

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage .....	5
Vorwort zur 3. Auflage .....	8
Abkürzungsverzeichnis .....	18
<b>1 Volks- und Betriebswirtschaft .....</b>	<b>23</b>
1.1 Volkswirtschaftliche Grundlagen .....	23
1.1.1 Markt, Preis und Wettbewerb .....	23
1.1.1.1 Volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren .....	23
1.1.1.2 Preisbildung auf den unterschiedlichen Märkten .....	24
1.1.1.3 Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik .....	27
1.1.1.4 Eingriffe des Staates in die Preisbildung .....	27
1.1.2 Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung .....	29
1.1.2.1 Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen .....	29
1.1.2.2 Volkseinkommen .....	32
1.1.3 Konjunktur und Wirtschaftswachstum .....	33
1.1.3.1 Ziele der Stabilitätspolitik .....	33
1.1.3.2 Wirtschaftspolitische Maßnahmen und Konzeptionen .....	34
1.1.4 Außenwirtschaft .....	38
1.1.4.1 Freihandel und Protektionismus .....	38
1.1.4.2 Besonderheiten der EU .....	40
1.2 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken .....	41
1.3 Existenzgründung .....	41
1.3.1 Gründungsphasen .....	42
1.3.2 Voraussetzungen der Existenzgründung .....	42
1.3.2.1 Risiken der Existenzgründung .....	42
1.3.2.2 Geschäftsidee .....	43
1.3.2.3 Businessplan .....	43
1.4 Rechtsformen .....	45
1.4.1 Einzelunternehmen .....	45
1.4.2 Personengesellschaften .....	45
1.4.2.1 Kapitalgesellschaften .....	48
1.5 Unternehmenszusammenschlüsse .....	53
1.5.1 Kooperation .....	53
1.5.1.1 Ziele der Kooperation .....	53
1.5.1.2 Formen der Kooperation .....	53
1.5.2 Konzentrationen .....	54
1.5.2.1 Ziele der Konzentration .....	54
1.5.2.2 Formen der Konzentration .....	54
1.6 gelernt & gewusst Kapitel 1 .....	56
<b>2 Rechnungswesen .....</b>	<b>59</b>
2.1 Grundlegende Aspekte .....	59
2.1.1 Teile des Rechnungswesens .....	60
2.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung .....	60
2.1.3 Buchführungspflicht .....	61
2.1.4 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze .....	62

2.2	Finanzbuchhaltung .....	63
2.2.1	Grundlagen .....	63
2.2.1.1	Adressaten der Finanzbuchhaltung .....	63
2.2.1.2	Bereiche der Finanzbuchhaltung .....	63
2.2.1.3	Aufgaben der Finanzbuchhaltung .....	64
2.2.2	Jahresabschluss .....	64
2.2.2.1	Aufbau der Bilanz .....	64
2.2.2.2	Bestandskonten und Erfolgskonten .....	65
2.2.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung .....	66
2.3	Kosten- und Leistungsrechnung .....	67
2.3.1	Einführung .....	67
2.3.1.1	Ausrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung .....	67
2.3.1.2	Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung .....	68
2.3.1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung .....	68
2.3.1.4	Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung .....	69
2.3.2	Kostenartenrechnung .....	69
2.3.2.1	Erfassung der Kosten .....	69
2.3.2.2	Gliederung der Kosten .....	70
2.3.3	Kostenstellenrechnung .....	70
2.3.3.1	Betriebsabrechnungsbogen .....	71
2.3.3.2	Ermittlung der Zuschlagsätze .....	73
2.3.4	Kostenträgerrechnung .....	73
2.3.4.1	Kostenträgerzeitrechnung .....	74
2.3.4.2	Zuschlagskalkulation .....	74
2.3.4.3	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen .....	75
2.3.4.4	Divisionskalkulation .....	75
2.3.4.5	Äquivalenzziffernkalkulation .....	76
2.3.4.6	Handelswarenkalkulation .....	77
2.3.5	Vergleich von Voll- und Teilkostenrechnung .....	77
2.3.5.1	Begründung der Teilkostenrechnung .....	78
2.3.5.2	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	79
2.3.5.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	80
2.3.5.4	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung .....	81
2.3.6	Normalkostenrechnung .....	84
2.3.7	Plankostenrechnung .....	85
2.3.7.1	Starre Plankostenrechnung .....	85
2.3.7.2	Flexible Plankostenrechnung .....	85
2.3.8	Neuere Kostenrechnungsverfahren .....	87
2.3.8.1	Target Costing .....	87
2.3.8.2	Prozesskostenrechnung .....	87
2.4	Auswertung der betrieblichen Zahlen .....	89
2.4.1	Aufbereitung und Auswertung der Zahlen .....	89
2.4.1.1	Adressaten der Auswertungen .....	90
2.4.1.2	Betriebs- und Zeitvergleiche .....	90
2.4.2	Rentabilitätsrechnungen .....	91
2.4.2.1	Eigenkapitalrentabilität .....	91
2.4.2.2	Gesamtkapitalrentabilität .....	91
2.4.2.3	Leverage-Effekt .....	92
2.4.2.4	Umsatzrentabilität .....	93
2.5	Planungsrechnung .....	93
2.6	gelernt & gewusst Kapitel 2 .....	94

