

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 3

Handlungsbezogene Qualifikationen

5	Betriebliches Management	19
5.1	Betriebliche Planungsprozesse	19
5.1.1	Das betriebliche Zielsystem	19
5.1.2	Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für die Planung	21
5.1.3	Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung	21
5.1.4	Betriebliche Statistik als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse	22
5.1.4.1	Aufgaben der Statistik	22
5.1.4.1.1	Grundbegriffe der Statistik	23
5.1.4.1.2	Statistisches Arbeiten	24
5.1.4.2	Grundzüge der Datenerhebung	25
5.1.4.2.1	Erhebungstechniken	25
5.1.4.2.2	Voll- oder Teilerhebung	25
5.1.4.2.3	Primär- und Sekundärerhebung	26
5.1.4.2.4	Experiment und Beobachtung	26
5.1.4.2.5	Befragung	27
5.1.4.3	Datenaufbereitung	28
5.1.4.3.1	Ordnung von Merkmalsausprägungen	28
5.1.4.3.2	Darstellung statistischen Zahlenmaterials	31
5.1.4.3.2.1	Tabellen	31
5.1.4.3.2.2	Grafische Darstellungen	32
5.1.4.4	Statistische Berechnungen mittels statistischer Maßzahlen	34
5.1.4.4.1	Mittelwerte	34
5.1.4.4.2	Streuungsmaße	38
5.1.4.4.3	Zeitreihen	40
5.1.4.4.3.1	Bestandsanalyse	40
5.1.4.4.3.2	Prognose, Trend und zyklische Schwankungen	43
5.1.4.4.3.3	Trend-Ermittlung durch gleitende Durchschnitte	43
5.1.4.4.4	Verhältniszahlen	44
5.1.4.4.5	Indexzahlen	45
5.1.4.5	Anwendungsgebiete der Statistik	45
5.1.4.5.1	Statistik als Entscheidungshilfe im Betrieb	45
5.1.4.5.2	Statistik als Kontrollinstrument	47
5.1.4.6	Statistische Institutionen	47
5.1.4.6.1	Das Statistische Bundesamt	47
5.1.4.6.2	Die Statistischen Landesämter	48
5.1.4.6.3	Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat)	48
5.1.5	Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung: Planungs- und Analyseinstrumente	48
5.1.5.1	Kostenanalyse	50
5.1.5.2	Operations Research	51
5.2	Organisations- und Personalentwicklung	53
5.2.1	Organisationsentwicklung	53
5.2.1.1	Grundlagen und Ziele der Organisationsentwicklung	53

5.2.1.2	Organisationslernen	53
5.2.1.3	OE-Beratung und OE-Team	54
5.2.1.4	Die »lernende Organisation«	55
5.2.2	Konzepte, Methoden und Phasen der Organisationsentwicklung	56
5.2.2.1	Phasen des OE-Prozesses	56
5.2.2.2	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung	57
5.2.2.2.1	Zukunftswerkstatt	57
5.2.2.2.2	Kommunikations- und Prozessstrukturen	58
5.2.2.3	Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	59
5.2.2.4	Implementation der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe	60
5.2.2.5	Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	61
5.2.2.5.1	Kaizen	62
5.2.2.5.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	63
5.2.3	Personalentwicklung (PE)	64
5.2.3.1	Ziele der Personalentwicklung	64
5.2.3.2	Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung	64
5.2.3.3	Instrumente der Personalentwicklung	65
5.2.3.4	Einsatzfelder der Personalentwicklung	66
5.2.3.5	Umsetzung der Personalentwicklung	66
5.2.3.6	Work/Life-Balance	67
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement	68
5.3.1	Wissensmanagement	68
5.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	68
5.3.1.1.1	Daten, Informationen, Wissen	68
5.3.1.1.2	Wissensweitergabe in sozialen Netzen	69
5.3.1.2	Aufgaben von Management-Informationssystemen	71
5.3.1.3	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und Management-Informationssystems	72
5.3.1.3.1	Aufbau eines Wissensmanagementsystems	72
5.3.1.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	72
5.3.1.3.1.2	Data Warehouse und Data Mart	73
5.3.1.3.1.3	Datenbankauswertung	74
5.3.1.3.2	Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)	75
5.3.1.3.2.1	Kennzahlensystem als Basis des MIS	75
5.3.1.3.2.2	Entscheidungsunterstützungssysteme	76
5.3.1.3.2.3	Einführung des MIS im Unternehmen	77
5.3.2	Informationstechnologie	77
5.3.2.1	Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie	77
5.3.2.1.1	Einsatzmöglichkeiten im kaufmännischen Bereich	78
5.3.2.1.2	Einsatzmöglichkeiten im technischen Bereich	80
5.3.2.2	Informationsquellen	81
5.4	Managementtechniken	82
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement	82
5.4.1.1	Zeitmanagement	82
5.4.1.1.1	Reihenfolgeplanung	82
5.4.1.1.2	Individuelle Tagesplanung	84
5.4.1.1.3	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	85
5.4.1.1.4	Tipps und Tricks für die individuelle Zeitplanung	87
5.4.1.2	Selbstmanagement – persönliche Arbeitsmethodik	88
5.4.1.2.1	Strukturierungshilfen	88
5.4.1.2.2	Grundsätze für die Ablage von Schriftgut	89
5.4.1.2.2.1	Gesetzliche Pflichten und Fristen	90
5.4.1.2.2.2	Formen der Schriftgutablage	91

