

# 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**