

A	Umfeld, Aufbau und Steuerung eines Unternehmens	15
	› Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen	
1	Zielsystem der Unternehmung auf sich wandelnden Märkten	15
	Themenpaket ■ Verkäufermarkt ■ Käufermarkt ■ Interessengruppen und ihre Ansprüche ■ Unternehmensphilosophie ■ Unternehmenskultur ■ Unternehmensstrategien ■ Unternehmensziele ■ Shareholder-Konzept ■ Stakeholder-Konzept	
2	Wertschöpfung im Leistungserstellungsprozess	18
	Themenpaket ■ Betriebliche Produktionsfaktoren ■ Betriebliche Leistungserstellung ■ Betriebliche Leistungen ■ Ökonomisches Prinzip ■ Minimalkostenkombination	
3	Controlling zur Unternehmenssteuerung	23
	Themenpaket 1 ■ Ziele und Aufgaben des Controllings ■ Management-Regelkreislauf ..	23
	Themenpaket 2 Instrumente des Controllings: ■ Benchmarking ■ Kennzahlen	24
4	Unternehmensorganisation zur Zielerreichung	28
	Themenpaket 1 ■ Aufbauorganisation ■ Ablauforganisation ■ Weisungssysteme	28
	Themenpaket 2 ■ Prozessorientierte Organisation ■ Merkmale von Prozessen ■ Darstellung von Prozessen mit EPK ■ Prozessoptimierung	32
	Prüfungsaufgaben kompakt	37

B	Beschaffungsprozesse	40
	› Lernfeld 6: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren	
1	Stellung der Beschaffung im Wertschöpfungsprozess	40
	Themenpaket 1 ■ Abgrenzung von Beschaffung und Materialwirtschaft ■ Stellung der Beschaffung im Leistungserstellungsprozess ■ Supply-Chain und Supply-Chain-Manager ■ Teilbereiche der Materialwirtschaft ■ Ziele und Aufgaben der Materialwirtschaft ■ Zielkonflikte im Bereich Einkauf ...	40
	Themenpaket 2 ■ Materialwirtschaft, Stellung und Relevanz ■ Innere und äußere Einkaufsorganisation ■ Objekt- und Verrichtungsprinzip ■ Organigramme ■ Arbeitspläne	44
	Themenpaket 3 ■ Beschaffungsstrategien, Sourcing-Konzepte ■ Lieferantenbeziehungen ■ Einkaufsrichtlinien ■ E-Procurement	47
2	Beschaffungsplanung	51
	Themenpaket 1 ■ Erzeugnisstruktur ■ Mengenübersichtsstückliste ■ Sekundärbedarf ■ Baukastenstückliste ■ Tertiärbedarf ■ Explosionszeichnung ..	51
	Themenpaket 2 ■ Bedarfsmengenplanung ■ Bruttosekundärbedarf ■ Nettosekundärbedarf ■ Bruttoprimarybedarf ■ Bedarfsermittlungsverfahren (programmorientiert, verbrauchsorientiert)	54
	Themenpaket 3 ■ Lagerkosten ■ Gesamtkosten ■ Kapitalbindungskosten ■ Optimale Bestellmenge ■ Bestellkosten ■ Andler'sche Formel ■ Tabellarische, grafische und rechnerische Ermittlung der optimalen Bestellmenge	55
	Themenpaket 4 ■ Entscheidung: buy or make? ■ Bewertung von Fremdbezug und Eigenfertigung ■ Tabellarische, grafische und rechnerische Ermittlung der kritischen Menge ■ Kostenvergleichsrechnung	58
	Themenpaket 5 ■ Zeitplanung ■ Beschaffungszeit ■ Ermittlung des Meldebestands ■ Grafische Darstellung der Lagerbestandsentwicklung ■ Lagerbestandsgrößen (Mindestbestand, Meldebestand, Höchstbestand) ■ Bestellpunktverfahren ■ Bestellrhythmusverfahren	61
	Themenpaket 6 ■ Bereitstellungsprinzipien (Einzel-/Auftragsbeschaffung, Vorratsbeschaffung, Just-in-time-Beschaffung) ■ Zuordnung von Bedarfsermittlungsverfahren ■ ABC-Analyse (tabellarische Kategorisierung) ■ XYZ-Analyse (grafische Kategorisierung) ■ Konsequenzen der Analyseergebnisse für die Beschaffung	64
	Themenpaket 7 ■ Bezugsquellenermittlung ■ Kriterien der Lieferantenauswahl ■ Schreiben einer Anfrage ■ Angebotsvergleich (Bezugskalkulation) ■ Liefererrabatt, Liefererskonto ■ Quantitative und qualitative Kriterien ■ Nutzwertanalyse	66

