

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
1. Unternehmensführung und -steuerung	21
1.1 Bewerten der Voraussetzungen, Chancen und Risiken unterschiedlichen Formen unternehmerischer Tätigkeit	22
1.1.1 Vor- und Nachteile unternehmerischer Selbstständigkeit	22
1.1.1.1 Unternehmensformen	29
1.1.1.2 Kooperationen	40
1.1.1.3 Kauf oder Pacht	42
1.1.2 Fachliche und persönliche Voraussetzungen für unternehmerische Selbstständigkeit	46
1.1.3 Anmeldungen und Genehmigungen	47
1.2 Entwickeln einer Geschäftsidee und Erstellen eines Businessplans	49
1.2.1 Konzept einer Geschäftsidee	49
1.2.2 Bestandteile einer Geschäftsidee	50
1.2.3 Qualitative Bestandteile eines Businessplans	52
1.2.4 Quantitative Bestandteile eines Businessplans	54
1.2.5 Vor- und Nachteile einer Unternehmensübernahme	64
1.2.6 Unternehmen bewerten	67
1.3 Gestalten der Unternehmensorganisation	68
1.3.1 Aufgabenverteilung in der Unternehmensorganisation	68
1.3.2 Aufbauorganisation	72
1.3.2.1 Aufgabenanalyse und -synthese im Unternehmen	72
1.3.2.2 Organisationsstruktur	77
1.3.2.3 Entscheidungssysteme	81
1.3.3 Ablauforganisation (Prozessorganisation)	81
1.3.3.1 Erhebungsmethoden zur Organisation betrieblicher Abläufe	86
1.3.3.2 Ergebnisse der Erhebung	86
1.3.3.3 Maßnahmen zur Prozessoptimierung ableiten	93
1.3.4 Rahmenbedingungen der Information und Kommunikation	98
1.3.5 Unternehmensorganisation als Mitglied von Kooperationen	100
1.4 Anwenden der Kosten- und Leistungsrechnung sowie von Controllinginstrumenten	103
1.4.1 Kostenrechnungssysteme	103
1.4.1.1 Vollkostenrechnung	104
1.4.1.1.1 Kostenstellenrechnung	111
1.4.1.1.2 Kostenträgerrechnung	116

1.4.1.1.3	Break-even-Analyse	117
1.4.1.2	Teilkostenrechnung	119
1.4.2	Umsetzen der Ergebnisse der Kostenrechnungen	123
1.4.2.1	Kalkulationsverfahren (Formen)	123
1.4.2.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	130
1.4.2.3	Preisuntergrenze	131
1.4.2.4	Engpass- und Sortimentsplanung	132
1.4.2.5	Werbeplanung	133
1.4.3	Aufgaben, Bereiche und Ziele des Controllings	134
1.4.3.1	Management-Regelkreis	138
1.4.3.2	Controllinginstrumente	141
1.4.3.3	Kennzahlen des Controlling ermitteln	145
1.4.3.4	Maßnahmen des Controlling	146
1.5	Analyse der Unternehmensfinanzierung	149
1.5.1	Finanzwirtschaftliche Ziele	149
1.5.2	Instrumente der Finanzplanung	153
1.5.2.1	Investitionsplan	153
1.5.2.2	Kapitalbedarfsplan	154
1.5.2.3	Finanzplan	157
1.5.2.4	Finanzkontrolle	161
1.5.3	Finanzierungsmöglichkeiten	161
1.5.3.1	Eigenfinanzierung	163
1.5.3.2	Mezzanine-Finanzierung	165
1.5.3.3	Langfristige Fremdfinanzierung	167
1.5.3.4	Kurzfristige Fremdfinanzierung	168
1.5.3.5	Sonderformen	171
1.5.4	Finanzwirtschaftliche Analysen	176
1.5.4.1	Finanzstruktur	178
1.5.4.2	Finanzierungsdauer	179
1.5.4.3	Liquidität	179
1.5.4.4	Rentabilität	182
1.5.4.5	Maßnahmen	185
1.6	Umsetzen von Maßnahmen des Risikomanagements	186
1.6.1	Risikomanagement in der betrieblichen Organisation	186
1.6.1.1	Risikofelder	187
1.6.1.2	Bewertung von Risiken	189
1.6.1.3	Maßnahmen des Risikomanagements (Risikosteuerung)	193
1.6.1.4	Umweltmanagement als Werkzeug des Risikomanagements	195
1.6.2	Abfallpolitik	200

