

Inhalt

Hinein ins Kaufmännische!.....	11	2.1	Hauptaufgaben des Managements: der Managementkreis	33
Der Autor.....	12	2.2	Unternehmensidentität.....	34
Teil A Die Welt des Unternehmens	13	2.3	Betriebliche Produktionsfaktoren	35
1 Das Unternehmen: Zweck und Ziele.....	14	2.3.1	Betriebliche Prozesse.....	35
1.1 Ein lebendiger Organismus.....	14	2.3.2	Kapital.....	35
1.2 Die Unternehmensphilosophie und das Unternehmensleitbild	15	2.3.3	Informations- und Wissensmanagement	36
1.3 Die lebenswichtigen Organe des Unternehmens: der Unternehmer, das Management.....	17	2.4	Die Unternehmensstruktur	36
1.3.1 Die Unternehmensstruktur.....	17	2.4.1	Organisation und Disposition.....	37
1.3.2 Die Unternehmensstrategie.....	17	2.4.2	Die Aufbauorganisation.....	38
1.3.3 Die Unternehmenskultur.....	17	2.4.2.1	Funktionale Organisation	40
1.3.4 Kybernetisches Modell.....	17	2.4.2.2	Divisionale Organisationsform	42
1.4 Der Begriff des Unternehmens	18	2.4.2.3	Matrix-Organisation	43
1.5 Das Unternehmen und seine wirtschaftlichen Ziele.....	19	2.4.3	Ablauforganisation	44
1.6 Primärziele – Existenzsichernde Ziele ...	19	2.4.4	Stellenbeschreibung	45
1.7 Positionierung des Unternehmens: Einflüsse auf seine Zielerreichung nach Wirtschaftlichkeit.....	20	Teil B Finanz- und Rechnungswesen	47	
1.7.1 Äußere Faktoren der Zielerreichung.....	20	3	Externes Rechnungswesen – Finanzbuchhaltung	48
1.7.1.1 Das politische System	21	3.1	Zahlen geben Auskunft.....	48
1.7.1.2 Das Rechtswesen	21	3.2	Die Buchhaltung: Regeln und Bestandteile.....	48
1.7.1.3 Die Form der öffentlichen Verwaltung.....	21	3.3	Aufbau einer Bilanz	50
1.7.1.4 Das Wirtschaftssystem	22	3.3.1	Inventur und Inventar	50
1.7.1.5 Die sozialen Bedingungen	22	3.3.2	Inventarverzeichnis.....	51
1.7.1.6 Die ethische Ausrichtung.....	22	3.4	Bilanz	53
1.7.2 Wohlstandsfaktoren	23	3.4.1	Konten.....	56
1.7.3 Nachfrage nach Gütern und Leistungen	26	3.4.2	Bestandskonten.....	56
1.7.4 Innere Faktoren der Zielerreichung	27	3.4.3	Erfolgskonten.....	57
1.7.5 Persönliche Ziele, persönliche Eignung	29	3.4.4	Soll an Haben	58
1.7.6 Unternehmensziele – Zielhierarchie	29	3.5	Kontenrahmen und Kontenplan.....	59
1.7.7 Die Wahl der Rechtsform	31	3.5.1	Anlagevermögen	60
1.7.8 Prioritäre Einflussfaktoren	31	3.5.2	Sachanlagen.....	61
2 Unternehmensidentität, Unternehmensstruktur	33	3.5.3	Finanzanlagen.....	62
		3.5.4	Abschreibungen.....	62
		3.5.4.1	Lineare Abschreibung.....	63
		3.5.4.2	Geometrisch-degressive Abschreibung.....	63

3.5.4.3	Wechsel der Abschreibungsform	64	5.8	Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)	95
3.5.4.4	Geringwertige Wirtschaftsgüter	65	5.9	Grenzplankostenrechnung.....	97
3.5.4.5	Umlaufvermögen – Abschreibungen auf Forderungen	65	5.10	Gewinnschwelle.....	97
3.6	Personenkonten – Kontokorrentkonten	65	6	Finanzierung.....	99
3.7	Die Buchhaltung und ihre Bücher	67	6.1	Finanzierungsarten	100
3.8	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)...	68	6.2	Liquidität	100
3.8.1	Formen der GuV.....	68	6.3	Finanzplanung.....	101
3.8.2	Übersicht der Konten zur Schlussbilanz	71	6.3.1	Langfristige Finanzplanung	102
3.9	Vier Typen von Geschäftsvorfällen	72	6.3.2	Kurzfristige Finanzplanung.....	104
