

Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 3

Handlungsbezogene Qualifikationen

5	Betriebliches Management	19
5.1	Betriebliche Planungsprozesse unter Einbeziehung der Betriebsstatistik	19
5.1.1	Das betriebliche Zielsystem	19
5.1.2	Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für die Planung	21
5.1.3	Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung	21
5.1.4	Betriebsstatistik, Vergleichs- und Planungsrechnung als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse	22
5.1.4.1	Betriebsstatistik: Grundlagen und Grundbegriffe	22
5.1.4.1.1	Grundbegriffe der Statistik	23
5.1.4.1.2	Statistisches Arbeiten	24
5.1.4.2	Grundzüge der Datenerhebung	25
5.1.4.2.1	Erhebungstechniken	25
5.1.4.2.2	Voll- oder Teilerhebung	25
5.1.4.2.3	Primär- und Sekundärerhebung	26
5.1.4.2.4	Experiment und Beobachtung	26
5.1.4.2.5	Befragung	27
5.1.4.3	Datenaufbereitung	28
5.1.4.3.1	Ordnung von Merkmalsausprägungen	28
5.1.4.3.2	Darstellung statistischen Zahlenmaterials	31
5.1.4.3.2.1	Tabellen	31
5.1.4.3.2.2	Grafische Darstellungen	32
5.1.4.4	Statistische Berechnungen mittels statistischer Maßzahlen	34
5.1.4.4.1	Mittelwerte	34
5.1.4.4.2	Streuungsmaße	38
5.1.4.4.3	Zeitreihen	40
5.1.4.4.3.1	Bestandsanalyse	40
5.1.4.4.3.2	Prognose, Trend und zyklische Schwankungen	43
5.1.4.4.3.3	Trend-Ermittlung durch gleitende Durchschnitte	43
5.1.4.4.4	Verhältniszahlen	44
5.1.4.4.5	Indexzahlen	45
5.1.4.5	Anwendungsgebiete der Statistik	45
5.1.4.5.1	Betriebliche Kennzahlen: Statistik als Entscheidungshilfe im Betrieb	45
5.1.4.5.2	Vergleichsrechnungen: Statistik als Kontrollinstrument	47
5.1.4.6	Statistische Institutionen	48
5.1.4.6.1	Das Statistische Bundesamt	48
5.1.4.6.2	Die Statistischen Landesämter	49
5.1.4.6.3	Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat)	49
5.1.5	Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung: Planungs- und Analyseinstrumente	49
5.1.5.1	Kostenanalyse	51
5.1.5.2	Operations Research	52

5.2	Organisations- und Personalentwicklung	54
5.2.1	Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisations- und Personalentwicklung	54
5.2.2	Organisationsentwicklung (OE)	54
5.2.2.1	Ziele der Organisationsentwicklung	54
5.2.2.2	Konzept der Organisationsentwicklung	55
5.2.2.2.1	Gründe für Organisationsveränderungen	55
5.2.2.2.2	Phasen des OE-Prozesses	56
5.2.2.3	Lernende Organisation	57
5.2.2.3.1	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung	59
5.2.2.3.2	OE-Kommunikations- und Prozessstrukturen	60
5.2.2.4	Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	60
5.2.2.5	Implementierung der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe	61
5.2.2.6	Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	62
5.2.2.6.1	Kaizen	63
5.2.2.6.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	64
5.2.3	Personalentwicklung (PE)	65
5.2.3.1	Ziele der Personalentwicklung	65
5.2.3.2	Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung	66
5.2.3.3	Instrumente der Personalentwicklung	66
5.2.3.4	Einsatzfelder der Personalentwicklung	67
5.2.3.5	Umsetzung der Personalentwicklung	67
5.2.3.6	Work/Life-Balance	68
5.3	Informationstechnologie und Wissensmanagement	69
5.3.1	Wissensmanagement	69
5.3.1.1	Bedeutung des Wissensmanagements für den Wissenstransfer	69
5.3.1.2	Wissensarten und Wissenserfassung	70
5.3.1.2.1	Individuelles, soziales und strukturelles Wissen	70
5.3.1.2.2	Explizites und implizites Wissen	70
5.3.1.3	Wissen als »Tauschgut«	71
5.3.1.4	Wissenserfassung in Management-Informationssystemen	71
5.3.1.4.1	Aufgaben von Management-Informationssystemen	71
5.3.1.4.2	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und Management-Informationssystems	72
5.3.1.4.3	Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)	75
5.3.1.4.4	Einführung des MIS im Unternehmen	77
5.3.1.5	Bildung von Wissensnetzwerken im Betrieb	77
5.3.2	Informationstechnologie	79
5.3.2.1	Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie	79
5.3.2.1.1	Einsatzmöglichkeiten im kaufmännischen Bereich	81
5.3.2.1.2	Einsatzmöglichkeiten im technischen Bereich	83
5.3.2.2	Informationsquellen	84
5.4	Managementtechniken	85
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement	85
5.4.1.1	Zeitmanagement	86
5.4.1.1.1	Reihenfolgeplanung	86
5.4.1.1.2	Individuelle Tagesplanung	89
5.4.1.1.3	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	89
5.4.1.1.4	Tipps und Tricks für die individuelle Zeitplanung	90
5.4.1.2	Selbstmanagement – persönliche Arbeitsmethodik	91
5.4.1.2.1	Strukturierungshilfen	91
5.4.1.2.2	Grundsätze für die Ablage von Schriftgut	92

