

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 1

Lern- und Arbeitsmethodik	13
Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«	13
Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen	14
(Lern)-Motivation	15
Lerntypen und Lernstile	16
Lernintensität und Lernrhythmus	18
Lernumgebung	19
Lerntechniken anwenden	19
Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung:Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	19
Erfassen des Lernstoffs: Mind Mapping, Protokoll- und Berichtstechnik	22
Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	23
Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiedergeben	25
Zeit- und Themenplanung	25
Zeitmanagement	25
Themenplanung	28
Lernmethoden und Lernmedien	29
Lehr- und Lernmethoden	29
Lernmedien und Hilfsmittel	31
Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren	33
Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	34
Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	34
Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik	35
Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	35
Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	37
Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	39
Diskussionstechniken	40

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

1	Volks- und Betriebswirtschaft	43
1.1	Volkswirtschaftliche Grundlagen	44
1.1.1	Markt, Preis und Wettbewerb	46
1.1.1.1	Preisbildung auf unterschiedlichen Märkten	49
1.1.1.1.1	Marktgleichgewicht bei vollständiger Konkurrenz	51
1.1.1.1.2	Preisbildung bei unvollständiger Konkurrenz	57
1.1.1.2	Wettbewerbspolitik	64
1.1.1.2.1	Funktionen des Wettbewerbs	66
1.1.1.2.2	Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik	67
1.1.1.3	Eingriffe des Staates in die Preisbildung	68
1.1.1.3.1	Freie und regulierte Märkte	68
1.1.1.3.2	Staatliche Preisbeeinflussung	69
1.1.2	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	72
1.1.2.1	Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen	75
1.1.2.1.1	Entstehung des Inlandsprodukts (Einkommensentstehungsrechnung)	76

1.1.2.1.2	Verwendung des Inlandsprodukts	77
1.1.2.1.3	Verteilung des Inlandsprodukts	78
1.1.2.2	Primär- und Sekundärverteilung des Volkseinkommens	79
1.1.2.2.1	Einkommensarten, Volkseinkommen, Lohn- und Gewinnquote	79
1.1.2.2.2	Verfügbares Einkommen, Spar- und Konsumquote	80
1.1.2.2.3	Einkommensumverteilung durch staatliche Eingriffe	81
1.1.2.2.4	Das Inlandsprodukt – ein Wertmaßstab für Wohlstand?	82
1.1.3	Konjunktur und Wirtschaftswachstum	83
1.1.3.1	Ziele der Stabilitätspolitik	91
1.1.3.1.1	Zielgrößen und ihre Messbarkeit	91
1.1.3.1.1.1	Stabilität des Preisniveaus	91
1.1.3.1.1.2	Hoher Beschäftigungsstand/Vollbeschäftigung	92
1.1.3.1.1.3	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht	93
1.1.3.1.1.4	Wirtschaftswachstum	93
1.1.3.1.1.5	Weitere Ziele	93
1.1.3.1.2	Zielkonflikte und Zielharmonien	96
1.1.3.2	Wirtschaftspolitische Maßnahmen und Konzeptionen	98
1.1.3.2.1	Geldpolitik	100
1.1.3.2.2	Zinspolitik	103
1.1.3.2.3	Währungspolitik	103
1.1.3.2.4	Finanzpolitik	103
1.1.3.2.5	Wachstumspolitik	103
1.1.3.2.6	Tarifpolitik	104
1.1.3.2.7	Arbeitsmarktpolitik	105
1.1.3.2.8	Umweltpolitik	106
1.1.3.2.9	Sozialpolitik in Bezug auf sonstige politische Felder	108
1.1.3.3	Unterscheidung von nachfrage- und angebotsorientierter Wirtschaftspolitik	109
1.1.4	Außenwirtschaft	111
1.1.4.1	Protektionismus und Freihandel	113
1.1.4.2	Besonderheiten der EU	116
1.1.4.2.1	Abriss über die Geschichte der Entstehung der Europäischen Union	116
1.1.4.2.2	Der Europäische Binnenmarkt	119
1.1.4.2.3	Die Europäische Währungsunion	120
1.2	Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken	123
1.2.1	»Betrieb«, »Unternehmen«, »Firma«	123
1.2.2	Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen	127
1.2.2.1	Produktion	128
1.2.2.2	Logistik	129
1.2.2.3	Absatz / Marketing	130
1.2.2.4	Rechnungswesen	133
1.2.2.5	Investition / Finanzierung	133
1.2.2.6	Controlling	134
1.2.2.7	Personalwirtschaft / Personalmanagement	134
1.2.3	Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen	134
1.3	Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen	136
1.3.1	Gründungsphasen	136
1.3.2	Voraussetzungen der Existenzgründung	139
1.3.3	Rechtsformen	143
1.3.3.1	Rechtsformunterschiede nach Haftung, Geschäftsführung, Vertretung usw.	144
1.3.3.2	Rechtsformen und Kombinationen von Rechtsformen	145

