

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 2

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

3	Recht und Steuern	15
3.1	Rechtliche Zusammenhänge	15
	Einführung in das Recht	15
	Grundlagen und Aufbau der Rechtsordnung	16
	Verfassungsprinzipien und Grundrecht	16
	Verfassungsprinzipien	16
	Grundrechte	17
3.1.1	Bürgerliches Gesetzbuch – Allgemeiner Teil	19
3.1.1.1	Rechtssubjekte	19
3.1.1.2	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.2.1	Rechtsfähigkeit	20
3.1.1.2.2	Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.3	Rechtsgeschäfte und Willenserklärung	21
3.1.1.3.1	Antrag	21
3.1.1.3.2	Annahme	22
3.1.1.3.3	Willenserklärung	22
3.1.1.4	Stellvertretung	23
3.1.1.4.1	Innen- und Außenverhältnis	23
3.1.1.4.2	Voraussetzungen für eine wirksame Stellvertretung	23
3.1.1.5	Verjährung	24
3.1.1.5.1	Dreijährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.2	Zehnjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.3	DreiBigjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.4	Abweichende Regelungen	25
3.1.1.5.5	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	26
3.1.2	BGB – Schuldrecht	27
3.1.2.1	Grundlagen	27
3.1.2.1.1	Vertragsfreiheiten	27
3.1.2.1.2	Schuldverhältnisse	27
3.1.2.1.2.1	Stück- und Gattungsschulden	28
3.1.2.1.2.2	Erfüllung und Aufrechnung	29
3.1.2.1.3	Treu und Glauben	30
3.1.2.1.4	Gerichtsstand und Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.1	Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.2	Klage	31
3.1.2.1.4.3	Zivilprozessverfahren	31
3.1.2.1.4.4	Mahnverfahren	32
3.1.2.1.4.5	Zwangsvollstreckung	33
3.1.2.2	Produkthaftung	34
3.1.2.2.1	Voraussetzungen der Haftung	34
3.1.2.2.2	Produkte in den Verkehr bringen	34
3.1.2.2.3	Fehlerhaftigkeit von Produkten	34
3.1.2.2.4	Schaden und Kausalität	35

3.1.2.2.5	Umfang der Haftung	36
3.1.2.2.6	Welche Personen haften?	36
3.1.2.2.7	Haftungsausschluss	36
3.1.2.2.8	Deliktische Produkthaftung	37
3.1.2.3	Kaufvertrag	38
3.1.2.3.1	Gegenstand und Form des Kaufvertrages	38
3.1.2.3.2	Pflichten und Rechte des Verkäufers	38
3.1.2.3.3	Pflichten und Rechte des Käufers	39
3.1.2.3.4	Verbrauchsgüterkauf	40
3.1.2.3.5	Besondere Arten des Kaufs	40
3.1.2.3.6	Zahlungsvereinbarungen bei Kaufverträgen	42
3.1.2.4	Weitere Vertragsarten	43
3.1.2.4.1	Miet- und Pachtvertrag	43
3.1.2.4.2	Darlehensvertrag und Leihe	43
3.1.2.4.3	Dienstvertrag	44
3.1.2.4.4	Werkvertrag und Werklieferungsvertrag	45
3.1.2.4.5	Ratenkauf und Leasing	46
3.1.2.4.6	Fernabsatzgeschäfte	47
3.1.2.4.7	Elektronischer Geschäftsverkehr	47
3.1.2.4.8	Allgemeine Geschäftsbedingungen	48
3.1.2.4.9	Widerrufsrecht	49
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung	51
3.1.2.5.1	Leistungsort	51
3.1.2.5.2	Leistungszeit	51
3.1.2.5.3	Leistungsstörungen – Verletzung von Vertragspflichten	52
3.1.2.5.3.1	Nicht- oder Schlechtleistung	52
3.1.2.5.3.2	Unmöglichkeit	52
3.1.2.5.3.3	Verzug	53
3.1.2.5.3.4	Gläubigerverzug	53
3.1.2.5.4	Haftung aus unerlaubter Handlung	54
3.1.3	BGB – Sachenrecht	54
3.1.3.1	Eigentum und Besitz	54
3.1.3.1.1	Eigentum	55
3.1.3.1.2	Besitz	55
3.1.3.1.3	Erwerb und Verlust des Eigentums	55
3.1.3.2	Finanzierungssicherheiten	56
3.1.3.2.1	Eigentumsvorbehalt	56
3.1.3.2.2	Pfandrecht	57
3.1.3.2.3	Sicherungsübereignung	57
3.1.3.2.4	Bürgschaft	58
3.1.3.2.5	Grundpfandrechte	58
3.1.4	Grundlagen des Insolvenzrechts	59
3.1.4.1	Insolvenzverfahren	59
3.1.4.2	Insolvenzplanverfahren	60
3.1.4.3	Verbraucherinsolvenz- und sonstige Kleinverfahren	60
3.1.4.4	Restschuldbefreiung	60
3.1.4.5	Reform des Insolvenzrechts	60
3.1.5	Handelsgesetzbuch	61
3.1.5.1	Kaufmann	62
3.1.5.2	Handelsregister	62
3.1.5.3	Firma	63
3.1.5.4	Hilfspersonen des Kaufmanns	64
3.1.5.4.1	Prokurist	64
3.1.5.4.2	Handlungsbevollmächtigter	64
3.1.5.4.3	Handlungsgehilfe	65
3.1.5.4.4	Handelsvertreter	65

