

Inhaltsverzeichnis

Lern- und Arbeitsmethodik

Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«	17
Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen	18
(Lern)-Motivation	19
Lerntypen und Lernstile	20
Lernintensität und Lernrhythmus	21
Lernumgebung	23
Lerntechniken anwenden	23
Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	23
Erfassen des Lernstoffs: Protokolltechnik	25
Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	26
Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	28
Zeit- und Themenplanung	28
Zeitmanagement	28
Themenplanung	31
Lernmethoden und Lernmedien	31
Lehr- und Lernmethoden	32
Lernmedien und Hilfsmittel	33
Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren	35
Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	36
Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	37
Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik	38
Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	38
Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	39
Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	41
Diskussionstechniken	43

A Grundlagen wirtschaftlichen Handelns und betrieblicher Leistungsprozess

1	Aspekte der Allgemeinen Volks- und Betriebswirtschaftslehre	47
1.1	Koordinierungsmechanismen idealtypischer Wirtschaftssysteme und Elemente der sozialen Marktwirtschaft	49
1.1.1	Idealtypische Wirtschaftssysteme	49
1.1.1.1	Das System der freien Marktwirtschaft	49

1.1.1.2	Das System der Zentralverwaltungswirtschaft	50
1.1.1.3	Unterschied Wirtschaftssystem/-ordnung	50
1.1.2	Die Soziale Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland	51
1.1.2.1	Ziele der Sozialen Marktwirtschaft	51
1.1.2.2	Merkmale der Sozialen Marktwirtschaft	52
1.1.2.3	Politikfelder der Sozialen Marktwirtschaft	53
1.2	Der volkswirtschaftliche Kreislauf	54
1.2.1	Wirtschaftskreislauf in einer wachsenden offenen Volkswirtschaft und deren Faktoreinkommen	54
1.2.2	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	57
1.2.2.1	Bruttowertschöpfung, Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen	57
1.2.2.1.1	Entstehungsrechnung	58
1.2.2.1.2	Verwendungsrechnung	60
1.2.2.1.3	Verteilungsrechnung	61
1.2.2.2	Einkommensarten, Volkseinkommen, Lohn- und Gewinnquote	62
1.2.2.2.1	Funktionale und personale Einkommensverteilung	63
1.2.2.2.2	Primäre und sekundäre Einkommensverteilung	63
1.2.2.3	Verfügbares Einkommen, Spar- und Konsumquote	64
1.2.2.4	Das Inlandsprodukt – ein Wertmaßstab für Wohlstand?	65
1.2.3	Außenwirtschaftsbeziehungen in der Zahlungsbilanz und ihren Teilbilanzen	66
1.2.3.1	Die Gliederung der Zahlungsbilanz	67
1.2.3.1.1	Die Leistungsbilanz	68
1.2.3.1.2	Die Kapitalbilanz	68
1.2.3.2	Ungleichgewichte in der Zahlungsbilanz	69
1.2.3.3	Aktuelle Entwicklungen in der deutschen Zahlungsbilanz (2018)	70
1.2.4	Der Außenwert des Geldes	72
1.2.5	Geldversorgung der Wirtschaft – Binnenwert des Geldes	73
1.2.5.1	Geldarten	73
1.2.5.2	Geldschöpfung	74
1.2.5.3	Geldmengenbegriffe	75
1.2.5.4	Ursachen und Auswirkungen von Inflation	76
1.2.5.5	Ursachen und Auswirkungen von Deflation	79
1.2.6	Volkswirtschaftliche Kennzahlen	80
1.2.6.1	Produktivität von Arbeit und Kapital	81
1.2.6.2	Kapitaleinsatz	81
1.2.6.3	Arbeitskosten	81
1.2.6.4	Beschäftigung	82
1.2.6.5	Staatsquote	82
1.2.6.6	Investitionsquote	83
1.3	Marktformen und Preisbildung	84
1.3.1	Marktformen	84
1.3.1.1	Der vollkommene Markt	84
1.3.1.2	Polypol, Oligopol, Monopol	85
1.3.2	Preisbildung im Polypol	87
1.3.2.1	Funktionen der Preise und des Wettbewerbs	87
1.3.2.2	Angebot und Nachfrage/Elastizitäten	88
1.3.2.3	Marktgleichgewicht und -ungleichgewicht	90
1.3.2.4	Strategien bei Polypol, Oligopol und Monopol	92
1.3.2.4.1	Preisbildung auf polypolistischen Märkten	92
1.3.2.4.2	Preisbildung auf oligopolistischen Märkten	94
1.3.2.4.3	Preisbildung im Monopol	95
1.3.3	Eingriffe in den Markt	96
1.3.3.1	Marktkonforme staatliche Eingriffe: Indirekte Preisbeeinflussung	97

1.3.3.2	Marktkonträre staatliche Eingriffe: Direkte Preisbeeinflussung	97
1.3.3.2.1	Festsetzung von Mindestpreisen	97
1.3.3.2.2	Festsetzung von Höchstpreisen	98
1.3.3.3	Eingriffe privater Unternehmen durch Kooperation und Konzentration	99
1.3.3.3.1	Kooperationen	100
1.3.3.3.2	Konzentrationen	101
1.3.3.4	Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik	103
1.3.3.4.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellrecht)	103
1.3.3.4.2	EXKURS: Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	104
1.3.3.5	Auswirkungen der Globalisierung	106
1.4	Konjunktur- und Wirtschaftspolitik	108
1.4.1	Konjunktur und Wirtschaftswachstum	108
1.4.1.1	Schwankungen im Zeitverlauf	108
1.4.1.2	Konjunkturzyklen und Wachstumsphasen	109
1.4.2	Wirtschaftspolitische Ziele	112
1.4.2.1	Zielgrößen und ihre Messbarkeit	113
1.4.2.1.1	Stabilität des Preisniveaus	113
1.4.2.1.2	Hoher Beschäftigungsstand/Vollbeschäftigung	114
1.4.2.1.3	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht	114
1.4.2.1.4	Wirtschaftswachstum	115
1.4.2.1.5	Weitere Ziele	115
1.4.2.2	Zielkonflikte und Zielharmonien	118
1.4.3	Träger der Wirtschaftspolitik und ihre Aufgaben	119
1.4.3.1	Träger der Wirtschaftspolitik	119
1.4.3.2	Wirtschaftspolitische Aufgaben, Maßnahmen und Konzeptionen	120
1.4.3.2.1	Ordnungspolitik	121
1.4.3.2.2	Strukturpolitik	121
1.4.3.2.3	Prozesspolitik	121
1.4.4	Unterscheidung von nachfrage- und angebotsorientierter Wirtschaftspolitik	133
1.4.4.1	Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik	134
1.4.4.2	Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	134
1.4.4.3	Der Staat als Nachfrager	135
1.5	Ziele und Institutionen der Europäischen Union und der internationalen Wirtschaftsorganisationen	136
1.5.1	Europäische Union	136
1.5.1.1	Aufgaben und Ziele	137
1.5.1.2	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion, Konvergenzkriterien und Stabilitätspakt	137
1.5.1.3	Der europäische Binnenmarkt	139
1.5.1.4	Wettbewerbspolitik im europäischen und deutschen Binnenmarkt	140
1.5.2	Institutionen der Europäischen Union	141
1.5.3	Internationale Wirtschaftsorganisationen	143
1.5.3.1	World Trade Organisation (WTO)	143
1.5.3.2	Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)	143
1.5.3.3	International Monetary Fund (IMF)	144
1.6	Bestimmungsfaktoren für die Standort- und Rechtsformwahl	145
1.6.1	Bestimmungsfaktoren für die Standortwahl	145
1.6.2	Standortbewertung und -wahl	147
1.6.3	Bestimmungsfaktoren für die Wahl der Rechtsform	148
1.6.4	Rechtsformen	149
1.6.4.1	Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts	150
1.6.4.2	Die Partnerschaft	150

1.6.4.3	Handelsgesellschaften; eingetragener Kaufmann	150
1.6.4.4	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)	150
1.6.4.5	Die Kommanditgesellschaft (KG)	151
1.6.4.6	Die Aktiengesellschaft (AG)	151
1.6.4.7	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	152
1.6.4.8	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	153
1.6.4.9	Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	153
1.6.4.10	Die GmbH & Co. KG	154
1.6.4.11	Die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	154
1.6.4.12	Die Europäische Gesellschaft (SE)	154
1.7	Sozialökonomische Aspekte der Unternehmensführung und des zielorientierten Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen	155
1.7.1	Sozialökonomische Aspekte der Unternehmensführung	155
1.7.2	Unternehmerische Zielbildung	158
1.7.3	Planungsinstrumente im Wertschöpfungsprozess	160
1.7.3.1	Planung und Entscheidung	160
1.7.3.1.1	Ablauf der Planung	161
1.7.3.1.1.1	Phasen des Planungsprozesses	161
1.7.3.1.1.2	Planungszeitraum	165
1.7.3.1.2	Organisation der Planung	166
1.7.3.1.3	Problematik der Planung und Entscheidung in Abhängigkeit vom Informationsstand	168
1.7.3.1.3.1	Entscheidung unter Sicherheit	170
1.7.3.1.3.2	Entscheidung unter Risiko oder Unsicherheit	170
1.7.3.2	Instrumente der Planung und Entscheidungsfindung	173
1.7.3.2.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	173
1.7.3.2.1.1	Ausgewählte Kennzahlen	175
1.7.3.2.1.2	Kennzahlensysteme	180
1.7.3.2.2	Analysemethoden und Analysearten	181
1.7.4	Überprüfung der Zielerreichung durch Prozesscontrolling	184
2	Rechnungswesen	187
2.1	Die Finanzbuchhaltung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens	187
2.1.1	Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens	187
2.1.2	Rechtliche Grundlagen der Finanzbuchhaltung	187
2.1.2.1	Wirtschaftsgesetze	187
2.1.2.2	Steuergesetze	188
2.1.2.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	191
2.1.2.4	EXKURS: Deutsche Rechnungslegungsstandards	195
2.1.2.5	Internationale Rechnungslegungsstandards	196
2.1.2.5.1	Verbindlichkeit der IFRS für kapitalmarktorientierte Unternehmen	196
2.1.2.5.2	Unterschiede zwischen HGB und IFRS	197
2.1.2.5.3	US-GAAP	198
2.1.3	Finanzbuchhaltung	199
2.1.3.1	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	199
2.1.3.2	Abgrenzung zu den anderen Bereichen des Rechnungswesens	199
2.1.3.2.1	Wesen und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	199
2.1.3.2.2	Wesen und Aufgaben der Planungsrechnung	200
2.1.3.2.3	Wesen und Aufgaben der Statistik	201
2.1.3.3	Aufbau der Finanzbuchhaltung	201

2.1.3.3.1	Kontenrahmen und Kontenplan	202
2.1.3.3.2	Nebenbücher	203
2.1.3.4	Systematik der Finanzbuchhaltung	205
2.1.3.4.1	Konteneröffnung und Eröffnungsbilanzkonto	205
2.1.3.4.2	Kontenarten und Verbuchung	205
2.1.3.4.3	Kontenabschluss	210
2.1.3.5	Die Finanzbuchhaltung in Beziehung zu anderen Unternehmensbereichen	211
2.1.3.5.1	Finanzbuchhaltung und Einkauf/Lager	211
2.1.3.5.2	Finanzbuchhaltung und Vertrieb	211
2.1.3.5.3	Finanzbuchhaltung und Produktion	212
2.1.3.5.4	Finanzbuchhaltung und Lohn- und Gehaltsabrechnung	213
2.1.4	Inventur und Inventar	213
2.1.4.1	Inventursysteme	214
2.1.4.1.1	Stichtagsinventur	214
2.1.4.1.2	Zeitlich ausgeweitete Inventur	214
2.1.4.1.3	Verlegte Inventur	215
2.1.4.1.4	Permanente Inventur	215
2.1.4.2	Inventurverfahren	216
2.2	Beachten von Bilanzierungsgrundsätzen	217
2.2.1	Rechtsgrundlagen	217
2.2.1.1	Bilanz, GuV, Anhang, Lagebericht	217
2.2.1.1.1	Bilanz	218
2.2.1.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung (G+V)	218
2.2.1.1.3	Anhang	219
2.2.1.1.4	Lagebericht	219
2.2.1.2	Aufgaben der Bilanz	220
2.2.1.3	Vorschriften zur Aufstellung der Bilanz	221
2.2.1.3.1	Pflichten bezüglich Aufstellung, Feststellung, Fristen und Stichtag	221
2.2.1.3.2	Zum Begriff des Vermögensgegenstands	222
2.2.1.3.3	Bilanzierungspflichten	222
2.2.1.3.4	Bilanzierungswahlrechte	223
2.2.1.3.5	Bilanzierungsverbote	224
2.2.1.4	Zusammenhang und Unterschiede zwischen Handels- und Steuerbilanz	225
2.2.1.5	Maßgeblichkeitsprinzip	225
2.2.1.6	Einheitsbilanz	226
2.2.1.7	Haftungsverhältnisse	226
2.2.2	Gliederung der Bilanz und G+V	227
2.2.2.1	Gliederung der Bilanz	227
2.2.2.2	Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	229
2.2.3	Grundlegende Wertansätze	231
2.2.3.1	Prinzip der Einzelbewertung	231
2.2.3.2	Wertbegriffe des Handels- und Steuerrechts	231
2.2.3.2.1	Anschaffungskosten	232
2.2.3.2.2	Herstellungskosten	233
2.2.3.2.3	Börsen- oder Marktpreis	235
2.2.3.2.4	Beizulegender Wert	236
2.2.3.2.5	Teilwert	236
2.2.3.2.6	Verlustfreie Bewertung	237
2.2.4	Abschreibungen nach Handelsrecht und Steuerrecht im Vergleich	238
2.2.4.1	Planmäßige und außerplanmäßige Abschreibung	238
2.2.4.1.1	Obergrenze: Anschaffungs- oder Herstellungskosten	238
2.2.4.1.2	Niedrigere Wertansätze	238
2.2.4.1.3	Planmäßige Abschreibungen	238

