

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 den Planungsprozess | 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 | 58 |
| 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 | 62 |
| 5.2.2.6 | Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung | 63 |
| 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 | 67 |
| 5.2.3.4 | Einsatzfelder der Personalentwicklung | 67 |
| 5.2.3.5 | Umsetzung der Personalentwicklung | 68 |
| 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 |
| 5.3.2.1.3 | Sonstige Einsatzbereiche | 84 |
| 5.3.2.1.3.1 | Supply Chain Management (SCM) | 84 |
| 5.3.2.1.3.2 | Efficient Consumer Response (ECR) | 84 |
| 5.3.2.1.3.3 | Enterprise Content Management (ECM) | 84 |
| 5.3.2.1.3.4 | Customer Relationship Management (CRM) | 85 |
| 5.3.2.1.3.5 | Management-Informationssysteme (MIS) und Wissensmanagement | 85 |
| 5.3.2.1.3.6 | Dokumentenmanagementsysteme (DMS) | 85 |
| 5.3.2.1.3.7 | Projektmanagement und Multiprojektmanagement | 85 |
| 5.3.2.1.3.8 | Künstliche Intelligenz und Expertensysteme | 86 |
| 5.3.2.1.3.9 | E-Learning | 88 |
| 5.3.2.1.3.10 | Computergestützte Personalmanagement-Instrumente | 88 |
| 5.3.2.1.3.11 | Homeoffice: Telearbeit und mobiles Arbeiten | 89 |
| 5.3.2.2 | Informationsquellen | 91 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 5.4 | Managementtechniken | 92 |
| 5.4.1 | Zeit- und Selbstmanagement | 92 |
| 5.4.1.1 | Zeitmanagement | 92 |
| 5.4.1.1.1 | Reihenfolgeplanung | 92 |
| 5.4.1.1.2 | Individuelle Tagesplanung | 95 |
| 5.4.1.1.3 | Wochen-, Monats- und Jahresplanung | 95 |
| 5.4.1.1.4 | Tipps und Tricks für die individuelle Zeitplanung | 97 |
| 5.4.1.2 | Selbstmanagement – persönliche Arbeitsmethodik | 98 |
| 5.4.1.2.1 | Strukturierungshilfen | 98 |
| 5.4.1.2.2 | Grundsätze für die Ablage von Schriftgut | 99 |
| 5.4.1.2.2.1 | Gesetzliche Pflichten und Fristen | 100 |
| 5.4.1.2.2.2 | Formen der Schriftgutablage | 101 |
| 5.4.1.2.2.3 | Ordnungssysteme für die Schriftgutablage | 102 |
| 5.4.2 | Kreativitäts- und Entscheidungstechniken | 102 |
| 5.4.2.1 | Problemdiagnose- und -lösungstechniken | 103 |
| 5.4.2.1.1 | Methoden der Situationsbeschreibung | 103 |
| 5.4.2.1.2 | Ursachenanalyse | 105 |
| 5.4.2.1.3 | Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA) | 106 |
| 5.4.2.2 | Kreativitätstechniken | 107 |
| 5.4.2.3 | Entscheidungstechniken | 108 |
| 5.4.3 | Projektmanagement | 109 |
| 5.4.3.1 | Projektorganisation und Projektmanagement | 109 |
| 5.4.3.1.1 | Merkmale eines Projekts | 109 |
| 5.4.3.1.2 | Organisationsformen im Projektmanagement | 110 |
| 5.4.3.2 | Projektplanung | 112 |
| 5.4.3.2.1 | Situationserfassung und Problemanalyse | 112 |
| 5.4.3.2.2 | Umfeld- und Risikoanalyse | 113 |
| 5.4.3.2.3 | Festlegung/Formulierung des Projektauftrags | 113 |
| 5.4.3.2.4 | Projektplanung im engeren Sinne | 114 |
| 5.4.3.2.4.1 | Projektstrukturplanung | 114 |
| 5.4.3.2.4.2 | Ressourcenplanung | 117 |
| 5.4.3.2.4.3 | Ablauf- und Terminplanung | 121 |
| 5.4.3.2.4.4 | Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung | 121 |
| 5.4.3.2.4.5 | Planänderungen | 122 |
| 5.4.3.3 | Projektdurchführung und -steuerung | 122 |
