

# 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

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 § 60 a 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.

\* \* \* \* \*

15. Auflage 2020

© 2003 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

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

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Umschlagfoto: Festo AG & Co.

ISBN 978-3-8120-0523-4

# Vorwort

Das vorliegende Lehrbuch umfasst **alle betriebswirtschaftlichen Lerninhalte**, die der **Rahmenlehrplan** für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/Industriekauffrau im Lernbereich Geschäftsprozesse fordert (Lernfelder 2, 5, 6, 7, 10 und 11). Zudem berücksichtigt das Buch die im **aktuellen IHK-Prüfungskatalog** genannten Stoffinhalte.

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

- Jedem Lernfeld ist eine Übersicht vorangestellt, die die Geschäftsprozesse mit der dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Fachsystematik verknüpft.
- Im Schülerbuch werden durch die folgenden Icons **Hinweise auf Zusatzmaterial** gegeben:

Zur Lösung der Übungsaufgabe kann sowohl auf der Lehrerbegleit-CD als auch in der Mediathek des Verlages ([www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de), Suche „0523“) auf eine Vorlage (z. B. Tabelle, Blanko-Stückliste) im PDF-Format zurückgegriffen werden.



Für die Lehrkraft stehen auf der CD zum Lehrerbegleitheft (Merkurbuch 3523) Abbildungen bzw. Tabellen zusätzlich als PDF-Datei (inkl. Blankoformular) zur Verfügung.



- Für den **Einsatz einer integrierten Unternehmenssoftware (IUS, ERP)** im Rahmen betrieblicher Prozesse steht ein separater Band zur Verfügung (Merkurbuch 0581).
- Die Lernbereiche Geschäftsprozesse und Steuerung und Kontrolle werden über Textverweise eng miteinander verzahnt. Damit die Schüler die Systematik der Buchführung verstehen, werden die Rechnungsweseninhalte der Lernfelder 6 (Besondere Buchungen im Rahmen des Beschaffungsprozesses), 7 (Berechnung und Buchung der Arbeitsentgelte) und 10 (Besondere Buchungen im Rahmen des Absatzprozesses) im Buch **„Kaufmännische Steuerung und Kontrolle – Industrie“** (Merkurbuch 0521) dargestellt.
- Zentrales Prinzip bei der Behandlung der betriebswirtschaftlichen Lerninhalte ist, fachsystematische mit prozessorientierten Elementen zu verknüpfen.
- Zahlreiche Abbildungen, Schaubilder, Beispiele, Begriffsschemata, Gegenüberstellungen und Merksätze 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. 627 dieses Buchs.
- Bei den Berufsbezeichnungen 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 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebs erfassen



<b>1</b>	<b>Leistungserstellungsprozess eines Industriebetriebs untersuchen</b>	17
1.1	Betrieblicher Leistungsprozess am Beispiel des Industriebetriebs	17
1.2	Vernetzung des Industrieunternehmens mit den Beschaffungs- und Absatzmärkten durch Material-, Geld- und Informationsfluss	18
1.3	Betriebliche Produktionsfaktoren	20
<b>2</b>	<b>Zielsystem des Industriebetriebs untersuchen</b>	21
2.1	Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild	21
2.2	Unternehmensziele	23
2.2.1	Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens	23
2.2.2	Gliederung der Unternehmensziele nach dem Zeithorizont	24
2.3	Zielharmonie und Zielkonflikte zwischen den Unternehmenszielen	25
2.4	Abhängigkeit der Zielerreichung von Marktentwicklungen	27
2.4.1	Analyse und Beurteilung der Marktsituation	27
2.4.2	Marktentwicklungen als Veränderung der Marktsituation	29
<b>3</b>	<b>Organisation des Industriebetriebs beurteilen</b>	31
3.1	Zusammenwirken von Absatz, Leistungserstellung und Beschaffung bei der Kundenauftragsbearbeitung	31
3.2	Organisatorische Grundlagen für die Auftragsbearbeitung	32
3.2.1	Begriff Organisation	32
3.2.2	Aufbauorganisation	33
3.2.2.1	Aufgabengliederung	33
3.2.2.2	Stelle	34
3.2.2.3	Abteilung	36
3.2.2.4	Organigramm	36
3.2.2.5	Formen der betrieblichen Aufbauorganisation	37
3.2.2.5.1	Grundsätzliches	37
3.2.2.5.2	Leitungssysteme	37
3.2.2.6	Kritik an der Aufbauorganisation	42
3.2.3	Ablauforganisation	45
3.2.4	Prozessorientierte Organisation	48
3.2.4.1	Optimierung der Arbeitsabläufe durch die Bildung von Geschäftsprozessen	48
3.2.4.2	Auswirkungen der Geschäftsprozessbildung auf die Organisationsform	49
<b>4</b>	<b>Konzept der Geschäftsprozesse aufzeigen</b>	50
4.1	Wertschöpfungsprozess	50
4.2	Geschäftsprozesse im Industriebetrieb	51
4.2.1	Globalisierung und Käufermärkte als Auslöser für die Orientierung an Geschäftsprozessen	51
4.2.2	Arten von Geschäftsprozessen	53
4.2.3	Darstellung von Geschäftsprozessen	55
4.3	Ansatzpunkte zur Optimierung von Geschäftsprozessen	58
<b>5</b>	<b>Informationssysteme – die Basis von Prozessen untersuchen</b>	61
5.1	Begriffe Information und Informationssysteme	61
5.2	Sichten auf ein Informationssystem	62
5.3	Informationssystem als Quelle von Wettbewerbsvorteilen	63
<b>6</b>	<b>Controllingprozesse beschreiben</b>	65
6.1	Begriffsklärungen	65