3.10	Jahresabschluss	73	6.4	Investitionen	107
3.11	IAS/IFRS – Internationale Rechnungslegung.....	73	6.4.1	Statische Investitionsrechnung	108
4	Internes Rechnungswesen – Betriebsbuchhaltung.....	74	6.4.2	Kostenvergleichsrechnung	108
4.1	Kosten- und Leistungsrechnung.....	74	6.4.3	Gewinnvergleichsrechnung	109
4.1.1	Gliederung der Kosten	74	6.4.4	Amortisationsrechnung.....	109
4.1.1.1	Gemeinkosten	75	6.4.5	Leasing.....	110
4.1.1.2	Merkmale weiterer Kostenbegriffe.....	76	6.5	Kapitalbedarf und Finanzplanung.....	111
4.1.2	Erfassung von Kosten und Leistungen... 77		6.6	Kreditwürdig?	113
4.2	Kostenartenrechnung	79	Teil C Unternehmensführung 117		
4.3	Kostenstellenrechnung	80	7	Führen mit Zahlen.....	118
4.4	Gemeinkosten.....	81	7.1	Betriebswirtschaftliche Zahlen, Kennzahlen	118
4.4.1	Ermittlung der Gemeinkosten- zuschlagssätze	82	7.1.1	Rentabilitätskennzahlen	119
4.4.2	BAB und Kennzahlen.....	84	7.1.2	Cashflow.....	120
4.4.3	Kostenträgerzeitrechnung	85	7.1.3	Working Capital.....	121
5	Kalkulationsmethoden	86	7.2	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	121
5.1	Divisionskalkulation	86	7.2.1	Liquidität	124
5.2	Äquivalenzziffernrechnung	86	7.2.2	Liquiditätsplanung zur Vermeidung von Zahlungseingüssen.....	128
5.3	Zuschlagskalkulation	87	7.3	Analysedaten und Informationen über Kennzahlen.....	132
5.4	Handelskalkulation	88	7.3.1	Personalkosten	132
5.5	Maschinenstundensatzrechnung.....	89	7.3.2	Lagerwirtschaft.....	132
5.6	Stundenverrechnungssatz.....	92	7.3.3	Produktionskennzahlen	133
5.7	Voll- und Teilkostenrechnung.....	94	7.3.4	Wertschöpfung	134
			7.4	Jahresplanung und Soll-Ist-Vergleich ..	134

7.5	Blick nach den Steuern.....	141	9.2.2.1	Management by Exception (MbE)	174
7.5.1	Direkte Steuern sind Personensteuern/Besitzsteuern	142	9.2.2.2	Management by Delegation (MbD)	175
7.5.2	Indirekte Steuern sind Verkehrs- und Verbrauchssteuern.....	143	9.2.2.3	Management by Objectives (MbO).....	176
7.5.3	Ein- und Ausfuhrzölle.....	143	9.3	Konflikte	178
7.5.4	Abgaben	143	9.3.1	Wir müssen miteinander reden!	179
7.5.5	Die wichtigsten Vorschriften.....	144	9.3.2	Der Gesprächseinstieg	180
7.5.6	Der Betriebsprüfer kommt	144	9.4	Die Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiter.....	181
7.6	Controlling	145	9.4.1	Die Stellenanzeige.....	182
7.7	Balanced Scorecard und Strategy Map.	147	9.4.2	Die Bewerberauswahl	182
8	Exkurs: Forderungssicherung und Mahnwesen	148	9.4.3	Das Vorstellungsgespräch.....	184
8.1	Rechnungsstellung	151	9.4.4	Gesprächssituation und -ablauf	184
8.2	Mahnen!	152	9.5	Der Arbeitsvertrag.....	186
8.3	Die Organisation des Mahnwesens	154	9.5.1	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis	187
8.3.1	Erste Mahnung.....	155	9.5.2	Die Personalbeurteilung.....	187
8.3.2	Zweite Mahnung.....	156	9.5.3	Der Gesprächsablauf	191
8.3.3	Dritte Mahnung	158	9.6	Entlohnung.....	192
8.3.4	Vierte Mahnung.....	159	9.6.1	Lohnformen	193
8.3.5	Zusammenarbeit mit einem Inkassoinstitut.....	161	9.6.2	Einzelakkord	194
8.3.6	Zusammenarbeit mit einem Rechtsanwalt	161	9.6.3	Prämienlohn	196
8.4	Klage erheben.....	162	9.6.4	Zusätzliche betriebliche Leistungen	197
8.5	Mahnbescheid.....	162	9.6.5	Arbeitnehmerbeteiligungen.....	197
