

Auf einen Blick

Über den Autor	9
Einleitung	23
Teil I: Betriebliches Management	27
Kapitel 1: Betriebliche Planungsprozesse unter Einbeziehung der Betriebsstatistik	29
Kapitel 2: Organisations- und Personalentwicklung	49
Kapitel 3: Die Informationstechnologie und das Wissensmanagement	61
Kapitel 4: Die Managementtechniken	73
Kapitel 5: Prüfungsvorbereitung Teil I	101
Teil II: Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling	107
Kapitel 6: Die Investitionsplanung und -rechnung	109
Kapitel 7: Die Finanzplanung und die Ermittlung des Finanzbedarfs	125
Kapitel 8: Die Finanzierungsarten	145
Kapitel 9: Die Kosten- und Leistungsrechnung	157
Kapitel 10: Das Controlling	171
Kapitel 11: Prüfungsvorbereitung Teil II	177
Teil III: Logistik – Ohne sie geht es nicht	183
Kapitel 12: Der Einkauf und die Beschaffung	185
Kapitel 13: Die Materialwirtschaft und die Lagerhaltung	223
Kapitel 14: Die Wertschöpfung beziehungsweise Wertschöpfungskette	243
Kapitel 15: Prüfungsvorbereitung Teil III	267
Teil IV: Marketing und Vertrieb – Tu Gutes und sprich darüber	273
Kapitel 16: Die Marketingplanung	275
Kapitel 17: Marketing und Vertrieb	307
Kapitel 18: Internationale Geschäftsbeziehungen, Geschäftsentwicklung und interkulturelle Kommunikation	331
Kapitel 19: Spezielle Rechtsaspekte	337
Kapitel 20: Prüfungsvorbereitung Teil IV	349
Teil V: Führung und Zusammenarbeit	355
Kapitel 21: Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	357
Kapitel 22: Das Konfliktmanagement	379
Kapitel 23: Mitarbeitergespräche und Personalentwicklung	387
Kapitel 24: Die Ausbildung	399

12 Auf einen Blick

Kapitel 25: Moderation von Arbeitsgruppen	415
Kapitel 26: Die Präsentationstechniken	433
Kapitel 27: Prüfungsvorbereitung Teil V	439
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	445
Kapitel 28: Zehn (zusätzliche) Tipps für Ihre Prüfung	447
Abbildungsverzeichnis	451
Stichwortverzeichnis	453

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	9
Einleitung	23
Über dieses Buch	23
Warum dieses Buch	23
Was Sie nicht lesen müssen	24
Konventionen an das Buch	24
Törichte Annahmen über den Leser	24
Wie dieses Buch aufgebaut ist	24
Teil I: Betriebliches Management	24
Teil II: Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling	25
Teil III: Logistik	25
Teil IV: Marketing und Vertrieb	25
Teil V: Führung und Zusammenarbeit	25
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	25
Symbole in diesem Buch	26
Wie es weitergeht	26
TEIL I BETRIEBLICHES MANAGEMENT	27
Kapitel 1 Betriebliche Planungsprozesse unter Einbeziehung der Betriebsstatistik	29
Das betriebliche Zielsystem	29
Unternehmenskultur, -philosophie und -leitbild	30
Corporate Identity: Das Selbstbild des Unternehmens	31
Strategisch, taktisch oder operativ – das ist bei den Zielen die Frage	32
Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für den Planungsprozess	33
Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung	35
Strategische Planung	36
Operative Planung	37
Betriebsstatistik, Vergleichsrechnung, Planungsrechnung als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse	41
Die Basis für betriebliche Statistiken	41
Kennzahlen und Kennzahlensysteme	42
Das Benchmarking	44
Operations Research	45
Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung	46