1.3.3.2.1	Das Einzelunternehmen	145
1.3.3.2.2	Gesellschaftsunternehmen	145
1.3.3.2.2.1	Personengesellschaften	147
1.3.3.2.2.2	Kapitalgesellschaften	151
1.3.3.2.2.3	Genossenschaften	153
1.3.3.2.2.4	Rechtsformen nach dem Recht der Europäischen Union	154
1.3.4	Standortwahl	156
1.3.4.1	Standortfaktoren	157
1.3.4.2	Wichtige Standortfaktoren im Überblick	158
1.3.4.3	Ebenen des Standortproblems	159
1.3.4.4	Standortwahl mittels ökonomischer Suchverfahren	159
1.3.4.5	Standortwahl mittels Nutzwertanalyse	159
1.4	Unternehmenszusammenschlüsse	161
1.4.1	Formen von Kooperationen	161
1.4.1.1	Unterscheidung der einzelnen Kooperationsformen	162
1.4.1.1.1	Konsortium	162
1.4.1.1.2	Arbeitsgemeinschaft	162
1.4.1.1.3	Joint Venture	162
1.4.1.1.4	Interessengemeinschaft	162
1.4.1.1.5	Kartell	163
1.4.1.2	Ziele der Kooperation	163
1.4.2	Formen der Konzentration	163
1.4.2.1	Unterscheidung der einzelnen Konzentrationsformen	163
1.4.2.1.1	Konzern	163
1.4.2.1.2	Fusion / Trust	164
1.4.2.1.3	Konglomerat	164
1.4.2.2	Ziele der Konzentration	164
2	Rechnungswesen	167
2.1	Grundlegende Aspekte des Rechnungswesens	168
2.1.1	Abgrenzung von Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Auswertung und Planungsrechnung	168
2.1.2	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	170
2.1.3	Buchführungspflichten nach Handels- und Steuerrecht	173
2.1.3.1	Buchführungspflichten nach Handelsrecht	173
2.1.3.1.1	Kaufmann und Gewerbe	174
2.1.3.1.2	Buchführungspflicht nach Handelsgesetzbuch (HGB)	174
2.1.3.1.3	Buchführungspflichten nach sonstigen Wirtschaftsgesetzen	176
2.1.3.2	Buchführungspflichten nach Steuerrecht	176
2.1.3.2.1	Abgeleitete und originäre Buchführungspflicht nach AO	176
2.1.3.2.2	Gewinnermittlungsmethoden	177
2.1.3.2.3	Deutsche und internationale Rechnungslegungsstandards	178
2.1.4	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	180
2.1.4.1	Handelsbilanz und Steuerbilanz: Zusammenhang und Unterschiede	180
2.1.4.2	Bilanzierung dem Grunde nach (Bilanzansatz)	181
2.1.4.2.1	Handelsrechtliche Bilanzansatzpflichten	181
2.1.4.2.2	Handelsrechtliche Bilanzansatzwahlrechte	182
2.1.4.2.3	Handelsrechtliche Bilanzierungsverbote	183
2.1.4.2.4	Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz	