6.2	Aufgaben des Controllings .....	66
6.3	Arten des Controllings .....	67
6.4	Bedeutung des Rechnungswesens für Planung und Kontrolle .....	68
<b>7</b>	<b>Grundlagen einer Präsentation entwickeln</b> .....	<b>69</b>
7.1	Teamarbeit als mögliche Vorarbeit für eine Präsentation .....	69
7.2	Vorbereitung einer Präsentation .....	70
7.3	Grundlegende Präsentationsregeln .....	71
7.4	Regeln für ein Feedback .....	73

## Lernfeld 5: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren



<b>1</b>	<b>Leistungserstellungsprozesse als Kernprozesse eines Industrieunternehmens beschreiben</b> .....	<b>75</b>
<b>2</b>	<b>Leistungsprogramm als Rahmen für die Leistungserstellungsprozesse darstellen</b> ..	<b>77</b>
2.1	Begriffe Leistungsprogramm und Leistungsprogrammplanung .....	77
2.2	Faktoren, die das Leistungsprogramm beeinflussen .....	77
2.2.1	Absatzwirtschaftliche Faktoren .....	77
2.2.2	Produktionswirtschaftliche Faktoren .....	79
2.3	Gegenseitige Abhängigkeiten zwischen Leistungsprogramm und Leistungserstellungsprozessen .....	80
<b>3</b>	<b>Produktentstehung erklären</b> .....	<b>81</b>
3.1	Begriff Produkt und Überblick über die Prozesse der Produktentstehung .....	81
3.2	Prozess Produktentstehung .....	81
3.2.1	Produktplanung .....	81
3.2.1.1	Anstoß zur Produktplanung .....	81
3.2.1.2	Ideengewinnung .....	83
3.2.1.3	Ideenbewertung und Ideenauswahl .....	84
3.2.2	Forschung und Entwicklung .....	85
3.2.3	Produktgestaltung .....	86
3.2.3.1	Produktgestaltung und Kostenentwicklung .....	86
3.2.3.2	Produktgestaltung und Lebensphasen eines Produkts .....	87
3.2.4	Erstellung von Produktdokumenten .....	91
3.2.4.1	Ziel der Produktdokumentation .....	91
3.2.4.2	Konstruktionszeichnung .....	92
3.2.4.3	Grafischer Baum (Erzeugnisstruktur) .....	93
3.2.4.4	Stücklisten .....	94
3.2.4.4.1	Begriff und Aufbau von Stücklisten .....	94
3.2.4.4.2	Arten von Stücklisten .....	95
3.2.4.4.3	Baukastenstücklisten .....	97
3.2.4.5	Teileverwendungsnachweis .....	99
3.2.4.6	Arbeitsplan .....	100
<b>4</b>	<b>Fertigungstechnische Rahmenbedingungen beurteilen</b> .....	<b>103</b>
4.1	Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen .....	103
4.2	Fertigungsverfahren .....	104
4.2.1	Fertigungsverfahren nach der Menge der gleichartigen Produkte .....	104
4.2.2	Fertigungsverfahren nach der Organisation der Fertigung .....	105
4.2.3	Zusammenhang zwischen Fertigungslosen und Kosten: optimale Losgröße .....	109
4.2.3.1	Begriff und Bestimmungsfaktoren der optimalen Losgröße .....	109
4.2.3.2	Berechnung der optimalen Losgröße .....	110
4.3	Umweltverträglichkeit im Rahmen der Leistungserstellung .....	113
4.3.1	Beziehungen zwischen Ökonomie und Ökologie bei der Leistungserstellung .....	113
4.3.2	Lösungsansätze .....	113

