Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 3

Handlungsbezogene Qualifikationen

5	Betriebliches Management	19
5.1	Betriebliche Planungsprozesse	19
5.1.1 5.1.2 5.1.3 5.1.4 5.1.4.1.1 5.1.4.1.2 5.1.4.2.2 5.1.4.2.3 5.1.4.2.3 5.1.4.2.4 5.1.4.2.5 5.1.4.3.1 5.1.4.3.2 5.1.4.3.2 5.1.4.3.2 5.1.4.3.2 5.1.4.4.3 5.1.4.4.3 5.1.4.4.3 5.1.4.4.3 5.1.4.4.3 5.1.4.4.5 5.1.4.5 5.1.4.5 5.1.4.5 5.1.4.6.1 5.1.4.6.2 5.1.4.6.3 5.1.5.1	Das betriebliche Zielsystem Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für die Planung Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung Betriebliche Statistik als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse Aufgaben der Statistik Grundbegriffe der Statistik Statistisches Arbeiten Grundzüge der Datenerhebung Erhebungstechniken Voll- oder Teilerhebung Primär- und Sekundärerhebung Experiment und Beobachtung Befragung Ordnung von Merkmalsausprägungen Darstellung statistischen Zahlenmaterials Tabellen Grafische Darstellungen Statistische Berechnungen mittels statistischer Maßzahlen Mittelwerte Streuungsmaße Zeitreihen Bestandsanalyse Prognose, Trend und zyklische Schwankungen Trend-Ermittlung durch gleitende Durchschnitte Verhältniszahlen Indexzahlen Anwendungsgebiete der Statistik Statistik als Entscheidungshilfe im Betrieb Statistik als Kontrollinstrument Statistische Institutionen Das Statistische Bundesamt Die Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat) Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung: Planungs- und Analyseinstrumente Kostenanalyse Operations Research	1921 212 222 222 222 222 222 222 222 222
5.2	Organisations- und Personalentwicklung	53
5.2.1 5.2.1.1	Organisationsentwicklung Grundlagen und Ziele der Organisationsentwicklung	53 53

5.2.1.2	OE-Beratung und OE-Team	53
5.2.1.4	Die »lernende Organisation«	55
5.2.2 5.2.2.1	Konzepte, Methoden und Phasen der Organisationsentwicklung Phasen des OE-Prozesses	56 56
5.2.2.2 5.2.2.2.1	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung Zukunftswerkstatt	57 57
5.2.2.2.2	Kommunikations- und Prozessstrukturen	58
5.2.2.3	Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	59
5.2.2.4 5.2.2.5	Implementation der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	60 61
5.2.2.5.1	Kaizen	62
5.2.2.5.2 5.2.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) Personalentwicklung (PE)	63 64
5.2.3.1	Ziele der Personalentwicklung	64
5.2.3.2	Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung	64
5.2.3.3 5.2.3.4	Instrumente der Personalentwicklung Einsatzfelder der Personalentwicklung	65 66
5.2.3.5	Umsetzung der Personalentwicklung	66
5.2.3.6	Work/Life-Balance	67
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement	68
5.3.1	Wissensmanagement	68
5.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	68
5.3.1.1.1 5.3.1.1.2	Daten, Informationen, Wissen Wissensweitergabe in sozialen Netzen	68 69
5.3.1.2	Aufgaben von Management-Informationssystemen	71
5.3.1.3	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und	
E 0 1 0 1	Management-Informationssystems	72
5.3.1.3.1 5.3.1.3.1.1	Aufbau eines Wissensmanagementsystems Grundlagen des Wissensmanagements	72 72
5.3.1.3.1.2	Data Warehouse und Data Mart	73
5.3.1.3.1.3	Datenbankauswertung	74
5.3.1.3.2 5.3.1.3.2.1	Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS) Kennzahlensystem als Basis des MIS	75 75
5.3.1.3.2.2	Entscheidungsunterstützungssysteme	76
5.3.1.3.2.3	Einführung des MIS im Unternehmen	77
5.3.2 5.3.2.1	Informationstechnologie Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie	77 77
5.3.2.1.1	Einsatzmöglichkeiten im kaufmännischen Bereich	78
5.3.2.1.2	Einsatzmöglichkeiten im technischen Bereich	80
5.3.2.2	Informationsquellen	81
5.4	Managementtechniken	82
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement	82
5.4.1.1	Zeitmanagement	82
5.4.1.1.1 5.4.1.1.2	Reihenfolgeplanung Individuelle Tagesplanung	82 85
5.4.1.1.3	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	85
5.4.1.1.4	Tipps und Tricks für die individuelle Zeitplanung	87
5.4.1.2	Selbstmanagement – persönliche Arbeitsmethodik	88
5.4.1.2.1 5.4.1.2.2	Strukturierungshilfen Grundrätze für die Ablage von Sehriftaut	88 89
5.4.1.2.2.1	Grundsätze für die Ablage von Schriftgut Gesetzliche Pflichten und Fristen	90
5.4.1.2.2.2	Formen der Schriftgutablage	91

5.4.1.2.2.3	Ordnungssysteme für die Schriftgutablage	92
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	93
5.4.2.1	Problemdiagnose- und -lösungstechniken	93
5.4.2.1.1	Methoden der Situationsbeschreibung	93
5.4.2.1.2	Ursachenanalyse	95
5.4.2.1.3	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	96
5.4.2.2	Kreativitätstechniken	97
5.4.2.3	Entscheidungstechniken	98
5.4.3	Projektmanagement	99
5.4.3.1	Projektorganisation und Projektmanagement	99
5.4.3.1.1	Merkmale eines Projekts	99
5.4.3.1.2	Organisationsformen im Projektmanagement	100
5.4.3.2	Projektplanung	102
5.4.3.2.1	Situationserfassung und Problemanalyse	102
5.4.3.2.2	Umfeld- und Risikoanalyse	103
5.4.3.2.3	Festlegung/Formulierung des Projektauftrags	103
5.4.3.2.4	Projektplanung im engeren Sinne	104
5.4.3.2.4.1	Projektstrukturplanung	104
5.4.3.2.4.2	Ressourcenplanung	107
5.4.3.2.4.3	Ablauf- und Terminplanung	110
5.4.3.2.4.4	Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung	111
5.4.3.2.4.5	Planänderungen	111
5.4.3.3	Projektsteuerung und -kontrolle	111
5.4.3.3.1	Aufgabenverteilung	111
5.4.3.3.2	Projektsteuerung	112
5.4.3.4	Projektdokumentation und Berichtswesen	112
5.4.3.5	Auswirkungen des Projektmanagements	113
5.4.3.5.1	Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur	113
5.4.3.5.2	Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements	114
5.4.3.5.3	Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung	114
5.4.3.5.4	Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis	114
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken	115
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation	115
5.4.4.1.1	Kommunikationsquadrat	116
5.4.4.1.2	Transaktionsanalyse	116
5.4.4.2	Vortrag und Präsentation	117
5.4.4.2.1	Gegenstand und Ziel einer Präsentation	117
5.4.4.2.2	Rhetorisch-methodische Voraussetzungen	118
5.4.4.2.2.1	Sprachstil des Vortragenden	118
5.4.4.2.2.2	Diskussionsverhalten	118
5.4.4.2.2.3	»Schlechte Angewohnheiten« von Vortragenden	119
5.4.4.2.2.4	Improvisierte Präsentationen und Vorträge	119
5.4.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation	120
5.4.4.2.4	Durchführung einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.1	Ablauf einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.2	Störungsvermeidung	121
5.4.4.2.4.3	Medien und Hilfsmittel	121
5.4.4.2.5	Nachbereitung einer Präsentation	123
5.4.4.3	Grundlagen der Moderation	123
5.4.4.3.1	Vorbereitung einer Moderation	124
5.4.4.3.2	Begrüßung, Eröffnung und Einführung durch den Moderator	124
5.4.4.3.3	Identifizierung und Bearbeitung relevanter Themenbereiche	125
5.4.4.3.4	Verabredung von Maßnahmen	127
5.4.4.4	Konfliktmanagement	128
5.4.4.4.1	Konfliktgespräch	128
5.4.4.4.2	Argumentationstechniken	128
5.4.4.5	Mediation	129
5.4.4.6	Interviewtechnik und Bewerbungsgespräch	130
5.4.4.6.1	Analyse von Bewerbungsunterlagen	130