3	Rechtliche Aspekte bei der Beschaffungsdurchführung	69
	Themenpaket 1 ■ Anfrage ■ Anpreisung ■ Angebot ■ Bindungsfristen ■ Zustandekommen des Kaufvertrags	69
	Themenpaket 2 ■ Inhalte des Kaufvertrags ■ Erfüllungsort ■ Gerichtsstand ■ Gefahrübergang ■ Waren- und Geldschuld ■ Hol-/Schick-/Bringschuld ■ Lieferungsbedingungen ■ Beförderungskosten ■ Verpackungskosten ■ Zahlungsbedingungen ■ Rabatt, Skonto ■ Lieferantenkredit ■ Effektivzinssatz bei Skontogewährung ■ Eigentumsvorbehalt	70
	Themenpaket 3 ■ Transportkosten ■ Schlechtleistung (Mangelhafte Lieferung) ■ Sachmangel ■ Vorrangige Rechte ■ Nacherfüllung (Nachbesserung; Neulieferung) ■ Nachrangige Rechte ■ Rücktritt vom Vertrag; Minderung; Schadenersatz ■ Prüffrist ■ Rügefrist	74
	Themenpaket 4 ■ Nicht-Rechtzeitig-Lieferung (Lieferungsverzug) ■ Voraussetzungen einer Nicht-Rechtzeitig-Lieferung ■ Rechte des Käufers ■ Liefertermin (kalendermäßig bestimmt)	76
4	Bereitstellung der Materialien durch die Materiallogistik	77
	Themenpaket 1 ■ Ziele und Aufgaben der (Material-)Logistik ■ Supply-Chain-Management ■ Innerbetrieblicher Transport	77
	Themenpaket 2 ■ Aufgaben der Lagerhaltung ■ Lagerfunktionen ■ Zentrales und dezentrales Lager ■ Lagerverwaltung ■ Wareneingang ■ Kommissionierung ■ Warenausgang ■ Lager- und Bedienvorgänge	79
	Themenpaket 3 ■ Lagerkennziffern ■ Eigen- und Fremdlagerung	82
5	Beschaffungskontrolle	87
	Themenpaket ■ Aufgaben und Ziele der Beschaffungskontrolle ■ Kennzahlen ■ Instrumente des Beschaffungscontrollings	
	Prüfungsaufgaben kompakt	91