bei Bilanzierung dem Grunde nach	183
2.1.4.3 Bilanzierung der Höhe nach (Bewertung)	184
2.1.4.3.1 Grundlegende Wertansätze und Wertbegriffe des Handels- und Steuerrechts	184
2.1.4.3.1.1 Anschaffungskosten	185
2.1.4.3.1.2 Herstellungskosten	187
2.1.4.3.1.3 Börsen- oder Marktpreis	188
2.1.4.3.1.4 Beizulegender Wert	189
2.1.4.3.1.5 Teilwert	189
2.1.4.3.1.6 Verlustfreie Bewertung	190
2.1.4.3.2 Bewertung des Anlagevermögens	191
2.1.4.3.2.1 Wertminderung und -aufholung bei nicht abnutzbarem Anlagevermögen	191
2.1.4.3.2.2 Abschreibung des abnutzbaren Anlagevermögens	191
2.1.4.3.3 Bewertungen im Umlaufvermögen	198
2.1.4.3.3.1 Bewertung der Vorräte	198
2.1.4.3.3.2 Bewertung der Forderungen	202
2.1.4.3.3.3 Bewertung der Wertpapiere des Umlaufvermögens	204
2.1.4.3.3.4 Bewertung der Zahlungsmittelbestände	204
2.1.4.3.4 Bewertung der Verbindlichkeiten	204
2.1.4.3.5 Bewertung von Rückstellungen	205
2.1.4.3.5.1 Pensionsrückstellungen	205
2.1.4.3.5.2 Rückstellungen für Gewährleistungen	206
2.1.4.3.5.3 Rückstellungen für drohende Verluste aus schwierigen Geschäften	206
2.2 Finanzbuchhaltung	208
2.2.1 Grundlagen der Finanzbuchhaltung	208
2.2.1.1 Adressaten, Interessenten und Aufgaben der Finanzbuchhaltung	208
2.2.1.2 Bereiche der Finanzbuchhaltung	209
2.2.1.2.1 Grundbuch und Hauptbuch	209
2.2.1.2.2 Kontenrahmen und Kontenplan	210
2.2.1.2.3 Nebenbuchhaltungen	212
2.2.1.3 Systematik der kaufmännischen Buchführung	214
2.2.1.3.1 Doppelte Buchführung	214
2.2.1.3.2 Konteneröffnung und Eröffnungsbilanzkonto	215
2.2.1.4 Kontenarten und Verbuchung	215
2.2.1.4.1 Bestandskonten	215
2.2.1.4.2 Erfolgskonten	217
2.2.1.4.3 Geschäftsfälle und Buchungssätze	218
2.2.1.4.4 Grundbuch und Hauptbuch	218
2.2.1.4.5 Kontenabschluss	220
2.2.1.5 Buchung ausgewählter Geschäftsfälle	220
2.2.1.5.1 Vorweg: Einige Worte zur Umsatzsteuer	220
2.2.1.5.2 Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	221
2.2.1.5.3 Absatz von Fertigerzeugnissen	222
2.2.1.5.4 Stoffverbrauch bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	222
2.2.1.5.5 Bestandsveränderungen bei fertigen und unfertigen Erzeugnissen	223
2.2.1.5.6 Bezugskosten	224
2.2.1.5.7 Rabatte und Rücksendungen	224
2.2.1.5.8 Nachträgliche Preisnachlässe durch Lieferanten	225
2.2.1.5.9 Lieferskonti	226
2.2.1.5.10 Nachträgliche Preisnachlässe und Skonti gegenüber Kunden	226
2.2.1.5.11 Verpackungskosten und Fremdleistungen zur Absatzleistung	226
2.2.1.5.12 Zahlungsverkehr	227
2.2.1.5.13 Erhaltene und geleistete Anzahlungen	229
2.2.1.5.14 Aktivierungspflichtige Eigenleistung bei Eigenherstellung	230
2.2.1.5.15 Veräußerung und Entnahme von Anlagen	230
2.2.1.5.16 Privatkonten	230
2.2.1.5.17 Buchungen im Personalbereich	232