2.2.4.1.4	Außerplanmäßige Abschreibung	239
2.2.4.2	Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer	239
2.2.4.3	Wahl des Abschreibungsverfahrens bei planmäßiger Abschreibung	240
2.2.4.3.1	Lineare Abschreibung	241
2.2.4.3.2	Degressive Abschreibung	241
2.2.4.3.3	Leistungsabschreibung	243
2.2.4.4	Investitionsabzugsbetrag und Sonderabschreibung (nach dem 31.12.2007)	243
2.2.4.5	Abschreibungsverfahren bei geringwertigen Wirtschaftsgütern	245
2.2.5	Der Anlagenspiegel	246
2.2.6	Handels- und steuerrechtliche Bilanzierung des Anlage- und Umlaufvermögens	247
2.2.6.1	Bilanzierung und Bewertung des Anlagevermögens	247
2.2.6.1.1	Immaterielle Vermögensgegenstände	248
2.2.6.1.2	Sachanlagen	249
2.2.6.1.3	Finanzanlagen	250
2.2.6.2	Bilanzierung und Bewertung des Umlaufvermögens	251
2.2.6.2.1	Vorräte	251
2.2.6.2.2	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	252
2.2.6.2.3	Wertpapiere des Umlaufvermögens	254
2.2.6.2.4	Zahlungsmittelbestände	254
2.2.6.3	Niederstwertprinzip/Höchstwertprinzip	254
2.2.6.4	Imparitätsprinzip	256
2.2.6.5	Beibehaltungswahlrecht und Wertaufholung	256
2.2.6.6	Bewertungsvereinfachungsverfahren	256
2.2.6.6.1	Die Durchschnittsbewertung	257
2.2.6.6.2	Verbrauchsfolgeverfahren	259
2.2.6.6.3	Der Festwert	260
2.2.7	Aktive Rechnungsabgrenzung	261
2.2.8	Bilanzierung des Eigenkapitals	261
2.2.8.1	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Nicht-Kapitalgesellschaften	262
2.2.8.2	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Kapitalgesellschaften	262
2.2.8.2.1	Gezeichnetes Kapital	263
2.2.8.2.2	Rücklagen	263
2.2.8.2.3	Der Ausweis des Bilanzergebnisses	264
2.2.9	Inhalte und Bilanzierung von Mezzanine-Kapital	265
2.2.10	Bilanzierung von Rückstellungen	265
2.2.10.1	Rückstellungen	266
2.2.10.2	Bewertung von Rückstellungen	266
2.2.10.3	Darstellung ausgewählter Rückstellungsarten	267
2.2.10.3.1	Pensionsrückstellungen	267
2.2.10.3.2	Rückstellungen für Gewährleistungen	267
2.2.10.3.3	Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften	268
2.2.10.3.4	Passive latente Steuern	269
2.2.10.4	Verwendung und Auflösung von Rückstellungen	269
2.2.11	Verbindlichkeiten	269
2.2.11.1	Gliederung in der Bilanz	269
2.2.11.2	Die Bewertung der Verbindlichkeiten	270
2.2.11.3	Verbindlichkeitspiegel	270
2.2.12	Passive Rechnungsabgrenzung	271
2.2.13	Aktivisch abzugrenzende latente Steuern	271
2.3	Interpretieren von Jahresabschlüssen	273
2.3.1	Analyseziele und -instrumente	273

2.3.1.1	Finanzielle Stabilität	274
2.3.1.2	Substanzerhaltung	274
2.3.1.3	Ertragskraft	274
2.3.1.4	Interessenten	275
2.3.1.5	Wettbewerber	275
2.3.2	Analyse des Vermögensaufbaus und der Investierung	276
2.3.2.1	Kennzahlen der Vermögenszusammensetzung	277
2.3.2.2	Kennzahlen zur Untersuchung der Abschreibungspolitik	278
2.3.2.3	Vorrats- und Forderungsquote	279
2.3.3	Finanzierungsanalyse	280
2.3.3.1	Beurteilung der finanziellen Unabhängigkeit: Kennzahlen der Kapitalstruktur	280
2.3.3.2	Beurteilung der finanziellen Stabilität: Anlagenfinanzierung	281
2.3.3.3	Beurteilung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität)	282
2.3.3.3.1	Liquiditätsanalyse mit Bestandsgrößen	282
2.3.3.3.2	Liquiditätsanalyse mit Stromgrößen	282
2.3.4	Ergebnisanalyse	283
2.3.4.1	Aufbereitung der Erfolgsrechnung: Ergebnisse und »Earnings«	283
2.3.4.2	Rentabilitätsrechnung	284
2.3.4.3	Umschlagskennzahlen	285
2.3.4.4	Cash-Flow	286
2.3.4.5	Bewegungsbilanz	287
2.3.5	Grenzen der Aussage der Bilanz	289
2.3.6	Jahresabschluss nach US-GAAP und IAS/IFRS: Unterschiede zum HGB	289
2.3.6.1	Jahresabschluss nach US-GAAP: Gliederung von Bilanz und GuV	289
2.3.6.2	Jahresabschluss nach IAS/IFRS: Gliederung von Bilanz und GuV	291
2.3.6.3	Bewertungsunterschiede IAS/IFRS und HGB	292
2.4	Analyse der betrieblichen Leistungserstellung unter Nutzung der Kosten- und Leistungsrechnung	293
2.4.1	Unterscheidung zwischen Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung	293
2.4.1.1	Kosten	294
2.4.1.2	Leistung	296
2.4.2	Anforderungen an das interne Rechnungswesen	298
2.4.2.1	Ermittlungsfunktion	298
2.4.2.2	Prognose- und Vorgabefunktion	299
2.4.2.3	Kontrollfunktion	299
2.4.2.4	Analysefunktion	300
2.4.3	Konzeption eines geeigneten Kostenrechnungssystems	300
2.4.3.1	Kostenrechnung und Unternehmensführung	300
2.4.3.2	Hauptfunktionen der Kostenrechnung	301
2.4.3.2.1	Kontrollinstrument	301
2.4.3.2.2	Planungsinstrument	301
2.4.3.2.3	Motivationsinstrument	301
2.4.4	Betriebsergebnisrechnung	302
2.4.4.1	Betriebsergebnis	302
2.4.4.2	Neutrales Ergebnis	303
2.4.4.3	Unternehmensergebnis	304
2.4.5	Kostenartenrechnung	305
2.4.5.1	Systematisierung der Kostenarten	305
2.4.5.1.1	Produktionsfaktorbezogene Kostenartenbildung	305
2.4.5.1.2	Funktionsbezogene Kostenartenbildung	306
2.4.5.1.3	Verrechnungsbezogene Kostenartenbildung	306

2.4.5.1.4	Beschäftigungsbezogene Kostenartenbildung	306
2.4.5.1.5	Erfassungsbezogene Kostenartenbildung	307
2.4.5.1.6	Herkunftsbezogene Kostenartenbildung	307
2.4.5.2	Kostenermittlung	307
2.4.5.2.1	Werterfassung	307
2.4.5.2.2	Personalkosten	308
2.4.5.2.3	Materialkosten	308
2.4.5.2.4	Kalkulatorische Abschreibungen	309
2.4.5.2.5	Kalkulatorische Zinsen	310
2.4.5.2.6	Kalkulatorische Wagnisse	311
2.4.5.2.7	Kalkulatorische Miete	311
2.4.5.2.8	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	312
2.4.5.3	Kostendiagramme	312
2.4.5.3.1	Kostenverläufe zur allgemeinen Kostenanalyse	313
2.4.5.3.2	Kostenverläufe nach Abhängigkeit von Beschäftigungsgraden	321
2.4.6	Kostenstellenrechnung	324
2.4.6.1	Bildung von Kostenstellen	324
2.4.6.1.1	Kriterien für die Kostenstellenbildung	324
2.4.6.1.2	Haupt- und Hilfskostenstellen	325
2.4.6.1.3	Kostenstellenplan	326
2.4.6.2	Der Betriebsabrechnungsbogen I (BAB I)	326
2.4.6.2.1	Aufbau des BAB I	326
2.4.6.2.2	Kostenverrechnung im BAB I	327
2.4.6.3	Bezugsgrößen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	328
2.4.6.3.1	Grundprinzipien der Kostenverrechnung	328
2.4.6.3.2	Bezugsgrößen	329
2.4.6.4	Verfahren zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	330
2.4.6.4.1	Das Anbauverfahren	331
2.4.6.4.2	Das Stufenleiterverfahren	331
2.4.6.4.3	Das Gleichungsverfahren	332
2.4.7	Kostenträgerrechnung	333
2.4.7.1	Grundaufbau und Bedeutung der Kostenträgerrechnung	333
2.4.7.2	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	334
2.4.7.3	Die Kostenträgerzeitrechnung	334
2.4.7.4	Die Kostenträgerstückrechnung	335
2.4.7.4.1	Die Divisionskalkulation	335
2.4.7.4.2	Die Zuschlagskalkulation	337
2.4.8	Maschinenstundensatzrechnung	340
2.4.8.1	Ermittlung der relevanten Kosten als Bezugsbasis	340
2.4.8.2	Auswirkung der Kalkulation mit Maschinenstundensätzen	341
2.4.8.3	Bildung von Maschinenstundensätzen	342
2.4.8.3.1	Maschinenbezogene Fertigungsgemeinkostenarten (K_{Masch})	342
2.4.8.3.2	Mögliche jährliche Nutzungszeit (T_{Nutzung})	342
2.5	Anwenden von Kostenrechnungssystemen	344
2.5.1	Vollkostenrechnung	344
2.5.2	Teilkostenrechnung	344
2.5.2.1	Die Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	344
2.5.2.2	Die Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	345
2.5.2.2.1	Die Deckungsbeitragsrechnung in einem Einprodukt-Unternehmen	346
2.5.2.2.2	Die Deckungsbeitragsrechnung in einem Mehrprodukt-Unternehmen	351
2.5.3	Plankostenrechnung	356
2.5.3.1	Notwendigkeit einer Plankostenrechnung	356
2.5.3.1.1	Vor- und Nachteile der Istkostenrechnung	356
2.5.3.1.2	Vor- und Nachteile der Plankostenrechnung	357

2.5.3.2	Methoden der Plankostenrechnung	357
2.5.3.2.1	Die starre Plankostenrechnung	357
2.5.3.2.2	Die flexible Plankostenrechnung	358
2.5.3.3	Verfahren zur Kostenplanung	359
2.5.3.3.1	Die direkte Methode der Kostenauflösung	360
2.5.3.3.2	Die mathematische Kostenauflösung	361
2.5.3.3.3	Die grafische Kostenauflösung	363
2.5.3.3.4	Die Variatormethode	364
2.5.3.4	Kostenbegriffe in der flexiblen Plankostenrechnung	364
2.5.3.5	Abweichungsanalyse	365
2.5.3.5.1	Die Beschäftigungsabweichung	366
2.5.3.5.2	Die Verbrauchsabweichung	366
2.5.3.5.3	Die Gesamtabweichung	366
2.5.4	Modernes Kostenmanagement	367
2.5.4.1	Target Costing	367
2.5.4.1.1	Zielkostenermittlungsphase	368
2.5.4.1.2	Zielkostenspaltungsphase	368
2.5.4.2	Prozesskostenrechnung	369
2.5.4.3	Benchmarking	369
2.6	Berücksichtigen von unternehmensbezogenen Steuern bei betrieblichen Entscheidungen	371
2.6.1	Grundbegriffe	371
2.6.1.1	Besteuerungsgrundsätze	372
2.6.1.2	Das Besteuerungsverfahren	372
2.6.1.3	Zuständigkeit der Finanzverwaltung	374
2.6.1.4	Aufbau der Finanzbehörden	374
2.6.1.5	Aufbau des Steuerrechts	375
2.6.1.6	Aktualität	375
2.6.2	Steuereinteilung	375
2.6.3	Unternehmensbezogene Steuerarten	376
2.6.3.1	Einkommensteuer	376
2.6.3.1.1	Einkunftsarten nach Einkommensteuergesetz	377
2.6.3.1.2	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	382
2.6.3.1.3	Steuertarif der Einkommensteuer	383
2.6.3.2	Körperschaftsteuer	384
2.6.3.2.1	Steuerpflicht und Bemessungsgrundlage der Körperschaftsteuer	384
2.6.3.2.2	Körperschaftsteuersatz	386
2.6.3.2.3	Halbeinkünfteverfahren, Abgeltungssteuer und Teileinkünfteverfahren	386
2.6.3.3	Gewerbsteuer	388
2.6.3.3.1	Rolle des Finanzamts und der Gemeinde	388
2.6.3.3.2	Gegenstand der Gewerbsteuer	388
2.6.3.3.3	Berechnung der Gewerbsteuer	389
2.6.3.3.4	Gewerbesteuerrückstellung	390
2.6.3.3.5	Anrechnung der Gewerbsteuer auf die Einkommensteuer der Personengesellschaften	391
2.6.3.4	Umsatzsteuer	391
2.6.3.4.1	Systematik der Umsatzbesteuerung	392
2.6.3.4.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	392
2.6.3.4.3	Steuergegenstand	393
2.6.3.4.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	394
2.6.3.4.5	Steuerbefreiungen	395
2.6.3.4.6	Soll- und Ist-Versteuerung	396
2.6.3.4.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	397

2.6.3.4.8	Vorsteuerabzug	399
2.6.3.4.9	Einfuhrumsatzsteuer	401
2.6.3.4.10	Leistungsaustausch innerhalb der EU	401
2.6.3.4.11	Kleinunternehmerregelung	402
2.6.3.4.12	Aufzeichnungspflichten	402
2.6.4	Bedeutung und Wirkung der Steuern	403
2.6.4.1	Bedeutung der Steuern in der Finanzwirtschaft	403
2.6.4.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	403
2.6.4.3	Bedeutung der Steuern im konstitutiven Bereich	404
2.6.4.3.1	Bedeutung der Steuern bei Wahl der Rechtsform	404
2.6.4.3.2	Bedeutung der Steuern bei Wahl des Unternehmensstandorts	405

3 Finanzierung und Investition 407

3.1 Analysieren finanzwirtschaftlicher Prozesse unter zusätzlicher Berücksichtigung des Zeitelements 407

3.1.1	Finanzwirtschaftliche Prozesse	407
3.1.1.1	Betrieblicher Leistungsprozess und Finanzwirtschaft	407
3.1.1.2	Zusammenhang von Finanzierung und Investition	407
3.1.1.3	Zielsetzung der Finanzwirtschaft	407
3.1.1.3.1	Sicherheit	408
3.1.1.3.2	Rentabilität	408
3.1.1.3.3	Liquidität	408
3.1.1.4	Konflikte der Finanzwirtschaft	409
3.1.1.5	Zeit als wesentlicher Faktor	410
3.1.2	Analyse der finanzwirtschaftlichen Prozesse	410
3.1.2.1	Vertikale Finanzierungsregeln	411
3.1.2.2	Horizontale Finanzierungsregeln	411
3.1.2.3	Finanzanalyse	412
3.1.2.4	Rentabilitätskennziffern	413