Leistungserstellungsprozesse

96

› Lernfeld 5: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Das Produktions- und Absatzprogramm eines Industriebetriebes	96
	Themenpaket 1 ■ Leistungserstellung im Wertschöpfungsprozess ■ Aufgaben der Produktion ■ Produktionsziele und Zielkonflikte ■ Produktions- und Absatzprogramm	96
	Themenpaket 2 ■ Zweck von Forschung und Entwicklung im Industrieunternehmen ■ Phasen der Produktentwicklung	98
	Themenpaket 3 ■ Zielkonflikte bei der Erweiterung der Produktentwicklung ■ Umweltmanagementsysteme ■ Kreislaufwirtschaftsgesetz ■ Produktverantwortung ■ Zertifizierung	102
	Themenpaket 4 ■ Erweiterung des Produktions- und Absatzprogramms ■ Programmbreite und Programmtiefe ■ Spezialistenstrategie und Universalistenstrategie	105
2	Die langfristig angelegte Produktionsplanung als Grundlage der Prozesssteuerung in der Produktionswirtschaft	107
	Themenpaket 1 ■ Produktionsplanung (langfristig angelegt, einmalig, produktbezogen) ■ Produktionsprogramm ■ Festlegung von Arbeitsabläufen, Fertigungs- organisation und erforderlichen Produktionsfaktoren	107
	Themenpaket 2 ■ Produktionssteuerung (kurzfristig angelegt, ständig anfallend, kunden- auftragsbezogen) ■ Zielsetzungen der Leistungserstellung ■ Fertigungsprozess ■ Aufgaben innerhalb der Produktionssteuerung	109
	Themenpaket 3 ■ Produktionscontrolling ■ Produktionskontrolle ■ Zielsetzungen des Unternehmens und der Leistungserstellung	111
	Themenpaket 4 ■ Gewinnschwelle (Break-even-Point) ■ Fixkosten ■ Variable Kosten ■ Stückkosten ■ Gewinn und Verlust ■ Tabellarische, grafische und rechnerische Ermittlung der Gewinnschwelle	112
	Themenpaket 5 ■ Fertigungstypen (Einzel-, Massen-, Serienfertigung) ■ Fertigungsorganisation (Werkstatt-, Fließ-, Gruppenfertigung) ■ Vor- und Nachteile der Fertigungsverfahren	116

Themenpaket 6	■ Materialbedarfsplanung ■ Anforderungen an Fremdbauteile ■ Kapazitätsplanung ■ Quantitative und qualitative Kapazität ■ Anforderungen an einen Mitarbeiter in der Leistungserstellung	117
Themenpaket 7	■ Industrieroboter ■ Beschäftigungsrad ■ Break-even-Analyse ■ Argumente für und wider den Einsatz von Industrierobotern aus den Perspektiven der Geschäftsführung und des Betriebsrats	118
Themenpaket 8	■ Ermittlung von Arbeitszeitwerten ■ Durchlaufzeit ■ Rüstzeit ■ Bearbeitungszeit ■ Transportzeit ■ Liegezeit ■ Kontrollzeit ■ Vorgabezeit ■ Normalleistung ■ Leistungsgrad ■ Sollzeit ■ Istzeit	120