3.1.5.4.5	Handelsmakler	65
3.1.5.4.6	Spediteur	65
3.1.5.4.7	Frachtführer	65
3.1.5.4.8	Kommissionär	66
3.1.5.4.9	Lagerhalter	66
3.1.5.5	Handelsgeschäfte, Handelsklauseln, Handelskauf	66
3.1.5.5.1	Handelsgeschäfte	66
3.1.5.5.2	Handelsklauseln	66
3.1.5.5.3	Handelskauf	67
3.1.5.5.4	Besonderheiten des kaufmännischen Zahlungsverkehrs	67
3.1.5.5.4.1	Darlehen	67
3.1.5.5.4.2	Schuldanerkenntnis, Schuldversprechen, Kontokorrent	68
3.1.5.5.4.3	Überweisung	68
3.1.5.5.4.4	Akkreditiv	68
3.1.6	Arbeitsrecht	69
3.1.6.1	Grundsätzliches	69
3.1.6.1.1	Begriff und Struktur des Arbeitsrechts	69
3.1.6.1.2	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	70
3.1.6.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	70
3.1.6.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	71
3.1.6.1.4.1	Rangprinzip	72
3.1.6.1.4.2	Günstigkeitsprinzip	72
3.1.6.1.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Auswirkungen im Arbeitsrecht	72
3.1.6.1.5.1	Inhalt des Gesetzes	72
3.1.6.1.5.2	Maßnahmen zum Schutz gegen Benachteiligung und Belästigung	73
3.1.6.1.5.3	Schadensersatz, Entschädigung und Beweislast	75
3.1.6.2	Arbeitsvertragsrecht	76
3.1.6.2.1	Arbeitgeber	76
3.1.6.2.2	Arbeitnehmer	76
3.1.6.2.3	Vertragsanbahnung	76
3.1.6.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	76
3.1.6.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	77
3.1.6.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	77
3.1.6.2.5	Vertragsarten	77
3.1.6.2.5.1	Teilzeitarbeit	78
3.1.6.2.5.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	78
3.1.6.2.5.3	Probearbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.5.4	Leiharbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.6	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	79
3.1.6.2.6.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.6.2	Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.7	Haftung des Arbeitnehmers	81
3.1.6.2.7.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	81
3.1.6.2.7.2	Haftung gegenüber Dritten	81
3.1.6.2.7.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	82
3.1.6.2.7.4	Mankhaftung	82
3.1.6.2.8	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
3.1.6.2.8.1	Möglichkeiten zur Beendigung	83
3.1.6.2.8.2	Ordentliche Kündigung	84
3.1.6.2.8.3	Außerordentliche Kündigung	85
3.1.6.2.8.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	85
3.1.6.2.8.5	Besonderer Kündigungsschutz	87
3.1.6.3	Betriebsverfassungsrecht	88
3.1.6.3.1	Rechtliche Grundlagen	88
3.1.6.3.1.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	89
3.1.6.3.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	89