3.2 Vorbereiten und Durchführen von Investitionsrechnungen einschließlich der Berechnung kritischer Werte 415

3.2.1	Vorbereitungen von statischen und dynamischen Investitionsrechnungen	415
3.2.1.1	Anregung der Investition	415
3.2.1.2	Beschreibung der Investition	415
3.2.1.3	Festlegen der Ziele und Bewertungskriterien	415
3.2.1.4	Ermittlung von Investitionsalternativen	416
3.2.1.5	Vorauswahl von Investitionsalternativen	416
3.2.1.6	Messung der Vorteilhaftigkeit der ausgewählten Alternativen	416
3.2.1.7	Bestimmung der vorteilhaftesten Alternative und Entscheidung	417
3.2.1.8	Realisierung der Investition	417
3.2.1.9	Kontrolle der Investition	417
3.2.2	Investitionsarten und deren Wirkung	417
3.2.2.1	Sachinvestition	418
3.2.2.2	Finanzinvestition	418
3.2.2.3	Immaterielle Investition	418
3.2.2.4	Grundsätze der Investitionsrechnung	419
3.2.3	Finanzmathematische Grundlagen	422
3.2.3.1	Zinsrechnung	422
3.2.3.1.1	Die einfache kaufmännische Zinsformel	422
3.2.3.1.2	Zinseszinsrechnung	423
3.2.3.1.3	Rentenrechnung	424

3.2.3.2	Kredittilgung	424
3.2.3.2.1	Endfällige Tilgung	424
3.2.3.2.2	Annuitätentilgung	425
3.2.3.2.3	Ratentilgung	425
3.2.3.3	Effektivverzinsung	425
3.2.4	Statische Verfahren	426
3.2.4.1	Die Kostenvergleichsrechnung	426
3.2.4.2	Die Gewinnvergleichsrechnung	430
3.2.4.3	Die Rentabilitätsrechnung	432
3.2.4.4	Die Amortisationsrechnung	434
3.2.5	Dynamische Verfahren	437
3.2.5.1	Die Kapitalwertmethode	437
3.2.5.2	Die interne Zinsfußmethode	441
3.2.5.3	Die Regula-Falsi-Methode	442
3.2.5.4	Die Annuitäten-Methode	443
3.2.5.5	Dynamische Amortisationsrechnung	447
3.2.6	Kritische-Werte-Rechnungen (Break-even-Analyse)	447
3.2.7	Auswirkungen von Investitionen auf das Working Capital	449
3.2.7.1	Definition des Working Capital	449
3.2.7.2	Auswirkungen auf Investitionen	450
3.3	Durchführen von Nutzwertrechnungen	451
3.3.1	Ziele und Kriterien der Nutzwertrechnung	451
3.3.2	Bewertungskriterien und -grundsätze	451
3.3.3	Bewertungsmaßstäbe/-skalierung	452
3.3.4	Nutzenmessung	452
3.4	Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und Bestimmung des optimalen Ersetzungszeitpunktes	455
3.4.1	Die technische Nutzungsdauer	455
3.4.2	Die wirtschaftliche Nutzungsdauer	455
3.4.2.1	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bei einer einmaligen Investition	456
3.4.2.2	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bei wiederholten und identischen Investitionen	456
3.4.2.3	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bei nicht-identischen Investitionen	458
3.5	Beurteilen von Finanzierungsformen und Erstellen von Finanzplänen	461
3.5.1	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen	461
3.5.2	Kriterien zur Entscheidungsfindung für Finanzalternativen	461
3.5.3	Sicherheiten	462
3.5.3.1	Personenbezogene Sicherheiten	462
3.5.3.2	Dingliche Sicherheiten	463
3.5.3.2.1	Hypotheken und Grundschulden	463
3.5.3.2.2	Sicherheiten an beweglichen Sachen	464
3.5.3.2.3	Sicherheiten an Forderungen: Die Zession	466
3.5.4	Außenfinanzierung	466
3.5.4.1	Eigenfinanzierung	467
3.5.4.1.1	Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	467
3.5.4.1.2	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	468
3.5.4.2	Mezzanine Finanzierungen	471
3.5.4.2.1	Nachrangige Darlehen	472
3.5.4.2.2	Partiarische Darlehen	472

3.5.4.2.3	Gesellschafterdarlehen	472
3.5.4.2.4	Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	472
3.5.4.2.5	Wandelschuldverschreibungen	473
3.5.4.2.6	Genussscheine	473
3.5.4.3	Langfristige Fremdfinanzierung	473
3.5.4.3.1	Investitionskredit	474
3.5.4.3.2	Schuldscheindarlehen	474
3.5.4.3.3	Schuldverschreibung/Industrieobligation	475
3.5.4.3.4	Optionsanleihen	477
3.5.4.4	Kurzfristige Fremdfinanzierung	478
3.5.4.4.1	Kontokorrentkredit	478
3.5.4.4.2	Lieferantenkredit	478
3.5.4.4.3	Kundenanzahlungen	478
3.5.4.4.4	Wechselkredit	478
3.5.4.4.5	Dokumentenakkreditiv	480
3.5.4.4.6	Avalkredit	481
3.5.4.5	Sonderformen	481
3.5.4.5.1	Leasing	481
3.5.4.5.2	Factoring	484
3.5.4.5.3	Forfaitierung	484
3.5.4.5.4	Hybride Finanzierungen; Securitizations, Asset-Backed Securities	485
3.5.5	Innenfinanzierung	485
3.5.5.1	Selbstfinanzierung	486
3.5.5.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	486
3.5.5.2.1	Finanzierung aus Umsatzerlösen	486
3.5.5.2.2	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	489
3.5.6	Finanzplanung	489
3.5.6.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	489
3.5.6.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	490
3.5.6.3	Deckung des Kapitalbedarfs	491
3.5.6.4	Liquiditätsplanung und -steuerung	491
3.5.7	Unternehmensrating	492
3.5.7.1	Auswirkungen von Bonitätsprüfungen auf Banken und Unternehmen	492
3.5.7.2	Quantitative und qualitative Beurteilungsfaktoren	493

Literaturverzeichnis	495
-----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	497
-----------------------------	-----

Inhaltsübersichten zu den Lehrbüchern 2 und 3 befinden sich am Ende dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

A Grundlagen wirtschaftlichen Handelns und betrieblicher Leistungsprozess

4	Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft	13
4.1	Marktgegebenheiten, Unternehmenspositionierung und Marketingaktivitäten	13
4.1.1	Marktgegebenheiten in Absatz- und Beschaffungsmärkten	13
4.1.1.1	Marktstrukturen	13
4.1.1.1.1	Marktsegmentierung	14
4.1.1.1.2	Marktteilnehmer	20
4.1.1.1.3	Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil	20
4.1.1.2	Komplexität, Diskontinuität und Dynamik des Marktes	20
4.1.2	Die Positionierung des Unternehmens	24
4.1.2.1	Positionierung nach Produkt, Markt, Bekanntheitsgrad, Image und Marktanteil	24
4.1.2.1.1	Strategische Positionierung	24
4.1.2.1.2	Branchenstrukturanalyse	25
4.1.2.1.3	Konkurrenzanalyse	28
4.1.2.3	Produktportfolio	30
4.1.2.4	Stärken-/Schwächenanalyse	31
4.1.2.5	Chancen-/Risikenanalyse	32
4.1.3	Marketing	32
4.1.3.1	Vom Absatz zum Marketing	32
4.1.3.2	Grundsätze, Aufgaben, Grundformen und Ziele des modernen Marketing	33
4.1.3.3	Das betriebliche Marketing-Umfeld	34
4.1.3.4	Der Marketingablauf: Vom Marketing-Konzept zum Marketing-Mix	35
4.1.3.5	Marktforschung	39
4.1.3.5.1	Anwendungsgebiete der Marktforschung	39
4.1.3.5.2	Informationsquellen der Marktforschung	41
4.1.3.5.3	Methoden und Techniken der Marktforschung	42
4.1.3.6	Marketingplanung	43
4.1.3.6.1	Situationsanalyse	44
4.1.3.6.2	Festlegung der Planziele	45
4.1.3.6.3	Die Marketing-Strategie	45
4.1.3.6.4	Das Aktionsprogramm	47
4.1.3.6.5	Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen	48
4.1.3.7	Marken	48
4.1.3.7.1	Markenschutz	49
4.1.3.7.2	Markenarten und Markenstrategien	49
4.1.3.7.3	Markenbildung und Markenpflege	51
4.1.3.8	Marketing-Mix	53
4.1.3.8.1	Die Marketing-Instrumente im Überblick	53
4.1.3.8.2	Der Marketing-Mix-Vektor	54
4.1.3.8.3	Das Marketing-Audit	54
4.1.3.8.4	Produkt- und Sortimentspolitik	54
4.1.3.8.5	Kontrahierungspolitik	58
4.1.3.8.6	Distributionspolitik	62
4.1.3.8.7	Kommunikationspolitik	75

4.1.3.8.8	Verbraucherpolitik	85
4.1.3.9	Servicepolitik	86
4.1.3.10	Ergebnisse des Marketing-Controlling	87
4.2	Produktlebenszyklus und Produktplanung	89
4.2.1	Der Produktlebenszyklus	89
4.2.1.1	Das Fünf-Phasen-Grundmodell	89
4.2.1.2	Kennzahlen der Lebenszyklusphasen	91
4.2.2	Produktplanung	91
4.2.2.1	Produktforschung	91
4.2.2.1.1	Gegenstand der Produktforschung	91
4.2.2.1.2	Ideenfindung, -beurteilung und -auswahl	92
4.2.2.1.3	Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit	93
4.2.2.2	Produktentwicklung	94
4.2.2.2.1	Die Bestimmung der Produkteigenschaften	94
4.2.2.2.2	Prototyping und Simulation	94
4.2.2.2.3	Simultaneous Engineering	95
4.2.2.3	Produktgestaltung	95
4.2.2.3.1	Prinzipien der Produktgestaltung	96
4.2.2.3.2	Montage-/demontagegerechte Produktgestaltung	96
4.2.2.3.3	Ergebnisse der Produktgestaltung	97
4.2.2.3.4	Wertanalyse	98
4.2.2.3.5	Produktreife-Erprobung	104
4.2.2.4	Produktionsgestaltung	104
4.2.2.5	Produktprüfung	104
4.2.2.6	Produktionserprobung	106
4.2.2.7	Produktbeurteilung	106
4.2.2.8	Markteinführung	106
4.2.3	Gewerblicher Rechtsschutz	107
4.2.3.1	Das Patent	107
4.2.3.1.1	Voraussetzungen des Patentschutzes	107
4.2.3.1.2	Die Patenterteilung	108
4.2.3.1.3	Wirkungen des Patentschutzes	108
4.2.3.2	Das Gebrauchsmuster	109
4.2.3.2.1	Voraussetzungen des Gebrauchsmusterschutzes	109
4.2.3.2.2	Wirkung des Gebrauchsmusterschutzes	110
4.2.3.2.3	Bedeutung des Gebrauchsmusterrechts neben dem Patentrecht	110
4.2.3.3	Das eingetragene Design	110
4.2.3.3.1	Voraussetzungen des Designschutzes	111
4.2.3.3.2	Wirkung des Designschutzes	111
4.2.3.4	Der Markenschutz	112
4.2.3.4.1	Schutz einer Marke	112
4.2.3.4.2	Schutz von geschäftlichen Bezeichnungen	114
4.2.3.4.3	Schutz einer geografischen Herkunftsangabe	114
4.2.3.4.4	Zusammentreffen von mehreren Rechten nach dem Markengesetz	115
4.2.3.5	Das Urheberrecht	115
4.2.3.6	Arbeitnehmererfindungen	116
4.2.3.6.1	Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen	116
4.2.3.6.2	Technische Verbesserungsvorschläge	117
4.2.3.6.3	Rechtsschutz	117
4.2.3.7	Übertragung der Schutzrechte	117
4.2.3.7.1	Unbeschränkte Übertragung	117
4.2.3.7.2	Beschränkte Übertragung – Lizenz	118
4.2.3.7.3	Zwangslizenz	118

4.3	Bedarfsermittlung und Beschaffung	119
4.3.1	Instrumente der Einkaufspolitik und des Einkaufsmarketing	119
4.3.1.1	Beschaffungsprogramm- und Servicepolitik	120
4.3.1.1.1	Beschaffungsprogrammanalyse	120
4.3.1.1.2	Servicepolitik	121
4.3.1.2	Preis-, Mengen- und Konditionenpolitik	122
4.3.1.3	Lieferanten- und Bezugspolitik	122
4.3.1.4	Vertragspolitik	123
4.3.1.5	Kommunikationspolitik	123
4.3.2	Bedarfsermittlungsmethoden	124
4.3.2.1	Materialbedarfsarten	124
4.3.2.1.1	Der Primärbedarf	124
4.3.2.1.2	Der Sekundärbedarf	125
4.3.2.1.3	Der Tertiärbedarf	125
4.3.2.1.4	Brutto- und Nettobedarf	126
4.3.2.2	Grundbegriffe der Bedarfsrechnung	126
4.3.2.2.1	Der Vorhersagezeitraum	126
4.3.2.2.2	Die Beschaffungszeit	126
4.3.2.2.3	Die Vorlaufzeit	126
4.3.2.2.4	Die Durchlaufzeit	127
4.3.2.2.5	Der Fabrikkalender	129
4.3.2.3	Methoden der Bedarfsermittlung	129
4.3.2.3.1	Subjektive Schätzung	130
4.3.2.3.2	Grundlagen der deterministischen Bedarfsermittlung	130
4.3.2.3.3	Methoden der deterministischen Bedarfsermittlung	135
4.3.2.3.4	Die stochastische Bedarfsermittlung	139
4.3.2.3.5	ABC-/XYZ-Analyse	150
4.3.3	Der Beschaffungsprozess	153
4.3.3.1	Bestandsrechnung	153
4.3.3.1.1	Eingangsüberwachung	153
4.3.3.1.2	Entnahmeüberwachung	154
4.3.3.1.3	Verfügbarkeitsüberwachung	154
4.3.3.2	Bestellmengenrechnung	154
4.3.3.2.1	Auftragsgesteuerte Dispositionsverfahren	155
4.3.3.2.2	Plangesteuerte Dispositionsverfahren	155
4.3.3.2.3	Verbrauchsgesteuerte Dispositionsverfahren	156
4.3.3.2.4	Auswirkungen der Bestellmenge auf die Kosten der Beschaffung	159
4.3.3.2.5	Die optimale Bestellmenge	162
4.3.3.2.6	Dynamische Bestellmengenrechnung	165
4.3.3.2.7	Sicherheitsbestand und Sicherheitszeit	168
4.3.3.3	Anfrage und Angebot	172
4.3.3.3.1	Anfrage	173
4.3.3.3.2	Angebot	173
4.3.3.3.3	Angebotsprüfung	173
4.3.3.3.4	Angebotsvergleich und Lieferantenauswahl	174
4.3.3.4	Verhandlungsstrategien	176
4.3.3.5	Kaufentscheidung und Vertragsabschluss	176
4.3.3.5.1	Erfüllungsort	177
4.3.3.5.2	Besondere Einkaufsverträge	177
4.3.3.5.3	Preisgleitklauseln	177
4.3.3.5.4	Kleinbestellungen	178
4.3.3.5.5	Bestellbestätigung	179
4.3.3.6	Terminverfolgung	179
4.3.3.6.1	Der Soll-Eindeckungstermin	179
4.3.3.6.2	Der Ist-Eindeckungstermin	180

