

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 2

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

3	Recht und Steuern	15
3.1	Rechtliche Zusammenhänge	15
	Einführung in das Recht	15
	Grundlagen und Aufbau der Rechtsordnung	16
	Verfassungsprinzipien und Grundrecht	16
	Verfassungsprinzipien	16
	Grundrechte	17
3.1.1	Bürgerliches Gesetzbuch – Allgemeiner Teil	19
3.1.1.1	Rechtssubjekte	19
3.1.1.2	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.2.1	Rechtsfähigkeit	20
3.1.1.2.2	Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.3	Rechtsgeschäfte und Willenserklärung	21
3.1.1.3.1	Antrag	21
3.1.1.3.2	Annahme	22
3.1.1.3.3	Willenserklärung	22
3.1.1.4	Stellvertretung	23
3.1.1.4.1	Innen- und Außenverhältnis	23
3.1.1.4.2	Voraussetzungen für eine wirksame Stellvertretung	23
3.1.1.5	Verjährung	24
3.1.1.5.1	Dreijährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.2	Zehnjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.3	Dreißigjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.4	Abweichende Regelungen	25
3.1.1.5.5	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	26
3.1.2	BGB – Schuldrecht	27
3.1.2.1	Grundlagen	27
3.1.2.1.1	Vertragsfreiheiten	27
3.1.2.1.2	Schuldverhältnisse	27
3.1.2.1.2.1	Stück- und Gattungsschulden	28
3.1.2.1.2.2	Erfüllung und Aufrechnung	29
3.1.2.1.3	Treu und Glauben	30
3.1.2.1.4	Gerichtsstand und Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.1	Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.2	Klage	31
3.1.2.1.4.3	Zivilprozessverfahren	31
3.1.2.1.4.4	Mahnverfahren	32
3.1.2.1.4.5	Zwangsvollstreckung	33
3.1.2.2	Produkthaftung	34
3.1.2.2.1	Voraussetzungen der Haftung	34
3.1.2.2.2	Produkte in den Verkehr bringen	34
3.1.2.2.3	Fehlerhaftigkeit von Produkten	34
3.1.2.2.4	Schaden und Kausalität	35

3.1.2.2.5	Umfang der Haftung	36
3.1.2.2.6	Welche Personen haften?	36
3.1.2.2.7	Haftungsausschluss	36
3.1.2.2.8	Deliktische Produkthaftung	37
3.1.2.3	Kaufvertrag	38
3.1.2.3.1	Gegenstand und Form des Kaufvertrages	38
3.1.2.3.2	Pflichten und Rechte des Verkäufers	38
3.1.2.3.3	Pflichten und Rechte des Käufers	39
3.1.2.3.4	Verbrauchsgüterkauf	40
3.1.2.3.5	Besondere Arten des Kaufs	40
3.1.2.3.6	Zahlungsvereinbarungen bei Kaufverträgen	42
3.1.2.4	Weitere Vertragsarten	43
3.1.2.4.1	Miet- und Pachtvertrag	43
3.1.2.4.2	Darlehensvertrag und Leihe	43
3.1.2.4.3	Dienstvertrag	44
3.1.2.4.4	Werkvertrag und Werklieferungsvertrag	45
3.1.2.4.5	Ratenkauf und Leasing	46
3.1.2.4.6	Fernabsatzgeschäfte	47
3.1.2.4.7	Elektronischer Geschäftsverkehr	48
3.1.2.4.8	Allgemeine Geschäftsbedingungen	48
3.1.2.4.9	Widerrufsrecht	49
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung	51
3.1.2.5.1	Leistungsort	51
3.1.2.5.2	Leistungszeit	51
3.1.2.5.3	Leistungsstörungen – Verletzung von Vertragspflichten	52
3.1.2.5.3.1	Nicht- oder Schlechtleistung	52
3.1.2.5.3.2	Unmöglichkeit	52
3.1.2.5.3.3	Verzug	53
3.1.2.5.3.4	Gläubigerverzug	53
3.1.2.5.4	Haftung aus unerlaubter Handlung	54
3.1.3	BGB – Sachenrecht	54
3.1.3.1	Eigentum und Besitz	54
3.1.3.1.1	Eigentum	55
3.1.3.1.2	Besitz	55
3.1.3.1.3	Erwerb und Verlust des Eigentums	55
3.1.3.2	Finanzierungssicherheiten	56
3.1.3.2.1	Eigentumsvorbehalt	56
3.1.3.2.2	Pfandrecht	57
3.1.3.2.3	Sicherungsübereignung	57
3.1.3.2.4	Bürgschaft	58
3.1.3.2.5	Grundpfandrechte	58
3.1.4	Grundlagen des Insolvenzrechts	59
3.1.4.1	Insolvenzverfahren	59
3.1.4.2	Insolvenzplanverfahren	60
3.1.4.3	Verbraucherinsolvenz- und sonstige Kleinverfahren	60
3.1.4.4	Restschuldbefreiung	60
3.1.4.5	Reform des Insolvenzrechts	60
3.1.5	Handelsgesetzbuch	61
3.1.5.1	Kaufmann	62
3.1.5.2	Handelsregister	62
3.1.5.3	Firma	63
3.1.5.4	Hilfspersonen des Kaufmanns	64
3.1.5.4.1	Prokurist	64
3.1.5.4.2	Handlungsbevollmächtigter	64
3.1.5.4.3	Handlungsgehilfe	65
3.1.5.4.4	Handelsvertreter	65

