

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Hans-Jürgen Hahn, Dipl.-Hdl., Balingen

Textübernahmen von:

Gernot B. Hartmann, Dipl.-Hdl., Emmendingen

Friedrich Härter, Dipl.-Volkswirt, Sexau

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Umschlagfoto:

Festo AG & Co.

* * * * *

8. Auflage 2016

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de
lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0558-6

Vorwort

Auf der Grundlage des Rahmenlehrplans für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/Industriekauffrau hat das Land Baden-Württemberg einen neuen Lehrplan erstellt, der seit dem Schuljahr 2014/2015 in Kraft ist.

Die neuen Vorgaben für den Prüfungsbereich „Wirtschafts- und Sozialkunde“ haben den Anstoß für eine **grundlegende Neuausrichtung** der Buchreihe gegeben. Die berufsfachlichen Schwerpunkte

- „Betriebswirtschaft“ (Merkurbuch 0558),
- „Steuerung und Kontrolle“ (Merkurbuch 0556) und
- „Gesamtwirtschaft“ (Wirtschafts- und Sozialkunde, Merkbuch 0557)

werden nun **in einem Band gebündelt** und beinhalten **jeweils die Stoffinhalte für alle drei Ausbildungsjahre**.

Für den Einsatz einer **integrierten Unternehmenssoftware** (IUS, ERP) im Rahmen betrieblicher Prozesse steht ein separater Band zur Verfügung (Merkurbuch 0581).

Für Ihre Arbeit mit dem Lehrbuch möchten wir Sie auf Folgendes hinweisen:

- Dieses Schulbuch deckt die Lerninhalte für den **Schwerpunkt Betriebswirtschaft** ab.
- Jedem Lernfeld ist eine Übersicht vorangestellt, die die Geschäftsprozesse mit der dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Fachsystematik verknüpft.
- Die Lernbereiche Geschäftsprozesse und Steuerung und Kontrolle werden über Textverweise eng miteinander verzahnt.
- Zentrales Prinzip bei der Behandlung der betriebswirtschaftlichen Lerninhalte ist, fachsystematische mit prozessorientierten Elementen zu verknüpfen.
- Zahlreiche Abbildungen, Schaubilder, Beispiele, Begriffsschemata, Gegenüberstellungen und Zusammenfassungen erhöhen die Anschaulichkeit und Einprägsamkeit der Informationen.
- Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in Fußnoten erklärt.
- Bei der Behandlung wichtiger Gesetze werden die Paragraphen angegeben, um Ihnen die selbstständige Arbeit bei der Lösung von Rechtsfragen zu erleichtern. Die Abkürzungen und die genauen Bezeichnungen der Gesetze finden Sie auf der S. 550 dieses Buchs.
- Bei den Berufs- und Personenbezeichnungen wurde auf die Differenzierung zwischen männlicher und weiblicher Form verzichtet. Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich erwähnt werden, dass bei der Nennung sowohl männliche als auch weibliche Berufs- und Personengruppen gemeint sind.
- Ein ausführliches Stichwortverzeichnis hilft Ihnen, Begriffe und Erläuterungen schnell aufzufinden.

Wir wünschen uns eine gute Zusammenarbeit mit allen Benutzern dieses Buchs und sind Ihnen für jede Art von Anregungen und Verbesserungsvorschlägen dankbar.

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 1: Kundenaufträge bearbeiten