<b>3</b>	<b>Recht und Steuern</b> .....	99
3.1	Rechtliche Zusammenhänge .....	99
3.1.1	BGB Allgemeiner Teil .....	99
3.1.1.1	Rechtssubjekte .....	99
3.1.1.2	Rechts- und Geschäftsfähigkeit .....	99
3.1.2	BGB Schuldrecht .....	100
3.1.2.1	Grundlagen .....	100
3.1.2.2	Produkthaftung .....	101
3.1.2.3	Kaufvertrag .....	102
3.1.2.4	Weitere Vertragsarten .....	102
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung .....	104
3.1.3	BGB Sachenrecht .....	106
3.1.3.1	Eigentum und Besitz .....	106
3.1.3.2	Finanzierungssicherheiten .....	107
3.1.3.3	Grundlagen Insolvenzrecht .....	110
3.1.4	Handelsgesetzbuch .....	111
3.1.4.1	Begriff des Kaufmanns .....	112
3.1.4.2	Handelsregister .....	113
3.1.4.3	Vermittlergewerbe .....	113
3.1.5	Arbeitsrecht .....	114
3.1.5.1	Arbeitsvertragsrecht .....	114
3.1.5.2	Betriebsverfassungsgesetz .....	119
3.1.5.3	Arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen .....	120
3.1.6	Grundsätze des Wettbewerbsrechts .....	123
3.1.7	Gewerberecht und Gewerbeordnung .....	125
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen .....	126
3.2.1	Abgabenordnung .....	127
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern .....	129
3.2.2.1	Einkommensteuer .....	129
3.2.2.2	Körperschaftsteuer .....	131
3.2.2.3	Gewerbesteuer .....	132
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer .....	133
3.2.2.5	Umsatzsteuer .....	133
3.2.2.6	Grundsteuer .....	135
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer .....	136
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer .....	136
3.3	gelernt & gewusst Kapitel 3 .....	138
<b>4</b>	<b>Unternehmensführung</b> .....	141
4.1	Betriebsorganisation .....	141
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur .....	141
4.1.2	Strategische und operative Planung .....	143
4.1.2.1	Instrumente strategischer Planung .....	144
4.1.2.2	Instrumente operativer Planung .....	146
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme .....	147
4.1.3	Aufbauorganisation .....	153
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten .....	153
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation .....	156
4.1.3.3	Organisationsformen .....	156

4.1.4	Ablauforganisation .....	160
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien .....	160
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen .....	161
4.1.5	Analysemethoden .....	165
4.1.5.1	Messung der Kundenzufriedenheit .....	165
4.1.5.2	Wertanalyse .....	166
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe .....	167
4.2	Personalführung .....	168
4.2.1	Arten von Führung .....	168
4.2.1.1	Führung durch Motivation .....	169
4.2.1.2	Führung über Zielvereinbarung .....	172
4.2.1.3	Aufgabenbezogenes Führen .....	173
4.2.2	Führungsstile .....	174
4.2.3	Führen von Gruppen .....	177
4.2.3.1	Gruppenstrukturen .....	178
4.2.3.2	Gruppenverhalten .....	180
4.2.4	Personalplanung .....	182
4.2.5	Personalbeschaffung .....	184
4.2.6	Entgeltformen .....	186
4.3	Personalentwicklung .....	187
4.3.1	Arten der Personalentwicklung .....	188
4.3.1.1	Ziele der Personalentwicklung .....	188
4.3.1.2	Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung .....	189
4.3.1.3	Fortbildung .....	190
4.3.1.4	Maßnahmen .....	190
4.3.1.5	Innerbetriebliche Förderung .....	191
4.3.2	Potenzialanalyse .....	191
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse .....	192
4.4	gelernt & gewusst Kapitel 4 .....	193
<b>5</b>	<b>Betriebliches Management</b> .....	197
5.1	Betriebliche Planungsprozesse .....	197
5.1.1	Betriebliches Zielsystem .....	197
5.1.2	Strategische und operative Planung .....	203
5.1.3	Statistik, Vergleichsrechnung, Planungsrechnung .....	205
5.1.4	Entscheidungsprozesse .....	209
5.2	Organisationsentwicklung .....	211
5.2.1	Konzept der Organisationsentwicklung .....	211
5.2.2	Ziele der Organisationsentwicklung .....	212
5.2.3	Lernende Organisation .....	213
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement .....	213
5.3.1	Wissensmanagement .....	213
5.3.1.1	Wissenstransfer .....	214
5.3.1.2	Individuelles und strukturelles Wissen .....	215
5.3.1.3	Explizites und implizites Wissen .....	215
5.3.1.4	Bildung von Netzwerken .....	216
5.3.2	Informationstechnologie .....	217
5.3.2.1	Einsatzmöglichkeiten .....	217
5.3.2.2	Quellen .....	217
5.3.3	Auswertung von Informationsbeständen .....	218

