten und überwachen

## LERNFELD 6: Leistungserstellung und kontrollieren

<b>1</b>	<b>Aufgaben und Ziele des Produktionsmanagements</b>	199
1.1	Produktionsziele	199
1.2	Aufgaben des Produktionsmanagements	200
<b>2</b>	<b>Produktionsprogramm-Management</b>	200
2.1	Absatz-, Produkt- und Produktionsprogramm	200
1.2	Aufgaben des Produktionsmanagements	200
2.2	Bestimmungsgrößen des Produktprogramms	201

2.3	Programmbreite und -tiefe . . . . .	202	7.3.3	Computer-Integrated Manufacturing (CIM) . . . . .	259
2.4	Fertigungstiefe – „make or buy“ . . . . .	203	7.4	Fertigungsverfahren nach der Fertigungsorganisation . . . . .	263
2.5	Programmplanung . . . . .	205	7.4.1	Organisationstypen der Fertigung – Überblick . . . . .	263
2.5.1	Stufen des Planungsprozesses . . . . .	205	7.4.2	Werkstättenfertigung . . . . .	263
2.5.2	Planung der Fertigungsmenge bei der operativen Planung . . . . .	205	7.4.3	Fließfertigung . . . . .	267
<b>3</b>	<b>Materialien für die Fertigung . . . . .</b>	<b>207</b>	7.4.4	Gruppenfertigung . . . . .	269
3.1	Materialarten . . . . .	207	7.4.5	Baustellenfertigung . . . . .	271
<b>4</b>	<b>Umweltmanagement in der Produktion . . . . .</b>	<b>210</b>	<b>8</b>	<b>Fertigungsprozessmanagement – Auftragsbearbeitungsprozesse in der Fertigung . . . . .</b>	<b>273</b>
4.1	Umweltfreundliche Materialien . . . . .	211	8.1	Kalkulation und Auftragswesen . . . . .	273
4.2	Verantwortung für Rückstände . . . . .	211	8.1.1	Kalkulation . . . . .	273
4.3	Umweltqualität der Produkte . . . . .	213	8.1.2	Betriebliches Auftragswesen . . . . .	275
4.4	Umweltqualität der Fertigungsverfahren	214	8.2	Prozesse der Fertigungsplanung . . . . .	277
<b>5</b>	<b>Produktentstehungsmanagement . . . . .</b>	<b>215</b>	8.2.1	Aufgaben der Fertigungsplanung . . . . .	277
5.1	Produktlebenszyklus . . . . .	215	8.2.2	Abgrenzung von Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung . . . . .	278
5.2	Innovationsprozess (Ideenfindung) . . . . .	217	8.2.3	Ablaufplanung . . . . .	279
5.3	Produktplanungsprozess . . . . .	218	8.2.4	Bedarfsplanung . . . . .	285
5.4	Produktentwicklungsprozess . . . . .	218	8.3	Prozesse der Fertigungssteuerung . . . . .	288
5.5	Konstruktion und Stücklistenerstellung . . . . .	221	8.3.1	Auftragsumwandlung . . . . .	289
5.5.1	Aufgaben der Konstruktion . . . . .	221	8.3.2	Materialdisposition . . . . .	290
5.5.2	Konstruktionszeichnungen . . . . .	223	8.3.3	Auftragsverwaltung . . . . .	293
5.5.3	Stücklisten . . . . .	224	8.3.4	Termindisposition . . . . .	294
5.5.4	Teileverwendungsnnachweis . . . . .	226	8.3.5	Auftragsfreigabe und Bereitstellungsdisposition . . . . .	304