5.4.4.6.2 5.4.4.6.3 5.4.4.6.4 5.4.4.7 5.4.4.8	Aufbau des Interviews im Bewerbungsverfahren Fragetechniken Auswertung und Nachbearbeitung des Interviews Mitarbeitergespräche Verkaufsgespräche	133 134 136 136 137
6	Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling	139
6.1	Investitionsplanung und -rechnung	139
6.1.1 6.1.1.1 6.1.1.2 6.1.1.3	Investitionsbegriff und Investitionsarten Zusammenhang von Investition und Finanzierung Einzahlungen, Auszahlungen und Aufwand einer Investition Investitionsarten	139 139 140 141
6.1.1.4 6.1.2 6.1.2.1 6.1.2.2 6.1.2.2.1 6.1.2.2.1.1 6.1.2.2.1.2 6.1.2.2.1.3 6.1.2.2.1.4 6.1.2.2.2 6.1.2.2.3 6.1.2.2.4 6.1.2.3 6.1.2.3.1 6.1.2.3.1 6.1.2.3.1.2 6.1.2.3.2.2 6.1.2.3.2.3 6.1.2.3.2.3 6.1.2.3.2.3 6.1.2.3.4.3 6.1.2.3.4.3	Investitionsentscheidungen: Beurteilungskriterien und Entscheidungsgrundlagen Investitionsrechenverfahren Arten von Investitionsrechnungen Statische Investitionsrechnung – Näherungslösungen der Praxis Kostenvergleichsrechnung Gesamtkostenvergleich Stückkostenvergleich Kostenvergleich bei Ersatzinvestition Kritik der Kostenvergleichsrechnung Gewinnvergleichsrechnung Rentabilitätsrechnung Amortisationsrechnung Grundlagen des kaufmännischen Rechnens und der Finanzmathematik Zinsrechnung Einfache kaufmännische Zinsformel Zinseszinsrechnung Tilgungsrechnungen Endfällige Tilgung Ratentilgung Annuitätentilgung Effektivverzinsung Rentenrechnung Rentenbarwert Ewige Rente Ewige Rendite	142 143 143 144 144 146 148 149 150 151 153 155 155 156 157 157 158 158 159 159 159 160
6.1.2.4 6.1.2.4.1 6.1.2.4.2 6.1.2.4.3 6.1.2.4.4 6.1.2.5 6.1.2.5.1	Dynamische Investitionsrechnung nach finanzmathematischen Kriterien Kapitalwertmethode Annuitätenmethode Dynamisierung der Amortisationsrechnung Interne-Zinsfuß-Methode Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer einmaligen Investition Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer	160 160 165 166 167 169
6.1.2.5.2	wirtschaftliche Nutzungsdauer einer wiederholten identischen Investition	170

6.1.2.6 6.1.3	Bewertung der Verfahren der Investitionsrechnung Gründe für Fehlinvestitionen	171 171
6.2	Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs	172
6.2.1	Kapitalbedarfsplanung	172
6.2.1.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	172
6.2.1.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	173
6.2.1.3	Deckung des Kapitalbedarfs	175
6.2.2	Finanzierungsplanung	175
6.2.2.1	Grundfragen der Finanzierungsplanung und Finanzierung	175
6.2.2.1.1	Begriffe und Zielsetzung der Finanzierung	175
6.2.2.1.2	Konflikte bei Finanzierungsentscheidungen	177
6.2.2.1.2.1	Rentabilität versus Liquidität	177
6.2.2.1.2.2	Investierung versus Gewinnausschüttung	177
6.2.2.1.2.3	Mit Verschuldung erkaufte Eigenkapitalrendite	178
6.2.2.1.3	Finanzierungsregeln und -kennzahlen	178
6.2.2.1.4	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen	
	und -alternativen	179
6.2.2.2	Fremdfinanzierung	180
6.2.2.2.1	Öffentliche Darlehen/Förderprogramme	181
6.2.2.2.2	Darlehen	182
6.2.2.2.2.1	Begrifflichkeiten: Darlehen, Leihe, Kredit	182
6.2.2.2.2.2	Bankdarlehen, private Darlehen, stille Gesellschaft	182
6.2.2.2.3	»Basel«, Unternehmensrating und Bonitätsprüfungen	183
6.2.2.3	Eigenfinanzierung	184
6.2.2.4	Mezzanines Kapital	185
6.2.2.4.1 6.2.2.4.2	Nachrangige Darlehen	185
-	Partiarische Darlehen	185
6.2.2.4.3 6.2.2.4.4	Gesellschafterdarlehen Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	186 186
6.2.2.4.5	Wandelschuldverschreibungen	186
6.2.2.4.6	Genussscheine	186
6.2.2.5	Sicherheiten	187
6.2.2.5.1	Personenbezogene Sicherheiten	187
6.2.2.5.2	Dingliche Sicherheiten	188
6.2.2.5.2.1	Hypotheken und Grundschulden	188
6.2.2.5.2.2	Verpfändung	189
6.2.2.5.2.3	Eigentumsvorbehalt	189
6.2.2.5.2.4	Sicherungsübereignung	190
6.2.2.5.2.5	Sicherheiten an Forderungen: Zession	190
6.2.2.6	Leverage-Effekt	191
6.2.3	Liquiditätsplanung	193
6.2.3.1	Definition der Liquidität	193
6.2.3.2	Statische Liquidität	193
6.2.3.3	Dynamische Liquidität	194
6.3	Finanzierungsarten	196
6.3.1	Innen- und Außenfinanzierung	196
6.3.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	196
6.3.3	Innenfinanzierung	197
6.3.3.1	Selbstfinanzierung	197
6.3.3.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	197
6.3.3.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	198
6.3.3.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	199
6.3.3.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	200

