

# Inhaltsverzeichnis LEHRBUCH 3

## Handlungsbezogene Qualifikationen

<b>5</b>	<b>Betriebliches Management</b>	<b>19</b>
<b>5.1</b>	<b>Betriebliche Planungsprozesse</b>	<b>19</b>
5.1.1	Das betriebliche Zielsystem	19
5.1.2	Bedeutung des betrieblichen Zielsystems für die Planung	21
5.1.3	Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung	21
5.1.4	Betriebliche Statistik als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse	22
5.1.4.1	Aufgaben der Statistik	22
5.1.4.1.1	Grundbegriffe der Statistik	23
5.1.4.1.2	Statistisches Arbeiten	24
5.1.4.2	Grundzüge der Datenerhebung	25
5.1.4.2.1	Erhebungstechniken	25
5.1.4.2.2	Voll- oder Teilerhebung	25
5.1.4.2.3	Primär- und Sekundärerhebung	26
5.1.4.2.4	Experiment und Beobachtung	26
5.1.4.2.5	Befragung	27
5.1.4.3	Datenaufbereitung	28
5.1.4.3.1	Ordnung von Merkmalsausprägungen	28
5.1.4.3.2	Darstellung statistischen Zahlenmaterials	31
5.1.4.3.2.1	Tabellen	31
5.1.4.3.2.2	Grafische Darstellungen	32
5.1.4.4	Statistische Berechnungen mittels statistischer Maßzahlen	34
5.1.4.4.1	Mittelwerte	34
5.1.4.4.2	Streuungsmaße	38
5.1.4.4.3	Zeitreihen	40
5.1.4.4.3.1	Bestandsanalyse	40
5.1.4.4.3.2	Prognose, Trend und zyklische Schwankungen	43
5.1.4.4.3.3	Trend-Ermittlung durch gleitende Durchschnitte	43
5.1.4.4.4	Verhältniszahlen	44
5.1.4.4.5	Indexzahlen	45
5.1.4.5	Anwendungsgebiete der Statistik	45
5.1.4.5.1	Statistik als Entscheidungshilfe im Betrieb	45
5.1.4.5.2	Statistik als Kontrollinstrument	47
5.1.4.6	Statistische Institutionen	47
5.1.4.6.1	Das Statistische Bundesamt	47
5.1.4.6.2	Die Statistischen Landesämter	48
5.1.4.6.3	Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat)	48
5.1.5	Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Planung: Planungs- und Analyseinstrumente	48
5.1.5.1	Kostenanalyse	50
5.1.5.2	Operations Research	51
<b>5.2</b>	<b>Organisations- und Personalentwicklung</b>	<b>53</b>
5.2.1	Organisationsentwicklung	53
5.2.1.1	Grundlagen und Ziele der Organisationsentwicklung	53

5.2.1.2	Organisationslernen	53
5.2.1.3	OE-Beratung und OE-Team	54
5.2.1.4	Die »lernende Organisation«	55
5.2.2	Konzepte, Methoden und Phasen der Organisationsentwicklung	56
5.2.2.1	Phasen des OE-Prozesses	56
5.2.2.2	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung	57
5.2.2.2.1	Zukunftswerkstatt	57
5.2.2.2.2	Kommunikations- und Prozessstrukturen	58
5.2.2.3	Bezugsrahmen der »modernen Organisationsentwicklung«	59
5.2.2.4	Implementation der Organisationsentwicklung als Daueraufgabe	60
5.2.2.5	Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	61
5.2.2.5.1	Kaizen	62
5.2.2.5.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	63
5.2.3	Personalentwicklung (PE)	64
5.2.3.1	Ziele der Personalentwicklung	64
5.2.3.2	Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung	64
5.2.3.3	Instrumente der Personalentwicklung	65
5.2.3.4	Einsatzfelder der Personalentwicklung	66
5.2.3.5	Umsetzung der Personalentwicklung	66
5.2.3.6	Work/Life-Balance	67
<b>5.3</b>	<b>Informationstechnologie und Wissensmanagement</b>	<b>68</b>
5.3.1	Wissensmanagement	68
5.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	68
5.3.1.1.1	Daten, Informationen, Wissen	68
5.3.1.1.2	Wissensweitergabe in sozialen Netzen	69
5.3.1.2	Aufgaben von Management-Informationssystemen	71
5.3.1.3	Zielgerichteter Aufbau eines Wissensmanagements und Management-Informationssysteme	72
5.3.1.3.1	Aufbau eines Wissensmanagementsystems	72
5.3.1.3.1.1	Grundlagen des Wissensmanagements	72
5.3.1.3.1.2	Data Warehouse und Data Mart	73
5.3.1.3.1.3	Datenbankauswertung	74
5.3.1.3.2	Aufbau eines Management-Informationssysteme (MIS)	75
5.3.1.3.2.1	Kennzahlensystem als Basis des MIS	75
5.3.1.3.2.2	Entscheidungsunterstützungssysteme	76
5.3.1.3.2.3	Einführung des MIS im Unternehmen	77
5.3.2	Informationstechnologie	77
5.3.2.1	Ziele und Einsatzmöglichkeiten der Informationstechnologie	77
5.3.2.1.1	Einsatzmöglichkeiten im kaufmännischen Bereich	78
5.3.2.1.2	Einsatzmöglichkeiten im technischen Bereich	80
5.3.2.2	Informationsquellen	81
<b>5.4</b>	<b>Managementtechniken</b>	<b>82</b>
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement	82
5.4.1.1	Zeitmanagement	82
5.4.1.1.1	Reihenfolgeplanung	82
5.4.1.1.2	Individuelle Tagesplanung	85
5.4.1.1.3	Wochen-, Monats- und Jahresplanung	85
5.4.1.1.4	Tipps und Tricks für die individuelle Zeitplanung	87
5.4.1.2	Selbstmanagement – persönliche Arbeitsmethodik	88
5.4.1.2.1	Strukturierungshilfen	88
5.4.1.2.2	Grundsätze für die Ablage von Schriftgut	89
5.4.1.2.2.1	Gesetzliche Pflichten und Fristen	90
5.4.1.2.2.2	Formen der Schriftgutablage	91