Themenpaket 9	■ Berechnung und anschließende Bewertung von – Rüstzeit (Rüstgrund-, Rüsterholungs-, Rüstverteilzeit), – Ausführungszeit (Grund-, Erholungs-, Verteilzeit), – Durchlaufzeit ■ Leistungsgrad ■ Vorgabezeit	121
Themenpaket 10	■ Basisarbeitsplan der Produktionsplanung (Erstellung und Zielsetzungen) ■ Ermittlung von Arbeitszeitwerten ■ Weitere Dokumente der Produktionsplanung (Produktzeichnungen, Stücklisten)	122
3	Fertigungsaufträge als Auslöser der kurzfristigen, auftragsbezogenen Produktionssteuerung	124
Themenpaket 1	■ Terminplanung ■ Vorgangsliste ■ Balkendiagramm ■ Planungs- und Kontrollinstrument der zeitorientierten Ablaufplanung ■ Bewertung und weitere Anwendungsgebiete des Balkendiagramms	124
Themenpaket 2	■ Netzplan/Strukturnetzplan ■ Vorgangsliste ■ Vorgangsknoten ■ Berechnung (Vorwärtsrechnung, Rückwärtsrechnung, Gesamtpuffer, freier Puffer) ■ Kritischer Vorgang/Kritischer Weg ■ Vorteile des Netzplans ...	127
Themenpaket 3	■ Lagerkosten ■ Rüstkosten ■ Gesamtkosten ■ Optimale Losgröße ■ (Ander'sche) Losgrößenformel ■ Modellkritik ■ Tabellarische, grafische und rechnerische Ermittlung der optimalen Losgröße	129
Themenpaket 4	■ Anpassung der Fertigungsmenge an die Absatzmenge ■ Synchronisation ■ Emanzipation ■ Stufenweise Anpassung ■ Auftragsorientierte Fertigung ■ Lagerfertigung	132
Themenpaket 5	■ Maschinenbelegungsplan (Kriterien, Erstellung, Zielsetzungen) ■ Deckungsbeitrag	134
Themenpaket 6	■ Bestimmung der Fertigungsreihenfolge ■ Absoluter und relativer Deckungsbeitrag ■ Engpasssituation; Möglichkeiten zur Problemlösung ■ Maximalkapazität ■ Weitere Kriterien zur Festlegung der Fertigungsreihenfolge	138
Themenpaket 7	■ Betriebliche Anpassung an Beschäftigungsschwankungen (intensitätsmäßig, zeitlich, quantitativ) ■ Kapazitätsbedarf, Kapazitätsgrenze ■ Kostenverläufe (fixe Kosten, variable Kosten, Gesamtkosten)	140
4	Produktionskontrolle	144
Themenpaket 1	■ Qualität ■ Qualitätsmerkmale ■ Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. ■ Instrumente zur Qualitätssicherung (Ursache- Wirkungs-Diagramm, Qualitätsregelkarte) ■ Zertifizierung	144
Themenpaket 2	■ Qualitätskosten ■ Fehlerkosten ■ Prüfkosten ■ Fehlervermeidungs- kosten ■ Optimale Fehlerquote	149
5	Leistungserstellung rationalisieren	151
Themenpaket	■ Ursachen der Rationalisierung ■ Einzelmaßnahmen zur Rationalisierung ■ Arbeitsteilung ■ Humanisierung der Arbeitsbedingungen ■ Normung ■ Typung ■ Baukastensysteme ■ Teilefamilien ■ Spezialisierung	
	Prüfungsaufgaben kompakt	156