| 5.4.3.3.1 | Aufgabenverteilung und Projektsteuerung | 122 |
| 5.4.3.3.2 | Projektimplementierung: Umsetzung des Projekts in die Praxis | 122 |
| 5.4.3.3.3 | Projektcontrolling | 124 |
| 5.4.3.4 | Projektdokumentation und Berichtswesen | 126 |
| 5.4.3.5 | Auswirkungen des Projektmanagements | 127 |
| 5.4.3.5.1 | Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur | 127 |
| 5.4.3.5.2 | Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements | 127 |
| 5.4.3.5.3 | Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung | 128 |
| 5.4.4 | Gesprächs- und Kooperationstechniken | 128 |
| 5.4.4.1 | Grundlagen der Kommunikation | 128 |
| 5.4.4.1.1 | Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun | 128 |
| 5.4.4.1.2 | Transaktionsanalyse | 129 |
| 5.4.4.2 | Vortrag und Präsentation | 130 |
| 5.4.4.2.1 | Gegenstand und Ziel einer Präsentation | 130 |
| 5.4.4.2.2 | Rhetorisch-methodische Voraussetzungen | 130 |
| 5.4.4.2.2.1 | Sprachstil des Vortragenden | 131 |
| 5.4.4.2.2.2 | »Schlechte Angewohnheiten« von Vortragenden | 131 |
| 5.4.4.2.2.3 | Improvisierte Präsentationen und Vorträge | 131 |
| 5.4.4.3 | Moderation | 132 |
| 5.4.4.3.1 | Vorbereitung einer Moderation | 133 |
| 5.4.4.3.2 | Begrüßung, Eröffnung und Einführung durch den Moderator | 133 |
| 5.4.4.3.3 | Identifizierung und Bearbeitung relevanter Themenbereiche | 134 |
| 5.4.4.3.4 | Verabredung von Maßnahmen | 136 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 5.4.4.4 | Konfliktmanagement | 137 |
| 5.4.4.4.1 | Konfliktgespräch | 137 |
| 5.4.4.4.2 | Argumentationstechniken | 137 |
| 5.4.4.5 | Mediation | 138 |
| 5.4.4.6 | Interviewtechnik und Bewerbungsgespräch | 139 |
| 5.4.4.6.1 | Analyse von Bewerbungsunterlagen | 139 |
| 5.4.4.6.2 | Aufbau des Interviews im Bewerbungsverfahren | 142 |
| 5.4.4.6.3 | Fragestechniken | 143 |
| 5.4.4.6.4 | Auswertung und Nachbearbeitung des Interviews | 145 |
| 5.4.4.7 | Mitarbeitergespräche | 145 |
| 5.4.4.8 | Verkaufsgespräche | 146 |

6 **Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling** 149

6.1 **Investitionsplanung und -rechnung** 149

| | | |
|-------------|---|-----|
| 6.1.1 | Investition | 149 |
| 6.1.1.1 | Zusammenhang von Investition und Finanzierung | 149 |
| 6.1.1.2 | Investitionsarten | 151 |
| 6.1.1.3 | Investitionsentscheidungen: Beurteilungskriterien und Entscheidungsgrundlagen | 152 |
| 6.1.2 | Investitionsrechenverfahren | 153 |
| 6.1.2.1 | Arten von Investitionsrechnungen | 153 |
| 6.1.2.2 | Statische Investitionsrechnung – Näherungslösungen der Praxis | 154 |
| 6.1.2.2.1 | Kostenvergleichsrechnung | 154 |
| 6.1.2.2.1.1 | Gesamtkostenvergleich | 154 |
| 6.1.2.2.1.2 | Stückkostenvergleich | 156 |
| 6.1.2.2.1.3 | Kritische Menge | 157 |
| 6.1.2.2.1.4 | Kostenvergleich bei Ersatzinvestition | 158 |
| 6.1.2.2.1.5 | Kritik der Kostenvergleichsrechnung | 159 |
| 6.1.2.2.2 | Gewinnvergleichsrechnung | 160 |
| 6.1.2.2.3 | Rentabilitätsrechnung | 161 |
| 6.1.2.2.4 | Amortisationsrechnung | 163 |
| 6.1.2.3 | Grundlagen des kaufmännischen Rechnens und der Finanzmathematik | 165 |
| 6.1.2.3.1 | Zinsrechnung | 166 |
| 6.1.2.3.1.1 | Einfache kaufmännische Zinsformel | 166 |