5.4	Managementtechniken .....	220
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement .....	220
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken .....	222
5.4.2.1	Problemdiagnostiktechniken .....	222
5.4.2.2	Kreativitätstechniken .....	224
5.4.3	Projektmanagement .....	228
5.4.3.1	Projektplanung .....	229
5.4.3.2	Projektorganisation .....	229
5.4.3.3	Projektsteuerung .....	232
5.4.3.4	Projektdokumentation .....	237
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken .....	238
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation .....	238
5.4.4.2	Moderation .....	240
5.4.4.3	Konfliktmanagement .....	241
5.4.4.4	Mediation .....	246
5.4.4.5	Bewerbungsgespräch .....	246
5.4.4.6	Mitarbeitergespräche .....	249
5.4.4.7	Verkaufsgespräche .....	251
5.5	gelernt & gewusst Kapitel 5 .....	251
<b>6</b>	<b>Investition, Finanzierung und Controlling .....</b>	<b>255</b>
6.1	Investitionsplanung und -rechnung .....	255
6.1.1	Investition .....	255
6.1.1.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung .....	255
6.1.1.2	Investitionsarten .....	255
6.1.1.3	Investitionsentscheidungen .....	256
6.1.2	Investitionsrechnungsverfahren .....	256
6.1.2.1	Arten der Investitionsrechnung .....	256
6.1.2.2	Statische Investitionsrechnung .....	256
6.1.2.3	Dynamische Investitionsrechnung .....	258
6.1.2.4	Wirtschaftliche Nutzungsdauer .....	262
6.2	Ermittlung des Finanzbedarfs .....	263
6.2.1	Finanzierungsarten .....	263
6.2.2	Kapitalbedarfsplanung .....	263
6.2.3	Finanzierungsplanung .....	264
6.2.4	Liquiditätsplanung .....	265
6.2.4.1	Definition der Liquidität .....	265
6.2.4.2	Statische Liquiditätskennzahlen .....	265
6.2.4.3	Dynamischer Liquiditätsplan .....	267
6.3	Finanzierungsarten .....	268
6.3.1	Eigen- und Fremdfinanzierung .....	269
6.3.2	Innenfinanzierung .....	270
6.3.2.1	Selbstfinanzierung .....	270
6.3.2.2	Finanzierung aus Abschreibungen .....	271
6.3.2.3	Finanzierung aus Rückstellungen .....	273
6.3.2.4	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung .....	273
6.3.3	Außenfinanzierung .....	274
6.3.3.1	Beteiligungsfinanzierung .....	274
6.3.3.2	Kurzfristige Kredite .....	274
6.3.3.3	Langfristige Kredite .....	277
6.3.3.4	Subventionsfinanzierung .....	279
6.3.3.5	Mezzanines Kapital .....	281