3.1.6.3.1.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	89
3.1.6.3.2	Aufgaben des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.6.3.3.2	Personelle Angelegenheiten	91
3.1.6.3.3.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	91
3.1.6.4	Tarifvertragsrecht	91
3.1.6.4.1	Tarifvertrag	91
3.1.6.4.2	Tarifgebundenheit	92
3.1.6.4.3	Wirkung des Tarifvertrags	92
3.1.6.5	Arbeitskampfrecht	93
3.1.6.5.1	Sinn und Zweck von Arbeitskämpfen	93
3.1.6.5.2	Streik	93
3.1.6.5.3	Aussperrung	94
3.1.6.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.6.1	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	95
3.1.6.6.2	Instanzenzug der Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.7	Grundlegende arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen	96
3.1.6.7.1	Arbeitsschutzgesetz	96
3.1.6.7.1.1	Pflichten des Arbeitgebers	97
3.1.6.7.1.2	Pflichten der Beschäftigten	97
3.1.6.7.2	Arbeitssicherheitsgesetz	98
3.1.6.7.3	Arbeitsstättenverordnung	98
3.1.6.7.4	Gefahrstoffverordnung	98
3.1.6.7.4.1	Schutzstufenkonzept	99
3.1.6.7.4.2	Begriffe und Einzelheiten der Verordnung	99
3.1.6.7.5	Jugendarbeitsschutzgesetz	100
3.1.6.7.6	Mutterschutzgesetz	100
3.1.6.7.7	Pflege und Familie	101
3.1.6.7.8	Schwerbehindertenschutz	101
3.1.6.7.9	Arbeitszeitgesetz	102
3.1.6.7.10	Urlaubsrecht	103
3.1.7	Grundsätze des Wettbewerbsrechts	105
3.1.7.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	106
3.1.7.1.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	106
3.1.7.1.2	Irrtumsvolle Werbung	106
3.1.7.1.3	Vergleichende Werbung	107
3.1.7.1.4	Unzumutbare Belästigung	107
3.1.7.1.5	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	107
3.1.7.2	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	108
3.1.8	Gewerblicher Rechtschutz	108
3.1.9	Grundsätze des Gewerberechts und der Gewerbeordnung	109
3.1.9.1	Gewerberecht	109
3.1.9.2	Gewerbeordnung	109
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	111
3.2.1	Grundbegriffe des Steuerrechts	111
3.2.1.1	Die »Beteiligten« am Besteuerungssystem und andere Grundbegriffe	111
3.2.1.2	Abgaben: Gebühren, Beiträge und Steuern	112
3.2.1.3	Rechtsgrundlagen	113
3.2.1.4	Einteilung der Steuern	113
3.2.1.5	Bedeutung und Wirkung der Steuern im Unternehmen	117
3.2.1.5.1	Zahlungstermine	117
3.2.1.5.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	118