5.4.1.2.2.3	Ordnungssysteme für die Schriftgutablage	92
5.4.2	Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	93
5.4.2.1	Problemdiagnose- und -lösungstechniken	93
5.4.2.1.1	Methoden der Situationsbeschreibung	93
5.4.2.1.2	Ursachenanalyse	95
5.4.2.1.3	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	96
5.4.2.2	Kreativitätstechniken	97
5.4.2.3	Entscheidungstechniken	98
5.4.3	Projektmanagement	99
5.4.3.1	Projektorganisation und Projektmanagement	99
5.4.3.1.1	Merkmale eines Projekts	99
5.4.3.1.2	Organisationsformen im Projektmanagement	100
5.4.3.2	Projektplanung	102
5.4.3.2.1	Situationserfassung und Problemanalyse	102
5.4.3.2.2	Umfeld- und Risikoanalyse	103
5.4.3.2.3	Festlegung/Formulierung des Projektauftrags	103
5.4.3.2.4	Projektplanung im engeren Sinne	104
5.4.3.2.4.1	Projektstrukturplanung	104
5.4.3.2.4.2	Ressourcenplanung	107
5.4.3.2.4.3	Ablauf- und Terminplanung	110
5.4.3.2.4.4	Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung	111
5.4.3.2.4.5	Planänderungen	111
5.4.3.3	Projektsteuerung und -kontrolle	111
5.4.3.3.1	Aufgabenverteilung	111
5.4.3.3.2	Projektsteuerung	112
5.4.3.4	Projektdokumentation und Berichtswesen	112
5.4.3.5	Auswirkungen des Projektmanagements	113
5.4.3.5.1	Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur	113
5.4.3.5.2	Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements	114
5.4.3.5.3	Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung	114
5.4.3.5.4	Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis	114
5.4.4	Gesprächs- und Kooperationstechniken	115
5.4.4.1	Grundlagen der Kommunikation	115
5.4.4.1.1	Kommunikationsquadrat	116
5.4.4.1.2	Transaktionsanalyse	116
5.4.4.2	Vortrag und Präsentation	117
5.4.4.2.1	Gegenstand und Ziel einer Präsentation	117
5.4.4.2.2	Rhetorisch-methodische Voraussetzungen	118
5.4.4.2.2.1	Sprachstil des Vortragenden	118
5.4.4.2.2.2	Diskussionsverhalten	118
5.4.4.2.2.3	»Schlechte Angewohnheiten« von Vortragenden	119
5.4.4.2.2.4	Improvisierte Präsentationen und Vorträge	119
5.4.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation	120
5.4.4.2.4	Durchführung einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.1	Ablauf einer Präsentation	121
5.4.4.2.4.2	Störungsvermeidung	121
5.4.4.2.4.3	Medien und Hilfsmittel	121
5.4.4.2.5	Nachbereitung einer Präsentation	123
5.4.4.3	Grundlagen der Moderation	123
5.4.4.3.1	Vorbereitung einer Moderation	124
5.4.4.3.2	Begrüßung, Eröffnung und Einführung durch den Moderator	124
5.4.4.3.3	Identifizierung und Bearbeitung relevanter Themenbereiche	125
5.4.4.3.4	Verabredung von Maßnahmen	127
5.4.4.4	Konfliktmanagement	128
5.4.4.4.1	Konfliktgespräch	128
5.4.4.4.2	Argumentationstechniken	128
5.4.4.5	Mediation	129
5.4.4.6	Interviewtechnik und Bewerbungsgespräch	130
5.4.4.6.1	Analyse von Bewerbungsunterlagen	130