| 6.1.2.3.1.2 | Zinseszinsrechnung | 166 |
| 6.1.2.3.2 | Tilgungsrechnungen | 167 |
| 6.1.2.3.2.1 | Endfällige Tilgung | 167 |
| 6.1.2.3.2.2 | Ratentilgung | 168 |
| 6.1.2.3.2.3 | Annuitätentilgung | 168 |
| 6.1.2.3.3 | Effektivverzinsung | 169 |
| 6.1.2.3.4 | Rentenrechnung | 169 |
| 6.1.2.3.4.1 | Rentenbarwert | 169 |
| 6.1.2.3.4.2 | Ewige Rente | 169 |
| 6.1.2.3.4.3 | Ewige Rendite | 170 |
| 6.1.2.4 | Dynamische Investitionsrechnung nach finanzmathematischen Kriterien | 170 |
| 6.1.2.4.1 | Kapitalwertmethode | 170 |
| 6.1.2.4.2 | Annuitätenmethode | 175 |
| 6.1.2.4.3 | Dynamisierung der Amortisationsrechnung | 176 |
| 6.1.2.4.4 | Interne-Zinsfuß-Methode | 177 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 6.1.2.5 | Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt | 179 |
| 6.1.2.5.1 | Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer einmaligen Investition | 179 |
| 6.1.2.5.2 | Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer wiederholten identischen Investition | 180 |
| 6.1.2.6 | Bewertung der Verfahren der Investitionsrechnung | 181 |
| 6.1.3 | Gründe für Fehlinvestitionen | 181 |
| 6.2 | Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs | 182 |
| 6.2.1 | Kapitalbedarfsplanung | 182 |
| 6.2.1.1 | Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs | 182 |
| 6.2.1.2 | Ermittlung des Kapitalbedarfs | 183 |
| 6.2.1.3 | Deckung des Kapitalbedarfs | 185 |
| 6.2.2 | Finanzierungsplanung | 185 |
| 6.2.2.1 | Grundfragen der Finanzierungsplanung und Finanzierung | 185 |
| 6.2.2.1.1 | Begriffe und Zielsetzung der Finanzierung | 185 |
| 6.2.2.1.2 | Konflikte bei Finanzierungsentscheidungen | 187 |
| 6.2.2.1.2.1 | Rentabilität versus Liquidität | 187 |
| 6.2.2.1.2.2 | Investierung versus Gewinnausschüttung | 187 |
| 6.2.2.1.2.3 | Mit Verschuldung erkaufte Eigenkapitalrendite | 188 |
| 6.2.2.1.3 | Finanzierungsregeln und -kennzahlen | 188 |
| 6.2.2.1.4 | Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen und -alternativen | 189 |
| 6.2.2.2 | Fremdfinanzierung | 190 |
| 6.2.2.2.1 | Öffentliche Darlehen/Förderprogramme | 191 |
| 6.2.2.2.2 | Darlehen | 192 |
| 6.2.2.2.2.1 | Begrifflichkeiten: Darlehen, Leihe, Kredit | 192 |
| 6.2.2.2.2.2 | Bankdarlehen, private Darlehen, stille Gesellschaft | 192 |
| 6.2.2.2.3 | Kontokorrentkredit, -rahmen | 193 |
| 6.2.2.2.4 | »Basel«, Unternehmensrating und Bonitätsprüfungen | 193 |
| 6.2.2.3 | Eigenfinanzierung | 195 |
| 6.2.2.4 | Mezzanines Kapital | 195 |
| 6.2.2.4.1 | Nachrangige Darlehen | 196 |
| 6.2.2.4.2 | Partiarische Darlehen | 196 |
| 6.2.2.4.3 | Gesellschafterdarlehen | 196 |
| 6.2.2.4.4 | Stille Beteiligung (typisch/atypisch) | 196 |
| 6.2.2.4.5 | Wandelschuldverschreibungen | 197 |
| 6.2.2.4.6 | Genussscheine | 197 |
| 6.2.2.5 | Sicherheiten | 197 |
| 6.2.2.5.1 | Personenbezogene Sicherheiten | 197 |
| 6.2.2.5.2 | Dingliche Sicherheiten | 198 |
| 6.2.2.5.2.1 | Hypotheken und Grundschulden | 198 |
| 6.2.2.5.2.2 | Verpfändung | 199 |
| 6.2.2.5.2.3 | Eigentumsvorbehalt | 199 |
| 6.2.2.5.2.4 | Sicherungsübereignung | 200 |
| 6.2.2.5.2.5 | Sicherheiten an Forderungen: Zession | 200 |
| 6.2.2.6 | Leverage-Effekt | 201 |
| 6.2.3 | Liquiditätsplanung | 203 |