4.4	Fertigungsverfahren unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes	114
<b>5</b>	<b>Produktionsprozess planen</b>	119
5.1	Überblick über Produktionsprozessplanung und Produktionsprozesssteuerung	119
5.2	Bedarfsplanung	121
5.2.1	Bestandsarten	121
5.2.2	Bedarfsarten	124
5.2.3	Verfahren der Bedarfsermittlung	125
5.2.3.1	Bruttobedarfsrechnung	125
5.2.3.2	Nettobedarfsrechnung	126
5.3	Produktionsterminplanung (Ermittlung der Vorlaufzeiten)	131
5.3.1	Aufgaben und Planungshorizonte der Produktionsterminplanung	131
5.3.2	Mittelfristige Terminplanung	132
5.4	Bündelung der Bedarfe zu Losen (optimale Losgröße)	135
5.5	Kapazitätsbelegungsplanung und Kapazitätsabgleich	138
5.6	Auftragsfolgediagramm und Maschinenbelegungsplan	140
5.7	Netzplantechnik als Verfahren zur Terminierung von einmaligen und komplexen Leistungen (Projekten)	142
5.7.1	Einführung	142
5.7.2	Ablauf des Verfahrens	142
5.7.3	Darstellungsmöglichkeiten	143
5.7.4	Vorteile der Netzplantechnik	147
<b>6</b>	<b>Produktionsprozess steuern</b>	150
6.1	Überblick	150
6.2	Aufgaben der Produktionsprozesssteuerung	150
6.2.1	Fertigungsveranlassung und Fertigungsdokumente	150
6.2.2	Fertigungsüberwachung (Auftragsverfolgung) mithilfe der Betriebsdatenerfassung	151
6.2.3	Zuteilung der Erzeugnisse zum Kundenauftrag	152
<b>7</b>	<b>Leistungserstellungsprozesse steuern und kontrollieren (Produktions-Controlling)</b>	153
7.1	Aufgaben des Produktions-Controllings	153
7.2	Zusammenhang zwischen Beschäftigungsschwankungen und Kostenverhalten	153
7.2.1	Kapazität und Beschäftigungsgrad	153
7.2.2	Auswirkungen der Produktionsmengenänderung auf die Kosten	154
7.2.2.1	Auswirkungen auf das Verhalten von fixen Kosten	154
7.2.2.2	Auswirkungen auf das Verhalten von variablen Kosten	156
7.2.2.3	Mischkosten	158
7.2.2.4	Kostenremanenz	158
7.2.3	Kritische Kostenpunkte	160
7.3	Leistungserstellungsprozess anhand von Kennzahlen beurteilen (Controllingprozess)	166
7.3.1	Produktivität	166
7.3.2	Wirtschaftlichkeit	167
7.3.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Prozessqualität	167
7.4	Rationalisierung	170
7.4.1	Begriff, Anlässe und Ziele der Rationalisierung	170
7.4.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung	171
7.4.2.1	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen	171
7.4.2.2	Standardisierung	171
7.4.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte	173
7.4.3.1	Just-in-time-Verfahren	173
7.4.3.2	Kanban-Verfahren	175
7.4.3.3	Lean Production	176
7.4.3.4	Eigenfertigung oder Fremdbeschaffung (Make or Buy)	177
7.5	Qualitätsmanagement	180
7.5.1	Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements	180

7.5.2	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement .....	180
7.5.3	Kostenoptimale Strategie der Qualitätssicherung .....	181
7.5.4	Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Produktqualität .....	182
7.5.4.1	Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2015 .....	182
7.5.4.2	Konzept des Total Quality Managements (TQM) .....	184
7.5.4.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen .....	186
7.5.4.4	Betriebliches Vorschlagswesen .....	187

## Lernfeld 6: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren



<b>1</b>	<b>Begriff Beschaffung und die Ziele der Beschaffung (Materialwirtschaft) beschreiben</b>	190
<b>2</b>	<b>Einbettung der Beschaffungsprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse erläutern</b> .....	192
<b>3</b>	<b>Beschaffungsmarktforschung (Beschaffungs-Marketing) darstellen</b> .....	192
3.1	Wertschöpfung mithilfe der Beschaffung .....	192
3.2	Begriff Beschaffungsmarktforschung .....	195
3.3	Bereiche der Beschaffungsmarktforschung .....	195
3.4	Informationsquellen .....	197
<b>4</b>	<b>Beschaffung planen</b> .....	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	Nachhaltigkeit im Rahmen der Beschaffungsplanung .....	213
4.3.1	Durchlaufstrategie .....	213
4.3.2	Kreislaufstrategie .....	214
4.3.3	Umweltcheckliste .....	215
4.4	Materialbereitstellungsverfahren .....	218
4.4.1	Bedarfsdeckung durch Vorratshaltung .....	218
4.4.2	Bedarfsdeckung ohne Vorratshaltung .....	219
<b>5</b>	<b>Liefererauswahl erklären</b> .....	222
5.1	Grundsätzliches .....	222
5.2	Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation .....	222
5.3	Mehrfaktorenvergleich (Scoring-Modell) .....	223
<b>6</b>	<b>Beschaffungsprozess durchführen</b> .....	227
6.1	Grundsätzliches .....	227
6.2	Anfrage .....	227
6.3	Angebot .....	229
6.3.1	Begriff Angebot .....	229
6.3.2	Bindung an das Angebot .....	229
6.3.3	Inhalt des Angebots .....	230
6.3.3.1	Art, Güte, Beschaffenheit und Menge der Produkte .....	230
6.3.3.2	Preis der Produkte .....	231
6.3.3.3	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen im Inlandgeschäft .....	232
6.3.3.4	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen im Außenhandelsgeschäft .....	235
6.3.3.4.1	Lieferungsbedingungen im Außenhandelsgeschäft (Incoterms) .....	235
6.3.3.4.2	Zahlungsbedingungen im Außenhandelsgeschäft .....	238
6.3.3.5	Leistungsort und Gerichtsstand .....	242