5.6	Gewerbliche Schutzrechte . . . . .	228	8.3.6	Arbeitsverteilung . . . . .	304
5.6.1	Patent . . . . .	228	8.4	Prozesssteuerung – „Push“ oder „Pull“? . . . . .	307
5.6.2	Gebrauchsmuster . . . . .	230	8.4.1	Push-Prinzip (Schiebeprinzip) . . . . .	308
5.6.3	Eingetragenes Design . . . . .	230	8.4.2	Pull-Prinzip (Ziehprinzip) . . . . .	308
5.6.4	Geschützte Marken . . . . .	231	8.5	Betriebsdatenerfassung und Produktionskontrolle . . . . .	311
<b>6</b>	<b>Grundlagen des Kostenmanagement . . . . .</b>	<b>232</b>	8.5.1	Betriebsdatenerfassung (BDE) . . . . .	311
6.1	Kostenbegriff . . . . .	232	8.5.2	Produktionskontrolle . . . . .	312
6.2	Kostenarten . . . . .	233	8.5.3	Einzelheiten zur Qualitätskontrolle in der Produktion . . . . .	313
6.2.1	Kostenarten nach den eingesetzten Gütern . . . . .	233	8.6	Produktionscontrolling . . . . .	322
6.2.2	Kostenarten nach dem Umfang der Zurechnungsgröße . . . . .	234	8.6.1	Aufgaben des Produktionscontrollings . . . . .	322
6.2.3	Kostenarten nach der Zurechenbarkeit auf die Betriebsleistungen . . . . .	235	8.6.2	Kostenplanung und Kostenkontrolle . . . . .	322
6.2.4	Kostenarten nach der Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad . . . . .	238	8.6.3	Korrekturmaßnahmen . . . . .	323
6.3	Zusammenhang von Kosten und Erlösen: Deckungsbeitrag . . . . .	245	8.6.4	Kennzahlen der Produktion . . . . .	324
<b>7</b>	<b>Verfahrensmanagement . . . . .</b>	<b>250</b>	<b>9</b>	<b>Rationalisierungsprozesse . . . . .</b>	<b>332</b>
7.1	Bestimmungsgrößen der Fertigungsverfahren . . . . .	250	9.1	Begriff und Anlässe der Rationalisierung . . . . .	332
7.2	Fertigungsverfahren nach dem Fertigungstyp . . . . .	251	9.2	Lösung von Rationalisierungsproblemen . . . . .	333
7.2.1	Fertigungstypen – Überblick . . . . .	251	9.3	Ansatzpunkt Automation . . . . .	335
7.2.2	Einzelfertigung . . . . .	252	9.4	Ansatzpunkt Arbeitsorganisation . . . . .	336
7.2.3	Serienfertigung . . . . .	252	9.4.1	Arbeitsteilung . . . . .	336
7.2.4	Massenfertigung . . . . .	253	9.4.2	Arbeitsablauf . . . . .	337
7.2.5	Sortenfertigung . . . . .	254	9.5	Ansatzpunkt Erzeugnisgestaltung . . . . .	337
7.2.6	Mass Customization . . . . .	256	9.5.1	Standardisierung . . . . .	337
7.3	Fertigungsverfahren nach dem Grad der Maschinisierung . . . . .	257	9.5.2	Produktspezialisierung . . . . .	339
7.3.1	Manuelle, maschinelle, automatische Fertigung . . . . .	257	9.6	Ansatzpunkt „Menschlicher Anteil an der Arbeit“ . . . . .	339
7.3.2	Computer-Aided Manufacturing (CAM) . . . . .	257	9.6.1	Arbeitszeitstudien . . . . .	339
			9.6.2	Ergonomische Arbeitsgestaltung . . . . .	339
			9.7	Ansatzpunkt „Soziale Gestaltung der Arbeit“ . . . . .	340

