

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 1

Lern- und Arbeitsmethodik	13
Die Bedeutung der Arbeitsmethodik oder »Lernen zu lernen«	13
Aufnahme und Verarbeitung von Lerninformationen	14
Protokoll- und Berichtstechnik	16
Protokoll	16
Bericht	17
Darstellungs- und Gliederungstechniken	18
Lernen in der Gruppe	19
Methoden der Problemanalyse und Entscheidungsfindung	20
Grundlagen der Sprech- und Redetechnik	20
Rhetorik	20
Vorbereitung einer Rede	22
Neue Medien	23

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

1	Volks- und Betriebswirtschaft	25
1.1	Volkswirtschaftliche Grundlagen	26
1.1.1	Markt, Preis und Wettbewerb	28
1.1.1.1	Preisbildung auf unterschiedlichen Märkten	31
1.1.1.1.1	Marktgleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz	33
1.1.1.1.2	Preisbildung bei unvollständiger Konkurrenz	39
1.1.1.2	Wettbewerbspolitik	45
1.1.1.2.1	Funktionen des Wettbewerbs	48
1.1.1.2.2	Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik	48
1.1.1.3	Eingriffe des Staates in die Preisbildung	50
1.1.1.3.1	Freie und regulierte Märkte	50
1.1.1.3.2	Staatliche Preisbeeinflussung	50
1.1.2	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	53
1.1.2.1	Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen	57
1.1.2.1.1	Entstehung des Inlandsprodukts (Einkommensentstehungsrechnung)	58
1.1.2.1.2	Verwendung des Inlandsprodukts	59
1.1.2.1.3	Verteilung des Inlandsprodukts	59
1.1.2.2	Primär- und Sekundärverteilung des Volkseinkommens	61
1.1.2.2.1	Einkommensarten, Volkseinkommen, Lohn- und Gewinnquote	61
1.1.2.2.2	Verfügbares Einkommen, Spar- und Konsumquote	62
1.1.2.2.3	Einkommensumverteilung durch staatliche Eingriffe	63
1.1.2.2.4	Das Inlandsprodukt – ein Wertmaßstab für Wohlstand?	64
1.1.3	Konjunktur und Wirtschaftswachstum	65
1.1.3.1	Ziele der Stabilitätspolitik	70
1.1.3.1.1	Zielgrößen und ihre Messbarkeit	70
1.1.3.1.1.1	Stabilität des Preisniveaus	71

1.1.3.1.1.2	Vollbeschäftigung	71
1.1.3.1.1.3	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht	72
1.1.3.1.1.4	Wirtschaftswachstum	72
1.1.3.1.1.5	Weitere Ziele	73
1.1.3.1.2	Zielkonflikte und Zielharmonien	75
1.1.3.2	Wirtschaftspolitische Maßnahmen und Konzeptionen	77
1.1.3.2.1	Geldpolitik	79
1.1.3.2.2	Zinspolitik	82
1.1.3.2.3	Währungspolitik	82
1.1.3.2.4	Finanzpolitik	83
1.1.3.2.5	Wachstumspolitik	83
1.1.3.2.6	Tarifpolitik	83
1.1.3.2.7	Arbeitsmarktpolitik	84
1.1.3.2.8	Umweltpolitik	86
1.1.3.2.9	Sozialpolitik in Bezug auf sonstige politische Felder	87
1.1.3.3	Unterscheidung von nachfrage- und angebotsorientierter Wirtschaftspolitik	88
1.1.4	Außenwirtschaft	90
1.1.4.1	Protektionismus und Freihandel	93
1.1.4.2	Besonderheiten der EU	95
1.1.4.2.1	Abriss über die Geschichte der Entstehung der Europäischen Union	96
1.1.4.2.2	Der Europäische Binnenmarkt	98
1.1.4.2.3	Die Europäische Währungsunion	99
1.2	Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken	102
1.2.1	»Betrieb«, »Unternehmen«, »Firma«	102
1.2.2	Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen	106
1.2.2.1	Produktion	107
1.2.2.2	Logistik	108
1.2.2.3	Absatz / Marketing	109
1.2.2.4	Rechnungswesen	112
1.2.2.5	Investition / Finanzierung	112
1.2.2.6	Controlling	113
1.2.2.7	Personalwirtschaft / Personalmanagement	113
1.2.3	Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen	113
1.3	Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen	115
1.3.1	Gründungsphasen	115
1.3.2	Voraussetzungen der Existenzgründung	118
1.3.3	Rechtsformen	122
1.3.3.1	Rechtsformunterschiede nach Haftung, Geschäftsführung, Vertretung usw.	123
1.3.3.2	Rechtsformen und Kombinationen von Rechtsformen	124
1.3.3.2.1	Das Einzelunternehmen	124
1.3.3.2.2	Gesellschaftsunternehmen	124
1.3.3.2.2.1	Personengesellschaften	125
1.3.3.2.2.2	Kapitalgesellschaften	128
1.3.3.2.2.3	Rechtsformen nach dem Recht der Europäischen Union	130
1.3.4	Standortwahl	133
1.3.4.1	Standortfaktoren	134

1.3.4.2	Wichtige Standortfaktoren im Überblick	135
1.3.4.3	Ebenen des Standortproblems	135
1.3.4.4	Standortwahl mittels ökonomischer Suchverfahren	136
1.3.4.5	Standortwahl mittels Nutzwertanalyse	136
1.4	Unternehmenszusammenschlüsse	138
1.4.1	Formen von Kooperationen	138
1.4.1.1	Unterscheidung der einzelnen Kooperationsformen	139
1.4.1.1.1	Konsortium	139
1.4.1.1.2	Arbeitsgemeinschaft	139
1.4.1.1.3	Joint Venture	139
1.4.1.1.4	Interessengemeinschaft	139
1.4.1.1.5	Kartell	139
1.4.1.2	Ziele der Kooperation	139
1.4.2	Formen der Konzentration	140
1.4.2.1	Unterscheidung der einzelnen Konzentrationsformen	140
1.4.2.1.1	Konzern	140
1.4.2.1.2	Fusion / Trust	140
1.4.2.1.3	Konglomerat	140
1.4.2.2	Ziele der Konzentration	141
2	Rechnungswesen	143
2.1	Grundlegende Aspekte des Rechnungswesens	144
2.1.1	Abgrenzung von Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Auswertung und Planungsrechnung	144
2.1.2	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	146
2.1.3	Buchführungspflichten nach Handels- und Steuerrecht	149
2.1.3.1	Buchführungspflichten nach Handelsrecht	149
2.1.3.1.1	Kaufmann und Gewerbe	149
2.1.3.1.2	Buchführungspflicht nach Handelsgesetzbuch (HGB)	150
2.1.3.1.3	Buchführungspflichten nach sonstigen Wirtschaftsgesetzen	151
2.1.3.2	Buchführungspflichten nach Steuerrecht	151
2.1.3.2.1	Abgeleitete und originäre Buchführungspflicht nach AO	151
2.1.3.2.2	Gewinnermittlungsmethoden	152
2.1.3.2.3	Internationale Rechnungslegungsstandards	154
2.1.4	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	154
2.1.4.1	Handelsbilanz und Steuerbilanz: Zusammenhang und Unterschiede	154
2.1.4.2	Bilanzierung dem Grunde nach (Bilanzansatz)	155
2.1.4.2.1	Handelsrechtliche Bilanzansatzpflichten	155
2.1.4.2.2	Handelsrechtliche Bilanzansatzwahlrechte	156
2.1.4.2.3	Handelsrechtliche Bilanzierungsverbote	157
2.1.4.2.4	Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz bei Bilanzierung dem Grunde nach	158
2.1.4.3	Bilanzierung der Höhe nach (Bewertung)	158
2.1.4.3.1	Grundlegende Wertansätze und Wertbegriffe des Handels- und Steuerrechts	158
2.1.4.3.1.1	Anschaffungskosten	160
2.1.4.3.1.2	Herstellungskosten	162