3.2.1.5.3	Bedeutung der Steuern bei der Wahl der Rechtsform	118
3.2.1.5.4	Bedeutung der Steuern bei der Standortwahl	119
3.2.1.6	Steuerliche Buchführungsvorschriften	120
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	122
3.2.2.1	Einkommensteuer	122
3.2.2.1.1	Grundlagen und Grundbegriffe	122
3.2.2.1.2	Einkunftsarten	126
3.2.2.1.3	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	131
3.2.2.1.4	Veranlagung zur Einkommensteuer	134
3.2.2.1.5	Einkommensteuertarif	135
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	136
3.2.2.2.1	Körperschaftsteuerpflicht	136
3.2.2.2.2	Körperschaftsteuersatz	136
3.2.2.2.3	Abgeltungsteuer und Teileinkünfteverfahren	137
3.2.2.2.4	Ermittlung des nach KStG zu versteuernden Einkommens	137
3.2.2.3	Gewerbesteuer	140
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	140
3.2.2.3.2	Gewerbesteuer als Gemeindesteuer	141
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	142
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe	144
3.2.2.3.5	Gewerbesteuerbetrag und Hebesatz	145
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	145
3.2.2.4.1	Abgeltungsteuer auf private Kapitaleinkünfte	145
3.2.2.4.2	Kapitalertragsteuer aus unternehmerischer Tätigkeit	147
3.2.2.5	Umsatzsteuer	148
3.2.2.5.1	Umsatzsteuersystem	148
3.2.2.5.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	149
3.2.2.5.3	Steuertatbestände	150
3.2.2.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	151
3.2.2.5.5	Steuerbefreiungen und Optionsmöglichkeit	152
3.2.2.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	153
3.2.2.5.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	154
3.2.2.5.8	Vorsteuerabzug	156
3.2.2.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	157
3.2.2.5.10	Kleinunternehmerregelung	159
3.2.2.5.11	Aufzeichnungspflichten	160
3.2.2.6	Grundsteuer	160
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	160
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer	161
3.2.3	Abgabenordnung	164
3.2.3.1	Aufbau der Finanzbehörden	164
3.2.3.2	Besteuerungsgrundsätze	165
3.2.3.3	Durchführung der Besteuerung (Besteuerungsverfahren)	166
3.2.3.3.1	Ermittlungsverfahren	166
3.2.3.3.2	Festsetzungsverfahren	166
3.2.3.3.3	Erhebungsverfahren	167
3.2.3.3.4	Vollstreckungsverfahren	167
3.2.3.3.5	Rechtsbehelfsverfahren	167
3.2.3.3.6	Rechtsbehelfe und Instanzen	167
3.2.3.3.7	Außenprüfung und sonstige Außendienstermittlungen	168
3.2.3.3.8	Betriebsprüfung	169
3.2.3.3.9	Steuerliche Pflichtverletzungen, Straf- und Bußgeldverfahren	170

4	Unternehmensführung	173
4.1	Betriebsorganisation	173
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur	173
4.1.1.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	173
4.1.1.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	175
4.1.2	Strategische und operative Planung	175
4.1.2.1	Strategische Planung	176
4.1.2.1.1	Lebenszyklusanalyse	179
4.1.2.1.2	Portfolioanalyse	182
4.1.2.1.3	Benchmarking	183
4.1.2.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	184
4.1.2.2	Operative Planung	185
4.1.2.2.1	Gesamtpläne und Teilpläne	185
4.1.2.2.2	Planungsprinzipien	186
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme	187
4.1.2.3.1	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	189
4.1.2.3.1.1	Begriff der Qualität und Entwicklung	189
4.1.2.3.1.2	Auditverfahren (am Beispiel Qualitätsmanagement)	190
4.1.2.3.1.3	Heutiges Qualitätsverständnis	192
4.1.2.3.1.4	Kundenorientierung im Qualitätsmanagement	193
4.1.2.3.2	Betriebliches Umweltmanagementsystem	194
4.1.2.3.3	Betriebliches Arbeitsschutzsystem	195
4.1.2.3.4	Entwurf integrierter Managementsysteme	197
4.1.3	Aufbauorganisation	199
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten	199
4.1.3.1.1	Analyse-Synthese-Konzept	199
4.1.3.1.2	Stelle, Instanz und Hierarchie	202
4.1.3.1.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	204
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation	205
4.1.3.2.1	Stellenbeschreibung	205
4.1.3.2.2	Organisationsplan und Organigramm	206
4.1.3.3	Organisationsformen	206
4.1.3.3.1	Einliniensystem	208
4.1.3.3.2	Stabliniensystem	208
4.1.3.3.3	Mehrliniensystem	210
4.1.3.3.4	Sachliche Ordnung nach Verrichtung oder Objekt	210
4.1.3.3.4.1	Verrichtungsorientierte Organisation	211
4.1.3.3.4.2	Objektorientierte (divisionale) Organisation (Spartenorganisation)	211
4.1.3.3.4.3	Projektorientierte Organisation	212
4.1.3.3.5	Strategische Geschäftsfelder	212
4.1.3.3.6	Matrixorganisation	213
4.1.3.3.7	Teamorientierte Organisation	214
4.1.3.3.8	Fraktale Organisation	214
4.1.4	Ablauforganisation	215
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation	216
4.1.4.1.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	216
4.1.4.1.1.1	Untergliederung von Teilaufgaben (Arbeitsanalyse)	216
4.1.4.1.1.2	Arbeitssynthese	217
4.1.4.1.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	218
4.1.4.1.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	218
4.1.4.1.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	219
4.1.4.1.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	219
4.1.4.1.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	221