5.4.1.2.2.3	Ordnungssysteme für die Schriftgutablage	92
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	93
5.4.2.1	Problemdiagnose- und -lösungstechniken	93
5.4.2.1.1	Methoden der Situationsbeschreibung	93
5.4.2.1.2	Ursachenanalyse	95
5.4.2.1.3	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	96
5.4.2.2	Kreativitätstechniken	97
5.4.2.3	Entscheidungstechniken	98
5.4.3	Projektmanagement	99
5.4.3.1	Projektorganisation und Projektmanagement	99
5.4.3.1.1	Merkmale eines Projekts	99
5.4.3.1.2	Organisationsformen im Projektmanagement	100
5.4.3.2	Projektplanung	102
5.4.3.2.1	Situationserfassung und Problemanalyse	102
5.4.3.2.2	Umfeld- und Risikoanalyse	103
5.4.3.2.3	Festlegung/Formulierung des Projektauftrags	103
5.4.3.2.4	Projektplanung im engeren Sinne	104
5.4.3.2.4.1	Projektstrukturplanung	104
5.4.3.2.4.2	Ressourcenplanung	107
5.4.3.2.4.3	Ablauf- und Terminplanung	110
5.4.3.2.4.4	Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung	111
5.4.3.2.4.5	Planänderungen	111
5.4.3.3	Projektsteuerung und -kontrolle	111
5.4.3.3.1	Aufgabenverteilung	111
5.4.3.3.2	Projektsteuerung	112
5.4.3.4	Projektdokumentation und Berichtswesen	112
5.4.3.5	Auswirkungen des Projektmanagements	113
5.4.3.5.1	Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur	113
5.4.3.5.2	Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements	114
5.4.3.5.3	Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung	114
5.4.3.5.4	Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis	114
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken	115
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation	115
5.4.4.1.1	Kommunikationsquadrat	116
5.4.4.1.2	Transaktionsanalyse	116
5.4.4.2	Vortrag und Präsentation	117
5.4.4.2.1	Gegenstand und Ziel einer Präsentation	117
5.4.4.2.2	Rhetorisch-methodische Voraussetzungen	118
5.4.4.2.2.1	Sprachstil des Vortragenden	118
5.4.4.2.2.2	Diskussionsverhalten	118
5.4.4.2.2.3	»Schlechte Angewohnheiten« von Vortragenden	119
5.4.4.2.2.4	Improvisierte Präsentationen und Vorträge	119
5.4.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation	120
5.4.4.2.4	Durchführung einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.1	Ablauf einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.2	Störungsvermeidung	121
5.4.4.2.4.3	Medien und Hilfsmittel	121
5.4.4.2.5	Nachbereitung einer Präsentation	123
5.4.4.3	Grundlagen der Moderation	123
5.4.4.3.1	Vorbereitung einer Moderation	124
5.4.4.3.2	Begrüßung, Eröffnung und Einführung durch den Moderator	124
5.4.4.3.3	Identifizierung und Bearbeitung relevanter Themenbereiche	125
5.4.4.3.4	Verabredung von Maßnahmen	127
5.4.4.4	Konfliktmanagement	128
5.4.4.4.1	Konfliktgespräch	128
5.4.4.4.2	Argumentationstechniken	128
5.4.4.5	Mediation	129
5.4.4.6	Interviewtechnik und Bewerbungsgespräch	130
5.4.4.6.1	Analyse von Bewerbungsunterlagen	130

