

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	Fragetechniken	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

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, Leih, 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	Gesellschaftsdarlehen	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	Sicherungsbereignung	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 Vollauslastung	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	284
7.1.3.3	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 Verschwendungen 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

8.1 Marketingplanung

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

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