

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7

1. Unternehmensführung und -steuerung	21
1.1 Bewerten der Voraussetzungen, Chancen und Risiken	22
1.1 Bewerten der Voraussetzungen, Chancen und Risiken bei unterschiedlichen Formen unternehmerischer Tätigkeit	22
1.1.1 Vor- und Nachteile unternehmerischer Selbstständigkeit	22
1.1.1.1 Unternehmensformen	28
1.1.1.2 Kooperationen	38
1.1.1.3 Kauf oder Pacht	40
1.1.2 Fachliche und persönliche Voraussetzungen für unternehmerische Selbstständigkeit	42
1.1.3 Anmeldungen und Genehmigungen	43
1.2 Entwickeln einer Geschäftsidee und Erstellen eines Businessplans	44
1.2.1 Konzept einer Geschäftsidee	44
1.2.2 Bestandteile einer Geschäftsidee	46
1.2.3 Qualitative Bestandteile eines Businessplans	48
1.2.4 Quantitative Bestandteile eines Businessplans	49
1.2.5 Vor- und Nachteile einer Unternehmensübernahme	59
1.2.6 Unternehmen bewerten	62
1.3 Gestalten der Unternehmensorganisation	63
1.3.1 Aufgabenverteilung in der Unternehmensorganisation	63
1.3.2 Aufbauorganisation	67
1.3.2.1 Aufgabenanalyse und -synthese im Unternehmen	67
1.3.2.2 Organisationsstruktur	72
1.3.2.3 Entscheidungssysteme	77
1.3.3 Ablauforganisation (Prozessorganisation)	77
1.3.3.1 Erhebungsmethoden zur Organisation betrieblicher Abläufe	82
1.3.3.2 Ergebnisse der Erhebung	82
1.3.3.3 Maßnahmen zur Prozessoptimierung ableiten	87
1.3.4 Rahmenbedingungen der Information und Kommunikation	92
1.3.5 Unternehmensorganisation als Mitglied von Kooperationen	94
1.4 Anwenden der Kosten- und Leistungsrechnung sowie von Controllinginstrumenten	97
1.4.1 Kostenrechnungssysteme	97
1.4.1.1 Vollkostenrechnung	98
1.4.1.2 Teilkostenrechnung	113

1.4.2	Umsetzen der Ergebnisse der Kostenrechnungen	117
1.4.2.1	Kalkulationsverfahren (Formen)	117
1.4.2.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	124
1.4.2.3	Preisuntergrenze	125
1.4.2.4	Engpass- und Sortimentsplanung	126
1.4.2.5	Werbeplanung	127
1.4.3	Aufgaben, Bereiche und Ziele des Controllings	127
1.4.3.1	Management-Regelkreis	132
1.4.3.2	Controllinginstrumente	135
1.4.3.3	Kennzahlen des Controlling ermitteln	139
1.4.3.4	Maßnahmen des Controlling	140
1.5	Analyse der Unternehmensfinanzierung	143
1.5.1	Finanzwirtschaftliche Ziele	143
1.5.2	Instrumente der Finanzplanung	147
1.5.2.1	Investitionsplan	147
1.5.2.2	Kapitalbedarfsplan	148
1.5.2.3	Finanzplan	151
1.5.2.4	Finanzkontrolle	155
1.5.3	Finanzierungsmöglichkeiten	155
1.5.3.1	Eigenfinanzierung	157
1.5.3.2	Mezzanine-Finanzierung	159
1.5.3.3	Langfristige Fremdfinanzierung	161
1.5.3.4	Kurzfristige Fremdfinanzierung	162
1.5.3.5	Sonderformen	165
1.5.4	Finanzwirtschaftliche Analysen	170
1.5.4.1	Finanzstruktur	172
1.5.4.2	Finanzierungsdauer	173
1.5.4.3	Liquidität	173
1.5.4.4	Rentabilität	176
1.5.4.5	Maßnahmen	179
1.6	Umsetzen von Maßnahmen des Risikomanagements	180
1.6.1	Risikomanagement in der betrieblichen Organisation	180
1.6.1.1	Risikofelder	181
1.6.1.2	Bewertung von Risiken	183
1.6.1.3	Maßnahmen des Risikomanagements (Risikosteuerung)	187
1.6.1.4	Umweltmanagement als Werkzeug des Risiko- managements	189
1.6.2	Abfallpolitik	194