Kapitel 2	
Organisations- und Personalentwicklung	49
Die Organisationsentwicklung: Das Unternehmen im Wandel	50
Die Ziele der Organisationsentwicklung	50
Das Konzept der Organisationsentwicklung	51
Die Lernende Organisation: Bloß nicht auf der Stelle stehen	53
Die Personalentwicklung: Mitarbeiter fördern und fordern	54
Die Ziele der Personalentwicklung	54
Die Verantwortlichkeit der Personalentwicklung	54
Die Instrumente der Personalentwicklung: Potenzialanalyse und Co.	55
Die Einsatzfelder der Personalentwicklung	56
Die Umsetzung der Personalentwicklung	58
Kapitel 3	
Die Informationstechnologie und das Wissensmanagement	61
Das Wissensmanagement	61
Wissenstransfer: Damit der eine weiß, was die andere weiß	61
Explizites und implizites Wissen	63
Individuelles und strukturelles Wissen	65
Die Wissenserfassung	66
Nicht nur in Social Media: Die Bildung von Netzwerken	66
Die Informationstechnologie (IT)	67
Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie	68
Interne und externe Informationsquellen	69
Kapitel 4	
Die Managementtechniken	73
Zeit- und Selbstmanagement	73
Die Grundregeln des Zeitmanagements	74
Die Ursache und Analyse von Zeitproblemen	75
Das Eisenhower-Prinzip	75
Zeitmanagement im realen Unternehmen	77
Kreativitätsmanagementtechniken und Entscheidungstechniken	77
Die Problemdiagnostiktechniken	77
Die Kreativitätstechniken: Neue Ideen müssen her!	80
Das Projektmanagement	83
Die Projektorganisation	84
Die Projektplanung: Alles im Griff?	87
Der Projektstrukturplan: Alles nach Plan?	90
Die Projektdokumentation: Wer schreibt, bleibt	92
Die Gesprächs- und Kooperationstechniken	92
Die Grundlagen der Kommunikation	92
Der Vortrag und die Präsentation	94
Vermittelnd: Die Moderation	95
Eine gute Lösung für alle finden: Das Konfliktmanagement	96
Konflikte beilegen: Die Mediation	96
Die Interviewtechnik und das Bewerbungsgespräch	96
Feedback geben: Das Mitarbeitergespräch	97

Kapitel 5	
Prüfungsvorbereitung Teil I	101
Aufgabenteil	101
Lösungsteil	103
TEIL II	
INVESTITION, FINANZIERUNG, BETRIEBLICHES	
RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING	107
Kapitel 6	
Die Investitionsplanung und -rechnung	109
Der Zusammenhang von Investition und Finanzierung	109
Die Investitionsarten	110
Investieren oder nicht? Und wenn ja, wie? Investitionsentscheidungen	111
Die Investitionsrechenverfahren	113
Die statische Investitionsrechnung	114
Die dynamische Investitionsrechnung	117
Die wirtschaftliche Nutzungsdauer	122
Ideal: Der optimale Ersatzzeitpunkt	122
Kapitel 7	
Die Finanzplanung und die Ermittlung des Finanzbedarfs ...	125
Wie viel Geld ist nötig? Die Kapitalbedarfsplanung	125
Die Markteinführungskosten	126
Die Gründungskosten	126
Die Finanzierungsplanung: Damit Geld rechtzeitig verfügbar ist	127
Die Fremdfinanzierung: Externe Geldquellen anzapfen	127
Aus eigener Tasche: Die Eigenfinanzierung	130
Die Eigen- und Fremdfinanzierung im Vergleich	132
Was dazwischen: Mezzanines Kapital	134
Lieber auf Nummer sicher gehen: Sicherheiten	135
Der Leverage-Effekt (Hebeleffekt)	137
Immer schön flüssig bleiben: Die Liquiditätsplanung	139
Die Definition der Liquidität	139
Statische Liquiditätskennzahlen	139
Der dynamische Liquiditätsplan	141
Alles nach Plan? Der Finanzplan	143
Kapitel 8	
Die Finanzierungsarten	145
Die Innenfinanzierung: Geld aus internen Quellen	145
Me, myself and I: Die Selbstfinanzierung	147
Die Finanzierung aus Abschreibungen	148
Die Finanzierung aus Rückstellungen	149
Die Finanzierung aus Kapitalfreistellung	150
Die Außenfinanzierung: Externe Quellen nutzen	150
Mit dabei: Beteiligungen	152
Schnell und einfach: Kurzfristige Kredite	153

