Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 2

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

3	**Recht und Steuern**	15
3.1	**Rechtliche Zusammenhänge**	15
	Einführung in das Recht	15
	Grundlagen und Aufbau der Rechtsordnung	16
	Verfassungsprinzipien und Grundrechte	16
	Verfassungsprinzipien	16
	Grundrechte	17
3.1.1	Bürgerliches Gesetzbuch – Allgemeiner Teil	19
3.1.1.1	Rechtssubjekte	19
3.1.1.2	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.2.1	Rechtsfähigkeit	20
3.1.1.2.2	Geschäftsfähigkeit	20
3.1.1.3	Rechtsgeschäfte und Willenserklärung	21
3.1.1.3.1	Antrag	21
3.1.1.3.2	Annahme	22
3.1.1.3.3	Willenserklärung	22
3.1.1.4	Stellvertretung	23
3.1.1.4.1	Innen- und Außenverhältnis	23
3.1.1.4.2	Voraussetzungen für eine wirksame Stellvertretung	23
3.1.1.5	Verjährung	24
3.1.1.5.1	Dreijährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.2	Zehnjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.3	Dreißigjährige Verjährungsfrist	25
3.1.1.5.4	Abweichende Regelungen	25
3.1.1.5.5	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	26
3.1.2	BGB – Schuldrecht	27
3.1.2.1	Grundlagen	27
3.1.2.1.1	Vertragsfreiheiten	27
3.1.2.1.2	Schuldverhältnisse	27
3.1.2.1.2.1	Stück- und Gattungsschulden	28
3.1.2.1.2.2	Erfüllung und Aufrechnung	29
3.1.2.1.3	Treu und Glauben	30
3.1.2.1.4	Gerichtsstand und Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.1	Gerichtsbarkeit	30
3.1.2.1.4.2	Klage	31
3.1.2.1.4.3	Zivilprozessverfahren	31
3.1.2.1.4.4	Mahnverfahren	32
3.1.2.1.4.5	Zwangsvollstreckung	33
3.1.2.2	Produkthaftung	34
3.1.2.2.1	Voraussetzungen der Haftung	34
3.1.2.2.2	Produkte in den Verkehr bringen	34
3.1.2.2.3	Fehlerhaftigkeit von Produkten	34
3.1.2.2.4	Schaden und Kausalität	35

3.1.2.2.5	Umfang der Haftung	36
3.1.2.2.6	Welche Personen haften?	36
3.1.2.2.7	Haftungsausschluss	36
3.1.2.2.8	Deliktische Produkthaftung	37
3.1.2.3	Kaufvertrag	38
3.1.2.3.1	Gegenstand und Form des Kaufvertrages	38
3.1.2.3.2	Pflichten und Rechte des Verkäufers	38
3.1.2.3.3	Pflichten und Rechte des Käufers	39
3.1.2.3.4	Verbrauchsgüterkauf	40
3.1.2.3.5	Besondere Arten des Kaufs	40
3.1.2.3.6	Zahlungsvereinbarungen bei Kaufverträgen	42
3.1.2.4	Weitere Vertragsarten	43
3.1.2.4.1	Miet- und Pachtvertrag	43
3.1.2.4.2	Darlehensvertrag und Leihe	43
3.1.2.4.3	Dienstvertrag	44
3.1.2.4.4	Werkvertrag und Werklieferungsvertrag	45
3.1.2.4.5	Ratenkauf und Leasing	46
3.1.2.4.6	Fernabsatzgeschäfte	47
3.1.2.4.7	Elektronischer Geschäftsverkehr	48
3.1.2.4.8	Allgemeine Geschäftsbedingungen	48
3.1.2.4.9	Widerrufsrecht	49
3.1.2.5	Leistungsstörungen und Haftung	51
3.1.2.5.1	Leistungsort	51
3.1.2.5.2	Leistungszeit	51
3.1.2.5.3	Leistungsstörungen – Verletzung von Vertragspflichten	52
3.1.2.5.3.1	Nicht- oder Schlechtleistung	52
3.1.2.5.3.2	Unmöglichkeit	52
3.1.2.5.3.3	Verzug	53
3.1.2.5.3.4	Gläubigerverzug	53
3.1.2.5.4	Haftung aus unerlaubter Handlung	54
3.1.3	BGB – Sachenrecht	54
3.1.3.1	Eigentum und Besitz	54
3.1.3.1.1	Eigentum	55
3.1.3.1.2	Besitz	55
3.1.3.1.3	Erwerb und Verlust des Eigentums	55
3.1.3.2	Finanzierungssicherheiten	56
3.1.3.2.1	Eigentumsvorbehalt	56
3.1.3.2.2	Pfandrecht	57
3.1.3.2.3	Sicherungsübereignung	57
3.1.3.2.4	Bürgschaft	58
3.1.3.2.5	Grundpfandrechte	58
3.1.4	Grundlagen des Insolvenzrechts	59
3.1.4.1	Insolvenzverfahren	59
3.1.4.2	Insolvenzplanverfahren	60
3.1.4.3	Verbraucherinsolvenz- und sonstige Kleinverfahren	60
3.1.4.4	Restschuldbefreiung	60
3.1.4.5	Reform des Insolvenzrechts	60
3.1.5	Handelsgesetzbuch	61
3.1.5.1	Kaufmann	62
3.1.5.2	Handelsregister	62
3.1.5.3	Firma	63
3.1.5.4	Hilfspersonen des Kaufmanns	64
3.1.5.4.1	Prokurist	64
3.1.5.4.2	Handlungsbevollmächtigter	64
3.1.5.4.3	Handlungsgehilfe	65
3.1.5.4.4	Handelsvertreter	65