2.1.4.3.1.3	Börsen- oder Marktpreis	163
2.1.4.3.1.4	Beizulegender Wert	163
2.1.4.3.1.5	Teilwert	164
2.1.4.3.1.6	Verlustfreie Bewertung	164
2.1.4.3.2	Bewertung des Anlagevermögens	165
2.1.4.3.2.1	Wertminderung und -aufholung bei nicht abnutzbarem Anlagevermögen	165
2.1.4.3.2.2	Abschreibung des abnutzbaren Anlagevermögens	166
2.1.4.3.3	Bewertungen im Umlaufvermögen	172
2.1.4.3.3.1	Bewertung der Vorräte	173
2.1.4.3.3.2	Bewertung der Forderungen	176
2.1.4.3.3.3	Bewertung der Wertpapiere des Umlaufvermögens	178
2.1.4.3.3.4	Bewertung der Zahlungsmittelbestände	178
2.1.4.3.4	Bewertung der Verbindlichkeiten	178
2.1.4.3.5	Bewertung von Rückstellungen	179
2.1.4.3.5.1	Pensionsrückstellungen	180
2.1.4.3.5.2	Rückstellungen für Gewährleistungen	180
2.1.4.3.5.3	Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften	181
2.2	Finanzbuchhaltung	183
2.2.1	Grundlagen der Finanzbuchhaltung	183
2.2.1.1	Adressaten und Interessenten der Finanzbuchhaltung	183
2.2.1.2	Bereiche der Finanzbuchhaltung	184
2.2.1.2.1	Grundbuch und Hauptbuch	184
2.2.1.2.2	Nebenbuchhaltungen	185
2.2.1.3	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	187
2.2.1.4	Systematik der kaufmännischen Buchführung	187
2.2.1.4.1	Doppelte Buchführung	188
2.2.1.4.2	Konteneröffnung und Eröffnungsbilanzkonto	188
2.2.1.4.3	Buchung in T-Konten; Soll und Haben	188
2.2.1.4.4	Kontenrahmen und Kontenplan	188
2.2.1.4.5	Geschäftsfälle und Buchungssätze	190
2.2.1.4.6	Grundbuch und Hauptbuch, Bestands- und Erfolgskonten	191
2.2.1.5	Buchung ausgewählter Geschäftsfälle	193
2.2.1.5.1	Vorweg: Einige Worte zur Umsatzsteuer	193
2.2.1.5.2	Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	193
2.2.1.5.3	Absatz von Fertigerzeugnissen	194
2.2.1.5.4	Stoffverbrauch bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	194
2.2.1.5.5	Bestandsveränderungen bei fertigen und unfertigen Erzeugnissen	195
2.2.1.5.6	Bezugskosten	196
2.2.1.5.7	Rabatte und Rücksendungen	197
2.2.1.5.8	Nachträgliche Preisnachlässe durch Lieferanten	197
2.2.1.5.9	Lieferskonti	198
2.2.1.5.10	Nachträgliche Preisnachlässe und Skonti gegenüber Kunden	199
2.2.1.5.11	Verpackungskosten und Fremdleistungen zur Absatzleistung	199
2.2.1.5.12	Zahlungsverkehr	199
2.2.1.5.13	Erhaltene und geleistete Anzahlungen	201
2.2.1.5.14	Aktivierungspflichtige Eigenleistung bei Eigenherstellung	202
2.2.1.5.15	Veräußerung und Entnahme von Anlagen	202
2.2.1.5.16	Privatkonten	203
2.2.1.5.17	Buchungen im Personalbereich	204
2.2.1.5.18	Betriebliche Aufwandssteuern	205
2.2.1.5.19	Rechnungsabgrenzung (Transitorische Posten)	206
2.2.1.5.20	Antizipative Posten	207

2.2.2	Jahresabschluss	209
2.2.2.1	Aufbau der Bilanz	209
2.2.2.1.1	Immaterielle Vermögensgegenstände	211
2.2.2.1.2	Sachanlagevermögen	212
2.2.2.1.3	Finanzanlagevermögen	213
2.2.2.1.4	Vorratsvermögen	214
2.2.2.1.5	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	214
2.2.2.1.6	Wertpapiere des Umlaufvermögens	215
2.2.2.1.7	Zahlungsmittelbestände	215
2.2.2.1.8	Rechnungsabgrenzungsposten	215
2.2.2.1.9	Latente Steuern	215
2.2.2.1.10	Bilanzierung des Eigenkapitals	216
2.2.2.1.10.1	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Nicht-Kapitalgesellschaften	217
2.2.2.1.10.2	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Kapitalgesellschaften	217
2.2.2.1.10.3	Der Ausweis des Bilanzergebnisses	218
2.2.2.1.11	Inhalte und Bilanzierung von Mezzanine-Kapital	219
2.2.2.1.12	Rückstellungen	220
2.2.2.1.13	Verbindlichkeiten	220
2.2.2.1.14	Sonstige Positionen der Passivseite	221
2.2.2.2	Bestandskonten und Erfolgskonten	221
2.2.2.2.1	Bestandskonten	221
2.2.2.2.2	Erfolgskonten	223
2.2.2.2.3	Kontenabschluss	223
2.2.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung	224
2.2.2.4	Anhang und Lagebericht	225
2.2.2.4.1	Anhang	225
2.2.2.4.2	Lagebericht	225
2.3	Kosten- und Leistungsrechnung	227
2.3.1	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	227
2.3.1.1	Ausrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung	227
2.3.1.2	Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	227
2.3.1.2.1	Überblick: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	227
2.3.1.2.2	Überblick: Vollkosten- und Teilkostenrechnung	227
2.3.1.2.3	Überblick: Ist-, Normal- und Plankostenrechnung	228
2.3.1.3	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	229
2.3.1.4	Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung	230
2.3.1.4.1	Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen	230
2.3.1.4.2	Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle	231
2.3.2	Kostenartenrechnung	233
2.3.2.1	Erfassung der Kosten	233
2.3.2.1.1	Kostenbegriffe	233
2.3.2.1.2	Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten	237
2.3.2.2	Gliederung der Kosten	238
2.3.2.2.1	Gliederungskriterien	238
2.3.2.2.2	Kostenartenplan	238
2.3.2.3	Weiterverarbeitung der Ergebnisse der Kostenartenrechnung	240
2.3.3	Kostenstellenrechnung	241
2.3.3.1	Kostenzurechnung auf die Kostenstellen im Betriebsabrechnungsbogen	241

2.3.3.1.1	Funktionsbereiche als Kostenstellen	241
2.3.3.1.2	Kostenstellenplan	242
2.3.3.1.3	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) als Instrument der Vollkosten- und der Teilkostenrechnung	243
2.3.3.2	Ermittlung der Zuschlagssätze im mehrstufigen BAB	244
2.3.3.2.1	Primär- und Sekundärkostenverrechnung im mehrstufigen BAB	244
2.3.3.2.2	Ermittlung von Zuschlagssätzen (Verrechnungssätzen)	248
2.3.4	Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung	249
2.3.4.1	Kostenträgerzeitrechnung auf Ist- und Normalkostenbasis	249
2.3.4.2	Zuschlagskalkulation	251
2.3.4.3	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen	253
2.3.4.4	Divisionskalkulation	256
2.3.4.5	Äquivalenzziffernkalkulation	257
2.3.4.6	Handelswarenkalkulation	258
2.3.5	Vergleich von Vollkosten- und Teilkostenrechnung	259
2.3.5.1	Begründung der Teilkostenrechnung	259
2.3.5.2	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung	261
2.3.5.2.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	261
2.3.5.2.2	Bestimmung der Gewinnschwelle (Break-Even-Analyse)	262
2.3.5.2.3	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	263
2.3.5.2.4	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung im Mehrproduktbetrieb	263
2.3.5.2.4.1	Entscheidung über das optimale Produktionsprogramm bei Absatzorientierung	263
2.3.5.2.4.2	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrags	264
2.3.5.2.4.3	Festlegung der langfristigen und kurzfristigen Preisuntergrenze	265
2.4	Auswertung der betriebswirtschaftlichen Zahlen	266
2.4.1	Aufbereitung und Auswertung der Zahlen	267
2.4.1.1	Ziele und Adressaten der Auswertung	267
2.4.1.1.1	Analyseziele und -instrumente	267
2.4.1.1.2	Adressaten der Auswertung	268
2.4.1.2	Betriebs- und Zeitvergleiche	268
2.4.2	Rentabilitätsrechnungen	269
2.4.2.1	Eigenkapitalrentabilität	270
2.4.2.2	Gesamtkapitalrentabilität	270
2.4.2.3	Umsatzrentabilität	270
2.5	Planungsrechnung	271
2.5.1	Inhalt der Planungsrechnung	271
2.5.1.1	Betriebliche Planungen im Zusammenhang	271
2.5.1.2	Planungsrechnung im Zusammenhang mit Budgetierung	272
2.5.2	Zeitliche Ausgestaltung der Planungsrechnung	273
	Literaturverzeichnis	275
	Stichwortverzeichnis	277

