

Inhalt

1 An der Personalplanung mitwirken / 13

- 1.1 Bedeutung der Personalplanung / 14
- 1.2 Analyse des Personalbestands / 15
- 1.3 Personalbedarfsplanung / 17

2 Bei der Personalbeschaffung mitarbeiten / 23

- 2.1 Personalanforderung / 25
- 2.2 Interne Stellenbesetzung / 25
- 2.3 Externe Stellenbesetzung / 28
 - 2.3.1 Arbeitsvermittlung / 28
 - 2.3.2 Stellenanzeige / 29
 - 2.3.3 Online-Stellenmarkt/E-Recruiting / 32
 - 2.3.4 Personalleasing / 36
 - 2.3.5 Weitere Möglichkeiten / 39

3 Personal auswählen und einstellen / 42

- 3.1 Instrumente der Personalauswahl / 43
 - 3.1.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen / 43
 - 3.1.2 Vorstellungsgespräche / 46
 - 3.1.3 Telefoninterviews / 50
 - 3.1.4 Assessment-Center / 52
 - 3.1.5 Einstellungstests / 54
- 3.2 Personal einstellen / 55
 - 3.2.1 Rechte des Betriebsrats / 55
 - 3.2.2 Gestaltung des Arbeitsvertrages / 56
 - 3.2.3 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) / 57

4 Neue Mitarbeiter einarbeiten und eingliedern / 64

- 4.1 Administrative Eingliederung neuer Mitarbeiter / 65
- 4.2 Einarbeitung neuer Mitarbeiter / 66
- 4.3 Teamarbeit im Dialogmarketing / 70
 - 4.3.1 Teamentwicklung / 71
 - 4.3.2 Teamrolle und Teamrang / 75
 - 4.3.3 Konflikte im Team lösen und vermeiden / 80

5 Mitarbeiter motivieren und führen / 88

5.1 Motivation / 89

5.1.1 Einflussgrößen auf das menschliche Verhalten / 90

5.1.2 Arten der Motivation / 90

5.1.3 Theorien der Arbeitsmotivation / 91

5.1.4 Motivationsfördernde Maßnahmen / 96

5.2 Personalführung / 99

5.2.1 Ziele und Aufgaben der Personalführung / 100

5.2.2 Anforderungen an die Führungskraft / 101

5.2.3 Führungsstile / 102

5.2.4 Agile Führung / 109

5.2.5 Führungstechniken / 113

5.2.6 Führungsmittel / 117

5.2.7 Betriebliches Gesundheitsmanagement / 125

6 Entgelte berechnen / 132

6.1 Grundfragen der Personalentlohnung / 133

6.2 Arbeitsbewertung / 134

6.3 Entgeltarten / 136

6.3.1 Zeitlohn / 137

6.3.2 Leistungslohn / 138

6.4 Nettoentgelt ermitteln / 141

7 Personalentwicklung durchführen / 149

7.1 Ziele der Personalentwicklung / 150

7.2 Berufliche Fortbildung / 151

7.2.1 Arten der beruflichen Fortbildung / 151

7.2.2 Potenziale der Mitarbeiter erkennen und fördern / 152

7.2.3 Qualifizierungspläne / 154

7.3 Maßnahmen der Personalentwicklung planen / 154

7.3.1 Bedarfsermittlung und Auswahl der Zielgruppen / 155

7.3.2 Analyse von Tätigkeiten und Aufgaben / 157

7.3.3 Lernziele und Lerninhalte bestimmen / 158

7.3.4 Trainer auswählen (intern oder extern) / 159

7.3.5 Lerninstrumente und Methoden auswählen / 160

7.3.6 Erfolgs- und Qualitätskontrolle / 162

7.4 Agile Personalentwicklung / 163

8 Personaleinsatz auftragsorientiert planen / 167

8.1 Aufgaben und Ziele der Personaleinsatzplanung / 167

8.2 Definition eines Ziel-Servicelevels / 170

8.3	Forecasting / 172
8.3.1	Analyse der Vergangenheitswerte / 172
8.3.2	Prognosemodelle / 174
8.3.3	Berücksichtigung der Gesprächsbearbeitungsdauer / 178
8.4	Ermittlung des Personalbedarfs / 179
8.5	Schichtplanung / 183
8.5.1	Rechtliche Vorschriften / 184
8.5.2	Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung / 186
8.5.3	Workforce-Management-Systeme / 188
8.6	Echtzeitmanagement / 189
8.7	Reporting / 191