5.4.1.2.2.1	Gesetzliche Pflichten und Fristen	93
5.4.1.2.2.2	Formen der Schriftgutablage	95
5.4.1.2.2.3	Ordnungssysteme für die Schriftgutablage	96
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	96
5.4.2.1	Problemdiagnose- und -lösungstechniken	97
5.4.2.1.1	Methoden der Situationsbeschreibung	97
5.4.2.1.2	Ursachenanalyse	98
5.4.2.1.3	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	99
5.4.2.2	Kreativitätstechniken	100
5.4.2.3	Entscheidungstechniken	101
5.4.3	Projektmanagement	102
5.4.3.1	Projektorganisation und Projektmanagement	102
5.4.3.1.1	Merkmale eines Projekts	102
5.4.3.1.2	Organisationsformen im Projektmanagement	103
5.4.3.2	Projektplanung	105
5.4.3.2.1	Situationserfassung und Problemanalyse	105
5.4.3.2.2	Umfeld- und Risikoanalyse	105
5.4.3.2.3	Festlegung/Formulierung des Projektauftrags	106
5.4.3.2.4	Projektplanung im engeren Sinne	107
5.4.3.2.4.1	Projektstrukturplanung	107
5.4.3.2.4.2	Ressourcenplanung	109
5.4.3.2.4.3	Ablauf- und Terminplanung	113
5.4.3.2.4.4	Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung	113
5.4.3.2.4.5	Planänderungen	114
5.4.3.3	Projektsteuerung und -kontrolle	114
5.4.3.3.1	Aufgabenverteilung	114
5.4.3.3.2	Projektsteuerung	114
5.4.3.4	Projektdokumentation und Berichtswesen	114
5.4.3.5	Auswirkungen des Projektmanagements	115
5.4.3.5.1	Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur	115
5.4.3.5.2	Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements	116
5.4.3.5.3	Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung	116
5.4.3.5.4	Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis	117
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken	118
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation	118
5.4.4.1.1	Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	118
5.4.4.1.2	Transaktionsanalyse	119
5.4.4.2	Vortrag und Präsentation	119
5.4.4.2.1	Gegenstand und Ziel einer Präsentation	119
5.4.4.2.2	Rhetorisch-methodische Voraussetzungen	120
5.4.4.2.2.1	Sprachstil des Vortragenden	120
5.4.4.2.2.2	Diskussionsverhalten	121
5.4.4.2.2.3	»Schlechte Angewohnheiten« von Vortragenden	121
5.4.4.2.2.4	Improvisierte Präsentationen und Vorträge	122
5.4.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation	122
5.4.4.2.4	Durchführung einer Präsentation	123
5.4.4.2.4.1	Ablauf einer Präsentation	123
5.4.4.2.4.2	Störungsvermeidung	123
5.4.4.2.4.3	Medien und Hilfsmittel	124
5.4.4.2.5	Nachbereitung einer Präsentation	125
5.4.4.3	Moderation	126
5.4.4.3.1	Vorbereitung einer Moderation	126
5.4.4.3.2	Begrüßung, Eröffnung und Einführung durch den Moderator	127
5.4.4.3.3	Identifizierung und Bearbeitung relevanter Themenbereiche	128
5.4.4.3.4	Verabredung von Maßnahmen	129
5.4.4.4	Konfliktmanagement	130
5.4.4.4.1	Konfliktgespräch	130
5.4.4.4.2	Argumentationstechniken	131
5.4.4.5	Mediation	131

