

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Verzeichnis der zitierten Gesetze und Verordnungen	17
Einleitung.....	19

1. Prüfungsteil: Wirtschaftliches Handeln und betriebliche Leistungsprozesse

1. Marketingmanagement

1.1 Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens	27
1.1.1 Marketing.....	27
1.1.2 Marketingforschung – Marktforschung	30
1.1.3 Analyse- und Prognoseverfahren.....	37
1.1.3.1 Analyseverfahren	37
1.1.3.2 Prognoseverfahren.....	38
1.2 Formulierung eines strategischen und operativen Zielprogramms	42
1.2.1 Unternehmensziele	42
1.2.2 Marketingziele	46
1.2.2.1 Produktpolitische Ziele	46
1.2.2.2 Kontrahierungspolitische Ziele	47
1.2.2.3 Distributionspolitische Ziele.....	50
1.2.2.4 Kommunikationspolitische Ziele.....	51
1.3 Formulierung zielgerichteter Marketingstrategien	57
1.3.1 Marketingstrategien.....	57
1.3.1.1 Segmentierungsstrategien	57
1.3.1.2 Wettbewerbsstrategien	59
1.3.1.3 Wachstumsstrategie	60
1.3.2 Implementierung von Marketingstrategien	61
1.4 Auswahl von Marketingaktivitäten	64
1.4.1 Produkt- und sortimentspolitische Aktivitäten.....	65
1.4.2 Kontrahierungspolitische (preispolitische) Aktivitäten	70
1.4.2.1 Konkurrenzorientierte Preisbestimmung.....	70
1.4.2.2 Preisdifferenzierungen	71
1.4.3 Distributionspolitische Aktivitäten	75
1.4.3.1 Absatzwege	75
1.4.3.2 Handelsvertreter und Handelsreisender	78
1.4.3.3 Anzahl der Außendienstmitarbeiter	81
1.4.3.4 Gestaltung der Absatzkette.....	82
1.4.3.5 Gestaltung der Distribution	84
1.4.4 Kommunikationspolitische Aktivitäten	90
1.4.4.1 Werbung	90
1.4.4.2 Verkaufsförderung (Sales Promotion).....	96
1.4.4.3 Direktwerbung.....	98
1.4.5 Marketingorganisation	99
1.4.5.1 Grundlagen	99
1.4.5.2 Marketingorientierte Aufbauorganisation	103

1.5	Bestimmung geeigneter Kontrollverfahren	114
1.5.1	Aufgaben und Ziele	114
1.5.2	Marketingcontrolling	116

2. Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens

2.1	Das Steuersystem in seiner Bedeutung für das Unternehmen	121
2.1.1	Grundbegriffe und Grundlagen	121
2.1.1.1	Grundbegriffe	121
2.1.1.2	Steuerabwehr	126
2.1.1.3	Doppelbesteuerungsabkommen	128
2.1.2	Unternehmensteuern	129
2.1.2.1	Einkommensteuer	130
2.1.2.2	Körperschaftsteuer	137
2.1.2.3	Gewerbesteuer	138
2.1.2.4	Umsatzsteuer	141
2.1.3	Gestaltungsmöglichkeiten	144
2.2	Zielorientierter Einsatz der Instrumente der Bilanzanalyse	148
2.2.1	Bedeutung der Bilanzanalyse für das Unternehmensmanagement	148
2.2.1.1	Der Jahresabschluss	148
2.2.1.2	Bilanzpolitik	152
2.2.2	Bilanzanalyse	156
2.2.2.1	Qualitative Bilanzanalyse	162
2.2.2.2	Finanzkennzahlen als Ergebnis der quantitativen Analyse des Abschlusses	164
2.2.2.3	Grenzen der Bilanzanalyse	171
2.3	Unterstützung der Unternehmensziele durch Bilanz- und Steuerpolitik	172
2.3.1	Bedeutung der Wahlrechte als situationsbezogenes Instrument der Unternehmensführung	172
2.3.1.1	Bedingungsrahmen	172
2.3.1.2	Grenzen und Probleme der Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben	183
2.3.1.3	Bedeutung des Wahlrechts	185
2.3.2	Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte	186
2.3.2.1	Bilanzierungswahlrechte	186
2.3.2.2	Bewertungswahlrechte	188
2.3.3	Steuerliche Entscheidungskriterien im Rahmen von Unter- nehmensbeteiligungen	194
2.4	Internationale Rechnungslegungsvorschriften	195
2.4.1	Auswirkungen von Rechnungslegungsvorschriften im Rahmen von Geschäftsbeziehungen in globalisierten Märkten	195
2.4.2	Rechtssysteme des externen Rechnungswesens	196
2.4.2.1	International Financial Reporting Standards (IFRS)	197
2.4.2.2	DRS	200
2.4.2.3	US-GAAP	201
2.4.3	Rechtslage in der EU	202
2.4.4	Ausgewählte Unterschiede zwischen HGB und IFRS	203