4.3.3.6.3	Der Soll-Liefertermin	181
4.3.3.6.4	Die Kontrollrechnung	181
4.3.3.7	Abwicklung und Prüfung des Wareneingangs	182
4.3.3.7.1	Warenannahme	182
4.3.3.7.2	Wareneingangsprüfung	183
4.3.3.7.3	Rechnungsprüfung	183
4.3.4	Der Einkauf im Unternehmensablauf	184
4.3.4.1	Aufgabenteilung zwischen Einkauf und Disposition	185
4.3.4.1.1	Einkauf	186
4.3.4.1.2	Disposition	186
4.3.4.2	Zusammenarbeit von Materialwirtschaft und anderen Unternehmensbereichen	187
4.3.4.2.1	Kostenverantwortung der Materialwirtschaft	188
4.3.4.2.2	Einfluss auf das Unternehmensergebnis und die Liquidität	188
4.4	Berücksichtigung der rechtlichen Möglichkeiten im Ein- und Verkauf sowie der Lieferklauseln des internationalen Warenverkehrs	190
4.4.1	Vertragsanbahnung und Vertragsabschluss	191
4.4.1.1	Rechtsgeschäft	191
4.4.1.2	Willenserklärung	191
4.4.1.3	Geschäfts- und Rechtsfähigkeit	192
4.4.1.4	Stellvertretung und Vollmacht	192
4.4.1.5	Unwirksamkeit von Verträgen	193
4.4.1.6	Anfechtung von Willenserklärungen	193
4.4.1.7	Allgemeine Geschäftsbedingungen	194
4.4.2	Allgemeines Schuldrecht	195
4.4.2.1	Leistungsort	195
4.4.2.2	Leistungszeit	196
4.4.2.3	Stück- und Gattungsschuld	196
4.4.2.4	Erfüllung	197
4.4.2.5	Aufrechnung	197
4.4.2.6	Fernabsatzverträge	198
4.4.3	Besonderes Schuldrecht	198
4.4.3.1	Kaufvertrag	198
4.4.3.1.1	Gegenstand und Form des Kaufvertrags	199
4.4.3.1.2	Besondere Arten des Kaufs	199
4.4.3.2	Werkvertrag und Werklieferungsvertrag	201
4.4.3.2.1	Werkvertrag	201
4.4.3.2.2	Kostenvoranschlag	201
4.4.3.2.3	Werklieferungsvertrag	201
4.4.3.3	Dienstleistungsvertrag	202
4.4.3.4	Mietvertrag	203
4.4.3.5	Leasingvertrag	204
4.4.3.6	Lizenzvertrag	204
4.4.4	Zahlungsvereinbarungen	204
4.4.4.1	Rabatte	205
4.4.4.2	Unterschiedliche Zahlungsbedingungen	205
4.4.5	Gewährleistung und Garantie	206
4.4.5.1	Mängelansprüche im Kaufrecht	206
4.4.5.1.1	Nacherfüllungsanspruch des Käufers	207
4.4.5.1.2	Weitergehende Mängelansprüche des Käufers	207
4.4.5.1.3	Besonderheiten bei Unternehmensgeschäften	209
4.4.5.1.4	Besonderheiten bei Verbrauchergeschäften	209
4.4.5.1.5	Abgrenzung zur Garantie	209

4.4.5.2	Mängelansprüche im Werkvertragsrecht	210
4.4.5.2.1	Die einzelnen Ansprüche des Bestellers	210
4.4.5.2.2	Weitergehende Mängelansprüche des Bestellers	211
4.4.5.3	Gegenüberstellung von Mängelansprüchen im Kaufrecht und Werkvertragsrecht	211
4.4.6	Verjährung	212
4.4.6.1	Dreijährige Verjährungsfrist	212
4.4.6.2	Zehnjährige Verjährungsfrist	212
4.4.6.3	Dreißigjährige Verjährungsfrist	212
4.4.6.4	Abweichende Regelungen	213
4.4.6.5	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	214
4.4.7	Sicherheiten	214
4.4.7.1	Eigentumsvorbehalt	214
4.4.7.1.1	Einfacher Eigentumsvorbehalt	215
4.4.7.1.2	Verlängerter Eigentumsvorbehalt	215
4.4.7.1.3	Verarbeitungsklausel	215
4.4.7.2	Bürgschaft	215
4.4.7.3	Forderungsabtretung	216
4.4.7.4	Sicherungsübereignung	216
4.4.7.5	Hypothek und Grundschuld	217
4.4.7.6	Pfandrecht	217
4.4.7.7	Wechsel	217
4.4.7.8	Akkreditiv	218
4.4.8	Leistungsstörungen beim Schuldverhältnis	219
4.4.8.1	Unmöglichkeit	219
4.4.8.2	Schuldnerverzug	219
4.4.8.3	Gläubigerverzug	220
4.4.8.4	Verletzung von Nebenpflichten	220
4.4.8.5	Pflichtverletzung bei der Vertragsanbahnung	221
4.4.8.6	Sach- und Rechtsmängel	221
4.4.9	Produkthaftung	222
4.4.9.1	Hersteller des Produkts	222
4.4.9.2	Haftungsumfang	223
4.4.9.3	Verjährung der Ansprüche	224
4.4.10	Internationale Geschäfte	224
4.4.10.1	INCOTERMS®	224
4.4.10.2	UN-Kaufrecht	225
4.4.10.2.1	Anwendungsbereich	225
4.4.10.2.2	Vertragsabschluss	226
4.4.10.2.3	Einbeziehung Allgemeiner Geschäftsbedingungen	226
4.4.10.2.4	Formerfordernisse	226
4.4.10.2.5	Pflichten von Verkäufer und Käufer	227
4.4.10.3	Rechtswahl und Gerichtsstand	227
4.5	Materialflusssysteme, Lagersysteme und Logistikkonzepte	229
4.5.1	Materialfluss- und Lagersysteme	229
4.5.1.1	Logistische Ketten und Netzwerke	229
4.5.1.1.1	Montage in der Nähe zum Abnehmer	230
4.5.1.1.2	Gebietsspediteur	231
4.5.1.1.3	Logistikdienstleister	231
4.5.1.1.4	Ringspediteur	231
4.5.1.2	Aufgaben von Materialfluss- und Lagersystemen	232
4.5.1.3	Kosten von Materialfluss- und Lagersystemen	232
4.5.1.3.1	Lagerkosten	233
4.5.1.3.2	Fehlmengenkosten	234

4.5.1.3.3	Lieferbereitschaftskosten	234
4.5.1.4	Lagerorganisation und Lagertechniken	235
4.5.1.4.1	Lagerorganisation	235
4.5.1.4.2	Lagertechniken	238
4.5.1.5	Lagerkennzahlen	245
4.5.1.6	Außerbetrieblicher Materialfluss	247
4.5.1.6.1	Kosten des externen Transports	247
4.5.1.6.2	Verpackungskosten	247
4.5.1.6.3	Transportversicherung	247
4.5.1.7	Innerbetrieblicher Materialfluss	248
4.5.1.7.1	Lagersteuerung	249
4.5.1.7.2	Sicherheitseinrichtungen	250
4.5.1.7.3	Innerbetrieblicher Transport	250
4.5.1.8	Entsorgungslogistik	251
4.5.2	Logistikkonzepte	251
4.5.2.1	Beschaffungslogistik	252
4.5.2.1.1	Produktionssynchrone Anlieferung	253
4.5.2.1.2	C-Teile-Management	253
4.5.2.1.3	E-Commerce/E-Logistic	254
4.5.2.2	Produktionslogistik	254
4.5.2.2.1	Verpackung	255
4.5.2.3	Absatz- und Distributionslogistik	257
4.5.2.4	Entsorgung	258
4.5.2.5	Transport	258
4.5.2.5.1	Wahl der Verkehrs- und Transportmittel	258
4.5.2.5.2	Informationssysteme	267
4.6	Produktionsplanung und -steuerung	268
4.6.1	Produktionsplanung	270
4.6.1.1	Strategische Planung	271
4.6.1.1.1	Strategische Programmplanung	271
4.6.1.1.2	Strategische Kapazitätsplanung	272
4.6.1.1.3	Strategische Betriebsmittelplanung	274
4.6.1.1.4	Strategische Aspekte der Materialbedarfsplanung	274
4.6.1.1.5	Strategische Entscheidung für ein Fertigungsverfahren	275
4.6.1.1.6	Strategische Fertigungsablaufplanung	277
4.6.1.2	Operative Planung	277
4.6.1.2.1	Operative Programmplanung	277
4.6.1.2.2	Operative Kapazitätsplanung	278
4.6.1.2.3	Operative Aspekte der Materialbedarfsplanung	279
4.6.1.2.4	Operative Fertigungsablaufplanung	280
4.6.1.3	Arbeitsvorbereitung	285
4.6.2	Produktionssteuerung	287
4.6.2.1	Arbeitssteuerung	288
4.6.2.1.1	Auftragsvorbereitung	288
4.6.2.1.2	Auftragsverteilung und -überwachung	289
4.6.2.1.3	Terminplanung	289
4.6.2.2	Werkstattsteuerung	290
4.6.2.2.1	Auftragsauslösung	290
4.6.2.2.2	Kurzfristige Modifizierungen in der Ablaufplanung und Arbeitszuteilung	291
4.6.2.2.3	Betriebsdatenerfassung	291
4.6.2.3	Kapazitätssteuerung	292
4.6.2.3.1	Auftragsneustrukturierung	292
4.6.2.3.2	Beschaffung und Bereitstellung der Produktionsfaktoren	293
4.6.2.3.3	Maschinenbelegungsplanung	293

4.6.2.4	Materialsteuerung	295
4.6.2.4.1	Bereitstellungsprinzipien	295
4.6.2.4.2	Bereitstellungssysteme	297
4.6.2.5	Fertigungssicherung	298
4.6.2.5.1	Anlagenüberwachung, Instandhaltung und Instandsetzung	299
4.6.2.5.2	Störungserkennung und -beseitigung	299
4.6.2.5.3	Störungsvermeidung	300
4.6.2.5.4	Total Productive Maintenance (TPM)	300
4.6.2.6	Rationalisierung im Betrieb	301
4.6.2.6.1	Produktorientierte Rationalisierung	301
4.6.2.6.2	Verfahrensorientierte Rationalisierungsmaßnahmen	301
4.6.2.7	DV-Einsatz in der Fertigungswirtschaft	302
4.6.2.7.1	Computergestützte Konstruktion (CAD) und Planung (CAP)	303
4.6.2.7.2	Computergestützte Qualitätssicherung (CAQ) und Fertigungsdurchführung (CAM)	303
4.6.2.7.3	Computerintegrierte Fertigung (CIM)	303
4.6.3	Produktionssteuerungssysteme	304
4.6.3.1	Aufgaben und Ziele von PPS-Systemen	304
4.6.3.2	PPS-Planungslogiken und -Konzepte	306
4.6.3.2.1	MRP	306
4.6.3.2.2	Dezentralisierung	308
4.6.3.2.3	ERP	308
4.6.3.2.4	Workflow-Management	308
4.6.3.2.5	Sonstige PPS-Planungskonzepte	309
4.6.3.2.6	Qualitätsmanagement im Rahmen von PPS	311
4.6.3.3	Neue Tendenzen in der Produktionsplanung und -steuerung	311
4.6.3.4	Beurteilung des PPS-Einsatzes	311
4.6.3.4.1	Auslastung und Durchlaufterminierung	312
4.6.3.4.2	Prioritätensteuerung und Prioritätenkonflikte	313
4.6.3.5	Auswahl und Einführung eines PPS-Systems	313
4.6.3.6	PPS-Controlling	314
4.7	Einsatz der Produktionsfaktoren, Produktions- und Organisationstypen	315
4.7.1	Der Einsatz der Produktionsfaktoren	315
4.7.1.1	Input	315
4.7.1.2	Faktoreinsatzbeziehungen im Leistungserstellungsprozess	316
4.7.1.2.1	Faktorsubstitution	316
4.7.1.2.2	Limitationale Faktoreinsatzverhältnisse	317
4.7.1.3	Output	318
4.7.1.4	Beurteilung des Faktoreinsatzes	318
4.7.2	Produktions- und Organisationstypen	319
4.7.2.1	Produktionstypen	322
4.7.2.1.1	Einzelfertigung	323
4.7.2.1.2	Serienfertigung	323
4.7.2.1.3	Sortenfertigung	323
4.7.2.1.4	Partie- und Chargenfertigung	323
4.7.2.1.5	Massenfertigung	324
4.7.2.1.6	Kuppelproduktion	324
4.7.2.2	Organisationstypen der Fertigung	324
4.7.2.2.1	Werkstattfertigung	325
4.7.2.2.2	Gruppenfertigung	325
4.7.2.2.3	Straßen- und Linienfertigung	325
4.7.2.2.4	Fließfertigung	326
4.7.2.2.5	Insselfertigung	327