8.6	Factoring.....	164	10	Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik	198
8.7	Eigentumsvorbehalt	166	10.1	Leistungswirtschaftlicher Prozess	198
8.8	Die Rezeptur des Forderungsmanagements.....	168	10.2	Sachaufgaben im Bereich Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik	201
9	Mitarbeiterführung	168	10.3	Materialdisposition	204
9.1	Führungssysteme.....	168	10.4	Materialeinkauf.....	204
9.1.1	Führungsstile und Führungsverhalten	171	10.5	Lagerwirtschaft und Bevorratung	205
9.1.2	Führungskräfte	171	10.6	Logistik	205
9.2	Führungsmodelle – Management by	172	10.6.1	Beschaffungslogistik	206
9.2.1	Vorteile von „Management-by“-Modellen.....	174	10.6.2	Produktionslogistik.....	206
9.2.2	Die wichtigsten Managementmodelle	174	10.6.3	Distributionslogistik	207
			10.6.4	Lagerlogistik.....	207
			10.6.5	Entsorgungslogistik.....	207
			10.7	Kosten in der Materialwirtschaft	207
			10.7.1	Normen und Qualitätsmanagement	208

10.7.2	Qualitätsstandards.....	209	12.12	Unkörperliche Rechte	233
10.8	ABC-Analyse in der Materialwirtschaft	209	12.13	Verjährung	233
10.9	Materialbedarf	211	12.13.1	Verjährungsfristen.....	234
10.10	Lieferantenauswahl	213	12.13.2	Hemmung der Verjährung.....	234
10.11	Auftragsbearbeitung und Logistik.....	214	12.14	Merkmale des Sachenrechts	234
10.12	Güterbeförderung.....	215	12.15	Rechtsgeschäfte.....	235
11	Projektmanagement	216	12.15.1	Willenserklärung.....	235
11.1	Merkmale eines Projektes.....	218	12.15.2	Angebot und Annahme	237
11.2	Projektziele	218	12.15.3	Formvorschriften.....	237
11.3	Projektdurchführung.....	219	12.15.4	Anfechtung von Willenserklärungen...	239
11.4	Projektplanung.....	220	12.15.5	Bindung an das Angebot.....	241
			12.15.6	Abstraktionsprinzip	242
			12.16	Stellvertretung.....	243
			12.17	Vollmachten des Handelsrechts	244
			12.18	Schuldverhältnisse.....	245
			12.19	Erfüllungsort.....	245
			12.20	Gefahrübergang.....	246
			12.21	Verletzung vertraglicher Pflichten – Leistungsstörungen	246
			12.21.1	Unmöglichkeit der Leistung.....	246
			12.21.2	Schuldnerverzug.....	247
			12.21.3	Nichterfüllung oder Schlechterfüllung	248
			12.21.4	Annahmeverzug (Gläubigerverzug)	248
			12.22	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB).....	248
			13	Vertragsformen und Anspruchsgrundlagen	249
			13.1	Vertragstypen im BGB.....	249
			13.1.1	Kaufvertrag – §§ 433 ff. BGB	249
			13.1.2	Tauschvertrag – § 480 BGB.....	249
			13.1.3	Darlehensvertrag – § 488 BGB.....	249
			13.1.4	Schenkungsvertrag – § 516 BGB.....	250
			13.1.5	Miet- und Pachtverträge – § 535 BGB..	250
			13.1.6	Dienstvertrag – § 611 BGB	250
			13.1.7	Werkvertrag – § 631 BGB.....	251
			13.1.8	Bürgschaftsvertrag – § 765 BGB.....	252
			13.1.9	Weitere Vertragstypen	252
			13.2	Besondere Verträge im HGB.....	253
Teil D	Alles, was Recht ist!	221			
12	Grundwissen der Rechtsstruktur für Unternehmen.....	222			
12.1	Rechtsbegriffe	222			
12.2	Systematik des BGB.....	224			
12.3	Systematik des HGB	225			
12.4	Träger von Rechten – Rechtssubjekte...	225			
12.5	Rechtsfähigkeit.....	226			
12.6	Handlungsfähigkeit	226			
12.7	Geschäftsfähigkeit	226			
12.7.1	Volle Geschäftsfähigkeit	227			
12.7.2	Deliktstfähigkeit.....	227			
12.8	Juristische Personen	227			