| 6.2.3.1 | Definition der Liquidität | 203 |
| 6.2.3.2 | Statische Liquiditätskennzahlen | 204 |
| 6.2.3.3 | Dynamischer Liquiditätsplan | 204 |
| 6.3 | Finanzierungsarten | 206 |
| 6.3.1 | Innen- und Außenfinanzierung | 206 |
| 6.3.2 | Eigen- und Fremdfinanzierung | 206 |
| 6.3.3 | Innenfinanzierung | 207 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 6.3.3.1 | Selbstfinanzierung | 207 |
| 6.3.3.2 | Finanzierung aus Kapitalfreisetzung | 207 |
| 6.3.3.2.1 | Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten | 208 |
| 6.3.3.2.2 | Finanzierung aus Rückstellungen | 209 |
| 6.3.3.3 | Finanzierung aus Vermögensumschichtung | 210 |
| 6.3.4 | Außenfinanzierung | 210 |
| 6.3.4.1 | Beteiligungen | 210 |
| 6.3.4.1.1 | Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang | 210 |
| 6.3.4.1.2 | Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse | 211 |
| 6.3.4.1.2.1 | Ordentliche Kapitalerhöhung | 212 |
| 6.3.4.1.2.2 | Bedingte Kapitalerhöhung und genehmigtes Kapital | 213 |
| 6.3.4.1.2.3 | Kapitalbeteiligungsgesellschaften | 213 |
| 6.3.4.2 | Kurzfristige Kredite | 213 |
| 6.3.4.2.1 | Kontokorrentkredit | 214 |
| 6.3.4.2.2 | Lieferantenkredit | 214 |
| 6.3.4.2.3 | Kundenanzahlungen | 214 |
| 6.3.4.2.4 | Wechselkredit | 214 |
| 6.3.4.2.5 | Dokumentenakkreditiv | 214 |
| 6.3.4.3 | Langfristige Fremdfinanzierung | 215 |
| 6.3.4.3.1 | Schuldscheindarlehen | 215 |
| 6.3.4.3.2 | Anleihen (Schuldverschreibungen) | 216 |
| 6.3.4.4 | Avalkredit | 217 |
| 6.3.4.5 | Sonderformen der Finanzierung – besondere Finanzierungsinstrumente | 218 |
| 6.3.4.5.1 | Leasing | 218 |
| 6.3.4.5.2 | Factoring | 220 |
| 6.3.4.5.3 | Forfaitierung | 221 |
| 6.3.4.5.4 | Hybride Finanzierungen, Securitizations/Asset-Backed Securities | 221 |
| 6.4 | Kosten- und Leistungsrechnung | 223 |
| 6.4.1 | Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung | 223 |
| 6.4.1.1 | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung | 223 |
| 6.4.1.2 | Entscheidungen bezüglich Fremdbezug oder Eigenfertigung | 225 |
| 6.4.1.2.1 | Eigenfertigung statt Fremdbezug zum Abbau von Unterbeschäftigung | 225 |
| 6.4.1.2.2 | Entscheidung für Fremdbezug oder Eigenfertigung bei Vollausslastung | 226 |
| 6.4.1.3 | Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme | 227 |
| 6.4.1.4 | Relative Deckungsbeitragsrechnung | 227 |
| 6.4.2 | Normalkostenrechnung | 229 |
| 6.4.3 | Plankostenrechnung | 229 |
| 6.4.3.1 | Starre Plankostenrechnung | 230 |
| 6.4.3.2 | Flexible Plankostenrechnung | 230 |
| 6.4.4 | Neuere Kostenrechnungsverfahren | 232 |
| 6.4.4.1 | Target Costing | 233 |
| 6.4.4.2 | Grundlagen der Prozesskostenrechnung | 234 |
| 6.5 | Controlling | 237 |
| 6.5.1 | Begriff und Notwendigkeit des Controlling | 237 |
| 6.5.1.1 | Was ist und was leistet Controlling? | 237 |
| 6.5.1.2 | Strategisches und operatives Controlling | 237 |
| 6.5.2 | Organisatorische Eingliederung des Controlling | 238 |
| 6.5.3 | Aufgaben des Controlling | 239 |
| 6.5.4 | Controllinginstrumente | 240 |
| 6.5.4.1 | Strategische Controllinginstrumente – Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem | 240 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| 6.5.4.1.1 | Strategische Früherkennung | 240 |