6.3.4.1	Außentinanzierung	200
6.3.4.1.1	Beteiligungen Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	200
	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	201
6.3.4.1.2 6.3.4.1.2.1		201
6.3.4.1.2.2	Ordentliche Kapitalerhöhung Bedingte Kapitalerhöhung und genehmigtes Kapital	202
		203
6.3.4.1.2.3	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	
6.3.4.2	Kurzfristige Fremdfinanzierung	203
6.3.4.2.1	Kontokorrentkredit	204
6.3.4.2.2 6.3.4.2.3	Lieferantenkredit	204 204
6.3.4.2.4	Kundenanzahlungen Wechselkredit	204
6.3.4.2.5	Dokumentenakkreditiv	204
6.3.4.3	Langfristige Fremdfinanzierung	204
6.3.4.3.1	Schuldscheindarlehen	205
6.3.4.3.2	Anleihen (Schuldverschreibungen)	206
6.3.4.4	Avalkredit	207
6.3.4.5	Sonderformen der Finanzierung –	201
0.0.4.0	besondere Finanzierungsinstrumente	208
6.3.4.5.1	Leasing	208
6.3.4.5.2	Factoring	210
6.3.4.5.3	Forfaitierung	211
6.3.4.5.4	Hybride Finanzierungen, Securitizations/Asset-Backed Securities	211
6.4	Kosten- und Leistungsrechnung	213
6.4.1	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	213
6.4.1.1	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	213
6.4.1.2	Entscheidungen bezüglich Fremdbezug oder Eigenfertigung	215
6.4.1.2.1	Eigenfertigung statt Fremdbezug zum Abbau von Unterbeschäftigung	215
6.4.1.2.2	Entscheidung für Fremdbezug oder Eigenfertigung bei Vollauslastung	
6410		216
6.4.1.3	Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme	217
6.4.1.4	Relative Deckungsbeitragsrechnung	217 219
6.4.2	Normalkostenrechnung	_
6.4.3	Plankostenrechnung	219
6.4.3.1	Starre Plankostenrechnung	220
6.4.3.2 6.4.4	Flexible Plankostenrechnung Neuere Kostenrechnungsverfahren	220 222
6.4.4.1	Target Costing	223
6.4.4.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	224
0.4.4.2	drundlagen der i 102esskostenrechnung	224
6.5	Controlling	227
	· ·	
6.5.1	Begriff und Notwendigkeit des Controlling	227
6.5.1.1	Was ist und was leistet Controlling?	227
6.5.1.2	Strategisches und operatives Controlling	227
6.5.2	Organisatorische Eingliederung des Controlling	228
6.5.3	Aufgaben des Controlling	229
6.5.4	Controllinginstrumente	230
6.5.4.1	Strategische Controllinginstrumente –	
05444	Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	230
6.5.4.1.1	Strategische Früherkennung	230
6.5.4.1.1.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	231
6.5.4.1.1.2		1
	Indikatororientierte Früherkennung	231
6.5.4.1.2 6.5.4.1.3	Delphi-Methode Szenario-Technik	231 232 232

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 2

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

3	Recht und Steuern	15
3.1	Rechtliche Zusammenhänge	15
	Einführung in das Recht Grundlagen und Aufbau der Rechtsordnung Verfassungsprinzipien und Grundrechte Verfassungsprinzipien Grundrechte	15 16 16 16 17
3.1.1 3.1.1.2 3.1.1.2.1 3.1.1.2.2 3.1.1.3.3 3.1.1.3.1 3.1.1.3.2 3.1.1.3.3 3.1.1.4.4 3.1.1.4.1 3.1.1.4.2 3.1.1.5 3.1.1.5.1 3.1.1.5.1 3.1.1.5.2 3.1.1.5.3 3.1.1.5.4 3.1.1.5.5	Bürgerliches Gesetzbuch – Allgemeiner Teil Rechtssubjekte Rechts- und Geschäftsfähigkeit Rechtsfähigkeit Geschäftsfähigkeit Rechtsgeschäfte und Willenserklärung Antrag Annahme Willenserklärung Stellvertretung Innen- und Außenverhältnis Voraussetzungen für eine wirksame Stellvertretung Verjährung Dreijährige Verjährungsfrist Zehnjährige Verjährungsfrist Dreißigjährige Verjährungsfrist Abweichende Regelungen Hemmung und Neubeginn der Verjährung	19 19 20 20 21 21 22 23 23 23 24 25 25 26
3.1.2 3.1.2.1.1 3.1.2.1.2 3.1.2.1.2.1 3.1.2.1.2.2 3.1.2.1.3 3.1.2.1.4 3.1.2.1.4.1 3.1.2.1.4.2 3.1.2.1.4.3 3.1.2.1.4.4 3.1.2.1.4.5 3.1.2.2.1 3.1.2.2.1 3.1.2.2.1 3.1.2.2.2	BGB – Schuldrecht Grundlagen Vertragsfreiheiten Schuldverhältnisse Stück- und Gattungsschulden Erfüllung und Aufrechnung Treu und Glauben Gerichtsstand und Gerichtsbarkeit Gerichtsbarkeit Klage Zivilprozessverfahren Mahnverfahren Zwangsvollstreckung Produkthaftung Voraussetzungen der Haftung Produkte in den Verkehr bringen Fehlerhaftigkeit von Produkten Schaden und Kausalität	27 27 27 28 29 30 30 31 31 31 32 33 34 34 34

0.1.2.2.0	Welsha Dersamen haften?	30
3.1.2.2.6	Welche Personen haften?	36
3.1.2.2.7 3.1.2.2.8	Haftungsausschluss	36 37
3.1.2.2.0	Deliktische Produkthaftung 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	43
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	49
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung	51
3.1.2.5.1	Leistungsort	51
3.1.2.5.2	Leistungszeit	51
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	53 54
3.1.2.5.4	Haftung aus unerlaubter Handlung	34
3.1.3	BGB - Sachenrecht	54
3.1.3.1	Eigentum und Besitz	54
3.1.3.1.1	Eigentum	55
3.1.3.1.2	Besitz	55
3.1.3.1.3	Erwerb und Verlust des Eigentums	55
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	57
3.1.3.2.4	Bürgschaft	58
3.1.3.2.5	Grundpfandrechte	58
3.1.4	Grundlagen des Insolvenzrechts	59
3.1.4.1	Insolvenzverfahren	59
3.1.4.2	Insolvenzplanverfahren	60
3.1.4.3	Verbraucherinsolvenz- und sonstige Kleinverfahren	60
3.1.4.4	Restschuldbefreiung	60
3.1.4.5	Reform des Insolvenzrechts	60
3.1.5	Handalagaaatzhuah	61
3.1.5.1	Handelsgesetzbuch Kaufmann	61 62
3.1.5.2	Handelsregister	62
3.1.5.3	Firma	63
3.1.5.4	Hilfspersonen des Kaufmanns	64
3.1.5.4.1	Prokurist	64
3.1.5.4.2	Handlungsbevollmächtigter	64
3.1.5.4.3	Handlungsgehilfe	65
3.1.5.4.4	Handelsvertreter	65