5.4.4.6.2	Aufbau des Interviews im Bewerbungsverfahren	133
5.4.4.6.3	Fragetechniken	134
5.4.4.6.4	Auswertung und Nachbearbeitung des Interviews	136
5.4.4.7	Mitarbeitergespräche	136
5.4.4.8	Verkaufsgespräche	137

## **6 Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling** 139

### **6.1 Investitionsplanung und -rechnung** 139

6.1.1	Investitionsbegriff und Investitionsarten	139
6.1.1.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	139
6.1.1.2	Einzahlungen, Auszahlungen und Aufwand einer Investition	140
6.1.1.3	Investitionsarten	141
6.1.1.4	Investitionsentscheidungen: Beurteilungskriterien und Entscheidungsgrundlagen	142
6.1.2	Investitionsrechenverfahren	143
6.1.2.1	Arten von Investitionsrechnungen	143
6.1.2.2	Statische Investitionsrechnung – Näherungslösungen der Praxis	144
6.1.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	144
6.1.2.2.1.1	Gesamtkostenvergleich	144
6.1.2.2.1.2	Stückkostenvergleich	146
6.1.2.2.1.3	Kostenvergleich bei Ersatzinvestition	148
6.1.2.2.1.4	Kritik der Kostenvergleichsrechnung	149
6.1.2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	150
6.1.2.2.3	Rentabilitätsrechnung	151
6.1.2.2.4	Amortisationsrechnung	153
6.1.2.3	Grundlagen des kaufmännischen Rechnens und der Finanzmathematik	155
6.1.2.3.1	Zinsrechnung	155
6.1.2.3.1.1	Einfache kaufmännische Zinsformel	155
6.1.2.3.1.2	Zinseszinsrechnung	156
6.1.2.3.2	Tilgungsrechnungen	157
6.1.2.3.2.1	Endfällige Tilgung	157
6.1.2.3.2.2	Ratentilgung	158
6.1.2.3.2.3	Annuitätentilgung	158
6.1.2.3.3	Effektivverzinsung	159
6.1.2.3.4	Rentenrechnung	159
6.1.2.3.4.1	Rentenbarwert	159
6.1.2.3.4.2	Ewige Rente	159
6.1.2.3.4.3	Ewige Rendite	160
6.1.2.4	Dynamische Investitionsrechnung nach finanzmathematischen Kriterien	160
6.1.2.4.1	Kapitalwertmethode	160
6.1.2.4.2	Annuitätenmethode	165
6.1.2.4.3	Dynamisierung der Amortisationsrechnung	166
6.1.2.4.4	Interne-Zinsfuß-Methode	167
6.1.2.5	Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt	169
6.1.2.5.1	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer einmaligen Investition	169
6.1.2.5.2	Wirtschaftliche Nutzungsdauer einer wiederholten identischen Investition	170

6.1.2.6	Bewertung der Verfahren der Investitionsrechnung	171
6.1.3	Gründe für Fehlinvestitionen	171
<b>6.2</b>	<b>Finanzplanung und Ermittlung des Finanzbedarfs</b>	<b>172</b>
6.2.1	Kapitalbedarfsplanung	172
6.2.1.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs	172
6.2.1.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs	173
6.2.1.3	Deckung des Kapitalbedarfs	175
6.2.2	Finanzierungsplanung	175
6.2.2.1	Grundfragen der Finanzierungsplanung und Finanzierung	175
6.2.2.1.1	Begriffe und Zielsetzung der Finanzierung	175
6.2.2.1.2	Konflikte bei Finanzierungsentscheidungen	177
6.2.2.1.2.1	Rentabilität versus Liquidität	177
6.2.2.1.2.2	Investierung versus Gewinnausschüttung	177
6.2.2.1.2.3	Mit Verschuldung erkaufte Eigenkapitalrendite	178
6.2.2.1.3	Finanzierungsregeln und -kennzahlen	178
6.2.2.1.4	Kriterien zur Unterscheidung von Finanzierungsquellen und -alternativen	179
6.2.2.2	Fremdfinanzierung	180
6.2.2.2.1	Öffentliche Darlehen/Förderprogramme	181
6.2.2.2.2	Darlehen	182
6.2.2.2.2.1	Begrifflichkeiten: Darlehen, Leihe, Kredit	182
6.2.2.2.2.2	Bankdarlehen, private Darlehen, stille Gesellschaft	182
6.2.2.2.3	»Basel«, Unternehmensrating und Bonitätsprüfungen	183
6.2.2.3	Eigenfinanzierung	184
6.2.2.4	Mezzanines Kapital	185
6.2.2.4.1	Nachrangige Darlehen	185
6.2.2.4.2	Partiarische Darlehen	185
6.2.2.4.3	Gesellschafterdarlehen	186
6.2.2.4.4	Stille Beteiligung (typisch/atypisch)	186
6.2.2.4.5	Wandelschuldverschreibungen	186
6.2.2.4.6	Genussscheine	186
6.2.2.5	Sicherheiten	187
6.2.2.5.1	Personenbezogene Sicherheiten	187
6.2.2.5.2	Dingliche Sicherheiten	188
6.2.2.5.2.1	Hypotheken und Grundschulden	188
6.2.2.5.2.2	Verpfändung	189
6.2.2.5.2.3	Eigentumsvorbehalt	189
6.2.2.5.2.4	Sicherungsübereignung	190
6.2.2.5.2.5	Sicherheiten an Forderungen: Zession	190
6.2.2.6	Leverage-Effekt	191
6.2.3	Liquiditätsplanung	193
6.2.3.1	Definition der Liquidität	193
6.2.3.2	Statische Liquidität	193
6.2.3.3	Dynamische Liquidität	194
<b>6.3</b>	<b>Finanzierungsarten</b>	<b>196</b>
6.3.1	Innen- und Außenfinanzierung	196
6.3.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	196
6.3.3	Innenfinanzierung	197
6.3.3.1	Selbstfinanzierung	197
6.3.3.2	Finanzierung aus Kapitalfreisetzung	197
6.3.3.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	198
6.3.3.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	199
6.3.3.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung	200