| 6.5.4.1.1.1 | Kennzahlenorientierte Früherkennung | 241 |
| 6.5.4.1.1.2 | Indikatororientierte Früherkennung | 241 |
| 6.5.4.1.2 | Delphi-Methode | 242 |
| 6.5.4.1.3 | Szenario-Technik | 242 |
| 6.5.4.2 | Operative Controllinginstrumente | 243 |
| 6.5.4.2.1 | Controlling und Rechnungswesen | 243 |
| 6.5.4.2.2 | Kennzahlen | 244 |
| 6.5.4.2.2.1 | Kennzahlenarten und -gruppen | 244 |
| 6.5.4.2.2.2 | Analyse des Vermögensaufbaus und der Investierung | 246 |
| 6.5.4.2.2.3 | Finanzierungsanalyse | 249 |
| 6.5.4.2.2.4 | Analyse des Erfolgs | 252 |
| 6.5.4.2.3 | Bewegungsbilanz | 258 |
| 6.5.4.2.4 | Grenzen der Jahresabschlussanalyse | 259 |
| 6.5.4.2.5 | Kennzahlensysteme am Beispiel der Balanced Scorecard | 260 |
| 6.5.4.3 | Der Controlling-»Werkzeugkasten« | 261 |

7 **Logistik** 263

7.1 **Einkauf und Beschaffung** 263

| | | |
|-------------|---|-----|
| 7.1.1 | Grundlagen der Logistik | 263 |
| 7.1.1.1 | Überblick: Aufgaben der Logistik | 263 |
| 7.1.1.2 | Begrifflichkeiten | 265 |
| 7.1.1.3 | Das »Dilemma der Materialwirtschaft« | 267 |
| 7.1.2 | Einkaufsprozess | 268 |
| 7.1.2.1 | Ablauf des Einkaufsprozesses | 269 |
| 7.1.2.1.1 | Anfrage | 269 |
| 7.1.2.1.2 | Angebot und Angebotsvergleich | 270 |
| 7.1.2.1.3 | Bestellung | 271 |
| 7.1.2.2 | Sourcing-Konzepte | 271 |
| 7.1.2.3 | Lieferantenmanagement/Lieferantenentwicklung | 273 |
| 7.1.2.4 | Analytische Techniken der Lieferantenbeurteilung und -bewertung | 273 |
| 7.1.3 | Beschaffungsprozess | 274 |
| 7.1.3.1 | Beschaffungsstrategien | 274 |
| 7.1.3.2 | Bedarfsplanung und -rechnung | 275 |
| 7.1.3.2.1 | Deterministische Bedarfsermittlung | 277 |
| 7.1.3.2.1.1 | Analytische Bedarfsauflösung anhand von Stücklisten | 278 |
| 7.1.3.2.1.2 | Synthetische Bedarfsauflösung | 283 |
| 7.1.3.2.2 | Stochastische Bedarfsermittlung | 283 |
| 7.1.3.2.2.1 | Stochastische Bedarfsermittlung durch Mittelwertbildung | 284 |
| 7.1.3.2.2.2 | Stochastische Bedarfsermittlung durch exponentielle Glättung | 285 |
| | 1. Ordnung | 285 |
| 7.1.3.3 | Bestellmengenrechnung (Liefermengenrechnung) | 286 |
| 7.1.3.4 | Bestellstrategien und Dispositionsverfahren | 288 |
| 7.1.3.4.1 | Bestandsarten und Bestandsstrategien | 288 |
| 7.1.3.4.2 | Bestellpunktverfahren | 289 |
| 7.1.3.4.3 | Bestellrhythmusverfahren | 291 |
| 7.1.3.4.4 | Auswahl der Bestell- und Bestandsstrategie auf Basis einer Materialanalyse (ABC- und XYZ-Analyse) | 292 |
| 7.1.3.5 | Feinabruf | 295 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 7.2 | Materialwirtschaft und Lagerhaltung | 296 |
| 7.2.1 | Materialwirtschaft im Betriebsablauf | 296 |
| 7.2.1.1 | Wareneingang | 296 |
| 7.2.1.2 | Beschaffungscontrolling | 297 |
| 7.2.1.3 | EDV-gestützte Warenwirtschaft – Warenwirtschaftssysteme | 298 |
| 7.2.2 | Lagerhaltung | 299 |
| 7.2.2.1 | Lagerung | 299 |
| 7.2.2.1.1 | Funktionen des Lagers | 299 |
| 7.2.2.1.2 | Lagerarten | 300 |
| 7.2.2.1.3 | Eigen- und Fremdlagerung | 300 |
| 7.2.2.1.4 | Lagerstandort: Zentrale vs. dezentrale Lagerung | 301 |
| 7.2.2.1.5 | Lagerbauart, -gestaltung und -einrichtung | 302 |
| 7.2.2.1.6 | Lagerordnung | 303 |