5.4.4.6	Interviewtechnik und Bewerbungsgespräch	132
5.4.4.6.1	Analyse von Bewerbungsunterlagen	133
5.4.4.6.2	Aufbau des Interviews im Bewerbungsverfahren	135
5.4.4.6.3	Fragetechniken	137
5.4.4.6.4	Auswertung und Nachbearbeitung des Interviews	138
5.4.4.7	Mitarbeitergespräche	139
5.4.4.8	Verkaufsgespräche	139

6 Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling 141

6.1 Investitionsplanung und -rechnung 141

6.1.1	Investition	141
6.1.1.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	141
6.1.1.2	Investitionsarten	143
6.1.1.3	Investitionsentscheidungen: Beurteilungskriterien und Entscheidungsgrundlagen	144
6.1.2	Investitionsrechenverfahren	145
6.1.2.1	Arten von Investitionsrechnungen	145
6.1.2.2	Statische Investitionsrechnung – Näherungslösungen der Praxis	146
6.1.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	146
6.1.2.2.1.1	Gesamtkostenvergleich	146
6.1.2.2.1.2	Stückkostenvergleich	148
6.1.2.2.1.3	Kritische Menge	149
6.1.2.2.1.4	Kostenvergleich bei Ersatzinvestition	150
6.1.2.2.1.5	Kritik der Kostenvergleichsrechnung	151
6.1.2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	152
6.1.2.2.3	Rentabilitätsrechnung	153
6.1.2.2.4	Amortisationsrechnung	155
6.1.2.3	Grundlagen des kaufmännischen Rechnens und der Finanzmathematik	157
6.1.2.3.1	Zinsrechnung	158
6.1.2.3.1.1	Einfache kaufmännische Zinsformel	158
6.1.2.3.1.2	Zinseszinsrechnung	158
6.1.2.3.2	Tilgungsrechnungen	159
6.1.2.3.2.1	Endfällige Tilgung	159
6.1.2.3.2.2	Ratentilgung	160
6.1.2.3.2.3	Annuitätentilgung	160
6.1.2.3.3	Effektivverzinsung	161
6.1.2.3.4	Rentenrechnung	161
6.1.2.3.4.1	Rentenbarwert	161
6.1.2.3.4.2	Ewige Rente	161
6.1.2.3.4.3	Ewige Rendite	162
6.1.2.4	Dynamische Investitionsrechnung nach finanzmathematischen Kriterien	162
6.1.2.4.1	Kapitalwertmethode	162
6.1.2.4.2	Annuitätenmethode	167
6.1.2.4.3	Dynamisierung der Amortisationsrechnung	168
6.1.2.4.4	Interne-Zinsfuß-Methode	169
6.1.2.5	Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt	171
6.1.2.5.1	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer einmaligen Investition	171
6.1.2.5.2	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer wiederholten identischen Investition	172