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 Grundrechte	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 des Schuldrechts	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
3.1.3.3	Grundlagen des Insolvenzrechts	59
3.1.3.3.1	Insolvenzverfahren	59
3.1.3.3.2	Insolvenzplanverfahren	59
3.1.3.3.3	Verbraucherinsolvenz- und sonstige Kleinverfahren	60
3.1.3.3.4	Restschuldbefreiung	60
3.1.3.3.5	Reform des Insolvenzrechts	61
3.1.4	Handelsgesetzbuch	61
3.1.4.1	Kaufmann	61
3.1.4.2	Handelsregister	62
3.1.4.3	Firma	63
3.1.4.4	Hilfspersonen des Kaufmanns	63
3.1.4.4.1	Prokurist	64
3.1.4.4.2	Handlungsbevollmächtigter	64
3.1.4.4.3	Handlungsgehilfe	64
3.1.4.4.4	Handelsvertreter	64
3.1.4.4.5	Handelsmakler	65

3.1.4.4.6	Spediteur	65
3.1.4.4.7	Frachtführer	65
3.1.4.4.8	Kommissionär	65
3.1.4.4.9	Lagerhalter	66
3.1.4.5	Handelsgeschäfte, Handelsklauseln, Handelskauf	66
3.1.4.5.1	Handelsgeschäfte	66
3.1.4.5.2	Handelsklauseln	66
3.1.4.5.3	Handelskauf	67
3.1.4.5.4	Besonderheiten des kaufmännischen Zahlungsverkehrs	67
3.1.4.5.4.1	Darlehen	67
3.1.4.5.4.2	Schuldanerkenntnis, Schuldversprechen, Kontokorrent	67
3.1.4.5.4.3	Überweisung	68
3.1.4.5.4.4	Akkreditiv	68
3.1.5	Arbeitsrecht	69
3.1.5.1	Grundsätzliches	69
3.1.5.1.1	Begriff und Struktur des Arbeitsrechts	69
3.1.5.1.2	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	69
3.1.5.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	70
3.1.5.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	71
3.1.5.1.4.1	Rangprinzip	72
3.1.5.1.4.2	Günstigkeitsprinzip	72
3.1.5.1.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Auswirkungen im Arbeitsrecht	72
3.1.5.1.5.1	Inhalt des Gesetzes	72
3.1.5.1.5.2	Maßnahmen zum Schutz gegen Benachteiligung und Belästigung	73
3.1.5.1.5.3	Schadensersatz, Entschädigung und Beweislast	74
3.1.5.2	Arbeitsvertragsrecht	76
3.1.5.2.1	Arbeitgeber	76
3.1.5.2.2	Arbeitnehmer	76
3.1.5.2.3	Vertragsanbahnung	76
3.1.5.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	76
3.1.5.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	77
3.1.5.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	77
3.1.5.2.5	Vertragsarten	77
3.1.5.2.5.1	Teilzeitarbeit	77
3.1.5.2.5.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	78
3.1.5.2.5.3	Probearbeitsverhältnis	78
3.1.5.2.5.4	Leiharbeitsverhältnis	79
3.1.5.2.6	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	79
3.1.5.2.6.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	79
3.1.5.2.6.2	Nebenschlichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.5.2.7	Haftung des Arbeitnehmers	81
3.1.5.2.7.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	81
3.1.5.2.7.2	Haftung gegenüber Dritten	81
3.1.5.2.7.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	81
3.1.5.2.7.4	Mankohaftung	82
3.1.5.2.8	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
3.1.5.2.8.1	Möglichkeiten zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
3.1.5.2.8.2	Ordentliche Kündigung	83
3.1.5.2.8.3	Außerordentliche Kündigung	84
3.1.5.2.8.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	85
3.1.5.2.8.5	Besonderer Kündigungsschutz	87
3.1.5.3	Betriebsverfassungsrecht	88
3.1.5.3.1	Rechtliche Grundlagen	88
3.1.5.3.1.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	88
3.1.5.3.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	88
3.1.5.3.1.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	89
3.1.5.3.2	Aufgaben des Betriebsrats	89

3.1.5.3.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	90
3.1.5.3.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.5.3.3.2	Personelle Angelegenheiten	90
3.1.5.3.3.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	91
3.1.5.4	Grundlegende arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen	91
3.1.5.4.1	Arbeitsschutzgesetz	91
3.1.5.4.1.1	Pflichten des Arbeitgebers	92
3.1.5.4.1.2	Pflichten der Beschäftigten	92
3.1.5.4.2	Arbeitssicherheitsgesetz	93
3.1.5.4.3	Arbeitsstättenverordnung	93
3.1.5.4.4	Jugendarbeitsschutzgesetz	94
3.1.5.4.5	Mutterschutzgesetz	94
3.1.5.4.6	Pflege und Familie	95
3.1.5.4.7	Schwerbehindertenschutz	95
3.1.5.4.8	Arbeitszeitgesetz	96
3.1.5.4.9	Urlaubsrecht	97
3.1.6	Grundsätze des Wettbewerbsrechts	99
3.1.6.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	100
3.1.6.1.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	100
3.1.6.1.2	Irreführende Werbung	101
3.1.6.1.3	Vergleichende Werbung	102
3.1.6.1.4	Unzumutbare Belästigung	102
3.1.6.1.5	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	102
3.1.6.2	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)	103
3.1.7	Grundsätze des Gewerberechts und der Gewerbeordnung	104
3.1.7.1	Gewerberecht	104
3.1.7.2	Gewerbeordnung	104
3.1.8	Überblick »Gewerblicher Rechtsschutz«	105
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	106
3.2.1	Grundbegriffe des Steuerrechts	106
3.2.1.1	Die »Beteiligten« am Besteuerungssystem und andere Grundbegriffe	106
3.2.1.2	Abgaben: Gebühren, Beiträge und Steuern	107
3.2.1.3	Rechtsgrundlagen	108
3.2.1.4	Einteilung der Steuern	108
3.2.1.5	Bedeutung und Wirkung der Steuern im Unternehmen	111
3.2.1.5.1	Zahlungstermine	111
3.2.1.5.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	112
3.2.1.5.3	Bedeutung der Steuern bei der Wahl der Rechtsform	113
3.2.1.5.4	Bedeutung der Steuern bei der Standortwahl	114
3.2.1.6	Steuerliche Buchführungsvorschriften	114
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	116
3.2.2.1	Einkommensteuer	116
3.2.2.1.1	Grundlagen und Grundbegriffe	117
3.2.2.1.2	Einkunftsarten	120
3.2.2.1.3	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	125
3.2.2.1.4	Veranlagung zur Einkommensteuer	128
3.2.2.1.5	Einkommensteuertarif	129
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	130
3.2.2.2.1	Körperschaftsteuerpflicht	130
3.2.2.2.2	Körperschaftsteuersatz	130
3.2.2.2.3	Abgeltungsteuer und Teileinkünfteverfahren	131
3.2.2.2.4	Ermittlung des nach KStG zu versteuernden Einkommens	131