| 7.2.2.1.7 | Lagerbestands- und -verbrauchsrechnung | 304 |
| 7.2.2.2 | Kommissionierung | 305 |
| 7.3 | Wertschöpfungskette | 306 |
| 7.3.1 | Fertigungsprinzipien | 307 |
| 7.3.1.1 | Werkbankfertigung | 307 |
| 7.3.1.2 | Werkstattfertigung | 308 |
| 7.3.1.3 | Gruppenfertigung | 308 |
| 7.3.1.4 | Reihenfertigung | 309 |
| 7.3.1.5 | Fließfertigung | 309 |
| 7.3.1.6 | Fertigungsinseln | 310 |
| 7.3.1.7 | Flexible Fertigung | 311 |
| 7.3.1.8 | Fraktale Fabrik | 312 |
| 7.3.1.9 | Besondere Organisationsprinzipien | 312 |
| 7.3.2 | Transportsysteme | 313 |
| 7.3.2.1 | Innerbetrieblicher Transport und Werkverkehr | 313 |
| 7.3.2.2 | Externer Transport | 313 |
| 7.3.3 | Verpackung | 316 |
| 7.3.3.1 | Funktionen der Verpackung | 316 |
| 7.3.3.2 | Verpackungsarten, Packmittel, Packhilfsmittel und Packstoffe | 317 |
| 7.3.3.3 | Verpackungsgesetz | 317 |
| 7.3.4 | Warenausgang | 318 |
| 7.3.5 | Verladung | 318 |
| 7.3.6 | Entsorgung | 319 |
| 7.3.6.1 | Objekte der Entsorgungslogistik | 319 |
| 7.3.6.2 | Abfallvermeidung | 319 |
| 7.3.6.3 | Abfallbehandlung | 320 |
| 7.3.6.4 | Abfallbeseitigung | 321 |
| 7.4 | Aspekte der Rationalisierung | 322 |
| 7.4.1 | Optimierung des Produkt-Portfolios – produktorientierte Rationalisierung | 322 |
| 7.4.2 | Weltweiter Einkauf | 323 |
| 7.4.3 | Vermeidung von Verschwendung im Produktionsprozess | 324 |
| 7.4.4 | Verfahrensorientierte Rationalisierungsmaßnahmen | 326 |
| 7.5 | Spezielle Rechtsaspekte der Materialwirtschaft | 327 |
| 7.5.1 | Einkaufsverträge | 327 |
| 7.5.1.1 | Bestellung | 327 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 7.5.1.1.1 | Internationale Handelsklauseln – INCOTERMS® | 327 |
| 7.5.1.1.2 | UN-Kaufrecht | 328 |
| 7.5.1.1.3 | Rechtswahl und Gerichtsstand | 330 |
| 7.5.1.2 | Liefer- und Feinabrufe | 331 |
| 7.5.2 | Verkaufsverträge | 331 |
| 7.5.3 | Zollrecht bei Im- und Export | 331 |
| 7.5.4 | Abfallwirtschaft | 332 |
| 7.5.4.1 | Abfallrecht | 332 |
| 7.5.4.2 | Abfallaufkommen, Abfallbewirtschaftung und Umweltmanagement | 333 |

8 Marketing und Vertrieb 335

8.1 Marketingplanung 335

| | | |
|-------------|---|-----|
| 8.1.1 | Marketingprozess | 335 |
| 8.1.1.1 | Vom »Absatz« zum »Marketing« | 335 |
| 8.1.1.2 | Grundsätze und Aufgaben des Marketing | 336 |
| 8.1.1.3 | Sektorales Marketing | 336 |
| 8.1.1.4 | Vom Marketing-Konzept zum Marketing-Mix | 337 |
| 8.1.1.5 | Marktstrukturen | 338 |
| 8.1.2 | Marketingziele | 339 |
| 8.1.3 | Marketingkonzepte und Marketingstrategien | 339 |
| 8.1.3.1 | Marketingkonzepte | 339 |
| 8.1.3.1.1 | Verkaufskonzept und modernes Marketingkonzept | 339 |
| 8.1.3.1.2 | Branchenkonzept und Marktkonzept | 340 |
| 8.1.3.1.3 | Produktkonzept und Produktionskonzept | 340 |
| 8.1.3.2 | Arten von Marketingstrategien | 341 |
| 8.1.3.2.1 | Marktsegmentierung | 341 |
| 8.1.3.2.2 | Markt(eintritts)strategie | 342 |
| 8.1.3.2.3 | Verhaltensstrategien | 344 |
| 8.1.3.2.4 | Wettbewerbsstrategien – strategische Positionierung | 345 |
| 8.1.3.2.4.1 | Produktpositionierung über Preis und Qualität | 346 |
| 8.1.3.2.4.2 | Produktpositionierung über Marken | 347 |
| 8.1.3.3 | Techniken der strategischen Marketingplanung | 347 |