2. Führung, Personalmanagement, Kommunikation und Kooperation	197
2.1 Anwenden von Führungsmethoden	198
2.1.1 Ziele der Personalführung	198
2.1.2 Personale und soziale Kompetenzen sowie Methoden und Fachkompetenzen der Führungskräfte	200
2.1.3 Führungsgrundsätze	201
2.1.4 Führungsmethoden und Führungsstile	202
2.1.4.1 Führungsstile, Management-by-Techniken und XY-Theorie	202
2.1.4.2 Führungsinstrumente (-aufgaben)	210
2.2 Einsetzen von Methoden des Zeit- und Selbstmanagements	219
2.2.1 Aufgabenprioritäten festlegen	219
2.2.2 Instrumente des Zeitmanagements	220
2.2.3 Zeitplansysteme	223
2.2.4 Zeitdiebe und Zeitfresser	224
2.2.5 Leistungskurve	227
2.2.6 Stressauswirkungen und Reduzierungsmöglichkeiten	227
2.2.7 Work-Life-Balance	228
2.3 Anwenden von Konzepten des Personalmarketings, Mitwirken bei der Personalauswahl und -einstellung	229
2.3.1 Konzepte des Personalmarketings	229
2.3.2 Inner- und außerbetriebliche Personalbeschaffung	231
2.3.3 Personalauswahl	235
2.3.4 Einstellen von Mitarbeitern	242
2.3.5 Controlling der Auswahlverfahren	248
2.3.6 Beendigung von Arbeits- und Ausbildungsverhältnissen	249
2.4 Planen und Durchführen der Berufsausbildung	255
2.4.1 Ausbildungsbedarf ermitteln	255
2.4.2 Ausbildungsberufe für den Betrieb	256
2.4.3 Eignung des Betriebes und des Ausbildungspersonals	258
2.4.4 Zusammenarbeit mit der Berufsschule	263
2.4.5 Betriebliche Ausbildungspläne	264
2.4.6 Besonderheiten von Ausbildungsverhältnissen	266
2.4.7 Beschaffungsinstrumente, Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche	268
2.4.8 Durchführung der Ausbildung	271
2.4.8.1 Anfangsphase der Ausbildung	271
2.4.8.2 Berufliche Handlungsfähigkeit	272
2.4.8.3 Lernschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten	279

2.4.8.4	Leistungsstarke Auszubildende fördern	284
2.4.8.5	Systematische Prüfungsvorbereitung	285
2.4.8.6	Ausbildungsende	285
2.5	Umsetzen von Beurteilungssystemen	287
2.5.1	Ziele und Anlässe von Beurteilungen	287
2.5.2	Beurteilungsverfahren	289
2.5.3	Fördermaßnahmen	296
2.5.4	Verbesserungsvorschläge	296
2.6	Durchführen der Personalbedarfs-, Personalkosten- und Personaleinsatzplanung	298
2.6.1	Schrittfolgen der Personalbedarfsplanung	298
2.6.2	Methoden der Personalbedarfsplanung	299
2.6.3	Instrumente der Personalbedarfsplanung	302
2.6.4	Personalkostenplanung	303
2.6.5	Personaleinsatzplanung	309
2.7	Planen und Organisieren von Qualifizierungsmaßnahmen	315
2.7.1	Methoden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	315
2.7.2	Qualifizierungsmaßnahmen	317
2.7.3	Lernprozesse	325
2.7.3.1	Grundlagen	325
2.7.3.2	Lernarten	326
2.7.3.3	Lernformen	330
2.7.3.4	Lernprozess	330
2.7.3.5	Lerntypen	332
2.7.3.6	Lernorganisation	333
2.7.3.7	Lernmotivation	334
2.7.3.8	Ganzheitliches Lernen	335
2.7.3.9	Lernhilfen und Lehrmethoden	336
2.7.3.10	Lernorte	341
2.7.4	Erfolgsmessung	342
2.8	Auswerten von Personalkennziffern	346
2.8.1	Personalinformationssysteme	346
2.8.2	Personalkennziffern	346
2.8.3	Balanced Scorecard	351
2.8.4	Maßnahmen ableiten	352
2.9	Vor- und Nachteile verschiedener Entgeltsysteme	352
2.9.1	Grundsätze und Ziele der Entgeltfindung	352
2.9.2	Entgeltformen	355

