

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
<b>1. Unternehmensführung und -steuerung</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Voraussetzungen, Chancen und Risiken unterschiedlicher Formen unternehmerischer Tätigkeit bewerten</b>	<b>22</b>
1.1.1 Vor- und Nachteile unternehmerischer Selbstständigkeit	22
1.1.2 Rechtsformen von Unternehmen	25
1.1.3 Kooperationen	29
1.1.4 Kaufen oder Pachten	32
1.1.5 Anmeldungen und Genehmigungen	33
1.1.6 Firma	34
<b>1.2 Geschäftsidee entwickeln und Businessplan erstellen</b>	<b>36</b>
1.2.1 Von der Geschäftsidee zum Businessplan	36
1.2.2 Investitions-, Finanzierungs- und Liquiditätspläne	40
1.2.3 Vor- und Nachteile einer Unternehmensübernahme	44
1.2.6 Unternehmen bewerten	48
<b>1.3 Unternehmensorganisation gestalten</b>	<b>49</b>
1.3.1 Aufgabenverteilung in der Unternehmensorganisation	49
1.3.2 Aufbau-(Struktur)organisation	52
1.3.2.1 Aufgabenanalyse und -synthese im Unternehmen	52
1.3.2.2 Organisationsstruktur	55
1.3.2.3 Entscheidungssysteme	57
1.3.3 Ablauf-(Prozess-)organisation	57
1.3.3.1 Grundlagen der Organisation von Prozessen (Abläufen)	57
1.3.3.2 Erhebungsmethoden und -ergebnisse zur Organisation von Abläufen	59
1.3.3.3 Maßnahmen zur Prozessoptimierung ableiten	62
1.3.4 Instrumente der Organisationsführung	64
<b>1.4 Controllinginstrumente sowie KLR anwenden</b>	<b>66</b>
1.4.1 Ziele, Aufgaben und Bereiche des Controlling	66
1.4.2 Quantitative und qualitative Controllinginstrumente	69
1.4.3 Kennzahlen des Controlling	71
1.4.4 Controllingmaßnahmen	72
1.4.5 Kostenrechnungssysteme	74
1.4.5.1 Vollkostenrechnung	75
1.4.5.1.1 Kostenartenrechnung	75
1.4.5.1.2 Kostenstellenrechnung	79

1.4.5.1.3	Kostenträgerrechnung	81
1.4.5.1.4	Break-even-Analyse	82
1.4.5.2	Teilkostenrechnung	84
1.4.6	Konsequenzen aus Kostenrechnungsergebnissen	87
1.4.6.1	Kalkulationsverfahren	87
1.4.6.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung	93
1.4.6.3	Preisuntergrenzen	95
<b>1.5</b>	<b>Unternehmensfinanzierung analysieren</b>	96
1.5.1	Finanzwirtschaftliche Ziele	96
1.5.2	Instrumente der Finanzplanung	99
1.5.2.1	Investitionsplan	99
1.5.2.2	Finanzplan	99
1.5.2.2	Finanzierungsmöglichkeiten	101
1.5.2.3	Eigenfinanzierung	102
1.5.2.4	Mezzanine-Finanzierung	104
1.5.2.5	Fremdfinanzierungen	105
1.5.2.6	Kreditsubstitute als Sonderformen der Finanzierung	110
1.5.3	Finanzwirtschaftliche Analysen	113
1.5.3.1	Analyse der Rahmenbedingungen	113
1.5.3.2	Analyse der Finanzstruktur	115
1.5.3.3	Cashflow-Analyse	117
<b>1.6</b>	<b>Maßnahmen des Risikomanagements umsetzen</b>	117
1.6.1	Risikomanagement in der betrieblichen Organisation	117
1.6.1.1	Risikobewertung	119
1.6.1.2	Maßnahmen der Risikosteuerung	120
1.6.2	Abfallpolitik als Teil des Risikomanagements	122
<b>2.</b>	<b>Führung, Personalmanagement, Kommunikation und Kooperation</b>	127
<b>2.1</b>	<b>Führungsmethoden anwenden</b>	128
2.1.1	Ziele der Personalführung	128
2.1.2	Personale und soziale Kompetenzen sowie Methoden und Fachkompetenzen der Führungskräfte	130
2.1.3	Führungsgrundsätze	131
2.1.4	Führungsmethoden und Führungsstile	132
2.1.4.1	Führungsstile, Management-by-Techniken und XY-Theorie	132
2.1.4.2	Führungsinstrumente (-aufgaben)	140

