

Inhaltsverzeichnis

Lern- und Arbeitsmethodik

Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«	17
Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen	18
(Lern)-Motivation	19
Lerntypen und Lernstile	20
Lernintensität und Lernrhythmus	21
Lernumgebung	23
Lerntechniken anwenden	23
Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	23
Erfassen des Lernstoffs: Protokolltechnik	25
Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	26
Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	28
Zeit- und Themenplanung	28
Zeitmanagement	28
Themenplanung	31
Lernmethoden und Lernmedien	31
Lehr- und Lernmethoden	32
Lernmedien und Hilfsmittel	33
Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren	35
Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	36
Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	37
Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik	38
Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	38
Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	39
Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	42
Diskussionstechniken	43

A Grundlagen wirtschaftlichen Handelns und betrieblicher Leistungsprozess

1	Aspekte der Allgemeinen Volks- und Betriebswirtschaftslehre	47
1.1	Koordinierungsmechanismen idealtypischer Wirtschaftssysteme und Elemente der sozialen Marktwirtschaft	49
1.1.1	Idealtypische Wirtschaftssysteme: Kennzeichen und Koordinationsmechanismen	49

1.1.1.1	Das System der freien Marktwirtschaft	49
1.1.1.2	Das System der Zentralverwaltungswirtschaft	50
1.1.1.3	Unterschied Wirtschaftssystem/-ordnung	50
1.1.2	Die Soziale Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland	51
1.1.2.1	Ziele der Sozialen Marktwirtschaft	51
1.1.2.2	Merkmale der Sozialen Marktwirtschaft	52
1.1.2.3	Politikfelder der Sozialen Marktwirtschaft	53
1.2	Der volkswirtschaftliche Kreislauf	54
1.2.1	Wirtschaftskreislauf in einer wachsenden offenen Volkswirtschaft und deren Faktoreinkommen	54
1.2.2	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	57
1.2.2.1	Bruttowertschöpfung, Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen	57
1.2.2.1.1	Entstehungsrechnung	58
1.2.2.1.2	Verwendungsrechnung	60
1.2.2.1.3	Verteilungsrechnung	61
1.2.2.2	Einkommensarten, Volkseinkommen, Lohn- und Gewinnquote	62
1.2.2.2.1	Funktionale und personale Einkommensverteilung	63
1.2.2.2.2	Primäre und sekundäre Einkommensverteilung	63
1.2.2.3	Verfügbares Einkommen, Spar- und Konsumquote	64
1.2.2.4	Das Inlandsprodukt – ein Wertmaßstab für Wohlstand?	66
1.2.3	Außenwirtschaftsbeziehungen in der Zahlungsbilanz und ihren Teilbilanzen	66
1.2.3.1	Die Gliederung der Zahlungsbilanz	67
1.2.3.1.1	Die Leistungsbilanz	68
1.2.3.1.2	Die Kapitalbilanz	68
1.2.3.2	Ungleichgewichte in der Zahlungsbilanz	69
1.2.3.3	Aktuelle Entwicklungen in der deutschen Zahlungsbilanz (2020)	70
1.2.4	Der Außenwert des Geldes	72
1.2.5	Geldversorgung der Wirtschaft – Binnenwert des Geldes	74
1.2.5.1	Geldarten	74
1.2.5.2	Geldschöpfung	75
1.2.5.3	Geldmengenbegriffe	76
1.2.5.4	Ursachen und Auswirkungen von Inflation	76
1.2.5.5	Ursachen und Auswirkungen von Deflation	80
1.2.6	Volkswirtschaftliche Kennzahlen	81
1.2.6.1	Produktivität von Arbeit und Kapital	81
1.2.6.2	Kapitaleinsatz	81
1.2.6.3	Arbeitskosten	82
1.2.6.4	Beschäftigung	82
1.2.6.5	Staatsquote	83
1.2.6.6	Investitionsquote	83
1.3	Marktformen und Preisbildung	84
1.3.1	Marktformen	84
1.3.1.1	Der vollkommene Markt	84
1.3.1.2	Polypol, Oligopol, Monopol	85
1.3.2	Preisbildung im Polypol	87
1.3.2.1	Funktionen der Preise und des Wettbewerbs	87
1.3.2.2	Angebot und Nachfrage/Elastizitäten	88
1.3.2.3	Marktgleichgewicht und -ungleichgewicht	93
1.3.2.4	Strategien bei Polypol, Oligopol und Monopol	96
1.3.2.4.1	Preisbildung auf polypolistischen Märkten	96
1.3.2.4.2	Preisbildung auf oligopolistischen Märkten	98
1.3.2.4.3	Preisbildung im Monopol	99
1.3.3	Eingriffe in den Markt	100

1.3.3.1	Marktkonforme staatliche Eingriffe: Indirekte Preisbeeinflussung	101
1.3.3.2	Marktkonträre staatliche Eingriffe: Direkte Preisbeeinflussung	101
1.3.3.2.1	Festsetzung von Mindestpreisen	101
1.3.3.2.2	Festsetzung von Höchstpreisen	102
1.3.3.3	Eingriffe privater Unternehmen durch Kooperation und Konzentration	103
1.3.3.3.1	Kooperationen	104
1.3.3.3.2	Konzentrationen	105
1.3.3.4	Ziele und Instrumente der Wettbewerbspolitik	107
1.3.3.4.1	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellrecht)	107
1.3.3.4.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	108
1.3.3.5	Auswirkungen der Globalisierung	110
1.4	Konjunktur- und Wirtschaftspolitik	112
1.4.1	Konjunktur und Wirtschaftswachstum	112
1.4.1.1	Schwankungen im Zeitverlauf	112
1.4.1.2	Konjunkturzyklen und Wachstumsphasen	113
1.4.2	Wirtschaftspolitische Ziele	116
1.4.2.1	Zielgrößen und ihre Messbarkeit	117
1.4.2.1.1	Stabilität des Preisniveaus	117
1.4.2.1.2	Hoher Beschäftigungsstand/Vollbeschäftigung	118
1.4.2.1.3	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht	118
1.4.2.1.4	Wirtschaftswachstum	119
1.4.2.1.5	Weitere Ziele	119
1.4.2.2	Zielkonflikte und Zielharmonien	122
1.4.3	Träger der Wirtschaftspolitik und ihre Aufgaben	123
1.4.3.1	Träger der Wirtschaftspolitik	123
1.4.3.2	Wirtschaftspolitische Aufgaben, Maßnahmen und Konzeptionen	124
1.4.3.2.1	Ordnungspolitik	124
1.4.3.2.2	Strukturpolitik	125
1.4.3.2.3	Prozesspolitik	125
1.4.4	Unterscheidung von nachfrage- und angebotsorientierter Wirtschaftspolitik	137
1.4.4.1	Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik	138
1.4.4.2	Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	138
1.4.4.3	Der Staat als Nachfrager	139
1.5	Ziele und Institutionen der Europäischen Union und der internationalen Wirtschaftsorganisationen	140
1.5.1	Europäische Union	140
1.5.1.1	Aufgaben und Ziele	143
1.5.1.2	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion, Konvergenzkriterien und Stabilitätspakt	143
1.5.1.2.1	Der Stufenplan der Währungsunion	143
1.5.1.2.2	Die Konvergenzkriterien für den Beitritt	144
1.5.1.2.3	Der Stabilitäts- und Wachstumspakt	144
1.5.1.2.4	Der Europäische Zahlungsverkehrsraum (SEPA)	145
1.5.1.3	Der europäische Binnenmarkt	145
1.5.1.4	Wettbewerbspolitik im europäischen und deutschen Binnenmarkt	146
1.5.2	Institutionen der Europäischen Union	148
1.5.3	Internationale Wirtschaftsorganisationen	151
1.5.3.1	Organisationen, Institutionen, Konferenzen	151
1.5.3.2	Freihandelszonen	153
1.6	Bestimmungsfaktoren für die Standort- und Rechtsformwahl	156
1.6.1	Bestimmungsfaktoren für die Standortwahl	156
1.6.2	Standortbewertung und -wahl	158
1.6.3	Bestimmungsfaktoren für die Wahl der Rechtsform	159

1.6.4	Rechtsformen	160
1.6.4.1	Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts	161
1.6.4.2	Die Partnerschaft	161
1.6.4.3	Handelsgesellschaften; eingetragener Kaufmann	161
1.6.4.4	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)	161
1.6.4.5	Die Kommanditgesellschaft (KG)	162
1.6.4.6	Die Aktiengesellschaft (AG)	162
1.6.4.7	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	163
1.6.4.8	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	164
1.6.4.9	Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	164
1.6.4.10	Die GmbH & Co. KG	165
1.6.4.11	Die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	165
1.6.4.12	Die Europäische Gesellschaft (SE)	165
1.7	Sozialökonomische Aspekte der Unternehmensführung und des zielorientierten Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen	166
1.7.1	Sozialökonomische Aspekte der Unternehmensführung	166
1.7.1.1	Das Unternehmen als sozialer Organismus	166
1.7.1.2	Aufgaben der Unternehmensführung	166
1.7.1.3	Bestimmungsfaktoren und Ziele der Führung	168
1.7.1.4	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Unternehmenskultur	169
1.7.1.4.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild	170
1.7.1.4.2	Corporate Identity und Unternehmenskultur	171
1.7.1.5	Interne und externe Einflussfaktoren	171
1.7.1.5.1	Stakeholder	171
1.7.1.5.2	Interne Aspekte: Das Unternehmenspotenzial	172
1.7.1.5.3	Externe Aspekte: Das Markt- und Umweltpotenzial	173
1.7.2	Unternehmerische Zielsetzung und Zielbildung	174
1.7.2.1	Die Zielsetzung des Organisationssystems	174
1.7.2.2	Zielbildung	177
1.7.3	Planungsinstrumente im Wertschöpfungsprozess	179
1.7.3.1	Planung und Entscheidung	180
1.7.3.1.1	Ablauf der Planung	180
1.7.3.1.2	Organisation der Planung	186
1.7.3.1.3	Problematik der Planung und Entscheidung in Abhängigkeit vom Informationsstand	187
1.7.3.2	Instrumente der Planung und Entscheidungsfindung	192
1.7.3.2.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	192
1.7.3.2.2	Analysemethoden und Analysearten	200
1.7.4	Prozesscontrolling und Zielerreichung in der Aufbau- und Ablauforganisation	203
1.7.4.1	Begriff des Prozesscontrollings	203
1.7.4.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	205
2	Rechnungswesen	209
2.1	Die Finanzbuchhaltung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens	209
2.1.1	Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens	209
2.1.2	Rechtliche Grundlagen der Finanzbuchhaltung	209
2.1.2.1	Wirtschaftsgesetze	209

2.1.2.1.1	Das Handelsgesetzbuch (HGB)	209
2.1.2.1.2	Rechnungslegungsvorschriften in sonstigen Wirtschaftsgesetzen	213
2.1.2.2	Steuergesetze	214
2.1.2.3	Internationale Rechnungslegungsstandards	217
2.1.2.4	Deutsche Rechnungslegungsstandards	218
2.1.3	Finanzbuchhaltung	219
2.1.3.1	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	219
2.1.3.2	Abgrenzung zu den anderen Bereichen des Rechnungswesens	220
2.1.3.3	Aufbau der Finanzbuchhaltung	221
2.1.3.3.1	Kontenrahmen und Kontenplan	221
2.1.3.3.2	Nebenbücher	223
2.1.3.4	Systematik der Finanzbuchhaltung	224
2.1.3.4.1	Konteneröffnung und Eröffnungsbilanzkonto	225
2.1.3.4.2	Kontenarten und Verbuchung	225
2.1.3.4.3	Kontenabschluss	230
2.1.3.5	Die Finanzbuchhaltung in Beziehung zu anderen Unternehmensbereichen	230
2.1.3.5.1	Finanzbuchhaltung und Einkauf/Lager	230
2.1.3.5.2	Finanzbuchhaltung und Vertrieb	231
2.1.3.5.3	Finanzbuchhaltung und Produktion	231
2.1.3.5.4	Finanzbuchhaltung und Lohn- und Gehaltsabrechnung	232
2.1.4	Inventur und Inventar	233
2.1.4.1	Inventurarten (Inventursysteme)	234
2.1.4.1.1	Stichtagsinventur	234
2.1.4.1.2	Zeitlich ausgeweitete Inventur	234
2.1.4.1.3	Verlegte Inventur	234
2.1.4.1.4	Permanente Inventur	235
2.1.4.2	Inventurverfahren	235
2.1.4.3	Inventar	236
2.2	Beachten von Bilanzierungsgrundsätzen	237
2.2.1	Rechtsgrundlagen	237
2.2.1.1	Bilanz, GuV, Anhang, Lagebericht, Erweiterungen	237
2.2.1.1.1	Bilanz	238
2.2.1.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung (G+V)	238
2.2.1.1.3	Anhang	239
2.2.1.1.4	Lagebericht	239
2.2.1.1.5	Erweiterungen für bestimmte kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften	240
2.2.1.2	Aufgaben der Bilanz	240
2.2.1.3	Vorschriften zur Aufstellung der Bilanz	241
2.2.1.3.1	Pflichten bezüglich Aufstellung, Feststellung, Fristen und Stichtag	241
2.2.1.3.2	Zum Begriff des Vermögensgegenstands	242
2.2.1.3.3	Bilanzierungspflichten	243
2.2.1.3.4	Bilanzierungswahlrechte	243
2.2.1.3.5	Bilanzierungsverbote	244
2.2.1.4	Zusammenhang und Unterschiede zwischen Handels- und Steuerbilanz	245
2.2.1.5	Maßgeblichkeitsprinzip	245
2.2.1.6	Einheitsbilanz	246
2.2.1.7	Haftungsverhältnisse	246
2.2.2	Gliederung der Bilanz und G+V	247
2.2.2.1	Gliederung der Bilanz	247
2.2.2.2	Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung (G+V)	249
2.2.3	Grundlegende Wertansätze	251
2.2.3.1	Prinzip der Einzelbewertung	251
2.2.3.2	Wertbegriffe des Handels- und Steuerrechts	251