3.1.5.4.5	Handelsmakler	65
3.1.5.4.6	Spediteur	65
3.1.5.4.7	Frachtführer	65
3.1.5.4.8	Kommissionär	66
3.1.5.4.9	Lagerhalter	66
3.1.5.5	Handelsgeschäfte, Handelsklauseln, Handelskauf	66
3.1.5.5.1	Handelsgeschäfte	66
3.1.5.5.2	Handelsklauseln	66
3.1.5.5.3	Handelskauf	67
3.1.5.5.4	Besonderheiten des kaufmännischen Zahlungsverkehrs	67
3.1.5.5.4.1	Darlehen	67
3.1.5.5.4.2	Schuldanerkenntnis, Schuldversprechen, Kontokorrent	68
3.1.5.5.4.3	Überweisung	68
3.1.5.5.4.4	Akkreditiv	68
3.1.6	Arbeitsrecht	69
3.1.6.1	Grundsätzliches	69
3.1.6.1.1	Begriff und Struktur des Arbeitsrechts	69
3.1.6.1.2	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	70
3.1.6.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	70
3.1.6.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	72
3.1.6.1.4.1	Rangprinzip	72
3.1.6.1.4.2	Günstigkeitsprinzip	72
3.1.6.1.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Auswirkungen im Arbeitsrecht	73
3.1.6.1.5.1	Inhalt des Gesetzes	73
3.1.6.1.5.2	Maßnahmen zum Schutz gegen Benachteiligung und Belästigung	73
3.1.6.1.5.3	Schadensersatz, Entschädigung und Beweislast	75
3.1.6.2	Arbeitsvertragsrecht	76
3.1.6.2.1	Arbeitgeber	76
3.1.6.2.2	Arbeitnehmer	76
3.1.6.2.3	Vertragsanbahnung	76
3.1.6.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	76
3.1.6.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	77
3.1.6.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	77
3.1.6.2.5	Vertragsarten	77
3.1.6.2.5.1	Teilzeitarbeit	78
3.1.6.2.5.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	78
3.1.6.2.5.3	Probearbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.5.4	Leiharbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.6	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	79
3.1.6.2.6.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.6.2	Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.7	Haftung des Arbeitnehmers	81
3.1.6.2.7.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	81
3.1.6.2.7.2	Haftung gegenüber Dritten	81
3.1.6.2.7.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	82
3.1.6.2.7.4	Mankohaftung	82
3.1.6.2.8	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
3.1.6.2.8.1	Möglichkeiten zur Beendigung	83
3.1.6.2.8.2	Ordentliche Kündigung	84
3.1.6.2.8.3	Außerordentliche Kündigung	85
3.1.6.2.8.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	85
3.1.6.2.8.5	Besonderer Kündigungsschutz	87
3.1.6.3	Betriebsverfassungsrecht	88
3.1.6.3.1	Rechtliche Grundlagen	88
3.1.6.3.1.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	89
3.1.6.3.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	89