6.1.2.6	Bewertung der Verfahren der Investitionsrechnung	173
6.1.3	Gründe für Fehlinvestitionen	173
6.2	Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs	174
6.2.1	Kapitalbedarfsplanung	174
6.2.1.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	174
6.2.1.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	175
6.2.1.3	Deckung des Kapitalbedarfs	177
6.2.2	Finanzierungsplanung	177
6.2.2.1	Grundfragen der Finanzierungsplanung und Finanzierung	177
6.2.2.1.1	Begriffe und Zielsetzung der Finanzierung	177
6.2.2.1.2	Konflikte bei Finanzierungsentscheidungen	179
6.2.2.1.2.1	Rentabilität versus Liquidität	179
6.2.2.1.2.2	Investierung versus Gewinnausschüttung	179
6.2.2.1.2.3	Mit Verschuldung erkaufte Eigenkapitalrendite	180
6.2.2.1.3	Finanzierungsregeln und -kennzahlen	180
6.2.2.1.4	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen und -alternativen	181
6.2.2.2	Fremdfinanzierung	182
6.2.2.2.1	Öffentliche Darlehen/Förderprogramme	183
6.2.2.2.2	Darlehen	184
6.2.2.2.2.1	Begrifflichkeiten: Darlehen, Leihe, Kredit	184
6.2.2.2.2.2	Bankdarlehen, private Darlehen, stille Gesellschaft	184
6.2.2.2.3	Kontokorrentkredit, -rahmen	185
6.2.2.2.4	»Basel«, Unternehmensrating und Bonitätsprüfungen	185
6.2.2.3	Eigenfinanzierung	187
6.2.2.4	Mezzanines Kapital	187
6.2.2.4.1	Nachrangige Darlehen	188
6.2.2.4.2	Partiarische Darlehen	188
6.2.2.4.3	Gesellschafterdarlehen	188
6.2.2.4.4	Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	188
6.2.2.4.5	Wandelschuldverschreibungen	189
6.2.2.4.6	Genussscheine	189
6.2.2.5	Sicherheiten	189
6.2.2.5.1	Personenbezogene Sicherheiten	189
6.2.2.5.2	Dingliche Sicherheiten	190
6.2.2.5.2.1	Hypotheken und Grundschulden	190
6.2.2.5.2.2	Verpfändung	191
6.2.2.5.2.3	Eigentumsvorbehalt	191
6.2.2.5.2.4	Sicherungsübereignung	192
6.2.2.5.2.5	Sicherheiten an Forderungen: Zession	192
6.2.2.6	Leverage-Effekt	193
6.2.3	Liquiditätsplanung	195
6.2.3.1	Definition der Liquidität	195
6.2.3.2	Statische Liquiditätskennzahlen	196
6.2.3.3	Dynamischer Liquiditätsplan	196
6.3	Finanzierungsarten	198
6.3.1	Innen- und Außenfinanzierung	198
6.3.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	198
6.3.3	Innenfinanzierung	199
6.3.3.1	Selbstfinanzierung	199
6.3.3.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	199
6.3.3.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	200
6.3.3.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	201