1	Zusammenwirken von Absatz, Leistungserstellung und Beschaffung bei der Kundenauftragsbearbeitung	17
2	Organisatorische Grundlagen für die Auftragsbearbeitung	18
2.1	Begriff Organisation	18
2.2	Aufbauorganisation	18
2.2.1	Aufgabengliederung	18
2.2.2	Stellenbildung	19
2.2.3	Abteilungsbildung	21
2.2.4	Organisationsplan (Organigramm)	22
2.2.5	Weisungssysteme am Beispiel des Ein-Linien-Systems	22
2.2.6	Kritik der Aufbauorganisation	24
2.3	Ablauforganisation	26
2.4	Prozessorientierte Organisation	29
2.4.1	Optimierung der Arbeitsabläufe durch die Bildung von Geschäftsprozessen	29
2.4.2	Auswirkungen der Geschäftsprozessbildung auf die Organisationsform	33
3	Auftragsabwicklung	37
3.1	Geschäftsprozess der Auftragsbearbeitung	37
3.2	Kundenanfrage bearbeiten	38
3.3	Angebot abgeben	40
3.3.1	Begriff Angebot	40
3.3.2	Bindung an das Angebot	40
3.3.3	Inhalt des Angebots	41
3.3.3.1	Art, Güte, Beschaffenheit und Menge der Produkte	41
3.3.3.2	Preis der Produkte	42
3.3.3.3	Lieferungsbedingungen	42
3.3.3.4	Zahlungsbedingungen	44
3.3.3.5	Leistungsort und Gerichtsstand	44
3.4	Kundenauftrag (Bestellung) prüfen	46
3.4.1	Begriff Kundenauftrag und die rechtliche Bindung an einen Auftrag	46
3.4.2	Realisierbarkeit eines Auftrags prüfen	46
3.5	Auftragsbestätigung abgeben	49
3.6	Kaufvertrag abschließen	51
3.6.1	Abschluss des Kaufvertrags (Verpflichtungsgeschäft)	51
3.6.1.1	Begriff und Zustandekommen von Kaufverträgen	51
3.6.1.2	Rechte und Pflichten aus dem Kaufvertrag	52
3.6.2	Erfüllung des Kaufvertrags	53
3.6.2.1	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Verkäufer	53
3.6.2.1.1	Lieferung der Kaufsache	53
3.6.2.1.2	Eigentumsübertragung an den Käufer	54
3.6.2.2	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Käufer	55
3.6.3	Kommissionierung und Versand der Ware, Ausstellen der Versandpapiere, Erstellen der Ausgangsrechnung und Überwachung des Zahlungseingangs	57

3.6.3.1	Kommissionierung und Versand der Ware	57
3.6.3.2	Ausstellen der Versandpapiere und Erstellen der Ausgangsrechnung	58
3.6.3.3	Überwachung des Zahlungseingangs	61
3.7	Leistungsstörungen im Rahmen der Auftragsbearbeitung	65
3.7.1	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung)	65
3.7.1.1	Begriff mangelhafte Lieferung	65
3.7.1.2	Mängelarten	66
3.7.1.3	Rechte des Käufers (Gewährleistungsrechte)	67
3.7.1.4	Verjährungsfristen von Mängelansprüchen	71
3.7.2	Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	74
3.7.2.1	Begriff Zahlungsverzug	74
3.7.2.2	Eintritt des Zahlungsverzugs	74
3.7.2.3	Rechtsfolgen (Rechte des Verkäufers)	76
3.8	Sicherung und Durchsetzung von Ansprüchen (außergerichtliches Mahnverfahren)	79
3.8.1	Eigentumsvorbehalt	79
3.8.2	Kaufmännisches (außergerichtliches) Mahnverfahren	80
3.9	Verjährung	83
3.9.1	Gegenstand, Begriff und Zweck der Verjährung	83
3.9.2	Verjährungsfrist	84
3.9.3	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	85
3.9.3.1	Hemmung der Verjährung	85
3.9.3.2	Neubeginn der Verjährung	85

Lernfeld 2: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Leistungserstellungsprozess als Kernprozess eines Industrieunternehmens	88
2	Produktentstehung	90
2.1	Begriff Produkt und Überblick über den Prozess der Produktentstehung	90
2.2	Prozess der Produktentstehung	90
2.2.1	Teilprozess Produktplanung	90
2.2.1.1	Anstoß zur Produktplanung	90
2.2.1.2	Ideengewinnung	92
2.2.1.3	Ideenbewertung und Ideenauswahl	93
2.2.2	Teilprozess Forschung und Entwicklung	94
2.2.3	Teilprozess Produktgestaltung	95
2.2.3.1	Produktgestaltung und Kostenentwicklung	95
2.2.3.2	Produktgestaltung und Lebensphasen eines Produkts	96
2.2.4	Teilprozess Erstellung von Produktdokumenten	100
2.2.4.1	Ziel der Produktdokumentation	100
2.2.4.2	Konstruktionszeichnung	101
2.2.4.3	Grafischer Baum (Erzeugnisstruktur)	102
2.2.4.4	Stücklisten	103
2.2.4.4.1	Begriff und Aufbau von Stücklisten	103
2.2.4.4.2	Arten von Stücklisten	104
2.2.4.4.3	Baukastenstücklisten	106