6.4	Bestellung .....	242
6.4.1	Begriff Bestellung und die rechtliche Bindung an eine Bestellung .....	242
6.4.2	Realisierbarkeit einer Bestellung prüfen .....	243
6.5	Bestellbestätigung abgeben .....	244
6.6	Kaufvertrag .....	249
6.6.1	Abschluss des Kaufvertrags (Verpflichtungsgeschäft) .....	249
6.6.1.1	Begriff und Zustandekommen von Kaufverträgen .....	249
6.6.1.2	Rechte und Pflichten aus dem Kaufvertrag .....	250
6.6.2	Erfüllung des Kaufvertrags .....	251
6.6.2.1	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Verkäufer .....	251
6.6.2.1.1	Lieferung der Kaufsache .....	251
6.6.2.1.2	Eigentumsübertragung an den Käufer .....	252
6.6.2.2	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Käufer .....	253
6.7	Unternehmenstypische Formen des Zahlungsverkehrs .....	261
6.7.1	Überblick über die Geld- und Zahlungsarten .....	261
6.7.2	Bargeldlose Zahlung .....	261
6.7.2.1	Girokonto .....	261
6.7.2.2	SEPA-Zahlungen .....	262
6.7.2.2.1	SEPA-Überweisung .....	262
6.7.2.2.2	Echtzeitüberweisung (Instant Payment) .....	264
6.7.2.2.3	SEPA-Basis-Lastschriftverfahren (SEPA Core Direct Debit Scheme) .....	265
6.7.2.3	Zahlung mit der Girocard .....	268
6.7.2.3.1	Begriff Girocard und Girocard-Zahlung (Electronic Cash) .....	268
6.7.2.3.2	Elektronisches Lastschriftverfahren (ELV) .....	269
6.7.2.3.3	Nutzung der Girocard als Geldkarte (Pay-before-Karte) .....	269
6.7.2.4	Kreditkarte (Pay-later-Karte) .....	270
6.7.2.5	Onlinebanking .....	271
6.7.3	Bevorzugte Zahlungsformen beim E-Commerce .....	272
6.7.4	Vergleich der elektronischen Zahlungssysteme .....	273
6.7.5	Vorteile von Bankdienstleistungen .....	274
6.8	Leistungsstörungen im Beschaffungsbereich .....	278
6.8.1	Begriff Leistungsstörungen und Überblick über mögliche Leistungsstörungen .....	278
6.8.2	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung) .....	278
6.8.2.1	Begriff mangelhafte Lieferung .....	278
6.8.2.2	Mängelarten .....	278
6.8.2.3	Rechte des Käufers (Gewährleistungsrechte) .....	280
6.8.2.4	Verjährungsfristen von Mängelansprüchen .....	284
6.8.3	Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung) .....	286
6.8.3.1	Begriff Lieferungsverzug .....	286
6.8.3.2	Voraussetzungen des Lieferungsverzugs .....	287
6.8.3.3	Rechte des Käufers beim Lieferungsverzug .....	288
<b>7</b>	<b>Beschaffungsprozesse steuern und kontrollieren (Beschaffungs-Controlling)</b> .....	<b>293</b>
7.1	Controlling von Lagerhaltungskosten und Lagerrisiken .....	293
7.1.1	Begriff, Funktionen und Arten des Lagers .....	293
7.1.1.1	Begriff und Funktionen des Lagers .....	293
7.1.1.2	Arten des Lagers .....	293
7.1.2	Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung auf der Basis von Lagerkennzahlen .....	295
7.1.2.1	Arten der Lagerhaltungskosten .....	295
7.1.2.2	Festlegung von Mindest- und Meldebeständen .....	296
7.1.2.3	Berechnung von Lagerkennzahlen .....	297
7.1.2.3.1	Struktur- und Rahmenkennzahlen .....	297
7.1.2.3.2	Wirtschaftlichkeitskennzahlen .....	299
7.1.2.3.3	Prozessbezogene Kennzahlen .....	300
7.1.3	Risiken einer fehlerhaften Lagerplanung .....	301
7.1.4	Eigen- oder Fremdlagerung .....	301