9.7.1	Humanisierung des Arbeitsinhalts .....	340	2.7	Kreditorenmanagement .....	419
9.7.2	Temporäre Arbeitsorganisation .....	342	2.7.1	Kreditorenkonten .....	419
9.7.3	Mobiles Arbeiten .....	342	2.7.2	Rechnungsprüfung und Buchung .....	420
9.8	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte .....	344	2.7.3	Maschineller Zahlauf .....	421
9.8.1	Schlankes Unternehmen .....	344	2.7.4	Zahlungsvorgang .....	422
9.8.2	Umfassendes Qualitätsmanagement .....	346	2.8	Handlungsprozesse bei Erfüllungsstörungen .....	423
	(Total Quality Management, TQM) .....	346	2.8.1	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung .....	423
			2.8.2	Mangelhafte Lieferung .....	426
			2.8.3	Pflichten des Kaufers .....	428
			2.8.4	echte des Kaufers .....	418

#### VIERTER 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	<b>Gegenstand des Materialmanagements</b> .....	352
1.1	Aufgaben und Ziele .....	352
1.2	Logistische Prozesse .....	354
1.2.1	Beschaffungslogistik .....	354
1.2.2	Entsorgungslogistik .....	354
2	<b>Beschaffungsmanagement</b> .....	357
2.1	Einkaufsorganisation .....	357
2.1.1	Externe (äußere) Einkaufsorganisation ..	357
2.1.2	Interne (innere) Einkaufsorganisation ..	357
2.2	Planungsbereiche und Informationsbeschaffung .....	358
2.2.1	Planungsbereiche .....	358
2.2.2	Datenbanken als Informationsbasis .....	359
2.2.3	Beschaffungsmarktforschung .....	360
2.2.4	ABC-Analyse und XYZ-Analyse .....	361
2.2.5	Wertanalyse .....	363
2.3	Strategische Entscheidungen der Beschaffungsplanung .....	367
2.3.1	Beschaffungsprinzipien .....	367
2.3.2	Strategische Lieferantensuche und -auswahl .....	369
2.4	Operative Entscheidungen der Beschaffungsplanung .....	373
2.4.1	Optimale Bestellmenge – ein Modell der Mengen- und Zeitdisposition bei Vorratsbeschaffung .....	373
2.4.2	Flexible Bestellstrategien bei Vorratsbeschaffung .....	375
2.4.3	Logistische Planung bei fertigungssynchroner Beschaffung: Just-in-time-System .....	382
2.4.4	Preisplanung .....	386
2.4.5	Operative Lieferantensuche und -auswahl .....	388
2.5	Operative Einkaufsprozesse .....	393
2.5.1	Traditioneller Einkauf .....	393
2.5.2	Online-Einkauf .....	397
2.6	Rechtliche Grundlagen des Einkaufsprozesses .....	401
2.6.1	Abschluss des Kaufvertrags .....	401
2.6.2	Inhalt des Kaufvertrags .....	404
2.6.3	Erfüllung des Kaufvertrags .....	416

<b>3</b>	<b>Lagerung: Bestandsmanagement und -logistik</b> .....	432
3.1	Lagerarten, Lageraufgaben .....	432
3.2	Lagerorganisation .....	434
3.2.1	Zentrale Lagerung .....	434
3.2.2	Dezentrale Lagerung .....	435
3.2.3	Lagereinrichtung .....	436
3.2.4	Transportssysteme (Fördersysteme) .....	437
3.2.5	Anordnung des Lagergutes im Lager ..	440
3.2.6	Belegwesen .....	445
3.2.7	Prozess der Bestandsüberwachung ..	446
3.2.8	Inventurprozesse .....	446
3.3	Kosten der Lagerhaltung .....	448
3.3.1	Lagerkostenarten .....	449
3.3.2	Minimierung der variablen Lagerkosten ..	449
3.3.3	Minimierung der fixen Lagerkosten ..	450

<b>4</b>	<b>Controlling im Materialmanagement</b> ..	451
4.1	Ziele und Verfahren des Controllings ..	451
4.2	Zweck wichtiger Kennzahlen .....	451
4.3	Kennzahlen zur Versorgungssicherheit ..	452
4.3.1	Bestandskennzahlen .....	452
4.3.2	Lieferantenkennzahlen .....	454
4.4	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit .....	455
4.5	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Beschaffung .....	455
4.6	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Lagerung .....	456

#### FUNFTER ABSCHNITT

### Personalmanagement

#### RAHMENLEHRPLAN

LERNFELD 12: Personalprozesse planen, steuern und kontrollieren

<b>1</b>	<b>Aufgaben des Personalmanagements</b> ..	460
<b>2</b>	<b>Ziele des Personalmanagements</b> .....	461
2.1	Optimale Deckung des Personalbedarfs ..	461
2.2	Optimierung des Personalaufwands .....	461
2.3	Optimierung der Personalleistung .....	462
2.3.1	Leistungsfähigkeit (Eignung, Qualifikation, Kompetenz) .....	462
2.3.2	Leistungsdisposition (körperliche Leistungsbereitschaft) .....	463
2.3.3	Leistungsmotivation (psychologische Leistungsbereitschaft, Leistungswilligkeit) .....	463
2.3.4	Zusammenhang der Ziele .....	464