5.4.4.6.2	Aufbau des Interviews im Bewerbungsverfahren	133
5.4.4.6.3	Fragetechniken	134
5.4.4.6.4	Auswertung und Nachbearbeitung des Interviews	136
5.4.4.7	Mitarbeitergespräche	136
5.4.4.8	Verkaufsgespräche	137

6 Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling 139

6.1 Investitionsplanung und -rechnung 139

6.1.1	Investitionsbegriff und Investitionsarten	139
6.1.1.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	139
6.1.1.2	Einzahlungen, Auszahlungen und Aufwand einer Investition	140
6.1.1.3	Investitionsarten	141
6.1.1.4	Investitionsentscheidungen: Beurteilungskriterien und Entscheidungsgrundlagen	142
6.1.2	Investitionsrechenverfahren	143
6.1.2.1	Arten von Investitionsrechnungen	143
6.1.2.2	Statische Investitionsrechnung – Näherungslösungen der Praxis	144
6.1.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	144
6.1.2.2.1.1	Gesamtkostenvergleich	144
6.1.2.2.1.2	Stückkostenvergleich	146
6.1.2.2.1.3	Kostenvergleich bei Ersatzinvestition	148
6.1.2.2.1.4	Kritik der Kostenvergleichsrechnung	149
6.1.2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	150
6.1.2.2.3	Rentabilitätsrechnung	151
6.1.2.2.4	Amortisationsrechnung	153
6.1.2.3	Grundlagen des kaufmännischen Rechnens und der Finanzmathematik	155
6.1.2.3.1	Zinsrechnung	155
6.1.2.3.1.1	Einfache kaufmännische Zinsformel	155
6.1.2.3.1.2	Zinseszinsrechnung	156
6.1.2.3.2	Tilgungsrechnungen	157
6.1.2.3.2.1	Endfällige Tilgung	157
6.1.2.3.2.2	Ratentilgung	158
6.1.2.3.2.3	Annuitätentilgung	158
6.1.2.3.3	Effektivverzinsung	159
6.1.2.3.4	Rentenrechnung	159
6.1.2.3.4.1	Rentenbarwert	159
6.1.2.3.4.2	Ewige Rente	159
6.1.2.3.4.3	Ewige Rendite	160
6.1.2.4	Dynamische Investitionsrechnung nach finanzmathematischen Kriterien	160
6.1.2.4.1	Kapitalwertmethode	160
6.1.2.4.2	Annuitätenmethode	165
6.1.2.4.3	Dynamisierung der Amortisationsrechnung	166
6.1.2.4.4	Interne-Zinsfuß-Methode	167
6.1.2.5	Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt	169
6.1.2.5.1	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer einmaligen Investition	169
6.1.2.5.2	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer wiederholten identischen Investition	170