2. Führung, Personalmanagement, Kommunikation und Kooperation	205
2.1 Anwenden von Führungsmethoden	206
2.1.1 Ziele der Personalführung	206
2.1.2 Personale und soziale Kompetenzen sowie Methoden und Fachkompetenzen der Führungskräfte	208
2.1.3 Führungsgrundsätze	210
2.1.4 Führungsmethoden und Führungsstile	211
2.1.4.1 Führungsstile, Management-by-Techniken und XY-Theorie	211
2.1.4.2 Führungsinstrumente (-aufgaben)	220
2.2 Einsetzen von Methoden des Zeit- und Selbstmanagements	229
2.2.1 Aufgabenprioritäten festlegen	229
2.2.2 Instrumente des Zeitmanagements	230
2.2.3 Zeitplansysteme	233
2.2.4 Zeitdiebe und Zeitfresser	234
2.2.5 Leistungskurve	239
2.2.6 Stressauswirkungen und Reduzierungsmöglichkeiten	240
2.2.7 Work-Life-Balance	243
2.3 Anwenden von Konzepten des Personalmarketings, Mitwirken bei der Personalauswahl und -einstellung	244
2.3.1 Konzepte des Personalmarketings	244
2.3.2 Inner- und außerbetriebliche Personalbeschaffung	246
2.3.3 Personalauswahl	250
2.3.4 Einstellen von Mitarbeitern	258
2.3.5 Controlling der Auswahlverfahren	264
2.3.6 Beendigung von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen	265
2.4 Planen und Durchführen der Berufsausbildung	271
2.4.1 Ausbildungsbedarf ermitteln	271
2.4.2 Ausbildungsberufe für den Betrieb	272
2.4.3 Eignung des Betriebes und des Ausbildungspersonals	275
2.4.4 Zusammenarbeit mit der Berufsschule	282
2.4.5 Betriebliche Ausbildungspläne	283
2.4.6 Besonderheiten von Ausbildungsverhältnissen	285
2.4.7 Beschaffungsinstrumente, Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche	287
2.4.8 Durchführung der Ausbildung	292
2.4.8.1 Anfangsphase der Ausbildung	292
2.4.8.2 Berufliche Handlungsfähigkeit	293
2.4.8.3 Lernschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten	299

2.4.8.4	Leistungsstarke Auszubildende fördern	304
2.4.8.5	Systematische Prüfungsvorbereitung	305
2.4.8.6	Ausbildungsende	305
2.5	Umsetzen von Beurteilungssystemen	307
2.5.1	Ziele und Anlässe von Beurteilungen	307
2.5.2	Beurteilungsverfahren	309
2.5.3	Fördermaßnahmen	318
2.5.4	Verbesserungsvorschläge	318
2.6	Durchführen der Personalbedarfs-, Personalkosten- und Personaleinsatzplanung	320
2.6.1	Schrittfolgen der Personalbedarfsplanung	320
2.6.2	Methoden der Personalbedarfsplanung	321
2.6.3	Instrumente der Personalbedarfsplanung	324
2.6.4	Personalkostenplanung	325
2.6.5	Personaleinsatzplanung	334
2.7	Planen und Organisieren von Qualifizierungsmaßnahmen	341
2.7.1	Methoden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	341
2.7.2	Qualifizierungsmaßnahmen	343
2.7.3	Lernprozesse	352
2.7.3.1	Grundlagen	352
2.7.3.2	Lernarten	353
2.7.3.3	Lernformen	357
2.7.3.4	Lernprozess	357
2.7.3.5	Lerntypen	359
2.7.3.6	Lernorganisation	360
2.7.3.7	Lernmotivation	361
2.7.3.8	Ganzheitliches Lernen	363
2.7.3.9	Lernhilfen und Lehrmethoden	364
2.7.3.10	Lernorte	372
2.7.4	Erfolgsmessung	372
2.8	Auswerten von Personalkennziffern	377
2.8.1	Personalinformationssysteme	377
2.8.2	Personalkennziffern	377
2.8.3	Balanced Scorecard	382
2.8.4	Maßnahmen ableiten	383
2.9	Vor- und Nachteile verschiedener Entgeltsysteme	384
2.9.1	Grundsätze und Ziele der Entgeltfindung	384
2.9.2	Entgeltformen	386

