

Inhaltsverzeichnis

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: Vier-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 Beschwerdegesprächs	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 den 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 Planungsschema für den Personalbedarf	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

Inhaltsverzeichnis

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
5.3	Personaleinsatz	125
5.3.1	Arbeitszeitmodelle.....	125
5.3.2	Berücksichtigung wichtiger Rechtsregelungen beim Personaleinsatz	127
5.3.3	Personaleinsatzplanung	132
5.3.4	Personalstatistiken.....	133
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	134
6	Maßstäbe der Entlohnung beachten und Löhne und Gehälter abrechnen.....	138
6.1	Lohngerechtigkeiten	138
6.2	Entgeltformen.....	139
6.2.1	Zeitlohn.....	140
6.2.2	Leistungslohn	140
6.2.3	Ergänzende Entgeltformen	142
6.3	Lohn- und Gehaltsabrechnung.....	143
6.3.1	Abzüge vom Bruttolohn	144
6.3.2	Berechnung der Steuern	146
6.3.3	Ermittlung der Sozialversicherungsabzüge	149
6.3.4	Erstellen einer Lohn- und Gehaltsabrechnung.....	150
6.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	154
7	Personalentwicklung planen und Personal beurteilen	158
7.1	Personalentwicklung	158
7.1.1	Ziele der Personalentwicklung	158
7.1.2	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	159
7.1.3	Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung	160
7.2	Personalbeurteilung	161
7.2.1	Beurteilungsarten	162
7.2.2	Beurteilungsverfahren	162
7.3	Arbeitszeugnisse	163
7.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	167
8	Arbeitsverhältnisse beenden	170
8.1	Arten der Beendigung von Arbeitsverhältnissen	170
8.1.1	Ordentliche Kündigung	170
8.1.2	Außerordentliche Kündigung	173
8.2	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	173
8.3	Zusammenfassung und Aufgaben	176

LF 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten	179
1 Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren.....	180
1.1 Geschäftsprozesse und Zahlungsströme	180
1.2 Liquiditäts- und erfolgswirksame Geschäftsprozesse	181
1.3 Liquidität als Unternehmensziel.....	183
1.4 Betriebliche Finanzierung	185
1.4.1 Zusammenhang von Finanzierung und Investition.....	185
1.4.2 Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung	186
1.4.3 Liquiditätsgrade.....	188
1.5 Finanzplanung	189
1.5.1 Kapitalbedarfsrechnung.....	189
1.5.2 Liquiditätsplan.....	191
1.6 Zusammenfassung und Aufgaben.....	193
2 Liquidität sichern	196
2.1 Bonitätsprüfung und Terminkontrolle.....	196
2.1.1 Bonitätsprüfung	196
2.1.2 Überwachung des Zahlungseingangs	198
2.2 Zahlungsverzug	199
2.2.1 Voraussetzungen für Zahlungsverzug	200
2.2.2 Rechte des Gläubigers (Verkäufers)	202
2.3 Mahnverfahren.....	203
2.3.1 Außergerichtliches (kaufmännisches) Mahnverfahren	203
2.3.2 Gerichtliches Mahnverfahren.....	205
2.3.3 Exkurs: Zinsrechnung	209
2.3.4 Verjährung von Forderungen.....	212
2.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	215
3 Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden	219
3.1 Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmen	219
3.1.1 Kaufmannseigenschaften	219
3.1.2 Firma.....	220
3.1.3 Handelsregister	222
3.2 Rechtsformen der Unternehmen	223
3.2.1 Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen	224
3.2.2 Einzelunternehmung	225
3.2.3 Kommanditgesellschaft (KG)	227
3.2.3 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	230
3.3 Zusammenfassung und Aufgaben.....	233
4 Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen	237
4.1 Überblick über ausgewählte Finanzierungsarten.....	237
4.2 Eigenfinanzierung	238
4.2.1 Selbstfinanzierung	238
4.2.2 Einlagen und Beteiligungsfinanzierung	240
4.2.3 Beurteilung der Eigenfinanzierung	242
4.3 Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	243
4.3.1 Kreditfinanzierung.....	243