3. Finanzwirtschaftliche Steuerung

3.1	Gestaltung des Controlling als Instrument der Unternehmensführung	205
-----	---	-----

3.1.1	Grundlagen.....	205
3.1.1.1	Grundverständnis des Controlling als Instrument der Unternehmensführung.....	205
3.1.1.2	Aufgabenbereiche des Controlling	206
3.1.1.3	Institutionale Gestaltung des Controlling im Unternehmen	207
3.1.2	Ergebnisse des operativen Controlling.....	208
3.1.2.1	Budgetierung	208
3.1.2.2	Plankostenrechnung.....	210
3.1.2.3	Deckungsbeitragsrechnung.....	213
3.1.2.4	Prozesskostenrechnung.....	216
3.1.3	Strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung.....	218
3.2	Aufbau eines kennzahlengesteuerten Managementinformationssystems	219
3.2.1	Bedeutung eines Managementinformationssystems als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen.....	219
3.2.2	Managementinformationssysteme als Frühwarnsysteme	220
3.2.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	224
3.2.3.1	Kennzahlen aus ausgewählten Unternehmensbereichen	226
3.2.3.2	Kennzahlensysteme	231
3.3	Steuerung der Beschaffung von Mitteln im Finanzprozess	234
3.3.1	Bedeutung der betrieblichen Finanzwirtschaft	234
3.3.1.1	Grundlagen.....	234
3.3.1.2	Ziele der betrieblichen Finanzwirtschaft	236
3.3.1.3	Insolvenztatbestände.....	239
3.3.2	Kapitalbedarfsermittlung.....	240
3.3.2.1	Grundbegriffe.....	240
3.3.2.2	Anlagekapitalbedarf.....	241
3.3.2.3	Umlaufkapitalbedarf.....	242
3.3.2.4	Finanzplan	242
3.3.2.5	Relevanz von Deckungsgraden.....	244
3.3.3	Kapitalbedarfsdeckung.....	246
3.3.3.1	Kapitalgeber	246
3.3.3.2	Finanzierungsquellen	248
3.3.3.3	Kreditwürdigkeit.....	254
3.3.4	Kapitalbeschaffung als ein Entscheidungskriterium für die Wahl der Rechtsform	256
3.3.4.1	Eigenkapital	256
3.3.4.2	Fremdkapitalbeschaffung börsennotierter Unternehmen	265
3.3.5	Kreditsubstitute.....	272
3.3.5.1	Leasing	272
3.3.5.2	Factoring.....	273
3.3.5.3	Asset Backed Security.....	274
3.3.6	Allgemeine Risiken und Instrumente zur Risikobegrenzung	275
3.3.7	Kreditrisiken und ihre Begrenzung	276
3.3.7.1	Bedeutung von Kreditrisiken.....	276
3.3.7.2	Instrumente zur Begrenzung	277
3.4	Lenkung der Mittelverwendung im Unternehmen.....	280
3.4.1	Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Instrument der Lenkung der Mittelverwendung	280
3.4.1.1	Grundlagen.....	280
3.4.1.2	Verfahren.....	281
3.4.1.3	Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt	293

4. Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensführung

4.1	Haftungstatbestände für Unternehmen und die Unternehmensführung	297
4.1.1	Haftungstatbestände des BGB/HGB.....	297
4.1.1.1	Vertragshaftung	297
4.1.1.2	Haftung aus Gesetz.....	298
4.1.1.3	Haftungstatbestände im Personen- und Gesellschaftsrecht	299
4.1.1.4	Willensbildung in Personen- und Kapitalgesellschaften sowie Vertretung nach außen	301
4.1.2	Folgen der Haftung im Rahmen des Insolvenz- und Zwangsvoll- streckungsverfahrens.....	311
4.1.2.1	Insolvenzverfahren	311
4.1.2.2	Ermittlung der Insolvenzquote	314
4.1.2.3	Verbraucherinsolvenzverfahren	316
4.2	Vertragstypen und deren Gestaltung	319
4.2.1	Allgemeine Geschäftsbedingungen	319
4.2.1.1	Grundbegriffe des Vertragsrechts.....	319
4.2.1.2	Stellvertretungsrecht.....	322
4.2.2	Vertragsarten	324
4.2.2.1	Der Kaufvertrag	324
4.2.2.2	Sonstige wichtige Verträge.....	326
4.2.3	Schuldrecht	329
4.2.3.1	Leistungen	329
4.2.3.2	Leistungsstörungen	331
4.2.4	Sachenrecht.....	339
4.2.5	Gesetzliche Schuldverhältnisse	344
4.2.5.1	Deliktsrecht.....	344
4.2.5.2	Gefährdungshaftung.....	345
4.2.5.3	Bereicherungsrecht	347
4.3	Nationale Ansätze des Wettbewerbsrechts	348
4.3.1	Kartellrecht.....	348
4.3.1.1	Schutz des Wettbewerbs.....	348
4.3.1.2	Wettbewerbsbeschränkungen	349
4.3.1.3	Befugnisse der Kartellbehörden	352
4.3.1.4	Fusionen und Zusammenschlusskontrolle	353
4.3.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	354
4.3.2.1	Unlauterer Wettbewerb – Tatbestände	354
4.3.2.2	Ansprüche	357
4.4	Arbeitsrecht und dessen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen.....	359
4.4.1	Individualarbeitsrecht	359
4.4.1.1	Bewerbung und Vorstellungsgespräch	360
4.4.1.2	Haupt- und Nebenpflichten der Arbeitsvertragsparteien.....	361
4.4.1.3	Arbeitnehmerüberlassung, Teilzeit- und befristete Arbeit	365
4.4.1.4	Beendigung eines Arbeitsverhältnisses.....	371
4.4.2	Kollektives Arbeitsrecht.....	378
4.4.2.1	Verfassungsrechtliche Grundlage.....	378
4.4.2.2	Tarifvertragsrecht.....	378
4.4.2.3	Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht.....	381
4.4.2.4	Arbeitskampfrecht.....	385
4.5	Auswirkungen der EU-Gesetzgebung auf nationales Recht.....	387
4.5.1	Europäisches Primärrecht.....	387
4.5.2	Europäisches Sekundärrecht.....	389