2.2.3.2.1	Anschaffungskosten	252
2.2.3.2.2	Herstellungskosten	253
2.2.3.2.3	Börsen- oder Marktpreis	254
2.2.3.2.4	Beizulegender Wert	255
2.2.3.2.5	Teilwert	255
2.2.3.2.6	Verlustfreie Bewertung	256
2.2.4	Abschreibungen nach Handelsrecht und Steuerrecht im Vergleich	257
2.2.4.1	Planmäßige und außerplanmäßige Abschreibung	257
2.2.4.1.1	Obergrenze: Anschaffungs- oder Herstellungskosten	257
2.2.4.1.2	Niedrigere Wertansätze	257
2.2.4.1.3	Planmäßige Abschreibungen	258
2.2.4.1.4	Außerplanmäßige Abschreibung	258
2.2.4.2	Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer	259
2.2.4.3	Wahl des Abschreibungsverfahrens bei planmäßiger Abschreibung	260
2.2.4.3.1	Lineare Abschreibung	260
2.2.4.3.2	Degressive Abschreibung	261
2.2.4.3.3	Leistungsabschreibung	262
2.2.4.4	Investitionsabzugsbetrag und Sonderabschreibung	263
2.2.4.5	Abschreibungsverfahren bei geringwertigen Wirtschaftsgütern	265
2.2.5	Der Anlagenspiegel	265
2.2.6	Handels- und steuerrechtliche Bilanzierung des Anlage- und Umlaufvermögens	266
2.2.6.1	Bilanzierung und Bewertung des Anlagevermögens	267
2.2.6.1.1	Immaterielle Vermögensgegenstände	267
2.2.6.1.2	Sachanlagen	268
2.2.6.1.3	Finanzanlagen	269
2.2.6.2	Bilanzierung und Bewertung des Umlaufvermögens	269
2.2.6.2.1	Vorräte	270
2.2.6.2.2	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	270
2.2.6.2.3	Wertpapiere des Umlaufvermögens	273
2.2.6.2.4	Zahlungsmittelbestände	273
2.2.6.3	Niederstwertprinzip/Höchstwertprinzip	273
2.2.6.4	Imparitätsprinzip	275
2.2.6.5	Beibehaltungswahlrecht und Wertaufholung	275
2.2.6.6	Bewertungsvereinfachungsverfahren	275
2.2.6.6.1	Die Durchschnittsbewertung	276
2.2.6.6.2	Verbrauchsfolgeverfahren	278
2.2.6.6.3	Der Festwert	278
2.2.7	Aktive Rechnungsabgrenzung	279
2.2.8	Aktivisch abzugrenzende latente Steuern	279
2.2.9	Bilanzierung des Eigenkapitals	280
2.2.9.1	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Nicht-Kapitalgesellschaften	281
2.2.9.2	Handelsrechtliche Bilanzierung des Eigenkapitals von Kapitalgesellschaften	281
2.2.9.2.1	Gezeichnetes Kapital	282
2.2.9.2.2	Rücklagen	282
2.2.9.2.3	Der Ausweis des Bilanzergebnisses mit und ohne Gewinn-/Verlustvortrag	283
2.2.10	Inhalte und Bilanzierung von Mezzanine-Kapital	284
2.2.11	Bilanzierung von Rückstellungen	284
2.2.11.1	Rückstellungsarten: Pflichten, Wahlrechte, Verbote	285
2.2.11.2	Bewertung von Rückstellungen	285
2.2.11.3	Behandlung ausgewählter Rückstellungen nach Handels- und Steuerrecht	286
2.2.11.3.1	Pensionsrückstellungen	286
2.2.11.3.2	Rückstellungen für Gewährleistungen	286

2.2.11.3.3	Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften	287
2.2.11.3.4	Passive latente Steuern	288
2.2.11.4	Verwendung und Auflösung von Rückstellungen	288
2.2.12	Verbindlichkeiten	288
2.2.12.1	Gliederung in der Bilanz	288
2.2.12.2	Die Bewertung der Verbindlichkeiten	289
2.2.12.3	Verbindlichkeitspiegel	289
2.2.13	Passive Rechnungsabgrenzung	290
2.3	Interpretieren von Jahresabschlüssen	291
2.3.1	Analyseziele und -instrumente	291
2.3.1.1	Finanzielle Stabilität	292
2.3.1.2	Substanzerhaltung	292
2.3.1.3	Ertragskraft	292
2.3.1.4	Interessenten	293
2.3.1.5	Wettbewerber	293
2.3.2	Investitionsanalyse: Analyse des Vermögensaufbaus und der Investierung	294
2.3.2.1	Kennzahlen der Vermögenszusammensetzung	295
2.3.2.2	Kennzahlen zur Untersuchung der Abschreibungspolitik	296
2.3.2.3	Vorrats- und Forderungsquote	297
2.3.3	Finanzierungsanalyse	298
2.3.3.1	Beurteilung der finanziellen Unabhängigkeit: Kennzahlen der Kapitalstruktur	298
2.3.3.2	Beurteilung der finanziellen Stabilität: Anlagenfinanzierung	299
2.3.3.3	Beurteilung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität)	300
2.3.3.3.1	Liquiditätsanalyse mit Bestandsgrößen	300
2.3.3.3.2	Liquiditätsanalyse mit Stromgrößen	300
2.3.4	Ergebnisanalyse	301
2.3.4.1	Aufbereitung der Erfolgsrechnung: Ergebnisse und »Earnings«	301
2.3.4.2	Rentabilitäten und Return on Investment (RoI)	302
2.3.4.3	Umschlagskennzahlen	304
2.3.4.4	Cashflow: Kennzahl der Selbstfinanzierungskraft	305
2.3.4.5	Bewegungsbilanz	305
2.3.5	Grenzen der Aussage der Bilanz	307
2.3.6	Jahresabschluss nach US-GAAP und IFRS: Unterschiede zum HGB	307
2.3.6.1	Jahresabschluss nach IFRS	308
2.3.6.1.1	Bestandteile und Gliederung	308
2.3.6.1.2	Unterschiede zwischen HGB und IFRS	310
2.3.6.2	Jahresabschluss nach US-GAAP	312
2.3.6.2.1	Bestandteile und Gliederung	312
2.3.6.2.2	Unterschiede zwischen HGB und US-GAAP	314
2.4	Analyse der betrieblichen Leistungserstellung unter Nutzung der Kosten- und Leistungsrechnung	315
2.4.1	Unterscheidung zwischen Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung	315
2.4.1.1	Kosten	316
2.4.1.2	Leistung	318
2.4.2	Anforderungen an das interne Rechnungswesen	320
2.4.2.1	Ermittlungsfunktion	320
2.4.2.2	Prognose- und Vorgabefunktion	321
2.4.2.3	Kontrollfunktion	321
2.4.2.4	Analysefunktion	322
2.4.3	Konzeption eines geeigneten Kostenrechnungssystems	322
2.4.3.1	Kostenrechnung und Unternehmensführung	322
2.4.3.2	Hauptfunktionen der Kostenrechnung	323

2.4.3.2.1	Kontrollinstrument	323
2.4.3.2.2	Planungsinstrument	323
2.4.3.2.3	Motivationsinstrument	323
2.4.4	Betriebsergebnisrechnung	324
2.4.4.1	Betriebsergebnis	324
2.4.4.2	Neutrales Ergebnis	325
2.4.4.3	Unternehmensergebnis	326
2.4.5	Kostenartenrechnung	327
2.4.5.1	Systematisierung der Kostenarten	327
2.4.5.1.1	Produktionsfaktorbezogene Kostenartenbildung	327
2.4.5.1.2	Funktionsbezogene Kostenartenbildung	328
2.4.5.1.3	Verrechnungsbezogene Kostenartenbildung	328
2.4.5.1.4	Beschäftigungsbezogene Kostenartenbildung	328
2.4.5.1.5	Erfassungsbezogene Kostenartenbildung	329
2.4.5.1.6	Herkunftsbezogene Kostenartenbildung	329
2.4.5.2	Kostenermittlung	329
2.4.5.2.1	Werterfassung	329
2.4.5.2.2	Personalkosten	330
2.4.5.2.3	Materialkosten	330
2.4.5.2.4	Kalkulatorische Abschreibungen	331
2.4.5.2.5	Kalkulatorische Zinsen	332
2.4.5.2.6	Kalkulatorische Wagnisse	333
2.4.5.2.7	Kalkulatorische Miete	333
2.4.5.2.8	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	334
2.4.5.3	Kostendiagramme	334
2.4.5.3.1	Kostenverläufe zur allgemeinen Kostenanalyse	335
2.4.5.3.2	Kostenverläufe nach Abhängigkeit von Beschäftigungsgraden	343
2.4.6	Kostenstellenrechnung	346
2.4.6.1	Bildung von Kostenstellen	346
2.4.6.1.1	Kriterien für die Kostenstellenbildung	346
2.4.6.1.2	Haupt- und Hilfskostenstellen	347
2.4.6.1.3	Kostenstellenplan	348
2.4.6.2	Der Betriebsabrechnungsbogen I (BAB I)	348
2.4.6.2.1	Aufbau des BAB I	348
2.4.6.2.2	Kostenverrechnung im BAB I	349
2.4.6.3	Bezugsgrößen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	350
2.4.6.3.1	Grundprinzipien der Kostenverrechnung	350
2.4.6.3.2	Bezugsgrößen	351
2.4.6.4	Verfahren zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	352
2.4.6.4.1	Das Anbauverfahren	353
2.4.6.4.2	Das Stufenleiterverfahren	353
2.4.6.4.3	Das Gleichungsverfahren	354
2.4.7	Kostenträgerrechnung	355
2.4.7.1	Grundaufbau und Bedeutung der Kostenträgerrechnung	355
2.4.7.2	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	356
2.4.7.3	Die Kostenträgerzeitrechnung	356
2.4.7.4	Die Kostenträgerstückrechnung	357
2.4.7.4.1	Die Divisionskalkulation	357
2.4.7.4.2	Die Zuschlagskalkulation	359
2.4.8	Maschinenstundensatzrechnung	362
2.4.8.1	Ermittlung der relevanten Kosten als Bezugsbasis	362
2.4.8.2	Auswirkung der Kalkulation mit Maschinenstundensätzen	363
2.4.8.3	Bildung von Maschinenstundensätzen	364
2.4.8.3.1	Maschinenbezogene Fertigungsgemeinkostenarten (K_{Masch})	364
2.4.8.3.2	Mögliche jährliche Nutzungszeit (T_{Nutzung})	364

2.5	Anwenden von Kostenrechnungssystemen	366
2.5.1	Vollkostenrechnung	366
2.5.2	Teilkostenrechnung	366
2.5.2.1	Die Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	366
2.5.2.2	Die Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	367
2.5.2.2.1	Die Deckungsbeitragsrechnung in einem Einprodukt-Unternehmen	369
2.5.2.2.2	Die Deckungsbeitragsrechnung in einem Mehrprodukt-Unternehmen	373
2.5.3	Plankostenrechnung	378
2.5.3.1	Notwendigkeit einer Plankostenrechnung	378
2.5.3.1.1	Vor- und Nachteile der Istkostenrechnung	378
2.5.3.1.2	Vor- und Nachteile der Plankostenrechnung	379
2.5.3.2	Methoden der Plankostenrechnung	379
2.5.3.2.1	Die starre Plankostenrechnung	379
2.5.3.2.2	Die flexible Plankostenrechnung	380
2.5.3.3	Verfahren zur Kostenplanung	381
2.5.3.3.1	Die direkte Methode der Kostenauflösung	382
2.5.3.3.2	Die mathematische Kostenauflösung	383
2.5.3.3.3	Die grafische Kostenauflösung	385
2.5.3.3.4	Die Variatormethode	386
2.5.3.4	Kostenbegriffe in der flexiblen Plankostenrechnung	386
2.5.3.5	Abweichungsanalyse	387
2.5.3.5.1	Die Beschäftigungsabweichung	388
2.5.3.5.2	Die Verbrauchsabweichung	388
2.5.3.5.3	Die Gesamtabweichung	388
2.5.4	Modernes Kostenmanagement	389
2.5.4.1	Target Costing	389
2.5.4.1.1	Zielkostenermittlungsphase	390
2.5.4.1.2	Zielkostenspaltungsphase	390
2.5.4.2	Prozesskostenrechnung	391
2.5.4.3	Benchmarking	391
2.6	Berücksichtigen von unternehmensbezogenen Steuern bei betrieblichen Entscheidungen	393
2.6.1	Grundbegriffe	393
2.6.1.1	Besteuerungsgrundsätze	394
2.6.1.2	Aufbau des Steuerrechts	394
2.6.1.3	Besteuerungsverfahren, Finanzverwaltung und -behörden	395
2.6.2	Steuereinteilung	398
2.6.3	Unternehmensbezogene Steuerarten	399
2.6.3.1	Einkommensteuer	399
2.6.3.1.1	Einkunftsarten nach Einkommensteuergesetz	400
2.6.3.1.2	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	405
2.6.3.1.3	Steuertarif der Einkommensteuer	406
2.6.3.2	Körperschaftsteuer	407
2.6.3.2.1	Steuerpflicht und Bemessungsgrundlage der Körperschaftsteuer	407
2.6.3.2.2	Körperschaftsteuersatz	409
2.6.3.2.3	Halbeinkünfteverfahren, Abgeltungssteuer und Teileinkünfteverfahren	409
2.6.3.3	Gewerbsteuer	410
2.6.3.3.1	Rolle des Finanzamts und der Gemeinde	410
2.6.3.3.2	Gegenstand der Gewerbesteuer	410
2.6.3.3.3	Berechnung der Gewerbesteuer	411
2.6.3.3.4	Gewerbesteuerrückstellung	412
2.6.3.3.5	Anrechnung der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuer der Personengesellschaften	413
2.6.3.4	Steuerbelastungsvergleich Kapitalgesellschaft/Personengesellschaft	413
2.6.3.5	Umsatzsteuer	414

2.6.3.5.1	Systematik der Umsatzbesteuerung	414
2.6.3.5.2	Grundbegriffe des Umsatzsteuerrechts	415
2.6.3.5.3	Steuergegenstand	415
2.6.3.5.4	Steuerbarkeit und Steuerpflicht	417
2.6.3.5.5	Steuerbefreiungen	418
2.6.3.5.6	Soll- und Ist-Versteuerung	419
2.6.3.5.7	Steuerschuld, Steuersatz und Zahllast	420
2.6.3.5.8	Vorsteuerabzug	422
2.6.3.5.9	Einfuhrumsatzsteuer	424
2.6.3.5.10	Leistungsaustausch innerhalb der EU	424
2.6.3.5.11	Kleinunternehmerregelung	425
2.6.3.5.12	Aufzeichnungspflichten	425
2.6.4	Bedeutung und Wirkung der Steuern	426
2.6.4.1	Bedeutung der Steuern in der Finanzwirtschaft	426
2.6.4.2	Auswirkung der Steuern auf Aufwand und Kosten	426
2.6.4.3	Bedeutung der Steuern im konstitutiven Bereich	427
2.6.4.3.1	Bedeutung der Steuern bei Wahl der Rechtsform	427
2.6.4.3.2	Bedeutung der Steuern bei Wahl des Unternehmensstandorts	428

3 Finanzierung und Investition 429

3.1 Analysieren finanzwirtschaftlicher Prozesse unter zusätzlicher Berücksichtigung des Zeitelements 429

3.1.1	Finanzwirtschaftliche Prozesse	429
3.1.1.1	Betrieblicher Leistungsprozess und Finanzwirtschaft	429
3.1.1.2	Zusammenhang von Finanzierung und Investition	429
3.1.1.3	Zielsetzung der Finanzwirtschaft	429
3.1.1.3.1	Sicherheit	430
3.1.1.3.2	Rentabilität	430
3.1.1.3.3	Liquidität	430
3.1.1.4	Konflikte der Finanzwirtschaft	431
3.1.1.5	Zeit als wesentlicher Faktor	432
3.1.2	Analyse der finanzwirtschaftlichen Prozesse	432
3.1.2.1	Vertikale Finanzierungsregeln	433
3.1.2.2	Horizontale Finanzierungsregeln	434
3.1.2.3	Finanzanalyse	435
3.1.2.3.1	Liquiditätsindikator Working Capital	435
3.1.2.3.2	Cashflow-Analyse	436
3.1.2.3.3	Dynamischer Verschuldungsgrad	437
3.1.2.4	Rentabilitätskennziffern	438