| 8.1.3.3.1 | Branchenstrukturanalyse | 347 |
| 8.1.3.3.2 | Konkurrenzanalyse | 349 |
| 8.1.3.3.3 | Produktlebenszyklusanalyse | 350 |
| 8.1.3.3.4 | Portfolioanalyse und Erfahrungskurveneffekt | 353 |
| 8.1.4 | Marketingplan | 355 |
| 8.1.4.1 | Festlegung der Planziele | 355 |
| 8.1.4.2 | Aktionsprogramm | 355 |
| 8.1.4.3 | Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen | 356 |

8.2 Marketinginstrumentarium / Marketing Mix 357

| | | |
|-------------|---|-----|
| 8.2.1 | Marketinginstrumente im Überblick | 357 |
| 8.2.2 | Produktpolitik | 358 |
| 8.2.2.1 | Produktgestaltung | 358 |
| 8.2.2.1.1 | Produktplanung und -forschung | 358 |
| 8.2.2.1.1.1 | Ideenfindung, -beurteilung und -auswahl | 359 |
| 8.2.2.1.1.2 | Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit | 360 |
| 8.2.2.1.1.3 | Produktentwicklung | 360 |
| 8.2.2.1.1.4 | Prinzipien der Produktgestaltung | 362 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 8.2.2.1.1.5 | Montage-/demontagegerechte Produktgestaltung | 362 |
| 8.2.2.1.2 | Produktinnovation und Produktdifferenzierung | 363 |
| 8.2.2.1.3 | Produktdifferenzierung, Produktmodifikation und Produktvariation | 364 |
| 8.2.2.1.4 | Markenstrategie | 365 |
| 8.2.2.2 | Programm- und Sortimentspolitik | 365 |
| 8.2.2.2.1 | Produktprogramm und Handelssortiment | 365 |
| 8.2.2.2.2 | Diversifikation | 366 |
| 8.2.2.3 | Servicepolitik | 367 |
| 8.2.3 | Preis- und Konditionenpolitik (Kontrahierungspolitik) | 368 |
| 8.2.3.1 | Bedeutung der Preispolitik | 368 |
| 8.2.3.2 | Preisgestaltung | 368 |
| 8.2.3.2.1 | Kostenorientierte Preisgestaltung | 369 |
| 8.2.3.2.2 | Marktorientierte (nachfrage- und konkurrenzorientierte) Preisgestaltung | 369 |
| 8.2.3.3 | Preisdifferenzierung | 369 |
| 8.2.3.4 | Sonstige Preisvariation | 370 |
| 8.2.3.5 | Konditionenpolitik | 371 |
| 8.2.3.5.1 | Lieferungs- und Zahlungsbedingungen | 371 |
| 8.2.3.5.2 | Rabattpolitik | 371 |
| 8.2.3.6 | Bonitätsprüfung und Risikoabsicherung | 372 |
| 8.2.4 | Distributionspolitik | 373 |
| 8.2.4.1 | Vertriebssysteme und Absatzformen | 373 |
| 8.2.4.2 | Absatzwege: Direkter und indirekter Absatz | 374 |
| 8.2.5 | Kommunikationspolitik | 374 |
| 8.2.5.1 | Werbung | 375 |
| 8.2.5.1.1 | Arten der Werbung | 375 |
| 8.2.5.1.2 | Grundsätze korrekter Werbung | 376 |
| 8.2.5.1.3 | Werbebudget | 377 |
| 8.2.5.1.4 | Mediaplanung | 377 |
| 8.2.5.1.4.1 | Kosten | 378 |
| 8.2.5.1.4.2 | Darstellung | 379 |
| 8.2.5.1.4.3 | Kontaktsituation | 379 |
| 8.2.5.1.5 | Werbeerfolgskontrolle | 380 |
| 8.2.5.2 | Verkaufsförderung (Sales Promotion) | 380 |
| 8.2.5.3 | Public Relations (PR) | 381 |
| 8.2.5.4 | Sponsoring | 382 |
| 8.2.5.5 | Product Placement | 382 |
| 8.2.6 | Marketing-Mix | 382 |
| 8.3 | Vertriebsmanagement | 384 |
| 8.3.1 | Vertriebsorganisation | 384 |
| 8.3.1.1 | Absatzhelfer des Kaufmanns | 384 |
| 8.3.1.2 | Bestimmungsgrößen für den Aufbau eines Distributionssystems | 386 |
| 8.3.1.3 | Outsourcing von Distributionsleistungen | 386 |
| 8.3.1.4 | Warenlieferung »Just-in-Time« | 388 |
| 8.3.1.5 | Funktionen und Formen des Handels | 389 |
| 8.3.1.5.1 | Funktionen des Handels | 389 |
| 8.3.1.5.2 | Betriebsformen des Handels | 389 |