2.10 Entwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitern sowie Team- entwicklung und Auswerten von Mitarbeitergesprächen	362
2.10.1 Systematische Entwicklung von Mitarbeitern	362
2.10.2 Personalentwicklungsinstrumente on the job	364
2.10.3 Mitarbeitergespräche	368
2.10.3.1 Kritikgespräch	368
2.10.3.2 Beurteilungsgespräch	370
2.10.3.3 Fördergespräch	370
2.10.3.4 Zielvereinbarungsgespräch	372
2.10.3.5 Konfliktgespräch	372
2.10.3.6 Rückkehrgespräch (Fehlzeitengespräch)	373
2.10.3.7 Trennungsgespräch	374
2.10.3.8 Anerkennungsgespräch	375
2.10.4 Teamentwicklung	376
2.10.4.1 Gruppendynamische Prozesse	376
2.10.4.2 Kommunikationsstrukturen in Gruppen	379
2.10.4.3 Verhalten in Gruppen	379
2.10.5 Projektmanagement	382
2.10.5.1 Projekt	382
2.10.5.2 Projektablauf	387
2.10.5.3 Projektergebnisse	396
2.11 Situationsgerechtes Kommunizieren sowie Präsentations- und Moderationstechniken	397
2.11.1 Gesprächsführung	397
2.11.2 Wahrnehmung und Kommunikation	409
2.11.3 Konfliktmanagement	410
2.11.3.1 Formen und Ursachen von Konflikten	410
2.11.3.2 Folgen von Konflikten	411
2.11.3.3 Lösungsansätze für Führungskräfte	412
2.11.3.4 Konstruktive Verhaltensregeln	413
2.11.4 Moderations- und Präsentationstechniken	414
2.11.4.1 Moderation	414
2.11.4.2 Präsentation	417
2.12 Umsetzen der Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	428
2.12.1 Gesundheit der Mitarbeiter	428
2.12.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie	432
2.12.3 Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel	434
2.12.4 Unterweisungen und Dokumentation im Arbeits- und Gesundheitsschutz	438

3. Handelsmarketing	447
3.1 Handelsrelevante Entwicklungen und Schlussfolgerungen	448
3.1.1 Umfeldentwicklungen als Voraussetzung für die Marketing- konzepte des Handels	448
3.1.1.1 Gesellschaftlich-soziale Trends	448
3.1.1.2 Technologische Trends	449
3.1.1.3 Ökonomische Trends im Handel	450
3.1.1.4 Politisch-rechtliche Entwicklungen	450
3.1.1.5 Ökologie und Nachhaltigkeit	451
3.1.2 Stakeholder des Handelsbetriebes	452
3.1.3 Entwicklungen und Perspektiven der Betriebsformen	453
3.1.4 Entwicklungen und Perspektiven der Kooperationen	454
3.2 Auswerten von Markt- und Zielgruppenanalysen und Bewerten von Marketingstrategien	454
3.2.1 Daten zu Beschreibung von Märkten	454
3.2.2 Methoden der Marktforschung	456
3.2.3 Situation auf den Märkten analysieren (Marktanalyse)	460
3.2.4 Marketingstrategien	465
3.2.5 Marktsegmentierung	470
3.2.6 Marketingstrategien im Kontext der Internationalisierung	472
3.3 Einsetzen von Marketinginstrumenten	473
3.3.1 Marketinginstrumente des Handelsbetriebs	473
3.3.2 Einfluss der Marketinginstrumente des Produktionsbetriebs auf den Handelsbetrieb	474
3.3.3 Positionierung und Profilierung	474
3.3.4 Standortmarketing	477
3.3.4.1 Standortwahl und Standortfaktoren	477
3.3.4.2 Standortkooperationen	483
3.3.5 Auswirkungen von Markt- und Preismechanismen auf die Preispolitik des Unternehmens	485
3.3.5.1 Einflussgrößen auf das Anbieter- und Nachfrageverhalten	485
3.3.5.2 Funktionen der Preisbildung	488
3.3.5.3 Staatliche Eingriffe in Preisbildungsprozesse	492
3.3.5.4 Angebots- und Nachfrageelastizitäten	495
3.3.6 Preispolitik	497
3.4 Sortimentsgestaltung	503
3.4.1 Struktur des Sortiments	503
3.4.2 Sortimentspolitische Maßnahmen	506
3.4.3 Markenpolitik	508
3.4.4 Produktlebenszyklus	512