2.10 Entwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitern sowie Teamentwicklung und Auswerten von Mitarbeitergesprächen	394
2.10.1 Systematische Entwicklung von Mitarbeitern	394
2.10.2 Personalentwicklungsinstrumente on the job	396
2.10.3 Mitarbeitergespräche	401
2.10.3.1 Kritikgespräch	401
2.10.3.2 Beurteilungsgespräch	403
2.10.3.3 Fördergespräch	403
2.10.3.4 Zielvereinbarungsgespräch	405
2.10.3.5 Konfliktgespräch	405
2.10.3.6 Rückkehrgespräch (Fehlzeitengespräch)	407
2.10.3.7 Trennungsgespräch	408
2.10.3.8 Anerkennungsgespräch	408
2.10.4 Teamentwicklung	410
2.10.4.1 Gruppendynamische Prozesse	410
2.10.4.2 Kommunikationsstrukturen in Gruppen	412
2.10.4.3 Verhalten in Gruppen	412
2.10.5 Projektmanagement	415
2.10.5.1 Projekt	415
2.10.5.2 Projektablauf	420
2.10.5.3 Projektergebnisse	429
2.11 Situationsgerechtes Kommunizieren sowie Präsentations- und Moderationstechniken	431
2.11.1 Gesprächsführung	431
2.11.2 Wahrnehmung und Kommunikation	444
2.11.3 Konfliktmanagement	444
2.11.3.1 Formen und Ursachen von Konflikten	444
2.11.3.2 Folgen von Konflikten	447
2.11.3.3 Lösungsansätze für Führungskräfte	448
2.11.3.4 Konstruktive Verhaltensregeln	449
2.11.4 Moderations- und Präsentationstechniken	449
2.11.4.1 Moderation	449
2.11.4.2 Präsentation	453
2.12 Umsetzen der Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	464
2.12.1 Gesundheit der Mitarbeiter	464
2.12.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie	469
2.12.3 Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel	470
2.12.4 Unterweisungen und Dokumentation im Arbeits- und Gesundheitsschutz	475

3. Handelsmarketing	483
3.1 Handelsrelevante Entwicklungen und Schlussfolgerungen	484
3.1.1 Umfeldentwicklungen als Voraussetzung für die Marketingkonzepte des Handels	484
3.1.1.1 Gesellschaftlich-soziale Trends	484
3.1.1.2 Technologische Trends	485
3.1.1.3 Ökonomische Trends im Handel	486
3.1.1.4 Politisch-rechtliche Entwicklungen	487
3.1.1.5 Ökologie und Nachhaltigkeit	488
3.1.2 Stakeholder des Handelsbetriebes	488
3.1.3 Entwicklungen und Perspektiven der Betriebsformen	489
3.1.4 Entwicklungen und Perspektiven der Kooperationen	490
3.2 Auswerten von Markt- und Zielgruppenanalysen und Bewerten von Marketingstrategien	490
3.2.1 Daten zu Beschreibung von Märkten	490
3.2.2 Methoden der Marktforschung	492
3.2.3 Situation auf den Märkten analysieren (Marktanalyse)	497
3.2.4 Marketingstrategien	502
3.2.5 Marktsegmentierung	507
3.2.6 Marketingstrategien im Kontext der Internationalisierung	509
3.3 Einsetzen von Marketinginstrumenten	510
3.3.1 Marketinginstrumente des Handelsbetriebs	510
3.3.2 Einfluss der Marketinginstrumente des Produktionsbetriebs auf den Handelsbetrieb	511
3.3.3 Positionierung und Profilierung	512
3.3.4 Standortmarketing	515
3.3.4.1 Standortwahl und Standortfaktoren	515
3.3.4.2 Standortkooperationen	521
3.3.5 Auswirkungen von Markt- und Preismechanismen auf die Preispolitik des Unternehmens	523
3.3.5.1 Einflussgrößen auf das Anbieter- und Nachfrageverhalten	523
3.3.5.2 Funktionen der Preisbildung	527
3.3.5.3 Staatliche Eingriffe in Preisbildungsprozesse	530
3.3.5.4 Angebots- und Nachfrageelastizitäten	533
3.3.6 Preispolitik	535
3.4 Sortimentsgestaltung	540
3.4.1 Struktur des Sortiments	540
3.4.2 Sortimentspolitische Maßnahmen	544
3.4.3 Markenpolitik	546
3.4.4 Produktlebenszyklus	550