1 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) kennen / 196

1.1	Finanzbuchhaltung und KLR / 197
1.2	Grundbegriffe der KLR / 198
1.2.1	Ausgaben und Einnahmen / 199
1.2.2	Aufwendungen und Erträge / 199
1.2.3	Kosten und Leistungen / 200
1.2.3.1	Grundkosten / 201
1.2.3.2	Anderskosten / 202
1.2.3.3	Zusatzkosten / 205
1.2.3.4	Leistungen / 206
1.3	Vom Unternehmensergebnis zum Betriebsergebnis / 207
1.4	Erstellung und Auswertung der endgültigen Ergebnistabelle / 210

2 Teilbereiche der KLR unterscheiden / 215

2.1	Kostenartenrechnung / 216
2.1.1	Planung und Kontrolle der Verbrauchskosten / 217
2.1.2	Erstellung von Kalkulationen / 220
2.1.3	Entscheidungsfindung bei veränderten Rahmenbedingungen / 220
2.2	Kostenstellenrechnung / 225
2.2.1	Gliederung des Unternehmens in Kostenstellen / 226
2.2.2	Einzel- und Gemeinkosten / 226
2.2.3	Ermittlung der Handlungsgemeinkosten als Zuschlagssatz / 227
2.3	Kostenträgerrechnung / 231
2.3.1	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) / 231
2.3.2	Kostenträgerzeitrechnung / 233

- 3 Deckungsbeitragsrechnung als Teilkostenrechnung verstehen / 237**
- 3.1 Vergleich zwischen Voll- und Teilkostenrechnung / 237
 - 3.2 Ermittlung des Deckungsbeitrags / 239
 - 3.3 Bestimmung der Gewinnschwelle (Break-even-Point) / 241
 - 3.4 Deckungsbeitragsrechnung als Erfolgsrechnung / 242
 - 3.4.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung / 242
 - 3.4.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung / 244
 - 3.5 Bestimmung der Preisuntergrenze / 245
 - 3.6 Annahme von Zusatzaufträgen / 248
 - 3.7 Ermittlung des optimalen Auftragsprogramms / 249
- 4 Kennzahlen als Instrument des Controllings anwenden / 254**
- 4.1 Aufgaben des Controllings / 254
 - 4.2 Branchentypische Kennzahlen / 256
 - 4.3 Balanced Scorecard (BSC) im Dialogmarketing / 259
- 5 Den Jahresabschluss analysieren / 263**
- 5.1 Bestandteile / 263
 - 5.2 Bilanzanalyse / 265
 - 5.3 Rentabilitätskennzahlen / 267
 - 5.4 Cashflow-Analyse / 269
-

- 1 Ein ganzheitliches Qualitätsbewusstsein entwickeln / 272**
- 1.1 Qualitätsverständnis im Dialogmarketing / 273
 - 1.2 Dimensionen der Dienstleistungsqualität / 274
 - 1.2.1 Ergebnisqualität / 276
 - 1.2.2 Prozessqualität / 278
 - 1.2.3 Potenzialqualität / 281
 - 1.2.4 Ganzheitliches Qualitätsverständnis / 282
- 2 Qualitätssichernde Maßnahmen umsetzen / 284**
- 2.1 Möglichkeiten der Qualitätsmessung / 285
 - 2.1.1 Monitoring / 285
 - 2.1.2 Mystery-Aktivitäten / 290
 - 2.1.3 Lernerfolgskontrollen / 292
 - 2.1.4 Kundenzufriedenheitsbefragungen / 293
 - 2.1.5 Benchmarking / 294