6.1.2.6	Bewertung der Verfahren der Investitionsrechnung	171
6.1.3	Gründe für Fehlinvestitionen	171
6.2	Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs	172
6.2.1	Kapitalbedarfsplanung	172
6.2.1.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	172
6.2.1.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	173
6.2.2	Finanzierungsplanung	175
6.2.2.1	Grundfragen der Finanzierungsplanung und Finanzierung	175
6.2.2.1.1	Begriffe und Zielsetzung der Finanzierung	175
6.2.2.1.2	Konflikte bei Finanzierungsentscheidungen	176
6.2.2.1.3	Finanzierungsregeln und -kennzahlen	177
6.2.2.1.4	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen und -alternativen	178
6.2.2.2	Fremdfinanzierung	179
6.2.2.2.1	Öffentliche Darlehen/Förderprogramme	180
6.2.2.2.2	Darlehen	180
6.2.2.2.2.1	Begrifflichkeiten: Darlehen, Leihe, Kredit	180
6.2.2.2.2.2	Bankdarlehen, private Darlehen, stille Gesellschaft	181
6.2.2.2.3	»Basel«, Unternehmensrating und Bonitätsprüfungen	181
6.2.2.3	Eigenfinanzierung	183
6.2.2.4	Mezzanines Kapital	183
6.2.2.4.1	Nachrangige Darlehen	184
6.2.2.4.2	Partiarische Darlehen	184
6.2.2.4.3	Gesellschafterdarlehen	184
6.2.2.4.4	Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	184
6.2.2.4.5	Wandelschuldverschreibungen	185
6.2.2.4.6	Genussscheine	185
6.2.2.5	Sicherheiten	185
6.2.2.5.1	Personenbezogene Sicherheiten	185
6.2.2.5.2	Dingliche Sicherheiten	186
6.2.2.5.2.1	Hypotheken und Grundschulden	186
6.2.2.5.2.2	Verpfändung	187
6.2.2.5.2.3	Eigentumsvorbehalt	188
6.2.2.5.2.4	Sicherungsübereignung	188
6.2.2.5.2.5	Sicherheiten an Forderungen: Zession	189
6.2.2.6	Leverage-Effekt	189
6.2.3	Liquiditätsplanung	191
6.2.3.1	Definition der Liquidität	191
6.2.3.2	Statische Liquidität	191
6.2.3.3	Dynamische Liquidität	192
6.3	Finanzierungsarten	194
6.3.1	Innen- und Außenfinanzierung	194
6.3.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	194
6.3.3	Innenfinanzierung	195
6.3.3.1	Selbstfinanzierung	195
6.3.3.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	195
6.3.3.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	196
6.3.3.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	198
6.3.3.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	198
6.3.4	Außenfinanzierung	198
6.3.4.1	Beteiligungen	198
6.3.4.1.1	Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	198

6.3.4.1.2	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	199
6.3.4.1.2.1	Ordentliche Kapitalerhöhung	200
6.3.4.1.2.2	Bedingte Kapitalerhöhung und genehmigtes Kapital	201
6.3.4.1.2.3	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	201
6.3.4.2	Kurzfristige Fremdfinanzierung	201
6.3.4.2.1	Kontokorrentkredit	202
6.3.4.2.2	Lieferantenkredit	202
6.3.4.2.3	Kundenanzahlungen	202
6.3.4.2.4	Wechselkredit	202
6.3.4.2.5	Dokumentenakkreditiv	202
6.3.4.3	Langfristige Finanzierung	203
6.3.4.3.1	Schuldscheindarlehen	203
6.3.4.3.2	Anleihen (Schuldverschreibungen)	204
6.3.4.4	Avalkredit	205
6.3.4.5	Sonderformen der Finanzierung – besondere Finanzierungsinstrumente	206
6.3.4.5.1	Leasing	206
6.3.4.5.2	Factoring	208
6.3.4.5.3	Forfaitierung	209
6.3.4.5.4	Hybride Finanzierungen, Securitizations/Asset-Backed Securities	209
6.4	Kosten- und Leistungsrechnung	211
6.4.1	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	211
6.4.1.1	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	211
6.4.1.2	Entscheidungen bezüglich Fremdbezug oder Eigenfertigung	213
6.4.1.2.1	Eigenfertigung statt Fremdbezug zum Abbau von Unterbeschäftigung	213
6.4.1.2.2	Entscheidung für Fremdbezug oder Eigenfertigung bei Vollauslastung	214
6.4.1.3	Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme	215
6.4.1.4	Relative Deckungsbeitragsrechnung	215
6.4.2	Normalkostenrechnung	217
6.4.3	Plankostenrechnung	217
6.4.3.1	Starre Plankostenrechnung	218
6.4.3.2	Flexible Plankostenrechnung	218
6.4.4	Neuere Kostenrechnungsverfahren	220
6.4.4.1	Target Costing	221
6.4.4.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	222
6.5	Controlling	225
6.5.1	Begriff und Notwendigkeit des Controlling	225
6.5.1.1	Was ist und was leistet Controlling?	225
6.5.1.2	Strategisches und operatives Controlling	225
6.5.2	Organisatorische Eingliederung des Controlling	226
6.5.3	Aufgaben des Controlling	227
6.5.4	Controllinginstrumente	228
6.5.4.1	Strategische Controllinginstrumente – Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	228
6.5.4.1.1	Strategische Früherkennung	228
6.5.4.1.1.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	229
6.5.4.1.1.2	Indikatororientierte Früherkennung	229
6.5.4.1.2	Delphi-Methode	230
6.5.4.1.3	Szenario-Technik	230
6.5.4.2	Operative Controllinginstrumente	231
6.5.4.2.1	Controlling und Rechnungswesen	231
6.5.4.2.2	Kennzahlen	232