<b>2.2 Methoden des Selbst- und Zeitmanagements einsetzen</b>	149
2.2.1 Aufgabenprioritäten festlegen	149
2.2.2 Instrumente des Zeitmanagements	150
2.2.3 Zeitplansysteme	153
2.2.4 Zeitdiebe und Zeitfresser	154
2.2.5 Leistungskurve	157
2.2.6 Stressauswirkungen und Reduzierungsmöglichkeiten	157
2.2.7 Work-Life-Balance	158
<b>2.3 Konzepte des Personalmanagements bei Personalentscheidungen anwenden</b>	159
2.3.1 Konzepte des Personalmarketings	159
2.3.2 Inner- und außerbetriebliche Personalbeschaffung	161
2.3.3 Personalauswahl	165
2.3.4 Einstellen von Mitarbeitern	172
2.3.5 Controlling der Auswahlverfahren	178
2.3.6 Beendigung von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen	179
<b>2.4 Berufsausbildung planen und durchführen</b>	185
2.4.1 Ausbildungsbedarf ermitteln	185
2.4.2 Ausbildungsberufe für den Betrieb	186
2.4.3 Eignung des Betriebes und des Ausbildungspersonals	188
2.4.4 Zusammenarbeit mit der Berufsschule	193
2.4.5 Betriebliche Ausbildungspläne	194
2.4.6 Besonderheiten von Ausbildungsverhältnissen	196
2.4.7 Beschaffungsinstrumente, Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche	198
2.4.8 Durchführung der Ausbildung	201
2.4.8.1 Anfangsphase der Ausbildung	201
2.4.8.2 Berufliche Handlungsfähigkeit	202
2.4.8.3 Lernschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten	208
2.4.8.4 Leistungsstarke Auszubildende fördern	212
2.4.8.5 Systematische Prüfungsvorbereitung	213
2.4.8.6 Ausbildungsende	214
<b>2.5 Beurteilungssysteme praktizieren</b>	216
2.5.1 Ziele und Anlässe von Beurteilungen	216
2.5.2 Beurteilungsverfahren	218
2.5.3 Fördermaßnahmen	224
2.5.4 Verbesserungsvorschläge	225

<b>2.6 Personalbedarfs-, -kosten- und -einsatzplanung durchführen</b>	227
2.6.1 Schrittfolgen der Personalbedarfsplanung	227
2.6.2 Methoden der Personalbedarfsplanung	228
2.6.3 Instrumente der Personalbedarfsplanung	231
2.6.4 Personalkostenplanung	233
2.6.5 Personaleinsatzplanung	238
<b>2.7 Qualifizierungsmaßnahmen planen und organisieren</b>	244
2.7.1 Methoden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	244
2.7.2 Qualifizierungsmaßnahmen	246
2.7.3 Lernprozesse	254
2.7.3.1 Grundlagen	254
2.7.3.2 Lernarten	255
2.7.3.3 Lernformen	259
2.7.3.4 Lernprozess	259
2.7.3.5 Lerntypen	261
2.7.3.6 Lernorganisation	262
2.7.3.7 Lernmotivation	263
2.7.3.8 Ganzheitliches Lernen	264
2.7.3.9 Lernhilfen und Lehrmethoden	265
2.7.3.10 Lernorte	270
2.7.4 Erfolgsmessung	271
<b>2.8 Personalkennziffern auswerten</b>	275
2.8.1 Personalinformationssysteme	275
2.8.2 Personalkennziffern	275
2.8.3 Balanced Scorecard	280
2.8.4 Maßnahmen ableiten	281
<b>2.9 Entgeltsysteme analysieren</b>	281
2.9.1 Grundsätze und Ziele der Entgeltfindung	281
2.9.2 Entgeltformen	284
<b>2.10 Mitarbeiter weiterbilden, Mitarbeitergespräche führen, Teams entwickeln</b>	291
2.10.1 Systematische Entwicklung von Mitarbeitern	291
2.10.2 Personalentwicklungsinstrumente on the job	293
2.10.3 Mitarbeitergespräche	297
2.10.3.1 Kritikgespräch	297
2.10.3.2 Beurteilungsgespräch	299
2.10.3.3 Fördergespräch	299
2.10.3.4 Zielvereinbarungsgespräch	301
2.10.3.5 Konfliktgespräch	301