3.2 Vorbereiten und Durchführen von Investitionsrechnungen einschließlich der Berechnung kritischer Werte 440

3.2.1	Vorbereitungen von statischen und dynamischen Investitionsrechnungen	440
3.2.1.1	Anregung der Investition	440
3.2.1.2	Beschreibung der Investition	440
3.2.1.3	Festlegen der Ziele und Bewertungskriterien	440
3.2.1.4	Ermittlung von Investitionsalternativen	441
3.2.1.5	Vorauswahl von Investitionsalternativen	441
3.2.1.6	Messung der Vorteilhaftigkeit der ausgewählten Alternativen	441
3.2.1.7	Bestimmung der vorteilhaftesten Alternative und Entscheidung	442
3.2.1.8	Realisierung der Investition	442

3.2.1.9	Kontrolle der Investition	442
3.2.2	Investitionsarten und deren Wirkung	442
3.2.2.1	Sachinvestition	443
3.2.2.2	Finanzinvestition	443
3.2.2.3	Immaterielle Investition	443
3.2.2.4	Grundsätze der Investitionsrechnung	444
3.2.3	Finanzmathematische Grundlagen	447
3.2.3.1	Zinsrechnung	447
3.2.3.1.1	Die einfache kaufmännische Zinsformel	447
3.2.3.1.2	Zinseszinsrechnung	448
3.2.3.1.3	Rentenrechnung	449
3.2.3.2	Kredittilgung	449
3.2.3.2.1	Endfällige Tilgung	449
3.2.3.2.2	Annuitätentilgung	450
3.2.3.2.3	Ratentilgung	450
3.2.3.3	Effektivverzinsung	450
3.2.4	Statische Verfahren	451
3.2.4.1	Die Kostenvergleichsrechnung	451
3.2.4.2	Die Gewinnvergleichsrechnung	455
3.2.4.3	Die Rentabilitätsrechnung	458
3.2.4.4	Die Amortisationsrechnung	460
3.2.5	Dynamische Verfahren	462
3.2.5.1	Die Kapitalwertmethode	463
3.2.5.2	Die interne Zinsfußmethode	467
3.2.5.3	Die Regula-Falsi-Methode	468
3.2.5.4	Die Annuitäten-Methode	469
3.2.5.5	Dynamische Amortisationsrechnung	473
3.2.6	Kritische-Werte-Rechnungen (Break-even-Analyse)	473
3.2.7	Auswirkungen von Investitionen auf das Working Capital	475
3.2.7.1	Definition des Working Capital	475
3.2.7.2	Auswirkungen auf Investitionen	476
3.3	Durchführen von Nutzwertrechnungen	477
3.3.1	Ziele und Kriterien der Nutzwertrechnung	477
3.3.2	Bewertungskriterien und -grundsätze	477
3.3.3	Bewertungsmaßstäbe/-skalierung	478
3.3.4	Nutzenmessung	479
3.4	Ermittlung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und Bestimmung des optimalen Ersetzungszeitpunktes	481
3.4.1	Die technische Nutzungsdauer	481
3.4.2	Die wirtschaftliche Nutzungsdauer	481
3.4.2.1	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bei einer einmaligen Investition	482
3.4.2.2	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bei wiederholten und identischen Investitionen	482
3.4.2.3	Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bei nicht-identischen Investitionen	484
3.5	Beurteilen von Finanzierungsformen und Erstellen von Finanzplänen	487
3.5.1	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen	487
3.5.2	Kriterien zur Entscheidungsfindung für Finanzalternativen	487
3.5.3	Sicherheiten	488
3.5.3.1	Personenbezogene Sicherheiten	488
3.5.3.2	Dingliche Sicherheiten	489

3.5.3.2.1	Hypotheken und Grundschulden	489
3.5.3.2.2	Sicherheiten an beweglichen Sachen	490
3.5.3.2.3	Sicherheiten an Forderungen: Die Zession	492
3.5.4	Außenfinanzierung	492
3.5.4.1	Eigenfinanzierung	493
3.5.4.1.1	Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	493
3.5.4.1.2	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	494
3.5.4.2	Mezzanine Finanzierungen	497
3.5.4.2.1	Nachrangige Darlehen	498
3.5.4.2.2	Partiarische Darlehen	498
3.5.4.2.3	Gesellschafterdarlehen	498
3.5.4.2.4	Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	498
3.5.4.2.5	Wandelschuldverschreibungen	499
3.5.4.2.6	Genussscheine	499
3.5.4.3	Langfristige Fremdfinanzierung	499
3.5.4.3.1	Investitionskredit	500
3.5.4.3.2	Schuldscheindarlehen	500
3.5.4.3.3	Schuldverschreibung/Industrieobligation	501
3.5.4.3.4	Optionsanleihen	503
3.5.4.4	Kurzfristige Fremdfinanzierung	504
3.5.4.4.1	Kontokorrentkredit	504
3.5.4.4.2	Lieferantenkredit	504
3.5.4.4.3	Kundenanzahlungen	504
3.5.4.4.4	Wechselkredit	504
3.5.4.4.5	Dokumentenakkreditiv	506
3.5.4.4.6	Avalkredit	507
3.5.4.5	Sonderformen	507
3.5.4.5.1	Leasing	507
3.5.4.5.2	Factoring	510
3.5.4.5.3	Forfaitierung	510
3.5.4.5.4	Hybride Finanzierungen; Securitizations, Asset-Backed Securities	511
3.5.5	Innenfinanzierung	511
3.5.5.1	Selbstfinanzierung	512
3.5.5.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	512
3.5.5.2.1	Finanzierung aus Umsatzerlösen	512
3.5.5.2.2	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	515
3.5.6	Finanzplanung	515
3.5.6.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	515
3.5.6.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	516
3.5.6.3	Deckung des Kapitalbedarfs	517
3.5.6.4	Liquiditätsplanung und -steuerung	517
3.5.7	Unternehmensrating	518
3.5.7.1	Auswirkungen von Bonitätsprüfungen auf Banken und Unternehmen	518
3.5.7.2	Quantitative und qualitative Beurteilungsfaktoren	519

Literaturverzeichnis	521
-----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	523
-----------------------------	-----

Inhaltsübersichten zu den Lehrbüchern 2 und 3 befinden sich am Ende dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

A Grundlagen wirtschaftlichen Handelns und betrieblicher Leistungsprozess

4	Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft	13
4.1	Marktgegebenheiten, Unternehmenspositionierung und Marketingaktivitäten	13
4.1.1	Marktgegebenheiten in Absatz- und Beschaffungsmärkten	13
4.1.1.1	Marktstrukturen	13
4.1.1.1.1	Marktsegmentierung	14
4.1.1.1.2	Marktteilnehmer	20
4.1.1.1.3	Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil	20
4.1.1.2	Komplexität, Diskontinuität und Dynamik des Marktes	20
4.1.2	Die Positionierung des Unternehmens	24
4.1.2.1	Positionierung nach Produkt, Markt, Bekanntheitsgrad, Image und Marktanteil	24
4.1.2.1.1	Strategische Positionierung: Image und Marktanteil	24
4.1.2.1.2	Branchenstrukturanalyse	25
4.1.2.1.3	Konkurrenzanalyse	28
4.1.2.2	Produktportfolio	30
4.1.2.3	Stärken-/Schwächenanalyse	31
4.1.2.4	Chancen-/Risikenanalyse	32
4.1.3	Marketing	32
4.1.3.1	Vom Absatz zum Marketing	32
4.1.3.2	Grundsätze, Aufgaben, Grundformen und Ziele des modernen Marketing	33
4.1.3.3	Das betriebliche Marketing-Umfeld	34
4.1.3.4	Der Marketingablauf: Vom Marketing-Konzept zum Marketing-Mix	35
4.1.3.5	Marktforschung	39
4.1.3.5.1	Anwendungsgebiete der Marktforschung	39
4.1.3.5.2	Informationsquellen der Marktforschung	41
4.1.3.5.3	Methoden und Techniken der Marktforschung	42
4.1.3.6	Marketingplanung	43
4.1.3.6.1	Situationsanalyse	44
4.1.3.6.2	Festlegung der Planziele	45
4.1.3.6.3	Die Marketing-Strategie	45
4.1.3.6.4	Das Aktionsprogramm	47
4.1.3.6.5	Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen	48
4.1.3.7	Marken	48
4.1.3.7.1	Markenschutz	49
4.1.3.7.2	Markenarten und Markenstrategien	49
4.1.3.7.3	Markenbildung und Markenpflege	51
4.1.3.8	Marketing-Mix	53
4.1.3.8.1	Die Marketing-Instrumente im Überblick	53
4.1.3.8.2	Der Marketing-Mix-Vektor	54
4.1.3.8.3	Das Marketing-Audit	54
4.1.3.8.4	Produkt- und Sortimentspolitik	54
4.1.3.8.5	Kontrahierungspolitik	58
4.1.3.8.6	Distributionspolitik	62
4.1.3.8.7	Kommunikationspolitik	75

4.1.3.8.8	Verbraucherpolitik	85
4.1.3.9	Servicepolitik	86
4.1.3.10	Ergebnisse des Marketing-Controlling	87
4.2	Produktlebenszyklus und Produktplanung	89
4.2.1	Der Produktlebenszyklus	89
4.2.1.1	Das Fünf-Phasen-Grundmodell	89
4.2.1.2	Kennzahlen der Lebenszyklusphasen	91
4.2.2	Produktplanung	91
4.2.2.1	Produktforschung	92
4.2.2.1.1	Gegenstand der Produktforschung	92
4.2.2.1.2	Ideenfindung, -beurteilung und -auswahl	92
4.2.2.1.3	Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit	95
4.2.2.2	Produktentwicklung	95
4.2.2.2.1	Die Bestimmung der Produkteigenschaften	95
4.2.2.2.2	Prototyping und Simulation	96
4.2.2.2.3	Simultaneous Engineering	96
4.2.2.3	Produktgestaltung	97
4.2.2.3.1	Prinzipien der Produktgestaltung	97
4.2.2.3.2	Montage-/demontagegerechte Produktgestaltung	97
4.2.2.3.3	Ergebnisse der Produktgestaltung	98
4.2.2.3.4	Wertanalyse	99
4.2.2.3.5	Produktreife-Erprobung	104
4.2.2.4	Produktionsgestaltung	104
4.2.2.5	Produkterprobung	105
4.2.2.6	Produktionserprobung	106
4.2.2.7	Produktbeurteilung	106
4.2.2.8	Markteinführung	106
4.2.3	Gewerblicher Rechtsschutz	107
4.2.3.1	Das Patent	107
4.2.3.1.1	Voraussetzungen des Patentschutzes	107
4.2.3.1.2	Die Patenterteilung	108
4.2.3.1.3	Wirkungen des Patentschutzes	109
4.2.3.2	Das Gebrauchsmuster	109
4.2.3.2.1	Voraussetzungen des Gebrauchsmusterschutzes	109
4.2.3.2.2	Wirkung des Gebrauchsmusterschutzes	110
4.2.3.2.3	Bedeutung des Gebrauchsmusterrechts neben dem Patentrecht	111
4.2.3.3	Das eingetragene Design	111
4.2.3.3.1	Voraussetzungen des Designschutzes	111
4.2.3.3.2	Wirkung des Designschutzes	112
4.2.3.4	Der Markenschutz	112
4.2.3.4.1	Schutz einer Marke	113
4.2.3.4.2	Schutz von geschäftlichen Bezeichnungen	114
4.2.3.4.3	Schutz einer geografischen Herkunftsangabe	115
4.2.3.4.4	Zusammentreffen von mehreren Rechten nach dem Markengesetz	115
4.2.3.5	Das Urheberrecht	116
4.2.3.6	Arbeitnehmererfindungen	116
4.2.3.6.1	Erfindungen im Sinne des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen	116
4.2.3.6.2	Technische Verbesserungsvorschläge	117
4.2.3.6.3	Rechtsschutz	118
4.2.3.7	Übertragung der Schutzrechte	118
4.2.3.7.1	Unbeschränkte Übertragung	118
4.2.3.7.2	Beschränkte Übertragung – Lizenz	118
4.2.3.7.3	Zwangslizenz	118

4.3	Bedarfsermittlung und Beschaffung	120
4.3.1	Instrumente der Einkaufspolitik und des Einkaufsmarketing	120
4.3.1.1	Beschaffungsprogramm- und Servicepolitik	121
4.3.1.1.1	Beschaffungsprogrammanalyse	121
4.3.1.1.2	Servicepolitik	122
4.3.1.2	Preis-, Mengen- und Konditionenpolitik	123
4.3.1.3	Lieferanten- und Bezugspolitik	123
4.3.1.4	Vertragspolitik	124
4.3.1.5	Kommunikationspolitik	124
4.3.2	Bedarfsermittlungsmethoden	125
4.3.2.1	Materialbedarfsarten	125
4.3.2.1.1	Der Primärbedarf	125
4.3.2.1.2	Der Sekundärbedarf	126
4.3.2.1.3	Der Tertiärbedarf	126
4.3.2.1.4	Brutto- und Nettobedarf	127
4.3.2.2	Grundbegriffe der Bedarfsrechnung	127
4.3.2.2.1	Der Vorhersagezeitraum	127
4.3.2.2.2	Die Beschaffungszeit	127
4.3.2.2.3	Die Vorlaufzeit	127
4.3.2.2.4	Die Durchlaufzeit	128
4.3.2.2.5	Der Fabrikkalender	130
4.3.2.3	Methoden der Bedarfsermittlung	130
4.3.2.3.1	Subjektive Schätzung	131
4.3.2.3.2	Grundlagen der deterministischen Bedarfsermittlung	131
4.3.2.3.3	Methoden der deterministischen Bedarfsermittlung	136
4.3.2.3.4	Die stochastische Bedarfsermittlung	140
4.3.2.3.5	ABC-/XYZ-Analyse	151
4.3.3	Der Beschaffungsprozess	154
4.3.3.1	Bestandsrechnung	154
4.3.3.1.1	Eingangsüberwachung	154
4.3.3.1.2	Entnahmeüberwachung	155
4.3.3.1.3	Verfügbarkeitsüberwachung	155
4.3.3.2	Bestellmengenrechnung	155
4.3.3.2.1	Auftragsgesteuerte Dispositionsverfahren	156
4.3.3.2.2	Plangesteuerte Dispositionsverfahren	156
4.3.3.2.3	Verbrauchsgesteuerte Dispositionsverfahren	157
4.3.3.2.4	Auswirkungen der Bestellmenge auf die Kosten der Beschaffung	160
4.3.3.2.5	Die optimale Bestellmenge	163
4.3.3.2.6	Dynamische Bestellmengenrechnung	166
4.3.3.2.7	Sicherheitsbestand und Sicherheitszeit	169
4.3.3.3	Anfrage und Angebot	173
4.3.3.3.1	Anfrage	174
4.3.3.3.2	Angebot	174
4.3.3.3.3	Angebotsprüfung	174
4.3.3.3.4	Angebotsvergleich und Lieferantenauswahl	175
4.3.3.4	Verhandlungsstrategien	177
4.3.3.5	Kaufentscheidung und Vertragsabschluss	177
4.3.3.5.1	Erfüllungsort	178
4.3.3.5.2	Besondere Einkaufsverträge	178
4.3.3.5.3	Preisgleitklauseln	178
4.3.3.5.4	Kleinbestellungen	179
4.3.3.5.5	Bestellbestätigung	180
4.3.3.6	Terminverfolgung	180
4.3.3.6.1	Der Soll-Eindeckungstermin	180
4.3.3.6.2	Der Ist-Eindeckungstermin	181

