

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XXI

1	Volks- und Betriebswirtschaft	1
1.1	Volkswirtschaftliche Grundlagen	1
1.2	Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken	22
1.3	Existenzgründung	23
1.4	Rechtsformen	27
1.5	Unternehmenszusammenschlüsse	35

2	Rechnungswesen	41
2.1	Grundlegende Aspekte	41
2.2	Finanzbuchhaltung	46
2.3	Kosten- und Leistungsrechnung	51
2.4	Auswertung der betrieblichen Zahlen	76
2.5	Planungsrechnung	81

3	Recht und Steuern	87
3.1	Rechtliche Zusammenhänge	87
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	118

4	Unternehmensführung	133
4.1	Betriebsorganisation	133
4.2	Personalführung	165
4.3	Personalentwicklung	187

5	Betriebliches Management	197
5.1	Betriebliche Planungsprozesse	197
5.2	Organisationsentwicklung	213
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement	216
5.4	Managementtechniken	224

6	Investition, Finanzierung und Controlling	263
6.1	Investitionsplanung und -rechnung	263
6.2	Ermittlung des Finanzbedarfs	271
6.3	Finanzierungsarten	278
6.4	Controlling	296

7	Logistik	313
7.1	Einkauf und Beschaffung	313
7.2	Materialwirtschaft und Lagerhaltung	328
7.3	Wertschöpfungskette	337
7.4	Aspekte der Rationalisierung	348
7.5	Spezielle Rechtsaspekte	353
8	Marketing und Vertrieb	361
8.1	Marketingplanung	361
8.2	Marketinginstrumente	368
8.3	Vertriebsmanagement	392
8.4	Internationale Geschäftsbeziehungen	394
8.5	Spezielle Rechtsaspekte	399
9	Führung und Zusammenarbeit	409
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	409
9.2	Mitarbeitergespräche	413
9.3	Mitarbeiterförderung	420
9.4	Ausbildung	424
9.5	Moderation von Projektgruppen	428
9.6	Präsentationstechniken	439
10	Mündliche Prüfung	453
10.1	Zulassungsvoraussetzungen	453
10.2	Vorbereitung	454
10.3	Ablauf der mündlichen Prüfung	457
10.4	Situationsbezogenes Fachgespräch mit Präsentation	459
10.5	Bestehen der Prüfung	466
11	Lösungen zu den Übungsaufgaben	469
	Literaturverzeichnis	495
	Stichwortverzeichnis	497

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XXI

1	Volks- und Betriebswirtschaft	1
1.1	Volkswirtschaftliche Grundlagen.	1
1.1.1	Markt, Preis und Wettbewerb.	1
1.1.1.1	Volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren.	1
1.1.1.2	Preisbildung auf den unterschiedlichen Märkten	2
1.1.1.3	Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik.	6
1.1.1.4	Eingriffe des Staates in die Preisbildung.	7
1.1.2	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	9
1.1.2.1	Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen	9
1.1.2.2	Volkseinkommen.	11
1.1.3	Konjunktur und Wirtschaftswachstum	13
1.1.3.1	Ziele der Stabilitätspolitik.	13
1.1.3.2	Wirtschaftspolitische Maßnahmen und Konzeptionen	14
1.1.4	Außenwirtschaft.	18
1.1.4.1	Freihandel und Protektionismus.	19
1.1.4.2	Besonderheiten der EU.	21
1.2	Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken	22
1.3	Existenzgründung.	23
1.3.1	Gründungsphasen	23
1.3.2	Voraussetzungen der Existenzgründung	24
1.3.2.1	Risiken der Existenzgründung	24
1.3.2.2	Geschäftsidee.	25
1.3.2.3	Businessplan	25
1.4	Rechtsformen.	27
1.4.1	Einzelunternehmen	27
1.4.2	Personengesellschaften	27
1.4.3	Kapitalgesellschaften.	30
1.5	Unternehmenszusammenschlüsse	35
1.5.1	Kooperation.	30
1.5.1.1	Ziele der Kooperation.	35
1.5.1.2	Formen der Kooperation.	35
1.5.2	Konzentrationen.	36
1.5.2.1	Ziele der Konzentration	36
1.5.2.2	Formen der Konzentration	37
	gelernt & gewusst Kapitel 1	39