3.1.5.4.5	Handelsmakler	65
3.1.5.4.6	Spediteur	65
3.1.5.4.7	Frachtführer	65
3.1.5.4.8	Kommissionär	66
3.1.5.4.9	Lagerhalter	66
3.1.5.5	Handelsgeschäfte, Handelsklauseln, Handelskauf	66
3.1.5.5.1	Handelsgeschäfte	66
3.1.5.5.2	Handelsklauseln	66
3.1.5.5.3	Handelskauf	67
3.1.5.5.4	Besonderheiten des kaufmännischen Zahlungsverkehrs	67
3.1.5.5.4.1	Darlehen	67
3.1.5.5.4.2	Schuldanerkenntnis, Schuldversprechen, Kontokorrent	68
3.1.5.5.4.3	Überweisung	68
3.1.5.5.4.4	Akkreditiv	68
3.1.6	Arbeitsrecht	69
3.1.6.1	Grundsätzliches	69
3.1.6.1.1	Begriff und Struktur des Arbeitsrechts	69
3.1.6.1.2	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	70
3.1.6.1.3	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	70
3.1.6.1.4	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	72
3.1.6.1.4.1	Rangprinzip	72
3.1.6.1.4.2	Günstigkeitsprinzip	72
3.1.6.1.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Auswirkungen im Arbeitsrecht	73
3.1.6.1.5.1	Inhalt des Gesetzes	73
3.1.6.1.5.2	Maßnahmen zum Schutz gegen Benachteiligung und Belästigung	73
3.1.6.1.5.3	Schadensersatz, Entschädigung und Beweislast	75
3.1.6.2	Arbeitsvertragsrecht	76
3.1.6.2.1	Arbeitgeber	76
3.1.6.2.2	Arbeitnehmer	76
3.1.6.2.3	Vertragsanbahnung	76
3.1.6.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	76
3.1.6.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	77
3.1.6.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	77
3.1.6.2.5	Vertragsarten	77
3.1.6.2.5.1	Teilzeitarbeit	78
3.1.6.2.5.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	78
3.1.6.2.5.3	Probearbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.5.4	Leiharbeitsverhältnis	79
3.1.6.2.6	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	79
3.1.6.2.6.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.6.2	Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag	80
3.1.6.2.7	Haftung des Arbeitnehmers	81
3.1.6.2.7.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	81
3.1.6.2.7.2	Haftung gegenüber Dritten	81
3.1.6.2.7.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	82
3.1.6.2.7.4	Mankohaftung	82
3.1.6.2.8	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
3.1.6.2.8.1	Möglichkeiten zur Beendigung	83
3.1.6.2.8.2	Ordentliche Kündigung	84
3.1.6.2.8.3	Außerordentliche Kündigung	85
3.1.6.2.8.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	85
3.1.6.2.8.5	Besonderer Kündigungsschutz	87
3.1.6.3	Betriebsverfassungsrecht	88
3.1.6.3.1	Rechtliche Grundlagen	88
3.1.6.3.1.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	89
3.1.6.3.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	89