6.3.3.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	202
6.3.4	Außenfinanzierung	202
6.3.4.1	Beteiligungen	202
6.3.4.1.1	Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	202
6.3.4.1.2	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	203
6.3.4.1.2.1	Ordentliche Kapitalerhöhung	204
6.3.4.1.2.2	Bedingte Kapitalerhöhung und genehmigtes Kapital	205
6.3.4.1.2.3	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	205
6.3.4.2	Kurzfristige Kredite	205
6.3.4.2.1	Kontokorrentkredit	206
6.3.4.2.2	Lieferantenkredit	206
6.3.4.2.3	Kundenanzahlungen	206
6.3.4.2.4	Wechselkredit	206
6.3.4.2.5	Dokumentenakkreditiv	206
6.3.4.3	Langfristige Fremdfinanzierung	207
6.3.4.3.1	Schuldscheindarlehen	207
6.3.4.3.2	Anleihen (Schuldverschreibungen)	208
6.3.4.4	Avalkredit	209
6.3.4.5	Sonderformen der Finanzierung – besondere Finanzierungsinstrumente	210
6.3.4.5.1	Leasing	210
6.3.4.5.2	Factoring	212
6.3.4.5.3	Forfaitierung	213
6.3.4.5.4	Hybride Finanzierungen, Securitizations/Asset-Backed Securities	213
6.4	Kosten- und Leistungsrechnung	215
6.4.1	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	215
6.4.1.1	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	215
6.4.1.2	Entscheidungen bezüglich Fremdbezug oder Eigenfertigung	217
6.4.1.2.1	Eigenfertigung statt Fremdbezug zum Abbau von Unterbeschäftigung	217
6.4.1.2.2	Entscheidung für Fremdbezug oder Eigenfertigung bei Vollauslastung	218
6.4.1.3	Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme	219
6.4.1.4	Relative Deckungsbeitragsrechnung	219
6.4.2	Normalkostenrechnung	221
6.4.3	Plankostenrechnung	221
6.4.3.1	Starre Plankostenrechnung	222
6.4.3.2	Flexible Plankostenrechnung	222
6.4.4	Neuere Kostenrechnungsverfahren	224
6.4.4.1	Target Costing	225
6.4.4.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	226
6.5	Controlling	229
6.5.1	Begriff und Notwendigkeit des Controlling	229
6.5.1.1	Was ist und was leistet Controlling?	229
6.5.1.2	Strategisches und operatives Controlling	229
6.5.2	Organisatorische Eingliederung des Controlling	230
6.5.3	Aufgaben des Controlling	231
6.5.4	Controllinginstrumente	232
6.5.4.1	Strategische Controllinginstrumente – Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	232
6.5.4.1.1	Strategische Früherkennung	232
6.5.4.1.1.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	233
6.5.4.1.1.2	Indikatororientierte Früherkennung	233
6.5.4.1.2	Delphi-Methode	234

6.5.4.1.3	Szenario-Technik	234
6.5.4.2	Operative Controllinginstrumente	235
6.5.4.2.1	Controlling und Rechnungswesen	235
6.5.4.2.2	Kennzahlen	236
6.5.4.2.2.1	Kennzahlenarten und -gruppen	236
6.5.4.2.2.2	Analyse des Vermögensaufbaus und der Investierung	238
6.5.4.2.2.3	Finanzierungsanalyse	241
6.5.4.2.2.4	Analyse des Erfolgs	244
6.5.4.2.3	Bewegungsbilanz	250
6.5.4.2.4	Grenzen der Jahresabschlussanalyse	251
6.5.4.2.5	Kennzahlensysteme am Beispiel der Balanced Scorecard	252
6.5.4.3	Der Controlling-»Werkzeugkasten«	253

7 Logistik 255

7.1 Einkauf und Beschaffung 255

7.1.1	Grundlagen der Logistik	255
7.1.1.1	Überblick: Aufgaben der Logistik	255
7.1.1.2	Begrifflichkeiten	257
7.1.1.3	Das »Dilemma der Materialwirtschaft«	259
7.1.2	Einkaufsprozess	260
7.1.2.1	Ablauf des Einkaufsprozesses	261
7.1.2.1.1	Anfrage	261
7.1.2.1.2	Angebot und Angebotsvergleich	262
7.1.2.1.3	Bestellung	263
7.1.2.2	Sourcing-Konzepte	263
7.1.2.3	Lieferantenmanagement/Lieferantenentwicklung	265
7.1.2.4	Analytische Techniken der Lieferantenbeurteilung und -bewertung	265
7.1.3	Beschaffungsprozess	266
7.1.3.1	Beschaffungsstrategien	266
7.1.3.2	Bedarfsplanung und -rechnung	267
7.1.3.2.1	Deterministische Bedarfsermittlung	269
7.1.3.2.1.1	Analytische Bedarfsauflösung anhand von Stücklisten	270
7.1.3.2.1.2	Synthetische Bedarfsauflösung	275
7.1.3.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung	275
7.1.3.2.2.1	Stochastische Bedarfsermittlung durch Mittelwertbildung	276
7.1.3.2.2.2	Stochastische Bedarfsermittlung durch exponentielle Glättung	277
7.1.3.3	Bestellmengenrechnung	278
7.1.3.4	Bestellstrategien und Dispositionsverfahren	280
7.1.3.4.1	Bestandsarten und Bestandsstrategien	280
7.1.3.4.2	Bestellpunktverfahren	281
7.1.3.4.3	Bestellrhythmusverfahren	282
7.1.3.4.4	Auswahl der Bestell- und Bestandsstrategie auf Basis einer Materialanalyse (ABC- und XYZ-Analyse)	284
7.1.3.5	Feinabruf	287