3.1.6.3.1.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	89
3.1.6.3.2	Aufgaben des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.6.3.3.2	Personelle Angelegenheiten	91
3.1.6.3.3.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	91
3.1.6.4	Tarifvertragsrecht	91
3.1.6.4.1	Tarifvertrag	91
3.1.6.4.2	Tarifgebundenheit	92
3.1.6.4.3	Wirkung des Tarifvertrags	92
3.1.6.5	Arbeitskampfrecht	93
3.1.6.5.1	Sinn und Zweck von Arbeitskämpfen	93
3.1.6.5.2	Streik	93
3.1.6.5.3	Aussperrung	94
3.1.6.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.6.1	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	95
3.1.6.6.2	Instanzenzug der Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.7	Grundlegende arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen	96
3.1.6.7.1	Arbeitsschutzgesetz	96
3.1.6.7.1.1	Pflichten des Arbeitgebers	97
3.1.6.7.1.2	Pflichten der Beschäftigten	97
3.1.6.7.2	Arbeitssicherheitsgesetz	98
3.1.6.7.3	Arbeitsstättenverordnung	98
3.1.6.7.4	Gefahrstoffverordnung	98
3.1.6.7.4.1	Schutzstufenkonzept	99
3.1.6.7.4.2	Begriffe und Einzelheiten der Verordnung	99
3.1.6.7.5	Jugendarbeitsschutzgesetz	100
3.1.6.7.6	Mutterschutzgesetz	100
3.1.6.7.7	Pflege und Familie	101
3.1.6.7.8	Schwerbehindertenschutz	101
3.1.6.7.9	Arbeitszeitgesetz	102
3.1.6.7.10	Urlaubsrecht	103
3.1.7	Grundsätze des Wettbewerbsrechts	105
3.1.7.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	106
3.1.7.1.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	106
3.1.7.1.2	Irreführende Werbung	107
3.1.7.1.3	Vergleichende Werbung	107
3.1.7.1.4	Unzumutbare Belästigung	108
3.1.7.1.5	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	108
3.1.7.1.6	Erläuterungen zur UWG-Reform	108
3.1.7.2	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	109
3.1.8	Überblick »Gewerblicher Rechtsschutz«	110
3.1.9	Grundsätze des Gewerberechts und der Gewerbeordnung	110
3.1.9.1	Gewerberecht	111
3.1.9.2	Gewerbeordnung	111
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	113
3.2.1	Grundbegriffe des Steuerrechts	113
3.2.1.1	Die »Beteiligten« am Besteuerungssystem und andere Grundbegriffe	113
3.2.1.2	Abgaben: Gebühren, Beiträge und Steuern	114
3.2.1.3	Rechtsgrundlagen	115
3.2.1.4	Einteilung der Steuern	115
3.2.1.5	Bedeutung und Wirkung der Steuern im Unternehmen	119
3.2.1.5.1	Zahlungstermine	119