<b>3</b>	<b>Einordnung des Personalmanagements</b>	465	<b>7.4.2</b>	Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz .....	517
3.1	Organisatorische Eingliederung.....	465	<b>7.4.3</b>	Entwicklungsmaßnahmen in der Nähe des Arbeitsplatzes.....	518
3.2	Personalaufgaben als Querschnittsaufgaben.....	466	<b>7.4.4</b>	Entwicklungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes.....	519
3.3	Personalprozesse als Supportprozesse .....	466	<b>7.5</b>	Planung der Personalentwicklung.....	519
<b>4</b>	<b>Personaldaten und ihre Auswertung</b> .....	466	<b>7.5.1</b>	Planung der Entwicklungsmaßnahmen..	519
4.1	Personalakte.....	466	<b>7.5.2</b>	Planung der Teilnahme an Maßnahmen.	520
4.2	Personalinformationssystem .....	468	<b>8</b>	<b>Personalabbaumanagement</b> .....	521
4.3	Personalstatistik und Personalcontrolling .....	470	<b>8.1</b>	Notwendigkeit von Personalfreisetzungen .....	521
4.4	Personalbestandsanalysen – eine Aufgabe des Personalcontrollings.....	472	<b>8.2</b>	Kündigung.....	521
<b>5</b>	<b>Personalbeschaffungsmanagement</b> .....	476	<b>8.3</b>	Kündigungsschutz.....	522
5.1	Personalbedarfsplanung.....	477	<b>8.3.1</b>	Sozial ungerechtfertigte Kündigungen ..	522
5.1.1	Personalbedarf.....	477	<b>8.3.2</b>	Anhörungs- und Widerspruchsrecht des Betriebsrats.....	523
5.1.2	Quantitative Bedarfsplanung .....	477	<b>8.3.3</b>	Klage vor dem Arbeitsgericht .....	524
5.1.3	Qualitative Bedarfsplanung .....	479	<b>8.3.4</b>	Arbeitszeugnis .....	525
5.1.4	Zeitpunkt des Personalbedarfs .....	479	<b>8.4</b>	Vorgehen bei umfangreichen Personalfreisetzungen.....	526
5.2	Personalentwicklung .....	480			
5.3	Personalanwerbung .....	481			
5.3.1	Mögliche Personalbeschaffungswege..	481	<b>9</b>	<b>Personalführung</b> .....	529
5.3.2	Interne Personalbeschaffung .....	482	<b>9.1</b>	Zielorientierte Menschenführung .....	529
5.3.3	Externe Personalbeschaffung .....	483	<b>9.2</b>	Führungsstile .....	529
5.3.4	Personalauswahl .....	485	<b>9.2.1</b>	Arten von Führungsstilen .....	529
5.3.5	Diskriminierungsverbot .....	488	<b>9.2.2</b>	Beurteilung der Führungsstile .....	530
5.3.6	E-Recruiting .....	489	<b>9.2.3</b>	Einführung eines kooperativen Führungsstils .....	530
5.4	Einstellung/Stellenbesetzung .....	490	<b>9.3</b>	Konfliktmanagement .....	532
5.5	Einarbeitung .....	490	<b>9.3.1</b>	Konflikte .....	532
5.6	Rechtliche Aspekte des Arbeitsverhältnisses .....	491	<b>9.3.2</b>	Konfliktarten .....	532