3.5 Verkaufsfördernde Maßnahmen und Servicepolitik	512
3.5.1 Verkaufsförderung innerhalb der Stufen des Distributionsprozesses	512
3.5.2 Serviceangebote in Abhängigkeit zur Betriebsform	515
3.5.3 Instrumente des CRM	517
3.5.4 Beschwerdemanagement	520
3.6 Verkaufsflächen und Warenpräsentation unter Berücksichtigung von Visual Merchandising	524
3.6.1 Verkaufsflächen	524
3.6.2 Warenpräsentation	530
3.6.3 Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern	538
3.7 Planen, Umsetzen und Bewerten von Werbekonzepten	539
3.7.1 Werbeplanung	539
3.7.2 Direktwerbung	548
3.7.3 Sonderformen	550
3.8 Umsetzen standortbezogener Öffentlichkeitsarbeit	552
3.8.1 Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit	552
3.8.2 Kommunikationsinstrumente der PR	552
3.8.3 PR im Krisenfall	553
3.8.4 Sonderinstrumente der Kommunikationspolitik	554
3.9 Weiterentwicklung von Vertriebskonzepten unter Berücksichtigung von E-Commerce	555
3.9.1 Strategische Geschäftsmodelle im E-Commerce	555
3.9.2 E-Commerce-Strategie	557
3.9.3 Einflüsse der Systemarchitektur auf den Geschäftsprozess	560
3.9.4 Vertriebswege im E-Commerce	561
3.9.5 E-Commerce-Marketinginstrumente	562
3.9.6 Controllinginstrumente des E-Commerce	564
3.9.7 Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce	565
3.10 Entwicklung von Märkten, des Wettbewerbs und gesamtwirtschaftlicher Nachfragestrukturen	565
3.10.1 Auswirkungen von Wettbewerbssituationen auf die Marketingstrategie	565
3.10.2 Unternehmensplanungen entsprechend den Konjunkturzyklen	570
3.10.3 Auswirkungen der Globalisierung	574
3.10.4 Auswirkungen der Europäischen Union	578
3.10.5 Marketingaktivitäten anhand des Marketing-Mix	581
3.10.6 Controlling der Marketingaktivitäten	582