3.2.1.5.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	120
3.2.1.5.3	Bedeutung der Steuern bei der Wahl der Rechtsform	120
3.2.1.5.4	Bedeutung der Steuern bei der Standortwahl	121
3.2.1.6	Steuerliche Buchführungsvorschriften	122
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	124
3.2.2.1	Einkommensteuer	124
3.2.2.1.1	Grundlagen und Grundbegriffe	124
3.2.2.1.2	Einkunftsarten	128
3.2.2.1.3	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	133
3.2.2.1.4	Veranlagung zur Einkommensteuer	136
3.2.2.1.5	Einkommensteuertarif	137
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	138
3.2.2.2.1	Körperschaftsteuerpflicht	138
3.2.2.2.2	Körperschaftsteuersatz	138
3.2.2.2.3	Abgeltungsteuer und Teileinkünfteverfahren	139
3.2.2.2.4	Ermittlung des nach KStG zu versteuernden Einkommens	139
3.2.2.3	Gewerbsteuer	142
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	142
3.2.2.3.2	Gewerbsteuer als Gemeindesteuer	143
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	144
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe	146
3.2.2.3.5	Gewerbsteuerbetrag und Hebesatz	147
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	147
3.2.2.4.1	Abgeltungsteuer auf private Kapitaleinkünfte	147
3.2.2.4.2	Kapitalertragsteuer aus unternehmerischer Tätigkeit	149
3.2.2.5	Umsatzsteuer	150
3.2.2.5.1	Umsatzsteuersystem	150
3.2.2.5.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	151
3.2.2.5.3	Steuertatbestände	152
3.2.2.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	153
3.2.2.5.5	Steuerbefreiungen und Optionsmöglichkeit	154
3.2.2.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	155
3.2.2.5.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	156
3.2.2.5.8	Vorsteuerabzug	157
3.2.2.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	159
3.2.2.5.10	Kleinunternehmerregelung	161
3.2.2.5.11	Aufzeichnungspflichten	162
3.2.2.6	Grundsteuer	162
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	162
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer	163
3.2.3	Abgabenordnung	166
3.2.3.1	Aufbau der Finanzbehörden	166
3.2.3.2	Besteuerungsgrundsätze	167
3.2.3.3	Durchführung der Besteuerung (Besteuerungsverfahren)	168
3.2.3.3.1	Ermittlungsverfahren	168
3.2.3.3.2	Festsetzungsverfahren	168
3.2.3.3.3	Erhebungsverfahren	169
3.2.3.3.4	Vollstreckungsverfahren	169
3.2.3.3.5	Rechtsbehelfsverfahren	169
3.2.3.3.6	Rechtsbehelfe und Instanzen	169
3.2.3.3.7	Außenprüfung und sonstige Außendienstermittlungen	170
3.2.3.3.8	Betriebsprüfung	171
3.2.3.3.9	Steuerliche Pflichtverletzungen, Straf- und Bußgeldverfahren	172

4	Unternehmensführung	175
4.1	Betriebsorganisation	175
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur	175
4.1.1.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	175
4.1.1.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	177
4.1.2	Strategische und operative Planung	177
4.1.2.1	Strategische Planung	178
4.1.2.1.1	Lebenszyklusanalyse	181
4.1.2.1.2	Portfolioanalyse	184
4.1.2.1.3	Benchmarking	185
4.1.2.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	186
4.1.2.2	Operative Planung	187
4.1.2.2.1	Gesamtpläne und Teilpläne	187
4.1.2.2.2	Planungsprinzipien	188
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme	189
4.1.2.3.1	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	191
4.1.2.3.1.1	Begriff der Qualität und Entwicklung	191
4.1.2.3.1.2	Auditverfahren (am Beispiel Qualitätsmanagement)	192
4.1.2.3.1.3	Heutiges Qualitätsverständnis	194
4.1.2.3.1.4	Kundenorientierung im Qualitätsmanagement	195
4.1.2.3.2	Betriebliches Umweltmanagementsystem	196
4.1.2.3.3	Betriebliches Arbeitsschutzsystem	197
4.1.2.3.4	Entwurf integrierter Managementsysteme	199
4.1.3	Aufbauorganisation	201
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten	201
4.1.3.1.1	Analyse-Synthese-Konzept	201
4.1.3.1.2	Stelle, Instanz und Hierarchie	204
4.1.3.1.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	206
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation	207
4.1.3.2.1	Stellenbeschreibung	207
4.1.3.2.2	Organisationsplan und Organigramm	208
4.1.3.3	Organisationsformen	208
4.1.3.3.1	Einliniensystem	210
4.1.3.3.2	Stabliniensystem	210
4.1.3.3.3	Mehrliniensystem	212
4.1.3.3.4	Sachliche Ordnung nach Verrichtung oder Objekt	212
4.1.3.3.4.1	Verrichtungsorientierte Organisation	213
4.1.3.3.4.2	Objektorientierte (divisionale) Organisation (Spartenorganisation)	213
4.1.3.3.4.3	Projektorientierte Organisation	214
4.1.3.3.5	Strategische Geschäftsfelder	214
4.1.3.3.6	Matrixorganisation	215
4.1.3.3.7	Teamorientierte Organisation	216
4.1.3.3.8	Fraktale Organisation	216
4.1.4	Ablauforganisation	217
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation	218
4.1.4.1.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	218
4.1.4.1.1.1	Untergliederung von Teilaufgaben (Arbeitsanalyse)	218
4.1.4.1.1.2	Arbeitssynthese	219
4.1.4.1.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	220
4.1.4.1.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	220
4.1.4.1.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	221
4.1.4.1.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	221
4.1.4.1.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	223