7.2 Materialwirtschaft und Lagerhaltung 288

7.2.1	Materialwirtschaft im Betriebsablauf	288
7.2.1.1	Wareneingang	288
7.2.1.2	Beschaffungscontrolling	289
7.2.1.3	EDV-gestützte Warenwirtschaft – Warenwirtschaftssysteme	290

7.2.2	Lagerhaltung	291
7.2.2.1	Lagerung	291
7.2.2.1.1	Funktionen des Lagers	291
7.2.2.1.2	Lagerarten	292
7.2.2.1.3	Eigen- und Fremdlagerung	292
7.2.2.1.4	Lagerstandort: Zentrale vs. dezentrale Lagerung	293
7.2.2.1.5	Lagerbauart, -gestaltung und -einrichtung	294
7.2.2.1.6	Lagerordnung	295
7.2.2.1.7	Lagerbestands- und -verbrauchsrechnung	296
7.2.2.2	Kommissionierung	297
7.3	Wertschöpfungskette	298
7.3.1	Fertigungsprinzipien	299
7.3.1.1	Werkbankfertigung	299
7.3.1.2	Werkstattfertigung	300
7.3.1.3	Gruppenfertigung	300
7.3.1.4	Reihenfertigung	301
7.3.1.5	Fließfertigung	301
7.3.1.6	Fertigungsinseln	302
7.3.1.7	Flexible Fertigung	303
7.3.1.8	Fraktale Fabrik	304
7.3.1.9	Besondere Organisationsprinzipien	304
7.3.2	Transportsysteme	305
7.3.2.1	Innerbetrieblicher Transport und Werkverkehr	305
7.3.2.2	Externer Transport	305
7.3.3	Verpackung	308
7.3.3.1	Funktionen der Verpackung	308
7.3.3.2	Verpackungsarten, Packmittel, Packhilfsmittel und Packstoffe	309
7.3.3.3	Verpackungsgesetz	309
7.3.4	Warenausgang	310
7.3.5	Verladung	310
7.3.6	Entsorgung	311
7.3.6.1	Objekte der Entsorgungslogistik	311
7.3.6.2	Abfallvermeidung	311
7.3.6.3	Abfallbehandlung	312
7.3.6.4	Abfallbeseitigung	313
7.4	Aspekte der Rationalisierung	314
7.4.1	Optimierung des Produkt-Portfolios – produktorientierte Rationalisierung	314
7.4.2	Weltweiter Einkauf	315
7.4.3	Vermeidung von Verschwendung im Produktionsprozess	316
7.4.4	Verfahrensorientierte Rationalisierungsmaßnahmen	318
7.5	Spezielle Rechtsaspekte der Materialwirtschaft	319
7.5.1	Einkaufsverträge	319
7.5.1.1	Bestellung	319
7.5.1.1.1	Internationale Handelsklauseln – INCOTERMS®	319
7.5.1.1.2	UN-Kaufrecht	320
7.5.1.1.3	Rechtswahl und Gerichtsstand	322
7.5.1.2	Liefer- und Feinabrufe	323
7.5.2	Verkaufsverträge	323
7.5.3	Zollrecht bei Im- und Export	323