3.5 Verkaufsfördernde Maßnahmen und Servicepolitik	550
3.5.1 Verkaufsförderung innerhalb der Stufen des Distributionsprozesses	550
3.5.2 Serviceangebote in Abhängigkeit zur Betriebsform	555
3.5.3 Instrumente des CRM	557
3.5.4 Beschwerdemanagement	560
3.6 Verkaufsflächen und Warenpräsentation unter Berücksichtigung von Visual Merchandising	564
3.6.1 Verkaufsflächen	564
3.6.2 Warenpräsentation	572
3.6.3 Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern	580
3.7 Planen, Umsetzen und Bewerten von Werbekonzepten	581
3.7.1 Werbeplanung	581
3.7.2 Direktwerbung	590
3.7.3 Sonderformen	592
3.8 Umsetzen standortbezogener Öffentlichkeitsarbeit	594
3.8.1 Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit	594
3.8.2 Kommunikationsinstrumente der PR	594
3.8.3 PR im Krisenfall	595
3.8.4 Sonderinstrumente der Kommunikationspolitik	596
3.9 Weiterentwicklung von Vertriebskonzepten unter Berücksichtigung von E-Commerce	597
3.9.1 Strategische Geschäftsmodelle im E-Commerce	597
3.9.2 E-Commerce-Strategie	599
3.9.3 Einflüsse der Systemarchitektur auf den Geschäftsprozess	602
3.9.4 Vertriebswege im E-Commerce	603
3.9.5 E-Commerce-Marketinginstrumente	604
3.9.6 Controllinginstrumente des E-Commerce	606
3.9.7 Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce	607
3.10 Entwicklung von Märkten, des Wettbewerbs und gesamtwirtschaftlicher Nachfragestrukturen	607
3.10.1 Auswirkungen von Wettbewerbssituationen auf die Marketingstrategie	607
3.10.2 Unternehmensplanungen entsprechend den Konjunkturzyklen	612
3.10.3 Auswirkungen der Globalisierung	617
3.10.4 Auswirkungen der Europäischen Union	620
3.10.5 Marketingaktivitäten anhand des Marketing-Mix	624
3.10.6 Controlling der Marketingaktivitäten	626