3.2.2.3	Gewerbsteuer	134
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	134
3.2.2.3.2	Gewerbsteuer als Gemeindesteuer	135
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	136
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbsteuer als Betriebsausgabe	138
3.2.2.3.5	Gewerbsteuerbetrag und Hebesatz	139
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	139
3.2.2.4.1	Abgeltungsteuer auf private Kapitaleinkünfte	139
3.2.2.4.2	Kapitalertragsteuer aus unternehmerischer Tätigkeit	141
3.2.2.5	Umsatzsteuer	142
3.2.2.5.1	Umsatzsteuersystem	142
3.2.2.5.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	143
3.2.2.5.3	Steuertatbestände	144
3.2.2.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	145
3.2.2.5.5	Steuerbefreiungen und Optionsmöglichkeit	146
3.2.2.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	147
3.2.2.5.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	148
3.2.2.5.8	Vorsteuerabzug	150
3.2.2.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	151
3.2.2.5.10	Kleinunternehmerregelung	153
3.2.2.5.11	Aufzeichnungspflichten	154
3.2.2.6	Grundsteuer	154
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	155
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer	156
3.2.3	Abgabenordnung	158
3.2.3.1	Aufbau der Finanzbehörden	158
3.2.3.2	Besteuerungsgrundsätze	159
3.2.3.3	Durchführung der Besteuerung (Besteuerungsverfahren)	160
3.2.3.3.1	Ermittlungsverfahren	160
3.2.3.3.2	Festsetzungsverfahren	161
3.2.3.3.3	Erhebungsverfahren	161
3.2.3.3.4	Vollstreckungsverfahren	162
3.2.3.3.5	Rechtsbehelfe und Instanzen	162
3.2.3.3.6	Außenprüfung und sonstige Außendienstermittlungen	163
3.2.3.3.7	Betriebsprüfung	163
3.2.3.3.8	Steuerliche Pflichtverletzungen, Straf- und Bußgeldverfahren	164
4	Unternehmensführung	167
4.1	Betriebsorganisation	167
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur	167
4.1.1.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	167
4.1.1.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	168
4.1.2	Strategische und operative Planung	169
4.1.2.1	Strategische Planung	170
4.1.2.1.1	Lebenszyklusanalyse	173
4.1.2.1.2	Portfolioanalyse	175
4.1.2.1.3	Benchmarking	177
4.1.2.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	177
4.1.2.2	Operative Planung	179
4.1.2.2.1	Gesamtpläne und Teilpläne	179
4.1.2.2.2	Planungsprinzipien	179
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme	180

4.1.2.3.1	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	183
4.1.2.3.1.1	Begriff der Qualität und Entwicklung	183
4.1.2.3.1.2	Gesetze und Normen im Bereich Qualität	185
4.1.2.3.1.3	Auditverfahren (am Beispiel Qualitätsmanagement)	186
4.1.2.3.1.4	Heutiges Qualitätsverständnis	188
4.1.2.3.1.5	Kundenorientierung im Qualitätsmanagement	188
4.1.2.3.2	Betriebliches Umweltmanagementsystem	189
4.1.2.3.3	Betriebliches Arbeitsschutzsystem	191
4.1.2.3.4	Entwurf integrierter Managementsysteme	193
4.1.3	Aufbauorganisation	195
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten	196
4.1.3.1.1	Analyse-Synthese-Konzept	196
4.1.3.1.2	Stelle, Instanz und Hierarchie	199
4.1.3.1.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	200
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation	202
4.1.3.2.1	Stellenbeschreibung	202
4.1.3.2.2	Organisationsplan und Organigramm	203
4.1.3.3	Organisationsformen	203
4.1.3.3.1	Einliniensystem	205
4.1.3.3.2	Stabliniensystem	205
4.1.3.3.3	Mehrliniensystem	207
4.1.3.3.4	Sachliche Ordnung nach Verrichtung oder Objekt	207
4.1.3.3.4.1	Verrichtungsorientierte Organisation	208
4.1.3.3.4.2	Objektorientierte (divisionale) Organisation (Spartenorganisation)	208
4.1.3.3.4.3	Projektorientierte Organisation	209
4.1.3.3.5	Strategische Geschäftsfelder	209
4.1.3.3.6	Matrixorganisation	210
4.1.3.3.7	Teamorientierte Organisation	211
4.1.3.3.8	Fraktale Organisation	211
4.1.4	Ablauforganisation	212
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation	213
4.1.4.1.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	213
4.1.4.1.1.1	Untergliederung von Teilaufgaben (Arbeitsanalyse)	213
4.1.4.1.1.2	Arbeitssynthese	214
4.1.4.1.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	215
4.1.4.1.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	215
4.1.4.1.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	216
4.1.4.1.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	216
4.1.4.1.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	218
4.1.4.1.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	219
4.1.4.1.3	Prozessorientierte Ablauforganisation	219
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation	221
4.1.4.2.1	Flussdiagramm	221
4.1.4.2.2	Arbeitsablaufdiagramm	222
4.1.4.2.3	Netzplantechnik	223
4.1.5	Analysemethoden	225
4.1.5.1	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse	225
4.1.5.1.1	Kundenbefragung in Kontaktpunktanalyse	226
4.1.5.1.2	Kundenbefragung in Critical Incident Technique	227
4.1.5.1.3	Frequenz-Relevanz-Analyse	228
4.1.5.2	Wertanalyse	229
4.1.5.2.1	Arbeitsplan der Wertanalyse	230
4.1.5.2.2	Durchführung der Wertanalyse (Überblick)	231
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	233

4.2	Personalführung	235
4.2.1	Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	235
4.2.1.1	Begriffliche Abgrenzungen	235
4.2.1.2	Organisation des betrieblichen Personalwesens	237
4.2.1.3	Führungsverhalten und Führungskompetenzen	237
4.2.1.3.1	Zeitgemäßes Führungsverhalten	237
4.2.1.3.2	Führungskompetenzen	238
4.2.1.3.3	Formale Vorgesetztenbefugnisse	239
4.2.1.3.4	Menschenbild und Führungskultur	239
4.2.1.4	Zusammenhänge: Unternehmensziele, Führungsleitbild und Personalpolitik	239
4.2.2	Arten von Führung	240
4.2.2.1	Führung über Motivation	240
4.2.2.2	Führen durch Zielvereinbarung	243
4.2.2.3	Aufgabenbezogenes Führen	244
4.2.3	Führungsstile	246
4.2.3.1	»Klassische« eindimensionale Führungsstile	246
4.2.3.2	Situative Führung	247
4.2.3.3	Managerial-Grid-Konzept	248
4.2.3.4	3-D-Modell	249
4.2.3.5	Führungsinstrumente und Führungstechniken im Überblick	251
4.2.4	Führen von Gruppen	252
4.2.4.1	Gruppenstrukturen: Normen, Rollen und Status	252
4.2.4.2	Gruppenverhalten	253
4.2.4.3	Teamfähigkeit	255
4.2.5	Personalplanung	255
4.2.5.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	256
4.2.5.1.1	Lang-, mittel- und kurzfristige Personalbedarfsplanung	257
4.2.5.1.2	Grundbegriffe der Personalbedarfsplanung	258
4.2.5.1.3	Methoden der Personalbedarfsplanung	260
4.2.5.1.4	Personalkostenplanung	261
4.2.5.2	Qualitative Personalplanung	262
4.2.6	Personalbeschaffung	264
4.2.6.1	Interne oder externe Personalbeschaffung	264
4.2.6.2	Vorgehen bei der Bewerbersuche	265
4.2.6.2.1	Stellenanzeigen	265
4.2.6.2.2	Personalberater	266
4.2.6.2.3	Arbeitsagentur und private Arbeitsvermittler	267
4.2.6.3	Kriterien und Methoden der Bewerberauswahl	267
4.2.6.3.1	Gruppenauswahlverfahren	268
4.2.6.3.2	Vorstellungsgespräch	268
4.2.7	Personalanpassungsmaßnahmen	268
4.2.7.1	Kündigung	269
4.2.7.2	Aufhebungsvertrag	269
4.2.7.3	Betreuung ausscheidender Mitarbeiter	270
4.2.8	Entgeltformen	270
4.2.8.1	Bestimmungsgrößen	270
4.2.8.2	Entlohnungsformen	273
4.2.8.2.1	Zeitlohn	273
4.2.8.2.2	Akkordlohn	274