2	Rechnungswesen	41
2.1	Grundlegende Aspekte	41
2.1.1	Teile des Rechnungswesens	41
2.1.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	43
2.1.3	Buchführungspflicht	44
2.1.4	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	44
2.2	Finanzbuchhaltung	46
2.2.1	Grundlagen	46
2.2.1.1	Adressaten der Finanzbuchhaltung	46
2.2.1.2	Bereiche der Finanzbuchhaltung	47
2.2.1.3	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	47
2.2.2	Jahresabschluss	47
2.2.2.1	Aufbau der Bilanz	47
2.2.2.2	Bestandskonten und Erfolgskonten	49
2.2.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung	50
2.3	Kosten- und Leistungsrechnung	51
2.3.1	Einführung	51
2.3.1.1	Ausrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung	51
2.3.1.2	Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	51
2.3.1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	51
2.3.1.4	Abgrenzungsrechnung von der Finanzbuchhaltung zur Kosten- und Leistungsrechnung	53
2.3.2	Kostenartenrechnung	54
2.3.2.1	Erfassung der Kosten	54
2.3.2.2	Gliederung der Kosten	54
2.3.3	Kostenstellenrechnung	55
2.3.3.1	Betriebsabrechnungsbogen	56
2.3.3.2	Ermittlung der Zuschlagsätze	57
2.3.4	Kostenträgerrechnung	58
2.3.4.1	Kostenträgerzeitrechnung	58
2.3.4.2	Zuschlagskalkulation	59
2.3.4.3	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen	60
2.3.4.4	Divisionskalkulation	61
2.3.4.5	Äquivalenzziffernkalkulation	61
2.3.4.6	Handelswarenkalkulation	63
2.3.5	Vergleich von Voll- und Teilkostenrechnung	63
2.3.5.1	Begründung der Teilkostenrechnung	64
2.3.5.2	Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung	65
2.3.5.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	67
2.3.5.4	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	67
2.3.6	Normalkostenrechnung	70
2.3.7	Plankostenrechnung	71
2.3.7.1	Starre Plankostenrechnung	71
2.3.7.2	Flexible Plankostenrechnung	72

2.3.8	Neuere Kostenrechnungsverfahren	73
2.3.8.1	Target Costing	73
2.3.8.2	Prozesskostenrechnung	74
2.4	Auswertung der betrieblichen Zahlen	76
2.4.1	Aufbereitung und Auswertung der Zahlen	76
2.4.1.1	Adressaten der Auswertungen	78
2.4.1.2	Betriebs- und Zeitvergleiche	78
2.4.2	Rentabilitätsrechnungen.	79
2.4.2.1	Eigenkapitalrentabilität	79
2.4.2.2	Gesamtkapitalrentabilität	79
2.4.2.3	Leverage-Effekt	80
2.4.2.4	Umsatzrentabilität	81
2.5	Planungsrechnung	81
	gelernt & gewusst Kapitel 2	83
<hr/>		
3	Recht und Steuern.	87
3.1	Rechtliche Zusammenhänge	87
3.1.1	BGB Allgemeiner Teil	87
3.1.1.1	Rechtssubjekte	87
3.1.1.2	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	87
3.1.2	BGB Schuldrecht	89
3.1.2.1	Grundlagen	89
3.1.2.2	Produkthaftung	89
3.1.2.3	Kaufvertrag	90
3.1.2.4	Weitere Vertragsarten.	91
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung	93
3.1.3	BGB Sachenrecht	95
3.1.3.1	Eigentum und Besitz	95
3.1.3.2	Finanzierungssicherheiten	95
3.1.3.3	Grundlagen Insolvenzrecht	100
3.1.4	Handelsgesetzbuch	102
3.1.4.1	Begriff des Kaufmanns	102
3.1.4.2	Handelsregister	103
3.1.4.3	Vermittlergewerbe	104
3.1.5	Arbeitsrecht.	104
3.1.5.1	Arbeitsvertragsrecht	104
3.1.5.2	Betriebsverfassungsgesetz.	110
3.1.5.3	Arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen	112
3.1.6	Grundsätze des Wettbewerbsrechts	115
3.1.7	Gewerberecht und Gewerbeordnung	117
3.2	Steuerrechtliche Bestimmungen	118
3.2.1	Abgabenordnung	120
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	120
3.2.2.1	Einkommensteuer	120
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	122