2.10.3.6	Rückkehrgespräch (Fehlzeitengespräch)	302
2.10.3.7	Trennungsgespräch	303
2.10.3.8	Anerkennungsgespräch	304
2.10.4	Teamentwicklung	305
2.10.4.1	Gruppendynamische Prozesse	305
2.10.4.2	Kommunikationsstrukturen in Gruppen	308
2.10.4.3	Verhalten in Gruppen	308
2.10.5	Projektmanagement	311
2.10.5.1	Projekt	311
2.10.5.2	Projektablauf	315
2.10.5.3	Projektergebnisse	323
<b>2.11</b>	<b>Kommunikations-, Präsentations- und Moderationstechniken situationsgerecht einsetzen</b>	<b>325</b>
2.11.1	Gesprächsführung	325
2.11.2	Wahrnehmung und Kommunikation	336
2.11.3	Konfliktmanagement	336
2.11.3.1	Formen und Ursachen von Konflikten	336
2.11.3.2	Folgen von Konflikten	338
2.11.3.3	Lösungsansätze für Führungskräfte	339
2.11.3.4	Konstruktive Verhaltensregeln	340
2.11.4	Moderations- und Präsentationstechniken	341
2.11.4.1	Moderation	341
2.11.4.2	Präsentation	344
<b>2.12</b>	<b>Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes umsetzen</b>	<b>355</b>
2.12.1	Gesundheit der Mitarbeiter	355
2.12.2	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	359
2.12.3	Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel	361
2.12.4	Unterweisungen und Dokumentation im Arbeits- und Gesundheitsschutz	365
<b>3.</b>	<b>Handelsmarketing</b>	<b>373</b>
<b>3.1</b>	<b>Aus handelsrelevanten Entwicklungen Schlüsse ziehen</b>	<b>374</b>
3.1.1	Umfeldentwicklungen als Voraussetzung für die Marketingkonzepte des Handels	374
3.1.1.1	Gesellschaftlich-soziale Trends	374
3.1.1.2	Technologische Trends	375
3.1.1.3	Ökonomische Trends im Handel	376
3.1.1.4	Politisch-rechtliche Entwicklungen	376
3.1.1.5	Ökologie und Nachhaltigkeit	377

3.1.2	Stakeholder des Handelsbetriebes	378
3.1.3	Entwicklungen und Perspektiven der Betriebsformen	379
3.1.4	Entwicklungen und Perspektiven der Kooperationen	380
<b>3.2</b>	<b>Markt- und Zielgruppenanalysen auswerten und Marketingstrategien bewerten</b>	<b>380</b>
3.2.1	Daten zu Beschreibung von Märkten	380
3.2.2	Methoden der Marktforschung	382
3.2.3	Situation auf den Märkten analysieren (Marktanalyse)	386
3.2.4	Marketingstrategien	391
3.2.5	Marktsegmentierung	396
3.2.6	Marketingstrategien im Kontext der Internationalisierung	398
<b>3.3</b>	<b>Marketinginstrumente einsetzen</b>	<b>399</b>
3.3.1	Marketinginstrumente des Handelsbetriebs	399
3.3.2	Einfluss der Marketinginstrumente des Produktionsbetriebs auf den Handelsbetrieb	400
3.3.3	Positionierung und Profilierung	400
3.3.4	Standortmarketing	403
3.3.4.1	Standortwahl und Standortfaktoren	403
3.3.4.2	Standortkooperationen	409
3.3.5	Auswirkungen von Markt- und Preismechanismen auf die Preispolitik des Unternehmens	411
3.3.5.1	Einflussgrößen auf das Anbieter- und Nachfrageverhalten	411
3.3.5.2	Funktionen der Preisbildung	414
3.3.5.3	Staatliche Eingriffe in Preisbildungsprozesse	418
3.3.5.4	Angebots- und Nachfrageelastizitäten	421
3.3.6	Preispolitik	423
<b>3.4</b>	<b>Sortimente gestalten</b>	<b>429</b>
3.4.1	Struktur des Sortiments	429
3.4.2	Sortimentspolitische Maßnahmen	432
3.4.3	Markenpolitik	434
3.4.4	Produktlebenszyklus	438
<b>3.5</b>	<b>Verkaufsfördernde Maßnahmen und Servicepolitik einsetzen</b>	<b>438</b>
3.5.1	Verkaufsförderung innerhalb der Stufen des Distributionsprozesses	438
3.5.2	Serviceangebote in Abhängigkeit zur Betriebsform	441
3.5.3	Instrumente des CRM	443
3.5.4	Beschwerdemanagement	446