Inhaltsverzeichnis

4.3.2	Darlehensarten nach der Verfügbarkeit	245
4.3.3	Beurteilung der Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	248
4.4	Leasing und Factoring.....	248
4.4.1	Leasing.....	248
4.4.2	Factoring	252
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	254
5	Kreditsicherheiten abwägen	258
5.1	Personalsicherheiten	258
5.1.1	Personal- oder Blankokredit.....	258
5.1.2	Bürgschaft	259
5.2	Dingliche Sicherheiten.....	261
5.2.1	Lombardkredit (Pfandrecht).....	261
5.2.2	Sicherungsübereignungskredit	262
5.2.3	Eigentumsvorbehalt.....	264
5.2.4	Grundpfandrechte (Hypothek und Grundschuld).....	264
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	267
LF 10	Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern	269
1	Kosten und Leistungen im Unternehmen	270
1.1	Von der Geschäftsbuchführung zur Kosten- und Leistungsrechnung	270
1.2	Begriffspaare Aufwendungen und Erträge sowie Kosten und Leistungen	271
1.3	Kategorisierung der Kosten	271
1.3.1	Fixe und variable Kosten	271
1.3.2	Einzel- und Gemeinkosten	272
1.3.3	Weitere Gliederungsmöglichkeit	273
1.4	Kostenart – Kostenstelle – Kostenträger	274
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	275
2	Ergebnistabelle erstellen	277
2.1	Begriffe in der Ergebnistabelle	277
2.1.1	Neutrale Aufwendungen und Erträge	277
2.1.2	Kategorisierung der Aufwendungen und Kosten	278
2.2	Gewinn- und Verlustkonto als Ausgangspunkt.....	278
2.3	Übertragung des Gewinn- und Verlustkontos in die Ergebnistabelle	279
2.4	Neutrale Aufwendungen und Erträge sowie Kosten und Leistungen in der Ergebnistabelle	280
2.5	Kalkulatorische Kosten	282
2.5.1	Kalkulatorische Abschreibungen	282
2.5.2	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	285
2.5.3	Ergebniskontrolle.....	286
2.5.4	Interpretation der Ergebnistabelle	287
2.6	Zusammenfassung und Aufgaben.....	288
3	Kostenstellenrechnung durchführen	291
3.1	Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	292
3.2	Kostenstellenrechnung auf der Grundlage des einfachen Betriebsabrechnungsbogens (BAB I)....	293
3.2.1	Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens (BAB I).....	293
3.2.2	Verteilung der Gemeinkosten	294