3.1.5.4.5	Handelsmakler	65
3.1.5.4.6	Spediteur	65
3.1.5.4.7	Frachtführer	65
3.1.5.4.8	Kommissionär	66
3.1.5.4.9	Lagerhalter	66
		66
3.1.5.5	Handelsgeschäfte, Handelsklauseln, Handelskauf	
3.1.5.5.1	Handelsgeschäfte	66
3.1.5.5.2	Handelsklauseln	66
3.1.5.5.3	Handelskauf	67
3.1.5.5.4	Besonderheiten des kaufmännischen Zahlungsverkehrs	67
3.1.5.5.4.1	Darlehen	67
3.1.5.5.4.2	Schuldanerkenntnis, Schuldversprechen, Kontokorrent	68
3.1.5.5.4.3	Uberweisung	68
3.1.5.5.4.4	Akkreditiv	68
3.1.6	Arbeitsrecht	69
3.1.6.1	Grundsätzliches	69
3.1.6.1.1	Begriff und Struktur des Arbeitsrechts	69
3.1.6.1.2	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	70
3.1.6.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	70
3.1.6.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	72
3.1.6.1.4.1	Rangprinzip	72
3.1.6.1.4.2	Günstigkeitsprinzip	72
3.1.6.1.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz –	
	Auswirkungen im Arbeitsrecht	73
3.1.6.1.5.1	Inhalt des Gesetzes	73
3.1.6.1.5.2	Maßnahmen zum Schutz gegen Benachteiligung	
	und Belästigung	73
3.1.6.1.5.3	Schadensersatz, Entschädigung und Beweislast	75
3.1.6.2	Arbeitsvertragsrecht	76
3.1.6.2.1	Arbeitgeber	76
3.1.6.2.2	Arbeitnehmer	76
3.1.6.2.3	Vertragsanbahnung	76
3.1.6.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	76
3.1.6.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	77
3.1.6.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	77
3.1.6.2.5	Vertragsarten	77
3.1.6.2.5.1	Teilzeitarbeit	78
3.1.6.2.5.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	78
3.1.6.2.5.3	Probearbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.5.4	Leiharbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.6	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	79
3.1.6.2.6.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.6.2	Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.7	Haftung des Arbeitnehmers	81
3.1.6.2.7.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	81
3.1.6.2.7.2	Haftung gegenüber Dritten	81 82
3.1.6.2.7.3 3.1.6.2.7.4	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	82 82
3.1.6.2.8	Mankohaftung Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
3.1.6.2.8.1	Möglichkeiten zur Beendigung	83
3.1.6.2.8.2	Ordentliche Kündigung	84
3.1.6.2.8.3	Außerordentliche Kündigung	85
3.1.6.2.8.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	85
3.1.6.2.8.5	Besonderer Kündigungsschutz	87
3.1.6.3	Betriebsverfassungsrecht	88
3.1.6.3.1	Rechtliche Grundlagen	88
3.1.6.3.1.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	89
3.1.6.3.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	89

3.1.6.3.1.3	Zusammensetzung und Wani des Betriebsrats	89
3.1.6.3.2	Aufgaben des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.6.3.3.2	Personelle Angelegenheiten	91
3.1.6.3.3.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	91
3.1.6.4	Tarifvertragsrecht	91
3.1.6.4.1	Tarifvertrag	91
3.1.6.4.2	Tarifgebundenheit	92
3.1.6.4.3	Wirkung des Tarifvertrags	92
3.1.6.5	Arbeitskampfrecht	93
3.1.6.5.1	Sinn und Zweck von Arbeitskämpfen	93
3.1.6.5.2	Streik	93
3.1.6.5.3	Aussperrung	94
3.1.6.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.6.1	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	95
3.1.6.6.2	Instanzenzug der Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.7	Grundlegende arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen	96
3.1.6.7.1	Arbeitsschutzgesetz	96
3.1.6.7.1.1	Pflichten des Arbeitgebers	97
3.1.6.7.1.2	Pflichten der Beschäftigten	97
3.1.6.7.2	Arbeitssicherheitsgesetz	98
3.1.6.7.3	Arbeitsstättenverordnung	98
3.1.6.7.4	Gefahrstoffverordnung	98
3.1.6.7.4.1	Schutzstufenkonzept	99
3.1.6.7.4.2	Begriffe und Einzelheiten der Verordnung	99
3.1.6.7.5	Jugendarbeitsschutzgesetz	100
3.1.6.7.6	Mutterschutzgesetz	100
3.1.6.7.7	Pflege und Familie	101
3.1.6.7.8	Schwerbehindertenschutz	101
3.1.6.7.9	Arbeitszeitgesetz	102
3.1.6.7.10	Urlaubsrecht	103
3.1.7	Grundsätze des Wettbewerbsrechts	105
3.1.7.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	106
3.1.7.1.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	106
3.1.7.1.2	Irreführende Werbung	107
3.1.7.1.3	Vergleichende Werbung	107
3.1.7.1.4	Unzumutbare Belästigung	108
3.1.7.1.5	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	108
3.1.7.1.6	Erläuterungen zur UWG-Reform	108
3.1.7.2	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	100
0.1.7.2		
3.1.8	Uberblick »Gewerblicher Rechtschutz«	110
3.1.9	Grundsätze des Gewerberechts und der Gewerbeordnung	110
3.1.9.1	Gewerberecht	111
3.1.9.2	Gewerbeordnung	111
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	113
3.2.1	Grundbegriffe des Steuerrechts	113
3.2.1.1	Die »Beteiligten« am Besteuerungssystem und	
	andere Grundbegriffe	113
3.2.1.2	Abgaben: Gebühren, Beiträge und Steuern	114
3.2.1.3	Rechtsgrundlagen	115
3.2.1.4	Einteilung der Steuern	115
3.2.1.5	Bedeutung und Wirkung der Steuern im Unternehmen	119
3.2.1.5.1	Zahlungstermine	119

3.2.1.5.2 3.2.1.5.3 3.2.1.5.4	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten Bedeutung der Steuern bei der Wahl der Rechtsform Bedeutung der Steuern bei der Standortwahl	120 120 121
3.2.1.6	Steuerliche Buchführungsvorschriften	122
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	124
3.2.2.1	Einkommensteuer	124
3.2.2.1.1	Grundlagen und Grundbegriffe	124
3.2.2.1.2	Einkunftsarten	128
3.2.2.1.3	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	133
3.2.2.1.4	Veranlagung zur Einkommensteuer	136
3.2.2.1.5	Einkommensteuertarif	137
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	138
3.2.2.2.1	Körperschaftsteuerpflicht	138
3.2.2.2.2	Körperschaftsteuersatz	138
3.2.2.2.3	Abgeltungsteuer und Teileinkünfteverfahren	139
3.2.2.2.4	Ermittlung des nach KStG zu versteuernden Einkommens	139
3.2.2.3	Gewerbesteuer	142
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	142
3.2.2.3.2	Gewerbesteuer als Gemeindesteuer	143
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	144
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe	146
3.2.2.3.5	Gewerbesteuerbetrag und Hebesatz	147
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	147
3.2.2.4.1	Abgeltungsteuer auf private Kapitaleinkünfte	147
3.2.2.4.2	Kapitalertragsteuer aus unternehmerischer Tätigkeit	149
3.2.2.5	Umsatzsteuer	150
3.2.2.5.1	Umsatzsteuersystem	150
3.2.2.5.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	151
3.2.2.5.3	Steuertatbestände	152
3.2.2.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	154
3.2.2.5.5	Steuerbefreiungen und Optionsmöglichkeit	154
3.2.2.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	156
3.2.2.5.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	157
3.2.2.5.8	Vorsteuerabzug	158
3.2.2.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	159
3.2.2.5.10	Kleinunternehmerregelung	161
3.2.2.5.11	Aufzeichnungspflichten	162
3.2.2.6	Grundsteuer	162
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	163
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer	164
3.2.3	Abgabenordnung	166
3.2.3.1	Aufbau der Finanzbehörden	166
3.2.3.2	Besteuerungsgrundsätze	167
3.2.3.3	Durchführung der Besteuerung (Besteuerungsverfahren)	168
3.2.3.3.1	Ermittlungsverfahren	168
3.2.3.3.2	Festsetzungsverfahren	169
3.2.3.3.3	Erhebungsverfahren	169
3.2.3.3.4	Vollstreckungsverfahren	170
3.2.3.3.5	Rechtsbehelfe und Instanzen	170
3.2.3.3.6	Außenprüfung und sonstige Außendienstermittlungen	171
3.2.3.3.7	Betriebsprüfung	171
32338	Steuerliche Pflichtverletzungen Straf- und Bußgeldverfahren	172