5. Europäische und internationale Wirtschaftsbeziehungen

5.1 Auswirkungen markroökonomischer Aspekte globalisierter Märkte auf die Unternehmenspolitik	395
5.1.1 Weltwirtschaftliche Entwicklung	395
5.1.1.1 Globalisierung	395
5.1.1.2 Wichtige Zusammenschlüsse	396
5.1.2 Organisationen auf Weltebene	399
5.1.2.1 Welthandelsorganisation (WTO)	399
5.1.2.2 Der Internationale Währungsfonds (IWF)	400
5.1.2.3 Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)	403
5.1.3 Europäische Union	405
5.1.3.1 Entstehung und Entwicklung der Europäischen Union	405
5.1.3.2 Die Europäische Gemeinschaft	407
5.1.3.3 Die Europäische Währungs- und Wirtschaftsunion	408
5.1.4 Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft	424
5.1.5 Veränderungen der Arbeitsmärkte	430
5.2 Aufbau und Realisierung von Außenwirtschaftsbeziehungen	432
5.2.1 Distributionswege und -organe im Außenhandel	432
5.2.2 Sonderformen des Außenhandels	435
5.2.3 Beteiligungen	438
5.2.4 Institutionen im Dienste der EU und des Außenhandels	440
5.2.4.1 Kammern und Ländervereine	441
5.2.4.2 Sonstige Institutionen	444
5.2.4.3 Förderprogramme der EU	445
5.3 Abwickeln der außenwirtschaftlichen Transaktionen in verschiedenen Währungsgebieten	447
5.3.1 Zahlungsbedingungen	447
5.3.2 Auslandszahlungsverkehr	449
5.3.3 Dokumente im Außenhandel	453
5.3.4 Das Dokumenteninkasso	456
5.3.5 Das Dokumentenakkreditiv	457
5.3.6 Garantien im Auslandsgeschäft	459
5.3.7 Devisenhandel	461
5.3.8 Finanzierung des Außenhandels	463
5.3.8.1 Kurzfristige Finanzierung	463
5.3.8.2 Projektfinanzierung	471
5.3.8.3 Forfaitierung	472
5.4 Abwicklung des internationalen Warenverkehrs unter Berücksichtigung unterschiedlicher Wirtschaftskulturen und rechtlicher Rahmenbedingungen	473
5.4.1 Rechtliche Elemente des innergemeinschaftlichen Warenverkehrs	473
5.4.1.1 Innergemeinschaftlicher Warenverkehr	473
5.4.1.2 Doppelbesteuerungsabkommen	476
5.4.1.3 Intrastat	477
5.4.1.4 Zollkodex	478
5.4.2 Grundfreiheiten	480
5.4.3 Risikomanagement	481
5.4.3.1 Länderrisiken	482
5.4.3.2 Zahlungsrisiken im Außenhandelsgeschäft	484
5.4.3.3 Liefer- und sonstige Risiken	485

5.4.4	Incoterms	486
5.4.5	Kulturelle Unterschiede im internationalen Geschäft.....	489
5.4.5.1	Dimensionen zur Beschreibung von Kulturen	489
5.4.5.2	Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz.....	498
5.4.5.3	Internationale Verhandlungen.....	502
5.4.5.4	Ausgewählte Landeskulturen	506

2. Prüfungsteil: Führung und Management im Unternehmen

6. Unternehmensführung

6.1	Gestaltung der Strategiefindung, der Strategieumsetzung und des Strategiecontrolling	513
6.1.1	Ethik als Aspekt der Unternehmensführung.....	513
6.1.2	Grundlegende Gestaltungsentscheidungen.....	515
6.1.3	Strategische Analysen	517
6.1.3.1	Portfolioanalyse.....	517
6.1.3.2	SWOT-Analyse.....	519
6.1.3.3	Gap-Analyse.....	521
6.1.3.4	Produktlebenszyklusanalyse	522
6.1.3.5	Benchmarking.....	525
6.1.3.6	Deckungsbeitragsanalyse	526
6.1.4	Strategiearten	527
6.1.4.1	Grundstrategien.....	527
6.1.4.2	Unternehmensstrategien	531
6.1.4.3	Bereichsstrategien.....	534
6.1.5	Entwicklung eines strategischen Controlling.....	543
6.2	Entwicklung und Umsetzung von Zielsystemen im Unternehmen.....	545
6.2.1	Bestandteile von Führungsentscheidungen.....	545
6.2.2	Zielkatalog.....	547
6.2.3	Zielbildungsprozess	548
6.2.3.1	Autonome Entscheidungen – Kooperative Entscheidungen	548
6.2.3.2	Phasen des Zielbildungsprozesses.....	549
6.2.3.3	Anforderungen an die Ziele	551
6.2.4	Zielsysteme.....	551
6.2.4.1	Entwicklung	551
6.2.4.2	Zielsystem als Kennzahlenpyramide.....	554
6.2.4.3	Wechselwirkungen von Zielen.....	555
6.2.5	Technik der Zielvereinbarung.....	557
6.3	Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Planung	559
6.3.1	Elemente der Planung	559
6.3.1.1	Einflussfaktoren, Instanzen, Prozesse	559
6.3.1.2	Instrumente.....	561
6.3.2	Funktionsweise von Planungs- und Kontrollsystemen.....	567
6.3.3	Budgetierung.....	570
6.3.3.1	Budget und Budgetierung.....	570
6.3.3.2	Formen der Budgetierung.....	571
6.4	Management einer kundenorientierten Qualitätspolitik.....	572
6.4.1	Qualitätsmanagement-Normen und Qualitätsmanagement-Richtlinien als Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns.....	572