6.3.4	Außenfinanzierung	200
6.3.4.1	Beteiligungen	200
6.3.4.1.1	Eigenfinanzierung für Unternehmen ohne Börsenzugang	200
6.3.4.1.2	Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	201
6.3.4.1.2.1	Ordentliche Kapitalerhöhung	202
6.3.4.1.2.2	Bedingte Kapitalerhöhung und genehmigtes Kapital	203
6.3.4.1.2.3	Kapitalbeteiligungsgesellschaften	203
6.3.4.2	Kurzfristige Fremdfinanzierung	203
6.3.4.2.1	Kontokorrentkredit	204
6.3.4.2.2	Lieferantenkredit	204
6.3.4.2.3	Kundenanzahlungen	204
6.3.4.2.4	Wechselkredit	204
6.3.4.2.5	Dokumentenakkreditiv	204
6.3.4.3	Langfristige Fremdfinanzierung	205
6.3.4.3.1	Schuldscheindarlehen	205
6.3.4.3.2	Anleihen (Schuldverschreibungen)	206
6.3.4.4	Avalkredit	207
6.3.4.5	Sonderformen der Finanzierung – besondere Finanzierungsinstrumente	208
6.3.4.5.1	Leasing	208
6.3.4.5.2	Factoring	210
6.3.4.5.3	Forfaitierung	211
6.3.4.5.4	Hybride Finanzierungen, Securitizations/Asset-Backed Securities	211
<b>6.4</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>	<b>213</b>
6.4.1	Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	213
6.4.1.1	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	213
6.4.1.2	Entscheidungen bezüglich Fremdbezug oder Eigenfertigung	215
6.4.1.2.1	Eigenfertigung statt Fremdbezug zum Abbau von Unterbeschäftigung	215
6.4.1.2.2	Entscheidung für Fremdbezug oder Eigenfertigung bei Vollauslastung	216
6.4.1.3	Entscheidungen bezüglich der Auftragsannahme	217
6.4.1.4	Relative Deckungsbeitragsrechnung	217
6.4.2	Normalkostenrechnung	219
6.4.3	Plankostenrechnung	219
6.4.3.1	Starre Plankostenrechnung	220
6.4.3.2	Flexible Plankostenrechnung	220
6.4.4	Neuere Kostenrechnungsverfahren	222
6.4.4.1	Target Costing	223
6.4.4.2	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	224
<b>6.5</b>	<b>Controlling</b>	<b>227</b>
6.5.1	Begriff und Notwendigkeit des Controlling	227
6.5.1.1	Was ist und was leistet Controlling?	227
6.5.1.2	Strategisches und operatives Controlling	227
6.5.2	Organisatorische Eingliederung des Controlling	228
6.5.3	Aufgaben des Controlling	229
6.5.4	Controllinginstrumente	230
6.5.4.1	Strategische Controllinginstrumente – Controlling als Früherkennungs- und Frühwarnsystem	230
6.5.4.1.1	Strategische Früherkennung	230
6.5.4.1.1.1	Kennzahlenorientierte Früherkennung	231
6.5.4.1.1.2	Indikatororientierte Früherkennung	231
6.5.4.1.2	Delphi-Methode	232
6.5.4.1.3	Szenario-Technik	232