4	Unternehmensführung	175
4.1	Betriebsorganisation	175
4.1.1 4.1.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	175 175
4.1.1.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	177
4.1.2 4.1.2.1 4.1.2.1.1 4.1.2.1.2 4.1.2.1.3 4.1.2.1.4 4.1.2.2 4.1.2.2.1	Strategische und operative Planung Strategische Planung Lebenszyklusanalyse Portfolioanalyse Benchmarking Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) Operative Planung Gesamtpläne und Teilpläne	177 178 181 184 185 186 187
4.1.2.2.2 4.1.2.3 4.1.2.3.1 4.1.2.3.1.1 4.1.2.3.1.2	Planungsprinzipien Integrative Managementsysteme Ganzheitliches Qualitätsmanagement Begriff der Qualität und Entwicklung Gesetze und Normen im Bereich Qualität	188 189 192 192 193
4.1.2.3.1.3 4.1.2.3.1.4 4.1.2.3.1.5 4.1.2.3.2 4.1.2.3.3	Auditverfahren (am Beispiel Quallitätsmanagement) Heutiges Qualitätsverständnis Kundenorientierung im Qualitätsmanagement Betriebliches Umweltmanagementsystem Betriebliches Arbeitsschutzsystem	194 196 197 198 200
4.1.2.3.4	Entwurf integrierter Managementsysteme	202
4.1.3 4.1.3.1.1 4.1.3.1.2 4.1.3.1.3 4.1.3.2 4.1.3.2.1 4.1.3.2.2 4.1.3.3 4.1.3.3.1 4.1.3.3.3 4.1.3.3.4 4.1.3.3.4 4.1.3.3.4.3 4.1.3.3.4.3 4.1.3.3.5 4.1.3.3.5 4.1.3.3.6 4.1.3.3.7 4.1.3.3.8	Aufbauorganisation Bildung von Organisationseinheiten Analyse-Synthese-Konzept Stelle, Instanz und Hierarchie Zentralisierung und Dezentralisierung Instrumente der Aufbauorganisation Stellenbeschreibung Organisationsplan und Organigramm Organisationsformen Einliniensystem Stabliniensystem Mehrliniensystem Sachliche Ordnung nach Verrichtung oder Objekt Verrichtungsorientierte Organisation Objektorientierte (divisionale) Organisation (Spartenorganisation) Projektorientierte Organisation Strategische Geschäftsfelder Matrixorganisation Teamorientierte Organisation Fraktale Organisation Ablauforganisation	204 204 207 209 210 211 213 213 215 216 216 217 217 218 219 219
4.1.4.1 4.1.4.1.1 4.1.4.1.1.1 4.1.4.1.1.2 4.1.4.1.2.1 4.1.4.1.2.1 4.1.4.1.2.2 4.1.4.1.2.2	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese Untergliederung von Teilaufgaben (Arbeitsanalyse) Arbeitssynthese »Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation Objektorientierte Ablauforganisation Baumorientierte Ablauforganisation	221 221 221 222 223 223 224 224

4.1.4.1.2.4 4.1.4.1.2.5 4.1.4.1.3 4.1.4.2 4.1.4.2.1 4.1.4.2.2 4.1.4.2.3	Zeitorientierte Ablauforganisation Entscheidungsorientierte Ablauforganisation Prozessorientierte Ablauforganisation Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation Flussdiagramm Arbeitsablaufdiagramm Netzplantechnik	226 227 227 229 229 230 231
4.1.5 4.1.5.1	Analysemethoden Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse	233 233
4.1.5.1.1 4.1.5.1.2 4.1.5.1.3 4.1.5.2 4.1.5.2.1 4.1.5.2.2 4.1.5.3	Kundenbefragung in Kontaktpunktanalyse Kundenbefragung in Critical Incident Technique Frequenz-Relevanz-Analyse Wertanalyse Arbeitsplan der Wertanalyse Durchführung der Wertanalyse (Überblick) Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	234 235 236 237 238 239 241
4.2	Personalführung	243
4.2.1 4.2.1.1 4.2.1.2 4.2.1.3 4.2.1.3.1 4.2.1.3.2 4.2.1.3.3 4.2.1.3.4 4.2.1.4	Begriffe und Zusammenhänge Begriffliche Abgrenzungen Organisation des betrieblichen Personalwesens Führungsverhalten und Führungskompetenzen Zeitgemäßes Führungsverhalten Führungskompetenzen Formale Vorgesetztenbefugnisse Menschenbild und Führungskultur Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	243 243 245 245 246 247 247
4.2.2 4.2.2.1 4.2.2.2 4.2.2.3	Arten von Führung Führung über Motivation Führen durch Zielvereinbarung Aufgabenbezogenes Führen	248 248 251 252
4.2.3 4.2.3.1 4.2.3.2 4.2.3.3 4.2.3.4 4.2.3.5	Führungsstile »Klassische« eindimensionale Führungsstile Situative Führung Managerial-Grid-Konzept 3-D-Modell Führungsinstrumente und Führungstechniken im Überblick	254 254 255 255 257 258
4.2.4 4.2.4.1 4.2.4.2 4.2.4.3	Führen von Gruppen Gruppenstrukturen: Normen, Rollen und Status Gruppenverhalten Teamfähigkeit	259 259 260 262
4.2.5 4.2.5.1 4.2.5.1.1 4.2.5.1.2 4.2.5.1.3 4.2.5.1.4 4.2.5.2	Personalplanung Quantitative Personalbedarfsplanung Lang-, mittel- und kurzfristige Personalbedarfsplanung Grundbegriffe der Personalbedarfsplanung Methoden der Personalbedarfsplanung Personalkostenplanung Qualitative Personalplanung	262 263 264 265 267 268 269
4.2.6 4.2.6.1 4.2.6.2	Personalbeschaffung Interne oder externe Personalbeschaffung Vorgehen bei der Bewerbersuche	271 271 272