Auf lange Sicht: Langfristige Kredite	154
Sonderformen der Finanzierung	155
Kapitel 9	
Die Kosten- und Leistungsrechnung	157
Die Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	157
Stufen für Stufe: Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	158
Make-or-buy-Entscheidung: Fremdbezug oder Eigenfertigung – das ist hier die Frage	160
Die Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme	162
Alles relativ: Die relative Deckungsbeitragsrechnung	162
Total normal! Die Normalkostenrechnung	164
Alles nach Plan? Die Plankostenrechnung	164
Nicht gerade flexibel: Die starre Plankostenrechnung	165
Anpassungsfähig: Die flexible Plankostenrechnung	166
Neuere Kostenrechnungsverfahren	167
Ein Kostenziel vor Augen: Das Target Costing	167
Die Prozesskostenrechnung	168
Kapitel 10	
Das Controlling	171
Der Begriff und die Notwendigkeit des Controllings	171
Die organisatorische Eingliederung des Controllings	172
Die Aufgaben des Controllings	172
Die Controlling-Instrumente	173
Die strategischen Controlling-Instrumente	173
Die operativen Controlling-Instrumente	174
Kapitel 11	
Prüfungsvorbereitung Teil II	177
Aufgabenteil	177
Lösungsteil	178
TEIL III	
LOGISTIK – OHNE SIE GEHT ES NICHT	183
Kapitel 12	
Der Einkauf und die Beschaffung	185
Die Grundlagen der Logistik – Worum es in der Logistik eigentlich geht	185
Die Fachbegriffe aus der Logistik – Hier ist Vokabellernen angesagt	189
Das Supply Chain Management	189
Das Outsourcing	190
Das Efficient Consumer Response	192
Der Bullwhip-Effekt	193
Shopper: Der Einkaufsprozess	193
Funktionen des Einkaufs	194
Der Ablauf eines typischen Einkaufsprozesses	195

Sourcing-Konzepte: Was wo und wie beschaffen	196
Single Sourcing	198
Dual/Double Sourcing	198
Multiple Sourcing	199
Modular Sourcing	199
Unit Sourcing	200
Local Sourcing	200
Global Sourcing	200
Die Just-in-Time-Beschaffung	201
Das Kanban-System	202
Das Lieferantenmanagement	202
Die Analysetechniken	203
Die Nutzwertanalyse	203
Die ABC-Analyse	204
Die XYZ-Analyse, auch RSU-Analyse genannt	205
Der Beschaffungsprozess	206
Die Bedarfsrechnung	207
Die Bestellmengenplanung oder: die optimale Bestellmenge	215
Sag mir quando, sag mir wann: Die Bestellzeitpunktplanung	218

Kapitel 13
Die Materialwirtschaft und die Lagerhaltung 223

Die Materialwirtschaft	223
Der Wareneingang	224
Das Beschaffungscontrolling	225
Der durchschnittliche Lagerbestand	226
Lagerumschlagshäufigkeit/Lagerumschlag	228
Durchschnittliche Lagerdauer	229
Reicht's noch? Die durchschnittliche Lagerreichweite	229
Die Lagerhaltung	230
Die Lagerung	230
Die Lagerstrategien	234
Die Kommissionierung	236

Kapitel 14
Die Wertschöpfung beziehungsweise
Wertschöpfungskette 243

Produktionslogistik: Fertigungsprinzipien	244
Transportsysteme	245
Die internen Transportsysteme	246
Die außerbetrieblichen (externen) Transportsysteme	247
Mögliche Informationssysteme	254
Die Verpackung der Ware	255
Der Warenausgang, die Distribution	257
Die Verladung	259
Die Ladungssicherung	259
Das Gefahrgut beziehungsweise der Gefahrstoff	261