3.1.6.3.1.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	89
3.1.6.3.2	Aufgaben des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	90
3.1.6.3.3.1	Soziale Angelegenheiten	90
3.1.6.3.3.2	Personelle Angelegenheiten	91
3.1.6.3.3.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	91
3.1.6.4	Tarifvertragsrecht	91
3.1.6.4.1	Tarifvertrag	91
3.1.6.4.2	Tarifgebundenheit	92
3.1.6.4.3	Wirkung des Tarifvertrags	92
3.1.6.5	Arbeitskampfrecht	93
3.1.6.5.1	Sinn und Zweck von Arbeitskämpfen	93
3.1.6.5.2	Streik	93
3.1.6.5.3	Aussperrung	94
3.1.6.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.6.1	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	95
3.1.6.6.2	Instanzenzug der Arbeitsgerichtsbarkeit	95
3.1.6.7	Grundlegende arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen	96
3.1.6.7.1	Arbeitsschutzgesetz	96
3.1.6.7.1.1	Pflichten des Arbeitgebers	97
3.1.6.7.1.2	Pflichten der Beschäftigten	97
3.1.6.7.2	Arbeitssicherheitsgesetz	98
3.1.6.7.3	Arbeitsstättenverordnung	98
3.1.6.7.4	Gefahrstoffverordnung	98
3.1.6.7.4.1	Schutzstufenkonzept	99
3.1.6.7.4.2	Begriffe und Einzelheiten der Verordnung	99
3.1.6.7.5	Jugendarbeitsschutzgesetz	100
3.1.6.7.6	Mutterschutzgesetz	100
3.1.6.7.7	Pflege und Familie	101
3.1.6.7.8	Schwerbehindertenschutz	101
3.1.6.7.9	Arbeitszeitgesetz	102
3.1.6.7.10	Urlaubsrecht	103
3.1.7	Grundsätze des Wettbewerbsrechts	105
3.1.7.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	106
3.1.7.1.1	Beispiele unlauteren Wettbewerbs	106
3.1.7.1.2	Irreführende Werbung	107
3.1.7.1.3	Vergleichende Werbung	107
3.1.7.1.4	Unzumutbare Belästigung	108
3.1.7.1.5	Rechtsfolgen von Wettbewerbsverstößen	108
3.1.7.1.6	Erläuterungen zur UWG-Reform	108
3.1.7.2	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	109
3.1.8	Überblick »Gewerblicher Rechtschutz«	110
3.1.9	Grundsätze des Gewerberechts und der Gewerbeordnung	110
3.1.9.1	Gewerberecht	111
3.1.9.2	Gewerbeordnung	111
3.2	**Steuerrechtliche Bestimmungen**	113
3.2.1	Grundbegriffe des Steuerrechts	113
3.2.1.1	Die »Beteiligten« am Besteuerungssystem und andere Grundbegriffe	113
3.2.1.2	Abgaben: Gebühren, Beiträge und Steuern	114
3.2.1.3	Rechtsgrundlagen	115
3.2.1.4	Einteilung der Steuern	115
3.2.1.5	Bedeutung und Wirkung der Steuern im Unternehmen	119
3.2.1.5.1	Zahlungstermine	119