4.1.4.1.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	222
4.1.4.1.3	Prozessorientierte Ablauforganisation	222
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation	224
4.1.4.2.1	Flussdiagramm	224
4.1.4.2.2	Arbeitsablaufdiagramm	225
4.1.4.2.3	Netzplantechnik	226
4.1.5	Analysemethoden	228
4.1.5.1	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse	228
4.1.5.1.1	Kundenbefragung in Kontaktpunktanalyse	229
4.1.5.1.2	Kundenbefragung in Critical Incident Technique	230
4.1.5.1.3	Frequenz-Relevanz-Analyse	231
4.1.5.2	Wertanalyse	232
4.1.5.2.1	Arbeitsplan der Wertanalyse	233
4.1.5.2.2	Durchführung der Wertanalyse (Überblick)	234
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	236
4.2	Personalführung	238
4.2.1	Begriffe und Zusammenhänge	238
4.2.1.1	Begriffliche Abgrenzungen	238
4.2.1.2	Organisation des betrieblichen Personalwesens	240
4.2.1.3	Führungsverhalten und Führungskompetenzen	240
4.2.1.3.1	Zeitgemäßes Führungsverhalten	240
4.2.1.3.2	Führungskompetenzen	241
4.2.1.3.3	Formale Vorgesetztenbefugnisse	242
4.2.1.3.4	Menschenbild und Führungskultur	242
4.2.1.4	Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	242
4.2.2	Arten von Führung	243
4.2.2.1	Führung über Motivation	243
4.2.2.2	Führen durch Zielvereinbarung	246
4.2.2.3	Aufgabenbezogenes Führen	247
4.2.3	Führungsstile	249
4.2.3.1	»Klassische« eindimensionale Führungsstile	249
4.2.3.2	Situative Führung	250
4.2.3.3	Managerial-Grid-Konzept	250
4.2.3.4	3-D-Modell	252
4.2.3.5	Führungsinstrumente und Führungstechniken im Überblick	253
4.2.4	Führen von Gruppen	254
4.2.4.1	Gruppenstrukturen: Normen, Rollen und Status	254
4.2.4.2	Gruppenverhalten	255
4.2.4.3	Teamfähigkeit	257
4.2.5	Personalplanung	257
4.2.5.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	258
4.2.5.1.1	Lang-, mittel- und kurzfristige Personalbedarfsplanung	259
4.2.5.1.2	Grundbegriffe der Personalbedarfsplanung	260
4.2.5.1.3	Methoden der Personalbedarfsplanung	262
4.2.5.1.4	Personalkostenplanung	263
4.2.5.2	Qualitative Personalplanung	264
4.2.6	Personalbeschaffung	266
4.2.6.1	Interne oder externe Personalbeschaffung	266
4.2.6.2	Vorgehen bei der Bewerbersuche	267
4.2.6.2.1	Stellenanzeigen	267

4.2.6.2.2	Personalberater	268
4.2.6.2.3	Arbeitsagentur und private Arbeitsvermittler	269
4.2.6.3	Kriterien und Methoden der Bewerberauswahl	269
4.2.6.3.1	Gruppenauswahlverfahren	270
4.2.6.3.2	Vorstellungsgespräch	270
4.2.7	Personalanpassungsmaßnahmen	270
4.2.7.1	Kündigung	271
4.2.7.2	Aufhebungsvertrag	271
4.2.7.3	Betreuung ausscheidender Mitarbeiter	272
4.2.8	Entgeltformen	272
4.2.8.1	Bestimmungsgrößen	272
4.2.8.2	Entlohnungsformen	275
4.2.8.2.1	Zeitlohn	275
4.2.8.2.2	Akkordlohn	276
4.2.8.2.3	Prämienlohn	277
4.2.8.2.4	Erfolgsbeteiligung	277
4.2.8.3	Betriebliche Sozialleistungen	278
4.3	Personalentwicklung	281
4.3.1	Bereiche und Arten der Personalentwicklung	282
4.3.1.1	Ausbildung	282
4.3.1.2	Fortbildung	283
4.3.1.3	Innerbetriebliche Förderung	284
4.3.2	Potenzialanalyse	285
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	286
	Literaturverzeichnis	289
	Stichwortverzeichnis	291