6.5.4.2.2.1	Kennzahlenarten und -gruppen	232
6.5.4.2.2.2	Analyse des Vermögensaufbaus und der Investierung	234
6.5.4.2.2.3	Finanzierungsanalyse	237
6.5.4.2.2.4	Analyse des Erfolgs	240
6.5.4.2.3	Bewegungsbilanz	245
6.5.4.2.4	Grenzen der Jahresabschlussanalyse	246
6.5.4.2.5	Kennzahlensysteme am Beispiel der Balanced Scorecard	247
6.5.4.3	Der Controlling-»Werkzeugkasten«	248

7 Logistik 249

7.1 Einkauf und Beschaffung 249

7.1.1	Grundlagen der Logistik	249
7.1.1.1	Überblick: Aufgaben der Logistik	249
7.1.1.2	Begrifflichkeiten	251
7.1.1.3	Das »Dilemma der Materialwirtschaft«	253
7.1.2	Einkaufsprozess	254
7.1.2.1	Ablauf des Einkaufsprozesses	254
7.1.2.1.1	Anfrage	255
7.1.2.1.2	Angebot und Angebotsvergleich	256
7.1.2.1.3	Bestellung	257
7.1.2.2	Sourcing-Konzepte	257
7.1.2.3	Lieferantenmanagement/Lieferantenentwicklung	258
7.1.2.4	Analytische Techniken der Lieferantenbeurteilung und -bewertung	259
7.1.3	Beschaffungsprozess	259
7.1.3.1	Beschaffungsstrategien	259
7.1.3.2	Bedarfsplanung und -rechnung	261
7.1.3.2.1	Deterministische Bedarfsermittlung	263
7.1.3.2.1.1	Analytische Bedarfsauflösung anhand von Stücklisten	263
7.1.3.2.1.2	Synthetische Bedarfsauflösung	269
7.1.3.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung	269
7.1.3.2.2.1	Stochastische Bedarfsermittlung durch Mittelwertbildung	270
7.1.3.2.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung durch exponentielle Glättung	272
7.1.3.3	Bestellmengenrechnung	272
7.1.3.4	Bestellstrategien und Dispositionsverfahren	274
7.1.3.4.1	Bestandsarten und Bestandsstrategien	274
7.1.3.4.2	Bestellpunktverfahren	276
7.1.3.4.3	Bestellrhythmusverfahren	277
7.1.3.4.4	Auswahl der Bestell- und Bestandsstrategie auf Basis einer Materialanalyse (ABC- und XYZ-Analyse)	279
7.1.3.5	Feinabruf	282

7.2 Materialwirtschaft und Lagerhaltung 283

7.2.1	Materialwirtschaft im Betriebsablauf	283
7.2.1.1	Wareneingang	283
7.2.1.2	Beschaffungscontrolling	284
7.2.1.3	EDV-gestützte Warenwirtschaft – Warenwirtschaftssysteme	285
7.2.2	Lagerhaltung	286
7.2.2.1	Lagerung	286
7.2.2.1.1	Funktionen des Lagers	286

