

# Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 2

## Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

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

3.1.2.2.5	Umfang der Haftung	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 Leihe	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 Schlechtleistung	52
3.1.2.5.3.2	Unmöglichkeit	52
3.1.2.5.3.3	Verzug	53
3.1.2.5.3.4	Gläubigerverzug	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	Nebenschlichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.5.2.7	Haftung des Arbeitnehmers	81
3.1.5.2.7.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	81
3.1.5.2.7.2	Haftung gegenüber Dritten	81
3.1.5.2.7.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	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
3.1.5.3.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.5.3.3.2	Personelle Angelegenheiten	91
3.1.5.3.3.3	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 Rechtsschutz«	106
<b>3.2</b>	<b>Steuerrechtliche Bestimmungen</b>	<b>107</b>
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	Gewerbsteuer	131
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	131
3.2.2.3.2	Gewerbsteuer als Gemeindesteuer	132
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	132
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbsteuer als Betriebsausgabe	134
3.2.2.3.5	Gewerbsteuerbetrag 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
<b>4</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>163</b>
<b>4.1</b>	<b>Betriebsorganisation</b>	<b>163</b>
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

<b>4.2</b>	<b>Personalführung</b>	<b>233</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>277</b>
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
	 <b>Literaturverzeichnis</b>	 <b>285</b>
	 <b>Stichwortverzeichnis</b>	 <b>287</b>