2.2.1.5.18	Betriebliche Aufwandssteuern	233
2.2.1.5.19	Rechnungsabgrenzung (Transitorische Posten)	233
2.2.1.5.20	Antizipative Posten	235
2.2.2	Jahresabschluss	237
2.2.2.1	Inventur und Inventar	237
2.2.2.1.1	Inventurarten (Inventursysteme)	238
2.2.2.1.2	Inventurverfahren	239
2.2.2.1.3	Inventar	240
2.2.2.2	Aufbau der Bilanz	241
2.2.2.2.1	Immaterielle Vermögensgegenstände	243
2.2.2.2.2	Sachanlagevermögen	244
2.2.2.2.3	Finanzanlagevermögen	245
2.2.2.2.4	Vorratsvermögen	246
2.2.2.2.5	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	246
2.2.2.2.6	Wertpapiere des Umlaufvermögens	247
2.2.2.2.7	Zahlungsmittelbestände	247
2.2.2.2.8	Rechnungsabgrenzungsposten	247
2.2.2.2.9	Latente Steuern	247
2.2.2.2.10	Bilanzierung des Eigenkapitals	248
2.2.2.2.10.1	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Nicht-Kapitalgesellschaften	249
2.2.2.2.10.2	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Kapitalgesellschaften	249
2.2.2.2.10.3	Der Ausweis des Bilanzergebnisses	251
2.2.2.2.11	Inhalte und Bilanzierung von Mezzanine-Kapital	251
2.2.2.2.12	Rückstellungen	252
2.2.2.2.13	Verbindlichkeiten	252
2.2.2.2.14	Sonstige Positionen der Passivseite	253
2.2.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung	254
2.2.2.4	Anhang und Lagebericht	255
2.2.2.4.1	Anhang	255
2.2.2.4.2	Lagebericht	255
2.3	Kosten- und Leistungsrechnung	257
2.3.1	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	257
2.3.1.1	Ausrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung	257
2.3.1.2	Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	257
2.3.1.2.1	Überblick: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	257
2.3.1.2.2	Überblick: Vollkosten- und Teilkostenrechnung	257
2.3.1.2.3	Überblick: Ist-, Normal- und Plankostenrechnung	258
2.3.1.3	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	259
2.3.1.4	Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung	260
2.3.1.4.1	Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen	260
2.3.1.4.2	Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle	261
2.3.2	Kostenartenrechnung	263
2.3.2.1	Erfassung der Kosten	263
2.3.2.1.1	Kostenbegriffe	263
2.3.2.1.2	Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten	267
2.3.2.2	Gliederung der Kosten	268
2.3.2.2.1	Gliederungskriterien	268
2.3.2.2.2	Kostenartenplan	268
2.3.2.3	Weiterverarbeitung der Ergebnisse der Kostenartenrechnung	271
2.3.3	Kostenstellenrechnung	272