7.5.4	Abfallwirtschaft	324
7.5.4.1	Abfallrecht	324
7.5.4.2	Abfallaufkommen, Abfallbewirtschaftung und Umweltmanagement	325
8	Marketing und Vertrieb	327
8.1	Marketingplanung	327
8.1.1	Marketingprozess	327
8.1.1.1	Vom »Absatz« zum »Marketing«	327
8.1.1.2	Grundsätze und Aufgaben des Marketing	328
8.1.1.3	Sektorales Marketing	328
8.1.1.4	Vom Marketing-Konzept zum Marketing-Mix	329
8.1.1.5	Marktstrukturen	330
8.1.2	Marketingziele	331
8.1.3	Marketingkonzepte und Marketingstrategien	331
8.1.3.1	Marketingkonzepte	331
8.1.3.1.1	Verkaufskonzept und modernes Marketingkonzept	331
8.1.3.1.2	Branchenkonzept und Marktkonzept	332
8.1.3.1.3	Produktkonzept und Produktionskonzept	332
8.1.3.2	Arten von Marketingstrategien	333
8.1.3.2.1	Marktsegmentierung	333
8.1.3.2.2	Markt(eintritts)strategie	334
8.1.3.2.3	Verhaltensstrategien	336
8.1.3.2.4	Wettbewerbsstrategien – strategische Positionierung	337
8.1.3.2.4.1	Produktpositionierung über Preis und Qualität	338
8.1.3.2.4.2	Produktpositionierung über Marken	339
8.1.3.3	Techniken der strategischen Marketingplanung	339
8.1.3.3.1	Branchenstrukturanalyse	339
8.1.3.3.2	Konkurrenzanalyse	341
8.1.3.3.3	Lebenszyklusanalyse	342
8.1.3.3.4	Portfolioanalyse und Erfahrungskurveneffekt	345
8.1.4	Marketingplan	347
8.1.4.1	Festlegung der Planziele	347
8.1.4.2	Aktionsprogramm	347
8.1.4.3	Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen	348
8.2	Marketinginstrumentarium / Marketing Mix	349
8.2.1	Marketinginstrumente im Überblick	349
8.2.2	Produktpolitik	350
8.2.2.1	Produktgestaltung	350
8.2.2.1.1	Produktplanung und -forschung	350
8.2.2.1.1.1	Ideenfindung, -beurteilung und -auswahl	351
8.2.2.1.1.2	Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit	352
8.2.2.1.1.3	Produktentwicklung	352
8.2.2.1.1.4	Prinzipien der Produktgestaltung	354
8.2.2.1.1.5	Montage-/demontagerechte Produktgestaltung	354
8.2.2.1.2	Produktinnovation und Produktdifferenzierung	355
8.2.2.1.3	Produktdifferenzierung, Produktmodifikation und Produktvariation	356
8.2.2.1.4	Markenstrategie	357
8.2.2.2	Programm- und Sortimentspolitik	357
8.2.2.2.1	Produktprogramm und Handelssortiment	357

8.2.2.2.2	Diversifikation	358
8.2.2.3	Servicepolitik	359
8.2.3	Preis- und Konditionenpolitik (Kontrahierungspolitik)	360
8.2.3.1	Bedeutung der Preispolitik	360
8.2.3.2	Preisgestaltung	360
8.2.3.2.1	Kostenorientierte Preisgestaltung	361
8.2.3.2.2	Marktorientierte (nachfrage- und konkurrenzorientierte) Preisgestaltung	361
8.2.3.3	Preisdifferenzierung	361
8.2.3.4	Sonstige Preisvariation	362
8.2.3.5	Konditionenpolitik	363
8.2.3.5.1	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	363
8.2.3.5.2	Rabattpolitik	363
8.2.3.6	Bonitätsprüfung und Risikoabsicherung	364
8.2.4	Distributionspolitik	365
8.2.4.1	Vertriebssysteme und Absatzformen	365
8.2.4.2	Absatzwege: Direkter und indirekter Absatz	366
8.2.5	Kommunikationspolitik	366
8.2.5.1	Werbung	367
8.2.5.1.1	Arten der Werbung	367
8.2.5.1.2	Grundsätze korrekter Werbung	368
8.2.5.1.3	Werbebudget	369
8.2.5.1.4	Mediaplanung	369
8.2.5.1.4.1	Kosten	370
8.2.5.1.4.2	Darstellung	371
8.2.5.1.4.3	Kontaktsituation	371
8.2.5.1.5	Werbeerfolgskontrolle	372
8.2.5.2	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	372
8.2.5.3	Public Relations (PR)	373
8.2.5.4	Sponsoring	374
8.2.5.5	Product Placement	374
8.2.6	Marketing-Mix	374
8.3	Vertriebsmanagement	376
8.3.1	Vertriebsorganisation	376
8.3.1.1	Absatzhelfer des Kaufmanns	376
8.3.1.2	Bestimmungsgrößen für den Aufbau eines Distributionssystems	378
8.3.1.3	Outsourcing von Distributionsleistungen	378
8.3.1.4	Warenlieferung »Just-in-Time«	380
8.3.1.5	Funktionen und Formen des Handels	381
8.3.1.5.1	Funktionen des Handels	381
8.3.1.5.2	Betriebsformen des Handels	381
8.3.1.5.3	Beziehungen zwischen Hersteller und Handel	383
8.3.1.6	Neue Kommunikationsmedien im Vertrieb	383
8.3.1.6.1	Service- und Bestell-Hotline	384
8.3.1.6.2	Online-Marketing	384
8.3.1.6.3	E-Commerce und virtuelle Marktplätze	384
8.3.2	Vertriebscontrolling	385
8.4	Internationale Geschäftsbeziehungen und Geschäftsentwicklung / Interkulturelle Kommunikation	386
8.4.1	Einführung in den Außenhandel	386
8.4.1.1	Risiken und rechtlicher Rahmen des Außenhandels	386
8.4.1.1.1	Außenwirtschaftsgesetz (AWG) und Außenwirtschaftsverordnung (AWV)	387
8.4.1.1.2	UN-Kaufrecht	388