4.2.6.2.1 4.2.6.2.2 4.2.6.2.3 4.2.6.3 4.2.6.3.1 4.2.6.3.2	Stellenanzeigen Personalberater Arbeitsagentur und private Arbeitsvermittler Kriterien und Methoden der Bewerberauswahl Gruppenauswahlverfahren Vorstellungsgespräch	kter 27 ur und private Arbeitsvermittler 27 Methoden der Bewerberauswahl 27 wahlverfahren 27	
4.2.7 4.2.7.1 4.2.7.2 4.2.7.3	Personalanpassungsmaßnahmen Kündigung Aufhebungsvertrag Betreuung ausscheidender Mitarbeiter	275 276 276 277	
4.2.8 4.2.8.1 4.2.8.2 4.2.8.2.1 4.2.8.2.2 4.2.8.2.3 4.2.8.2.4 4.2.8.3	Entgeltformen Bestimmungsgrößen Entlohnungsformen Zeitlohn Akkordlohn Prämienlohn Erfolgsbeteiligung Betriebliche Sozialleistungen	277 277 280 280 281 282 282 283	
4.3	Personalentwicklung	286	
4.3.1 4.3.1.1 4.3.1.2 4.3.1.3	Bereiche und Arten der Personalentwicklung Ausbildung Fortbildung Innerbetriebliche Förderung	287 287 288 289	
4.3.2	Potenzialanalyse	290	
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	291	
	Literaturverzeichnis	293	
	Stichwortverzeichnis	295	

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 1

Lern- und Arbeitsmethodik	13
Die Bedeutung der Arbeitsmethodik oder »Lernen zu lernen«	13
Aufnahme und Verarbeitung von Lerninformationen	14
Protokoll- und Berichtstechnik Protokoll Bericht	16 16 17
Darstellungs- und Gliederungstechniken	17
Lernen in der Gruppe	18
Methoden der Problemanalyse und Entscheidungsfindung	19
Grundlagen der Sprech- und Redetechnik Rhetorik Vorbereitung einer Rede	20 20 21
Neue Medien	22

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

1	Volks- und Betriebswirtschaft	25
1.1	Volkswirtschaftliche Grundlagen	26
1.1.1 1.1.1.1 1.1.1.1.1 1.1.1.1.2 1.1.1.2 1.1.1.2.1 1.1.1.2.2 1.1.1.3 1.1.1.3.1 1.1.1.3.2	Markt, Preis und Wettbewerb Preisbildung auf unterschiedlichen Märkten Preisbildung bei vollständiger Konkurrenz Preisbildung bei unvollständiger Konkurrenz Wettbewerbspolitik Funktionen des Wettbewerbs Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik Eingriffe des Staates in die Preisbildung Freie und regulierte Märkte Staatliche Preisbeeinflussung	28 31 33 39 45 47 48 50 50
1.1.2 1.1.2.1 1.1.2.1.1 1.1.2.1.2 1.1.2.1.3 1.1.2.2 1.1.2.2.1 1.1.2.2.2 1.1.2.2.3 1.1.2.2.4	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen Entstehung des Inlandsprodukts (Einkommensentstehungsrechnung) Verwendung des Inlandsprodukts Verteilung des Inlandsprodukts Primär- und Sekundärverteilung des Volkseinkommens Einkommensarten, Volkseinkommen, Lohn- und Gewinnquote Verfügbares Einkommen, Spar- und Konsumquote Einkommensumverteilung durch staatliche Eingriffe Das Inlandsprodukt – ein Wertmaßstab für Wohlstand?	53 57 58 59 59 61 61 62 63 64
1.1.3 1.1.3.1 1.1.3.1.1 1.1.3.1.1.1	Konjunktur und Wirtschaftswachstum Ziele der Stabilitätspolitik Zielgrößen und ihre Messbarkeit Stabilität des Preisniveaus	65 71 71 71

1.1.3.1.1.2 1.1.3.1.1.3 1.1.3.1.1.4 1.1.3.1.1.5 1.1.3.2 1.1.3.2.1 1.1.3.2.2 1.1.3.2.3 1.1.3.2.4 1.1.3.2.5 1.1.3.2.6 1.1.3.2.7	Volibeschaftigung Außenwirtschaftliches Gleichgewicht Wirtschaftswachstum Weitere Ziele Zielkonflikte und Zielharmonien Wirtschaftspolitische Maßnahmen und Konzeptionen Geldpolitik Zinspolitik Währungspolitik Finanzpolitik Wachstumspolitik Tarifpolitik Arbeitsmarktpolitik	72 73 73 76 77 79 82 83 83 84
1.1.3.2.8 1.1.3.2.9 1.1.3.3	Umweltpolitik Sozialpolitik in Bezug auf sonstige politische Felder Unterscheidung von nachfrage- und angebotsorientierter Wirtschaftspolitik	87 88 89
1.1.4 1.1.4.1 1.1.4.2 1.1.4.2.1 1.1.4.2.2 1.1.4.2.3	Außenwirtschaft Protektionismus und Freihandel Besonderheiten der EU Abriss über die Geschichte der Entstehung der Europäischen Union Der Europäische Binnenmarkt Die Europäische Währungsunion	91 94 96 97 99 100
1.2	Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken	103
1.2.1 1.2.2 1.2.2.1 1.2.2.2 1.2.2.3 1.2.2.4 1.2.2.5 1.2.2.6 1.2.2.7	»Betrieb«, »Unternehmen«, »Firma« Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen Produktion Logistik Absatz / Marketing Rechnungswesen Investition / Finanzierung Controlling Personalwirtschaft / Personalmanagement	103 107 108 109 110 113 113 114
1.2.3	Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen	114
1.3	Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen	116
1.3.1	Gründungsphasen	116
1.3.2	Voraussetzungen der Existenzgründung	119
1.3.3 1.3.3.1	Rechtsformen Rechtsformunterschiede nach Haftung, Geschäftsführung, Vertretung usw.	123 124
1.3.3.2 1.3.3.2.1 1.3.3.2.2 1.3.3.2.2.1 1.3.3.2.2.2	Rechtsformen und Kombinationen von Rechtsformen Das Einzelunternehmen Gesellschaftsunternehmungen Personengesellschaften Kapitalgesellschaften	125 125 125 125 126
1.3.4 1.3.4.1 1.3.4.2	Standortwahl Standortfaktoren Wichtige Standortfaktoren im Überblick	134 135 136