18 Inhaltsverzeichnis

Die Entsorgungslogistik	262
Die Objekte der Entsorgungslogistik	264
Die Abfallvermeidung	265
Die Abfallbehandlung	265
Die Abfallbeseitigung	265
Kapitel 15	
Prüfungsvorbereitung Teil III	267
Aufgabenteil	267
Lösungsteil	269
TEIL IV	
MARKETING UND VERTRIEB –	
TU GUTES UND SPRICH DARÜBER	273
Kapitel 16	
Die Marketingplanung	275
Begrifflichkeiten	275
Die Marketingorganisation	276
Der Markt	276
Transaktionen	277
Bedürfnisse und Bedarf	278
Die Produkte	279
Die Entstehung von Nachfrage	280
Die Marktanalyse – Die Analyse der Marketingchancen	282
Marketingziele	283
Arten von Marketingzielen	283
Das Leitbild	284
Die Corporate Identity	286
Das Corporate Design: Das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens	287
Corporate Behavior: Das Unternehmensverhalten	288
Das Corporate Communication: Unternehmenskommunikation	288
Die Marketingstrategien	289
Die Zielgruppenbeschreibung	289
Die Marktsegmentierung	290
Die Techniken der strategischen Marketingplanung und -analyse	292
Die Grundlagen der Marktforschung	298
Marketingplan	304
Das Marketingcontrolling	305
Kapitel 17	
Marketing und Vertrieb	307
Das Marketinginstrumentarium und der Marketingmix	307
Produktpolitik	308
Die Preispolitik	311
Die Kommunikationspolitik	318
Die Distributionspolitik	324

Das Vertriebsmanagement	327
Die Vertriebsorganisation	327
Das Vertriebscontrolling	328

Kapitel 18
Internationale Geschäftsbeziehungen,
Geschäftsentwicklung und interkulturelle
Kommunikation **331**

Einführung in den Außenhandel	331
Die Handelsbilanz und Leistungsbilanz	332
Die Globalisierung und damit verbundene Abhängigkeiten	332
Herausforderungen im Außenhandel	333
Die Kooperationen im Außenhandel	333
Interkulturelle Kommunikation	334
Internationales Marketing	335

Kapitel 19
Spezielle Rechtsaspekte **337**

Das Wettbewerbsrecht	337
Das Verbot des unlauteren Wettbewerbs (UWG)	338
Das Kartellverbot (GWB)	339
Das Markenrecht	340
Der Schutz von Marken und geschäftlichen Bezeichnungen	342
Der Beginn und das Ende des Markenschutzes	342
Der Verbraucherschutz	344
Die Besonderheiten des Verbrauchsgüterkaufs	344
Das Widerrufsrecht bei Verbraucherverträgen	345
Die Einbeziehung und Inhaltskontrolle von AGB (Allgemeine Geschäftsbedingungen)	346

Kapitel 20
Prüfungsvorbereitung Teil IV **349**

Aufgabenteil	349
Lösungsteil	350

TEIL V
FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT **355**

Kapitel 21
Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation **357**

Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung	357
Die Entwicklung des Sozialverhaltens.	358
Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen.	361
Jugendliche und Auszubildende.	361
Frauen und Männer.	362
Mitarbeiter mit homo- oder bisexueller Orientierung	362
Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	362

Mitarbeiter mit Behinderungen	363
Ältere Mitarbeiter	363
Zielorientiertes Führen	364
Grundsätze für zielorientiertes Führen	364
Führungsstile und ihre Auswirkungen auf die Führungsleistung	365
Führungsmethoden und Führungsmittel	368
Strukturelle (indirekte) und interaktionelle Führung	369
Führungsdefizite und Maßnahmen zu deren Abhilfe	371
Gemeinsam besser: Grundsätze der Zusammenarbeit	371
Die Management-by-Techniken	372
Management by Decision Rules (MbDR)	373
Management by Delegation (MbD)	373
Management by Exception (MbE)	374
Management by Objectives (MbO)	375
Management by Results (MbR)	375
Management by System (MbS)	376
Das Harzburger Modell	377
Kapitel 22	
Das Konfliktmanagement	379
Konflikte und Ursachen	379
Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten	381
Umgang mit Konflikten	382
Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen	383
Kommunikation und Transparenz	384
Ihre Führung und Vorbildwirkung	384
Einbindung der Betroffenen	384
Widerstände als Quelle für Verbesserungen nutzen	384
Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis	384
Kapitel 23	
Mitarbeitergespräche und Personalentwicklung	387
Mitarbeitergespräch: Unter vier Augen	387
Das Anerkennungs- und Kritikgespräch	388
Das Beurteilungsgespräch	390
Beurteilungsfehler	392
Personalentwicklung als Mittel der Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen	393
Die Potenzialanalyse von Mitarbeitern	395
Die Personaleinschätzung	396
Kapitel 24	
Die Ausbildung	399
Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Ausbildung	399
Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) – Der rechtliche Rahmen	400
Das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) – Sicherheit für die Azubis	400
Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	400