7.2.2.1.2	Lagerarten	287
7.2.2.1.3	Eigen- und Fremdlagerung	287
7.2.2.1.4	Lagerstandort: Zentrale vs. dezentrale Lagerung	288
7.2.2.1.5	Lagerbauart, -gestaltung und -einrichtung	288
7.2.2.1.6	Lagerordnung	290
7.2.2.1.7	Lagerbestands- und -verbrauchsrechnung	291
7.2.2.2	Kommissionierung	291
7.3	Wertschöpfungskette	293
7.3.1	Aufgabe und Stellung der Produktion im Betrieb	293
7.3.1.1	Planung des Produktionsprogramms	294
7.3.1.1.1	Planungsbegriffe	294
7.3.1.1.2	Festlegung des Fertigungsprogramms	295
7.3.1.2	Bereitstellungsplanung (Bedarfsplanung)	297
7.3.1.3	Bereitstellungssysteme	298
7.3.1.4	Planung des Produktionsablaufs	299
7.3.1.4.1	Organisationstypen der Fertigung – Fertigungsprinzipien	300
7.3.1.4.1.1	Werkbankfertigung	300
7.3.1.4.1.2	Werkstattfertigung	300
7.3.1.4.1.3	Gruppenfertigung	301
7.3.1.4.1.4	Reihenfertigung	302
7.3.1.4.1.5	Fließfertigung	302
7.3.1.4.1.6	Fertigungsinseln	303
7.3.1.4.1.7	Flexible Fertigung	304
7.3.1.4.1.8	Fraktale Fabrik	305
7.3.1.4.1.9	Besondere Organisationsprinzipien	305
7.3.1.4.2	Produktionstypen der Fertigung – Fertigungsverfahren	305
7.3.1.4.2.1	Einzelfertigung	306
7.3.1.4.2.2	Sorten- und Serienfertigung	306
7.3.1.4.2.3	Partie- und Chargenfertigung	307
7.3.1.4.2.4	Massenfertigung	307
7.3.1.4.2.5	Kuppelproduktion	307
7.3.1.4.3	Produktionstechniken	307
7.3.1.4.3.1	Handarbeit	307
7.3.1.4.3.2	Mechanisierte Produktion	308
7.3.1.4.3.3	Automatisierte Produktion und Vollautomation	308
7.3.1.5	Produktionsprozessplanung	308
7.3.1.5.1	Arbeitsablaufplanung – Arbeitspläne	308
7.3.1.5.2	Durchlaufzeitplanung	310
7.3.1.5.3	Reihenfolgeplanung	312
7.3.1.5.4	Terminplanung	313
7.3.1.6	Computergestützte Produktionskonzepte	314
7.3.1.6.1	Produktionsplanung- und -steuerungssysteme	315
7.3.1.6.2	Computerintegrierte Fertigung (CIM)	316
7.3.1.6.3	ERP und Workflow-Management	317
7.3.2	Transportsysteme	318
7.3.2.1	Innerbetrieblicher Transport und Werkverkehr	318
7.3.2.2	Externer Transport	319
7.3.3	Verpackung	321
7.3.3.1	Funktionen der Verpackung	321
7.3.3.2	Verpackungsarten, Packmittel, Packhilfsmittel und Packstoffe	322
7.3.3.3	Verpackungsverordnung	322
7.3.4	Warenausgang	323
7.3.5	Verladung	323
7.3.6	Entsorgung	324
7.3.6.1	Objekte der Entsorgungslogistik	324
7.3.6.2	Abfallvermeidung	324

7.3.6.3	Abfallbehandlung	325
7.3.6.4	Abfallbeseitigung	326
7.4	Aspekte der Rationalisierung	327
7.4.1	Optimierung des Produkt-Portfolios – produktorientierte Rationalisierung	327
7.4.2	Weltweiter Einkauf	328
7.4.3	Vermeidung von Verschwendung im Produktionsprozess	329
7.4.4	Verfahrensorientierte Rationalisierungsmaßnahmen	331
7.5	Spezielle Rechtsaspekte der Materialwirtschaft	332
7.5.1	Einkaufsverträge	332
7.5.1.1	Bestellung	332
7.5.1.1.1	Internationale Handelsklauseln – INCOTERMS®	332
7.5.1.1.2	UN-Kaufrecht	333
7.5.1.1.3	Rechtswahl und Gerichtsstand	335
7.5.1.2	Liefer- und Feinabrufe	336
7.5.2	Verkaufsverträge	336
7.5.3	Zollrecht bei Im- und Export	336
7.5.4	Abfallwirtschaft	337
7.5.4.1	Abfallrecht	337
7.5.4.2	Abfallaufkommen, Abfallbewirtschaftung und Umweltmanagement	338
8	Marketing und Vertrieb	339
8.1	Marketingplanung	339
8.1.1	Marketingprozess	339
8.1.1.1	Vom »Absatz« zum »Marketing«	339
8.1.1.2	Grundsätze und Aufgaben des Marketing	340
8.1.1.3	Sektorales Marketing	340
8.1.1.4	Vom Marketing-Konzept zum Marketing-Mix	341
8.1.1.5	Marktstrukturen	342
8.1.2	Marketingziele	343
8.1.3	Marketingkonzepte und Marketingstrategien	343
8.1.3.1	Marketingkonzepte	343
8.1.3.1.1	Verkaufskonzept und modernes Marketingkonzept	343
8.1.3.1.2	Branchenkonzept und Marktkonzept	344
8.1.3.1.3	Produktkonzept und Produktionskonzept	344
8.1.3.2	Arten von Marketingstrategien	345
8.1.3.2.1	Marktsegmentierung	345
8.1.3.2.2	Markt(eintritts)strategie	346
8.1.3.2.3	Verhaltensstrategien	348
8.1.3.2.4	Wettbewerbsstrategien – strategische Positionierung	349
8.1.3.2.4.1	Produktpositionierung über Preis und Qualität	350
8.1.3.2.4.2	Produktpositionierung über Marken	351
8.1.3.3	Techniken der strategischen Marketingplanung	351
8.1.3.3.1	Branchenstrukturanalyse	351