1.3.4.3 1.3.4.4 1.3.4.5	Ebenen des Standortproblems Standortwahl mittels ökonomischer Suchverfahren Standortwahl mittels Nutzwertanalyse		
1.4	Unternehmenszusammenschlüsse	139	
1.4.1 1.4.1.1 1.4.1.1.1 1.4.1.1.2 1.4.1.1.3 1.4.1.1.4 1.4.1.1.5 1.4.1.2	Formen von Kooperationen Unterscheidung der einzelnen Kooperationsformen Konsortium Arbeitsgemeinschaft Joint Venture Interessengemeinschaft Kartell Ziele der Kooperation	139 140 140 140 140 140 140	
1.4.2 1.4.2.1 1.4.2.1.1 1.4.2.1.2 1.4.2.2	Formen der Konzentration Unterscheidung der einzelnen Konzentrationsformen Konzern Fusion / Trust Ziele der Konzentration	141 141 141 141 141	
2	Rechnungswesen	143	
2.1	Grundlegende Aspekte des Rechnungswesens	144	
2.1.1	Abgrenzung von Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Auswertung und Planungsrechnung	144	
2.1.2	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	146	
2.1.3 2.1.3.1 2.1.3.1.1 2.1.3.1.2 2.1.3.1.3 2.1.3.2 2.1.3.2.1 2.1.3.2.2 2.1.3.2.3	Buchführungspflichten nach Handels- und Steuerrecht Buchführungspflichten nach Handelsrecht Kaufmann und Gewerbe Buchführungspflicht nach Handelsgesetzbuch (HGB) Buchführungspflichten nach sonstigen Wirtschaftsgesetzen Buchführungspflichten nach Steuerrecht Abgeleitete und originäre Buchführungspflicht nach AO Gewinnermittlungsmethoden Internationale Rechnungslegungsstandards	149 149 150 151 151 151 152	
2.1.4 2.1.4.1 2.1.4.2 2.1.4.2.1 2.1.4.2.2 2.1.4.2.3 2.1.4.2.4 2.1.4.3	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze Handelsbilanz und Steuerbilanz: Zusammenhang und Unterschiede Bilanzierung dem Grunde nach (Bilanzansatz) Handelsrechtliche Bilanzansatzpflichten Handelsrechtliche Bilanzansatzwahlrechte Handelsrechtliche Bilanzierungsverbote Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz bei Bilanzierung dem Grunde nach Bilanzierung der Höhe nach (Bewertung) Grundlegende Wertansätze und Wertbegriffe des Handels- und Steuerrechts	154 154 155 156 156 157 158 158	
2.1.4.3.1.1 2.1.4.3.1.2 2.1.4.3.1.3 2.1.4.3.1.4	Anschaffungskosten Herstellungskosten Börsen- oder Marktpreis Beizulegender Wert	160 162 163 164	

2.1.4.3.1.6	Verlustfreie Bewertung	165				
2.1.4.3.1.0	Bewertung des Anlagevermögens					
2.1.4.3.2.1	Wertminderung und -aufholung bei nicht abnutzbarem					
	Anlagevermögen	166				
2.1.4.3.2.2	Abschreibung des abnutzbaren Anlagevermögens	166				
2.1.4.3.3	Bewertungen im Umlaufvermögen	172				
2.1.4.3.3.1	Bewertung der Vorräte	173				
2.1.4.3.3.2	Bewertung der Forderungen	176				
2.1.4.3.3.3	Bewertung der Wertpapiere des Umlaufvermögens	178				
2.1.4.3.3.4	Bewertung der Zahlungsmittelbestände	178				
2.1.4.3.4	Bewertung der Verbindlichkeiten	178				
2.1.4.3.5	Bewertung von Rückstellungen	180				
2.1.4.3.5.1	Pensionsrückstellungen	180				
2.1.4.3.5.2	Rückstellungen für Gewährleistungen	180				
2.1.4.3.5.3	Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden	101				
	Geschäften	181				
2.2	Finanzbuchhaltung	183				
2.2.1	Grundlagen der Finanzbuchhaltung	183				
2.2.1.1	Adressaten und Interessenten der Finanzbuchhaltung	183				
2.2.1.2	Bereiche der Finanzbuchhaltung	184				
2.2.1.2.1	Grundbuch und Hauptbuch	184				
2.2.1.2.2	Nebenbuchhaltungen	185				
2.2.1.3	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	187				
2.2.1.4	Systematik der kaufmännischen Buchführung	187				
2.2.1.4.1	Doppelte Buchführung	188				
2.2.1.4.2	Konteneröffnung und Eröffnungsbilanzkonto	188				
2.2.1.4.3	Buchung in T-Konten; Soll und Haben	188				
2.2.1.4.4	Kontenrahmen und Kontenplan	188				
2.2.1.4.5	Geschäftsfälle und Buchungssätze	190				
2.2.1.4.6 2.2.1.5	Grundbuch und Hauptbuch, Bestands- und Erfolgskonten	191 193				
2.2.1.5.1	Buchung ausgewählter Geschäftsfälle Vorweg: Einige Worte zur Umsatzsteuer	193				
2.2.1.5.1	Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	193				
2.2.1.5.3	Absatz von Fertigerzeugnissen	194				
2.2.1.5.4	Stoffverbrauch bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	194				
2.2.1.5.5	Bestandsveränderungen bei fertigen und unfertigen					
	Erzeugnissen	195				
2.2.1.5.6	Bezugskosten	196				
2.2.1.5.7	Rabatte und Rücksendungen	197				
2.2.1.5.8	Nachträgliche Preisnachlässe durch Lieferanten	197				
2.2.1.5.9	Lieferskonti	198				
2.2.1.5.10	Nachträgliche Preisnachlässe und Skonti gegenüber Kunden	199				
2.2.1.5.11	Verpackungskosten und Fremdleistungen zur Absatzleistung	199				
2.2.1.5.12	Zahlungsverkehr	199				
2.2.1.5.13	Erhaltene und geleistete Anzahlungen	201				
2.2.1.5.14	Aktivierungspflichtige Eigenleistung bei Eigenherstellung	202				
2.2.1.5.15	Veräußerung und Entnahme von Anlagen Privatkonten	202 203				
2.2.1.5.16 2.2.1.5.17	Buchungen im Personalbereich	203				
2.2.1.5.17	Betriebliche Aufwandssteuern	204				
2.2.1.5.19	Rechnungsabgrenzung (Transitorische Posten)	206				
2.2.1.5.20	Antizipative Posten	207				
2.2.2	Jahresabschluss	209				
2.2.2.1	Aufbau der Bilanz	209				