4. Beschaffung und Logistik	631
4.1 Ermitteln des Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen	632
4.1.1 Analyse des Warenbedarfs	632
4.1.2 Analyse des Bedarfs an Dienstleistungen	636
4.1.3 Bedarfsmengen ermitteln	637
4.2 Umsetzen und Optimieren von Beschaffungs- und Logistikprozessen	641
4.2.1 Organisationsformen der Beschaffungs-, Lager- und Logistikprozesse	641
4.2.2 Beschaffungsprozess	646
4.2.2.1 Beschaffungsmarktforschung	647
4.2.2.2 Beschaffungskonzepte	651
4.2.2.3 Beschaffungskonditionen	656
4.2.2.4 Bezugsquellen und -wege	670
4.2.3 Beschaffungs- und Logistikcontrolling	671
4.3 Wirkung beschaffungs- und logistikbezogener Entscheidungen auf die Wertschöpfungskette (Supply Chain Management)	673
4.3.1 Supply Chain Managementsystem in betrieblichen Prozessen	673
4.3.1.1 Beschaffungs- und logistikbezogene Entscheidungen	673
4.3.1.2 Identifikationstechnologien	674
4.3.1.3 Standardprozesse	676
4.3.1.4 Warenflusssteuerung	677
4.3.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Wertschöpfungskette	685
4.4 Bewerten des Waren- und Datenflusses inkl. Efficient Consumer Response	686
4.4.1 Einsatz von Category Management	686
4.4.2 Strategien des Efficient Consumer Response	688
4.5 Transport- und Entsorgungsprozesse	689
4.5.1 Transportprozesse	689
4.5.1.1 Planung und Organisation unter Berücksichtigung spezieller Warenanforderungen	689
4.5.1.2 Transportkosten	698
4.5.2 Entsorgungsprozesse	700
4.6. Steuern von Lagerprozessen	705
4.6.1 Entscheidungen für Lagerprozesse	705
4.6.2 Lagerorganisation	707
4.6.3 Wirtschaftlichkeit der Lagerwirtschaft	718
4.6.4 Kennzahlen der Lagerhaltung	720

5. Vertriebssteuerung	723
5.1 Vertriebs- und Sortimentsstrategien	724
5.1.1 Grundlagen	724
5.1.2 Vertriebsstrategien im Einzel- und Großhandel	732
5.1.2.1 Entscheidungskriterien für Vertriebsstrategien im Einzelhandel	732
5.1.2.2 Entscheidungskriterien für Vertriebsstrategien im Großhandel	733
5.1.3 Vertriebsstrategiekonzept	735
5.1.4 Vertriebsstrategien unter dem Aspekt Kundengewinnung und -bindung	737
5.1.5 Sortimentsstrategien	743
5.1.5.1 Strategische Planung des Sortiments	743
5.1.5.2 Sortimentsstrategien unter Berücksichtigung von Hersteller- und Händlerinteressen	746
5.1.5.3 Sortimentsstrategien unter Berücksichtigung der Ziele der Kundengewinnung und -bindung	747
5.2 Flächenoptimierung	749
5.2.1 Kundenlaufstudien	749
5.2.2 Ergebnisse von Kundenlaufstudien	750
5.2.3 Verkaufsraumgestaltung	753
5.2.4 Maßnahmen des Visual Merchandising	755
5.2.5 Ertrags- und umsatzoptimierte Flächenaufteilung	756
5.3 Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten im Rahmen von Vertriebs- und Beschaffungsprozessen	759
5.3.1 CRM-Strategie	759
5.3.1.1 CRM als Marketinginstrument	759
5.3.1.2 Erfassung von Kundenreaktionen beim Vertriebsprozess	761
5.3.1.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessqualität	761
5.3.2 Prozess des Category Management optimieren	762
5.4 Preis- und Konditionenpolitik	764
5.4.1 Preispolitische Strategien im Handel	764
5.4.2 Konditionspolitische Strategien	765
5.4.3 Konditionspolitische Instrumente	767
5.4.4 Integration von Preis- und Konditionenpolitik	769