2.2.4.5	Teilverwendungsnachweis.	108
2.2.4.6	Basisarbeitsplan.	109
3	Planung der fertigungstechnischen Rahmenbedingungen	112
3.1	Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen	112
3.2	Fertigungsverfahren.	113
3.2.1	Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung (mengenbezogene Betrachtung).	113
3.2.2	Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsverfahren (ablaufbezogene Betrachtung)	114
3.2.3	Zusammenhang zwischen Fertigungslosen und Kosten: optimale Losgröße	118
3.3	Umweltverträglichkeit im Rahmen der Leistungserstellung	122
3.3.1	Beziehungen zwischen Ökonomie und Ökologie bei der Leistungserstellung	122
3.3.2	Lösungsansätze	122
4	Produktionsprozessplanung	127
4.1	Überblick über Produktionsprozessplanung und Produktionsprozesssteuerung	127
4.2	Bedarfsplanung	129
4.2.1	Bestandsarten	129
4.2.2	Bedarfsarten	132
4.2.3	Bedarfsermittlung	133
4.2.3.1	Bruttobedarfsrechnung	133
4.2.3.2	Nettobedarfsrechnung	134
4.3	Produktionsterminplanung (Ermittlung der Vorlaufzeiten)	139
4.3.1	Aufgaben und Planungshorizonte der Produktionsterminplanung	139
4.3.2	Mittelfristige Terminplanung	140
4.4	Bündelung der Bedarfe zu Losen (optimale Losgröße)	143
4.5	Kapazitätsbelegungsplanung und Kapazitätsabgleich.	146
4.6	Auftragsfolgediagramm und Maschinenbelegungsplan	148
5	Produktionsprozesssteuerung	152
5.1	Überblick	152
5.2	Aufgaben der Produktionsprozesssteuerung.	152
5.2.1	Fertigungsveranlassung und Fertigungsdokumente	152
5.2.2	Fertigungsüberwachung mithilfe der Betriebsdatenerfassung.	153
5.2.3	Zuteilung der Erzeugnisse zum Kundenauftrag	154
6	Produktions-Controlling	155
6.1	Aufgaben des Produktions-Controllings	155
6.2	Zusammenhang zwischen Beschäftigungsschwankungen und Kostenverhalten	155
6.2.1	Kapazität und Beschäftigungsgrad	155
6.2.2	Auswirkungen der Produktionsmengenänderung auf die Kosten	156
6.2.2.1	Auswirkungen auf das Verhalten von fixen Kosten.	156
6.2.2.2	Auswirkungen auf das Verhalten von variablen Kosten	158
6.2.2.3	Mischkosten.	160
6.2.2.4	Kostenremanenz	160
6.2.3	Kritische Kostenpunkte	162
6.3	Leistungserstellungsprozess anhand von Kennzahlen beurteilen (Controllingprozess).	168

6.3.1	Produktivität	168
6.3.2	Wirtschaftlichkeit	169
6.3.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Prozessqualität	170
6.4	Rationalisierung	172
6.4.1	Begriff, Anlässe und Ziele der Rationalisierung	172
6.4.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung	173
6.4.2.1	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen	173
6.4.2.2	Standardisierung	173
6.4.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte	175
6.4.3.1	Just-in-time-Konzeption	175
6.4.3.2	Kanban-Verfahren	176
6.4.3.3	Lean Production.	177
6.4.3.4	Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or Buy)	178
6.5	Qualitätsmanagement.	180
6.5.1	Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements.	180
6.5.2	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	181
6.5.3	Kostenoptimale Strategie der Qualitätssicherung	182
6.5.4	Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Produktqualität	182
6.5.4.1	Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2015	182
6.5.4.2	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	185
6.5.4.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen	186
6.5.4.4	Betriebliches Vorschlagswesen	188