| 8.3.1.5.3 | Beziehungen zwischen Hersteller und Handel | 391 |
| 8.3.1.6 | Neue Kommunikationsmedien im Vertrieb | 391 |
| 8.3.1.6.1 | Service- und Bestell-Hotline | 392 |
| 8.3.1.6.2 | Online-Marketing | 392 |
| 8.3.1.6.3 | E-Commerce und virtuelle Marktplätze | 392 |
| 8.3.2 | Vertriebscontrolling | 393 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 8.4 | Internationale Geschäftsbeziehungen und Geschäftsentwicklung / Interkulturelle Kommunikation | 394 |
| 8.4.1 | Einführung in den Außenhandel | 394 |
| 8.4.1.1 | Risiken und rechtlicher Rahmen des Außenhandels | 394 |
| 8.4.1.1.1 | Außenwirtschaftsgesetz (AWG) und Außenwirtschaftsverordnung (AWV) | 395 |
| 8.4.1.1.2 | UN-Kaufrecht | 396 |
| 8.4.1.2 | Steuer- und zollrechtliche Bestimmungen | 397 |
| 8.4.1.3 | Sonstige Formalitäten im Außenhandelsverkehr | 397 |
| 8.4.1.4 | Ausfuhrdokumente | 398 |
| 8.4.1.5 | Im- und Exportabsicherung und Finanzierung | 399 |
| 8.4.2 | Kooperationen im Außenhandel | 399 |
| 8.4.2.1 | Joint Ventures | 399 |
| 8.4.2.2 | Kompensationshandel | 400 |
| 8.4.2.3 | Veredelungsgeschäfte | 400 |
| 8.4.3 | Dimensionen der interkulturellen Kommunikation | 400 |
| 8.5 | Spezielle Rechtsaspekte | 403 |
| 8.5.1 | Wettbewerbsrecht | 403 |
| 8.5.2 | Markenschutz | 403 |
| 8.5.2.1 | Schutz von Marken und geschäftlichen Bezeichnungen | 404 |
| 8.5.2.2 | Beginn und Ende des Markenschutz | 405 |
| 8.5.2.3 | Übertragung der Schutzrechte | 406 |
| 8.5.3 | Verbraucherschutz | 407 |
| 8.5.4 | Arbeitnehmererfindungen | 408 |
| 8.5.4.1 | Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen | 408 |
| 8.5.4.2 | Technische Verbesserungsvorschläge | 409 |
| 8.5.4.3 | Rechtsschutz | 409 |
| 9 | Führung und Zusammenarbeit | 411 |
| 9.1 | Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation | 411 |
| 9.1.1 | Zusammenhang von Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung | 411 |
| 9.1.2 | Entwicklung des Sozialverhaltens | 412 |
| 9.1.3 | Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Mitarbeitergruppen | 413 |
| 9.1.4 | Zielorientiertes Führen | 415 |
| 9.1.4.1 | Grundsätze für zielorientiertes Führen | 415 |
| 9.1.4.2 | Auswirkungen des Führungsstils auf die Führungsleistung | 416 |
| 9.1.4.3 | Führungsmethoden und Führungsmittel | 416 |
| 9.1.4.4 | Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe | 417 |
| 9.1.5 | Grundbedingungen und Grundsätze der Zusammenarbeit | 419 |
| 9.2 | Mitarbeitergespräche | 420 |
| 9.2.1 | Anerkennungs- und Kritikgespräch | 420 |
| 9.2.2 | Beurteilungsgespräch/Beurteilungsfehler | 421 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 9.3 | Konfliktmanagement | 422 |
| 9.3.1 | Ursachen für Konflikte im Betrieb | 422 |
| 9.3.2 | Maßnahmen zur Vermeidung oder Bewältigung von Konflikten | 423 |
| 9.3.3 | Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen | 424 |
| 9.4 | Mitarbeiterförderung | 425 |
| 9.5 | Ausbildung | 425 |
| 9.5.1 | Rechtliche Rahmenbedingungen der Ausbildung | 426 |
| 9.5.2 | Ausbilder-Eignungsverordnung | 427 |
| 9.6 | Moderation von Projektgruppen | 428 |
| 9.7 | Präsentationstechniken | 428 |
| | Literaturverzeichnis | 431 |
| | Stichwortverzeichnis | 433 |