4.7.2.2.6	Flexible Fertigung	327
4.7.2.2.7	Die fraktale Fabrik	328
4.7.2.2.8	Sonstige Organisationstypen und -prinzipien	328
4.7.2.3	Produktionstechniken	328
4.7.2.3.1	Handarbeit	328
4.7.2.3.2	Mechanisierte Produktion	329
4.7.2.3.3	Automatisierte Produktion	329
4.7.2.3.4	Vollautomation	329
4.7.2.4	Beurteilung von Produktions- und Organisationstypen	329

Literaturverzeichnis	331
-----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	333
-----------------------------	-----

Inhaltsübersichten zu den Lehrbüchern 1 und 3 befinden sich am Ende dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

B Management und Führung

I Organisation und Unternehmensführung

5	Planungskonzepte	25
5.1	Planen, Ausrichten, Organisieren und Überwachen von strategischen und operativen Unternehmens(teil-)konzepten	25
5.1.1	Arten der strategischen und operativen Planung	25
5.1.1.1	Ziele und Aufgaben der strategischen Planung	25
5.1.1.2	Operative Planung	26
5.1.2	Formen der Organisation: Hierarchie und Information	26
5.1.2.1	Der Begriff »Organisation«	26
5.1.2.2	Die Entwicklung der Arbeitsteilung	27
5.1.2.3	Ziele und Elemente der Organisation	28
5.1.2.3.1	Zielsetzung der Organisation	28
5.1.2.3.2	Elemente des Organisationssystems	29
5.1.3	Externe Einflussfaktoren auf die Planung	32
5.1.4	Überwachung und Controlling der Ablauforganisation	33
5.1.5	Wechselwirkungen von strategischer und operativer Planung: Auswirkung auf Unternehmens- und Unternehmensteilkonzepte	34
5.2	Strategisches Denken, strategische Instrumente und Konzepte	35
5.2.1	Grundlagen des strategischen Denkens	35
5.2.1.1	Geschäftsdefinition	35
5.2.1.2	Ausgangslage: Globale Merkmale und externe Einflüsse	35
5.2.2	Strategieanalyse	37
5.2.3	Methoden der Entscheidungsfindung für strategische Geschäftsfelder	37
5.3	Sicherstellung der strategischen Zielerreichung	39
5.3.1	Aufbau eines strategischen und operativen Controllingsystems	41
5.3.1.1	Controlling und Planung	43
5.3.1.2	Berichtswesen	43
5.3.1.3	Controlling und Rechnungswesen	43
5.3.1.4	Kennzahlen	44
5.3.1.5	Der Controlling-»Werkzeugkasten«	44
5.3.2	Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	44
5.3.2.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	45
5.3.2.2	Indikatororientierte Früherkennung und Werkzeuge der Früherkennung	45
5.3.2.3	Systeme und Methoden der strategischen Früherkennung	46
5.3.2.3.1	Delphi-Methode	46
5.3.2.3.2	Szenario-Technik	46
5.3.2.4	Sonstige Werkzeuge des strategischen Controlling	47
5.3.2.5	Fremdorientiertes Controlling	48
5.3.3	Zielanalyse und Zielordnung	48
5.3.4	Prinzipien der revolvierenden (rollierenden) Planung	50

5.3.5	Prozesscontrolling	51
5.3.6	Controlling als Chance und Erfordernis in allen Unternehmensbereichen	51
5.3.6.1	Marketingcontrolling	51
5.3.6.2	Materialcontrolling	56
5.3.6.3	Finanzcontrolling	56
5.3.7	Einbindung des Controlling in die Unternehmensorganisation	57
6	Organisationsentwicklung	59
6.1	Schaffung organisatorischer Strukturen durch Analyse und Synthese	59
6.1.1	Das Analyse-Synthese-Konzept	59
6.1.1.1	Aufgabenanalyse	60
6.1.1.2	Aufgabensynthese	62
6.1.2	Konzepttransfer in organisatorische Strukturen	63
6.1.2.1	Stellenbildung	63
6.1.2.2	Die Stellenbeschreibung	64
6.1.2.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	64
6.2	Der Bedingungsrahmen des organisatorischen Gestaltens	66
6.2.1	Organisationsumfeld im Wandel	66
6.2.1.1	Adaptationsproblematik	66
6.2.1.2	Gesellschaftlicher und globaler Wandel	66
6.2.2	Möglichkeiten der Betriebsorganisation im Wandel – »Change Management«	68
6.2.2.1	Grundzüge der Organisationsentwicklung	69
6.2.2.1.1	Organisationslernen	69
6.2.2.1.2	OE-Beratung und OE-Team	70
6.2.2.1.3	Mitarbeiterorientierung	72
6.2.2.2	Methoden, Interventionstechniken und Maßnahmen der Organisationsentwicklung	72
6.2.2.2.1	Das NPI-Modell zur Organisationsentwicklung	72
6.2.2.2.2	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung	73
6.2.2.3	Der Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	75
6.2.3	Improvisation und Disposition	77
6.2.3.1	Improvisation	77
6.2.3.2	Disposition	77
6.2.3.3	Sinn und Zweck organisatorischer Regelungen	78
6.3	Organisationsprozesse zur Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation	79
6.3.1	Organisationsprozesse für Neu- und Reorganisation von Unternehmen und Unternehmensteilen	79
6.3.2	Aufbauorganisationsstrukturen	79
6.3.2.1	Leitungssysteme im Unternehmen	79
6.3.2.2	Formen der Aufbauorganisation nach hierarchischer Ordnung	81
6.3.2.2.1	Die Einlinienorganisation	82
6.3.2.2.2	Die Stablinienorganisation	82
6.3.2.2.3	Die Mehrlinienorganisation	84
6.3.2.3	Formen der Aufbauorganisation nach sachlicher Ordnung	85
6.3.2.3.1	Verrichtungsorientierte Organisation	85
6.3.2.3.2	Objektorientierte Organisation	85
6.3.2.3.3	Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	86

6.3.2.3.4	Projektorientierte Aufbauorganisation	86
6.3.2.3.5	Matrixorganisation	87
6.3.2.3.6	Teamorientierte Organisation	88
6.3.2.3.7	Die fraktale Organisation	89
6.3.3	Ablauforganisation: Vorbereitung und Formen	90
6.3.3.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	90
6.3.3.1.1	Das systematische Vorgehen der Arbeitsanalyse	90
6.3.3.1.2	Die Arbeitssynthese	92
6.3.3.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	92
6.3.3.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	93
6.3.3.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	93
6.3.3.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	94
6.3.3.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	96
6.3.3.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	97
6.3.3.3	Geschäftsprozessorientierte Organisation	97
6.3.3.4	Darstellungstechniken der Ablauforganisation unter Beachtung der Organisationsmethoden	98
6.3.3.4.1	Aufgabenzergliederung und Arbeitsganganalyse	99
6.3.3.4.2	Flussdiagramm	99
6.3.3.4.3	Arbeitsablaufdiagramm	100
6.3.3.4.4	Balkendiagramme	101
6.3.3.4.5	Netzplan	103
6.4	Methodische Organisationsentwicklung	105
6.4.1	Phasenmodelle zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationsstrukturen	105
6.4.1.1	Ein Phasenmodell der Projektorganisation	106
6.4.1.1.1	Projektnitiierung (Vorstudie)	107
6.4.1.1.2	Grundkonzeption (Hauptstudie)	111
6.4.1.1.3	Feinkonzept (Teil-/Detailstudien)	114
6.4.1.1.4	Systemerrichtung	115
6.4.1.1.5	Systemeinführung	116
6.4.1.1.6	Inbetriebnahme	116
6.4.1.2	Das Phasenmodell nach REFA	117
6.4.1.3	Organisationsentwicklung und Personalentwicklung	117
6.4.1.3.1	Auswahl des Führungsstils	117
6.4.1.3.2	Life-Work-Balance	120
6.4.2	Implementation der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe	120
6.4.3	Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	121
6.4.3.1	Kaizen	122
6.4.3.2	Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)	123
6.5	Grundlagen der Arbeits- und Zeitwirtschaft	124
6.5.1	Arbeitswirtschaft und Arbeitswissenschaften	124
6.5.1.1	Aufgabenfelder der Arbeitswirtschaft	124
6.5.1.2	Teilgebiete und Vorgehensweise der Arbeitswissenschaft	124
6.5.1.3	Arbeitsplatzgestaltung	125
6.5.2	Arbeitsstudien	127
6.5.2.1	Arbeit und Arbeitsleistung	127
6.5.2.2	Arbeitsabläufe – »menschenbezogen« und »gegenstandsbezogen«	129
6.5.3	Aufgaben und Verfahren der Zeitwirtschaft	130

7	Projektmanagement und persönliche Planungstechniken	131
7.1	Projekte und Projektorganisationen	131
7.1.1	Kriterien für Projekte/Beschaffenheit der Projektaufgabe	131
7.1.2	Anlässe und Ziele von Projekten	132
7.1.2.1	Projektanstöße	132
7.1.2.2	Projektziele	133
7.1.3	Projektorganisation	135
7.1.3.1	Projektorganisation als sekundäre Organisationsform: »Reines Projektmanagement«	135
7.1.3.2	Projektorganisationen innerhalb von Unternehmensorganisationen	136
7.1.4	Projektgremien und Key-User	138
7.2	Planen und Leiten von Projekten nach den Phasen des Projektmanagements	139
7.2.1	Einflussfaktoren unter Berücksichtigung der Zielsetzung von Projekten	139
7.2.1.1	Einflussfaktor Mensch	139
7.2.1.1.1	Einflussfaktor Top-Management	139
7.2.1.1.2	Einflussfaktor Projektleiter	140
7.2.1.1.3	Einflussfaktor Projektteam	140
7.2.1.2	Einflussfaktor Methoden	141
7.2.1.3	Einflussfaktor Projekt	141
7.2.2	Umsetzung der Projektmanagementorganisation	142
7.2.3	Phasen des Projektmanagements	144
7.2.3.1	Ein »klassisches« Drei-Phasen-Modell	145
7.2.3.1.1	Situationserfassung und Problemanalyse	146
7.2.3.1.2	Umfeld- und Risikoanalyse	146
7.2.3.1.3	Formulierung des Projektauftrages	147
7.2.3.1.4	Projektplanung	147
7.2.3.1.5	Projektdurchführung/-steuerung und -abschluss	155
7.2.3.2	Weitere Drei-Phasen-Modelle	159
7.2.3.2.1	Das Drei-Phasen-Modell für Kleinprojekte	159
7.2.3.2.2	Das Drei-Phasen-Modell von LEWIN	159
7.2.3.3	Vier- und Fünf-Phasen-Modelle	160
7.2.3.4	Das Spiralmodell	160
7.2.4	Durchführung und Steuerung von Projekten durch Soll-Ist-Vergleiche: Die 6-Stufen-Methode nach REFA	161
7.2.4.1	Stufe 1: Analyse des Ist-Zustandes	164
7.2.4.2	Stufe 2: Ziele festlegen und Aufgaben abgrenzen	164
7.2.4.3	Stufe 3: Grobplanung	165
7.2.4.4	Stufe 4: Feinplanung	166
7.2.4.5	Stufe 5: Geplantes System ausführen	166
7.2.4.6	Stufe 6: Freigabe des Arbeitssystems	167
7.2.5	Multiprojektplanung und -steuerung	167
7.3	Einsetzen von betrieblichen und persönlichen Planungsmethoden	169
7.3.1	Planungs- und Analysemethoden zur Lösung betrieblicher Fragestellungen	169
7.3.1.1	Nutzwertanalyse	170
7.3.1.2	Kostenanalyse	171
7.3.1.3	Wertanalyse	171
7.3.1.4	Ursachenanalyse	172
7.3.1.5	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	173

7.3.1.6	Operations Research	174
7.3.2	Maßzahlen aus der Statistik und statistische Darstellungsmethoden	175
7.3.2.1	Begriff und Aufgaben der Statistik	175
7.3.2.2	Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Statistik	175
7.3.2.2.1	Die Bedeutung der Statistik für die Betriebswirtschaftslehre	175
7.3.2.2.2	Statistische Grundbegriffe	176
7.3.2.3	Das statistische Ausgangsmaterial	177
7.3.2.3.1	Erfassung	177
7.3.2.3.2	Aufbereitung	178
7.3.2.4	Die Darstellung des statistischen Zahlenmaterials	180
7.3.2.4.1	Tabellen	180
7.3.2.4.2	Grafische Darstellungen	181
7.3.2.5	Statistische Maßzahlen	184
7.3.2.5.1	Mittelwerte	184
7.3.2.5.2	Streuungsmaße	186
7.3.2.5.3	Verhältniszahlen	188
7.3.2.5.4	Zeitreihen	189
7.3.2.5.5	Indexzahlen	192
7.3.3	Persönlicher Arbeitsstil	193
7.3.4	Persönliches Zeitmanagement: Techniken und Störfaktoren	194
7.3.5	Planungs- und Strukturierungshilfen	196
7.3.5.1	Individuelle Tagesplanung	196
7.3.5.2	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	197
7.3.5.3	Strukturierungshilfen	199
7.3.6	Weiterentwickeln der eigenen Führungspersönlichkeit	200
7.3.6.1	Teamorientiertes Handeln	200
7.3.6.2	Wertorientiertes Handeln mit agilen Methoden	200
8	Integrative Managementsysteme	203
8.1	Qualitäts-, umwelt- und sicherheitsbewusstes Handeln	205
8.1.1	Maßnahmen zur Verbesserung von Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsniveaus	205
8.1.2	Einbeziehung der Mitarbeiter in die Maßnahmen	205
8.2	Gesetze und Normen in den Bereichen Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit	207
8.2.1	Gesetze und Normen im Bereich Qualität	207
8.2.1.1	Gesetze im Bereich Qualität	201
8.2.1.2	Normen im Bereich der Qualität	208
8.2.2	Gesetze und Normen im Bereich Umwelt	209
8.2.2.1	Deutsches Umweltrecht	209
8.2.2.1.1	Bundesimmissionsschutzgesetz	209
8.2.2.1.2	Kreislaufwirtschaftsgesetz	211
8.2.2.1.3	Verpackungsgesetz	212
8.2.2.1.4	Gesetz zum Schutz vor gefährlichen Stoffen	213
8.2.2.1.5	Wasserrecht	213
8.2.2.1.6	Umwelthaftungsgesetz	213
8.2.2.2	Europäisches Umweltrecht	214
8.2.2.3	Internationale Abkommen zum Umweltschutz	215
8.2.2.4	Betriebliches Umweltmanagement	217
8.2.3	Arbeitssicherheit und Arbeitsgesundheit	218
8.2.3.1	Gesetzliche Grundlagen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit	219
8.2.3.1.1	Das Arbeitsschutzgesetz	219
8.2.3.1.2	Die Betriebssicherheitsverordnung	220