Lernfeld 3: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Begriff Beschaffung und die Ziele der Beschaffung (Materialwirtschaft) . . .	191
2	Einbettung der Beschaffungsprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse	192
3	Beschaffungsmarktforschung (Beschaffungs-Marketing)	194
3.1	Wertschöpfung mithilfe der Beschaffung	194
3.2	Begriff Beschaffungsmarktforschung	195
3.3	Bereiche der Beschaffungsmarktforschung	195
3.4	Informationsquellen	197
4	Beschaffungsplanung.	200
4.1	Aufgaben der Beschaffungsplanung	200
4.2	Bedarfsplanung	200
4.2.1	Begriff Bedarfsplanung	200
4.2.2	Kriterien für die Materialauswahl	201
4.2.3	ABC-Analyse	202
4.2.4	Mengenplanung	207
4.2.5	Zeitplanung.	209
4.3	Materialbereitstellungsverfahren	213
4.3.1	Bedarfsdeckung durch Vorratshaltung	213
4.3.2	Bedarfsdeckung ohne Vorratshaltung.	214
5	Liefererauswahl	217
5.1	Grundsätzliches	217

5.2	Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation	217
5.3	Mehrfaktorenvergleich (Scoring-Modell)	218
6	Beschaffungsprozesse durchführen	222
6.1	Grundsätzliches	222
6.2	Wareneingang	222
6.2.1	Behandlung der Bestellunterlagen.	222
6.2.2	Kontrolle des Wareneingangs	222
6.3	Prüfung der Eingangsrechnung	225
6.4	Zahlung des Kaufpreises	226
6.5	Unternehmenstypische Formen des Zahlungsverkehrs.	228
6.5.1	Überblick über die Geld- und Zahlungsarten	228
6.5.2	Bargeldlose Zahlung	228
6.5.2.1	Girokonto	228
6.5.2.2	SEPA-Zahlung.	229
6.5.2.2.1	SEPA-Überweisung.	229
6.5.2.2.2	SEPA-Basis-Lastschriftverfahren (SEPA Core Direct Debit Scheme)	231
6.5.2.3	Zahlungen mit der Girocard	234
6.5.2.3.1	Begriff Girocard und Girocard-Zahlung	234
6.5.2.3.2	Electronic Cash (Pay-now-Karte)	235
6.5.2.3.3	Elektronisches Lastschriftverfahren (ELV)	236
6.5.2.3.4	Nutzung der Girocard als Geldkarte (Pay-before-Karte)	236
6.5.2.4	Kreditkarte (Pay-later-Karte)	237
6.5.2.5	Onlinebanking.	238
6.5.3	Bevorzugte Zahlungsformen beim E-Commerce	239
6.5.4	Vergleich der Zahlungsverfahren	240
6.5.5	Vorteile von Bankdienstleistungen	241
7	Leistungsstörungen im Beschaffungsbereich: Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung)	244
7.1	Begriff Lieferungsverzug	244
7.2	Rechte des Käufers beim Lieferungsverzug	246
8	Beschaffungs-Controlling	251
8.1	Controlling von Lagerhaltungskosten und Lagerrisiken.	251
8.1.1	Funktionen und Arten des Lagers	251
8.1.1.1	Funktionen des Lagers	251
8.1.1.2	Arten des Lagers	251
8.1.2	Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung auf der Basis von Lagerkennzahlen	253
8.1.2.1	Arten der Lagerhaltungskosten	253
8.1.2.2	Festlegung von Mindest- und Meldebeständen.	254
8.1.2.3	Berechnung von Lagerkennzahlen	255
8.1.2.3.1	Struktur- und Rahmenkennzahlen	255
8.1.2.3.2	Wirtschaftlichkeitskennzahlen	257
8.1.2.3.3	Prozessbezogene Kennzahlen.	258
8.1.3	Eigen- oder Fremdlagerung	259
8.1.4	Risiken einer fehlerhaften Lagerplanung	260
8.2	Moderne Logistikkonzepte	263
8.2.1	Begriff und Aufgaben der Logistik.	263