Das Bundesurlaubsgesetz (BUrIG) – Das Recht auf Erholung	401
Die Verordnung über die Berufsausbildung	401
Die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)	402
Die Anforderungen an die Eignung der Ausbilder	402
Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung.	403
Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen	405
Externe Bildungsmaßnahmen.	406
Die Prüfungsdurchführung	406
Der Ablauf der Abschlussprüfung	406
Die Rolle der Prüfer	407
Die Anforderungen an Ausstattung und Ergonomie der Arbeitsumgebung	407
Die richtige Ausstattung	407
Ergonomische Prinzipien	408
Ergonomisch im Homeoffice	408
Ergonomische Hilfsmittel	409
Ergonomie für verschiedene Arbeitsumgebungen	409
Die Unterweisung	409
Die Grundlagen der Unterweisung	410
Der Ablauf der Unterweisung.	410
Die Methoden der Unterweisung	410
Außer- und überbetriebliche Ausbildung.	411
Die außerbetriebliche Ausbildung.	411
Die überbetriebliche Ausbildung.	411
Maßnahmen der Personalentwicklung	412
Die Methoden der Personalentwicklung	413
Spezifische Entwicklungsmaßnahmen	413

Kapitel 25	
Moderation von Arbeitsgruppen	415
Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen	415
Die Zusammensetzung von Arbeits- und Projektgruppen.	415
Die Auswahl der Teammitglieder.	416
Die Rollen in der Gruppe.	416
Gruppenarbeit	417
Die Besetzung, Organisation und sachliche Ausrichtung von Projektgruppen	418
Die Moderation von Arbeits- und Projektgruppen	419
Die Moderation als Methode der aktiven Beteiligung und Zielorientierung	421
Die geteilte Moderation.	421
Regeln der Vorbereitung.	422
Die Nachbereitung der Moderation	423
Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenfindung	425
Brainstorming	425
Mindmapping	425
Brainwriting.	426
Die Pareto-Analyse.	426
Die I/O-Methode.	427

22 Inhaltsverzeichnis

Die Steuerung von Arbeits- und Projektgruppen	428
Die Phasen der Prozesssteuerung	428
Das Verhalten der Gruppenmitglieder	430
Der Projektabschluss durch die Projektleitung	431
Kapitel 26	
Die Präsentationstechniken	433
Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Präsentation	433
Rhetorisch-methodische Bedingungen	434
Die Gestaltungselemente	434
Thema und Ziel der Präsentation	435
Die Zielgruppe und deren Zusammensetzung	435
Die inhaltliche Vorbereitung	435
Die organisatorische Vorbereitung	436
Die Durchführung der Präsentation	436
Die Eröffnung – Ein guter Start	436
Der Hauptteil – Informieren und Überzeugen	437
Der Abschluss – Der bleibende Eindruck	437
Nachbereitung und Reflexion der Präsentation	438
Kapitel 27	
Prüfungsvorbereitung Teil V	439
Aufgabenteil	439
Lösungsteil	441
TEIL VI	
DER TOP-TEN-TEIL	445
Kapitel 28	
Zehn (zusätzliche) Tipps für Ihre Prüfung	447
Lernen Sie nicht auswendig	447
Lernen Sie anhand alter Prüfungsaufgaben	448
Die gute alte Formelsammlung	448
Achten Sie auf die Zeit	448
»Lesen« Sie die Aufgabenstellung richtig	448
Formulieren Sie Ihre Antworten präzise	449
Beantworten Sie alle Aufgaben	449
Die Reihenfolge der Aufgabenbearbeitung	449
Rechnen Sie nachvollziehbar	449
»Pfuschen« Sie nicht	450
Abbildungsverzeichnis	451
Stichwortverzeichnis	453