8.2.3.1.3	Die Arbeitsstättenverordnung	221
8.2.3.1.4	Die Gefahrstoffverordnung	221
8.2.3.1.5	Das Arbeitssicherheitsgesetz	222
8.2.3.2	Standards und Normen im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	222
8.3	Qualitätsmanagementmethoden im Einsatz	225
8.3.1	Entwicklung und Bedeutung des Qualitätsmanagement (QM)	225
8.3.1.1	Qualität im Wandel der Zeit	225
8.3.1.2	Das heutige Qualitätsverständnis	226
8.3.1.3	Geänderte Märkte und Kundenanforderungen	228
8.3.1.4	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	229
8.3.1.5	Verantwortung, Ziele, Grundsätze	229
8.3.2	Qualitätsmanagement und Kundenorientierung	230
8.3.2.1	Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit	230
8.3.2.2	Das KANO-Modell	233
8.3.2.3	Das kundenorientierte Unternehmen	234
8.3.3	Audits	235
8.3.3.1	Arten von Audits	235
8.3.3.2	Vorbereitung des Audits und Verhaltensregeln	236
8.3.3.2.1	Grundsätzliche Festlegungen: Audit-Organisation und Auditplanung	236
8.3.3.2.2	Audit-Vorbereitung	237
8.3.3.2.3	Verhaltensregeln	238
8.3.3.3	Auditdurchführung	239
8.3.3.4	Auditnachbereitung	239
8.3.4	Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff	240
8.3.4.1	Entwicklung und Aufbau der DIN EN ISO 9000ff	240
8.3.4.2	Zertifizierung	241
8.3.4.2.1	Regelablauf einer Zertifizierung	241
8.3.4.2.2	Zertifizierungsgesellschaften	242
8.3.4.2.3	Motive für freiwillige Zertifizierung	242
8.3.5	Methoden und Instrumente im Qualitätsmanagement	243
8.3.5.1	Prüfungen im Rahmen der Qualitätssicherung und -überwachung	243
8.3.5.2	Ausgewählte Verfahren und Methoden	245
8.3.5.2.1	Maschinen- und Prozessfähigkeitsuntersuchung (MFU/PFU)	245
8.3.5.2.2	Quality Function Deployment (QFD)	246
8.3.5.2.3	Wertstromanalyse	247
8.3.5.2.4	Überwachung der Prüfmittel	248
8.3.5.2.5	Statistische Prozessregelung	248
8.3.5.2.6	Advanced Process Control	251
8.3.6	Sicherstellung und Verbesserung des Qualitätsmanagements (QM)	251
8.3.7	TQM in der betrieblichen Praxis	252
8.3.7.1	»Stakeholder« im Fokus des TQM	252
8.3.7.2	Qualitätskultur	252
8.3.7.3	Qualitätssysteme und Qualitätsmanagementhandbücher	253
8.3.7.4	Qualitätsverantwortung und Qualitätsfähigkeit der Mitarbeiter	253
8.4	Entwerfen von integrierten Managementsystemen für Unternehmen oder Unternehmensteile	255
8.4.1	Bedeutung, Funktion und Aufgaben von integrierten Managementsystemen für Mitarbeiter und Führungskräfte	255
8.4.2	Anforderungen an das Profil des integrierten Managementsystems (IM)	256
8.4.2.1	Zwecke und Ziele des integrierten Managementsystems	256
8.4.2.1.1	Integration unterschiedlicher Handlungsbereiche	256
8.4.2.1.2	Zertifizierung des IM: Vorgehen und Ziele	257
8.4.2.2	Inhalte des integrierten Managementsystems	258
8.4.3	Struktur integrierter Managementsysteme	258

8.5	Beurteilen und Weiterentwickeln von vorhandenen integrierten Managementsystemen für Unternehmen oder Unternehmensteile	261
8.5.1	Vorhandene integrierte Managementsysteme	261
8.5.2	Verbesserungspotenziale im integrierten Managementsystem	261
8.5.3	Weitere integrative Systeme	264
9	Moderations- und Präsentationstechniken	265
9.1	Professionelles Führen und Moderieren von Gesprächen mit Einzelpersonen oder Gruppen	265
9.1.1	Gesprächsführung	266
9.1.1.1	Kundengespräche	268
9.1.1.2	Gespräche mit Vorgesetzten	270
9.1.1.3	Gespräche zwischen Kollegen	270
9.1.2	Moderation von Gruppen	270
9.1.2.1	Aufbau und Ablauf einer Moderation	271
9.1.2.2	Anforderungen an den Moderator	273
9.2	Berücksichtigen von rhetorischen Kenntnissen, Argumentations- und Problemlösungstechniken	275
9.2.1	Rhetorik und Dialektik	275
9.2.1.1	Aktives Hinhören	277
9.2.1.2	Fragetechnik und Einwandbehandlung	277
9.2.1.3	Nonverbale Kommunikation	278
9.2.2	Argumentationstechnik	279
9.2.3	Problemlösungs- und Kreativitätstechniken	280
9.3	Professionelles Vorbereiten und Vorstellen von Präsentationen	283
9.3.1	Zweck und Ziel einer Präsentation	283
9.3.2	Arbeitsergebnisse zur Vorbereitung einer Präsentation	283
9.3.3	Zielangemessene und adressatengerechte Aufbereitung und Durchführung	284

II Personalmanagement

10	Personalplanung und -beschaffung	289
10.1	Anwenden der Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	289
10.1.1	Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	289
10.1.1.1	Ziele und Bedeutung der Personalplanung	290
10.1.1.2	Aufgaben der Personalplanung	292
10.1.1.3	Verknüpfung mit der Unternehmensplanung	293
10.1.2	Arten der Personalplanung	293
10.1.2.1	Personalbedarfsplanung	293
10.1.2.2	Personaleinsatzplanung	295
10.1.2.3	Personalentwicklungsplanung	295
10.1.2.4	Personalkostenplanung	296

10.2	Ermitteln des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs eines Unternehmens	298
10.2.1	Personalbedarfsermittlung unter Beachtung technischer und organisatorischer Veränderungen	298
10.2.2	Ergebnis der Personalbedarfsermittlung	299
10.3	Beschaffen von Personal unter Berücksichtigung der Grundsätze der Personalpolitik	300
10.3.1	Differenzierte Möglichkeiten der Personalbeschaffung	300
10.3.1.1	Möglichkeiten der Personalpolitik	300
10.3.1.2	Interner Arbeitsmarkt	301
10.3.1.3	Externer Arbeitsmarkt	301
10.3.2	Stellenausschreibungen	303
10.3.3	Planung des Personalabbaus	303
10.3.4	Zusammenarbeit der Beteiligten	304
11	Personalentwicklung und -beurteilung	307
11.1	Auswählen und Einsetzen von Mitarbeitern	307
11.1.1	Auswahl von Mitarbeitern unter Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente	307
11.1.1.1	Bewerbungsunterlagen	308
11.1.1.2	Fachliche und persönliche Eignung	310
11.1.1.3	Instrumente der Personalauswahl	311
11.1.1.4	Bewerbergespräch	314
11.1.1.5	Anstellungsvertrag	316
11.1.2	Mitarbeiterereinsatz entsprechend der Interessen und Anforderungen	317
11.2	Beurteilen von Mitarbeitern nach vorgegebenen Beurteilungssystemen	318
11.2.1	Ziele der Personalbeurteilung	318
11.2.2	Anlässe von Personalbeurteilungen	319
11.2.3	Arten der Personalbeurteilungssysteme	319
11.2.4	Beurteilung von Mitarbeitern nach vorgegebenem System	320
11.3	Durchführen von Mitarbeitergesprächen und Festlegen von Zielvereinbarungen	323
11.3.1	Konstruktive Mitarbeitergespräche	323
11.3.1.1	Anerkennungsgespräche	323
11.3.1.2	Beurteilungsgespräche	324
11.3.1.3	Kritik- und Konfliktgespräche	325
11.3.2	Zielvereinbarungen zum Abschluss eines Mitarbeitergesprächs	327
11.4	Anfertigen von Stellenbeschreibungen	328
11.4.1	Stellenbeschreibungen auf der Grundlage von Stellenplanungen und Anforderungsprofilen	328
11.4.2	Funktionsbeschreibungen als Mittel für die Entwicklung von Organisationsstrukturen	330
11.5	Erarbeiten von Schulungsplänen und Ergreifen von Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeiter	331
11.5.1	Schulungs- und Maßnahmenpläne	331
11.5.2	Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen aufgrund von Potenzialanalysen	332
11.5.3	Ergebnisse der Personalentwicklungsmaßnahmen und Transfer	332

12	Personalentlohnung	333
12.1	Auswählen geeigneter Entlohnungsformen	333
12.1.1	Ziele geeigneter Entgeltkonzepte	333
12.1.2	Interne Bestimmungsgrößen	333
12.1.3	Externe Bestimmungsgrößen	334
12.1.4	Auswahl der Entgeltformen	334
12.1.5	Einsatz der Entgeltformen	335
12.2	Auswählen von Kriterien zur Festlegung der Entgelthöhe	337
12.2.1	Kriterien der Entgeltbemessung	337
12.2.1.1	Formen der Arbeitsentgelte	337
12.2.1.2	Entgeltberechnung	340
12.2.1.3	Entgelte und Betriebsverfassungsgesetz	341
12.2.2	Entgeltermittlung	341
12.2.3	Betriebswirtschaftliche Auswirkungen der Entgelte	344
13	Personalführung einschließlich Techniken der Mitarbeiterführung	345
13.1	Anwenden und Beurteilen der diversen Führungsstile und Führungsverhalten	345
13.1.1	Situative Anwendung von Führungsstilen und -mitteln	346
13.1.1.1	Autoritärer Führungsstil	348
13.1.1.2	Fürsorglicher Führungsstil	348
13.1.1.3	Gleichgültiger Führungsstil	349
13.1.1.4	Kooperativer Führungsstil	349
13.1.2	Zielorientiertes Führungsverhalten von Führungskräften (Vorgesetzte und Mitarbeiter)	349
13.2	Zielorientiertes Führen von Gruppen unter gruppenpsychologischen Aspekten	350
13.2.1	Zielorientierte Führung von Gruppen	351
13.2.2	Gruppendynamische und -psychologische Aspekte; Kooperation und Wettbewerb	352
13.3	Zielorientiertes Führen von Mitarbeitern	354
13.3.1	Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte	354
13.3.2	Zielorientierter Einsatz von Führungsmitteln und -methoden im betrieblichen Prozess	355
13.3.3	Mitarbeiter bei der Zielerfüllung unterstützen	357
14	Arbeitsrecht	361
14.1	Rechtsgrundlagen und Gestaltungsfaktoren des Arbeitsrechts	361
14.1.1	Begriff und Struktur des Arbeitsrechts	361
14.1.2	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	361
14.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	362
14.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	364
14.1.4.1	Das Rangprinzip	364
14.1.4.2	Das Günstigkeitsprinzip	364
14.1.4.3	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	365

14.2	Wesen und Zustandekommen des Arbeitsvertrags	366
14.2.1	Arbeitgeber	366
14.2.2	Arbeitnehmer	366
14.2.3	Vertragsanbahnung	366
14.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	366
14.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	367
14.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	367
14.2.5	Inhalt des Arbeitsvertrags	368
14.2.5.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	368
14.2.5.2	Nebenschlichten aus dem Arbeitsvertrag	368
14.3	Arten von Arbeitsverhältnissen	370
14.3.1	Teilzeitarbeit	370
14.3.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	370
14.3.3	Probearbeitsverhältnis	371
14.3.4	Leiharbeitsverhältnis	371
14.3.5	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz	372
14.4	Haftung des Arbeitnehmers	373
14.4.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	373
14.4.2	Haftung gegenüber Dritten	373
14.4.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	374
14.4.4	Mankohaftung	374
14.5	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	376
14.5.1	Möglichkeiten zur Beendigung	376
14.5.2	Ordentliche Kündigung	377
14.5.3	Außerordentliche Kündigung	378
14.5.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	378
14.5.4.1	Personenbedingte Kündigungsgründe	379
14.5.4.2	Verhaltensbedingte Kündigungsgründe	379
14.5.4.3	Betriebsbedingte Kündigungsgründe	380
14.5.5	Besonderer Kündigungsschutz	380
14.5.5.1	Schwerbehinderte Menschen	380
14.5.5.2	Mutterschutz	381
14.5.5.3	Elternzeit	381
14.5.5.4	Betriebs- und Personalratsmitglieder	381
14.6	Betriebsverfassungsrecht	382
14.6.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	382
14.6.2	Persönlicher Anwendungsbereich	382
14.6.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	383
14.6.4	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	383
14.6.4.1	Soziale Angelegenheiten	383
14.6.4.2	Personelle Angelegenheiten	384
14.6.4.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	384
14.7	Tarifvertragsrecht	385
14.7.1	Tarifvertrag	385
14.7.2	Tarifgebundenheit	385
14.7.3	Tarifeinheit	386
14.7.4	Wirkungen des Tarifvertrags	386
14.8	Arbeitskampfrecht	387
14.8.1	Sinn und Zweck von Arbeitskämpfen	387
14.8.2	Streik	387
14.8.3	Ausperrung	388