D Absatzprozesse 160

› Lernfeld 10: Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Marketing im Wertschöpfungsprozess	160
Themenpaket 1	■ Marketingbegriff ■ Zielsetzungen von Marketing ■ Marktmacht ■ Marketingfunktionen: Kunden-, Wettbewerbs-, Gesellschaftsorientierung ■ Marktsegmentierung	160
Themenpaket 2	■ Marktforschung ■ Markterkundung, -beobachtung, -analyse, -prognose ■ Primär-, Sekundärforschung ■ Methoden der Marktforschung ■ Mündliche Befragung per Fragebogen	162

	Themenpaket 3	■ Produktlebenszyklus ■ Umsatz-/Gewinnentwicklung und deren Gründe ■ Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Degeneration, Relaunch ■ Maßnahmen zur Erreichung eines Relaunchs ■ Portfolio-Matrix (BCG) ■ Relativer Marktanteil/Relatives Marktwachstum ■ Positionierungsanalyse	165
2	Instrumente des Marketings		170
	Themenpaket 1	■ Produktlebenszyklus ■ Portfolio-/BCG-Matrix ■ Instrumente der Produktpolitik (Produktinnovation, -differenzierung, -variation, -elimination und -diversifikation)	170
	Themenpaket 2	■ Preiskalkulation ■ Zuschlagskalkulation ■ Brutto-/Nettopreissystem ■ Skimmingstrategie, Penetrationsstrategie ■ Break-even-Point-Berechnung ■ Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze ■ Target costing ■ Zielkosten ■ Preiselastizität der Nachfrage	171
	Themenpaket 3	■ Direkte und indirekte Absatzwege ■ Absatzmittler/Absatzhelfer ■ Aufgaben des Groß- und Einzelhandels ■ Online-Handel/Verkauf ■ Factory-Outlet-Center (FOC)	175
	Themenpaket 4	■ Vertriebswege ■ Handlungsreisender ■ Handelsvertreter ■ Ermittlung des kritischen Umsatzes (tabellarisch, grafisch, rechnerisch) ■ Nutzwertanalyse (berechnen und bewerten)	177
	Themenpaket 5	■ Kommunikationspolitik ■ Absatzwerbung ■ Persönlicher Verkauf ■ Verkaufsförderung ■ Öffentlichkeitsarbeit ■ Sponsoring ■ Direktmarketing ■ Werbeplan ■ Werbeagentur ■ Marketingmix	181
3	Absatzprozesse steuern		185
	Themenpaket 1	■ Anfrage ■ Angebot ■ Bestellung ■ Auftragsbestätigung ■ Lieferschein ■ Ausgangsrechnung ■ Buchung der Ausgangsrechnung ■ Kontrolle des Rechnungsausgleichs ■ Zustandekommen eines Kaufvertrags ■ Berechnung des Verkaufspreises ■ Nicht-Rechtzeitig-Zahlung (Voraussetzungen und Rechte) ■ Berechnung der Verzugszinsen nach BGB	185
	Themenpaket 2	■ Außenhandelsgeschäft ■ Dokumentenakkreditiv ■ Zahlungs-, Transport-, Währungsrisiko ■ Abstraktes, bedingtes Schuldversprechen	190
	Themenpaket 3	■ Logistik ■ Distributionslogistik ■ Entsorgungslogistik ■ Verkehrsträger ■ Logistikkonzepte ■ Kombinierte Verkehr ■ Gebrochener Verkehr ■ Verpackungsarten ■ Funktionen der Verpackung ■ Verpackungsverordnung	191
4	Marketingkontrolle		195
	Themenpaket	■ Kennzahlen zur Bewertung von Marketingmaßnahmen ■ Wirtschaftlichkeit ■ Marktanteil ■ Bewertung der Aussagekraft	
	Prüfungsaufgaben kompakt		197

E Personalwirtschaft **204**

› Lernfeld 7: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1	Personalwirtschaft und Personalmanagement als Unterstützungsprozesse	204
	Themenpaket	■ Aufgaben des Personalwesens ■ Bedeutung und Zusammenwirken der einzelnen Arbeitsbereiche
2	Personalplanung	206
	Themenpaket	■ Grundlagen der Feststellung des Mitarbeiterbedarfs ■ Aufgabe von Personalinformationssystemen ■ Innerbetriebliche Faktoren des Personal- bedarfs ■ Berechnungsmodelle für den Mitarbeiterbedarf ■ Flexible Arbeitszeiten und ihre Auswirkungen auf die Personalplanung
3	Personalbeschaffung und Personalauswahl	209
	Themenpaket 1	■ Personalanforderung als Grundlage ■ Interne und externe Beschaffungsalternativen ■ Ablauf von Bewerbung und Auswahlverfahren ■ Rechtliche Rahmenbedingungen bei Einstellungen ■ Gleichstellungsgesetz/Diskriminierungsverbot
	Themenpaket 2	■ Aussagefähigkeit von Stellenanzeigen ■ Gewichtung von Einzelfaktoren ■ Bewerberrangliste erstellen
4	Bewertung und Entlohnung der Arbeitsleistung	217
	Themenpaket 1	■ Notwendigkeit von Arbeitsplatzbewertungen ■ Bewertungsverfahren ■ Problematik einer objektiven und „gerechten“ Arbeitsplatzbewertung ...