2.3.3.1	Kostenzurechnung auf die Kostenstellen im Betriebsabrechnungsbogen	272
2.3.3.1.1	Funktionsbereiche als Kostenstellen	272
2.3.3.1.2	Kostenstellenplan	273
2.3.3.1.3	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) als Instrument der Vollkosten- und der Teilkostenrechnung	274
2.3.3.2	Ermittlung der Zuschlagssätze im mehrstufigen BAB	275
2.3.3.2.1	Primär- und Sekundärkostenverrechnung im mehrstufigen BAB	275
2.3.3.2.2	Ermittlung von Zuschlagssätzen (Verrechnungssätzen)	278
2.3.4	Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung	279
2.3.4.1	Kostenträgerzeitrechnung auf Ist- und Normalkostenbasis	279
2.3.4.2	Zuschlagskalkulation	282
2.3.4.3	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen	284
2.3.4.4	Divisionskalkulation	287
2.3.4.5	Äquivalenzziffernkalkulation	288
2.3.4.6	Handelswarenkalkulation	289
2.3.5	Vergleich von Vollkosten- und Teilkostenrechnung	290
2.3.5.1	Begründung der Teilkostenrechnung	290
2.3.5.2	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung	292
2.3.5.2.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	292
2.3.5.2.2	Bestimmung der Gewinnschwelle (Break-Even-Analyse)	293
2.3.5.2.3	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	294
2.3.5.2.4	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung im Mehrproduktbetrieb	294
2.3.5.2.4.1	Entscheidung über das optimale Produktionsprogramm bei Absatzorientierung	294
2.3.5.2.4.2	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrags	295
2.3.5.2.4.3	Festlegung der langfristigen und kurzfristigen Preisuntergrenze	296
2.4	Auswertung der betriebswirtschaftlichen Zahlen	297
2.4.1	Aufbereitung und Auswertung der Zahlen	298
2.4.1.1	Ziele und Adressaten der Auswertung	298
2.4.1.1.1	Analyseziele und -instrumente	298
2.4.1.1.2	Adressaten der Auswertung	299
2.4.1.2	Betriebs- und Zeitvergleiche	299
2.4.2	Rentabilitätsrechnungen	300
2.4.2.1	Eigenkapitalrentabilität	301
2.4.2.2	Gesamtkapitalrentabilität	301
2.4.2.3	Umsatzrentabilität	301
2.5	Planungsrechnung	302
2.5.1	Inhalt der Planungsrechnung	302
2.5.1.1	Betriebliche Planungen im Zusammenhang	302
2.5.1.2	Planungsrechnung im Zusammenhang mit Budgetierung	303
2.5.2	Zeitliche Ausgestaltung der Planungsrechnung	304
	Literaturverzeichnis	305
	Stichwortverzeichnis	307

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	DreiBigjährige 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	35
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 Leihen	44
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	50
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung	51
3.1.2.5.1	Leistungsort	51
3.1.2.5.2	Leistungszeit	52
3.1.2.5.3	Leistungsstörungen – Verletzung von Vertragspflichten	52
3.1.2.5.3.1	Nicht- oder Schlechteleistung	52
3.1.2.5.3.2	Unmöglichkeit	52
3.1.2.5.3.3	Verzug	53
3.1.2.5.3.4	Gläubigerverzug	54
3.1.2.5.4	Haftung aus unerlaubter Handlung	54
3.1.3	BGB – Sachenrecht	55
3.1.3.1	Eigentum und Besitz	55
3.1.3.1.1	Eigentum	55
3.1.3.1.2	Besitz	55
3.1.3.1.3	Erwerb und Verlust des Eigentums	56
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	58
3.1.3.2.4	Bürgschaft	58
3.1.3.2.5	Grundpfandrechte	59
3.1.3.3	Grundlagen des Insolvenzrechts	59
3.1.3.3.1	Insolvenzverfahren	59
3.1.3.3.2	Insolvenzplanverfahren	60
3.1.3.3.3	Verbraucherinsolvenz- und sonstige Kleinverfahren	60
3.1.3.3.4	Restschuldbefreiung	61
3.1.3.3.5	Reform des Insolvenzrechts	61
3.1.4	Handelsgesetzbuch	62
3.1.4.1	Kaufmann	62
3.1.4.2	Handelsregister	63
3.1.4.3	Firma	63
3.1.4.4	Hilfspersonen des Kaufmanns: Angestellte und Vermittler	64
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	65
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	66
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	68
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	70
3.1.5.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	70
3.1.5.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	72
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	73
3.1.5.1.5.1	Inhalt des Gesetzes	73
3.1.5.1.5.2	Maßnahmen zum Schutz gegen Benachteiligung und Belästigung	73
3.1.5.1.5.3	Schadensersatz, Entschädigung und Beweislast	75
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	77
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	78
3.1.5.2.5.1	Teilzeitarbeit	78
3.1.5.2.5.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	78
3.1.5.2.5.3	Probearbeitsverhältnis	79
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	80
3.1.5.2.6.2	Nebenpflichten 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	82
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	84
3.1.5.2.8.3	Außerordentliche Kündigung	85
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	89
3.1.5.3.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	89
3.1.5.3.1.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	89
3.1.5.3.2	Aufgaben des Betriebsrats	90