3.2.1.5.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	120
3.2.1.5.3	Bedeutung der Steuern bei der Wahl der Rechtsform	120
3.2.1.5.4	Bedeutung der Steuern bei der Standortwahl	121
3.2.1.6	Steuerliche Buchführungsvorschriften	122
3.2.2	Unternehmensbezogene Steuern	124
3.2.2.1	Einkommensteuer	124
3.2.2.1.1	Grundlagen und Grundbegriffe	124
3.2.2.1.2	Einkunftsarten	128
3.2.2.1.3	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	133
3.2.2.1.4	Veranlagung zur Einkommensteuer	136
3.2.2.1.5	Einkommensteuertarif	137
3.2.2.2	Körperschaftsteuer	138
3.2.2.2.1	Körperschaftsteuerpflicht	138
3.2.2.2.2	Körperschaftsteuersatz	138
3.2.2.2.3	Abgeltungsteuer und Teileinkünfteverfahren	139
3.2.2.2.4	Ermittlung des nach KStG zu versteuernden Einkommens	139
3.2.2.3	Gewerbesteuer	142
3.2.2.3.1	Steuergegenstand	142
3.2.2.3.2	Gewerbesteuer als Gemeindesteuer	143
3.2.2.3.3	Besteuerungsgrundlage	144
3.2.2.3.4	Nichtabzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe	146
3.2.2.3.5	Gewerbesteuerbetrag und Hebesatz	147
3.2.2.4	Kapitalertragsteuer	147
3.2.2.4.1	Abgeltungsteuer auf private Kapitaleinkünfte	147
3.2.2.4.2	Kapitalertragsteuer aus unternehmerischer Tätigkeit	149
3.2.2.5	Umsatzsteuer	150
3.2.2.5.1	Umsatzsteuersystem	150
3.2.2.5.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	151
3.2.2.5.3	Steuertatbestände	152
3.2.2.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	154
3.2.2.5.5	Steuerbefreiungen und Optionsmöglichkeit	154
3.2.2.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	156
3.2.2.5.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	157
3.2.2.5.8	Vorsteuerabzug	158
3.2.2.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	159
3.2.2.5.10	Kleinunternehmerregelung	161
3.2.2.5.11	Aufzeichnungspflichten	162
3.2.2.6	Grundsteuer	162
3.2.2.7	Grunderwerbsteuer	163
3.2.2.8	Erbschaft- und Schenkungsteuer	164
3.2.3	Abgabenordnung	166
3.2.3.1	Aufbau der Finanzbehörden	166
3.2.3.2	Besteuerungsgrundsätze	167
3.2.3.3	Durchführung der Besteuerung (Besteuerungsverfahren)	168
3.2.3.3.1	Ermittlungsverfahren	168
3.2.3.3.2	Festsetzungsverfahren	169
3.2.3.3.3	Erhebungsverfahren	169
3.2.3.3.4	Vollstreckungsverfahren	170
3.2.3.3.5	Rechtsbehelfe und Instanzen	170
3.2.3.3.6	Außenprüfung und sonstige Außendienstermittlungen	171
3.2.3.3.7	Betriebsprüfung	171
3.2.3.3.8	Steuerliche Pflichtverletzungen, Straf- und Bußgeldverfahren	172

4	**Unternehmensführung**	175
4.1	**Betriebsorganisation**	175
4.1.1	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur	175
4.1.1.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	175
4.1.1.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	177
4.1.2	Strategische und operative Planung	177
4.1.2.1	Strategische Planung	178
4.1.2.1.1	Lebenszyklusanalyse	181
4.1.2.1.2	Portfolioanalyse	184
4.1.2.1.3	Benchmarking	185
4.1.2.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	186
4.1.2.2	Operative Planung	187
4.1.2.2.1	Gesamtpläne und Teilpläne	187
4.1.2.2.2	Planungsprinzipien	188
4.1.2.3	Integrative Managementsysteme	189
4.1.2.3.1	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	192
4.1.2.3.1.1	Begriff der Qualität und Entwicklung	192
4.1.2.3.1.2	Gesetze und Normen im Bereich Qualität	193
4.1.2.3.1.3	Auditverfahren (am Beispiel Quallitätsmanagement)	194
4.1.2.3.1.4	Heutiges Qualitätsverständnis	196
4.1.2.3.1.5	Kundenorientierung im Qualitätsmanagement	197
4.1.2.3.2	Betriebliches Umweltmanagementsystem	198
4.1.2.3.3	Betriebliches Arbeitsschutzsystem	200
4.1.2.3.4	Entwurf integrierter Managementsysteme	202
4.1.3	Aufbauorganisation	204
4.1.3.1	Bildung von Organisationseinheiten	204
4.1.3.1.1	Analyse-Synthese-Konzept	204
4.1.3.1.2	Stelle, Instanz und Hierarchie	207
4.1.3.1.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	209
4.1.3.2	Instrumente der Aufbauorganisation	210
4.1.3.2.1	Stellenbeschreibung	210
4.1.3.2.2	Organisationsplan und Organigramm	211
4.1.3.3	Organisationsformen	211
4.1.3.3.1	Einliniensystem	213
4.1.3.3.2	Stabliniensystem	213
4.1.3.3.3	Mehrliniensystem	215
4.1.3.3.4	Sachliche Ordnung nach Verrichtung oder Objekt	215
4.1.3.3.4.1	Verrichtungsorientierte Organisation	216
4.1.3.3.4.2	Objektorientierte (divisionale) Organisation (Spartenorganisation)	216
4.1.3.3.4.3	Projektorientierte Organisation	217
4.1.3.3.5	Strategische Geschäftsfelder	217
4.1.3.3.6	Matrixorganisation	218
4.1.3.3.7	Teamorientierte Organisation	219
4.1.3.3.8	Fraktale Organisation	219
4.1.4	Ablauforganisation	220
4.1.4.1	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation	221
4.1.4.1.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	221
4.1.4.1.1.1	Untergliederung von Teilaufgaben (Arbeitsanalyse)	221
4.1.4.1.1.2	Arbeitssynthese	222
4.1.4.1.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	223
4.1.4.1.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	223
4.1.4.1.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	224
4.1.4.1.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	224