6.4.2	Qualitätsmanagementsysteme	578
6.4.2.1	QM-Systeme – Aufgaben, Ziele	578
6.4.2.2	Qualitätsmethoden	582
6.4.3	Kunden- und Lieferantenbeziehungen	586
6.4.3.1	Kundenbeziehungen	587
6.4.3.2	Lieferantenbeziehungen	589
6.4.4	Weiterentwicklung zum „Integrierten Management“	593
6.5	Management einer nachhaltigen Ökologiepolitik	595
6.5.1	Nachhaltige Verantwortung des Unternehmens	595
6.5.2	Nationale und internationale rechtliche Rahmenbedingungen	597
6.5.2.1	Nationale Rahmenbedingungen	597
6.5.2.2	Internationale (europäische) rechtliche Rahmenbedingungen	600
6.5.3	Umweltrechtliche Regelungen	600
6.5.3.1	Immissionsschutzrecht	600
6.5.3.2	Gewässerschutzrecht	603
6.5.3.3	Abfallrecht	606
6.5.3.4	Bodenschutz- und Altlastenrecht	611
6.5.3.5	Gefahrstoffrecht	612
6.5.3.6	Natur- und Landschaftsschutzrecht	615
6.5.4	Umweltmanagementsysteme	617
6.5.4.1	EMAS	618
6.5.4.2	ISO 14001	623

7. Unternehmensorganisation und Projektmanagement

7.1	Organisation als strategischer Erfolgsfaktor des Unternehmens	629
7.1.1	Zusammenhang von Strategie und Unternehmensorganisation	629
7.1.1.1	Unterstützung der Strategie durch Gestaltung der Unternehmensorganisation	629
7.1.1.2	Wahrnehmung und Verarbeitung relevanter Umweltinformationen	643
7.1.1.3	Anschlussfähigkeit der Unternehmensorganisation an strategische Veränderungen	644
7.1.2	Unternehmensorganisation auf strategischer Entscheidungsebene	645
7.1.2.1	Unternehmensverfassung	645
7.1.2.2	Spitzen- und Führungsorganisation	646
7.1.2.3	Corporate Governance	646
7.1.2.4	Holdingorganisation	648
7.1.2.5	Centerorganisation	650
7.1.3	Funktionsweise eines strategisch ausgerichteten Organisationscontrolling	651
7.2	Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)	653
7.2.1	Grundannahmen der integrativen Organisationsentwicklung (OE)	653
7.2.2	Prozess der Organisationsentwicklung – Management des Wandels	655
7.2.3	Modelle des Wandels	659
7.2.3.1	Überblick	659
7.2.3.2	Organisationales Lernen als Modell des Wandels	661
7.2.4	Widerstände im Prozess der Organisationsentwicklung	662
7.3	Wirtschaftliche Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK)	664
7.3.1	Entwicklungstendenzen der Informationsgesellschaft	664
7.3.2	Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken (IuK) für Unternehmensorganisationen	666