6.3.4	Sonderformen der Finanzierung .....	282
6.3.4.1	Leasing .....	282
6.3.4.2	Factoring .....	282
6.4	Controlling .....	284
6.4.1	Notwendigkeit und Aufgaben des Controlling .....	284
6.4.2	Organisatorische Eingliederung des Controllings .....	285
6.4.3	Controllinginstrumente .....	286
6.4.3.1	Strategische Controllinginstrumente .....	286
6.4.3.2	Operative Controllinginstrumente .....	291
6.5	gelernt & gewusst Kapitel 6 .....	296
<b>7</b>	<b>Logistik</b> .....	299
7.1	Einkauf und Beschaffung .....	299
7.1.1	Einkaufsprozess .....	299
7.1.1.1	Ablauf .....	299
7.1.1.2	Sourcingkonzepte .....	300
7.1.1.3	Lieferantenmanagement .....	301
7.1.2	Beschaffungsprozess .....	302
7.1.2.1	Beschaffungsstrategien .....	302
7.1.2.2	Bedarfsrechnung .....	306
7.1.2.3	Liefermengen .....	308
7.1.2.4	Lieferzeitpunkt .....	310
7.2	Materialwirtschaft und Lagerhaltung .....	310
7.2.1	Materialwirtschaft .....	310
7.2.1.1	Wareneingang .....	310
7.2.1.2	Beschaffungscontrolling .....	311
7.2.2	Lagerhaltung .....	313
7.2.2.1	Lagerung .....	313
7.2.2.2	Kommissionierung .....	318
7.3	Wertschöpfungskette .....	318
7.3.1	Fertigungsprinzipien .....	319
7.3.1.1	Werkstattfertigung .....	319
7.3.1.2	Fertigungsinseln .....	319
7.3.1.3	Fließfertigung .....	320
7.3.2	Transportsysteme .....	320
7.3.2.1	Interne Transportmittel .....	320
7.3.2.2	Externe Transportmittel .....	321
7.3.3	Verpackung .....	322
7.3.4	Warenausgang .....	323
7.3.5	Verladung .....	323
7.3.6	Entsorgung .....	324
7.3.6.1	Abfallvermeidung .....	325
7.3.6.2	Abfallbehandlung .....	326
7.4	Aspekte der Rationalisierung .....	327
7.4.1	Optimierung des Produktportfolios .....	328
7.4.2	Weltweiter Einkauf .....	329
7.4.3	Prozesse auf Verschwendung überprüfen .....	329

7.5	Spezielle Rechtsaspekte .....	332
7.5.1	Einkaufsverträge, Bestellung, Verkaufsverträge .....	332
7.5.2	Kaufvertrag, Werkvertrag, Werklieferungsvertrag, AGB .....	333
7.5.3	Zollrecht bei Im- und Export .....	334
7.5.4	Abfallwirtschaft .....	335
7.6	gelernt & gewusst Kapitel 7 .....	336
<b>8</b>	<b>Marketing und Vertrieb .....</b>	<b>339</b>
8.1	Marketingplanung .....	339
8.1.1	Marketingprozess .....	339
8.1.2	Marketingziele .....	339
8.1.3	Marketingstrategien .....	341
8.1.4	Marketingplan .....	346
8.2	Marketinginstrumente .....	346
8.2.1	Produktpolitik .....	346
8.2.1.1	Produktgestaltung .....	348
8.2.1.2	Servicepolitik .....	352
8.2.2	Preispolitik .....	352
8.2.2.1	Kostenorientierte Preisgestaltung .....	353
8.2.2.2	Konkurrenzorientierte Preisgestaltung .....	353
8.2.2.3	Nachfrageorientierte Preisgestaltung .....	354
8.2.2.4	Preisdifferenzierung .....	354
8.2.2.5	Preisvariation .....	355
8.2.2.6	Konditionenpolitik .....	355
8.2.3	Distributionspolitik .....	357
8.2.3.1	Direkter Absatz .....	359
8.2.3.2	Indirekter Absatz .....	360
8.2.4	Kommunikationspolitik .....	360
8.2.4.1	Werbung .....	360
8.2.4.2	Verkaufsförderung .....	362
8.2.4.3	Public Relations .....	363
8.2.4.4	Customer-Relationship .....	364
8.2.4.5	Sponsoring .....	364
8.2.5	Marketing-Mix .....	365
8.3	Vertriebsmanagement .....	366
8.3.1	Vertriebsorganisation .....	366
8.3.2	Vertriebscontrolling .....	367
8.4	Internationale Geschäftsbeziehungen .....	368
8.4.1	Außenhandel .....	368
8.4.2	Kooperationen im Außenhandel .....	371
8.4.3	Interkulturelle Kommunikationsdimensionen .....	372
8.5	Spezielle Rechtsaspekte .....	373
8.5.1	Wettbewerbsrecht .....	373
8.5.1.1	Verbot unlauteren Wettbewerbs .....	373
8.5.1.2	Kartellverbot .....	374
8.5.2	Markenrecht .....	376
8.5.2.1	Schutz von Marken und geschäftlichen Bezeichnungen .....	376
8.5.2.2	Beginn und Ende des Markenschutzes .....	377