6. Handelslogistik	773
6.1 Planen, Steuern, Kontrollieren und Optimieren von Elementen der Logistikkette	774
6.1.1 Abläufe in der Logistikkette	774
6.1.1.1 Beschaffungslogistik	776
6.1.1.2 Transportlogistik	779
6.1.1.3 Lagerlogistik	785
6.1.1.4 Inhouse-Logistik (Marktlogistik)	792
6.1.1.5 Informationslogistik	794
6.1.2 Logistikcontrolling	797
6.1.3 Logistikkette	808
6.2 Aushandeln von Vertragskonditionen und Vergabe von Aufträgen	809
6.2.1 Verhandlungsstrategien	809
6.2.2 Verhandlungen	816
6.2.3 Auftragsvergabe unter Berücksichtigung betrieblicher Regelungen	822
6.3 Umsetzen der Transportsteuerung und logistischer Lösungen	822
6.3.1 Transportsteuerung	822
6.3.2 Waren-Identifikationssysteme	826
6.4 Bewerten von logistischen Investitionen	827
6.4.1 Logistische Investitionen	827
6.4.2 Investitionsalternativen	828
7. Einkauf	831
7.1 Entwickeln von Einkaufsstrategien aus den Vorgaben der Unternehmenspolitik sowie externen Einflüssen	832
7.1.1 Strategische Einkaufskonzeption	832
7.1.2 Marktbedingungen	837
7.1.3 Einkaufskonzeption	839
7.2 Umsetzen und Weiterentwickeln der Sortimentsstrategie unter Berücksichtigung von Hersteller- und Handelsmarken	840
7.2.1 Sortimentsstrategien	840
7.2.2 Sortiments-Einkaufsstrategie	842
7.2.3 Herstellermarken	845
7.2.4 Entwicklung von Handelsmarken	847
7.3 Analysieren der Einkaufsmärkte und Auswählen von Lieferanten und Beschaffungswegen	851
7.3.1 Einkaufsmärkte	851
7.3.2 Lieferanten	852
7.3.3 Beschaffungswege	854

7.4	Entwickeln und Umsetzen von Verhandlungsstrategien zur Optimierung von Liefer- und Zahlungskonditionen	854
7.4.1	Verhandlungsstrategien	854
7.4.2	Verhandlungen	854
7.5	Entwickeln von Lieferantenbeziehungen unter Berücksichtigung von Lieferantenbewertungen	855
7.5.1	Lieferantenbeziehungskonzept	855
7.5.2	Lieferantenbewertung	857
7.5.3	Lieferantenbeziehungsmanagement	859
7.5.4	Compliance-Richtlinien	860
8.	Außenhandel	861
8.1	Anbahnen von Außenhandelsgeschäften unter Nutzung von Quellen und Organisationen zur Beratung und Unterstützung	862
8.1.1	Außenhandelsgeschäfte	862
8.1.2	Unterstützungsstrukturen	864
8.1.3	Aufbau von Niederlassungen im Ausland	869
8.2	Bewerten von Außenhandelsrisiken und Beurteilen von Geschäften zur Risikominderung	870
8.2.1	Risiken im Auslandsgeschäft	870
8.2.2	Risikoabsichernde Maßnahmen	875
8.2.3	Bestimmungen nach AWG und AWV	881
8.2.4	Weitere rechtliche Bestimmungen	885
8.3	Steuern von Transport und Lagerung, Zertifizierung und Versicherungen	887
8.3.1	Incoterms	887
8.3.2	Außenhandelsspezifische Besonderheiten der Lagerhaltung	895
8.3.3	Zertifizierung der Waren	897
8.3.4	Transportversicherung	901
8.4	Bewerten von Zahlungsbedingungen, Zöllen, Verbrauchssteuern und Handelshemmnissen sowie der Finanzierung von Außenhandelsgeschäften, Abwickeln des Zahlungsverkehrs	902
8.4.1	Nichtdokumentärer Zahlungsverkehr	902
8.4.2	Dokumentärer Zahlungsverkehr	907
8.4.2.1	Zahlungsauslösende Dokumente	907
8.4.2.2	Internationale Richtlinien	908
8.4.2.3	Zahlungsarten	909
8.4.3	Bankgarantien	920
8.4.4	Lieferantenkredit, Bestellerkredit, AKA-Finanzierung	924
8.4.5	Ausfuhrkreditversicherungen	925

8.4.6	Tarifäre Handelshemmnisse	926
8.4.7	Nicht-Tarifäre Handelshemmnisse	931
8.4.8	Internationale Organisationen zum Abbau von Handelshemmnissen	933

Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	937
Klausurtypischer Teil	937
Musterklausuren	1092
1. Situationsaufgabe	1093
2. Situationsaufgabe	1103
Wahlfach: Vertriebssteuerung	1107
Wahlfach: Handelslogistik	1110
Wahlfach: Einkauf	1113
Wahlfach: Außenhandel	1115
Mündliche Prüfung (Präsentation, Fachgespräch)	1118
Lösungen	1119
Literaturverzeichnis	1533
Stichwortverzeichnis	1539