8.2.2	Materialfluss im Unternehmen	264
8.2.3	Strategien der Lagerbewirtschaftung (Lagerorganisation)	264
8.2.3.1	Lagerplatzvergabe	265
8.2.3.2	Ein- und Auslagerungsstrategien	266
8.2.4	Bedeutung der Logistik	266
8.2.5	Möglichkeiten der Prozessoptimierung	266
8.2.5.1	Supply Chain Management	266
8.2.5.2	Elektronische Marktplätze	268
8.2.5.3	Internetauktionen	269
8.2.5.4	Systemlieferant	270

Lernfeld 4: Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren

1	Einbettung der Absatzprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse	272
2	Marketing	274
2.1	Grundlagen, Ziele und Aufgaben des Marketings	274
2.1.1	Grundlagen des Marketings	274
2.1.2	Marketingziele festlegen	275
2.1.2.1	Notwendigkeit von Zielformulierungen	275
2.1.2.2	Marketingziele formulieren	275
2.1.3	Aufgaben des Marketings	278
2.2	Marktforschung	279
2.2.1	Begriff Marktforschung und die Träger der Marktforschung	279
2.2.2	Datenerhebungsverfahren	281
2.2.3	Methoden der Informationsgewinnung	283
2.2.3.1	Beobachtung	283
2.2.3.2	Befragung	283
2.2.3.3	Panelerhebung	284
2.2.4	Marktgrößen	284
2.2.5	Marktsegmentierung	286
2.3	Produktpolitik	291
2.3.1	Begriff Produkt	291
2.3.2	Konzept des Produkt-Lebenszyklus	292
2.3.3	Portfolio-Analyse	295
2.3.3.1	Konzept der Portfolio-Analyse und -Planung	295
2.3.3.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	295
2.3.4	Entscheidungen zum Produktprogramm	301
2.3.4.1	Überblick	301
2.3.4.2	Produktinnovation	301
2.3.4.3	Produktmodifikation (Produktvariation)	303
2.3.4.4	Produkteliminierung	304
2.3.5	Anbieten von Sekundärdienstleistungen	304
2.4	Kontrahierungspolitik (Entgeltspolitik)	307
2.4.1	Preisstrategien	307
2.4.2	Preispolitik	308
2.4.2.1	Kostenorientierte Preispolitik	309
2.4.2.2	Abnehmerorientierte (nachfrageorientierte) Preispolitik	310
2.4.2.3	Wettbewerbsorientierte (konkurrenzorientierte) Preispolitik	313

2.4.3	Konditionenpolitik	314
2.4.3.1	Lieferungsbedingungen	314
2.4.3.2	Finanzdienstleistungen	315
2.5	Kommunikationspolitik	317
2.5.1	Werbung	317
2.5.1.1	Begriff und Grundsätze der Werbung	317
2.5.1.2	Werbeplan	318
2.5.1.3	Werbeerfolgskontrolle	323
2.5.1.4	Bedeutung der Werbung.	325
2.5.2	Verkaufsförderung.	325
2.5.3	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	327
2.5.4	Neuere Formen der Kommunikationspolitik	327
2.6	Distributionspolitik.	334
2.6.1	Begriff und Aufgabe der Distributionspolitik	334
2.6.2	Absatzorgane	334
2.6.2.1	Werkseigener Absatz	334
2.6.2.2	Werksggebundener Absatz	338
2.6.2.3	Ausgliederter Absatz	340
2.6.2.3.1	Handelsvertreter	340
2.6.2.3.2	Kommissionär.	342
2.6.3	Absatzorganisation	344
2.6.3.1	Äußere Organisation des Absatzes (Absatzwege)	344
2.6.3.2	Innere Organisation des Absatzes	345
2.7	Entwicklung eines Marketingkonzeptes (Marketingmix)	352
3	Marketing-Controlling	356
3.1	Aufgaben des Marketing-Controllings.	356
3.2	Maßnahmen des Marketing-Controllings am Beispiel der Kennzahlenanalyse	357
3.2.1	Aufgaben der Kennzahlenanalyse	357
3.2.2	Erfolgskennzahlen als Beispiel für Kennzahlen des Marketing-Controllings	357