3.1.5.3.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	90
3.1.5.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.5.3.2	Personelle Angelegenheiten	91
3.1.5.3.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	91
3.1.5.4	Grundlegende arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen	92
3.1.5.4.1	Arbeitsschutzgesetz	92
3.1.5.4.1.1	Pflichten des Arbeitgebers	92
3.1.5.4.1.2	Pflichten der Beschäftigten	93
3.1.5.4.2	Arbeitssicherheitsgesetz	93
3.1.5.4.3	Arbeitsstättenverordnung	94
3.1.5.4.4	Jugendarbeitsschutzgesetz	94
3.1.5.4.5	Mutterschutzgesetz	95
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	100
3.1.6.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	100
3.1.6.1.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	101
3.1.6.1.2	Irreführende Werbung	102
3.1.6.1.3	Vergleichende Werbung	102
3.1.6.1.4	Unzumutbare Belästigungen	103
3.1.6.1.5	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	103
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	105
3.1.8	Überblick »Gewerblicher Rechtschutz«	106
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	107
3.2.1	Grundbegriffe des Steuerrechts	107
3.2.1.1	Die »Beteiligten« am Besteuerungssystem und andere Grundbegriffe	107
3.2.1.2	Abgaben: Gebühren, Beiträge und Steuern	108
3.2.1.3	Rechtsgrundlagen	109
3.2.1.4	Einteilung der Steuern	110
3.2.1.5	Bedeutung und Wirkung der Steuern im Unternehmen	112
3.2.1.5.1	Zahlungstermine	112
3.2.1.5.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	113
3.2.1.5.3	Bedeutung der Steuern bei der Wahl der Rechtsform	114
3.2.1.5.4	Bedeutung der Steuern bei der Standortwahl	115
3.2.1.6	Steuerliche Buchführungsvorschriften	115
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	117
3.2.2.1	Einkommensteuer	117
3.2.2.1.1	Grundlagen und Grundbegriffe	118
3.2.2.1.2	Einkunftsarten	121
3.2.2.1.3	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	125
3.2.2.1.4	Veranlagung zur Einkommensteuer	126
3.2.2.1.5	Einkommensteuertarif	127
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	128
3.2.2.2.1	Körperschaftsteuerpflicht	128
3.2.2.2.2	Körperschaftsteuersatz	128
3.2.2.2.3	Abgeltungsteuer und Teileinkünfteverfahren	128
3.2.2.2.4	Ermittlung des nach KStG zu versteuernden Einkommens	129