3.2.2.3	Gewerbesteuer	124
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	125
3.2.2.5	Umsatzsteuer	126
3.2.2.6	Grundsteuer.	128
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	129
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungssteuer.	129
	gelernt & gewusst Kapitel 3	131
4	Unternehmensführung.	133
4.1	Betriebsorganisation	133
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur	133
4.1.2	Strategische und operative Planung	135
4.1.2.1	Instrumente strategischer Planung	137
4.1.2.2	Instrumente operativer Planung.	139
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme	140
4.1.3	Aufbauorganisation	147
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten	147
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation	150
4.1.3.3	Organisationsformen	151
4.1.4	Ablauforganisation	155
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien	156
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen	157
4.1.5	Analysemethoden	162
4.1.5.1	Messung der Kundenzufriedenheit	162
4.1.5.2	Wertanalyse	163
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	163
4.2	Personalführung	165
4.2.1	Arten von Führung	165
4.2.1.1	Führung durch Motivation	166
4.2.1.2	Führung über Zielvereinbarung	170
4.2.1.3	Aufgabenbezogenes Führen.	171
4.2.2	Führungsstile	171
4.2.3	Führen von Gruppen	176
4.2.3.1	Gruppenstrukturen	177
4.2.3.2	Gruppenverhalten	179
4.2.4	Personalplanung	181
4.2.5	Personalbeschaffung	184
4.2.6	Entgeltformen	185
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.	188
4.3.1.3	Fortbildung	189
4.3.1.4	Maßnahmen.	190
4.3.1.5	Innerbetriebliche Förderung	190

4.3.2	Potenzialanalyse.	191
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse.	192
	gelernt & gewusst Kapitel 4	193
5	Betriebliches Management	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	206
5.1.4	Entscheidungsprozesse.	211
5.2	Organisationsentwicklung.	213
5.2.1	Konzept der Organisationsentwicklung	213
5.2.2	Ziele der Organisationsentwicklung.	215
5.2.3	Lernende Organisation.	216
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement.	216
5.3.1	Wissensmanagement	216
5.3.1.1	Wissenstransfer	217
5.3.1.2	Individuelles und strukturelles Wissen.	218
5.3.1.3	Explizites und implizites Wissen.	218
5.3.1.4	Bildung von Netzwerken.	218
5.3.2	Informationstechnologie	220
5.3.2.1	Einsatzmöglichkeiten.	220
5.3.2.2	Quellen.	220
5.3.3	Auswertung von Informationsbeständen	222
5.4	Managementtechniken.	224
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement	224
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	226
5.4.2.1	Problemdiagnostetechniken	226
5.4.2.2	Kreativitätstechniken	227
5.4.3	Projektmanagement.	232
5.4.3.1	Projektplanung.	234
5.4.3.2	Projektorganisation.	234
5.4.3.3	Projektsteuerung	238
5.4.3.4	Projektdokumentation	243
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken	244
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation.	244
5.4.4.2	Moderation	246
5.4.4.3	Konfliktmanagement	248
5.4.4.4	Mediation	255
5.4.4.5	Bewerbungsgespräch	255
5.4.4.6	Mitarbeitergespräche	258
5.4.4.7	Verkaufsgespräche.	260
	gelernt & gewusst Kapitel 5	261

6	Investition, Finanzierung und Controlling	263
6.1	Investitionsplanung und -rechnung	263
6.1.1	Investition	263
6.1.1.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	263
6.1.1.2	Investitionsarten	263
6.1.1.3	Investitionsentscheidungen	264
6.1.2	Investitionsrechnungsverfahren	264
6.1.2.1	Arten der Investitionsrechnung	264
6.1.2.2	Statische Investitionsrechnung	265
6.1.2.3	Dynamische Investitionsrechnung	267
6.1.2.4	Wirtschaftliche Nutzungsdauer.	270
6.2	Ermittlung des Finanzbedarfs	271
6.2.1	Finanzierungsarten	271
6.2.2	Kapitalbedarfsplanung	272
6.2.3	Finanzierungsplanung	273
6.2.4	Liquiditätsplanung	274
6.2.4.1	Definition der Liquidität.	274
6.2.4.2	Statische Liquiditätskennzahlen.	274
6.2.4.3	Dynamischer Liquiditätsplan	276
6.3	Finanzierungsarten	278
6.3.1	Eigen- und Fremdfinanzierung.	278
6.3.2	Innenfinanzierung	279
6.3.2.1	Selbstfinanzierung	280
6.3.2.2	Finanzierung aus Abschreibungen	281
6.3.2.3	Finanzierung aus Rückstellungen	283
6.3.2.4	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	284
6.3.3	Außenfinanzierung	284
6.3.3.1	Beteiligungsfinanzierung	285
6.3.3.2	Kurzfristige Kredite	285
6.3.3.3	Langfristige Kredite.	288
6.3.3.4	Subventionsfinanzierung	290
6.3.3.5	Mezzanines Kapital	292
6.3.4	Sonderformen der Finanzierung	293
6.3.4.1	Leasing.	293
6.3.4.2	Factoring	294
6.4	Controlling	296
6.4.1	Notwendigkeit und Aufgaben des Controlling	296
6.4.2	Organisatorische Eingliederung des Controllings	297
6.4.3	Controllinginstrumente	297
6.4.3.1	Strategische Controllinginstrumente	297
6.4.3.2	Operative Controllinginstrumente	305
	gelernt & gewusst Kapitel 6	310