4.2.8.2.3	Prämienlohn	275
4.2.8.2.4	Erfolgsbeteiligung	275
4.2.8.3	Betriebliche Sozialleistungen	276
4.3	Personalentwicklung	279
4.3.1	Bereiche und Arten der Personalentwicklung	280
4.3.1.1	Ausbildung	280
4.3.1.2	Fortbildung	281
4.3.1.3	Innerbetriebliche Förderung	282
4.3.2	Potenzialanalyse	283
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	284
	 Literaturverzeichnis	 287
	 Stichwortverzeichnis	 289

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 3

Handlungsbezogene Qualifikationen

5	Betriebliches Management	19
5.1	Betriebliche Planungsprozesse unter Einbeziehung der Betriebsstatistik	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	Betriebsstatistik, Vergleichs- und Planungsrechnung als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse	22
5.1.4.1	Betriebsstatistik: Grundlagen und Grundbegriffe	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	Betriebliche Kennzahlen: Statistik als Entscheidungshilfe im Betrieb	45
5.1.4.5.2	Vergleichsrechnungen: Statistik als Kontrollinstrument	47
5.1.4.6	Statistische Institutionen	48
5.1.4.6.1	Das Statistische Bundesamt	48
5.1.4.6.2	Die Statistischen Landesämter	49
5.1.4.6.3	Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat)	49
5.1.5	Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung: Planungs- und Analyseinstrumente	49
5.1.5.1	Kostenanalyse	51
5.1.5.2	Operations Research	52

5.2	Organisations- und Personalentwicklung	54
5.2.1	Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisations- und Personalentwicklung	54
5.2.2	Organisationsentwicklung (OE)	54
5.2.2.1	Ziele der Organisationsentwicklung	54
5.2.2.2	Konzept der Organisationsentwicklung	55
5.2.2.2.1	Gründe für Organisationsveränderungen	55
5.2.2.2.2	Phasen des OE-Prozesses	56
5.2.2.3	Lernende Organisation	57
5.2.2.3.1	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung	59
5.2.2.3.2	OE-Kommunikations- und Prozessstrukturen	60
5.2.2.4	Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	60
5.2.2.5	Implementation der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe	61
5.2.2.6	Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	62
5.2.2.6.1	Kaizen	63
5.2.2.6.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	64
5.2.3	Personalentwicklung (PE)	65
5.2.3.1	Ziele der Personalentwicklung	65
5.2.3.2	Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung	66
5.2.3.3	Instrumente der Personalentwicklung	66
5.2.3.4	Einsatzfelder der Personalentwicklung	67
5.2.3.5	Umsetzung der Personalentwicklung	67
5.2.3.6	Work/Life-Balance	68
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement	69
5.3.1	Wissensmanagement	69
5.3.1.1	Bedeutung des Wissensmanagements für den Wissenstransfer	69
5.3.1.2	Wissensarten und Wissenserfassung	70
5.3.1.2.1	Individuelles, soziales und strukturelles Wissen	70
5.3.1.2.2	Explizites und implizites Wissen	70
5.3.1.3	Wissen als »Tauschgut«	71
5.3.1.4	Wissenserfassung in Management-Informationssystemen	71
5.3.1.4.1	Aufgaben von Management-Informationssystemen	71
5.3.1.4.2	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und Management-Informationssystems	72
5.3.1.4.3	Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)	75
5.3.1.4.4	Einführung des MIS im Unternehmen	77
5.3.1.5	Bildung von Wissensnetzwerken im Betrieb	77
5.3.2	Informationstechnologie	79
5.3.2.1	Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie	79
5.3.2.1.1	Einsatzmöglichkeiten im kaufmännischen Bereich	81
5.3.2.1.2	Einsatzmöglichkeiten im technischen Bereich	83
5.3.2.2	Informationsquellen	84
5.4	Managementtechniken	85
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement	85
5.4.1.1	Zeitmanagement	86
5.4.1.1.1	Reihenfolgeplanung	86
5.4.1.1.2	Individuelle Tagesplanung	89
5.4.1.1.3	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	89
5.4.1.1.4	Tipps und Tricks für die individuelle Zeitplanung	90
5.4.1.2	Selbstmanagement – persönliche Arbeitsmethodik	91
5.4.1.2.1	Strukturierungshilfen	91
5.4.1.2.2	Grundsätze für die Ablage von Schriftgut	92

5.4.1.2.2.1	Gesetzliche Pflichten und Fristen	93
5.4.1.2.2.2	Formen der Schriftgutablage	95
5.4.1.2.2.3	Ordnungssysteme für die Schriftgutablage	96
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	96
5.4.2.1	Problemdiagnose- und -lösungstechniken	97
5.4.2.1.1	Methoden der Situationsbeschreibung	97
5.4.2.1.2	Ursachenanalyse	98
5.4.2.1.3	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	99
5.4.2.2	Kreativitätstechniken	100
5.4.2.3	Entscheidungstechniken	101
5.4.3	Projektmanagement	102
5.4.3.1	Projektorganisation und Projektmanagement	102
5.4.3.1.1	Merkmale eines Projekts	102
5.4.3.1.2	Organisationsformen im Projektmanagement	103
5.4.3.2	Projektplanung	105
5.4.3.2.1	Situationserfassung und Problemanalyse	105
5.4.3.2.2	Umfeld- und Risikoanalyse	105
5.4.3.2.3	Festlegung/Formulierung des Projektauftrags	106
5.4.3.2.4	Projektplanung im engeren Sinne	107
5.4.3.2.4.1	Projektstrukturplanung	107
5.4.3.2.4.2	Ressourcenplanung	109
5.4.3.2.4.3	Ablauf- und Terminplanung	113
5.4.3.2.4.4	Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung	113
5.4.3.2.4.5	Planänderungen	114
5.4.3.3	Projektsteuerung und -kontrolle	114
5.4.3.3.1	Aufgabenverteilung	114
5.4.3.3.2	Projektsteuerung	114
5.4.3.4	Projektdokumentation und Berichtswesen	114
5.4.3.5	Auswirkungen des Projektmanagements	115
5.4.3.5.1	Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur	115
5.4.3.5.2	Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements	116
5.4.3.5.3	Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung	116
5.4.3.5.4	Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis	117
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken	118
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation	118
5.4.4.1.1	Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	118
5.4.4.1.2	Transaktionsanalyse	119
5.4.4.2	Vortrag und Präsentation	119
5.4.4.2.1	Gegenstand und Ziel einer Präsentation	119
5.4.4.2.2	Rhetorisch-methodische Voraussetzungen	120
5.4.4.2.2.1	Sprachstil des Vortragenden	120
5.4.4.2.2.2	Diskussionsverhalten	121
5.4.4.2.2.3	»Schlechte Angewohnheiten« von Vortragenden	121
5.4.4.2.2.4	Improvisierte Präsentationen und Vorträge	122
5.4.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation	122
5.4.4.2.4	Durchführung einer Präsentation	123
5.4.4.2.4.1	Ablauf einer Präsentation	123
5.4.4.2.4.2	Störungsvermeidung	123
5.4.4.2.4.3	Medien und Hilfsmittel	124
5.4.4.2.5	Nachbereitung einer Präsentation	125
5.4.4.3	Moderation	126
5.4.4.3.1	Vorbereitung einer Moderation	126
5.4.4.3.2	Begrüßung, Eröffnung und Einführung durch den Moderator	127
5.4.4.3.3	Identifizierung und Bearbeitung relevanter Themenbereiche	128
5.4.4.3.4	Verabredung von Maßnahmen	129
5.4.4.4	Konfliktmanagement	130
5.4.4.4.1	Konfliktgespräch	130
5.4.4.4.2	Argumentationstechniken	131
5.4.4.5	Mediation	131

