

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

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: 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, 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



1	Leistungserstellungsprozess eines Industriebetriebs untersuchen	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
2	Zielsystem des Industriebetriebs untersuchen	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
3	Organisation des Industriebetriebs beurteilen	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
4	Konzept der Geschäftsprozesse aufzeigen	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
5	Informationssysteme – die Basis von Prozessen untersuchen	61
5.1	Begriffe Information und Informationssysteme	61
5.2	Sichten auf ein Informationssystem	62
5.3	Informationssystem als Quelle von Wettbewerbsvorteilen	63
6	Controllingprozesse beschreiben	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
7	Grundlagen einer Präsentation entwickeln	69
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



1	Leistungserstellungsprozesse als Kernprozesse eines Industrieunternehmens beschreiben	75
2	Leistungsprogramm als Rahmen für die Leistungserstellungsprozesse darstellen	77
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
3	Produktentstehung erklären	81
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
4	Fertigungstechnische Rahmenbedingungen beurteilen	103
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
5	Produktionsprozess planen	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
6	Produktionsprozess steuern	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
7	Leistungserstellungsprozesse steuern und kontrollieren (Produktions-Controlling)	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



1	Begriff Beschaffung und die Ziele der Beschaffung (Materialwirtschaft) beschreiben	190
2	Einbettung der Beschaffungsprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse erläutern	192
3	Beschaffungsmarktforschung (Beschaffungs-Marketing) darstellen	192
3.1	Wertschöpfung mithilfe der Beschaffung	192
3.2	Begriff Beschaffungsmarktforschung	195
3.3	Bereiche der Beschaffungsmarktforschung	195
3.4	Informationsquellen	197
4	Beschaffung planen	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
5	Liefererauswahl erklären	222
5.1	Grundsätzliches	222
5.2	Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation	222
5.3	Mehrfaktorenvergleich (Scoring-Modell)	223
6	Beschaffungsprozess durchführen	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
7	Beschaffungsprozesse steuern und kontrollieren (Beschaffungs-Controlling)	293
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



1	Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln	316
2	Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen	316
3	Personalbedarf planen	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
4	Personalbeschaffung planen	322
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung	322
4.2	Personalbeschaffungswege	323
4.2.1	Interne Personalbeschaffung	323
4.2.2	Externe Personalbeschaffung	323
5	Personal beschaffen	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
6	Personal einsetzen	351

6.1	Personaleinsatzplan	351
6.2	Flexible Arbeitszeiten	354
6.3	Teilzeitbeschäftigung	355
7	Personal qualifizieren	356
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
8	Personal beurteilen	372
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
9	Personal entlohnen	377
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
10	Personal freisetzen	393
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

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

Lernfeld 10: Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren



1	Einbettung der Absatzprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse erläutern	413
2	Marketing als Führungsprozess erläutern	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	Werksgedebundener 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
3	Kundenaufträge abwickeln	512
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 Fremtransport	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
4	Marketingprozesse steuern und kontrollieren (Marketing-Controlling)	537
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



1	Überblick über den Geschäftsprozess Investition und Finanzierung verschaffen	542
2	Investitionsanlässe analysieren	543
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
3	Finanzierungsanlässe analysieren	557
3.1	Finanzierungsanlässe und Ziele der Finanzierung	557
3.2	Kapitalbedarfsermittlung	559
4	Finanzierungsmöglichkeiten prüfen	561
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
5	Finanzierungsregeln beachten	587
6	Kreditsicherheiten erkunden	590
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
7	Investitions- und Finanzierungsprozesse steuern und kontrollieren (Investitions- und Finanzierungscontrolling)	601
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

1	Ausgangspunkt	608
2	Historische Entwicklung	608
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
3	Technologische Veränderungen	614
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
4	Smarte Produkte und die Veränderungen des Geschäftsmodells	623
4.1	Begriff smartes Produkt	623
4.2	Veränderung des Geschäftsmodells	624
5	Veränderungen der Arbeitswelt	625
	Abkürzungen	627
	Gesetze, Rechtsvorschriften	627
	Stichwortverzeichnis	628
	Bilderverzeichnis	639