Lernfeld 5: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1	Einbettung der Personalwirtschaft in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse	361
2	Begriff, Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft	363
3	Personalbedarfsplanung	364
3.1	Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung sowie die Arten des Personalbedarfs.	364
3.2	Personalbedarfsplanung vornehmen	365
3.2.1	Personalanalyse	365
3.2.2	Quantitative Personalbedarfsplanung.	367
3.2.3	Qualitative Personalbedarfsplanung.	368
4	Personalbeschaffungsplanung	369
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung	369
4.2	Personalbeschaffungswege	370
4.2.1	Interne Personalbeschaffung.	370
4.2.2	Externe Personalbeschaffung	370

5	Personalbeschaffung	373
5.1	Personal auswählen	373
5.1.1	Überblick über das Auswahlverfahren	373
5.1.2	Stellenbeschreibungen und Stellenanzeigen formulieren	375
5.1.3	Eingehende Bewerbungen überprüfen	378
5.1.4	Personalauswahl durchführen	381
5.1.4.1	Zum Vorstellungsgespräch einladen	381
5.1.4.2	Mögliche Inhalte eines Vorstellungsgesprächs	381
5.1.4.3	Vorstellungsgespräche aufbereiten	382
5.1.4.4	Arbeitsproben, situative Verfahren, Testverfahren, Assessment-Center	384
5.1.4.5	Personalauswahl treffen	385
5.2	Personal einstellen	390
5.2.1	Begriff und Inhalt eines Arbeitsvertrags	390
5.2.2	Anmeldung der Mitarbeiter zur Sozialversicherung	394
5.3	Betriebliche Vollmachten	396
5.3.1	Begriffe Delegation und Vollmacht	396
5.3.2	Gesetzlich geregelte Vollmachten	396
5.3.2.1	Prokura	397
5.3.2.2	Handlungsvollmacht	397
5.3.3	Zusammenhang zwischen gesetzlichen Vollmachten und Organisationsaufbau	399
6	Personaleinsatz	401
6.1	Personaleinsatz planen	401
6.2	Flexible Arbeitszeiten	403
6.3	Teilzeitbeschäftigung	404
7	Personalführung	406
7.1	Begriffe Leitung und Führung	406
7.2	Motivierung der Mitarbeiter	406
7.2.1	Begriffe Motivation und Motivationstheorie	406
7.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	407
7.2.3	Grundsätze der Personalführung	408
7.3	Führungsstile	408
7.4	Führungsmethoden	409
7.5	Mitarbeitergespräche	410
8	Personalqualifizierung	412
8.1	Personalentwicklung	412
8.1.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	412
8.1.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung	412
8.2	Personalförderung	413
8.3	Arbeitsstrukturierung	414
8.4	Fort- und Weiterbildung	416
8.4.1	Begriffe Fort- und Weiterbildung	416
8.4.2	Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung	416
9	Personalbeurteilung	418
9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung	418
9.2	Formen der Beurteilung	419
9.3	Personenbezogene Daten schützen	421

10	Personalentlohnung	422
10.1	Arbeitsstudien	422
10.1.1	Begriff und Notwendigkeit der Arbeitsstudien	422
10.1.2	Arbeitszeitstudien	423
10.1.2.1	Begriff Normalleistung	423
10.1.2.2	Berechnung der Auftragszeit	423
10.1.3	Arbeitswertstudien	428
10.1.3.1	Begriff Arbeitswertstudien	428
10.1.3.2	Methoden der Arbeitsbewertung	428
10.1.3.2.1	Summarische Arbeitsbewertung	428
10.1.3.2.2	Analytisches Verfahren der Arbeitsbewertung	430
10.1.3.3	Bedeutung der Arbeitsbewertung	435
10.2	Formen des betrieblichen Entgelts	436
10.2.1	Zeitlohn	436
10.2.2	Leistungslohn	437
10.2.2.1	Akkordlohn	437
10.2.2.2	Prämienlohn	439
10.2.3	Beteiligungslohn	440
11	Personalfreisetzung	444
11.1	Notwendigkeit von Personalfreisetzungen	444
11.2	Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag	445
11.3	Kündigung	446
11.3.1	Begriff Kündigung	446
11.3.2	Arten der Kündigung	446
11.3.3	Kündigungsschutz	448
11.3.4	Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer	449
11.3.5	Kündigungsschutzklage und Arbeitsgerichtsbarkeit	450
11.3.5.1	Kündigungsschutzklage	450
11.3.5.2	Arbeitsgerichtsbarkeit	450
11.4	Zeugnis ausstellen	451
11.5	Entlassung abwickeln	453