8.1.3.3.2	Konkurrenzanalyse	353
8.1.3.3.3	Lebenszyklusanalyse	354
8.1.3.3.4	Portfolioanalyse und Erfahrungskurveneffekt	356
8.1.4	Marketingplan	358
8.1.4.1	Festlegung der Planziele	358
8.1.4.2	Aktionsprogramm	359
8.1.4.3	Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen	359
8.2	Marketinginstrumentarium / Marketing Mix	360
8.2.1	Marketinginstrumente im Überblick	360
8.2.2	Produkt- und Sortimentspolitik	361
8.2.2.1	Produktgestaltung	361
8.2.2.1.1	Produktplanung und -forschung	361
8.2.2.1.1.1	Ideenfindung, -beurteilung und -auswahl	362
8.2.2.1.1.2	Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit	363
8.2.2.1.1.3	Produktentwicklung	363
8.2.2.1.1.4	Prinzipien der Produktgestaltung	365
8.2.2.1.1.5	Montage-/demontagegerechte Produktgestaltung	365
8.2.2.1.2	Produktinnovation und Produktdifferenzierung	366
8.2.2.1.2.1	Neue Produkte (Produktinnovation)	366
8.2.2.1.2.2	Produktdifferenzierung, Produktmodifikation und Produktvariation	367
8.2.2.2	Programm- und Sortimentsgestaltung	368
8.2.2.2.1	Produktprogramm und Handelssortiment	368
8.2.2.2.2	Diversifikation	369
8.2.2.3	Servicepolitik	370
8.2.3	Preis- und Konditionenpolitik (Kontrahierungspolitik)	371
8.2.3.1	Bedeutung der Preispolitik	371
8.2.3.2	Preisgestaltung	371
8.2.3.2.1	Kostenorientierte Preisgestaltung	371
8.2.3.2.2	Marktorientierte Preisgestaltung	371
8.2.3.3	Preisdifferenzierung	372
8.2.3.4	Sonstige Preisvariation	373
8.2.3.5	Konditionenpolitik	373
8.2.3.5.1	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	373
8.2.3.5.2	Rabattpolitik	374
8.2.3.6	Bonitätsprüfung und Risikoabsicherung	375
8.2.4	Distributionspolitik	375
8.2.4.1	Vertriebssysteme und Absatzformen	376
8.2.4.2	Absatzwege: Direkter und indirekter Absatz	376
8.2.5	Kommunikationspolitik	377
8.2.5.1	Werbung	378
8.2.5.1.1	Arten der Werbung	378
8.2.5.1.2	Grundsätze korrekter Werbung	379
8.2.5.1.3	Werbebudget	379
8.2.5.1.4	Mediaplanung	380
8.2.5.1.4.1	Kosten	381
8.2.5.1.4.2	Darstellung	382
8.2.5.1.4.3	Kontaktsituation	382
8.2.5.1.5	Werbeerfolgskontrolle	382
8.2.5.2	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	383
8.2.5.3	Public Relations (PR)	384
8.2.5.4	Sponsoring	384
8.2.5.5	Product Placement	385
8.2.6	Marketing-Mix	385