4. Beschaffung und Logistik	587
4.1 Ermitteln des Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen	588
4.1.1 Analyse des Warenbedarfs	588
4.1.2 Analyse des Bedarfs an Dienstleistungen	592
4.1.3 Bedarfsmengen ermitteln	593
4.2 Umsetzen und Optimieren von Beschaffungs- und Logistikprozessen	597
4.2.1 Organisationsformen der Beschaffungs-, Lager- und Logistikprozesse	597
4.2.2 Beschaffungsprozess	602
4.2.2.1 Beschaffungsmarktforschung	603
4.2.2.2 Beschaffungskonzepte	607
4.2.2.3 Beschaffungskonditionen	611
4.2.2.4 Bezugsquellen und -wege	626
4.2.3 Beschaffungs- und Logistikcontrolling	627
4.3 Wirkung beschaffungs- und logistikbezogener Entscheidungen auf die Wertschöpfungskette (Supply Chain Management)	629
4.3.1 Supply Chain Managementsystem in betrieblichen Prozessen	629
4.3.1.1 Beschaffungs- und logistikbezogene Entscheidungen	629
4.3.1.2 Identifikationstechnologien	630
4.3.1.3 Standardprozesse	632
4.3.1.4 Warenflusssteuerung	633
4.3.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Wertschöpfungskette	641
4.4 Bewerten des Waren- und Datenflusses inkl. Efficient Consumer Response	643
4.4.1 Einsatz von Category Management	643
4.4.2 Strategien des Efficient Consumer Response	644
4.5 Transport- und Entsorgungsprozesse	646
4.5.1 Transportprozesse	646
4.5.1.1 Planung und Organisation unter Berücksichtigung spezieller Warenanforderungen	646
4.5.1.2 Transportkosten	655
4.5.2 Entsorgungsprozesse	657
4.6 Steuern von Lagerprozessen	662
4.6.1 Entscheidungen für Lagerprozesse	662
4.6.2 Lagerorganisation	664
4.6.3 Wirtschaftlichkeit der Lagerwirtschaft	675
4.6.4 Kennzahlen der Lagerhaltung	677

5. Vertriebssteuerung	681
5.1 Vertriebs- und Sortimentsstrategien	682
5.1.1 Grundlagen	682
5.1.2 Vertriebsstrategien im Einzel- und Großhandel	690
5.1.2.1 Entscheidungskriterien für Vertriebsstrategien im Einzelhandel	690
5.1.2.2 Entscheidungskriterien für Vertriebsstrategien im Großhandel	691
5.1.3 Vertriebsstrategiekonzept	693
5.1.4 Vertriebsstrategien unter dem Aspekt Kundengewinnung	695
5.1.5 Sortimentsstrategien	701
5.1.5.1 Strategische Planung des Sortiments	701
5.1.5.2 Sortimentsstrategien unter Berücksichtigung von Hersteller- und Händlerinteressen	704
5.1.5.3 Sortimentsstrategien unter Berücksichtigung der Ziele der Kundengewinnung und -bindung	705
5.2 Flächenoptimierung	707
5.2.1 Kundenlaufstudien	707
5.2.2 Ergebnisse von Kundenlaufstudien	708
5.2.3 Verkaufsraumgestaltung	711
5.2.4 Maßnahmen des Visual Merchandising	713
5.2.5 Ertrags- und umsatzoptimierte Flächenaufteilung	714
5.3 Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten im Rahmen von Vertriebs- und Beschaffungsprozessen	717
5.3.1 CRM-Strategie	717
5.3.1.1 CRM als Marketinginstrument	717
5.3.1.2 Erfassung von Kundenreaktionen beim Vertriebsprozess	719
5.3.1.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessqualität	719
5.3.2 Prozess des Category Management optimieren	720
5.4 Preis- und Konditionenpolitik	721
5.4.1 Preispolitische Strategien im Handel	721
5.4.2 Konditionspolitische Strategien	722
5.4.3 Konditionspolitische Instrumente	724
5.4.4 Integration von Preis- und Konditionenpolitik	725