3.2.2.3	Gewerbesteuer	131
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	131
3.2.2.3.2	Gewerbesteuer als Gemeindesteuer	132
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	132
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe	134
3.2.2.3.5	Gewerbesteuerbetrag und Hebesatz	134
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	134
3.2.2.4.1	Abgeltungsteuer auf private Kapitaleinkünfte	134
3.2.2.4.2	Kapitalertragsteuer aus unternehmerischer Tätigkeit	136
3.2.2.5	Umsatzsteuer	137
3.2.2.5.1	Umsatzsteuersystem	137
3.2.2.5.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	138
3.2.2.5.3	Steuertatbestände	139
3.2.2.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	140
3.2.2.5.5	Steuerbefreiungen und Optionsmöglichkeit	141
3.2.2.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	143
3.2.2.5.7	Steuerschuld und Steuersatz	143
3.2.2.5.8	Vorsteuerabzug und Zahllast	145
3.2.2.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	147
3.2.2.5.10	Kleinunternehmerregelung	149
3.2.2.5.11	Aufzeichnungspflichten	150
3.2.2.6	Grundsteuer	150
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	151
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer	152
3.2.3	Abgabenordnung	155
3.2.3.1	Aufbau der Finanzbehörden	155
3.2.3.2	Besteuerungsgrundsätze	156
3.2.3.3	Durchführung der Besteuerung (Besteuerungsverfahren)	157
3.2.3.3.1	Ermittlungsverfahren	157
3.2.3.3.2	Festsetzungsverfahren	157
3.2.3.3.3	Erhebungsverfahren	158
3.2.3.3.4	Vollstreckungsverfahren	158
3.2.3.3.5	Rechtsbehelfe und Instanzen	158
3.2.3.3.6	Außenprüfung und sonstige Außendienstermittlungen	159
3.2.3.3.7	Betriebsprüfung	160
3.2.3.3.8	Steuerliche Pflichtverletzungen, Straf- und Bußgeldverfahren	161
4	Unternehmensführung	163
4.1	Betriebsorganisation	163
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur	163
4.1.1.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	163
4.1.1.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	164
4.1.2	Strategische und operative Planung	165
4.1.2.1	Strategische Planung	166
4.1.2.1.1	Lebenszyklusanalyse	170
4.1.2.1.2	Portfolioanalyse	172
4.1.2.1.3	Benchmarking	174
4.1.2.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	175
4.1.2.2	Operative Planung	176
4.1.2.2.1	Gesamtpläne und Teilpläne	176
4.1.2.2.2	Planungsprinzipien	176
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme	177

4.1.2.3.1	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	180
4.1.2.3.1.1	Begriff der Qualität und Entwicklung	180
4.1.2.3.1.2	Gesetze und Normen im Bereich Qualität	182
4.1.2.3.1.3	Auditverfahren (am Beispiel Qualitätsmanagement)	183
4.1.2.3.1.4	Heutiges Qualitätsverständnis	185
4.1.2.3.1.5	Kundenorientierung im Qualitätsmanagement	186
4.1.2.3.2	Betriebliches Umweltmanagementsystem	187
4.1.2.3.3	Betriebliches Arbeitsschutzsystem	189
4.1.2.3.4	Entwurf integrierter Managementsysteme	191
4.1.3	Aufbauorganisation	193
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten	193
4.1.3.1.1	Analyse-Synthese-Konzept	193
4.1.3.1.2	Stelle, Instanz und Hierarchie	197
4.1.3.1.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	198
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation	200
4.1.3.2.1	Stellenbeschreibung	200
4.1.3.2.2	Organisationsplan und Organigramm	201
4.1.3.3	Organisationsformen	201
4.1.3.3.1	Einliniensystem	203
4.1.3.3.2	Stabliniensystem	203
4.1.3.3.3	Mehrliniensystem	205
4.1.3.3.4	Sachliche Ordnung nach Verrichtung oder Objekt	205
4.1.3.3.4.1	Verrichtungsorientierte Organisation	206
4.1.3.3.4.2	Objektorientierte (divisionale) Organisation (Spartenorganisation)	206
4.1.3.3.4.3	Projektorientierte Organisation	207
4.1.3.3.5	Strategische Geschäftsfelder	207
4.1.3.3.6	Matrixorganisation	208
4.1.3.3.7	Teamorientierte Organisation	209
4.1.3.3.8	Fraktale Organisation	209
4.1.4	Ablauforganisation	210
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation	211
4.1.4.1.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	211
4.1.4.1.1.1	Untergliederung von Teilaufgaben (Arbeitsanalyse)	211
4.1.4.1.1.2	Arbeitssynthese	212
4.1.4.1.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	213
4.1.4.1.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	213
4.1.4.1.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	214
4.1.4.1.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	214
4.1.4.1.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	216
4.1.4.1.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	217
4.1.4.1.3	Prozessorientierte Ablauforganisation	217
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation	219
4.1.4.2.1	Flussdiagramm	219
4.1.4.2.2	Arbeitsablaufdiagramm	220
4.1.4.2.3	Netzplantechnik	221
4.1.5	Analysemethoden	223
4.1.5.1	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse	223
4.1.5.1.1	Kundenbefragung in Kontaktpunktanalyse	224
4.1.5.1.2	Kundenbefragung in Critical Incident Technique	225
4.1.5.1.3	Frequenz-Relevanz-Analyse	226
4.1.5.2	Wertanalyse	227
4.1.5.2.1	Arbeitsplan der Wertanalyse	228
4.1.5.2.2	Durchführung der Wertanalyse (Überblick)	229
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	231