8.3	Vertriebsmanagement	386
8.3.1	Vertriebsorganisation	386
8.3.1.1	Absatzhelfer des Kaufmanns	386
8.3.1.2	Bestimmungsgrößen für den Aufbau eines Distributionssystems	388
8.3.1.3	Outsourcing von Distributionsleistungen	388
8.3.1.4	Warenlieferung »Just-in-Time«	390
8.3.1.5	Funktionen und Formen des Handels	391
8.3.1.5.1	Funktionen des Handels	391
8.3.1.5.2	Betriebsformen des Handels	391
8.3.1.5.3	Beziehungen zwischen Hersteller und Handel	393
8.3.1.6	Neue Kommunikationsmedien im Vertrieb	393
8.3.1.6.1	Service- und Bestell-Hotline	394
8.3.1.6.2	Online-Marketing	394
8.3.1.6.3	E-Commerce und virtuelle Marktplätze	394
8.3.2	Vertriebscontrolling	395
 8.4	 Internationale Geschäftsbeziehungen und Geschäftsentwicklung / Interkulturelle Kommunikation	 396
8.4.1	Einführung in den Außenhandel	396
8.4.1.1	Risiken und rechtlicher Rahmen des Außenhandels	396
8.4.1.1.1	Außenwirtschaftsgesetz (AWG) und Außenwirtschaftsverordnung (AWV)	397
8.4.1.1.2	UN-Kaufrecht	398
8.4.1.2	Steuer- und zollrechtliche Bestimmungen	399
8.4.1.3	Sonstige Formalitäten im Außenhandelsverkehr	399
8.4.1.4	Ausfuhrdokumente	400
8.4.1.5	Im- und Exportabsicherung und Finanzierung	401
8.4.2	Kooperationen im Außenhandel	401
8.4.2.1	Joint Ventures	401
8.4.2.2	Kompensationshandel	402
8.4.2.3	Veredelungsgeschäfte	402
8.4.3	Dimensionen der interkulturellen Kommunikation	402
 8.5	 Spezielle Rechtsaspekte	 405
8.5.1	Markenschutz	405
8.5.1.1	Schutz einer Marke	405
8.5.1.2	Schutz von geschäftlichen Bezeichnungen	407
8.5.1.3	Schutz einer geografischen Herkunftsangabe	407
8.5.1.4	Zusammentreffen von mehreren Rechten nach dem Markengesetz	408
8.5.2	Urheberrecht	408
8.5.3	Arbeitnehmererfindungen	409
8.5.3.1	Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen	409
8.5.3.2	Technische Verbesserungsvorschläge	410
8.5.3.3	Rechtsschutz	410
8.5.4	Übertragung der Schutzrechte	410
8.5.4.1	Unbeschränkte Übertragung	411
8.5.4.2	Beschränkte Übertragung – Lizenz	411
8.5.4.3	Zwangslizenz	411

9	Führung und Zusammenarbeit	413
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	413
9.1.1	Zusammenhang von Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung	413
9.1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens	414
9.1.3	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Mitarbeitergruppen	415
9.1.4	Zielorientiertes Führen	417
9.1.4.1	Grundsätze für zielorientiertes Führen	417
9.1.4.2	Auswirkungen des Führungsstils auf die Führungsleistung	418
9.1.4.3	Führungsmethoden und Führungsmittel	418
9.1.4.4	Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe	419
9.1.5	Grundbedingungen und Grundsätze der Zusammenarbeit	421
9.2	Mitarbeitergespräche	423
9.2.1	Anerkennungs- und Kritikgespräch	423
9.2.2	Beurteilungsgespräch/Beurteilungsfehler	424
9.3	Konfliktmanagement	426
9.3.1	Ursachen für Konflikte im Betrieb	426
9.3.2	Maßnahmen zur Vermeidung oder Bewältigung von Konflikten	426
9.3.3	Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen	427
9.4	Mitarbeiterförderung	429
9.5	Ausbildung	430
9.5.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Ausbildung	430
9.5.2	Ausbilder-Eignungsverordnung	431
9.6	Moderation von Projektgruppen	433
9.7	Präsentationstechniken	433
	Literaturverzeichnis	435
	Stichwortverzeichnis	437