7.2	Moderne Logistikkonzepte .....	306
7.2.1	Begriff und Aufgaben der Logistik .....	306
7.2.2	Materialfluss im Unternehmen .....	307
7.2.3	Strategien der Lagerbewirtschaftung (Lagerorganisation) .....	307
7.2.3.1	Lagerplatzvergabe .....	308
7.2.3.2	Ein- und Auslagerungsstrategien .....	309
7.2.4	Bedeutung der Logistik .....	309
7.2.5	Möglichkeiten der Prozessoptimierung .....	310
7.2.5.1	Supply Chain Management .....	310
7.2.5.2	Elektronische Marktplätze .....	311
7.2.5.3	E-Procurement .....	312
7.2.5.4	Internetauktionen .....	313
7.2.5.5	Systemlieferant .....	314

## Lernfeld 7: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen



<b>1</b>	<b>Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln</b> .....	316
<b>2</b>	<b>Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen</b> .....	316
<b>3</b>	<b>Personalbedarf planen</b> .....	318
3.1	Personalanalyse .....	318
3.2	Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung sowie die Arten des Personalbedarfs .....	319
3.3	Quantitative Personalbedarfsplanung .....	320
3.4	Qualitative Personalbedarfsplanung .....	321
<b>4</b>	<b>Personalbeschaffung planen</b> .....	322
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung .....	322
4.2	Personalbeschaffungswege .....	323
4.2.1	Interne Personalbeschaffung .....	323
4.2.2	Externe Personalbeschaffung .....	323
<b>5</b>	<b>Personal beschaffen</b> .....	326
5.1	Ablauf des Auswahl- und Einstellungsverfahrens .....	326
5.2	Stellenanzeigen formulieren .....	328
5.3	Durchführung der Personalauswahl .....	330
5.3.1	Sortieren der Bewerbungsunterlagen .....	330
5.3.2	Durchführung der Personalauswahl .....	331
5.3.2.1	Einladung zum Vorstellungsgespräch .....	331
5.3.2.2	Mögliche Inhalte eines Vorstellungsgesprächs .....	331
5.3.2.3	Aufbereitung der Vorstellungsgespräche .....	332
5.3.2.4	Arbeitsproben, situative Verfahren, Testverfahren, Assessment-Center .....	334
5.3.2.5	Treffen der Personalauswahl .....	335
5.4	Personal einstellen .....	340
5.4.1	Begriff und Inhalt eines Arbeitsvertrags .....	340
5.4.2	Unterlagen zur Anmeldung neuer Mitarbeiter beim Sozialversicherungsträger und beim Finanzamt .....	345
5.4.3	Anlegen von Personalakten .....	345
5.5	Betriebliche Vollmachten .....	347
5.5.1	Begriffe Delegation und Vollmacht .....	347
5.5.2	Gesetzlich geregelte Vollmachten .....	347
5.5.2.1	Prokura .....	348
5.5.2.2	Handlungsvollmacht .....	348
5.5.3	Zusammenhang zwischen gesetzlichen Vollmachten und Organisationsaufbau .....	350
<b>6</b>	<b>Personal einsetzen</b> .....	351