5.4.4.6	Interviewtechnik und Bewerbungsgespräch	132
5.4.4.6.1	Analyse von Bewerbungsunterlagen	133
5.4.4.6.2	Aufbau des Interviews im Bewerbungsverfahren	135
5.4.4.6.3	Fragetechniken	137
5.4.4.6.4	Auswertung und Nachbearbeitung des Interviews	138
5.4.4.7	Mitarbeitergespräche	139
5.4.4.8	Verkaufsgespräche	139

6 Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling 141

6.1 Investitionsplanung und -rechnung 141

6.1.1	Investition	141
6.1.1.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	141
6.1.1.2	Investitionsarten	143
6.1.1.3	Investitionsentscheidungen: Beurteilungskriterien und Entscheidungsgrundlagen	144
6.1.2	Investitionsrechenverfahren	145
6.1.2.1	Arten von Investitionsrechnungen	145
6.1.2.2	Statische Investitionsrechnung – Näherungslösungen der Praxis	146
6.1.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	146
6.1.2.2.1.1	Gesamtkostenvergleich	146
6.1.2.2.1.2	Stückkostenvergleich	148
6.1.2.2.1.3	Kritische Menge	149
6.1.2.2.1.4	Kostenvergleich bei Ersatzinvestition	150
6.1.2.2.1.5	Kritik der Kostenvergleichsrechnung	151
6.1.2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	152
6.1.2.2.3	Rentabilitätsrechnung	153
6.1.2.2.4	Amortisationsrechnung	155
6.1.2.3	Grundlagen des kaufmännischen Rechnens und der Finanzmathematik	157
6.1.2.3.1	Zinsrechnung	158
6.1.2.3.1.1	Einfache kaufmännische Zinsformel	158
6.1.2.3.1.2	Zinseszinsrechnung	158
6.1.2.3.2	Tilgungsrechnungen	159
6.1.2.3.2.1	Endfällige Tilgung	159
6.1.2.3.2.2	Ratentilgung	160
6.1.2.3.2.3	Annuitätentilgung	160
6.1.2.3.3	Effektivverzinsung	161
6.1.2.3.4	Rentenrechnung	161
6.1.2.3.4.1	Rentenbarwert	161
6.1.2.3.4.2	Ewige Rente	161
6.1.2.3.4.3	Ewige Rendite	162
6.1.2.4	Dynamische Investitionsrechnung nach finanzmathematischen Kriterien	162
6.1.2.4.1	Kapitalwertmethode	162
6.1.2.4.2	Annuitätenmethode	167
6.1.2.4.3	Dynamisierung der Amortisationsrechnung	168
6.1.2.4.4	Interne-Zinsfuß-Methode	169
6.1.2.5	Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt	171
6.1.2.5.1	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer einmaligen Investition	171
6.1.2.5.2	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer wiederholten identischen Investition	172

6.1.2.6	Bewertung der Verfahren der Investitionsrechnung	173
6.1.3	Gründe für Fehlinvestitionen	173
6.2	Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs	174
6.2.1	Kapitalbedarfsplanung	174
6.2.1.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	174
6.2.1.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	175
6.2.1.3	Deckung des Kapitalbedarfs	177
6.2.2	Finanzierungsplanung	177
6.2.2.1	Grundfragen der Finanzierungsplanung und Finanzierung	177
6.2.2.1.1	Begriffe und Zielsetzung der Finanzierung	177
6.2.2.1.2	Konflikte bei Finanzierungsentscheidungen	179
6.2.2.1.2.1	Rentabilität versus Liquidität	179
6.2.2.1.2.2	Investierung versus Gewinnausschüttung	179
6.2.2.1.2.3	Mit Verschuldung erkaufte Eigenkapitalrendite	180
6.2.2.1.3	Finanzierungsregeln und -kennzahlen	180
6.2.2.1.4	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen und -alternativen	181
6.2.2.2	Fremdfinanzierung	182
6.2.2.2.1	Öffentliche Darlehen/Förderprogramme	183
6.2.2.2.2	Darlehen	184
6.2.2.2.2.1	Begrifflichkeiten: Darlehen, Leihe, Kredit	184
6.2.2.2.2.2	Bankdarlehen, private Darlehen, stille Gesellschaft	184
6.2.2.2.3	Kontokorrentkredit, -rahmen	185
6.2.2.2.4	»Basel«, Unternehmensrating und Bonitätsprüfungen	185
6.2.2.3	Eigenfinanzierung	187
6.2.2.4	Mezzanines Kapital	187
6.2.2.4.1	Nachrangige Darlehen	188
6.2.2.4.2	Partiarische Darlehen	188
6.2.2.4.3	Gesellschafterdarlehen	188
6.2.2.4.4	Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	188
6.2.2.4.5	Wandelschuldverschreibungen	189
6.2.2.4.6	Genussscheine	189
6.2.2.5	Sicherheiten	189
6.2.2.5.1	Personenbezogene Sicherheiten	189
6.2.2.5.2	Dingliche Sicherheiten	190
6.2.2.5.2.1	Hypotheken und Grundschulden	190
6.2.2.5.2.2	Verpfändung	191
6.2.2.5.2.3	Eigentumsvorbehalt	191
6.2.2.5.2.4	Sicherungsübereignung	192
6.2.2.5.2.5	Sicherheiten an Forderungen: Zession	192
6.2.2.6	Leverage-Effekt	193
6.2.3	Liquiditätsplanung	195
6.2.3.1	Definition der Liquidität	195
6.2.3.2	Statische Liquiditätskennzahlen	196
6.2.3.3	Dynamischer Liquiditätsplan	196
6.3	Finanzierungsarten	198
6.3.1	Innen- und Außenfinanzierung	198
6.3.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	198
6.3.3	Innenfinanzierung	199
6.3.3.1	Selbstfinanzierung	199
6.3.3.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	199
6.3.3.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	200
6.3.3.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	201