- 2.1.6 Technische Qualitätskontrolle / 294
- 2.1.7 Mitarbeiterbefragung / 295
- 2.2 Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung / 296
- 2.3 Branchenübliche Zertifizierungen / 298
 - 2.3.1 DIN EN ISO 9001:2015 / 299
 - 2.3.2 DIN EN ISO 18295:2017 / 300
 - 2.3.3 EFQM Modell 2020 / 302

3 Coaching als Führungsaufgabe wahrnehmen / 307

- 3.1 Coaching als Begriff / 307
- 3.2 Coaching im Dialogmarketing / 308
- 3.3 Grundlagenwissen und Werkzeuge für den Coach / 311
 - 3.3.1 Johari-Fenster / 311
 - 3.3.2 Coaching auf zwei Ebenen / 313
 - 3.3.3 Feedbackregeln / 313
 - 3.3.4 Fragetechniken im Coaching / 314
- 3.4 Ablauf des Coachings / 315
- 3.5 Coachingmethoden / 316
 - 3.5.1 RAFAEL-Methode / 317
 - 3.5.2 Konstruktives Feedbackgespräch / 317
 - 3.5.3 Weitere Coachingmethoden / 318

1 Den Dialogmarketing-Markt erkunden / 322

- 1.1 Marktgrößen ermitteln / 324
 - 1.1.1 Marktpotenzial / 324
 - 1.1.2 Marktvolumen / 325
 - 1.1.3 Marktanteil / 326
- 1.2 Marktinformationen beschaffen und auswerten / 328
 - 1.2.1 Marktforschung / 328
 - 1.2.2 Primärforschung / 330
 - 1.2.3 Sekundärforschung / 335
 - 1.2.4 Marktinformationen einordnen und interpretieren / 336
- 1.3 Marketingmaßnahmen vorbereiten / 339
 - 1.3.1 Ein Marketingkonzept aufstellen / 339
 - 1.3.2 Instrumente im Marketingmix / 341
 - 1.3.3 Besonderheiten im Dienstleistungsmarketing / 343

2 Das Dienstleistungsangebot gestalten / 349

- 2.1 Das bestehende Dienstleistungsangebot analysieren / 350

- 2.1.1 Produktlebenszyklus mit Fünf-Phasen-Modell / 350
- 2.1.2 Portfolio-Analyse mit Vier-Felder-Matrix / 352
- 2.2 Dienstleistungsangebot optimieren / 354
 - 2.2.1 Anpassungsmöglichkeiten / 354
 - 2.2.2 Ideen ausarbeiten / 355
- 2.3 Dienstleistungen anbieten und Verkaufsargumente entwickeln / 358
 - 2.3.1 Kundennutzen / 358
 - 2.3.2 Alleinstellungsmerkmale / 360

3 Angebote erstellen und Verträge abschließen / 364

- 3.1 Preise für Angebote festlegen / 364
 - 3.1.1 Methoden der Preisbildung / 366
 - 3.1.2 Preisstrategien / 368
- 3.2 Verhandlungen führen / 370
- 3.3 Layout of a business letter / 375
- 3.4 Rechtliche Vorschriften beim Vertragsabschluss beachten / 377
 - 3.4.1 Branchenübliche Vertragsinhalte / 378
 - 3.4.2 Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) / 379
 - 3.4.3 Bundesdatenschutzgesetz / 380
 - 3.4.4 Wettbewerbsrecht / 383

4 Kommunikationspolitische Maßnahmen planen und umsetzen / 388

- 4.1 Werbung / 389
 - 4.2 Persönlicher Verkauf / 397
 - 4.3 Verkaufsförderung / 400
 - 4.4 Öffentlichkeitsarbeit / 401
-

Abschlussprüfung „Kaufmann/Kauffrau für Dialogmarketing“ / 406

Glossar / 413

Bildquellenverzeichnis / 415

Sachwortverzeichnis / 416