6.1	Personaleinsatzplan .....	351
6.2	Flexible Arbeitszeiten .....	354
6.3	Teilzeitbeschäftigung .....	355
<b>7</b>	<b>Personal qualifizieren</b> .....	<b>356</b>
7.1	Personalführung .....	356
7.1.1	Grundsätze der Personalführung .....	357
7.1.2	Führungsstile und Führungsmethoden .....	357
7.1.3	Mitarbeitergespräche .....	358
	7.1.3.1 Arten von Mitarbeitergesprächen .....	358
	7.1.3.2 Grundlagen für eine erfolgreiche Gesprächsführung .....	359
7.1.4	Regelung von Konflikten .....	362
7.2	Personalentwicklung .....	366
7.2.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung .....	366
7.2.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung .....	366
7.2.3	Personalförderung .....	367
7.2.4	Arbeitsstrukturierung .....	368
7.2.5	Fort- und Weiterbildung .....	370
	7.2.5.1 Begriffe Fort- und Weiterbildung .....	370
	7.2.5.2 Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung .....	370
<b>8</b>	<b>Personal beurteilen</b> .....	<b>372</b>
8.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung .....	372
8.2	Formen der Beurteilung .....	373
8.3	Datenschutz .....	374
8.3.1	EU-Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO] .....	374
8.3.2	Bundesdatenschutzgesetz [BDSG] .....	376
<b>9</b>	<b>Personal entlohnen</b> .....	<b>377</b>
9.1	Begriff und Notwendigkeit der Arbeitsstudien .....	377
9.2	Arbeitszeitstudien .....	378
9.2.1	Begriff Normalleistung .....	378
9.2.2	Berechnung der Auftragszeit .....	378
9.3	Arbeitswertstudien .....	381
9.3.1	Begriff Arbeitswertstudien .....	381
9.3.2	Methoden der Arbeitsbewertung .....	381
	9.3.2.1 Summarische Arbeitsbewertung .....	381
	9.3.2.2 Analytisches Verfahren der Arbeitsbewertung .....	382
9.3.3	Bedeutung der Arbeitsbewertung .....	384
9.4	Formen des betrieblichen Entgelts .....	385
9.4.1	Zeitlohn .....	385
9.4.2	Leistungslohn .....	386
	9.4.2.1 Akkordlohn .....	386
	9.4.2.2 Prämienlohn .....	388
9.4.3	Beteiligungslohn .....	389
<b>10</b>	<b>Personal freisetzen</b> .....	<b>393</b>
10.1	Notwendigkeit von Personalfreisetzungen .....	393
10.2	Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag .....	394
10.3	Kündigung .....	395
10.3.1	Begriff Kündigung .....	395
10.3.2	Arten der Kündigung .....	395
10.3.3	Kündigungsschutz .....	399
10.3.4	Kündigungsschutzklage .....	400
10.4	Zeugnis ausstellen .....	400
10.5	Entlassung abwickeln .....	402

<b>11</b>	<b>Personal steuern und kontrollieren (Personalcontrolling)</b>	405
11.1	Grundsätzliches	405
11.2	Personalkennzahlen	405
11.3	Personalinformationssystem	408
11.4	Personalstatistik	409

## Lernfeld 10: Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren



<b>1</b>	<b>Einbettung der Absatzprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse erläutern</b>	413
<b>2</b>	<b>Marketing als Führungsprozess erläutern</b>	415
2.1	Grundlagen, Ziele und Aufgaben des Marketings	415
2.1.1	Grundlagen des Marketings	415
2.1.2	Marketingziele festlegen	416
2.1.2.1	Notwendigkeit von Zielformulierungen	416
2.1.2.2	Marketingziele formulieren	416
2.1.3	Marktpositionierung auf einem Zielmarkt	419
2.1.4	Aufgaben des Marketings	420
2.2	Marktforschung	422
2.2.1	Begriff Marktforschung, Träger der Marktforschung und Gebiete der Marktforschung	422
2.2.2	Informationen über zentrale Marktteilnehmer gewinnen	424
2.2.2.1	Kunden als zentrale Marktteilnehmer	424
2.2.2.2	Wettbewerber als zentrale Marktteilnehmer	425
2.2.2.2.1	Wettbewerberanalyse	425
2.2.2.2.2	SWOT-Analyse	426
2.2.2.2.3	Benchmarking	431
2.2.3	Datenerhebungsverfahren	431
2.2.4	Methoden der Informationsgewinnung	433
2.2.4.1	Beobachtung	433
2.2.4.2	Befragung	434
2.2.4.3	Panelerhebung	435
2.2.5	Marktgrößen	435
2.2.6	Marktsegmentierung	437
2.3	Produktpolitik	443
2.3.1	Begriff Produkt und Alleinstellungsmerkmal von Produkten	443
2.3.2	Konzept des Produktlebenszyklus	446
2.3.3	Portfolio-Analyse	449
2.3.3.1	Konzept der Portfolio-Analyse und -Planung	449
2.3.3.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	449
2.3.4	Entscheidungen zum Produktprogramm	455
2.3.4.1	Überblick	455
2.3.4.2	Produktinnovation	455
2.3.4.3	Produktmodifikation (Produktvariation)	457
2.3.4.4	Produkteliminierung	458
2.3.5	Anbieten von Sekundärdienstleistungen	458
2.4	Kontrahierungspolitik (Entgeltpolitik)	461
2.4.1	Preisstrategien	461
2.4.1.1	Begriff Preisstrategie	461
2.4.1.2	Orientierung am Leitpreis (Mittelpreisstrategie)	462
2.4.1.3	Hochpreisstrategie (Exklusivstrategie)	462
2.4.1.4	Niedrigpreisstrategie	463
2.4.1.5	Gesamtdarstellung der Preisstrategien	464
2.4.2	Preispolitik	464