7	Logistik	313
7.1	Einkauf und Beschaffung	313
7.1.1	Einkaufsprozess	314
7.1.1.1	Ablauf	314
7.1.1.2	Sourcingkonzepte	314
7.1.1.3	Lieferantenmanagement	315
7.1.2	Beschaffungsprozess	317
7.1.2.1	Beschaffungsstrategien	317
7.1.2.2	Bedarfsrechnung	322
7.1.2.3	Liefermengen	325
7.1.2.4	Lieferzeitpunkt	327
7.2	Materialwirtschaft und Lagerhaltung	328
7.2.1	Materialwirtschaft	328
7.2.1.1	Wareneingang	328
7.2.1.2	Beschaffungscontrolling	328
7.2.2	Lagerhaltung	330
7.2.2.1	Lagerung	331
7.2.2.2	Kommissionierung	337
7.3	Wertschöpfungskette	337
7.3.1	Fertigungsprinzipien	337
7.3.1.1	Werkstattfertigung	337
7.3.1.2	Fertigungsinseln	338
7.3.1.3	Fließfertigung	339
7.3.2	Transportsysteme	340
7.3.2.1	Interne Transportmittel	340
7.3.2.2	Externe Transportmittel	340
7.3.3	Verpackung	342
7.3.4	Warenausgang	342
7.3.5	Verladung	343
7.3.6	Entsorgung	344
7.3.6.1	Abfallvermeidung	345
7.3.6.2	Abfallbehandlung	346
7.4	Aspekte der Rationalisierung	348
7.4.1	Optimierung des Produktportfolios	348
7.4.2	Weltweiter Einkauf	350
7.4.3	Prozesse auf Verschwendung überprüfen	350
7.5	Spezielle Rechtsaspekte	353
7.5.1	Einkaufsverträge, Bestellung, Verkaufsverträge	353
7.5.2	Kaufvertrag, Werkvertrag, Werklieferungsvertrag, AGB	355
7.5.3	Zollrecht bei Im- und Export	356
7.5.4	Abfallwirtschaft	357
	gelernt & gewusst Kapitel 7	358

8	Marketing und Vertrieb	361
8.1	Marketingplanung	361
8.1.1	Marketingprozess	361
8.1.2	Marketingziele	361
8.1.3	Marketingstrategien	363
8.1.4	Marketingplan	368
8.2	Marketinginstrumente	368
8.2.1	Produktpolitik	368
8.2.1.1	Produktgestaltung	370
8.2.1.2	Servicepolitik	375
8.2.2	Preispolitik	376
8.2.2.1	Kostenorientierte Preisgestaltung	376
8.2.2.2	Konkurrenzorientierte Preisgestaltung	377
8.2.2.3	Nachfrageorientierte Preisgestaltung	377
8.2.2.4	Preisdifferenzierung	378
8.2.2.5	Preisvariation	378
8.2.2.6	Konditionenpolitik	379
8.2.3	Distributionspolitik	381
8.2.3.1	Direkter Absatz	383
8.2.3.2	Indirekter Absatz	384
8.2.4	Kommunikationspolitik	384
8.2.4.1	Werbung	385
8.2.4.2	Verkaufsförderung	387
8.2.4.3	Public Relations	387
8.2.4.4	Customer-Relationship	388
8.2.4.5	Sponsoring	389
8.2.5	Marketing-Mix	391
8.3	Vertriebsmanagement	392
8.3.1	Vertriebsorganisation	392
8.3.2	Vertriebscontrolling	393
8.4	Internationale Geschäftsbeziehungen	394
8.4.1	Außenhandel	394
8.4.2	Kooperationen im Außenhandel	398
8.4.3	Interkulturelle Kommunikationsdimensionen	398
8.5	Spezielle Rechtsaspekte	399
8.5.1	Wettbewerbsrecht	399
8.5.1.1	Verbot unlauteren Wettbewerbs	400
8.5.1.2	Kartellverbot	400
8.5.2	Markenrecht	403
8.5.2.1	Schutz von Marken und geschäftlichen Bezeichnungen	403
8.5.2.2	Beginn und Ende des Markenschutzes	404
8.5.3	Verbraucherschutz	404
8.5.3.1	Besonderheiten des Verbrauchsgüterkaufs	405
8.5.3.2	Widerrufsrecht bei Verbraucherverträgen	406
8.5.3.3	Einbeziehung und Kontrolle von AGB	406
	gelernt & gewusst Kapitel 8	407