Lernfeld 6: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen

1	Einbettung der Investitions- und Finanzierungsprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse	457
2	Investitionsplanung	459
2.1	Begriffe Investition und Finanzierung	459
2.2	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung	459
2.2.1	Statische Betrachtung innerhalb der Bilanz	459
2.2.2	Dynamische Betrachtung	460
2.3	Investitionen planen	461
2.3.1	Investitionsziele	461
2.3.2	Investitionsarten	462
2.3.3	Verfahren der Investitionsrechnung beurteilen	465
2.3.3.1	Grundlegendes	465

2.3.3.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung zur Beurteilung von Investitionsalternativen einsetzen	466
2.3.3.2.1	Kostenvergleichsrechnung	467
2.3.3.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	468
2.3.3.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	469
2.3.3.2.4	Amortisationsrechnung	470
3	Finanzierungsplanung	473
3.1	Formen der Finanzierungsanlässe	473
3.2	Ziele der Finanzierung	474
3.3	Kapitalbedarfsermittlung	475
3.4	Finanzplan	477
4	Finanzierungsmöglichkeiten.	482
4.1	Übersicht über die Finanzierungsarten	482
4.2	Begriffe Außen- und Innenfinanzierung.	482
5	Außenfinanzierung	483
5.1	Beteiligungsfinanzierung	483
5.1.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	483
5.1.2	Beteiligungsfinanzierung bei der KG	483
5.1.3	Beteiligungsfinanzierung bei der GmbH	484
5.1.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung.	485
5.2	Kreditfinanzierung	486
5.2.1	Begriff Kreditfinanzierung (Fremdfinanzierung)	486
5.2.2	Kreditfinanzierung durch Banken	486
5.2.2.1	Bankdarlehen	486
5.2.2.2	Kontokorrentkredit (Dispositionskredit)	490
5.2.3	Leasing (Sachmittelkreditfinanzierung)	494
5.2.3.1	Begriff Leasing	494
5.2.3.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	494
5.2.3.3	Rechnerischer Vergleich von Leasing und Darlehensfinanzierung	496
5.2.3.4	Beurteilung des Leasings	497
5.2.4	Beurteilung der Kreditfinanzierung	498
6	Innenfinanzierung.	500
6.1	Selbstfinanzierung.	500
6.1.1	Begriff Selbstfinanzierung	500
6.1.2	Selbstfinanzierung am Beispiel der KG	501
6.1.3	Selbstfinanzierung am Beispiel der GmbH	502
6.2	Finanzierung aus freigesetztem Kapital (Mittelfreisetzung durch Vermögensumschichtung, Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten)	504
6.2.1	Mittelfreisetzung durch Vermögensumschichtung	504
6.2.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten.	505
7	Kreditsicherung	508
7.1	Überblick über Möglichkeiten der Kreditsicherung	508
7.2	Bürgschaft	508
7.3	Sicherungsübereignung	509
7.4	Grundschuld	511

8	Finanzierungs- und Investitionscontrolling	516
8.1	Grundlegendes zu den Finanzierungsregeln (Finanzierungsgrundsätze)	516
8.2	Horizontale Finanzierungsregeln	516
8.3	Vertikale Finanzierungsregel	517
Beispiele für die schriftliche Abschlussprüfung im Prüfungsfach:		
	Betriebswirtschaft/Geschäftsprozesse	528
	Beispiel 1:	528
	Beispiel 2:	534
	Beispiel 3:	542
	Abkürzungen der Gesetze und Rechtsverordnungen	550
	Stichwortverzeichnis	551