<b>3.6 Visual Merchandising bei Verkaufsflächen und Warenpräsentation berücksichtigen</b>	450
3.6.1 Verkaufsflächen	450
3.6.2 Warenpräsentation	456
3.6.3 Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern	464
<b>3.7 Werbekonzepte planen, realisieren und bewerten</b>	465
3.7.1 Werbeplanung	465
3.7.2 Direktwerbung	474
3.7.3 Sonderformen	476
<b>3.8 Standortbezogene Öffentlichkeitsarbeit betreiben</b>	478
3.8.1 Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit	478
3.8.2 Kommunikationsinstrumente der PR	478
3.8.3 PR im Krisenfall	479
3.8.4 Sonderinstrumente der Kommunikationspolitik	480
<b>3.9 Vertriebskonzepte einschließlich E-Commerce weiterentwickeln</b>	481
3.9.1 Strategische Geschäftsmodelle im E-Commerce	481
3.9.2 E-Commerce-Strategie	483
3.9.3 Einflüsse der Systemarchitektur auf den Geschäftsprozess	486
3.9.4 Vertriebswege im E-Commerce	487
3.9.5 E-Commerce-Marketinginstrumente	488
3.9.6 Controllinginstrumente des E-Commerce	490
3.9.7 Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce	491
<b>3.10 Entwicklung von Märkten, des Wettbewerbs und der gesamtwirtschaftlichen Nachfragestrukturen erkennen</b>	491
3.10.1 Auswirkungen von Wettbewerbssituationen auf die Marketingstrategie	491
3.10.2 Unternehmensplanungen entsprechend den Konjunkturzyklen	496
3.10.3 Auswirkungen der Globalisierung	500
3.10.4 Auswirkungen der Europäischen Union	504
3.10.5 Marketingaktivitäten anhand des Marketing-Mix	507
3.10.6 Controlling der Marketingaktivitäten	508
<b>4. Beschaffung und Logistik</b>	513
<b>4.1 Bedarf an Gütern und Dienstleistungen ermitteln</b>	514
4.1.1 Analyse des Warenbedarfs	514
4.1.2 Analyse des Bedarfs an Dienstleistungen	518
4.1.3 Bedarfsmengen ermitteln	519