4.1.4.1.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	226
4.1.4.1.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	227
4.1.4.1.3	Prozessorientierte Ablauforganisation	227
4.1.4.2	Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation	229
4.1.4.2.1	Flussdiagramm	229
4.1.4.2.2	Arbeitsablaufdiagramm	230
4.1.4.2.3	Netzplantechnik	231
4.1.5	Analysemethoden	233
4.1.5.1	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse	233
4.1.5.1.1	Kundenbefragung in Kontaktpunktanalyse	234
4.1.5.1.2	Kundenbefragung in Critical Incident Technique	235
4.1.5.1.3	Frequenz-Relevanz-Analyse	236
4.1.5.2	Wertanalyse	237
4.1.5.2.1	Arbeitsplan der Wertanalyse	238
4.1.5.2.2	Durchführung der Wertanalyse (Überblick)	239
4.1.5.3	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe	241
4.2	**Personalführung**	243
4.2.1	Begriffe und Zusammenhänge	243
4.2.1.1	Begriffliche Abgrenzungen	243
4.2.1.2	Organisation des betrieblichen Personalwesens	245
4.2.1.3	Führungsverhalten und Führungskompetenzen	245
4.2.1.3.1	Zeitgemäßes Führungsverhalten	245
4.2.1.3.2	Führungskompetenzen	246
4.2.1.3.3	Formale Vorgesetztenbefugnisse	247
4.2.1.3.4	Menschenbild und Führungskultur	247
4.2.1.4	Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik	247
4.2.2	Arten von Führung	248
4.2.2.1	Führung über Motivation	248
4.2.2.2	Führen durch Zielvereinbarung	251
4.2.2.3	Aufgabenbezogenes Führen	252
4.2.3	Führungsstile	254
4.2.3.1	»Klassische« eindimensionale Führungsstile	254
4.2.3.2	Situative Führung	255
4.2.3.3	Managerial-Grid-Konzept	255
4.2.3.4	3-D-Modell	257
4.2.3.5	Führungsinstrumente und Führungstechniken im Überblick	258
4.2.4	Führen von Gruppen	259
4.2.4.1	Gruppenstrukturen: Normen, Rollen und Status	259
4.2.4.2	Gruppenverhalten	260
4.2.4.3	Teamfähigkeit	262
4.2.5	Personalplanung	262
4.2.5.1	Quantitative Personalbedarfsplanung	263
4.2.5.1.1	Lang-, mittel- und kurzfristige Personalbedarfsplanung	264
4.2.5.1.2	Grundbegriffe der Personalbedarfsplanung	265
4.2.5.1.3	Methoden der Personalbedarfsplanung	267
4.2.5.1.4	Personalkostenplanung	268
4.2.5.2	Qualitative Personalplanung	269
4.2.6	Personalbeschaffung	271
4.2.6.1	Interne oder externe Personalbeschaffung	271
4.2.6.2	Vorgehen bei der Bewerbersuche	272

4.2.6.2.1	Stellenanzeigen	272
4.2.6.2.2	Personalberater	273
4.2.6.2.3	Arbeitsagentur und private Arbeitsvermittler	274
4.2.6.3	Kriterien und Methoden der Bewerberauswahl	274
4.2.6.3.1	Gruppenauswahlverfahren	275
4.2.6.3.2	Vorstellungsgespräch	275
4.2.7	Personalanpassungsmaßnahmen	275
4.2.7.1	Kündigung	276
4.2.7.2	Aufhebungsvertrag	276
4.2.7.3	Betreuung ausscheidender Mitarbeiter	277
4.2.8	Entgeltformen	277
4.2.8.1	Bestimmungsgrößen	277
4.2.8.2	Entlohnungsformen	280
4.2.8.2.1	Zeitlohn	280
4.2.8.2.2	Akkordlohn	281
4.2.8.2.3	Prämienlohn	282
4.2.8.2.4	Erfolgsbeteiligung	282
4.2.8.3	Betriebliche Sozialleistungen	283
4.3	**Personalentwicklung**	286
4.3.1	Bereiche und Arten der Personalentwicklung	287
4.3.1.1	Ausbildung	287
4.3.1.2	Fortbildung	288
4.3.1.3	Innerbetriebliche Förderung	289
4.3.2	Potenzialanalyse	290
4.3.3	Kosten- und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	291

Literaturverzeichnis 293

Stichwortverzeichnis 295