6.3.3.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	202
6.3.4	Außenfinanzierung	202
6.3.4.1	Beteiligungen	202
6.3.4.1.1	Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	202
6.3.4.1.2	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	203
6.3.4.1.2.1	Ordentliche Kapitalerhöhung	204
6.3.4.1.2.2	Bedingte Kapitalerhöhung und genehmigtes Kapital	205
6.3.4.1.2.3	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	205
6.3.4.2	Kurzfristige Kredite	205
6.3.4.2.1	Kontokorrentkredit	206
6.3.4.2.2	Lieferantenkredit	206
6.3.4.2.3	Kundenanzahlungen	206
6.3.4.2.4	Wechselkredit	206
6.3.4.2.5	Dokumentenakkreditiv	206
6.3.4.3	Langfristige Fremdfinanzierung	207
6.3.4.3.1	Schuldscheindarlehen	207
6.3.4.3.2	Anleihen (Schuldverschreibungen)	208
6.3.4.4	Avalkredit	209
6.3.4.5	Sonderformen der Finanzierung – besondere Finanzierungsinstrumente	210
6.3.4.5.1	Leasing	210
6.3.4.5.2	Factoring	212
6.3.4.5.3	Forfaitierung	213
6.3.4.5.4	Hybride Finanzierungen, Securitizations/Asset-Backed Securities	213
6.4	Kosten- und Leistungsrechnung	215
6.4.1	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	215
6.4.1.1	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	215
6.4.1.2	Entscheidungen bezüglich Fremdbezug oder Eigenfertigung	217
6.4.1.2.1	Eigenfertigung statt Fremdbezug zum Abbau von Unterbeschäftigung	217
6.4.1.2.2	Entscheidung für Fremdbezug oder Eigenfertigung bei Vollauslastung	218
6.4.1.3	Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme	219
6.4.1.4	Relative Deckungsbeitragsrechnung	219
6.4.2	Normalkostenrechnung	221
6.4.3	Plankostenrechnung	221
6.4.3.1	Starre Plankostenrechnung	222
6.4.3.2	Flexible Plankostenrechnung	222
6.4.4	Neuere Kostenrechnungsverfahren	224
6.4.4.1	Target Costing	225
6.4.4.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	226
6.5	Controlling	229
6.5.1	Begriff und Notwendigkeit des Controlling	229
6.5.1.1	Was ist und was leistet Controlling?	229
6.5.1.2	Strategisches und operatives Controlling	229
6.5.2	Organisatorische Eingliederung des Controlling	230
6.5.3	Aufgaben des Controlling	231
6.5.4	Controllinginstrumente	232
6.5.4.1	Strategische Controllinginstrumente – Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	232
6.5.4.1.1	Strategische Früherkennung	232
6.5.4.1.1.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	233
6.5.4.1.1.2	Indikatororientierte Früherkennung	233
6.5.4.1.2	Delphi-Methode	234

6.5.4.1.3	Szenario-Technik	234
6.5.4.2	Operative Controllinginstrumente	235
6.5.4.2.1	Controlling und Rechnungswesen	235
6.5.4.2.2	Kennzahlen	236
6.5.4.2.2.1	Kennzahlenarten und -gruppen	236
6.5.4.2.2.2	Analyse des Vermögensaufbaus und der Investierung	238
6.5.4.2.2.3	Finanzierungsanalyse	241
6.5.4.2.2.4	Analyse des Erfolgs	244
6.5.4.2.3	Bewegungsbilanz	250
6.5.4.2.4	Grenzen der Jahresabschlussanalyse	251
6.5.4.2.5	Kennzahlensysteme am Beispiel der Balanced Scorecard	252
6.5.4.3	Der Controlling-»Werkzeugkasten«	253

7 Logistik 255

7.1 Einkauf und Beschaffung 255

7.1.1	Grundlagen der Logistik	255
7.1.1.1	Überblick: Aufgaben der Logistik	255
7.1.1.2	Begrifflichkeiten	257
7.1.1.3	Das »Dilemma der Materialwirtschaft«	259
7.1.2	Einkaufsprozess	260
7.1.2.1	Ablauf des Einkaufsprozesses	261
7.1.2.1.1	Anfrage	261
7.1.2.1.2	Angebot und Angebotsvergleich	262
7.1.2.1.3	Bestellung	263
7.1.2.2	Sourcing-Konzepte	263
7.1.2.3	Lieferantenmanagement/Lieferantenentwicklung	265
7.1.2.4	Analytische Techniken der Lieferantenbeurteilung und -bewertung	265
7.1.3	Beschaffungsprozess	266
7.1.3.1	Beschaffungsstrategien	266
7.1.3.2	Bedarfsplanung und -rechnung	267
7.1.3.2.1	Deterministische Bedarfsermittlung	269
7.1.3.2.1.1	Analytische Bedarfsauflösung anhand von Stücklisten	270
7.1.3.2.1.2	Synthetische Bedarfsauflösung	275
7.1.3.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung	275
7.1.3.2.2.1	Stochastische Bedarfsermittlung durch Mittelwertbildung	276
7.1.3.2.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung durch exponentielle Glättung	277
7.1.3.3	Bestellmengenrechnung	278
7.1.3.4	Bestellstrategien und Dispositionsverfahren	280
7.1.3.4.1	Bestandsarten und Bestandsstrategien	280
7.1.3.4.2	Bestellpunktverfahren	281
7.1.3.4.3	Bestellrhythmusverfahren	282
7.1.3.4.4	Auswahl der Bestell- und Bestandsstrategie auf Basis einer Materialanalyse (ABC- und XYZ-Analyse)	284
7.1.3.5	Feinabruf	287

7.2 Materialwirtschaft und Lagerhaltung 288

7.2.1	Materialwirtschaft im Betriebsablauf	288
7.2.1.1	Wareneingang	288
7.2.1.2	Beschaffungscontrolling	289
7.2.1.3	EDV-gestützte Warenwirtschaft – Warenwirtschaftssysteme	290

7.2.2	Lagerhaltung	291
7.2.2.1	Lagerung	291
7.2.2.1.1	Funktionen des Lagers	291
7.2.2.1.2	Lagerarten	292
7.2.2.1.3	Eigen- und Fremdlagerung	292
7.2.2.1.4	Lagerstandort: Zentrale vs. dezentrale Lagerung	293
7.2.2.1.5	Lagerbauart, -gestaltung und -einrichtung	294
7.2.2.1.6	Lagerordnung	295
7.2.2.1.7	Lagerbestands- und -verbrauchsrechnung	296
7.2.2.2	Kommissionierung	297
7.3	Wertschöpfungskette	298
7.3.1	Fertigungsprinzipien	299
7.3.1.1	Werkbankfertigung	299
7.3.1.2	Werkstattfertigung	300
7.3.1.3	Gruppenfertigung	300
7.3.1.4	Reihenfertigung	301
7.3.1.5	Fließfertigung	301
7.3.1.6	Fertigungsinseln	302
7.3.1.7	Flexible Fertigung	303
7.3.1.8	Fraktale Fabrik	304
7.3.1.9	Besondere Organisationsprinzipien	304
7.3.2	Transportsysteme	305
7.3.2.1	Innerbetrieblicher Transport und Werkverkehr	305
7.3.2.2	Externer Transport	305
7.3.3	Verpackung	308
7.3.3.1	Funktionen der Verpackung	308
7.3.3.2	Verpackungsarten, Packmittel, Packhilfsmittel und Packstoffe	309
7.3.3.3	Verpackungsgesetz	309
7.3.4	Warenausgang	310
7.3.5	Verladung	310
7.3.6	Entsorgung	311
7.3.6.1	Objekte der Entsorgungslogistik	311
7.3.6.2	Abfallvermeidung	311
7.3.6.3	Abfallbehandlung	312
7.3.6.4	Abfallbeseitigung	313
7.4	Aspekte der Rationalisierung	314
7.4.1	Optimierung des Produkt-Portfolios – produktorientierte Rationalisierung	314
7.4.2	Weltweiter Einkauf	315
7.4.3	Vermeidung von Verschwendung im Produktionsprozess	316
7.4.4	Verfahrensorientierte Rationalisierungsmaßnahmen	318
7.5	Spezielle Rechtsaspekte der Materialwirtschaft	319
7.5.1	Einkaufsverträge	319
7.5.1.1	Bestellung	319
7.5.1.1.1	Internationale Handelsklauseln – INCOTERMS®	319
7.5.1.1.2	UN-Kaufrecht	320
7.5.1.1.3	Rechtswahl und Gerichtsstand	322
7.5.1.2	Liefer- und Feinabrufe	323
7.5.2	Verkaufsverträge	323
7.5.3	Zollrecht bei Im- und Export	323