	Themenpaket 2 ■ Zeitlohn, Gehalt, Leistungslohn ■ Arbeitsentgelt brutto ■ Lohnkosten Arbeitgeber	219
	Themenpaket 3 ■ Lohnabzüge ■ Steuerklassen ■ Sozialversicherungsbeiträge	224
5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	226
	Themenpaket ■ Kündigungsgründe ■ Kündigungsschutz ■ Kündigungsfristen ■ Kündigungsablauf ■ Mitwirkung Betriebsrat ■ Kündigungsschreiben	
6	Personalführung und Personalentwicklung	228
	Themenpaket ■ Führungsstil und Führungsverhalten ■ Führungsinstrumente und -methoden ■ Personalentwicklung	
7	Personalinformationssysteme und Personalcontrolling	230
	Themenpaket ■ Grundlagen für Personalinformationen ■ Erfassung und Speicherung von Personaldaten ■ Aufgaben und Instrumente des Personalcontrollings	
	Prüfungsaufgaben kompakt	232

F Investition und Finanzierung 236

› Lernfeld 11: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen

1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	236
	Themenpaket ■ Finanzierung ■ Investition ■ Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren ■ Güterwirtschaftliche und geldliche Seite der Betriebsprozesse ■ Finanzierungsarten (Außenfinanzierung, Innenfinanzierung, Eigenfinanzierung, Fremdfinanzierung) ■ Störungsfreie Produktion	
2	Investitionsplanung und Investitionsrechnung	238
	Themenpaket ■ Investitionsplanung ■ Quantitative und qualitative Kriterien ■ Nutzwertanalyse ■ K.-o.-Kriterien ■ Statische Investitionsrechnungen (Kostenvergleichsrechnung, Gewinnvergleichsrechnung, Rentabilitäts- vergleichsrechnung, Amortisationsvergleichsrechnung)	
3	Finanzplanung	240
	Themenpaket 1 ■ Kapitalbedarf Anlagevermögen (Grundfinanzierung), Umlaufvermögen (Umlauffinanzierung) ■ Kapitalbindungsdauer ■ Materialeinzelkosten, Fertigungslöhne, Materialgemeinkosten, Fertigungsgemeinkosten, Verwaltungsgemeinkosten, Vertriebsgemeinkosten ■ Anschaffungspreis, Anschaffungskosten, Anschaffungsnebenkosten, Skonto	240
	Themenpaket 2 ■ Liquiditätsplan ■ Überdeckung/Unterdeckung ■ Langfristige Liquiditätssicherung ■ Finanzierungsregeln	242
4	Die Innenfinanzierung mit Hilfe selbst erwirtschafteter Mittel	243
	Themenpaket 1 ■ Gesetzliche Rücklagen ■ Kapitalrücklagen ■ Gewinnrücklagen ■ Thesaurierung von Gewinnen versus Ausschüttung von Gewinnen	243
	Themenpaket 2 ■ Stille Rücklagen ■ Unterbewertung von Aktiva ■ Einbehaltene Liquidität	244
	Themenpaket 3 ■ Langfristige Rückstellungen ■ Einbehaltene Liquidität	244
	Themenpaket 4 ■ Abschreibungen als Kostenbestandteil für die Verkaufspreiskalkulation ■ Abschreibungen zur Finanzierung von Investitionen ■ Neuinvestition ■ Ersatzinvestition	244
	Themenpaket 5 ■ Liquidierbare Vermögensteile ■ Vermögensumschichtung	245
5	Außenfinanzierung	246
	Themenpaket 1 ■ Außenfinanzierung ■ Eigenfinanzierung	246
	Themenpaket 2 ■ Lieferantenkredit ■ Kontokorrentkredit ■ Skontosatz ■ Effektiver Jahreszins	246
	Themenpaket 3 ■ Fälligkeitsdarlehen (endfälliges Darlehen) ■ Abzahlungsdarlehen (Tilgungsdarlehen) ■ Annuitätendarlehen	247
	Themenpaket 4 ■ Leasing, Leasingaufwand ■ Kostenvergleich, Alternativfinanzierung	249
	Themenpaket 5 ■ Factoring, Gebühren, Delkrederereprovision	249
	Themenpaket 6 ■ Kreditwürdigkeit, Grundschild, Bürgschaft, Sicherungsübereignung, Verpfändung, Zession	250
	Prüfungsaufgaben kompakt	251
	Bildquellenverzeichnis	256
	Sachwortverzeichnis	257