4.3.3.6.3	Der Soll-Liefertermin	182
4.3.3.6.4	Die Kontrollrechnung	182
4.3.3.7	Abwicklung und Prüfung des Wareneingangs	183
4.3.3.7.1	Warenannahme	183
4.3.3.7.2	Wareneingangsprüfung	184
4.3.3.7.3	Rechnungsprüfung	184
4.3.4	Der Einkauf im Unternehmensablauf	185
4.3.4.1	Aufgabenteilung zwischen Einkauf und Disposition	186
4.3.4.1.1	Einkauf	187
4.3.4.1.2	Disposition	187
4.3.4.2	Zusammenarbeit von Materialwirtschaft und anderen Unternehmensbereichen	188
4.3.4.2.1	Kostenverantwortung der Materialwirtschaft	189
4.3.4.2.2	Einfluss auf das Unternehmensergebnis und die Liquidität	189
4.4	Berücksichtigung der rechtlichen Möglichkeiten im Ein- und Verkauf sowie der Lieferklauseln des internationalen Warenverkehrs	191
4.4.1	Vertragsanbahnung und Vertragsabschluss	192
4.4.1.1	Rechtsgeschäft	192
4.4.1.2	Willenserklärung	192
4.4.1.3	Geschäfts- und Rechtsfähigkeit	193
4.4.1.4	Stellvertretung und Vollmacht	193
4.4.1.5	Unwirksamkeit von Verträgen	194
4.4.1.6	Anfechtung von Willenserklärungen	194
4.4.1.7	Allgemeine Geschäftsbedingungen	195
4.4.2	Allgemeines Schuldrecht	196
4.4.2.1	Leistungsort	196
4.4.2.2	Leistungszeit	197
4.4.2.3	Stück- und Gattungsschuld	197
4.4.2.4	Erfüllung	198
4.4.2.5	Aufrechnung	198
4.4.2.6	Fernabsatzverträge	199
4.4.3	Besonderes Schuldrecht	199
4.4.3.1	Kaufvertrag	199
4.4.3.1.1	Gegenstand und Form des Kaufvertrags	200
4.4.3.1.2	Besondere Arten des Kaufs	200
4.4.3.2	Werkvertrag und Werklieferungsvertrag	202
4.4.3.2.1	Werkvertrag	202
4.4.3.2.2	Kostenvoranschlag	202
4.4.3.2.3	Werklieferungsvertrag	202
4.4.3.3	Dienstleistungsvertrag	203
4.4.3.4	Mietvertrag	204
4.4.3.5	Leasingvertrag	205
4.4.3.6	Lizenzvertrag	205
4.4.4	Zahlungsvereinbarungen	205
4.4.4.1	Rabatte	206
4.4.4.2	Unterschiedliche Zahlungsbedingungen	206
4.4.5	Gewährleistung und Garantie	207
4.4.5.1	Mängelansprüche im Kaufrecht	207
4.4.5.1.1	Nacherfüllungsanspruch des Käufers	208
4.4.5.1.2	Weitergehende Mängelansprüche des Käufers	208
4.4.5.1.3	Besonderheiten bei Unternehmensgeschäften	210
4.4.5.1.4	Besonderheiten bei Verbrauchergeschäften	210
4.4.5.1.5	Abgrenzung zur Garantie	210

4.4.5.2	Mängelansprüche im Werkvertragsrecht	211
4.4.5.2.1	Die einzelnen Ansprüche des Bestellers	211
4.4.5.2.2	Weitergehende Mängelansprüche des Bestellers	212
4.4.5.3	Gegenüberstellung von Mängelansprüchen im Kaufrecht und Werkvertragsrecht	212
4.4.6	Verjährung	213
4.4.6.1	Dreijährige Verjährungsfrist	213
4.4.6.2	Zehnjährige Verjährungsfrist	213
4.4.6.3	Dreißigjährige Verjährungsfrist	213
4.4.6.4	Abweichende Regelungen	214
4.4.6.5	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	215
4.4.7	Sicherheiten	215
4.4.7.1	Eigentumsvorbehalt	215
4.4.7.1.1	Einfacher Eigentumsvorbehalt	216
4.4.7.1.2	Verlängerter Eigentumsvorbehalt	216
4.4.7.1.3	Verarbeitungsklausel	216
4.4.7.2	Bürgschaft	216
4.4.7.3	Forderungsabtretung	217
4.4.7.4	Sicherungsübereignung	217
4.4.7.5	Hypothek und Grundschuld	218
4.4.7.6	Pfandrecht	218
4.4.7.7	Wechsel	218
4.4.7.8	Akkreditiv	219
4.4.8	Leistungsstörungen beim Schuldverhältnis	220
4.4.8.1	Unmöglichkeit	220
4.4.8.2	Schuldnerverzug	220
4.4.8.3	Gläubigerverzug	221
4.4.8.4	Verletzung von Nebenpflichten	221
4.4.8.5	Pflichtverletzung bei der Vertragsanbahnung	222
4.4.8.6	Sach- und Rechtsmängel	222
4.4.9	Produkthaftung	223
4.4.9.1	Hersteller des Produkts	223
4.4.9.2	Haftungsumfang	224
4.4.9.3	Verjährung der Ansprüche	225
4.4.10	Internationale Geschäfte	225
4.4.10.1	INCOTERMS®	225
4.4.10.2	UN-Kaufrecht	226
4.4.10.2.1	Anwendungsbereich	226
4.4.10.2.2	Vertragsabschluss	227
4.4.10.2.3	Einbeziehung Allgemeiner Geschäftsbedingungen	227
4.4.10.2.4	Formerfordernisse	227
4.4.10.2.5	Pflichten von Verkäufer und Käufer	228
4.4.10.3	Rechtswahl und Gerichtsstand	228
4.5	Materialflusssysteme, Lagersysteme und Logistikkonzepte	230
4.5.1	Materialfluss- und Lagersysteme	230
4.5.1.1	Logistische Ketten und Netzwerke	230
4.5.1.1.1	Montage in der Nähe zum Abnehmer	231
4.5.1.1.2	Gebietsspediteur	232
4.5.1.1.3	Logistikdienstleister	232
4.5.1.1.4	Ringspediteur	232
4.5.1.2	Aufgaben von Materialfluss- und Lagersystemen	233
4.5.1.3	Kosten von Materialfluss- und Lagersystemen	233
4.5.1.3.1	Lagerkosten	234
4.5.1.3.2	Fehlmengenkosten	235

4.5.1.3.3	Lieferbereitschaftskosten	235
4.5.1.4	Lagerorganisation und Lagertechniken	236
4.5.1.4.1	Lagerorganisation	236
4.5.1.4.2	Lagertechniken	239
4.5.1.5	Lagerkennzahlen	246
4.5.1.6	Außerbetrieblicher Materialfluss	248
4.5.1.6.1	Kosten des externen Transports	248
4.5.1.6.2	Verpackungskosten	248
4.5.1.6.3	Transportversicherung	248
4.5.1.7	Innerbetrieblicher Materialfluss	249
4.5.1.7.1	Lagersteuerung	250
4.5.1.7.2	Sicherheitseinrichtungen	251
4.5.1.7.3	Innerbetrieblicher Transport	251
4.5.1.8	Entsorgungslogistik	252
4.5.2	Logistikkonzepte	252
4.5.2.1	Beschaffungslogistik	253
4.5.2.1.1	Produktionssynchrone Anlieferung	254
4.5.2.1.2	C-Teile-Management	254
4.5.2.1.3	E-Commerce/E-Logistic	255
4.5.2.2	Produktionslogistik	255
4.5.2.2.1	Verpackung	256
4.5.2.2.2	Verpackungstechnik	259
4.5.2.3	Absatz- und Distributionslogistik	259
4.5.2.4	Entsorgung	259
4.5.2.5	Transport	260
4.5.2.5.1	Wahl der Verkehrs- und Transportmittel	260
4.5.2.5.2	Informationssysteme	269
4.6	Produktionsplanung und -steuerung	270
4.6.1	Produktionsplanung	272
4.6.1.1	Strategische Planung	273
4.6.1.1.1	Strategische Programmplanung	273
4.6.1.1.2	Strategische Kapazitätsplanung	274
4.6.1.1.3	Strategische Betriebsmittelplanung	276
4.6.1.1.4	Strategische Aspekte der Materialbedarfsplanung	277
4.6.1.1.5	Strategische Entscheidung für ein Fertigungsverfahren	278
4.6.1.1.6	Strategische Fertigungsablaufplanung	279
4.6.1.2	Operative Planung	279
4.6.1.2.1	Operative Programmplanung	279
4.6.1.2.2	Operative Kapazitätsplanung	281
4.6.1.2.3	Operative Aspekte der Materialbedarfsplanung	281
4.6.1.2.4	Operative Fertigungsablaufplanung	282
4.6.1.3	Arbeitsvorbereitung	288
4.6.2	Produktionssteuerung	290
4.6.2.1	Arbeitssteuerung	290
4.6.2.1.1	Auftragsvorbereitung	291
4.6.2.1.2	Auftragsverteilung und -überwachung	291
4.6.2.1.3	Terminplanung	292
4.6.2.2	Werkstattsteuerung	292
4.6.2.2.1	Auftragsauslösung	292
4.6.2.2.2	Kurzfristige Modifizierungen in der Ablaufplanung und Arbeitszuteilung	293
4.6.2.2.3	Betriebsdatenerfassung	293
4.6.2.3	Kapazitätssteuerung	294
4.6.2.3.1	Auftragsneustrukturierung	295
4.6.2.3.2	Beschaffung und Bereitstellung der Produktionsfaktoren	295

4.6.2.3.3	Maschinenbelegungsplanung	296
4.6.2.4	Materialsteuerung	298
4.6.2.4.1	Bereitstellungsprinzipien	298
4.6.2.4.2	Bereitstellungssysteme	300
4.6.2.5	Fertigungssicherung	301
4.6.2.5.1	Anlagenüberwachung, Instandhaltung und Instandsetzung	301
4.6.2.5.2	Störungserkennung und -beseitigung	302
4.6.2.5.3	Störungsvermeidung	302
4.6.2.5.4	Total Productive Maintenance (TPM)	303
4.6.2.6	Rationalisierung im Betrieb	303
4.6.2.6.1	Produktorientierte Rationalisierung	304
4.6.2.6.2	Verfahrensorientierte Rationalisierungsmaßnahmen	304
4.6.2.7	DV-Einsatz in der Fertigungswirtschaft	305
4.6.2.7.1	Computergestützte Konstruktion (CAD) und Planung (CAP)	306
4.6.2.7.2	Computergestützte Qualitätssicherung (CAQ) und Fertigungsdurchführung (CAM)	306
4.6.2.7.3	Computerintegrierte Fertigung (CIM)	306
4.6.3	Produktionssteuerungssysteme	307
4.6.3.1	Aufgaben und Ziele von PPS-Systemen	307
4.6.3.2	PPS-Planungslogiken und -Konzepte	309
4.6.3.2.1	MRP	309
4.6.3.2.2	Dezentralisierung	311
4.6.3.2.3	ERP	311
4.6.3.2.4	Workflow-Management	311
4.6.3.2.5	Sonstige PPS-Planungskonzepte	312
4.6.3.2.6	Qualitätsmanagement im Rahmen von PPS	314
4.6.3.3	Neue Tendenzen in der Produktionsplanung und -steuerung	314
4.6.3.4	Beurteilung des PPS-Einsatzes	314
4.6.3.4.1	Auslastung und Durchlaufterminierung	315
4.6.3.4.2	Prioritätensteuerung und Prioritätenkonflikte	316
4.6.3.5	Auswahl und Einführung eines PPS-Systems	316
4.6.3.6	PPS-Controlling	317
4.6.4	Industrie 4.0	317
4.7	Einsatz der Produktionsfaktoren, Produktions- und Organisationstypen	323
4.7.1	Der Einsatz der Produktionsfaktoren	323
4.7.1.1	Input	323
4.7.1.2	Faktoreinsatzbeziehungen im Leistungserstellungsprozess	324
4.7.1.2.1	Faktorsubstitution	324
4.7.1.2.2	Limitationale Faktoreinsatzverhältnisse	325
4.7.1.3	Output	326
4.7.1.4	Beurteilung des Faktoreinsatzes	326
4.7.2	Produktions- und Organisationstypen	327
4.7.2.1	Produktionstypen	330
4.7.2.1.1	Einzelfertigung	331
4.7.2.1.2	Serienfertigung	331
4.7.2.1.3	Sortenfertigung	331
4.7.2.1.4	Partie- und Chargenfertigung	331
4.7.2.1.5	Massenfertigung	332
4.7.2.1.6	Kuppelproduktion	332
4.7.2.2	Organisationstypen der Fertigung	332
4.7.2.2.1	Werkstattfertigung	333
4.7.2.2.2	Gruppenfertigung	333
4.7.2.2.3	Straßen- und Linienfertigung	333
4.7.2.2.4	Fließfertigung	334

4.7.2.2.5	Inselfertigung	335
4.7.2.2.6	Flexible Fertigung	335
4.7.2.2.7	Die fraktale Fabrik	336
4.7.2.2.8	Sonstige Organisationstypen und -prinzipien	336
4.7.2.3	Produktionstechniken	336
4.7.2.3.1	Handarbeit	336
4.7.2.3.2	Mechanisierte Produktion	337
4.7.2.3.3	Automatisierte Produktion	337
4.7.2.3.4	Vollautomation	337
4.7.2.4	Beurteilung von Produktions- und Organisationstypen	337

Literaturverzeichnis	339
-----------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	341
-----------------------------	-----

Inhaltsübersichten zu den Lehrbüchern 1 und 3 befinden sich am Ende dieses Buches.