<b>4.2 Beschaffungs- und Logistikprozesse optimieren</b>	523
4.2.1 Organisationsformen der Beschaffungs-, Lager- und Logistikprozesse	523
4.2.2 Beschaffungsprozess	528
4.2.2.1 Beschaffungsmarktforschung	529
4.2.2.2 Beschaffungskonzepte	533
4.2.2.3 Beschaffungskonditionen	537
4.2.2.4 Bezugsquellen und -wege	552
4.2.3 Beschaffungs- und Logistikcontrolling	553
<b>4.3 Beschaffungs- und logistikbezogene Entscheidungen auf die Wertschöpfungskette (Supply Chain Management) wirken lassen</b>	554
4.3.1 Supply Chain Managementsystem in betrieblichen Prozessen	554
4.3.1.1 Beschaffungs- und logistikbezogene Entscheidungen	554
4.3.1.2 Identifikationstechnologien	556
4.3.1.3 Standardprozesse	558
4.3.1.4 Warenflusssteuerung	559
4.3.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Wertschöpfungskette	567
<b>4.4 Waren- und Datenfluss einschließlich Efficient Consumer Response bewerten</b>	569
4.4.1 Einsatz von Category Management	569
4.4.2 Strategien des Efficient Consumer Response	570
<b>4.5 Transport- und Entsorgungsprozesse kennenlernen</b>	572
4.5.1 Transportprozesse	572
4.5.1.1 Planung und Organisation unter Berücksichtigung spezieller Warenanforderungen	572
4.5.1.2 Transportkosten	581
4.5.2 Entsorgungsprozesse	583
<b>4.6 Lagerprozesse steuern</b>	588
4.6.1 Entscheidungen für Lagerprozesse	588
4.6.2 Lagerorganisation	590
4.6.3 Wirtschaftlichkeit der Lagerwirtschaft	601
4.6.4 Kennzahlen der Lagerhaltung	603
<b>5. Vertriebssteuerung</b>	607
<b>5.1 Vertriebs- und Sortimentsstrategien entwickeln</b>	608
5.1.1 Grundlagen	608
5.1.2 Vertriebsstrategien im Einzel- und Großhandel	616
5.1.2.1 Entscheidungskriterien für Vertriebsstrategien im Einzelhandel	616
5.1.2.2 Entscheidungskriterien für Vertriebsstrategien im Großhandel	617

5.1.3	Vertriebsstrategiekonzept	619
5.1.4	Vertriebsstrategien unter dem Aspekt Kundengewinnung und -bindung	621
5.1.5	Sortimentsstrategien	627
5.1.5.1	Strategische Planung des Sortiments	627
5.1.5.2	Sortimentsstrategien unter Berücksichtigung von Hersteller- und Händlerinteressen	630
5.1.5.3	Sortimentsstrategien unter Berücksichtigung der Ziele der Kundengewinnung und -bindung	631
<b>5.2</b>	<b>Verkaufsflächen optimieren</b>	633
5.2.1	Kundenlaufstudien	633
5.2.2	Ergebnisse von Kundenlaufstudien	634
5.2.3	Verkaufsraumgestaltung	637
5.2.4	Maßnahmen des Visual Merchandising	639
5.2.5	Ertrags- und umsatzoptimierte Flächenaufteilung	640
<b>5.3</b>	<b>Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten in Vertriebs- und Beschaffungsprozessen einplanen</b>	643
5.3.1	CRM-Strategie	643
5.3.1.1	CRM als Marketinginstrument	643
5.3.1.2	Erfassung von Kundenreaktionen beim Vertriebsprozess	645
5.3.1.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessqualität	645
5.3.2	Prozess des Category Management optimieren	646
<b>5.4</b>	<b>Preis- und Konditionenpolitik gestalten</b>	647
5.4.1	Preispolitische Strategien im Handel	647
5.4.2	Konditionspolitische Strategien	648
5.4.3	Konditionspolitische Instrumente	650
5.4.4	Integration von Preis- und Konditionenpolitik	651
<b>6.</b>	<b>Handelslogistik</b>	657
<b>6.1</b>	<b>Elemente der Logistikkette planen, steuern, kontrollieren und optimieren</b>	658
6.1.1	Abläufe in der Logistikkette	658
6.1.1.1	Beschaffungslogistik	660
6.1.1.2	Transportlogistik	663
6.1.1.3	Lagerlogistik	668
6.1.1.4	Inhouse-Logistik (Marktlogistik)	675
6.1.1.5	Informationslogistik	677
6.1.2	Logistikcontrolling	680