2.4.2.1	Kostenorientierte Preispolitik .....	464
2.4.2.2	Abnehmerorientierte (nachfrageorientierte) Preispolitik .....	465
2.4.2.3	Wettbewerbsorientierte (konkurrenzorientierte) Preispolitik .....	469
2.4.3	Konditionenpolitik .....	470
2.4.3.1	Lieferungsbedingungen .....	470
2.4.3.2	Finanzdienstleistungen .....	470
2.5	Kommunikationspolitik .....	472
2.5.1	Werbung .....	473
2.5.1.1	Begriff und Grundsätze der Werbung .....	473
2.5.1.2	Werbeplan .....	474
2.5.1.3	Werbeerfolgskontrolle .....	478
2.5.1.4	Bedeutung der Werbung .....	481
2.5.2	Verkaufsförderung .....	481
2.5.3	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) .....	483
2.5.4	Neuere Formen der Kommunikationspolitik .....	483
2.6	Distributionspolitik .....	490
2.6.1	Begriff und Aufgabe der Distributionspolitik .....	490
2.6.2	Absatzorgane .....	490
2.6.2.1	Werkseigener Absatz .....	490
2.6.2.2	Werksggebundener Absatz .....	494
2.6.2.3	Ausgliederter Absatz .....	496
2.6.2.3.1	Handelsvertreter .....	496
2.6.2.3.2	Kommissionär .....	498
2.6.3	Absatzorganisation .....	500
2.6.3.1	Äußere Organisation des Absatzes (Absatzwege) .....	500
2.6.3.2	Innere Organisation des Absatzes .....	501
2.7	Entwicklung eines Marketingkonzepts (Marketing-Mix) .....	508
<b>3</b>	<b>Kundenaufträge abwickeln</b> .....	<b>512</b>
3.1	Grundsätzliches .....	512
3.2	Absatzlogistik (Auslieferung der Erzeugnisse) .....	512
3.2.1	Begriff und Aufgaben der Logistik .....	512
3.2.2	Begriff und Aufgaben der Absatzlogistik .....	513
3.2.2.1	Überblick .....	513
3.2.2.2	Kommissionierung der Erzeugnisse .....	513
3.2.2.3	Verpackung der Erzeugnisse und Festlegen des Lademittels .....	514
3.2.2.4	Ausstellen der Versandpapiere und Erstellen der Ausgangsrechnung .....	515
3.2.2.5	Transport der Erzeugnisse .....	518
3.2.2.5.1	Probleme des optimalen Gütertransports .....	518
3.2.2.5.2	Eigen- oder Fremdtransport .....	519
3.3	Vertragsstörungen im Absatzbereich .....	521
3.3.1	Annahmeverzug .....	521
3.3.2	Abnahmeverzug .....	522
3.3.3	Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung) .....	524
3.3.3.1	Begriff Zahlungsverzug .....	524
3.3.3.2	Eintritt des Zahlungsverzugs .....	524
3.3.3.3	Rechtsfolgen (Rechte des Verkäufers) .....	526
3.4	Sicherung und Durchsetzung von Ansprüchen .....	528
3.4.1	Überwachung des Zahlungseingangs .....	528
3.4.2	Eigentumsvorbehalt .....	529
3.4.3	Kaufmännisches (außergerichtliches) Mahnverfahren .....	530
3.5	Verjährung .....	533
3.5.1	Gegenstand, Begriff und Zweck der Verjährung .....	533
3.5.2	Verjährungsfrist .....	534
3.5.3	Hemmung und Neubeginn der Verjährung .....	535

3.5.3.1	Hemmung der Verjährung	535
3.5.3.2	Neubeginn der Verjährung	535
<b>4</b>	<b>Marketingprozesse steuern und kontrollieren (Marketing-Controlling)</b>	<b>537</b>
4.1	Aufgaben des Marketing-Controllings	537
4.2	Maßnahmen des Marketing-Controllings am Beispiel der Kennzahlenanalyse	538
4.2.1	Aufgaben der Kennzahlenanalyse	538
4.2.2	Erfolgskennzahlen als Beispiel für Kennzahlen des Marketing-Controllings	539