5.6.1	Arbeitsvertrag .....	491	<b>9.3.3</b>	Konfliktregelung .....	535
5.6.2	Arbeitsgesetze .....	492			
5.6.3	Tarifvertragliche Regelungen .....	493	<b>10</b>	<b>Arbeitsstudien und Arbeitsentgelte</b> .....	537
5.6.4	Betriebsvereinbarungen .....	493	<b>10.1</b>	Arbeitsstudien .....	537
5.7	Vollmachten .....	496	<b>10.1.1</b>	Ziel von Arbeitsstudien .....	537
5.7.1	Prokura .....	496	<b>10.1.2</b>	Arbeitsablaufstudien .....	538
5.7.2	Handlungsvollmacht .....	498	<b>10.2</b>	Arbeitszeitstudien .....	540
<b>6</b>	<b>Personaleinsatzmanagement</b> .....	500	<b>10.3</b>	Personalkosten: Arten, Beeinflussbarkeit	543
6.1	Aufgabe der Personaleinsatzplanung ..	500	<b>10.4</b>	Arbeitswertstudien .....	544
6.2	Qualitativer Personaleinsatz .....	501	<b>10.4.1</b>	Anforderungen an Arbeitsplätzen .....	544
6.3	Quantitativer Personaleinsatz .....	501	<b>10.4.2</b>	Anforderungsarten, -niveau, -struktur ..	545
6.4	Arbeitszeitmodelle.....	502	<b>10.4.3</b>	Methoden der Arbeitsbewertung .....	547
6.4.1	Arbeitszeit .....	502	<b>10.5</b>	Anforderungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit .....	550
6.4.2	Arbeitszeitmanagement .....	503	<b>10.6</b>	Zeitlohn .....	552
6.4.3	Schichtarbeit .....	504	<b>10.7</b>	Akkordlohn .....	553
6.4.4	Gleitende Arbeitszeit .....	504	<b>10.7.1</b>	Geldakkord .....	553
6.4.5	Teilzeitmodelle .....	505	<b>10.7.2</b>	Zeitakkord .....	554
6.4.6	Verteilung der Arbeitszeit .....	507	<b>10.7.3</b>	Gruppenakkord .....	555
<b>7</b>	<b>Personalentwicklungsmanagement</b> .....	510	<b>10.8</b>	Prämienlohn .....	556
7.1	Instrumente der Personalentwicklung ..	510	<b>10.9</b>	Sozialgerechtigkeit: Soziallohn .....	556
7.2	Laufbahnpläne .....	511	<b>10.10</b>	Provision .....	557
7.3	Beurteilung .....	512	<b>10.11</b>	Gewinnbeteiligung .....	557
7.3.1	Beurteilungsanlässe .....	512	<b>10.12</b>	Personalaufwendungen .....	560
7.3.2	Vorgehen bei der Beurteilung .....	513	<b>10.13</b>	Lohn- und Gehaltsbuchführung .....	561
7.3.3	Beurteilungsfehler .....	513	<b>10.14</b>	Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	561
7.3.4	Beurteilungs- und Fördergespräch .....	514	<b>10.14.1</b>	Bruttobezüge .....	562
7.4	Personalentwicklungsmaßnahmen .....	516	<b>10.14.2</b>	Steuerabzüge .....	562
7.4.1	Überblick .....	516	<b>10.14.3</b>	Sozialversicherungsabzüge .....	567
			<b>10.14.4</b>	Ermittlung der Nettozahlung .....	568