6. Handelslogistik	731
6.1 Planen, Steuern, Kontrollieren und Optimieren von Elementen der Logistikkette	732
6.1.1 Abläufe in der Logistikkette	732
6.1.1.1 Beschaffungslogistik	734
6.1.1.2 Transportlogistik	737
6.1.1.3 Lagerlogistik	742
6.1.1.4 Inhouse-Logistik (Marktlogistik)	749
6.1.1.5 Informationslogistik	751
6.1.2 Logistikcontrolling	754
6.2 Aushandeln von Vertragskonditionen und Vergabe von Aufträgen	765
6.2.1 Verhandlungsstrategien	765
6.2.2 Verhandlungen	768
6.2.3 Auftragsvergabe unter Berücksichtigung betrieblicher Regelungen	774
6.3 Umsetzen der Transportsteuerung und logistischer Lösungen	774
6.3.1 Transportsteuerung	774
6.3.2 Waren-Identifikationssysteme	779
6.4 Bewerten von logistischen Investitionen	779
6.4.1 Logistische Investitionen	779
6.4.2 Investitionsalternativen	781
 7. Einkauf	 783
7.1 Entwickeln von Einkaufsstrategien aus den Vorgaben der Unternehmenspolitik sowie externen Einflüssen	784
7.1.1 Strategische Einkaufskonzeption	784
7.1.2 Marktbedingungen	790
7.1.3 Einkaufskonzeption	792
7.2 Umsetzen und Weiterentwickeln der Sortimentsstrategie unter Berücksichtigung von Hersteller- und Handelsmarken	793
7.2.1 Sortimentsstrategien	793
7.2.2 Sortiments-Einkaufsstrategie	795
7.2.3 Herstellermarken	798
7.2.4 Entwicklung von Handelsmarken und Eigenmarken	800
7.3 Analysieren der Einkaufsmärkte und Auswählen von Lieferanten und Beschaffungswegen	804
7.3.1 Einkaufsmärkte	804
7.3.2 Lieferanten	805
7.3.3 Beschaffungswege	808

7.4 Entwickeln und Umsetzen von Verhandlungsstrategien zur Optimierung von Liefer- und Zahlungskonditionen	808
7.4.1 Verhandlungsstrategien	808
7.4.2 Verhandlungen	811
7.5 Entwickeln von Lieferantenbeziehungen unter Berücksichtigung von Lieferantenbewertungen	812
7.5.1 Lieferantenbeziehungskonzept	812
7.5.2 Lieferantenbewertung	814
7.5.3 Lieferantenbeziehungsmanagement	816
7.5.4 Compliance-Richtlinien	818
 8. Außenhandel	 821
8.1 Anbahnen von Außenhandelsgeschäften unter Nutzung von Quellen und Organisationen zur Beratung und Unterstützung	822
8.1.1 Außenhandelsgeschäfte	822
8.1.2 Unterstützungsstrukturen	824
8.1.3 Aufbau von Niederlassungen im Ausland	829
8.2 Bewerten von Außenhandelsrisiken und Beurteilen von Geschäften zur Risikominderung	830
8.2.1 Risiken im Auslandsgeschäft	830
8.2.2 Risikoabsichernde Maßnahmen	835
8.2.3 Bestimmungen nach AWG und AWV	841
8.2.4 Weitere rechtliche Bestimmungen	846
8.3 Steuern von Transport und Lagerung, Zertifizierung und Versicherungen	847
8.3.1 Incoterms	847
8.3.2 Außenhandelsspezifische Besonderheiten der Lagerhaltung	855
8.3.3 Zertifizierung der Waren	857
8.3.4 Transportversicherung	861
8.4 Bewerten von Zahlungsbedingungen, Zöllen, Verbrauchssteuern und Handelshemmnissen sowie der Finanzierung von Außenhandelsgeschäften, Abwickeln des Zahlungsverkehrs	862
8.4.1 Nichtdokumentärer Zahlungsverkehr	862
8.4.2 Dokumentärer Zahlungsverkehr	867
8.4.2.1 Zahlungsauslösende Dokumente	867
8.4.2.2 Internationale Richtlinien	868
8.4.2.3 Zahlungsarten	869
8.4.3 Bankgarantien	880
8.4.4 Lieferantenkredit, Bestellerkredit, AKA-Finanzierung	884

8.4.5	Ausfuhrkreditversicherungen	885
8.4.6	Tarifäre Handelshemmnisse	886
8.4.7	Nicht-Tarifäre Handelshemmnisse	890
8.4.8	Internationale Organisationen zum Abbau von Handelshemmnissen	893
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)		897
Klausurtypischer Teil		897
Musterklausuren		1055
1.	Situationsaufgabe	1056
2.	Situationsaufgabe	1066
Wahlfach: Vertriebssteuerung		1070
Wahlfach: Handelslogistik		1073
Wahlfach: Einkauf		1076
Wahlfach: Außenhandel		1078
Mündliche Prüfung (Präsentation, Fachgespräch)		1081
Lösungen		1083
Literaturverzeichnis		1487
Stichwortverzeichnis		1493