12.8.1	Verein	228			
12.8.2	Rechtsfähige Personengesellschaften ..	228			
12.9	Die Kaufmannseigenschaft des Handelsrechts	228			
12.9.1	Begriff der Firma	230			
12.9.2	Handelsregister	230			
12.10	Rechtsobjekte.....	231			
12.11	Sachen	231			

13.2.1	Handelsvertretervertrag – §§ 84 ff. HGB	253	16.2	Repräsentation im Office – der erste Eindruck	273
13.2.2	Handelsmakler – § 93 HGB	253	16.3	Protokolle	273
13.2.3	Kommissionsgeschäft – § 383 HGB.....	254	16.4	Wiedervorlage und Ordnung	274
13.3	Gesetzliche Schuldverhältnisse.....	254	16.5	Das Büro – immer auf Draht!.....	277
13.3.1	Ungerechtfertigte Bereicherung – § 812 BGB	254	16.6	Versicherungen.....	279
13.3.2	Unerlaubte Handlungen – §§ 823 ff. BGB.....	255	17	Business-Knigge	280
13.3.3	Gefährdungshaftung	255	17.1	Der erste Kontakt, die Begrüßung, das Zusammentreffen	281
13.4	Sachenrechtliche Pflichten und Rechte – §§ 854–1296 BGB.....	256	17.2	Besucher und Empfang	283
14	Gesellschaftsformen.....	257	17.3	Anreden	284
14.1	Privatrechtliche Formen	257	17.4	Distanz und Distanzzonen	285
14.2	Weitere privatrechtliche Formen	259	17.5	Kon-Takt	285
14.3	Öffentliche Formen	259	17.6	Kleider machen Leute	286
15	Arbeitsrecht.....	260	17.7	Frisuren	287
15.1	Teilbereiche des Arbeitsrechts.....	260	17.8	Wohin mit den Händen?	287
15.2	Rechtsquellen	261	17.9	Körpersprache, Körperhaltung.....	287
15.3	Bewerbungsverfahren	262	17.10	Geschäftssessen	288
15.4	Begründung des Arbeitsverhältnisses..	263	18	Moderner Schriftverkehr.....	290
15.5	Pflichten und Rechte aus dem Arbeitsvertrag	264	18.1	Ein- und Ausgangspost	290
15.6	Befristete Arbeitsverträge	265	18.2	Korrespondenz	291
15.7	Beendigung des Arbeitsverhältnisses... 265		18.3	Die Normung des Geschäftsbriefes DIN 5008	291
15.8	Kündigungsfristen.....	266	18.4	Die Anrede	294
15.9	Abmahnung	267	18.5	Anlagen, Formulierungen und Briefaufbau	295
15.10	Kündigungsschutz.....	268	18.6	Elektronische Post – E-Mails.....	296
15.11	Klage vor dem Arbeitsgericht.....	268	18.7	Diktat und Texterfassung	297
15.12	Zeugnisanspruch	268	19	Sitzungen, Besprechungen, Konferenzen	298
Teil E Office-Management 271			19.1	Geschäftsreisen	301
16	Büropraxis	272	19.2	Man muss sich Zeit nehmen, um Zeit zu haben	303
16.1	Das Büro	272			

19.3	Wer etwas zu sagen hat, muss auch reden können	305	21.3.3	Poor Dogs („arme Hunde“)	332
19.4	Events	306	21.3.4	Cash Cows („Milchkühe“)	332
19.5	E-Business	307	21.4	Wettbewerbsstrategie	332
Teil F Marketing		309	21.4.1	Kostenführerschaft	332
20	Marketing – Definition und Grundlagen	310	21.4.2	Differenzierung	333
20.1	Definition	310	21.4.3	Konzentration	333
20.2	Führung	311	22	Marktforschung	334
20.3	Einordnung	312	22.1	Ausgangspunkt für die Marktforschung	339
20.4	Mögliche Widerstände gegen Marketing, insbesondere in kleinen Unternehmen	312	22.1.1	Selbst machen?	340
20.5	Prognosen und Abweichungen	314	22.1.1	Entscheidungsbedarf	341
20.6	Ziele des Marketings	314	22.2	Analyse der eigenen Situation – Ausgangsdaten der Marktforschung	341
20.6.1	Käuferverhalten	315	22.3	Kunden und Wettbewerb	342
20.6.2	Formen des Marketings	318	22.4	Quellen der Marktforschung	343
20.7	Gestaltung des Marketings	321	22.5	Die Befragung	343