Inhaltsverzeichnis

B Management und Führung

I Organisation und Unternehmensführung

5	Planungskonzepte	25
5.1	Planen, Ausrichten, Organisieren und Überwachen von strategischen und operativen Unternehmens(teil-)konzepten	25
5.1.1	Arten der strategischen und operativen Planung	25
5.1.1.1	Ziele und Aufgaben der strategischen Planung	25
5.1.1.2	Operative Planung	26
5.1.2	Formen der Organisation: Hierarchie und Information	26
5.1.2.1	Der Begriff »Organisation«	26
5.1.2.2	Die Entwicklung der Arbeitsteilung	27
5.1.2.3	Ziele und Elemente der Organisation	28
5.1.2.3.1	Zielsetzung der Organisation	28
5.1.2.3.2	Elemente des Organisationssystems	29
5.1.3	Externe Einflussfaktoren auf die Planung	32
5.1.4	Überwachung und Controlling der Ablauforganisation	33
5.1.5	Wechselwirkungen von strategischer und operativer Planung: Auswirkung auf Unternehmens- und Unternehmensteilkonzepte	34
5.2	Strategisches Denken, strategische Instrumente und Konzepte	35
5.2.1	Grundlagen des strategischen Denkens	35
5.2.1.1	Geschäftsdefinition	35
5.2.1.2	Globale Merkmale von Unternehmen	36
5.2.1.3	Die Ausgangslage des Unternehmens	36
5.2.1.4	Herausforderungen	37
5.2.1.4.1	Adaptionsproblematik	37
5.2.1.4.2	Gesellschaftlicher und globaler Wandel	37
5.2.2	Strategieanalyse	40
5.2.3	Methoden der Entscheidungsfindung für strategische Geschäftsfelder	40
5.3	Sicherstellung der strategischen Zielerreichung	42
5.3.1	Das interne Kontroll- und (Früh-)Warnsystem	42
5.3.1.1	Aufbau eines strategischen und operativen Controllingsystems	44
5.3.1.1.1	Controlling und Planung	45
5.3.1.1.2	Berichtswesen	45
5.3.1.1.3	Controlling und Rechnungswesen	45
5.3.1.1.4	Kennzahlen	46
5.3.1.1.5	Der Controlling-»Werkzeugkasten«	46
5.3.1.2	Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	47
5.3.1.2.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	47
5.3.1.2.2	Indikatororientierte Früherkennung und Werkzeuge der Früherkennung	48
5.3.1.2.3	Systeme und Methoden der strategischen Früherkennung	48
5.3.1.2.4	Sonstige Werkzeuge des strategischen Controlling	50
5.3.1.2.5	Fremdorientiertes Controlling	53

5.3.2	Zielanalyse und Zielordnung	54
5.3.3	Prinzipien der revolvierenden (rollierenden) Planung	55
5.3.4	Prozesscontrolling	56
5.3.5	Controlling als Chance und Erfordernis in allen Unternehmensbereichen	57
5.3.5.1	Marketingcontrolling	57
5.3.5.2	Materialcontrolling	62
5.3.5.3	Finanzcontrolling	62
5.3.6	Einbindung des Controlling in die Unternehmensorganisation	63
6	Organisationsentwicklung	65
6.1	Schaffung organisatorischer Strukturen durch Analyse und Synthese	65
6.1.1	Das Analyse-Synthese-Konzept	65
6.1.1.1	Aufgabenanalyse	66
6.1.1.2	Aufgabensynthese	68
6.1.2	Konzepttransfer in organisatorische Strukturen	69
6.1.2.1	Stellenbildung	69
6.1.2.2	Die Stellenbeschreibung	70
6.1.2.3	Zentralisierung und Dezentralisierung	70
6.2	Der Bedingungsrahmen des organisatorischen Gestaltens	72
6.2.1	Möglichkeiten der Betriebsorganisation im Wandel – »Change Management«	72
6.2.1.1	Grundzüge der Organisationsentwicklung	72
6.2.1.1.1	Organisationslernen	73
6.2.1.1.2	OE-Beratung und OE-Team	74
6.2.1.1.3	Mitarbeiterorientierung	75
6.2.1.2	Methoden, Interventionstechniken und Maßnahmen der Organisationsentwicklung	76
6.2.1.2.1	Das NPI-Modell zur Organisationsentwicklung	76
6.2.1.2.2	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung	77
6.2.1.3	Der Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	79
6.2.2	Improvisation und Disposition	80
6.2.2.1	Improvisation	80
6.2.2.2	Disposition	81
6.2.2.3	Sinn und Zweck organisatorischer Regelungen	81
6.3	Organisationsprozesse zur Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation	83
6.3.1	Organisationsprozesse für Neu- und Reorganisation von Unternehmen und Unternehmensteilen	83
6.3.2	Aufbauorganisationsstrukturen/Organigramme	83
6.3.2.1	Leitungssysteme im Unternehmen	83
6.3.2.2	Formen der Aufbauorganisation nach hierarchischer Ordnung	85
6.3.2.2.1	Die Einlinienorganisation	86
6.3.2.2.2	Die Stablinienorganisation	86
6.3.2.2.3	Die Mehrlinienorganisation	88
6.3.2.3	Formen der Aufbauorganisation nach sachlicher Ordnung	89
6.3.2.3.1	Verrichtungsorientierte Organisation	89
6.3.2.3.2	Objektorientierte Organisation	89
6.3.2.3.3	Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	90
6.3.2.3.4	Projektorientierte Aufbauorganisation	90
6.3.2.3.5	Matrixorganisation	91
6.3.2.3.6	Teamorientierte Organisation	92
6.3.2.3.7	Die fraktale Organisation	93

6.3.3	Ablauforganisation: Vorbereitung und Formen	94
6.3.3.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	94
6.3.3.1.1	Das systematische Vorgehen der Arbeitsanalyse	94
6.3.3.1.2	Die Arbeitssynthese	96
6.3.3.2	»Klassische« Organisationsformen der Arbeitsabläufe	96
6.3.3.2.1	Funktionsorientierte (verrichtungsorientierte) Ablauforganisation	97
6.3.3.2.2	Objektorientierte Ablauforganisation	97
6.3.3.2.3	Raumorientierte Ablauforganisation	98
6.3.3.2.4	Zeitorientierte Ablauforganisation	100
6.3.3.2.5	Entscheidungsorientierte Ablauforganisation	101
6.3.3.3	Geschäftsprozessorientierte Organisation	101
6.3.3.4	Darstellungstechniken der Ablauforganisation unter Beachtung der Organisationsmethoden	102
6.3.3.4.1	Aufgabenzergliederung und Arbeitsganganalyse	103
6.3.3.4.2	Flussdiagramm	103
6.3.3.4.3	Arbeitsablaufdiagramm	104
6.3.3.4.4	Balkendiagramme	105
6.3.3.4.5	Netzplan	107
6.4	Methodische Organisationsentwicklung	109
6.4.1	Phasenmodelle zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationsstrukturen	109
6.4.1.1	Ein Phasenmodell der Projektorganisation	110
6.4.1.1.1	Projektiitiierung (Vorstudie)	111
6.4.1.1.2	Grundkonzeption (Hauptstudie)	115
6.4.1.1.3	Feinkonzept (Teil-/Detailstudien)	118
6.4.1.1.4	Systemerrichtung	119
6.4.1.1.5	Systemeinführung	120
6.4.1.1.6	Inbetriebnahme	121
6.4.1.2	Das Phasenmodell nach REFA	121
6.4.1.3	Organisationsentwicklung und Personalentwicklung	121
6.4.1.3.1	Auswahl des Führungsstils	122
6.4.1.3.2	Life-Work-Balance	124
6.4.2	Implementation der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe/ Maßnahmenpläne	125
6.4.3	Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	126
6.4.3.1	Kaizen	126
6.4.3.2	Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)	127
6.5	Grundlagen der Arbeits- und Zeitwirtschaft	129
6.5.1	Arbeitswirtschaft und Arbeitswissenschaften	129
6.5.1.1	Aufgabenfelder der Arbeitswirtschaft	129
6.5.1.2	Teilgebiete und Vorgehensweise der Arbeitswissenschaft	129
6.5.1.3	Arbeitsplatzgestaltung	130
6.5.2	Arbeitsstudien	132
6.5.2.1	Arbeit und Arbeitsleistung	132
6.5.2.2	Arbeitsabläufe – »menschenbezogen« und »gegenstandsbezogen«	134
6.5.3	Aufgaben und Verfahren der Zeitwirtschaft	135
7	Projektmanagement und persönliche Planungstechniken	137
7.1	Projekte und Projektorganisationen	137
7.1.1	Normen, Standards und Kriterien für Projekte/Beschaffenheit der Projektaufgabe	137

7.1.2	Anlässe und Ziele von Projekten	140
7.1.2.1	Projektanstöße	140
7.1.2.2	Projektziele	141
7.1.3	Projektorganisation	144
7.1.3.1	Projektorganisation als sekundäre Organisationsform: »Reines Projektmanagement«	145
7.1.3.2	Projektorganisationen innerhalb von Unternehmensorganisationen	145
7.1.4	Projektgremien und Key-User	147
7.2	Planen und Leiten von Projekten nach den Phasen des Projektmanagements	149
7.2.1	Einflussfaktoren unter Berücksichtigung der Zielsetzung von Projekten	149
7.2.1.1	Einflussfaktor Mensch	149
7.2.1.1.1	Einflussfaktor Top-Management	149
7.2.1.1.2	Einflussfaktor Projektleiter	149
7.2.1.1.3	Einflussfaktor Projektteam	150
7.2.1.1.4	Einflussfaktor Mikropolitik	150
7.2.1.2	Einflussfaktor Methoden	151
7.2.1.3	Einflussfaktor Projekt	152
7.2.2	Umsetzung der Projektmanagementorganisation	153
7.2.3	Phasen des Projektmanagements	154
7.2.3.1	Ein »klassisches« Drei-Phasen-Modell	156
7.2.3.1.1	Situationserfassung und Problemanalyse	156
7.2.3.1.2	Umfeld- und Risikoanalyse	157
7.2.3.1.3	Formulierung des Projektauftrages	157
7.2.3.1.4	Projektplanung	157
7.2.3.1.5	Projektdurchführung/-steuerung und -abschluss	166
7.2.3.2	Weitere Drei-Phasen-Modelle	170
7.2.3.2.1	Das Drei-Phasen-Modell für Kleinprojekte	170
7.2.3.2.2	Das Drei-Phasen-Modell von LEWIN	171
7.2.3.3	Vier- und Fünf-Phasen-Modelle	171
7.2.3.4	Das Spiralmodell	172
7.2.4	Durchführung und Steuerung von Projekten durch Soll-Ist-Vergleiche: Die 6-Stufen-Methode nach REFA	172
7.2.4.1	Stufe 1: Analyse des Ist-Zustandes	175
7.2.4.2	Stufe 2: Ziele festlegen und Aufgaben abgrenzen	175
7.2.4.3	Stufe 3: Grobplanung	176
7.2.4.4	Stufe 4: Feinplanung	177
7.2.4.5	Stufe 5: Geplantes System ausführen	178
7.2.4.6	Stufe 6: Freigabe des Arbeitssystems	178
7.2.5	Multiprojektplanung und -steuerung	178
7.3	Einsetzen von betrieblichen und persönlichen Planungsmethoden	180
7.3.1	Planungs- und Analysemethoden zur Lösung betrieblicher Fragestellungen	180
7.3.1.1	Nutzwertanalyse	181
7.3.1.2	Kostenanalyse	182
7.3.1.3	Wertanalyse	182
7.3.1.4	Ursachenanalyse	183
7.3.1.5	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	184
7.3.1.6	Operations Research	186
7.3.2	Maßzahlen aus der Statistik und statistische Darstellungsmethoden	186
7.3.2.1	Begriff und Aufgaben der Statistik	187
7.3.2.2	Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Statistik	187
7.3.2.2.1	Die Bedeutung der Statistik für die Betriebswirtschaftslehre	187
7.3.2.2.2	Statistische Grundbegriffe	188
7.3.2.3	Das statistische Ausgangsmaterial	188

7.3.2.3.1	Erfassung	189
7.3.2.3.2	Aufbereitung	190
7.3.2.4	Die Darstellung des statistischen Zahlenmaterials	192
7.3.2.4.1	Tabellen	192
7.3.2.4.2	Grafische Darstellungen	193
7.3.2.5	Statistische Maßzahlen	196
7.3.2.5.1	Mittelwerte	196
7.3.2.5.2	Streuungsmaße	200
7.3.2.5.3	Verhältniszahlen	203
7.3.2.5.4	Zeitreihen	204
7.3.2.5.5	Indexzahlen	207
7.3.3	Persönlicher Arbeitsstil	208
7.3.3.1	Persönliche Kompetenzen	208
7.3.3.2	Selbstmanagement	209
7.3.4	Persönliches Zeitmanagement: Techniken und Störfaktoren	210
7.3.4.1	Prioritäten-Matrix: ABC-Methode nach dem Eisenhower-Prinzip	211
7.3.4.2	Die ALPEN-Methode	212
7.3.4.3	Zeitfresser und Störfaktoren	212
7.3.5	Planungs- und Strukturierungshilfen	213
7.3.5.1	Individuelle Tagesplanung	213
7.3.5.2	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	214
7.3.6	Weiterentwickeln der eigenen Führungspersönlichkeit	216
7.3.6.1	Strategisch denken – teamorientiert handeln	216
7.3.6.2	Veränderungen initiieren und durchsetzen: Change-Management	217
7.3.6.3	Wertorientiertes Handeln mit agilen Methoden	218

8	Integrative Managementsysteme	219
8.1	Qualitäts-, umwelt- und sicherheitsbewusstes Handeln	221
8.1.1	Maßnahmen zur Verbesserung von Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsniveaus	221
8.1.2	Einbeziehung der Mitarbeiter in die Maßnahmen	221
8.2	Gesetze und Normen in den Bereichen Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit	223
8.2.1	Gesetze und Normen im Bereich Qualität	223
8.2.1.1	Gesetze im Bereich Qualität	224
8.2.1.2	Normen im Bereich der Qualität	224
8.2.2	Gesetze und Normen im Bereich Umwelt	225
8.2.2.1	Umweltrecht in Deutschland	225
8.2.2.1.1	Einteilung des deutschen Umweltrechts	225
8.2.2.1.2	Kreislaufwirtschaftsgesetz	226
8.2.2.2	Europäisches und internationales Umweltrecht	228
8.2.2.3	Betriebliches Umweltmanagement	229
8.2.3	Arbeitssicherheit und Arbeitsgesundheit	231
8.2.3.1	Gesetzliche Grundlagen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit	232
8.2.3.1.1	Das Arbeitsschutzgesetz	232
8.2.3.1.2	Die Betriebssicherheitsverordnung	233
8.2.3.1.3	Die Arbeitsstättenverordnung	233
8.2.3.1.4	Die Gefahrstoffverordnung	234
8.2.3.1.5	Das Arbeitssicherheitsgesetz	234
8.2.3.2	Standards und Normen im Bereich Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	235
8.3	Qualitätsmanagementmethoden im Einsatz	237
8.3.1	Entwicklung und Bedeutung des Qualitätsmanagement (QM)	237