7.5.4	Abfallwirtschaft	324
7.5.4.1	Abfallrecht	324
7.5.4.2	Abfallaufkommen, Abfallbewirtschaftung und Umweltmanagement	325
8	Marketing und Vertrieb	327
8.1	Marketingplanung	327
8.1.1	Marketingprozess	327
8.1.1.1	Vom »Absatz« zum »Marketing«	327
8.1.1.2	Grundsätze und Aufgaben des Marketing	328
8.1.1.3	Sektorales Marketing	328
8.1.1.4	Vom Marketing-Konzept zum Marketing-Mix	329
8.1.1.5	Marktstrukturen	330
8.1.2	Marketingziele	331
8.1.3	Marketingkonzepte und Marketingstrategien	331
8.1.3.1	Marketingkonzepte	331
8.1.3.1.1	Verkaufskonzept und modernes Marketingkonzept	331
8.1.3.1.2	Branchenkonzept und Marktkonzept	332
8.1.3.1.3	Produktkonzept und Produktionskonzept	332
8.1.3.2	Arten von Marketingstrategien	333
8.1.3.2.1	Marktsegmentierung	333
8.1.3.2.2	Markt(eintritts)strategie	334
8.1.3.2.3	Verhaltensstrategien	336
8.1.3.2.4	Wettbewerbsstrategien – strategische Positionierung	337
8.1.3.2.4.1	Produktpositionierung über Preis und Qualität	338
8.1.3.2.4.2	Produktpositionierung über Marken	339
8.1.3.3	Techniken der strategischen Marketingplanung	339
8.1.3.3.1	Branchenstrukturanalyse	339
8.1.3.3.2	Konkurrenzanalyse	341
8.1.3.3.3	Lebenszyklusanalyse	342
8.1.3.3.4	Portfolioanalyse und Erfahrungskurveneffekt	345
8.1.4	Marketingplan	347
8.1.4.1	Festlegung der Planziele	347
8.1.4.2	Aktionsprogramm	347
8.1.4.3	Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen	348
8.2	Marketinginstrumentarium / Marketing Mix	349
8.2.1	Marketinginstrumente im Überblick	349
8.2.2	Produktpolitik	350
8.2.2.1	Produktgestaltung	350
8.2.2.1.1	Produktplanung und -forschung	350
8.2.2.1.1.1	Ideenfindung, -beurteilung und -auswahl	351
8.2.2.1.1.2	Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit	352
8.2.2.1.1.3	Produktentwicklung	352
8.2.2.1.1.4	Prinzipien der Produktgestaltung	354
8.2.2.1.1.5	Montage-/demontagegerechte Produktgestaltung	354
8.2.2.1.2	Produktinnovation und Produktdifferenzierung	355
8.2.2.1.3	Produktdifferenzierung, Produktmodifikation und Produktvariation	356
8.2.2.1.4	Markenstrategie	357
8.2.2.2	Programm- und Sortimentspolitik	357
8.2.2.2.1	Produktprogramm und Handelssortiment	357

8.2.2.2.2	Diversifikation	358
8.2.2.3	Servicepolitik	359
8.2.3	Preis- und Konditionenpolitik (Kontrahierungspolitik)	360
8.2.3.1	Bedeutung der Preispolitik	360
8.2.3.2	Preisgestaltung	360
8.2.3.2.1	Kostenorientierte Preisgestaltung	361
8.2.3.2.2	Marktorientierte (nachfrage- und konkurrenzorientierte) Preisgestaltung	361
8.2.3.3	Preisdifferenzierung	361
8.2.3.4	Sonstige Preisvariation	362
8.2.3.5	Konditionenpolitik	363
8.2.3.5.1	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	363
8.2.3.5.2	Rabattpolitik	363
8.2.3.6	Bonitätsprüfung und Risikoabsicherung	364
8.2.4	Distributionspolitik	365
8.2.4.1	Vertriebssysteme und Absatzformen	365
8.2.4.2	Absatzwege: Direkter und indirekter Absatz	366
8.2.5	Kommunikationspolitik	366
8.2.5.1	Werbung	367
8.2.5.1.1	Arten der Werbung	367
8.2.5.1.2	Grundsätze korrekter Werbung	368
8.2.5.1.3	Werbebudget	369
8.2.5.1.4	Mediaplanung	369
8.2.5.1.4.1	Kosten	370
8.2.5.1.4.2	Darstellung	371
8.2.5.1.4.3	Kontaktsituation	371
8.2.5.1.5	Werbeerfolgskontrolle	372
8.2.5.2	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	372
8.2.5.3	Public Relations (PR)	373
8.2.5.4	Sponsoring	374
8.2.5.5	Product Placement	374
8.2.6	Marketing-Mix	374
8.3	Vertriebsmanagement	376
8.3.1	Vertriebsorganisation	376
8.3.1.1	Absatzhelfer des Kaufmanns	376
8.3.1.2	Bestimmungsgrößen für den Aufbau eines Distributionssystems	378
8.3.1.3	Outsourcing von Distributionsleistungen	378
8.3.1.4	Warenlieferung »Just-in-Time«	380
8.3.1.5	Funktionen und Formen des Handels	381
8.3.1.5.1	Funktionen des Handels	381
8.3.1.5.2	Betriebsformen des Handels	381
8.3.1.5.3	Beziehungen zwischen Hersteller und Handel	383
8.3.1.6	Neue Kommunikationsmedien im Vertrieb	383
8.3.1.6.1	Service- und Bestell-Hotline	384
8.3.1.6.2	Online-Marketing	384
8.3.1.6.3	E-Commerce und virtuelle Marktplätze	384
8.3.2	Vertriebscontrolling	385
8.4	Internationale Geschäftsbeziehungen und Geschäftsentwicklung / Interkulturelle Kommunikation	386
8.4.1	Einführung in den Außenhandel	386
8.4.1.1	Risiken und rechtlicher Rahmen des Außenhandels	386
8.4.1.1.1	Außenwirtschaftsgesetz (AWG) und Außenwirtschaftsverordnung (AWV)	387
8.4.1.1.2	UN-Kaufrecht	388

8.4.1.2	Steuer- und zollrechtliche Bestimmungen	389
8.4.1.3	Sonstige Formalitäten im Außenhandelsverkehr	389
8.4.1.4	Ausfuhrdokumente	390
8.4.1.5	Im- und Exportabsicherung und Finanzierung	391
8.4.2	Kooperationen im Außenhandel	391
8.4.2.1	Joint Ventures	391
8.4.2.2	Kompensationshandel	392
8.4.2.3	Veredelungsgeschäfte	392
8.4.3	Dimensionen der interkulturellen Kommunikation	392
8.5	Spezielle Rechtsaspekte	395
8.5.1	Wettbewerbsrecht	395
8.5.2	Markenschutz	395
8.5.2.1	Schutz einer Marke	396
8.5.2.2	Beginn und Ende des Markenschutz	397
8.5.2.3	Übertragung der Schutzrechte	398
8.5.3	Urheberrecht	399
8.5.4	Arbeitnehmererfindungen	400
8.5.4.1	Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen	400
8.5.4.2	Technische Verbesserungsvorschläge	401
8.5.4.3	Rechtsschutz	401
9	Führung und Zusammenarbeit	403
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	403
9.1.1	Zusammenhang von Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung	403
9.1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens	404
9.1.3	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Mitarbeitergruppen	405
9.1.4	Zielorientiertes Führen	407
9.1.4.1	Grundsätze für zielorientiertes Führen	407
9.1.4.2	Auswirkungen des Führungsstils auf die Führungsleistung	408
9.1.4.3	Führungsmethoden und Führungsmittel	408
9.1.4.4	Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe	409
9.1.5	Grundbedingungen und Grundsätze der Zusammenarbeit	411
9.2	Mitarbeitergespräche	413
9.2.1	Anerkennungs- und Kritikgespräch	413
9.2.2	Beurteilungsgespräch/Beurteilungsfehler	414
9.3	Konfliktmanagement	416
9.3.1	Ursachen für Konflikte im Betrieb	416
9.3.2	Maßnahmen zur Vermeidung oder Bewältigung von Konflikten	416
9.3.3	Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen	417
9.4	Mitarbeiterförderung	419

9.5	Ausbildung	420
9.5.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Ausbildung	420
9.5.2	Ausbilder-Eignungsverordnung	421
9.6	Moderation von Projektgruppen	423
9.7	Präsentationstechniken	423
	Literaturverzeichnis	425
	Stichwortverzeichnis	427