4.1.4.1.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	224
4.1.4.1.3	Prozessorientierte Ablauforganisation	224
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation	226
4.1.4.2.1	Flussdiagramm	226
4.1.4.2.2	Arbeitsablaufdiagramm	227
4.1.4.2.3	Netzplantechnik	228
4.1.5	Analysemethoden	230
4.1.5.1	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse	230
4.1.5.1.1	Kundenbefragung in Kontaktpunktanalyse	231
4.1.5.1.2	Kundenbefragung in Critical Incident Technique	232
4.1.5.1.3	Frequenz-Relevanz-Analyse	233
4.1.5.2	Wertanalyse	234
4.1.5.2.1	Arbeitsplan der Wertanalyse	235
4.1.5.2.2	Durchführung der Wertanalyse (Überblick)	236
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	238
4.2	Personalführung	240
4.2.1	Begriffe und Zusammenhänge	240
4.2.1.1	Begriffliche Abgrenzungen	240
4.2.1.2	Organisation des betrieblichen Personalwesens	242
4.2.1.3	Führungsverhalten und Führungskompetenzen	242
4.2.1.3.1	Zeitgemäßes Führungsverhalten	242
4.2.1.3.2	Führungskompetenzen	243
4.2.1.3.3	Formale Vorgesetztenbefugnisse	244
4.2.1.3.4	Menschenbild und Führungskultur	244
4.2.1.4	Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	244
4.2.2	Arten von Führung	245
4.2.2.1	Führung über Motivation	245
4.2.2.2	Führen durch Zielvereinbarung	248
4.2.2.3	Aufgabenbezogenes Führen	249
4.2.3	Führungsstile	251
4.2.3.1	»Klassische« eindimensionale Führungsstile	251
4.2.3.2	Situative Führung	252
4.2.3.3	Managerial-Grid-Konzept	252
4.2.3.4	3-D-Modell	254
4.2.3.5	Führungsinstrumente und Führungstechniken im Überblick	255
4.2.4	Führen von Gruppen	256
4.2.4.1	Gruppenstrukturen: Normen, Rollen und Status	256
4.2.4.2	Gruppenverhalten	257
4.2.4.3	Teamfähigkeit	259
4.2.5	Personalplanung	259
4.2.5.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	260
4.2.5.1.1	Lang-, mittel- und kurzfristige Personalbedarfsplanung	261
4.2.5.1.2	Grundbegriffe der Personalbedarfsplanung	262
4.2.5.1.3	Methoden der Personalbedarfsplanung	264
4.2.5.1.4	Personalkostenplanung	265
4.2.5.2	Qualitative Personalplanung	266
4.2.6	Personalbeschaffung	268
4.2.6.1	Interne oder externe Personalbeschaffung	268
4.2.6.2	Vorgehen bei der Bewerbersuche	269
4.2.6.2.1	Stellenanzeigen	269

4.2.6.2.2	Personalberater	270
4.2.6.2.3	Arbeitsagentur und private Arbeitsvermittler	271
4.2.6.3	Kriterien und Methoden der Bewerberauswahl	271
4.2.6.3.1	Gruppenauswahlverfahren	272
4.2.6.3.2	Vorstellungsgespräch	272
4.2.7	Personalanpassungsmaßnahmen	272
4.2.7.1	Kündigung	273
4.2.7.2	Aufhebungsvertrag	273
4.2.7.3	Betreuung ausscheidender Mitarbeiter	274
4.2.8	Entgeltformen	274
4.2.8.1	Bestimmungsgrößen	274
4.2.8.2	Entlohnungsformen	277
4.2.8.2.1	Zeitlohn	277
4.2.8.2.2	Akkordlohn	278
4.2.8.2.3	Prämienlohn	279
4.2.8.2.4	Erfolgsbeteiligung	279
4.2.8.3	Betriebliche Sozialleistungen	280
4.3	Personalentwicklung	283
4.3.1	Bereiche und Arten der Personalentwicklung	284
4.3.1.1	Ausbildung	284
4.3.1.2	Fortbildung	285
4.3.1.3	Innerbetriebliche Förderung	286
4.3.2	Potenzialanalyse	287
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	288
	Literaturverzeichnis	291
	Stichwortverzeichnis	293