9	Führung und Zusammenarbeit	409
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	409
9.1.1	Persönlichkeit und berufliche Entwicklung	409
9.1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens	409
9.1.3	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen	410
9.1.3.1	Führungsmethoden und Führungsmittel.	411
9.1.3.2	Führungsdefizite.	411
9.1.4	Grundsätze der Zusammenarbeit.	412
9.2	Mitarbeitergespräche	413
9.2.1	Anerkennungs- und Kritikgespräch	414
9.2.2	Beurteilungsgespräch.	415
9.2.2.1	Grundsätze, Ziele und Anlässe	415
9.2.2.2	Beurteilungskriterien und -systeme	416
9.2.2.3	Ablauf des Beurteilungsgesprächs.	418
9.2.2.4	Beurteilungsfehler	418
9.3	Mitarbeiterförderung	420
9.3.1	Personalentwicklung als Mittel der Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen	420
9.3.2	Potenzialanalyse von Mitarbeitern	422
9.3.2.1	Instrumente für den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter	422
9.3.2.2	Potenzialeinschätzung als Stärken-Schwächen-Profil	422
9.4	Ausbildung	424
9.4.1	Rechtliche Rahmenbedingungen.	424
9.4.2	Ausbilder-Eignungsverordnung.	425
9.4.3	Anforderungen an die Eignung der Ausbilder	425
9.4.4	Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen	426
9.4.5	Prüfungsdurchführung.	426
9.4.6	Unterweisung.	426
9.4.7	Außer- und überbetriebliche Ausbildung	427
9.5	Moderation von Projektgruppen	428
9.5.1	Arbeitsgruppen	428
9.5.1.1	Gruppenarbeit	429
9.5.1.2	Besetzung von Projektgruppen	429
9.5.2	Moderation von Arbeits- und Projektgruppen	431
9.5.2.1	Moderation als Methode der aktiven Beteiligung	431
9.5.2.2	Geteilte Moderation.	433
9.5.2.3	Regeln für die Vorbereitung	434
9.5.2.4	Nachbereitung der Moderation	435
9.5.3	Steuern von Arbeits- und Projektgruppen	435
9.5.3.1	Phasen der Prozesssteuerung.	435
9.5.3.2	Verhalten von Gruppenmitgliedern	436
9.5.4	Projektabschluss	438

9.6	Präsentationstechniken	439
9.6.1	Ziel und Gegenstand der Präsentation	439
9.6.2	Voraussetzungen für eine Präsentation	440
9.6.3	Organisatorische Vorbereitung	441
9.6.3.1	Rhetorisch-methodische Bedingungen	443
9.6.3.2	Zusammensetzung der Zielgruppe	447
9.6.4	Gliederung der Präsentation	448
9.6.5	Umgang mit unvorhergesehenen Tatsachen	449
9.6.6	Nachbereitung einer Präsentation	451
	gelernt & gewusst Kapitel 9	451
<hr/>		
10	Mündliche Prüfung	453
10.1	Zulassungsvoraussetzungen.	453
10.2	Vorbereitung	454
10.3	Ablauf der mündlichen Prüfung	457
10.4	Situationsbezogenes Fachgespräch mit Präsentation.	459
10.5	Bestehen der Prüfung	466
<hr/>		
11	Lösungen zu den Übungsaufgaben.	469
	Literaturverzeichnis	495
	Stichwortverzeichnis	497