8.3.1.1	Qualität im Wandel der Zeit	237
8.3.1.2	Das heutige Qualitätsverständnis	238
8.3.1.3	Geänderte Märkte und Kundenanforderungen	239
8.3.1.4	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	241
8.3.1.5	Verantwortung, Ziele, Grundsätze	241
8.3.2	Qualitätsmanagement und Kundenorientierung	242
8.3.2.1	Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit	242
8.3.2.2	Das KANO-Modell	245
8.3.2.3	Das kundenorientierte Unternehmen	245
8.3.3	Audits	246
8.3.3.1	Arten von Audits	247
8.3.3.2	Vorbereitung des Audits und Verhaltensregeln	247
8.3.3.2.1	Grundsätzliche Festlegungen: Audit-Organisation und Auditplanung	247
8.3.3.2.2	Audit-Vorbereitung	249
8.3.3.2.3	Verhaltensregeln	250
8.3.3.3	Auditdurchführung	250
8.3.3.4	Auditnachbereitung	251
8.3.4	Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff	251
8.3.4.1	Entwicklung und Aufbau der DIN EN ISO 9000 ff	251
8.3.4.2	Zertifizierung	254
8.3.4.2.1	Regelablauf einer Zertifizierung	254
8.3.4.2.2	Zertifizierungsgesellschaften	255
8.3.4.2.3	Motive für freiwillige Zertifizierung	255
8.3.5	Methoden und Instrumente im Qualitätsmanagement	256
8.3.5.1	Prüfungen im Rahmen der Qualitätssicherung und -überwachung	256
8.3.5.2	Ausgewählte Verfahren und Methoden des Qualitätsmanagements	257
8.3.5.2.1	Maschinen- und Prozessfähigkeitsuntersuchung (MFU/PFU)	258
8.3.5.2.2	Quality Function Deployment (QFD)	259
8.3.5.2.3	Wertstromanalyse	260
8.3.5.2.4	Überwachung der Prüfmittel	261
8.3.5.2.5	Statistische Prozessregelung	261
8.3.5.2.6	Advanced Process Control	264
8.3.6	Sicherstellung und Verbesserung des Qualitätsmanagements (QM)	264
8.3.7	TQM in der betrieblichen Praxis	265
8.3.7.1	»Stakeholder« im Fokus des TQM	265
8.3.7.2	Qualitätskultur	265
8.3.7.3	Qualitätssysteme und Qualitätsmanagementhandbücher	266
8.3.7.4	Qualitätsverantwortung und Qualitätsfähigkeit der Mitarbeiter	266
8.4	Entwerfen von integrierten Managementsystemen für Unternehmen oder Unternehmensteile	268
8.4.1	Bedeutung, Funktion und Aufgaben von integrierten Managementsystemen für Mitarbeiter und Führungskräfte	268
8.4.2	Anforderungen an das Profil des integrierten Managementsystems (IM)	269
8.4.2.1	Zwecke und Ziele des integrierten Managementsystems	269
8.4.2.1.1	Integration unterschiedlicher Handlungsbereiche	269
8.4.2.1.2	Zertifizierung des IM: Vorgehen und Ziele	270
8.4.2.2	Inhalte des integrierten Managementsystems	271
8.4.3	Struktur integrierter Managementsysteme	272
8.5	Beurteilen und Weiterentwickeln von vorhandenen integrierten Managementsystemen für Unternehmen oder Unternehmensteile	274
8.5.1	Vorhandene integrierte Managementsysteme	274
8.5.2	Verbesserungspotenziale im integrierten Managementsystem	274
8.5.3	Weitere integrative Systeme	277

9	Moderations- und Präsentationstechniken	279
9.1	Professionelles Führen und Moderieren von Gesprächen mit Einzelpersonen oder Gruppen	279
9.1.1	Gesprächsführung	280
9.1.1.1	Kundengespräche	282
9.1.1.2	Gespräche mit Vorgesetzten	284
9.1.1.3	Gespräche zwischen Kollegen	284
9.1.2	Moderation von Gruppen	284
9.1.2.1	Aufbau und Ablauf einer Moderation	285
9.1.2.2	Anforderungen an den Moderator	287
9.2	Berücksichtigen von rhetorischen Kenntnissen, Argumentations- und Problemlösungstechniken	289
9.2.1	Rhetorik und Dialektik	289
9.2.1.1	Aktives Hinhören	294
9.2.1.2	Fragetechnik und Einwandbehandlung	291
9.2.1.3	Nonverbale Kommunikation	292
9.2.2	Argumentationstechnik	293
9.2.3	Problemlösungs- und Kreativitätstechniken	294
9.3	Professionelles Vorbereiten und Vorstellen von Präsentationen	297
9.3.1	Zweck und Ziel einer Präsentation	297
9.3.2	Arbeitsergebnisse zur Vorbereitung einer Präsentation	297
9.3.3	Zielangemessene und adressatengerechte Aufbereitung und Durchführung	298
9.3.4	Digitale Medien – Lernplattformen	300
9.3.5	Shopfloor-Management: Visualisierungsplattform Shopfloor-Board	301

II Personalmanagement

10	Personalplanung und -beschaffung	305
10.1	Anwenden der Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	305
10.1.1	Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	305
10.1.1.1	Ziele und Bedeutung der Personalplanung	306
10.1.1.2	Aufgaben der Personalplanung	308
10.1.1.3	Verknüpfung mit der Unternehmensplanung	309
10.1.2	Arten der Personalplanung	309
10.1.2.1	Personalbedarfsplanung	309
10.1.2.2	Personaleinsatzplanung	311
10.1.2.3	Personalentwicklungsplanung	311
10.1.2.4	Personalkostenplanung	312
10.2	Ermitteln des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs eines Unternehmens	314
10.2.1	Personalbedarfsermittlung unter Beachtung technischer und organisatorischer Veränderungen	314
10.2.2	Ergebnis der Personalbedarfsermittlung	315

10.3	Beschaffen von Personal unter Berücksichtigung der Grundsätze der Personalpolitik	316
10.3.1	Differenzierte Möglichkeiten der Personalbeschaffung	316
10.3.1.1	Möglichkeiten der Personalpolitik	316
10.3.1.2	Interner Arbeitsmarkt	317
10.3.1.3	Externer Arbeitsmarkt	317
10.3.2	Stellenausschreibungen	319
10.3.3	Planung des Personalabbaus	319
10.3.4	Zusammenarbeit der Beteiligten	320
11	Personalentwicklung und -beurteilung	323
11.1	Auswählen und Einsetzen von Mitarbeitern	323
11.1.1	Auswahl von Mitarbeitern unter Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente	323
11.1.1.1	Bewerbungsunterlagen	324
11.1.1.2	Fachliche und persönliche Eignung	326
11.1.1.3	Instrumente der Personalauswahl	327
11.1.1.4	Bewerbergespräch	330
11.1.1.5	Anstellungsvertrag	332
11.1.2	Mitarbeitereinsatz entsprechend der Interessen und Anforderungen	333
11.2	Beurteilen von Mitarbeitern nach vorgegebenen Beurteilungssystemen	334
11.2.1	Ziele der Personalbeurteilung	334
11.2.2	Anlässe von Personalbeurteilungen	335
11.2.3	Arten der Personalbeurteilungssysteme	335
11.2.4	Beurteilung von Mitarbeitern nach vorgegebenem System	336
11.2.5	Beurteilungsfehler	338
11.3	Durchführen von Mitarbeitergesprächen und Festlegen von Zielvereinbarungen	339
11.3.1	Konstruktive Mitarbeitergespräche	339
11.3.1.1	Anerkennungsgespräche	339
11.3.1.2	Beurteilungsgespräche	340
11.3.1.3	Kritik- und Konfliktgespräche	341
11.3.2	Zielvereinbarungen zum Abschluss eines Mitarbeitergesprächs	343
11.4	Anfertigen von Stellenbeschreibungen	344
11.4.1	Stellenbeschreibungen auf der Grundlage von Stellenplanungen und Anforderungsprofilen	344
11.4.2	Funktionsbeschreibungen als Mittel für die Entwicklung von Organisationsstrukturen	346
11.5	Erarbeiten von Schulungsplänen und Ergreifen von Maßnahmen zur Qualifizierung der Mitarbeiter	347
11.5.1	Schulungs- und Maßnahmenpläne	347
11.5.2	Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen aufgrund von Potenzialanalysen	348
11.5.3	Ergebnisse der Personalentwicklungsmaßnahmen und Transfer	348
12	Personalentlohnung	349
12.1	Auswählen geeigneter Entlohnungsformen	349

12.1.1	Ziele geeigneter Entgeltkonzepte	349
12.1.2	Interne Bestimmungsgrößen	349
12.1.3	Externe Bestimmungsgrößen	350
12.1.4	Auswahl der Entgeltformen	350
12.1.5	Einsatz der Entgeltformen	351
12.2	Auswählen von Kriterien zur Festlegung der Entgelthöhe	353
12.2.1	Kriterien der Entgeltbemessung	353
12.2.1.1	Formen der Arbeitsentgelte	353
12.2.1.2	Entgeltberechnung	356
12.2.1.3	Entgelte und Betriebsverfassungsgesetz	357
12.2.2	Entgeltermittlung	357
12.2.3	Betriebswirtschaftliche Auswirkungen der Entgelte	360
13	Personalführung einschließlich Techniken der Mitarbeiterführung	361
13.1	Anwenden und Beurteilen der diversen Führungsstile und Führungsverhalten	361
13.1.1	Situative Anwendung von Führungsstilen und -mitteln	362
13.1.1.1	Autoritärer Führungsstil	364
13.1.1.2	Fürsorglicher Führungsstil	364
13.1.1.3	Gleichgültiger Führungsstil	365
13.1.1.4	Kooperativer Führungsstil	365
13.1.2	Zielorientiertes Führungsverhalten von Führungskräften (Vorgesetzte und Mitarbeiter)	365
13.2	Zielorientiertes Führen von Gruppen unter gruppenpsychologischen Aspekten	366
13.2.1	Zielorientierte Führung von Gruppen	367
13.2.2	Gruppendynamische und -psychologische Aspekte; Kooperation und Wettbewerb	368
13.3	Zielorientiertes Führen von Mitarbeitern	370
13.3.1	Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte	370
13.3.2	Zielorientierter Einsatz von Führungsmitteln und -methoden im betrieblichen Prozess	371
13.3.3	Mitarbeiter bei der Zielerfüllung unterstützen	373
14	Arbeits- und Sozialrecht	377
14.1	Rechtsgrundlagen und Gestaltungsfaktoren des Arbeitsverhältnisses	377
14.1.1	Grundstrukturen und Quellen des Arbeitsrechts	377
14.1.1.1	Praktische Bedeutung des Arbeitsrechts	377
14.1.1.2	Gesetze des Arbeitsrechts im Überblick	378
14.1.1.3	Rechtsquellen des Arbeitsrechts	380
14.1.1.3.1	Das Rangprinzip	380
14.1.1.3.2	Das Günstigkeitsprinzip	381
14.1.1.3.3	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	381
14.1.2	Wesen und Zustandekommen des Arbeitsvertrags	381
14.1.2.1	Arbeitgeber	381
14.1.2.2	Arbeitnehmer	382
14.1.2.3	Vertragsanbahnung	382

14.1.2.3.1	Fragerecht des Arbeitgebers	382
14.1.2.3.2	Beteiligung des Betriebsrats	383
14.1.2.4	Abschluss des Arbeitsvertrags	383
14.1.2.5	Inhalt des Arbeitsvertrags	383
14.1.2.5.1	Hauptpflichten aus dem Arbeitsvertrag	383
14.1.2.5.2	Nebenzpflichten aus dem Arbeitsvertrag	384
14.1.3	Arten von Arbeitsverhältnissen	385
14.1.3.1	Teilzeitarbeit	385
14.1.3.2	Befristetes Arbeitsverhältnis	385
14.1.3.3	Probearbeitsverhältnis	386
14.1.3.4	Leiharbeitsverhältnis	386
14.1.3.5	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz	387
14.1.4	Haftung des Arbeitnehmers	387
14.1.4.1	Haftung gegenüber dem Arbeitgeber	387
14.1.4.2	Haftung gegenüber Dritten	388
14.1.4.3	Haftung gegenüber Arbeitskollegen	388
14.1.4.4	Mankohaftung	389
14.1.5	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	389
14.1.5.1	Möglichkeiten zur Beendigung	389
14.1.5.2	Ordentliche Kündigung	390
14.1.5.3	Außerordentliche Kündigung	392
14.1.5.4	Allgemeiner Kündigungsschutz	392
14.1.5.4.1	Personenbedingte Kündigungsgründe	393
14.1.5.4.2	Verhaltensbedingte Kündigungsgründe	393
14.1.5.4.3	Betriebsbedingte Kündigungsgründe	393
14.1.5.5	Besonderer Kündigungsschutz	394
14.1.5.5.1	Schwerbehinderte Menschen	394
14.1.5.5.2	Mutterschutz	394
14.1.5.5.3	Elternzeit	395
14.1.5.5.4	Betriebs- und Personalratsmitglieder	395
14.1.6	Arbeitsgerichtsbarkeit	395
14.1.6.1	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	395
14.1.6.2	Instanzenzug der Arbeitsgerichtsbarkeit	396
14.2	Betriebliches Sozialwesen und Sozialrecht	397
14.2.1	Betriebliche Sozialpolitik/betriebliches Sozialwesen	397
14.2.1.1	Ziele betrieblicher Sozialpolitik	397
14.2.1.2	Aufbau und Instrumente betrieblicher Sozialpolitik	397
14.2.1.3	Inhalte und Möglichkeiten des betrieblichen Sozialwesens	398
14.2.1.3.1	Betriebliche Altersversorgung	398
14.2.1.3.2	Betrieblicher Gesundheitsdienst	400
14.2.1.3.3	Gestaltung des Arbeitsplatzes	400
14.2.2	Gesetzliche soziale Absicherung	400
14.2.2.1	Gesetzliche Krankenversicherung	401
14.2.2.1.1	Träger der Krankenversicherung	401
14.2.2.1.2	Die Wahlrechte der Mitglieder	402
14.2.2.1.3	Versicherungspflicht	403
14.2.2.1.4	Versicherungsfreiheit	403
14.2.2.1.5	Freiwillige Versicherung	403
14.2.2.1.6	Die Versicherung von Familienangehörigen (Familienversicherung)	404
14.2.2.1.7	Die Leistungen der Krankenkassen	404
14.2.2.1.8	Die Aufbringung der Beiträge	406
14.2.2.2	Pflegeversicherung	407
14.2.2.2.1	Versicherter Personenkreis	407
14.2.2.2.2	Die Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	407