<b>6.2 Auftragsvergabe und Vertragskonditionen aushandeln</b>	691
6.2.1 Verhandlungsstrategien	691
6.2.2 Verhandlungen	694
6.2.3 Auftragsvergabe unter Berücksichtigung betrieblicher Regelungen	700
<b>6.3 Transportsteuerung und logistische Lösungen umsetzen</b>	700
6.3.1 Transportsteuerung	700
6.3.2 Waren-Identifikationssysteme	705
<b>6.4 Logistische Investitionen bewerten</b>	705
6.4.1 Logistische Investitionen	705
6.4.2 Investitionsalternativen	707
<b>7. Einkauf</b>	709
<b>7.1 Einkaufsstrategien entwickeln</b>	710
7.1.1 Strategische Einkaufskonzeption	710
7.1.2 Marktbedingungen	716
7.1.3 Einkaufskonzeption	718
<b>7.2 Sortimentsstrategien unter Berücksichtigung von Marken weiterentwickeln</b>	719
7.2.1 Sortimentsstrategien	719
7.2.2 Sortiments-Einkaufsstrategie	721
7.2.3 Herstellermarken	724
7.2.4 Entwicklung von Handelsmarken und Eigenmarken	726
<b>7.3 Einkaufsmärkte analysieren sowie Liefer- und Beschaffungswege auswählen</b>	730
7.3.1 Einkaufsmärkte	730
7.3.2 Lieferanten	731
7.3.3 Beschaffungswege	734
<b>7.4 Verhandlungsstrategien zur Optimierung von Liefer- und Zahlungskonditionen entwickeln</b>	734
7.4.1 Verhandlungsstrategien	734
7.4.2 Verhandlungen	737
<b>7.5 Lieferantenbeziehungen entwickeln und bewerten</b>	738
7.5.1 Lieferantenbeziehungskonzept	738
7.5.2 Lieferantenbewertung	740

7.5.3	Lieferantenbeziehungsmanagement	742
7.5.4	Compliance-Richtlinien	743
<b>8.</b>	<b>Außenhandel</b>	<b>747</b>
<b>8.1</b>	<b>Außenhandelsbeschäfte anbahnen und Quellen und Organisationen zur Beratung und Unterstützung nutzen</b>	<b>748</b>
8.1.1	Außenhandelsgeschäfte	748
8.1.2	Unterstützungsstrukturen	750
8.1.3	Aufbau von Niederlassungen im Ausland	755
<b>8.2</b>	<b>Außenhandelsrisiken und Geschäfte zur Risikominderung bewerten</b>	<b>756</b>
8.2.1	Risiken im Auslandsgeschäft	756
8.2.2	Risikoabsichernde Maßnahmen	761
8.2.3	Bestimmungen nach AWG und AWW	767
8.2.4	Weitere rechtliche Bestimmungen	772
<b>8.3</b>	<b>Transport und Lagerung steuern, Zertifizierung und Versicherung beurteilen</b>	<b>773</b>
8.3.1	Incoterms	773
8.3.2	Außenhandelsspezifische Besonderheiten der Lagerhaltung	781
8.3.3	Zertifizierung der Waren	783
8.3.4	Transportversicherung	787
<b>8.4</b>	<b>Zahlungsbedingungen, Zölle, Verbrauchssteuern, Handelshemmnisse und Finanzierungen von Außenhandelsgeschäften bewerten und Zahlungsverkehr abwickeln</b>	<b>788</b>
8.4.1	Nichtdokumentärer Zahlungsverkehr	788
8.4.2	Dokumentärer Zahlungsverkehr	793
8.4.2.1	Zahlungsauslösende Dokumente	793
8.4.2.2	Internationale Richtlinien	794
8.4.2.3	Zahlungsarten	795
8.4.3	Bankgarantien	806
8.4.4	Lieferantenkredit, Bestellerkredit, AKA-Finanzierung	810
8.4.5	Ausfuhrkreditversicherungen	811
8.4.6	Tarifäre Handelshemmnisse	812
8.4.7	Nicht-Tarifäre Handelshemmnisse	816
8.4.8	Internationale Organisationen zum Abbau von Handelshemmnissen	819

<b>Übungsteil (Aufgaben und Fälle)</b>	823
<b>Klausurtypischer Teil</b>	823
<b>Musterklausuren</b>	981
1. Situationsaufgabe	982
2. Situationsaufgabe	992
Wahlfach: Vertriebssteuerung	996
Wahlfach: Handelslogistik	999
Wahlfach: Einkauf	1002
Wahlfach: Außenhandel	1004
<b>Mündliche Prüfung (Präsentation, Fachgespräch)</b>	1007
<b>Lösungen</b>	1009
<b>Literaturverzeichnis</b>	1411
<b>Stichwortverzeichnis</b>	1417