4.2	Personalführung	233
4.2.1	Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	233
4.2.1.1	Begriffliche Abgrenzungen	233
4.2.1.2	Organisation des betrieblichen Personalwesens	235
4.2.1.3	Führungsverhalten und Führungskompetenzen	235
4.2.1.3.1	Zeitgemäßes Führungsverhalten	235
4.2.1.3.2	Führungskompetenzen	236
4.2.1.3.3	Formale Vorgesetztenbefugnisse	237
4.2.1.3.4	Menschenbild und Führungskultur	237
4.2.1.4	Zusammenhänge: Unternehmensziele, Führungsleitbild und Personalpolitik	237
4.2.2	Arten von Führung	238
4.2.2.1	Führung über Motivation	238
4.2.2.2	Führen durch Zielvereinbarung	241
4.2.2.3	Aufgabenbezogenes Führen	242
4.2.3	Führungsstile	244
4.2.3.1	»Klassische« eindimensionale Führungsstile	244
4.2.3.2	Situative Führung – das »Reifegrad-Modell«	245
4.2.3.3	Managerial-Grid-Konzept	246
4.2.3.4	3-D-Modell	247
4.2.3.5	Führungsinstrumente und Führungstechniken im Überblick	249
4.2.4	Führen von Gruppen	250
4.2.4.1	Gruppenstrukturen: Normen, Rollen und Status	250
4.2.4.2	Gruppenverhalten und dessen Auswirkungen	251
4.2.4.3	Teamfähigkeit	253
4.2.5	Personalplanung	253
4.2.5.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	254
4.2.5.1.1	Lang-, mittel- und kurzfristige Personalbedarfsplanung	255
4.2.5.1.2	Grundbegriffe der Personalbedarfsplanung	256
4.2.5.1.3	Methoden der Personalbedarfsplanung	258
4.2.5.1.4	Personalkostenplanung	259
4.2.5.2	Qualitative Personalplanung	260
4.2.6	Personalbeschaffung	262
4.2.6.1	Interne oder externe Personalbeschaffung	262
4.2.6.2	Vorgehen bei der Bewerbersuche	263
4.2.6.2.1	Stellenanzeigen	263
4.2.6.2.2	Personalberater	264
4.2.6.2.3	Arbeitsagentur und private Arbeitsvermittler	265
4.2.6.3	Kriterien und Methoden der Bewerberauswahl	265
4.2.6.3.1	Gruppenauswahlverfahren	266
4.2.6.3.2	Vorstellungsgespräch	266
4.2.7	Personalanpassungsmaßnahmen	266
4.2.7.1	Kündigung	267
4.2.7.2	Aufhebungsvertrag	267
4.2.7.3	Betreuung ausscheidender Mitarbeiter	268
4.2.8	Entgeltformen	268
4.2.8.1	Bestimmungsgrößen des Entgelts	268
4.2.8.2	Entlohnungsformen	271
4.2.8.2.1	Zeitlohn	271
4.2.8.2.2	Akkordlohn	272

4.2.8.2.3	Prämienlohn	273
4.2.8.2.4	Erfolgsbeteiligung	273
4.2.8.3	Betriebliche Sozialleistungen	274
4.3	Personalentwicklung	277
4.3.1	Bereiche und Arten der Personalentwicklung	278
4.3.1.1	Ausbildung	278
4.3.1.2	Fortbildung	279
4.3.1.3	Innerbetriebliche Förderung	280
4.3.2	Potenzialanalyse	281
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	282
Literaturverzeichnis		285
Stichwortverzeichnis		287

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 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