7.3.2.1	Grundlagen.....	666
7.3.2.2	Beispiele für Anwendungen.....	670
7.3.3	Management der IuK.....	679
7.3.3.1	Ableitung von IuK-Zielen aus der Strategie.....	680
7.3.3.2	Planung des IuK-Einsatzes.....	681
7.3.3.3	Funktionsweise eines IuK-Controlling.....	683
7.4	Festlegung der Organisationsformen von Projekten.....	684
7.4.1	Managementrelevanter Kontext von Projekten.....	684
7.4.1.1	Projekte und Projektarten.....	684
7.4.1.2	Projektinitialisierung.....	687
7.4.2	Organisatorische Grundsätze im Projektmanagement.....	688
7.4.2.1	Gestaltungsfelder der Aufbauorganisation.....	688
7.4.2.2	Gestaltungsfelder der Ablauforganisation.....	690
7.4.2.3	Ablauf von Projekten nach DIN 69901.....	693
7.4.3	Gestaltung von Projekten im Unternehmen.....	695
7.4.4	Gremien, Instanzen, Rollen im Projekt.....	699
7.4.4.1	Gremien und Instanzen.....	699
7.4.4.2	Das Projektteam.....	701
7.4.4.3	Die Projektleitung.....	703
7.4.4.4	Teamführung.....	705
7.4.4.5	Konfliktmanagement.....	709
7.5	Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten.....	711
7.5.1	Projektmanagement-Funktionskreis.....	711
7.5.2	Aufgaben des Projektmanagement.....	713
7.5.2.1	Anforderungsmanagement.....	713
7.5.2.2	Terminmanagement.....	714
7.5.2.3	Risikomanagement.....	716
7.5.2.4	Management der Kosten und Finanzen (Aufwandsmanagement).....	717
7.5.2.5	Informations-, Kommunikations- und Dokumentationsmanagement.....	718
7.5.3	Ordnungsgemäßer Projektabschluss.....	720

8. Personalmanagement

8.1	Bestimmung der Vorgaben für die quantitative und qualitative Personalplanung des Unternehmens.....	723
8.1.1	Ethik und Personalmanagement.....	723
8.1.2	Ziele und Aufgaben der Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung.....	724
8.1.3	Interne und externe Planungsbedingungen.....	726
8.1.4	Gegenstandsbezogene Personalplanungen.....	727
8.2	Situationsgerechte Auswahl der Formen der Personalbeschaffung.....	731
8.2.1	Arbeitsmarkt.....	731
8.2.1.1	Rahmenbedingungen.....	732
8.2.1.2	Analyse des Arbeitsmarktes.....	735
8.2.2	Personalmarketing.....	736
8.2.2.1	Bedeutung eines positiven Unternehmensimages.....	737
8.2.2.2	Maßnahmen der Personalbeschaffung, -bindung und -erhaltung.....	738
8.2.3	Personalfreisetzung.....	748
8.2.3.1	Gründe für Freisetzungen.....	750
8.2.3.2	Verwendungsalternativen.....	751

8.2.3.3	Trennungsgespräch.....	752
8.2.4	Internationales Personalmanagement	755
8.2.4.1	Internationale Rekrutierung	755
8.2.4.2	Entsendung und Rückintegration	757
8.2.5	Beteiligung des Betriebsrates	760
8.3	Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklung im Unternehmen	761
8.3.1	Personalentwicklung	761
8.3.2	Personalentwicklungsmaßnahmen	764
8.3.2.1	Auswahlmöglichkeiten	764
8.3.2.2	Konzeptentwicklung zur Umsetzung	772
8.3.3	Personalentwicklungscontrolling	775
8.3.4	Personalinformationssysteme	778

3. Prüfungsteil: Projektarbeit und projektarbeitsbezogenes Fachgespräch

9. Projektarbeit

9.1	Vorbemerkungen	783
9.2	Thema der Projektarbeit	784
9.3	Form und äußere Gestaltung	786

10. Projektarbeitsbezogenes Fachgespräch

Übungs- und klausurtypische Aufgaben	795
Lösungen	877
Literaturverzeichnis	991
Stichwortverzeichnis	993