<b>SECHSTER ABSCHNITT</b>		
<b>Absatzmanagement</b>		
<b>RAHMENLEHRPLAN</b>		
LERNELD 3: Kundenaufträge bearbeiten und überwachen		
LERNFELD 7: Logistik- und Lagerprozesse koordinieren, umsetzen und überwachen		
LERNELD 9: Marketingkonzepte planen und umsetzen		
<b>1</b>	<b>Stellung des Marketings im Unternehmen</b>	570
1.1	Absatz und Marketing	570
1.2	Customer-Relationship-Management (CRM)	571
1.3	Marketingorganisation	573
1.3.1	Funktionsorientierte Marketingorganisation	574
1.3.2	Produktorientierte Marketingorganisation	574
1.3.3	Kundenorientierte Marketingorganisation	575
1.3.4	Gebietsorientierte Marketingorganisation	576
1.3.5	Prozessorganisation	576
1.4	Marketingkonzeption	578
<b>2</b>	<b>Marktforschung</b>	578
2.1	Begriff und Aufgaben der Marktforschung	579
2.2	Methoden der Marktforschung	580
2.2.1	Sekundärforschung	580
2.2.2	Primärforschung	580
2.3	Forschungsgebiete	582
2.3.1	Erforschung der Marktsituationen	582
2.3.2	Erforschung der Kunden	583
2.3.3	Erforschung der Konkurrenz	584
2.3.4	Erforschung des Umfeldes	584
2.4	Projektphasen einer Marktanalyse	585
2.5	Auswertung von Marktforschungsinformationen (Beispiel SWOT-Analyse)	586
2.6	Absatzprognose	587
2.6.1	Prozess der Absatzprognose	587
2.6.2	Arten der Absatzprognose	588
<b>3</b>	<b>Marketingziele und Marketingstrategien</b>	592
3.1	Marketingziele	592
3.2	Marketingstrategien	595
3.2.1	Wahl der Geschäftsfelder	595
3.2.2	Marktsegmentierungsstrategien	595
3.2.3	Wachstumsstrategien	596
3.2.4	Rückzugsstrategien	597
3.2.5	Wettbewerbsstrategien	598
<b>4</b>	<b>Überblick über die Marketinginstrumente</b>	599
4.1	Arten der Marketinginstrumente	599
4.2	Marketinginstrumente und Absatzplanung	600
4.3	Marketing-Mix	600
<b>5</b>	<b>Leistungspolitik</b>	601
5.1	Produktpolitik	601
5.1.1	Erkenntnisse anhand von Produktlebenszyklus- und Portfolioanalyse	601
5.1.2	Produktinnovation	603
5.1.3	Produktgestaltung	604
5.1.4	Produktvariation	604
5.1.5	Produktelimination	605
5.2	Programmpolitik	606
5.3	Markenpolitik und Servicepolitik	609
5.3.1	Markenpolitik	609
5.3.2	Servicepolitik	610
<b>6</b>	<b>Distributionspolitik</b>	611
6.1	Überblick: Absatzorgane	612
6.2	Werkseigener Absatz	612
6.3	Werksgebundener Absatz	615
6.4	Ausgegliederter Absatz	617
6.5	Absatzwege (Vertriebswege)	621
6.6	Physische Distribution (Absatzlogistik)	624
6.6.1	Lagersysteme	624
6.6.2	Transportentscheidungen	626
<b>7</b>	<b>Kontrahierungspolitik – Preise und Konditionen</b>	630
7.1	Aufgaben der Preis- und Konditionenpolitik	630
7.2	Wirkung von Preisänderungen auf Nachfrage und Umsatz	630
7.2.1	Preisempfindlichkeit der Nachfrage	630
7.2.2	Preiselastizität der Nachfrage	631
7.3	Arten der Preissetzung	632
7.3.1	Kostenorientierte Preissetzung	632
7.3.2	Nachfrage- und konkurrenzorientierte Preissetzung	632
7.4	Preisstellungssysteme	634
7.4.1	Bruttosystem	635
7.4.2	Nettosystem	635
7.5	Preisstrategien	636
7.5.1	Preisdifferenzierung	636
7.5.2	Dynamische Preisgestaltung	636
7.5.3	Preispositionierung	637
7.6	Konditionenpolitik	637
<b>8</b>	<b>Kommunikationspolitik</b>	639
8.1	Meinungswerbung	639
	(Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit)	639
8.2	Sponsoring	639
8.3	Absatzwerbung	640
8.3.1	Ziele und Aufgaben der Absatzwerbung	640
8.3.2	Werbemittel, Werbeelemente und Werbemedien	641
8.3.3	Werbegrundsätze	642
8.3.4	Elemente der Werbeplanung	643
8.3.5	Werbekampagne	644
8.3.6	Kontrolle des Werbeerfolgs	644
8.4	Verkaufsförderung (Salespromotion)	645
8.5	Direct Marketing	646
8.6	Event-Marketing	646
8.7	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	646