## Lernfeld 11: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen



<b>1</b>	<b>Überblick über den Geschäftsprozess Investition und Finanzierung verschaffen</b>	<b>542</b>
<b>2</b>	<b>Investitionsanlässe analysieren</b>	<b>543</b>
2.1	Begriffe Investition und Finanzierung	543
2.2	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung	543
2.3	Planung von Investitionen	545
2.3.1	Investitionsziele	545
2.3.2	Arten von Investitionsanlässen	546
2.3.3	Verfahren der Investitionsrechnung beurteilen	549
2.3.3.1	Grundlegendes	549
2.3.3.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung zur Beurteilung von Investitionsalternativen	550
2.3.3.2.1	Kostenvergleichsrechnung	551
2.3.3.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	552
2.3.3.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	553
2.3.3.2.4	Amortisationsrechnung	554
<b>3</b>	<b>Finanzierungsanlässe analysieren</b>	<b>557</b>
3.1	Finanzierungsanlässe und Ziele der Finanzierung	557
3.2	Kapitalbedarfsermittlung	559
<b>4</b>	<b>Finanzierungsmöglichkeiten prüfen</b>	<b>561</b>
4.1	Überblick über die Formen der Finanzierung	561
4.2	Beteiligungsfinanzierung	562
4.2.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	562
4.2.2	Beteiligungsfinanzierung bei der KG	563
4.2.3	Beteiligungsfinanzierung bei der GmbH	564
4.2.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	565
4.3	Kreditfinanzierung	566
4.3.1	Begriff Kreditfinanzierung	566
4.3.2	Bankdarlehen	566
4.3.2.1	Begriff Darlehen, Zustandekommen und Inhalt eines Darlehensvertrags	566
4.3.2.2	Darlehensformen	568
4.3.3	Kontokorrentkredit (Dispositionskredit)	571
4.3.4	Leasing (Sachmittelkreditfinanzierung)	574
4.3.4.1	Begriff Leasing	574
4.3.4.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	574
4.3.4.3	Rechnerischer Vergleich von Leasing und Darlehensfinanzierung	575
4.3.4.4	Beurteilung des Leasings	576
4.3.5	Beurteilung der Kreditfinanzierung	577
4.4	Selbstfinanzierung	579
4.4.1	Begriff Selbstfinanzierung	579
4.4.2	Selbstfinanzierung bei der KG	579
4.4.3	Selbstfinanzierung bei der GmbH	580
4.4.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	581

4.5	Finanzierung aus freigesetztem Kapital (Mittelfreisetzung durch Vermögensumschichtung, Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten) . . . . .	581
4.5.1	Mittelfreisetzung durch Vermögensumschichtung . . . . .	581
4.5.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten . . . . .	582
<b>5</b>	<b>Finanzierungsregeln beachten</b> . . . . .	<b>587</b>
<b>6</b>	<b>Kreditsicherheiten erkunden</b> . . . . .	<b>590</b>
6.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung . . . . .	590
6.2	Bürgschaft . . . . .	591
6.3	Zession . . . . .	592
6.4	Sicherungsübereignung . . . . .	593
6.5	Verpfändung (Lombard) . . . . .	594
6.6	Grundschild . . . . .	595
6.7	Hypothek . . . . .	597
<b>7</b>	<b>Investitions- und Finanzierungsprozesse steuern und kontrollieren (Investitions- und Finanzierungscontrolling)</b> . . . . .	<b>601</b>
7.1	Zusammenhang zwischen betrieblichen Einzelplänen und der Liquiditäts- und Finanzplanung . . . . .	601
7.2	Liquiditätsplanung . . . . .	602

## Anhang 1: Rechtsschutz der Erzeugnisse

## Anhang 2: Industrie 4.0

<b>1</b>	<b>Ausgangspunkt</b> . . . . .	<b>608</b>
<b>2</b>	<b>Historische Entwicklung</b> . . . . .	<b>608</b>
2.1	Erste industrielle Revolution – Mechanisierung . . . . .	608
2.2	Zweite industrielle Revolution – Motorisierung und Elektrifizierung . . . . .	610
2.3	Dritte industrielle Revolution – Digitalisierung . . . . .	611
2.4	Vierte industrielle Revolution – Ausweitung der Digitalisierung durch cyber-physische Systeme . . . . .	612
2.4.1	Neukombination bestehender Ansätze . . . . .	612
2.4.2	Ebenen der Veränderungen durch Industrie 4.0 . . . . .	613
<b>3</b>	<b>Technologische Veränderungen</b> . . . . .	<b>614</b>
3.1	Entscheidende Antriebskräfte von Industrie 4.0 . . . . .	614
3.2	Wesentliche technologische Bausteine von Industrie 4.0 . . . . .	616
3.2.1	Künstliche Intelligenz . . . . .	616
3.2.2	Robotertechnik . . . . .	617
3.2.3	Big Data . . . . .	618
3.2.4	Internet der Dinge . . . . .	620
<b>4</b>	<b>Smarte Produkte und die Veränderungen des Geschäftsmodells</b> . . . . .	<b>623</b>
4.1	Begriff smartes Produkt . . . . .	623
4.2	Veränderung des Geschäftsmodells . . . . .	624
<b>5</b>	<b>Veränderungen der Arbeitswelt</b> . . . . .	<b>625</b>
	Abkürzungen . . . . .	627
	Gesetze, Rechtsvorschriften . . . . .	627
	Stichwortverzeichnis . . . . .	628
	Bilderverzeichnis . . . . .	639