	Sachanlagevermögen	212
2.2.2.1.2 2.2.2.1.3	Finanzanlagevermögen	213
2.2.2.1.4	Vorratsvermögen	214
2.2.2.1.5	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	214
2.2.2.1.6	Wertpapiere des Umlaufvermögens	215
2.2.2.1.7	Zahlungsmittelbestände	215
2.2.2.1.8	Rechnungsabgrenzungsposten	215
2.2.2.1.9	Latente Steuern	215
2.2.2.1.10	Bilanzierung des Eigenkapitals	216
2.2.2.1.10.1	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von	
	Nicht-Kapitalgesellschaften	217
2.2.2.1.10.2	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von	
	Kapitalgesellschaften	217
2.2.2.1.10.3	Der Ausweis des Bilanzergebnisses	218
2.2.2.1.11	Inhalte und Bilanzierung von Mezzanine-Kapital	219
2.2.2.1.12	Rückstellungen	220
2.2.2.1.13	Verbindlichkeiten	220
2.2.2.1.14	Sonstige Positionen der Passivseite	221
2.2.2.2	Bestandskonten und Erfolgskonten	221
2.2.2.2.1	Bestandskonten	221
2.2.2.2.2	Erfolgskonten	223
2.2.2.2.3	Kontenabschluss	223
2.2.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung	224
2.2.2.4	Anhang und Lagebericht	225
2.2.2.4.1	Anhang	225
2.2.2.4.2	Lagebericht	225
2.3	Kosten- und Leistungsrechnung	227
0.04	First the second of the second	00-
2.3.1	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	227
2.3.1.1	Ausrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung	227
2.3.1.2 2.3.1.2.1	Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	227 227
2.3.1.2.1	Überblick: Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung Überblick: Vollkosten- und Teilkostenrechnung	221
2.3.1.2.3	oberblick. Volkosteri- und Telikosterifechnung	227
	Überblick: let- Normal- und Plankestenrechnung	227
	Überblick: Ist-, Normal- und Plankostenrechnung	228
2.3.1.3	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	
	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur	228 229
2.3.1.3 2.3.1.4	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung	228 229 230
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen	228 229
2.3.1.3 2.3.1.4	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung	228 229 230
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle	228 229 230 230 231
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung	228 229 230 230 231 233
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten	228 229 230 230 231 233 235
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe	228 229 230 230 231 233
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und	228 229 230 230 231 233 235 235
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten	228 229 230 231 231 233 235 235 235
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2 2.3.2.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten Gliederung der Kosten	228 229 230 231 231 233 235 235 237 237
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2 2.3.2.2 2.3.2.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten Gliederung der Kosten Gliederungskriterien	228 229 230 231 231 233 235 235 235 238 238
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2 2.3.2.2	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten Gliederung der Kosten	228 229 230 231 231 233 235 235 237 237
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2 2.3.2.2 2.3.2.2.1 2.3.2.2.1	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten Gliederung der Kosten Gliederungskriterien Kostenartenplan	228 229 230 231 231 233 235 235 235 238 238 238
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2 2.3.2.2 2.3.2.2 2.3.2.2.1 2.3.2.2.2 2.3.2.2.3	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten Gliederung der Kosten Gliederungskriterien Kostenartenplan Weiterverarbeitung der Ergebnisse der Kostenartenrechnung Kostenstellenrechnung Kostenzurechnung auf die Kostenstellen im	228 229 230 231 231 235 235 235 238 238 238 240
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2 2.3.2.2 2.3.2.2.1 2.3.2.2.1 2.3.2.2.2 2.3.2.3 2.3.3	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten Gliederung der Kosten Gliederungskriterien Kostenartenplan Weiterverarbeitung der Ergebnisse der Kostenartenrechnung Kostenstellenrechnung Kostenzurechnung auf die Kostenstellen im Betriebsabrechnungsbogen	228 229 230 231 231 235 235 235 238 238 238 240
2.3.1.3 2.3.1.4 2.3.1.4.1 2.3.1.4.2 2.3.2 2.3.2.1 2.3.2.1.1 2.3.2.1.2 2.3.2.2 2.3.2.2.1 2.3.2.2.1 2.3.2.2.2 2.3.2.3 2.3.3	Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung Unterscheidung von neutralen und betrieblichen Vorgängen Abgrenzung neutraler Erträge und Aufwendungen in einer Ergebnistabelle Kostenartenrechnung Erfassung der Kosten Kostenbegriffe Mengen- und Kostendaten, direkt zurechenbare und nicht zurechenbare Kosten Gliederung der Kosten Gliederungskriterien Kostenartenplan Weiterverarbeitung der Ergebnisse der Kostenartenrechnung Kostenstellenrechnung Kostenzurechnung auf die Kostenstellen im	228 229 230 231 231 233 235 235 238 238 240 241

	Stichwortverzeichnis	277			
	Literaturverzeichnis	275			
2.5.2	Zeitliche Ausgestaltung	273			
2.5.1 2.5.1.1 2.5.1.2	Inhalt der Planungsrechnung Betriebliche Planungen im Zusammenhang Planungsrechnung im Zusammenhang mit Budgetierung	271 271 272			
2.5	Planungsrechnung	271			
2.4.2 2.4.2.1 2.4.2.2 2.4.2.3	Rentabilitätsrechnungen Eigenkapitalrentabilität Gesamtkapitalrentabilität Umsatzrentabilität	269 270 270 270			
2.4.1 2.4.1.1 2.4.1.1.1 2.4.1.1.2 2.4.1.2	Aufbereitung und Auswertung der Zahlen Ziele und Adressaten der Auswertung Analyseziele und -instrumente Adressaten der Auswertung Betriebs- und Zeitvergleiche	267 267 267 268 268			
2.4	Auswertung der betriebswirtschaftlichen Zahlen	266			
2.3.5.2.4.2 2.3.5.2.4.3	bei Absatzorientierung Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrags Festlegung der langfristigen und kurzfristigen Preisuntergrenze				
2.3.5.2.4 2.3.5.2.4.1	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung im Mehrproduktbetrieb Entscheidung über das optimale Produktionsprogramm	263 263			
2.3.5.2.2 2.3.5.2.3	Bestimmung der Gewinnschwelle (Break-Even-Analyse) Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	262 263			
2.3.5 2.3.5.1 2.3.5.2 2.3.5.2.1	Vergleich von Vollkosten- und Teilkostenrechnung Begründung der Teilkostenrechnung Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	259 259 261 261			
2.3.4.4 2.3.4.5 2.3.4.6	Divisionskalkulation Äquivalenzziffernkalkulation Handelswarenkalkulation				
2.3.4.1 2.3.4.2 2.3.4.3	Kostenträgerzeitrechnung auf Ist- und Normalkostenbasis Zuschlagskalkulation Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen	249 251 253			
2.3.4	Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung	249			
2.3.3.2 2.3.3.2.1 2.3.3.2.2	Ermittlung der Zuschlagssätze im mehrstufigen BAB Primär- und Sekundärkostenverrechnung im mehrstufigen BAB Ermittlung von Zuschlagssätzen (Verrechnungssätzen)				
2.3.3.1.3	Vollkosten- und der Teilkostenrechnung				

Inhaltsübersicht LEHRBUCH 2

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

3 Recht und Steuern

Rechtliche Zusammenhänge · Steuerrechtliche Bestimmungen

4 Unternehmensführung

Betriebsorganisation · Personalführung · Personalentwicklung

Inhaltsübersicht LEHRBUCH 3

Handlungsbezogene Qualifikationen

5 Betriebliches Management

Betriebliche Planungsprozesse \cdot Organisations- und Personalentwicklung \cdot Informationstechnologie und Wissensmanagement \cdot Managementtechniken

6 Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling

Investitionsplanung und -rechnung · Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs · Finanzierungsarten · Kosten- und Leistungsrechnung · Controlling

7 Logistik

Einkauf und Beschaffung · Materialwirtschaft und Lagerhaltung · Wertschöpfungskette · Aspekte der Rationalisierung · Spezielle Rechtsaspekte der Materialwirtschaft

8 Marketing und Vertrieb

 $\label{lem:marketingplanung:marketingp$

9 Führung und Zusammenarbeit

Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation · Mitarbeitergespräche · Konfliktmanagement · Mitarbeiterförderung · Ausbildung · Moderation von Projektgruppen · Präsentationstechniken