<b>9</b>	<b>Marketing-Konzeption von Metallweb e. K.</b>	<b>2</b>	<b>Investitionsmanagement</b> .....	708	
9.1	Strategische Ziele .....	2.1	Investitionsplanung .....	708	
9.2	Marketingstrategien .....	2.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs .....	712	
9.3	Marketinginstrumente im Marketing-Mix .....	2.2.2	Kapitalbedarf für das Anlagevermögen .....	712	
		2.3	Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen .....	713	
		2.3.1	Investitionsrechnungen .....	715	
<b>10</b>	<b>Kundennahe Geschäftsprozesse<sup>1</sup></b> .....	<b>655</b>	Dynamische und statische Investitionsrechnungen .....	715	
10.1	Kundenmanagement .....	656	Kostenvergleichsrechnung .....	715	
10.2	Kundentypen .....	656	Gewinnvergleichsrechnung .....	718	
10.3	Kundengewinnung .....	657	Rentabilitätsvergleichsrechnung .....	719	
10.3.1	Begriff und Instrumente der Kundengewinnung .....	657	Amortisationsvergleichsrechnung .....	721	
10.3.2	Kundengewinnungsprozess .....	658	Investitionscontrolling .....	722	
10.4	Kundenauftragsbearbeitungsprozess .....	660			
10.5	Online-Verkauf .....	664	<b>3</b>	<b>Finanzierungarten</b> .....	724
10.6	Versandlogistik .....	665	3.1	Entscheidungskriterien; Finanzierungsplan .....	724
10.6.1	Versand als logistisches Problem .....	665	3.2	Außenfinanzierung mit Eigenkapital (Einlagenfinanzierung) .....	725
10.6.2	Kommissionierung .....	666	3.2.1	Gesetzliche Vorschriften zur Mittelzuführung .....	725
10.6.3	Verpackung .....	667	3.2.2	Beurteilung der Außenfinanzierung mit Eigenkapital .....	726
10.6.4	Güterbeförderung .....	669	3.2.3	Private Equity .....	727
10.6.5	Aufgaben des Spediteurs .....	672	3.3	Außenfinanzierung mit Fremdkapital (Kreditfinanzierung) .....	728
10.7	Nichtannahme der Kaufsache .....	675	3.3.1	Kredit .....	729
10.8	Zahlungsvorgänge .....	677	3.3.2	Bonitätsprüfung .....	729
10.8.1	Bargeldzahlung .....	677	3.3.3	Kreditsicherung – Personal- und Realkredit .....	732
10.8.2	Haltbare Zahlung .....	677	3.3.4	Verstärkte Personalkredite .....	733
10.8.3	Bargeldlose Zahlung .....	677	3.3.5	Realkredite .....	736
10.9	Debitorenmanagement .....	681	3.3.6	Kurzfristige Kreditfinanzierung .....	743
10.9.1	Debitorenkonten .....	681	3.3.7	Langfristige Kreditfinanzierung .....	748
10.9.2	Prüfen und Buchen des Zahlungseingangs .....	681	3.3.8	Beurteilung der Kreditfinanzierung .....	750
10.9.3	Mahnlauf .....	683	3.4	Innenfinanzierung .....	752
10.9.4	Zahlungsverzug .....	684	3.4.1	Innenfinanzierung mit Eigenkapital .....	752
10.9.5	Gerichtliches Mahnverfahren .....	685	3.4.2	Innenfinanzierung mit Fremdkapital .....	754
10.9.6	Klageverfahren .....	687	3.4.3	Beurteilung der Innenfinanzierung .....	755
10.9.7	Verjährung von Forderungen .....	690	3.5	Leasing als Finanzierungsalternative .....	756
10.10	Kundenbindung und Serviceprozesse .....	692	<b>4</b>	<b>Finanzplanung und Finanzcontrolling</b> .....	759
10.10.1	Kundenbindungsmaßnahmen .....	692	4.1	Finanzplanung und Finanzierungsziele .....	759
10.10.2	Serviceprozesse .....	693	4.2	Finanzierungsregeln (Finanzierungsgrundsätze) .....	760
<b>11</b>	<b>Marketingcontrolling</b> .....	<b>696</b>	4.3	Aufstellung von Finanzplänen .....	761
11.1	Strategisches Marketingcontrolling .....	696	4.4	Instrumente des Finanzcontrollings .....	762
11.2	Operatives Marketingcontrolling .....	697	4.4.1	Bilanzkennzahlen .....	763
11.2.1	Gegenstände und Instrumente .....	697	4.4.2	Bewegungsbilanz .....	766
11.2.2	Marketingkennzahlen .....	697	4.4.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragskraft des Kapitals (Rentabilität) .....	768
			4.4.4	Kennzahlen für die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens .....	772

#### SIEBTER ABSCHNITT

### Investitions- und Finanzmanagement

#### RAHMENLEHRPLAN

LERNFELD 10: Jahresabschluss vorbereiten, auswerten und für Finanzierungsentscheidungen nutzen

<b>1</b>	<b>Finanzierung und Investition</b> .....	703
1.1	Geschäftsprozesse .....	703
1.2	Finanzierung und Investition im Unternehmenskreislauf .....	703
1.3	Bilanz: Spiegel von Investition und Finanzierung .....	705
1.3.1	Passivseite (Finanzierungsseite) .....	705
1.3.2	Aktivseite (Investitionsseite) .....	706
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	775
	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	777
	<b>Bildquellenverzeichnis</b> .....	790