14.9	Arbeitsgerichtsbarkeit	390
14.9.1	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	390
14.9.2	Instanzenzug der Arbeitsgerichtsbarkeit	390
15	Sozialwesen	393
15.1	Ziele betrieblicher Sozialpolitik	393
15.2	Instrumente betrieblicher Sozialpolitik	394
15.3	Inhalte und Möglichkeiten des betrieblichen Sozialwesens	396
15.3.1	Betriebliche Altersversorgung	396
15.3.2	Betrieblicher Gesundheitsdienst	397
15.3.3	Gestaltung des Arbeitsplatzes	397
15.4	Gesetzliche soziale Absicherung	399
15.4.1	Gesetzliche Krankenversicherung	399
15.4.1.1	Träger der Krankenversicherung	400
15.4.1.2	Die Wahlrechte der Mitglieder	400
15.4.1.3	Versicherungspflicht	401
15.4.1.4	Versicherungsfreiheit	401
15.4.1.5	Freiwillige Versicherung	402
15.4.1.6	Die Versicherung von Familienangehörigen (Familienversicherung)	402
15.4.1.7	Die Leistungen der Krankenkassen	402
15.4.1.8	Die Aufbringung der Beiträge	404
15.4.2	Pflegeversicherung	405
15.4.2.1	Versicherter Personenkreis	405
15.4.2.2	Die Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	406
15.4.2.3	Das Pflegestärkungsgesetz II (PSG II)	406
15.4.2.4	Pflegezeit für Beschäftigte	407
15.4.2.5	Zuständigkeit der Pflegekassen und beitragsrechtliche Behandlung	407
15.4.3	Rentenversicherung	408
15.4.3.1	Träger der Versicherung	408
15.4.3.2	Die Pflichtversicherung	408
15.4.3.3	Die freiwillige Versicherung	409
15.4.3.4	Die Leistungen der Rentenversicherung	410
15.4.3.5	Die rentenrechtlichen Zeiten	412
15.4.3.6	Die Berechnung der Renten	413
15.4.3.7	Sammlung und Speicherung der maßgeblichen Versicherungsdaten	415
15.4.3.8	Das Rentenverfahren	415
15.4.4	Anmerkung zur Kranken- und Rentenversicherung: Neuregelung der geringfügigen Beschäftigung (»450 €-Jobs«); Niedriglohnbereich	415
15.4.5	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	416
15.4.5.1	Versicherungspflicht, Versicherungsfreiheit	417
15.4.5.2	Höhe und Aufbringung der Beiträge	417
15.4.5.3	Die Leistungen der Bundesagentur für Arbeit	417
15.4.6	Anmerkungen zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung: Melde- und Beitragsentrichtungsverfahren	420
15.4.7	Gesetzliche Unfallversicherung	421
15.4.7.1	Versicherungspflicht und freiwillige Versicherung	421
15.4.7.2	Beitragserhebung	421
15.4.7.3	Die Aufgaben der Berufsgenossenschaften	422
15.4.8	Sonstige soziale Einrichtungen	424
15.4.9	Sozialgerichtsbarkeit	425

III Informations- und Kommunikationstechniken

16	Datensicherung, Datenschutz und Datenschutzrecht	429
16.1	Risiken der Informationstechnologie erkennen und reduzieren	429
16.1.1	Risiken und Gegenmaßnahmen	429
16.1.1.1	Risiken ohne menschliches Einwirken	430
16.1.1.1.1	Technisches Versagen	430
16.1.1.1.2	Höhere Gewalt	432
16.1.1.2	Risiken durch menschliches Einwirken	433
16.1.1.2.1	Fehlbedienungen	433
16.1.1.2.2	Fahrlässiger Umgang mit EDV-Systemen und Daten	434
16.1.1.2.3	Computer- und Internetkriminalität (Cyberkriminalität)	434
16.1.2	Risikosteuerung	436
16.1.2.1	Möglichkeiten der Risikosteuerung	436
16.1.2.2	Die BSI-Standards zur Informationssicherheit	436
16.1.2.3	Schutzstufenkonzept	437
16.2	Möglichkeiten der technischen Datensicherung anwenden	439
16.2.1	Sicherheitstechnik: Hardware-Maßnahmen	440
16.2.1.1	Hardwareinterne Maßnahmen zum Schutz vor Datenverlusten und -verfälschungen	440
16.2.1.1.1	Redundante Datenspeicherung: RAID	440
16.2.1.1.2	Fehlererkennung bei binär codierten Daten	443
16.2.1.2	Hardwareinterner Zugriffsschutz	443
16.2.1.3	Technische Umfeldmaßnahmen	444
16.2.2	Software-Maßnahmen	444
16.2.2.1	Software-Maßnahmen zur Fehlererkennung	444
16.2.2.1.1	Prüfziffernverfahren	444
16.2.2.1.2	Plausibilitätsprüfungen	446
16.2.2.2	Softwaregesteuerter Zugangs- und Zugriffsschutz	446
16.2.2.2.1	Zugriffssicherungen durch Verschlüsselungsverfahren/Kryptographie	446
16.2.2.2.2	Elektronische Signaturen und sonstige Vertrauensdienste	447
16.2.2.2.3	Passwörter	448
16.2.2.2.4	Biometrische Authentifizierung	449
16.2.2.2.5	Virtual Private Network	451
16.2.3	Orgware-Maßnahmen/Datensicherungsstrategien	452
16.2.3.1	Backup	452
16.2.3.2	Datensicherung in der Cloud	453
16.2.3.3	Closed-Shop-Betrieb	454
16.2.3.4	Schutzvorkehrungen gegen Eingriffe von außen	455
16.2.3.4.1	Schadsoftware	455
16.2.3.4.2	Gezielte Angriffe von außen	459
16.2.4	Datensicherung in der betrieblichen Praxis	460
16.3	Gesetze, Verordnungen und Richtlinien zum Schutz von Daten	462
16.3.1	Berücksichtigung der geltenden gesetzlichen Bestimmungen	462
16.3.1.1	Datenschutzgesetzgebung	463
16.3.1.1.1	Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und Landesdatenschutzgesetze	463
16.3.1.1.2	Die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	464

16.3.1.1.3	Sonstiges Europäisches und internationales Recht	466
16.3.1.2	Personenbezogene Daten: Rechte der Betroffenen	468
16.3.1.3	Technische und organisatorische Maßnahmen gemäß Bundesdatenschutzgesetz	472
16.3.1.4	Bestellung, Aufgaben und Rechte des Datenschutzbeauftragten	473
16.3.2	Unternehmensspezifische Regelungen	474

17 Auswahl von IT-Systemen und Einführung von Anwendersoftware 477

17.1 Beurteilen von IT-Systemen 477

17.1.1	Einsatzmöglichkeiten von IT-Systemen	477
17.1.1.1	Vorteile des IT-Einsatzes	477
17.1.1.2	IT-Einsatz im kaufmännischen Bereich	478
17.1.1.3	EDV-Einsatz im technischen Bereich	480
17.1.1.4	Sonstige Einsatzbereiche	481
17.1.1.4.1	Supply Chain Management (SCM)	481
17.1.1.4.2	Efficient Consumer Response (ECR)	481
17.1.1.4.3	Enterprise Content Management (ECM)	482
17.1.1.4.4	Management-Informationssysteme (MIS) und Wissensmanagement	482
17.1.1.4.5	E-Learning	482
17.1.1.4.6	Computergestützte Personalmanagement-Instrumente	482
17.1.1.4.7	Home Office	483
17.1.2	Erstellung von Ist-Analysen	483
17.1.3	Sollkonzepte	485
17.1.4	Software-Lizenzen	486
17.1.5	Kosten-Nutzen-Analysen	488

17.2 Auswählen von IT-Systemen 490

17.2.1	Anforderungen	490
17.2.1.1	Betriebliche Anforderungen	490
17.2.1.2	Anforderungen hinsichtlich der Sicherheit	491
17.2.2	Potenzialanalysen für bestehende Systeme	491
17.2.3	Investitions- und Beschaffungsplanungen	492

17.3 Einführen aktueller Software 495

17.3.1	Systemsoftware	495
17.3.2	Anwendersoftware	496
17.3.2.1	Standard- und Individualsoftware	496
17.3.2.2	Aufgabenbezogene Software	497
17.3.2.3	Auswahlkriterien	498
17.3.2.4	Entwicklung individueller Anwendungen	499
17.3.2.4.1	Planung	501
17.3.2.4.2	Analysen	502
17.3.2.4.3	Realisierung: Vom Entwurf bis zur Implementierung	503
17.3.2.4.4	Programmierung, Codierung und Test	503
17.3.3	Implementierung von Software	504
17.3.3.1	Organisatorische Anpassung	504
17.3.3.2	Inbetriebnahme	505
17.3.3.3	Systemabnahme und -weiterentwicklung	505
17.3.3.4	Systemänderungen	505
17.3.3.5	Systempflege	506

18	Übergreifende IT-Systeme	507
18.1	Gestalten von Wissensmanagement einschließlich Management-Informationssystemen	508
18.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	508
18.1.1.1	Daten, Informationen, Wissen, Verständnis	508
18.1.1.2	Wissensweitergabe in sozialen Netzen	510
18.1.2	Aufgaben von Management-Informationssystemen	512
18.1.3	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und Management-Informationssystems	512
18.1.3.1	Aufbau eines Wissensmanagementsystems	512
18.1.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	512
18.1.3.1.2	Data Mart und Data Warehouse	513
18.1.3.1.3	Datenbankauswertung	515
18.1.3.2	Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)	516
18.1.3.2.1	Das Kennzahlensystem als Basis des MIS	516
18.1.3.2.2	Entscheidungsunterstützungssysteme	516
18.1.3.2.3	Einführung des MIS im Unternehmen	517
18.2	Erstellen von Lastenheften für spezielle Unternehmensanforderungen	519
18.2.1	Inhalte und Anforderungen eines Lastenhefts	519
18.2.2	Spezielle Unternehmensanforderungen an ein Lastenheft	520
18.2.2.1	Branchenspezifische Anforderungen	520
18.2.2.2	Unternehmenskulturspezifische Anforderungen	521
18.2.2.3	Strategische Ausrichtung	521
18.3	Berücksichtigung der Softwareergonomie bei der Softwareentwicklung	523
18.3.1	Nutzeranforderungen an Software	523
18.3.2	Softwareergonomie	523
18.4	Einführen aktueller Anwendersoftware: Phasen und Probleme	527
18.5	Phasen und Probleme der Softwareeinführung im Unternehmen	527
18.5.1	Phasenmodelle und ihre Bedeutung bei der Softwareeinführung	527
18.5.2	Regelkreis der Überwachung von EDV-Projekten	527
18.5.3	Probleme bei der Softwareeinführung	528
18.5.3.1	Technische Probleme	528
18.5.3.2	Personalle Probleme	528
18.5.3.3	Organisatorische Probleme	529
18.5.4	Problembehandlung und -bewältigung	529
19	Kommunikationsnetze, auf Medien bezogen	531
19.1	Beurteilung aktueller Kommunikationssysteme und -dienste für spezifische Unternehmensanforderungen nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten	531
19.1.1	Arten von Kommunikationsnetzen und -diensten	532
19.1.1.1	Kommunikationsnetze	532
19.1.1.1.1	Lokale Netze	532
19.1.1.1.2	Externe Netze	532
19.1.1.2	Kommunikationsdienste	533

19.1.2	Technische und organisatorische Voraussetzungen und Merkmale	534
19.1.2.1	Übertragungs-, Verbindungs- und Vermittlungstechniken	534
19.1.2.2	Datenübertragung in lokalen Netzen	536
19.1.2.2.1	Lokale Kabelnetze	536
19.1.2.2.2	Lokale Funknetze	537
19.1.2.3	Physikalische und logische Topologien in lokalen Netzen	537
19.1.2.4	Verbindungen mit und in externen Netzen	539
19.1.2.5	Cloud Computing	540
19.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	541
19.2	Auswählen, Einsetzen und Anwenden aktueller Kommunikationssysteme und -dienste im betrieblichen Leistungsprozess	542
19.2.1	Auswahl von Kommunikationssystemen und -diensten	542
19.2.1.1	Auswahl nach Einsatzbereichen	542
19.2.1.2	Auswahl nach Verfügbarkeit und technischer Leistung	543
19.2.2	Einsatz von Kommunikationssystemen und -diensten	544
19.2.3	Anwendung von Kommunikationssystemen und -diensten	544
19.2.4	Dokumentation in Bezug auf Kommunikationssysteme	545
20	Grundlagenwissen EDV	547
20.1	Informationen und Daten	547
20.2	Die Darstellung von Informationen – Zahlensysteme und Codes	551
20.3	Kenngößen und Maßeinheiten	554
20.4	Die Speicherung von Daten	555
20.4.1	Interne Speicher	555
20.4.2	Externe Speicher	556
20.5	Der Aufbau eines EDV-Systems	559
20.5.1	Hardware	560
20.5.1.1	Die Zentraleinheit	560
20.5.1.2	Die Peripherie	563
20.5.1.2.1	Eingabegeräte	563
20.5.1.2.2	Ausgabegeräte	564
20.5.2	Software	565
20.5.2.1	Programmierung	565
20.5.2.2	Programmiersprachen	566
20.6	Künstliche Intelligenz und Expertensysteme	568
20.7	Datenbank- und Informationssysteme	570
20.8	Angewandte Arbeitstechniken der Programmentwicklung	573

C Fachübergreifender technikbezogener Prüfungsteil

21	Projektarbeit und Fachgespräch	583
21.1	Die Projektarbeit im Rahmen des Lehrgangs	583
21.1.1	Die Bedeutung der Projektarbeit	583
21.1.2	Rahmenbedingungen	584
21.1.3	Themenstellung der Projektarbeit	585
21.1.3.1	Kriterien für die Themenwahl	585
21.1.3.2	Möglichkeiten der Ideenfindung	587
21.1.4	Durchführung der Projektarbeit	587
21.1.4.1	Möglichkeiten der Informationsbeschaffung	587
21.1.4.2	Projektorganisation	588
21.1.4.3	Struktur und Gliederung der Projektarbeit	588
21.1.4.4	Gestaltungsmöglichkeiten	591
21.2	Das projektarbeitsbezogene Fachgespräch	593
21.3	Kriterien zur Bewertung des fachübergreifenden technischen Prüfungsteils	595
	Literaturverzeichnis	597
	Stichwortverzeichnis	599