8.4.1.2	Steuer- und zollrechtliche Bestimmungen	389
8.4.1.3	Sonstige Formalitäten im Außenhandelsverkehr	389
8.4.1.4	Ausfuhrdokumente	390
8.4.1.5	Im- und Exportabsicherung und Finanzierung	391
8.4.2	Kooperationen im Außenhandel	391
8.4.2.1	Joint Ventures	391
8.4.2.2	Kompensationshandel	392
8.4.2.3	Veredelungsgeschäfte	392
8.4.3	Dimensionen der interkulturellen Kommunikation	392
8.5	Spezielle Rechtsaspekte	395
8.5.1	Wettbewerbsrecht	395
8.5.2	Markenschutz	395
8.5.2.1	Schutz einer Marke	396
8.5.2.2	Beginn und Ende des Markenschutz	397
8.5.2.3	Übertragung der Schutzrechte	398
8.5.3	Urheberrecht	399
8.5.4	Arbeitnehmererfindungen	400
8.5.4.1	Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen	400
8.5.4.2	Technische Verbesserungsvorschläge	401
8.5.4.3	Rechtsschutz	401
9	Führung und Zusammenarbeit	403
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	403
9.1.1	Zusammenhang von Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung	403
9.1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens	404
9.1.3	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Mitarbeitergruppen	405
9.1.4	Zielorientiertes Führen	407
9.1.4.1	Grundsätze für zielorientiertes Führen	407
9.1.4.2	Auswirkungen des Führungsstils auf die Führungsleistung	408
9.1.4.3	Führungsmethoden und Führungsmittel	408
9.1.4.4	Führungsdefizite und Maßnahmen zur Abhilfe	409
9.1.5	Grundbedingungen und Grundsätze der Zusammenarbeit	411
9.2	Mitarbeitergespräche	413
9.2.1	Anerkennungs- und Kritikgespräch	413
9.2.2	Beurteilungsgespräch/Beurteilungsfehler	414
9.3	Konfliktmanagement	416
9.3.1	Ursachen für Konflikte im Betrieb	416
9.3.2	Maßnahmen zur Vermeidung oder Bewältigung von Konflikten	416
9.3.3	Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen	417
9.4	Mitarbeiterförderung	419

9.5	Ausbildung	420
9.5.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Ausbildung	420
9.5.2	Ausbilder-Eignungsverordnung	421
9.6	Moderation von Projektgruppen	423
9.7	Präsentationstechniken	423
	Literaturverzeichnis	425
	Stichwortverzeichnis	427