3.3	Zuschlagssätze für die Gemeinkosten	296
3.3.1	Materialgemeinkostenzuschlagssatz (MGKZ).....	296
3.3.2	Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz (FGKZ)	297
3.3.3	Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz (VwGKZ).....	297
3.3.4	Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz (VtGKZ).....	298
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	299
4	Kostenträgerrechnung durchführen	304
4.1	Wesen der Kostenträgerrechnung.....	304
4.2	Kalkulation der Selbstkosten auf Vollkostenbasis.....	305
4.2.1	Berechnung der Selbstkosten durch Zuschlagskalkulation	305
4.2.2	Istkosten und Normalkosten	307
4.3	Beurteilung der Kostenüber- oder Kostenunterdeckungen durch den Vergleich von Normal- und Istkosten (Nachkalkulation)	309
4.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	312
5	Handelswaren kalkulieren.....	317
5.1	Positionen der Handelskalkulation	317
5.1.1	Handlungskostenzuschlag	317
5.1.2	Gewinnzuschlag	317
5.2	Handelskalkulation als Vorwärtsskalkulation.....	318
5.2.1	Vorwärtsskalkulation.....	318
5.2.2	Berechnung des Kundenskontos und des Kundenrabatts	319
5.2.3	Nutzung eines Tabellenkalkulationsprogramms zur Durchführung der Vorwärtsskalkulation	319
5.3	Handelskalkulation als Rückwärtsskalkulation	321
5.3.1	Rückwärtsskalkulation	321
5.3.2	Berechnung der Umsatzsteuer, des Gewinnzuschlags und des Handlungskostenzuschlags (Prozentrechnung auf Hundert).....	323
5.3.3	Berechnung des Kundenrabatts und des Kundenskontos (Prozentrechnung vom Hundert)	323
5.3.4	Berechnung des Liefererskontos und des Liefererrabatts (Prozentrechnung im Hundert)	323
5.3.5	Nutzung eines Tabellenkalkulationsprogramms zur Durchführung der Rückwärtsskalkulation.....	324
5.4	Kalkulationszuschlag, -faktor und Handelsspanne	325
5.4.1	Kalkulationszuschlag	325
5.4.2	Kalkulationsfaktor	325
5.4.3	Handelsspanne	326
5.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	326
6	Deckungsbeitragsrechnung durchführen	329
6.1	Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Gesetz der Massenproduktion)	329
6.2	Unterscheidung von Vollkosten- und Teilkostenrechnung	330
6.2.1	Kritik der Vollkostenrechnung.....	330
6.2.2	Teilkostenrechnung	332
6.3	Aufbau und Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) in einem Unternehmen.....	333
6.3.1	Berechnung des Deckungsbeitrags	333
6.3.2	Arten der Deckungsbeitragsrechnung.....	334
6.4	Ermittlung der Preisuntergrenzen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	336
6.4.1	Kurzfristige Preisuntergrenze	337
6.4.2	Langfristige Preisuntergrenze.....	338
6.5	Bestimmung der Gewinnschwelle mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	338
6.6	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrags mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung ..	341
6.7	Zusammenfassung und Aufgaben.....	343

Inhaltsverzeichnis

LF 11	Geschäftsprozesse darstellen und optimieren.....	349
1	Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen	350
1.1	Grundbegriffe und Grundlagen von Geschäftsprozessen.....	350
1.1.1	Grundstruktur von Geschäftsprozessen	350
1.1.2	Eigenschaften von Geschäftsprozessen	351
1.1.3	Prozessarten	353
1.2	Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation.....	355
1.2.1	Mängel traditioneller Organisationsformen (Schnittstellen).....	355
1.2.2	Grundgedanke der Geschäftsprozessorientierung	360
1.2.3	Geschäftsprozessorientierung als betriebliche Organisationsform.....	361
1.3	Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement	365
1.3.1	Begriff des Qualitätsmanagements	365
1.3.2	Qualitätsmanagement: Zertifizierung nach ISO 9001	365
1.3.3	Bewertung der Zertifizierung nach ISO 9001	366
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	367
2	Geschäftsprozesse abbilden und optimieren.....	370
2.1	Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen.....	370
2.1.1	Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung.....	370
2.1.2	Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen (Erhebungsmethoden).....	371
2.2	Darstellung von Geschäftsprozessen	374
2.2.1	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK).....	374
2.2.2	Flussdiagramme	384
2.2.3	Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme	388
2.2.4	Ablaufdiagramme.....	389
2.3	Schwachstellenanalyse und Optimierung	390
2.3.1	Schwachstellen in Geschäftsprozessen.....	390
2.3.2	Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen	392
2.4	Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm	394
2.4.1	Darstellung mit Zeichenschablone	394
2.4.2	Darstellung mit MS-Office Produkten	394
2.4.3	Darstellung mit Modellierungssoftware	396
2.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	397
LF 12	Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren	405
1	Grundlagen von Veranstaltungen und Geschäftsreisen beachten.....	406
1.1	Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Geschäftsreisen.....	406
1.2	Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen.....	407
1.2.1	Veranstaltung	407
1.2.2	Geschäftsreise	409
1.3	Versicherungen	409
1.4	Betriebliche Richtlinien	409
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	410
2	Veranstaltungen planen	412
2.1	Veranstaltungsarten unterscheiden	412
2.2	Veranstaltungskonzept erstellen und äußere Rahmenbedingungen festlegen	414