14.2.2.2.3	Das Pflegestärkungsgesetz II (PSG II)	407
14.2.2.2.4	Pflegezeit für Beschäftigte	408
14.2.2.2.5	Zuständigkeit der Pflegekassen und beitragsrechtliche Behandlung	408
14.2.2.3	Rentenversicherung	409
14.2.2.3.1	Träger der Versicherung	409
14.2.2.3.2	Die Pflichtversicherung	409
14.2.2.3.3	Die freiwillige Versicherung	411
14.2.2.3.4	Die Leistungen der Rentenversicherung	411
14.2.2.3.5	Die rentenrechtlichen Zeiten	414
14.2.2.3.6	Die Berechnung der Renten	414
14.2.2.3.7	Sammlung und Speicherung der maßgeblichen Versicherungsdaten	416
14.2.2.3.8	Das Rentenverfahren	416
14.2.2.4	Anmerkung zur Kranken- und Rentenversicherung: Neuregelung der geringfügigen Beschäftigung (»450 €-Jobs«); Niedriglohnbereich	416
14.2.2.5	Arbeitslosenversicherung, Arbeitsförderung	417
14.2.2.5.1	Versicherungspflicht, Versicherungsfreiheit	418
14.2.2.5.2	Höhe und Aufbringung der Beiträge	418
14.2.2.5.3	Die Leistungen der Bundesagentur für Arbeit	418
14.2.2.6	Anmerkungen zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung: Melde- und Beitragsentrichtungsverfahren	421
14.2.2.7	Gesetzliche Unfallversicherung	422
14.2.2.7.1	Versicherungspflicht und freiwillige Versicherung	422
14.2.2.7.2	Beitragserhebung	422
14.2.2.7.3	Die Aufgaben der Berufsgenossenschaften	423
14.2.2.8	Sonstige soziale Einrichtungen	425
14.2.2.9	Sozialgerichtsbarkeit	426
15	Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer	427
15.1	Betriebsverfassungsrecht	427
15.1.1	Betrieblicher Anwendungsbereich	427
15.1.2	Persönlicher Anwendungsbereich	427
15.1.3	Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	428
15.1.4	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	428
15.1.4.1	Soziale Angelegenheiten	429
15.1.4.2	Personelle Angelegenheiten	429
15.1.4.3	Wirtschaftliche Angelegenheiten	430
15.2	Tarifvertragsrecht	431
15.2.1	Tarifvertrag	431
15.2.2	Tarifgebundenheit	431
15.2.3	Tarifeinheit	432
15.2.4	Wirkungen des Tarifvertrags	432
15.3	Arbeitskampfrecht	433
15.3.1	Sinn und Zweck von Arbeitskämpfen	433
15.3.2	Streik	433
15.3.3	Aussperrung	434

III Informations- und Kommunikationstechniken

16	Datensicherung, Datenschutz und Datenschutzrecht	439
16.1	Risiken der Informationstechnologie erkennen und reduzieren	439
16.1.1	Risiken und Gegenmaßnahmen	439
16.1.1.1	Risiken ohne menschliches Einwirken	440
16.1.1.1.1	Technisches Versagen	440
16.1.1.1.2	Höhere Gewalt	443
16.1.1.2	Risiken durch menschliches Einwirken	443
16.1.1.2.1	Fehlbedienungen	443
16.1.1.2.2	Fahrlässiger Umgang mit EDV-Systemen und Daten	444
16.1.1.2.3	Computer- und Internetkriminalität (Cyberkriminalität)	445
16.1.2	Risikosteuerung	446
16.1.2.1	Möglichkeiten der Risikosteuerung	446
16.1.2.2	Die BSI-Standards zur Informationssicherheit	446
16.1.2.3	Schutzstufenkonzept	448
16.2	Möglichkeiten der technischen Datensicherung anwenden	449
16.2.1	Sicherheitstechnik: Hardware-Maßnahmen	450
16.2.1.1	Hardwareinterne Maßnahmen zum Schutz vor Datenverlusten und -verfälschungen	450
16.2.1.1.1	Redundante Datenspeicherung: RAID	450
16.2.1.1.2	Fehlererkennung bei binär codierten Daten	453
16.2.1.2	Hardwareinterner Zugriffsschutz	453
16.2.1.3	Technische Umfeldmaßnahmen	454
16.2.2	Software-Maßnahmen	454
16.2.2.1	Software-Maßnahmen zur Fehlererkennung	454
16.2.2.1.1	Prüfziffernverfahren	454
16.2.2.1.2	Plausibilitätsprüfungen	456
16.2.2.2	Softwaregesteuerter Zugangs- und Zugriffsschutz	456
16.2.2.2.1	Zugriffssicherungen durch Verschlüsselungsverfahren/Kryptographie	456
16.2.2.2.2	Elektronische Signaturen und sonstige Vertrauensdienste	457
16.2.2.2.3	Passwörter	458
16.2.2.2.4	Biometrische Authentifizierung	460
16.2.2.2.5	Multi-Faktor-Authentisierung	461
16.2.2.2.6	Virtual Private Network	462
16.2.3	Orgware-Maßnahmen/Datensicherungsstrategien	462
16.2.3.1	Backup	462
16.2.3.2	Datensicherung in der Cloud	464
16.2.3.3	Closed-Shop-Betrieb	465
16.2.3.4	Schutzvorkehrungen gegen Eingriffe von außen	465
16.2.3.4.1	Schadsoftware	465
16.2.3.4.2	Gezielte Angriffe von außen	470
16.2.4	Datensicherung in der betrieblichen Praxis	471
16.3	Gesetze, Verordnungen und Richtlinien zum Schutz von Daten	473
16.3.1	Berücksichtigung der geltenden gesetzlichen Bestimmungen	473
16.3.1.1	Datenschutzgesetzgebung	474
16.3.1.1.1	Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und Landesdatenschutzgesetze	474

16.3.1.1.2	Die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	475
16.3.1.1.3	Sonstiges Europäisches und internationales Recht	477
16.3.1.2	Personenbezogene Daten: Rechte der Betroffenen	480
16.3.1.3	Technische und organisatorische Maßnahmen gemäß DSGVO	483
16.3.1.4	Bestellung, Aufgaben und Rechte von Datenschutzbeauftragten	484
16.3.2	Unternehmensspezifische Regelungen	486

17 Auswahl von IT-Systemen und Einführung von Anwendersoftware 489

17.1 Beurteilen von IT-Systemen 489

17.1.1	Einsatzmöglichkeiten von IT-Systemen	489
17.1.1.1	Vorteile des IT-Einsatzes	489
17.1.1.2	IT-Einsatz im kaufmännischen Bereich	491
17.1.1.3	EDV-Einsatz im technischen Bereich	492
17.1.1.4	Sonstige Einsatzbereiche	493
17.1.1.4.1	Supply Chain Management (SCM)	493
17.1.1.4.2	Efficient Consumer Response (ECR)	494
17.1.1.4.3	Enterprise Content Management (ECM)	494
17.1.1.4.4	Customer Relationship-Management (CRM)	494
17.1.1.4.5	Management-Informationssysteme (MIS) und Wissensmanagement	494
17.1.1.4.6	Dokumentenmanagementsystem (DMS)	495
17.1.1.4.7	Projektmanagement und Multiprojektmanagement	495
17.1.1.4.8	Künstliche Intelligenz und Expertensysteme	495
17.1.1.4.9	E-Learning	497
17.1.1.4.10	Computergestützte Personalmanagement-Instrumente	497
17.1.1.4.11	»Home Office«: Telearbeit und mobiles Arbeiten	498
17.1.2	Erstellung von Ist-Analysen	499
17.1.3	Sollkonzepte	501
17.1.4	Kosten-Nutzen-Analysen	503

17.2 Auswählen von IT-Systemen 505

17.2.1	Anforderungen	505
17.2.1.1	Betriebliche Anforderungen	505
17.2.1.2	Anforderungen hinsichtlich der Sicherheit	506
17.2.1.3	Anforderungen des Umweltschutzes: »Green IT«	506
17.2.2	Potenzialanalysen für bestehende Systeme	507
17.2.3	Investitions- und Beschaffungsplanungen	508

17.3 Einführen aktueller Software 510

17.3.1	Standard- oder Individualsoftware gemäß Anwendungsfall	510
17.3.1.1	Auswahl von Standardsoftware	510
17.3.1.2	Kriterien der Softwareauswahl im Überblick	512
17.3.1.3	Customizing	513
17.3.1.4	Software-Lizenzen	514
17.3.1.5	Alternativenbewertung und Auswahlentscheidung	515
17.3.2	Überlegungen zur Entwicklung von Individualsoftware	516
17.3.2.1	Planung: Vom Grobkonzept zum Soll-Vorschlag	516
17.3.2.2	Analysen: Daten, Prozesse, System und Anforderungen	518
17.3.2.3	Feinkonzept und Programmierung	518
17.3.3	Implementierung von Software	519
17.3.3.1	Organisatorische Anpassung	520
17.3.3.2	Inbetriebnahme	520

17.3.3.3	Systemabnahme und -weiterentwicklung	521
17.3.3.4	Systemänderungen	521
17.3.3.5	Systempflege	521
17.4	Grundbegriffe der Programmierung	522
17.4.1	Programmiersprachen	522
17.4.2	Angewandte Arbeitstechniken der Programmierung	523
18	Übergreifende IT-Systeme	531
18.1	Gestalten von Wissensmanagement einschließlich Management-Informationssystemen	532
18.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	532
18.1.1.1	Daten, Informationen, Wissen, Verständnis	532
18.1.1.2	Wissensweitergabe in sozialen Netzen	534
18.1.2	Aufgaben von Management-Informationssystemen	536
18.1.3	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und Management-Informationssystems	536
18.1.3.1	Aufbau eines Wissensmanagementsystems	536
18.1.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	536
18.1.3.1.2	Data Mart und Data Warehouse	538
18.1.3.1.3	Datenbankauswertung	539
18.1.3.1.4	Big Data	540
18.1.3.1.5	Suchfunktionen	541
18.1.3.1.6	Sonstige Wissens-Infrastrukturen	542
18.1.3.2	Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)	543
18.1.3.2.1	Das Kennzahlensystem als Basis des MIS	543
18.1.3.2.2	Entscheidungsunterstützungssysteme	543
18.1.3.2.3	Einführung des MIS im Unternehmen	544
18.1.4	Datenbanksysteme und -modelle	545
18.2	Erstellen von Lastenheften für spezielle Unternehmensanforderungen	548
18.2.1	Inhalte und Anforderungen eines Lastenhefts	548
18.2.2	Spezielle Unternehmensanforderungen an ein Lastenheft	549
18.2.2.1	Branchenspezifische Anforderungen	549
18.2.2.2	Unternehmenskulturspezifische Anforderungen	550
18.2.2.3	Strategische Ausrichtung	551
18.3	Berücksichtigung der notwendigen Softwareergonomie bei der Softwareentwicklung	552
18.3.1	Nutzeranforderungen an Software	552
18.3.2	Softwareergonomie	553
18.4	Einführen aktueller Anwendersoftware: Phasen und Probleme	556
18.5	Phasen und Probleme der Softwareeinführung im Unternehmen	558
18.5.1	Phasenmodelle und ihre Bedeutung bei der Softwareeinführung	558
18.5.2	Regelkreis der Überwachung von EDV-Projekten	559
18.5.3	Probleme bei der Softwareeinführung	560
18.5.3.1	Technische Probleme	560
18.5.3.2	Personelle Probleme	560
18.5.3.3	Organisatorische Probleme	561
18.5.3.4	Mangelnde Kommunikation	561
18.5.4	Problembehandlung und -bewältigung	562

19	Kommunikationsnetze, auf Medien bezogen	563
19.1	Beurteilung aktueller Kommunikationssysteme und -dienste für spezifische Unternehmensanforderungen nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten	564
19.1.1	Arten von Kommunikationsnetzen und -diensten	565
19.1.1.1	Kommunikationsnetze	565
19.1.1.1.1	Lokale Netze	565
19.1.1.1.2	Externe Netze	565
19.1.1.2	Kommunikationsdienste	566
19.1.2	Technische und organisatorische Voraussetzungen und Merkmale	567
19.1.2.1	Übertragungs-, Verbindungs- und Vermittlungstechniken	567
19.1.2.2	Datenübertragung in lokalen Netzen	570
19.1.2.2.1	Lokale Kabelnetze	570
19.1.2.2.2	Lokale Funknetze	570
19.1.2.3	Physikalische und logische Topologien in lokalen Netzen	570
19.1.2.4	Verbindungen mit und in externen Netzen	573
19.1.2.5	Cloud Computing	574
19.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	574
19.2	Auswählen, Einsetzen und Anwenden aktueller Kommunikationssysteme und -dienste im betrieblichen Leistungsprozess	576
19.2.1	Auswahl von Kommunikationssystemen und -diensten	576
19.2.1.1	Auswahl nach Einsatzbereichen	576
19.2.1.2	Auswahl nach Verfügbarkeit und technischer Leistung	577
19.2.2	Einsatz von Kommunikationssystemen und -diensten	578
19.2.3	Anwendung von Kommunikationssystemen und -diensten	579
19.2.3.1	E-Procurement	579
19.2.3.2	Weitere internetbasierte Anwendungen	579
19.2.4	Dokumentation in Bezug auf Kommunikationssysteme	580

C Fachübergreifender technikbezogener Prüfungsteil 581

20	Projektarbeit und Fachgespräch	583
20.1	Die Projektarbeit im Rahmen des Lehrgangs	583
20.1.1	Die Bedeutung der Projektarbeit	583
20.1.2	Rahmenbedingungen	584
20.1.3	Themenstellung der Projektarbeit	586
20.1.3.1	Kriterien für die Themenwahl	586
20.1.3.2	Möglichkeiten der Ideenfindung	587
20.1.4	Durchführung der Projektarbeit	588
20.1.4.1	Tipps für eine strukturierte Bearbeitung	588
20.1.4.2	Möglichkeiten der Informationsbeschaffung	590
20.1.4.3	Hinweise zur Texterstellung	590
20.1.4.4	Hinweise zur Textgestaltung	593
20.1.4.5	Struktur und Gliederung der Projektarbeit	594
20.1.5	Beurteilung der Projektarbeit	597

20.2	Das projektarbeitsbezogene Fachgespräch	598
20.3	Bewertung des fachübergreifenden technischen Prüfungsteils	600
	Literaturverzeichnis	601
	Stichwortverzeichnis	603

Inhaltsverzeichnis

Zur Benutzung dieses Arbeitsbuches

I	Rahmenplan und Arbeitsbuch – Ihre Lotsen durch den TBW-Stoff	13
II	Unterrichtsbegleitendes Arbeiten mit dem Arbeitsbuch	14
III	Wenn die Prüfung naht...	15
	1. Aktuelle Daten kennen!	16
	2. »Echte« Aufgaben lösen!	16
	3. Prüfungsvorbereitungskurse nutzen!	17
	4. Lerngruppen bilden und »Prüfungsatmosphäre« schaffen!	17
	5. Hilfsmittelliste beachten!	17
IV	In der Klausur...	19