8.5.3	Verbraucherschutz .....	377
8.5.3.1	Besonderheiten des Verbrauchsgüterkaufs .....	377
8.5.3.2	Widerrufsrecht bei Verbraucherverträgen .....	378
8.5.3.3	Einbeziehung und Kontrolle von AGB .....	379
8.6	gelernt & gewusst Kapitel 8 .....	379
<b>9</b>	<b>Führung und Zusammenarbeit .....</b>	<b>381</b>
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation .....	381
9.1.1	Persönlichkeit und berufliche Entwicklung .....	381
9.1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens .....	381
9.1.3	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen .....	382
9.1.3.1	Führungsmethoden und Führungsmittel .....	382
9.1.3.2	Führungsdefizite .....	383
9.1.4	Grundsätze der Zusammenarbeit .....	383
9.2	Mitarbeitergespräche .....	384
9.2.1	Anerkennungs- und Kritikgespräch .....	384
9.2.2	Beurteilungsgespräch .....	385
9.2.2.1	Grundsätze, Ziele und Anlässe .....	386
9.2.2.2	Beurteilungskriterien und -systeme .....	387
9.2.2.3	Ablauf des Beurteilungsgesprächs .....	388
9.2.2.4	Beurteilungsfehler .....	389
9.3	Mitarbeiterförderung .....	389
9.3.1	Personalentwicklung als Mittel der Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen .....	389
9.3.2	Potenzialanalyse von Mitarbeitern .....	391
9.3.2.1	Instrumente für den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter .....	391
9.3.2.2	Potenzialeinschätzung als Stärken-Schwächen-Profil .....	392
9.4	Ausbildung .....	392
9.4.1	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	393
9.4.2	Ausbilder-Eignungsverordnung .....	394
9.4.3	Anforderungen an die Eignung der Ausbilder .....	394
9.4.4	Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung .....	395
9.4.5	Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen .....	396
9.4.6	Prüfungsdurchführung .....	396
9.4.7	Unterweisung .....	396
9.4.8	Außer- und überbetriebliche Ausbildung .....	398
9.5	Moderation von Projektgruppen .....	398
9.5.1	Arbeitsgruppen .....	398
9.5.1.1	Gruppenarbeit .....	398
9.5.1.2	Besetzung von Projektgruppen .....	399
9.5.2	Moderation von Arbeits- und Projektgruppen .....	400
9.5.2.1	Moderation als Methode der aktiven Beteiligung .....	400
9.5.2.2	Geteilte Moderation .....	403
9.5.2.3	Regeln für die Vorbereitung .....	403
9.5.2.4	Nachbereitung der Moderation .....	404
9.5.3	Steuern von Arbeits- und Projektgruppen .....	404
9.5.3.1	Phasen der Prozesssteuerung .....	404
9.5.3.2	Verhalten von Gruppenmitgliedern .....	405
9.5.4	Projektabschluss .....	407

---

9.6	Präsentationstechniken .....	408
9.6.1	Ziel und Gegenstand der Präsentation .....	408
9.6.2	Voraussetzungen für eine Präsentation .....	408
9.6.3	Organisatorische Vorbereitung .....	410
	9.6.3.1 Rhetorisch-methodische Bedingungen .....	411
	9.6.3.2 Zusammensetzung der Zielgruppe .....	415
9.6.4	Gliederung der Präsentation .....	416
9.6.5	Umgang mit unvorhergesehenen Tatsachen .....	417
9.6.6	Nachbereitung einer Präsentation .....	418
9.7	gelernt & gewusst Kapitel 9 .....	418
<b>10</b>	<b>Mündliche Prüfung .....</b>	<b>421</b>
10.1	Zulassungsvoraussetzungen .....	421
10.2	Vorbereitung .....	422
10.3	Ablauf der mündlichen Prüfung .....	424
10.4	Situationsbezogenes Fachgespräch mit Präsentation .....	426
10.5	Bestehen der Prüfung .....	432
<b>11</b>	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>435</b>
11.1	Volks- und Betriebswirtschaft .....	435
11.2	Rechnungswesen .....	437
11.3	Recht und Steuern .....	440
11.4	Unternehmensführung .....	442
11.5	Betriebliches Management .....	445
11.6	Investition, Finanzierung und Controlling .....	449
11.7	Logistik .....	453
11.8	Marketing und Vertrieb .....	456
11.9	Führung und Zusammenarbeit .....	458
	Literaturverzeichnis .....	461
	Stichwortverzeichnis .....	463