2.3	Veranstaltung vorbereiten	417
2.3.1	Fallgebundene Tätigkeitslisten (Zeit- und Arbeitspläne)	417
2.3.2	Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsräums	418
2.4	Schriftverkehr für die Veranstaltung	421
2.4.1	Angebote und Angebotsvergleich.....	421
2.4.2	Buchungen.....	421
2.4.3	Einladungen	422
2.4.4	Tagungsunterlagen.....	423
2.5	Veranstaltung erfolgreich durchführen	425
2.6	Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen	426
2.7	Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden	427
2.8	Zusammenfassung und Aufgaben.....	429
3	Geschäftsreisen effizient und aktiv gestalten	432
3.1	Informationen zur Geschäftsreise einholen.....	433
3.1.1	Rahmenbedingungen der Geschäftsreise	433
3.1.2	Wünsche der Reiseteilnehmer	433
3.2	Ermittlung des Reiseprofils	434
3.2.1	Beförderungs- und Verkehrsmittel	434
3.2.2	Unterbringungsarten und -möglichkeiten	436
3.2.3	Formalitäten und Besonderheiten beim Reiseziel	436
3.3	Auswahl der Reisemöglichkeiten	437
3.3.1	Auswahlkriterien für den Reiseplan.....	437
3.3.2	Angebote zur Geschäftsreise einholen	439
3.3.3	Buchung der Geschäftsreise.....	441
3.4	Erstellung der Reisedokumente	441
3.4.1	Anfertigung des Reiseplans	441
3.4.2	Bereitstellen der Reiseunterlagen	442
3.5	Abrechnung der Geschäftsreise	445
3.5.1	Reisekosten	445
3.5.2	Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten	447
3.6	Nachbereitung der Geschäftsreise	447
3.6.1	Dokumentation der Geschäftsreise	447
3.6.2	Feedback zum Reiseverlauf	448
3.7	Zusammenfassung und Aufgaben.....	449
LF 13	Ein Projekt planen und durchführen	451
1	Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen	452
1.1	Projektdefinition	452
1.2	Wirtschaftliche Bedeutung von Projekten.....	452
1.3	Analyse der Durchführbarkeit	452
1.4	Stellung und Aufgaben der Projektbeteiligten	454
1.4.1	Auftraggeber.....	454
1.4.2	Lenkungsausschuss	454
1.4.3	Projektleitung	455
1.4.4	Projektteam.....	455
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	456

Inhaltsverzeichnis

2 Ein Projekt initiieren.....	458
2.1 Kreativitätstechniken/-methoden.....	458
2.1.1 Brainstorming.....	458
2.1.2 Brainwriting.....	459
2.1.3 Denkhüte.....	460
2.1.4 Mindmap	461
2.2 Phasenmodelle der Projektorganisation.....	461
2.3 Ziele definieren und Meilensteine bestimmen.....	462
2.4 Projektstart	463
2.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	463
3 Den Projektablauf planen	465
3.1 Projektstrukturplan	465
3.2 Arbeitspakete.....	466
3.3 Projektablaufplan.....	468
3.4 Terminplan.....	469
3.5 Kapazitätsplan	472
3.6 Kostenplan.....	473
3.7 Risikomanagement	473
3.8 Zusammenfassung und Aufgaben.....	473
4 Das Projekt durchführen und steuern.....	476
4.1 Controlling des Projektes	476
4.2 Projektsteuerung.....	476
4.3 Dokumentation des Projektes	477
4.4 Informations- bzw. Kommunikationsmanagement	478
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	480
5 Das Projekt abschließen	482
5.1 Projektpräsentation.....	482
5.2 Projektauswertung.....	483
5.3 Projektabschlussarbeiten	484
5.3.1 Projektabschlussbericht	484
5.3.2 Auflösung des Projektteams	485
5.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	485
5 Exkurs: Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements in einer fremden Sprache.....	487
Sachwortverzeichnis	489