A Grundlagen wirtschaftlichen Handelns und betrieblicher Leistungsprozess

1	Aspekte der Allgemeinen Volks- und Betriebswirtschaft	23
	Checkliste	23
	Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A1 VWL/BWL	24
	Kontrollbogen A1.1 Wirtschaftssysteme/Marktwirtschaft	25
	Kontrollbogen A1.2 Der volkswirtschaftliche Kreislauf	26
	Kontrollbogen A1.3 Marktformen und Preisbildung	27
	Kontrollbogen A1.4 Konjunktur- und Wirtschaftspolitik	28
	Kontrollbogen A1.5 Die Europäische Union	29
	Kontrollbogen A1.6 Standort und Rechtsform	30
	Kontrollbogen A1.7 Planung, Entscheidung, Unternehmensführung	31
	Klausurteil A1	32
	Aufgabe 1.1 Wirtschaftssysteme/Soziale Marktwirtschaft	32
	Aufgabe 1.2 Zahlungsbilanz	32
	Aufgabe 1.3-1 Vollkommener Markt	33
	Aufgabe 1.3-2 Konsumenten-, Produzentenrente; Preisungleichgewicht	33
	Aufgabe 1.4-1 Konjunkturpolitik	33
	Aufgabe 1.4-2 Staatsverschuldung	33
	Aufgabe 1.4-3 Bundesbank/Bundeshaushalt	33
	Aufgabe 1.4-4 Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank	33
	Aufgabe 1.5 Haushaltsdefizit	34
	Aufgabe 1.6 Aktien	34
	Aufgabe 1.7 Standortwahl	34

2	Rechnungswesen	35
	Checkliste	35
	Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A2	36
	Kontrollbogen A2.1 Finanzbuchhaltung als Teil des Rechnungswesens	37
	Kontrollbogen A2.2 Bilanzierungsgrundsätze	38
	Kontrollbogen A2.3 Jahresabschlussanalyse	40
	Kontrollbogen A2.4 Kosten- und Leistungsrechnung – Grundlagen	41
	Kontrollbogen A2.5 Kostenrechnungssysteme	42
	Kontrollbogen A2.6 Unternehmensbezogene Steuern	43
	Klausurteil A2	44
	Aufgabe 2.1 Handelsrecht und internationale Rechnungslegung	44
	Aufgabe 2.2-1 Bewertung von Aktien/Anschaffungskosten	44
	Aufgabe 2.2-2 Bewertungsvereinfachungen	44
	Aufgabe 2.2-3 Firmenwert	45
	Aufgabe 2.2-4 Ingangsetzungskosten	45
	Aufgabe 2.2-5 Herstellungskosten	45
	Aufgabe 2.2-6 Rechnungsabgrenzung	46
	Aufgabe 2.2-7 Eigenkapitalausweis	46
	Aufgabe 2.2-8 Anschaffungskosten/Anlagevermögen	46
	Aufgabe 2.2-9 Bewertungsfragen	47
	Aufgabe 2.3 Jahresabschlussanalyse	47
	Aufgabe 2.4-1 Ergebnistabelle/Abgrenzungsrechnung	49
	Aufgabe 2.4-2 BAB-Aufstellung/Stufenleiterverfahren	50
	Aufgabe 2.4-3 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	52
	Aufgabe 2.4-4 Kalkulation	52
	Aufgabe 2.5-1 Gewinnschwellenrechnung	53
	Aufgabe 2.5-2 Deckungsbeiträge/Optimales Produktionsprogramm	53
	Aufgabe 2.6-1 Abschreibungsplan	53
	Aufgabe 2.6-2 Investitionsabzugsbetrag	53
	Aufgabe 2.6-3 Gewerbesteuerückstellung (in der Handelsbilanz)	54
	Aufgabe 2.6-4 Umsatzsteuer	54
3	Finanzierung und Investition	56
	Checkliste	56
	Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A3	57
	Kontrollbogen A3.1 Ziele, Konflikte, Regeln der Finanzwirtschaft	58
	Kontrollbogen A3.2 Investitionsrechnungen	59
	Kontrollbogen A3.3 Nutzwertrechnungen	60
	Kontrollbogen A3.4 Optimale Nutzungsdauer/-Ersetzung	61
	Kontrollbogen A3.5 Finanzierungsformen/Finanzpläne	62
	Klausurteil A3	64
	Aufgabe 3.1 Liquidität und Rentabilität	64
	Aufgabe 3.2-1 Kostenvergleichsrechnung	65
	Aufgabe 3.2-2 Gewinnvergleichsrechnung	65
	Aufgabe 3.2-3 Dynamische Investitionsrechnung	66
	Aufgabe 3.2-4 Interner Zinsfluss	66
	Aufgabe 3.2-5 Kritischer Verkaufspreis	66
	Aufgabe 3.3 Nutzwertanalyse	67

Aufgabe 3.4	Optimale Nutzungsdauer/-Ersetzung	67
Aufgabe 3.5-1	Effektivzins/Industrieobligation	68
Aufgabe 3.5-2	Kapitalerhöhung (AG)	68

4 Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft (MPA) 70

Checkliste	70
-------------------	----

Zahlen – Daten – Fakten zu Prüfungsbereich A4	71
--	----

Kontrollbogen A4.1 Märkte und Unternehmen	72
--	----

Kontrollbogen A4.2 Produktlebenszyklus/Produktplanung	73
--	----

Kontrollbogen A4.3 Bedarfsermittlung und Beschaffung	74
---	----

Kontrollbogen A4.4 Rechtliche Aspekte im Warenverkehr	75
--	----

Kontrollbogen A4.5 Materialflusssysteme, Lager, Logistik	76
---	----

Kontrollbogen A4.6 Produktionsplanung und -steuerung	78
---	----

Kontrollbogen A4.7 Produktionsfaktoren, Produktion	79
---	----

Klausurteil A4	80
-----------------------	----

Aufgabe 4.1-1 Absatzstrategien	80
--------------------------------	----

Aufgabe 4.1-2 Marketingkonzepte	80
---------------------------------	----

Aufgabe 4.1-3 Sortimentserweiterung	80
-------------------------------------	----

Aufgabe 4.1-4 Elastizität der Nachfrage	81
---	----

Aufgabe 4.2 Simultaneous Engineering	81
--------------------------------------	----

Aufgabe 4.3-1 Single Sourcing	81
-------------------------------	----

Aufgabe 4.3-2 Lagerkosten/Optimale Bestellmenge	81
---	----

Aufgabe 4.4-1 Gewährleistung, Garantie, Kulanz	82
--	----

Aufgabe 4.4-2 Rückrufaktionen	82
-------------------------------	----

Aufgabe 4.5 Lagerdauer, -reichweite	82
-------------------------------------	----

Aufgabe 4.6-1 Kanban-System	82
-----------------------------	----

Aufgabe 4.6-2 Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung	82
---	----

Aufgabe 4.6-3 Bestandsplanungssituationen	83
---	----

B Management und Führung

Vorbemerkung	85
---------------------	----

Checkliste	87
-------------------	----

Situationsaufgaben Teil B	88
----------------------------------	----

Situationsaufgabe B1	
-----------------------------	--

Schwerpunkt »Personalmanagement«	89
---	----

Ausgangssituation	89
--------------------------	----

Teilaufgabe B1-1 Mitarbeitergewinnung/Stellenanzeigen	90
---	----

Teilaufgabe B1-2 Mitarbeiterauswahl/Betriebsrat	92
---	----

Teilaufgabe B1-3 Stelleneinordnung	92
------------------------------------	----

Teilaufgabe B1-4 Projektplanung/Netzplan	92
--	----

Teilaufgabe B1-5 Einsatzplanung	92
---------------------------------	----

Teilaufgabe B1-6 Personalversetzung/Betriebsbedingte Kündigung	93
--	----

Teilaufgabe B1-7 Mitarbeiterbeurteilung	93
---	----

Teilaufgabe B1-8 Situativer Führungsstil	93
--	----

Teilaufgabe B1-9	Prämie/Prämienlohn	94
Teilaufgabe B1-10	Computerviren/-sicherheit	94
Teilaufgabe B1-11	Moderation	94
Situationsaufgabe B2		
Schwerpunkt »Informations- und Kommunikationstechniken«		97
Ausgangssituation		97
Teilaufgabe B2-1	ERP-System	97
Teilaufgabe B2-2	Zertifizierung nach DIN EN ISO	98
Teilaufgabe B2-3	Arbeitnehmerhaftung/Mitarbeiterführung	98
Teilaufgabe B2-4	PC-Netzwerk-Beurteilung	98
Teilaufgabe B2-5	Kommunikationslösungen	99
Teilaufgabe B2-6	Kauf vs. Leasing	99
Teilaufgabe B2-7	Datensicherung und Datensicherheit	99
Teilaufgabe B2-8	Netzwerktopologie	99
Teilaufgabe B2-9	Software-Anforderungen	100
Teilaufgabe B2-10	Betrieblicher Datenschutzbeauftragter	100
Situationsaufgabe B3		
Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«		101
Ausgangssituation		101
Teilaufgabe B3-1	Präsentation/Organisationsformen	102
Teilaufgabe B3-2	Präsentation/Organisationsformen	102
Teilaufgabe B3-3	Präsentation/Organisationsformen	103
Situationsaufgabe B4		
Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«		104
Ausgangssituation		104
Teilaufgabe B4-1	Aufbereitung/Interpretation von Unternehmensdaten	105
Teilaufgabe B4-2	Lebenszyklus eines Produkts	105
Teilaufgabe B4-3	Portfolio-Analyse	105
Teilaufgabe B4-4	Nutzwertanalyse	106
Teilaufgabe B4-5	Strategisches Controlling	106
Teilaufgabe B4-6	Einordnung des betrieblichen Controlling	106

C Fachübergreifender technikbezogener Prüfungsteil: Projektarbeit und Fachgespräch

1 Die Projektarbeit	110
1.1 Allgemeines: Rahmenbedingungen	110
Zulassung zur Projektarbeit	110
Themenvorschläge	110
Anspruch an die Projektarbeit	110
1.2 Möglichkeiten der Ideenfindung und Informationsbeschaffung	111
Themenbeispiele	112
Informationsbeschaffung	112
1.3 Formale Anforderungen	113
Struktur und Gliederung der Projektarbeit	113
Deckblatt	113
Inhaltsverzeichnis	114
Abkürzungsverzeichnis	115

Textteil	115
Literaturverzeichnis	116
Eidesstattliche Erklärung	117
1.4 Gestaltungsmöglichkeiten	117
1.5 Kriterien zur Bewertung der Projektarbeit	118
2 Das projektarbeitsbezogene Fachgespräch	119
3 Muster einer Projektarbeit	121

Lösungen Teil A: Wirtschaftliches Handeln und betrieblicher Leistungsprozess

Kontrollbogen A1.1	161
Kontrollbogen A1.2	162
Kontrollbogen A1.3	163
Kontrollbogen A1.4	164
Kontrollbogen A1.5	165
Kontrollbogen A1.6	166
Kontrollbogen A1.7	167
Klausurteil A1	168
Aufgabe 1.1	168
Aufgabe 1.2	168
Aufgabe 1.3-1	169
Aufgabe 1.3-2	169
Aufgabe 1.4-1	170
Aufgabe 1.4-2	170
Aufgabe 1.4-3	170
Aufgabe 1.4-4	170
Aufgabe 1.5	171
Aufgabe 1.6	171
Aufgabe 1.7	172
Kontrollbogen A2.1	173
Kontrollbogen A2.2	174
Kontrollbogen A2.3	177
Kontrollbogen A2.4	178
Kontrollbogen A2.5	180
Kontrollbogen A2.6	181
Klausurteil A2	182
Aufgabe 2.1	182
Aufgabe 2.2-1	182
Aufgabe 2.2-2	183
Aufgabe 2.2-3	183

Aufgabe 2.2-4	184
Aufgabe 2.2-5	185
Aufgabe 2.2-6	185
Aufgabe 2.2-7	185
Aufgabe 2.2-8	186
Aufgabe 2.2-9	186
Aufgabe 2.3	187
Aufgabe 2.4-1	189
Aufgabe 2.4-2	189
Aufgabe 2.4-3	189
Aufgabe 2.4-4	191
Aufgabe 2.5-1	192
Aufgabe 2.5-2	192
Aufgabe 2.6-1	194
Aufgabe 2.6-2	194
Aufgabe 2.6-3	195
Aufgabe 2.6-4	195
Kontrollbogen A3.1	198
Kontrollbogen A3.2	200
Kontrollbogen A3.3	201
Kontrollbogen A3.4	202
Kontrollbogen A3.5	203
Klausurteil A3	205
Aufgabe 3.1	205
Aufgabe 3.2-1	206
Aufgabe 3.2-2	207
Aufgabe 3.2-3	208
Aufgabe 3.2-4	209
Aufgabe 3.2-5	209
Aufgabe 3.3	210
Aufgabe 3.4	210
Aufgabe 3.5-1	211
Aufgabe 3.5-2	211
Kontrollbogen A4.1	213
Kontrollbogen A4.2	215
Kontrollbogen A4.3	216
Kontrollbogen A4.4	218
Kontrollbogen A4.5	219
Kontrollbogen A4.6	221
Kontrollbogen A4.7	222
Klausurteil A4	223
Aufgabe 4.1-1	223
Aufgabe 4.1-2	223
Aufgabe 4.1-3	223
Aufgabe 4.1-4	224
Aufgabe 4.2	224
Aufgabe 4.3-1	224
Aufgabe 4.3-2	225
Aufgabe 4.4-1	225

Aufgabe 4.4-2	226
Aufgabe 4.5	226
Aufgabe 4.6-1	227
Aufgabe 4.6-2	227
Aufgabe 4.6-3	227

Lösungen Teil B: Management und Führung

Situationsaufgabe B1

Schwerpunkt »Personalmanagement«

Teilaufgabe B1-1	229
Teilaufgabe B1-2	230
Teilaufgabe B1-3	231
Teilaufgabe B1-4	231
Teilaufgabe B1-5	232
Teilaufgabe B1-6	233
Teilaufgabe B1-7	233
Teilaufgabe B1-8	234
Teilaufgabe B1-9	235
Teilaufgabe B1-10	236
Teilaufgabe B1-11	236

Situationsaufgabe B2

Schwerpunkt »Informations- und Kommunikationstechniken«

Teilaufgabe B2-1	237
Teilaufgabe B2-2	237
Teilaufgabe B2-3	238
Teilaufgabe B2-4	239
Teilaufgabe B2-5	239
Teilaufgabe B2-6	240
Teilaufgabe B2-7	240
Teilaufgabe B2-8	241
Teilaufgabe B2-9	241
Teilaufgabe B2-10	242

Situationsaufgabe B3

Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«

Teilaufgabe B3-1	243
Teilaufgabe B3-2	244
Teilaufgabe B3-3	247

Situationsaufgabe B4

Schwerpunkt »Organisation und Unternehmensführung«

Teilaufgabe B4-1	249
Teilaufgabe B4-2	251
Teilaufgabe B4-3	252
Teilaufgabe B4-4	253
Teilaufgabe B4-5	255
Teilaufgabe B4-6	256