Inhaltsverzeichnis

Zur Benutzung dieses Arbeitsbuches

I	Rahmenplan und Arbeitsbuch – Ihre Lotsen durch den TBW-Stoff	13
II	Unterrichtsbegleitendes Arbeiten mit dem Arbeitsbuch	14
III	Wenn die Prüfung naht...	15
	1. Aktuelle Daten kennen!	16
	2. »Echte« Aufgaben lösen!	16
	3. Prüfungsvorbereitungskurse nutzen!	17
	4. Lerngruppen bilden und »Prüfungsatmosphäre« schaffen!	17
	5. Hilfsmittelliste beachten!	17
IV	In der Klausur...	19
A	Grundlagen wirtschaftlichen Handelns und betrieblicher Leistungsprozess	
1	Aspekte der Allgemeinen Volks- und Betriebswirtschaft	23
	Checkliste	23
	Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A1 VWL/BWL	24
	Kontrollbogen A1.1 Wirtschaftssysteme/Marktwirtschaft	25
	Kontrollbogen A1.2 Der volkswirtschaftliche Kreislauf	26
	Kontrollbogen A1.3 Marktformen und Preisbildung	27
	Kontrollbogen A1.4 Konjunktur- und Wirtschaftspolitik	28
	Kontrollbogen A1.5 Die Europäische Union	29
	Kontrollbogen A1.6 Standort und Rechtsform	30
	Kontrollbogen A1.7 Planung, Entscheidung, Unternehmensführung	31
	Klausurteil A1	32
	Aufgabe 1.1 Wirtschaftssysteme/Soziale Marktwirtschaft	32
	Aufgabe 1.2 Zahlungsbilanz	32
	Aufgabe 1.3-1 Vollkommener Markt	33
	Aufgabe 1.3-2 Konsumenten-, Produzentenrente; Preisungleichgewicht	33
	Aufgabe 1.4-1 Konjunkturpolitik	33
	Aufgabe 1.4-2 Staatsverschuldung	33
	Aufgabe 1.4-3 Bundesbank/Bundeshaushalt	33
	Aufgabe 1.4-4 Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank	33
	Aufgabe 1.5 Haushaltsdefizit	34
	Aufgabe 1.6 Aktien	34
	Aufgabe 1.7 Standortwahl	34

2	Rechnungswesen	35
	Checkliste	35
	Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A2	36
	Kontrollbogen A2.1 Finanzbuchhaltung als Teil des Rechnungswesens	37
	Kontrollbogen A2.2 Bilanzierungsgrundsätze	38
	Kontrollbogen A2.3 Jahresabschlussanalyse	40
	Kontrollbogen A2.4 Kosten- und Leistungsrechnung – Grundlagen	41
	Kontrollbogen A2.5 Kostenrechnungssysteme	42
	Kontrollbogen A2.6 Unternehmensbezogene Steuern	43
	Klausurteil A2	44
	Aufgabe 2.1 Handelsrecht und internationale Rechnungslegung	44
	Aufgabe 2.2-1 Bewertung von Aktien/Anschaffungskosten	44
	Aufgabe 2.2-2 Bewertungsvereinfachungen	44
	Aufgabe 2.2-3 Firmenwert	45
	Aufgabe 2.2-4 Eingangsetzungskosten	45
	Aufgabe 2.2-5 Herstellungskosten	45
	Aufgabe 2.2-6 Rechnungsabgrenzung	46
	Aufgabe 2.2-7 Eigenkapitalausweis	46
	Aufgabe 2.2-8 Anschaffungskosten/Anlagevermögen	46
	Aufgabe 2.2-9 Bewertungsfragen	47
	Aufgabe 2.3 Jahresabschlussanalyse	47
	Aufgabe 2.4-1 Ergebnistabelle/Abgrenzungsrechnung	49
	Aufgabe 2.4-2 BAB-Aufstellung/Stufenleiterverfahren	50
	Aufgabe 2.4-3 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	52
	Aufgabe 2.4-4 Kalkulation	52
	Aufgabe 2.5-1 Gewinnschwellenrechnung	53
	Aufgabe 2.5-2 Deckungsbeiträge/Optimales Produktionsprogramm	53
	Aufgabe 2.6-1 Abschreibungsplan	53
	Aufgabe 2.6-2 Investitionsabzugsbetrag	53
	Aufgabe 2.6-3 Gewerbesteuerückstellung (in der Handelsbilanz)	54
	Aufgabe 2.6-4 Umsatzsteuer	54
3	Finanzierung und Investition	56
	Checkliste	56
	Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A3	57
	Kontrollbogen A3.1 Ziele, Konflikte, Regeln der Finanzwirtschaft	58
	Kontrollbogen A3.2 Investitionsrechnungen	59
	Kontrollbogen A3.3 Nutzwertrechnungen	60
	Kontrollbogen A3.4 Optimale Nutzungsdauer/-Ersetzung	61
	Kontrollbogen A3.5 Finanzierungsformen/Finanzpläne	62
	Klausurteil A3	64
	Aufgabe 3.1 Liquidität und Rentabilität	64
	Aufgabe 3.2-1 Kostenvergleichsrechnung	65
	Aufgabe 3.2-2 Gewinnvergleichsrechnung	65
	Aufgabe 3.2-3 Dynamische Investitionsrechnung	66
	Aufgabe 3.2-4 Interner Zinsfluss	66
	Aufgabe 3.2-5 Kritischer Verkaufspreis	66
	Aufgabe 3.3 Nutzwertanalyse	67

Aufgabe 3.4	Optimale Nutzungsdauer/-Ersetzung	67
Aufgabe 3.5-1	Effektivzins/Industrieobligation	68
Aufgabe 3.5-2	Kapitalerhöhung (AG)	68
4	Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft (MPA)	70
	Checkliste	70
	Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A4	71
	Kontrollbogen A4.1 Märkte und Unternehmen	72
	Kontrollbogen A4.2 Produktlebenszyklus/Produktplanung	73
	Kontrollbogen A4.3 Bedarfsermittlung und Beschaffung	74
	Kontrollbogen A4.4 Rechtliche Aspekte im Warenverkehr	75
	Kontrollbogen A4.5 Materialflusssysteme, Lager, Logistik	76
	Kontrollbogen A4.6 Produktionsplanung und -steuerung	78
	Kontrollbogen A4.7 Produktionsfaktoren, Produktion	79
	Klausurteil A4	80
	Aufgabe 4.1-1 Absatzstrategien	80
	Aufgabe 4.1-2 Marketingkonzepte	80
	Aufgabe 4.1-3 Sortimentserweiterung	80
	Aufgabe 4.1-4 Elastizität der Nachfrage	81
	Aufgabe 4.2 Simultaneous Engineering	81
	Aufgabe 4.3-1 Single Sourcing	81
	Aufgabe 4.3-2 Lagerkosten/Optimale Bestellmenge	81
	Aufgabe 4.4-1 Gewährleistung, Garantie, Kulanz	82
	Aufgabe 4.4-2 Rückrufaktionen	82
	Aufgabe 4.5 Lagerdauer, -reichweite	82
	Aufgabe 4.6-1 Kanban-System	82
	Aufgabe 4.6-2 Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung	82
	Aufgabe 4.6-3 Bestandsplanungssituationen	83
B	Management und Führung	
	Vorbemerkung	85
	Checkliste	87
	Situationsaufgaben Teil B	88
	Situationsaufgabe B1	
	Schwerpunkt »Personalmanagement«	89
	Ausgangssituation	89
	Teilaufgabe B1-1 Mitarbeitergewinnung/Stellenanzeigen	90
	Teilaufgabe B1-2 Mitarbeiterauswahl/Betriebsrat	92
	Teilaufgabe B1-3 Stelleneinordnung	92
	Teilaufgabe B1-4 Projektplanung/Netzplan	92
	Teilaufgabe B1-5 Einsatzplanung	92
	Teilaufgabe B1-6 Personalversetzung/Betriebsbedingte Kündigung	93
	Teilaufgabe B1-7 Mitarbeiterbeurteilung	93
	Teilaufgabe B1-8 Situativer Führungsstil	93

Teilaufgabe B1-9	Prämie/Prämienlohn	94
Teilaufgabe B1-10	Computerviren/-sicherheit	94
Teilaufgabe B1-11	Moderation	94
Situationsaufgabe B2		
Schwerpunkt »Informations- und Kommunikationstechniken«		97
Ausgangssituation		97
Teilaufgabe B2-1	ERP-System	97
Teilaufgabe B2-2	Zertifizierung nach DIN EN ISO	98
Teilaufgabe B2-3	Arbeitnehmerhaftung/Mitarbeiterführung	98
Teilaufgabe B2-4	PC-Netzwerk-Beurteilung	98
Teilaufgabe B2-5	Kommunikationslösungen	99
Teilaufgabe B2-6	Kauf vs. Leasing	99
Teilaufgabe B2-7	Datensicherung und Datensicherheit	99
Teilaufgabe B2-8	Netzwerktopologie	99
Teilaufgabe B2-9	Software-Anforderungen	100
Teilaufgabe B2-10	Betrieblicher Datenschutzbeauftragter	100
Situationsaufgabe B3		
Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«		101
Ausgangssituation		101
Teilaufgabe B3-1	Präsentation/Organisationsformen	102
Teilaufgabe B3-2	Präsentation/Organisationsformen	102
Teilaufgabe B3-3	Präsentation/Organisationsformen	103
Situationsaufgabe B4		
Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«		104
Ausgangssituation		104
Teilaufgabe B4-1	Aufbereitung/Interpretation von Unternehmensdaten	105
Teilaufgabe B4-2	Lebenszyklus eines Produkts	105
Teilaufgabe B4-3	Portfolio-Analyse	105
Teilaufgabe B4-4	Nutzwertanalyse	106
Teilaufgabe B4-5	Strategisches Controlling	106
Teilaufgabe B4-6	Einordnung des betrieblichen Controlling	106

C Fachübergreifender technikbezogener Prüfungsteil: Projektarbeit und Fachgespräch

1 Die Projektarbeit	110
1.1 Allgemeines: Rahmenbedingungen	110
Zulassung zur Projektarbeit	110
Themenvorschläge	110
Anspruch an die Projektarbeit	110
1.2 Möglichkeiten der Ideenfindung und Informationsbeschaffung	111
Themenbeispiele	112
Informationsbeschaffung	112
1.3 Formale Anforderungen	113
Struktur und Gliederung der Projektarbeit	113
Deckblatt	113
Inhaltsverzeichnis	114
Abkürzungsverzeichnis	115

Textteil	115
Literaturverzeichnis	116
Eidesstattliche Erklärung	117
1.4 Gestaltungsmöglichkeiten	117
1.5 Kriterien zur Bewertung der Projektarbeit	118
2 Das projektarbeitsbezogene Fachgespräch	119
3 Muster einer Projektarbeit	121

Lösungen Teil A: Wirtschaftliches Handeln und betrieblicher Leistungsprozess

Kontrollbogen A1.1	161
Kontrollbogen A1.2	162
Kontrollbogen A1.3	163
Kontrollbogen A1.4	164
Kontrollbogen A1.5	165
Kontrollbogen A1.6	166
Kontrollbogen A1.7	167
Klausurteil A1	168
Aufgabe 1.1	168
Aufgabe 1.2	168
Aufgabe 1.3-1	169
Aufgabe 1.3-2	169
Aufgabe 1.4-1	170
Aufgabe 1.4-2	170
Aufgabe 1.4-3	170
Aufgabe 1.4-4	170
Aufgabe 1.5	171
Aufgabe 1.6	171
Aufgabe 1.7	172
Kontrollbogen A2.1	173
Kontrollbogen A2.2	174
Kontrollbogen A2.3	177
Kontrollbogen A2.4	178
Kontrollbogen A2.5	180
Kontrollbogen A2.6	181
Klausurteil A2	182
Aufgabe 2.1	182
Aufgabe 2.2-1	182
Aufgabe 2.2-2	183
Aufgabe 2.2-3	183

Aufgabe 2.2-4	184
Aufgabe 2.2-5	185
Aufgabe 2.2-6	185
Aufgabe 2.2-7	185
Aufgabe 2.2-8	186
Aufgabe 2.2-9	186
Aufgabe 2.3	187
Aufgabe 2.4-1	189
Aufgabe 2.4-2	189
Aufgabe 2.4-3	189
Aufgabe 2.4-4	191
Aufgabe 2.5-1	192
Aufgabe 2.5-2	192
Aufgabe 2.6-1	194
Aufgabe 2.6-2	194
Aufgabe 2.6-3	195
Aufgabe 2.6-4	195
Kontrollbogen A3.1	198
Kontrollbogen A3.2	200
Kontrollbogen A3.3	201
Kontrollbogen A3.4	202
Kontrollbogen A3.5	203
Klausurteil A3	205
Aufgabe 3.1	205
Aufgabe 3.2-1	206
Aufgabe 3.2-2	207
Aufgabe 3.2-3	208
Aufgabe 3.2-4	209
Aufgabe 3.2-5	209
Aufgabe 3.3	210
Aufgabe 3.4	210
Aufgabe 3.5-1	211
Aufgabe 3.5-2	211
Kontrollbogen A4.1	213
Kontrollbogen A4.2	215
Kontrollbogen A4.3	216
Kontrollbogen A4.4	218
Kontrollbogen A4.5	219
Kontrollbogen A4.6	221
Kontrollbogen A4.7	222
Klausurteil A4	223
Aufgabe 4.1-1	223
Aufgabe 4.1-2	223
Aufgabe 4.1-3	223
Aufgabe 4.1-4	224
Aufgabe 4.2	224
Aufgabe 4.3-1	224
Aufgabe 4.3-2	225
Aufgabe 4.4-1	225

Aufgabe 4.4-2	226
Aufgabe 4.5	226
Aufgabe 4.6-1	227
Aufgabe 4.6-2	227
Aufgabe 4.6-3	227

Lösungen Teil B: Management und Führung

Situationsaufgabe B1

Schwerpunkt »Personalmanagement«	229
Teilaufgabe B1-1	229
Teilaufgabe B1-2	230
Teilaufgabe B1-3	231
Teilaufgabe B1-4	231
Teilaufgabe B1-5	232
Teilaufgabe B1-6	233
Teilaufgabe B1-7	233
Teilaufgabe B1-8	234
Teilaufgabe B1-9	235
Teilaufgabe B1-10	236
Teilaufgabe B1-11	236

Situationsaufgabe B2

Schwerpunkt »Informations- und Kommunikationstechniken«	237
Teilaufgabe B2-1	237
Teilaufgabe B2-2	237
Teilaufgabe B2-3	238
Teilaufgabe B2-4	239
Teilaufgabe B2-5	239
Teilaufgabe B2-6	240
Teilaufgabe B2-7	240
Teilaufgabe B2-8	241
Teilaufgabe B2-9	241
Teilaufgabe B2-10	242

Situationsaufgabe B3

Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«	243
Teilaufgabe B3-1	243
Teilaufgabe B3-2	244
Teilaufgabe B3-3	247

Situationsaufgabe B4

Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«	249
Teilaufgabe B4-1	249
Teilaufgabe B4-2	251
Teilaufgabe B4-3	252
Teilaufgabe B4-4	253
Teilaufgabe B4-5	255
Teilaufgabe B4-6	256