21	Strategisches Marketing	322	22.5.1	Schriftliche Befragung	344
21.1	Marketing-Strategie	322	22.5.2	Mündliche Befragung	345
21.1.1	Formen des strategischen Marketings ..	324	22.5.3	Telefonische Befragung	345
21.1.1.1	Preis-Mengen-Strategie	325	22.5.4	Befragung über das Internet	346
21.1.1.2	Qualitätsstrategie	325	22.6	Die Beobachtung	346
21.1.1.3	Marktsegmentierungsstrategie	325	22.7	Das Experiment	347
21.1.1.4	Internationalisierungsstrategien	326	22.8	Das Panel	347
21.1.1.5	Kooperationsstrategien	327	22.9	Markttests	347
21.1.1.6	Innovationsstrategien	327	22.10	Kreativitätstechniken und Ideenfindung	348
21.1.2	Strategische Grundsätze	328	22.11	Ergebnisse	349
21.2	Produkt-Markt-Matrix	328	23	Operatives Marketing	350
21.2.1	Marktdurchdringung	329	23.1	Marketing-Instrumente und Marketing-Mix	350
21.2.2	Marktentwicklung	329	23.2	Produkt- und Sortimentspolitik (Diversifikation)	353
21.2.3	Produktentwicklung	329	23.2.1	Servicepolitik als Teilbereich der Diversifikation	354
21.2.4	Diversifikation	329	23.2.1.1	Kundendienst	355
21.3	Portfolio-Methode	330	23.2.1.2	Service	355
21.3.1	Question Marks („Fragezeichen“)	331	23.2.1.3	Problemlösungen	356
21.3.2	Stars („Sterne“)	331	23.2.1.4	Reklamationsmanagement	357

23.2.1.5	Beratung.....	358	23.4.5	Anforderungsprofil des Verkaufspersonals	389
23.2.2	Nutzen und Zusatznutzen	359	23.4.6	Export	391
23.2.3	Produktpolitik.....	360	23.4.7	Logistik	391
23.2.3.1	Produktpositionierung.....	361	23.5	Kommunikationspolitik	392
23.2.3.2	Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse	362	23.5.1	Kommunikationsebenen	393
23.2.3.3	Programmpolitik.....	365	23.5.2	Werbung	395
23.2.3.4	Garantien, Ersatzteilversorgung, Nachkaufssicherheit	366	23.5.2.1	Gestaltung von Werbebotschaften	397
23.2.4	Sortimentspolitik.....	367	23.5.2.2	Werbeplanung	398
23.2.5	Service, eine Chance für gutes Image ...	368	23.5.2.3	Daten zur Werbewirtschaft.....	401
23.2.5.1	Konzentration und Spezialisierung	369	23.5.2.4	Werbeerfolgskontrolle.....	402
23.2.5.2	Servicequalität	370	23.5.3	Publicrelations (PR) / Öffentlichkeitsarbeit	403
23.2.6	Kundenorientierung	373	23.5.4	Verkaufsförderung	405
23.2.6.1	Kundenbindung und Kundenbindungssysteme.....	374	23.5.5	Sonderformen der Kommunikationspolitik	406
23.2.6.2	Beziehungsmanagement und Beziehungen.....	375	25.5.5.1	Event-Marketing	406
23.2.6.3	Event-Marketing – Mittel zur Kundenbindung	377	25.5.5.2	Sponsoring	407
23.3	Preis- und Konditionenpolitik	379	25.5.5.3	Product Placement.....	407
23.3.1	Marktdurchdringung, Penetrationsstrategie	381	25.5.5.4	Persönlicher Verkauf (Personal Selling)	408
23.3.2	Abschöpfungsstrategie, Skimming	381	23.5.6	Messen und Ausstellungen	408
23.3.3	Kontrahierungspolitik	381	23.5.7	Direktmarketing	409
23.4	Distributionspolitik.....	382	Epilog	Führen im Büro ist Führen im Unternehmen.....	410
23.4.1	Entscheidungsbereiche	382	Abkürzungsverzeichnis		411
23.4.1.1	Vertriebswege	382	Abbildungsverzeichnis.....		414
23.4.1.2	Distributionswege.....	383	Literaturverzeichnis		417
23.4.2	Vertriebspolitik.....	384	Stichwortverzeichnis		422
23.4.3	Handelsformen	385			
23.4.3.1	Indirekter Vertrieb.....	385			
23.4.3.2	Direkter Vertrieb.....	387			
23.4.4	Die Verkaufsorganisation des Unternehmens	388			

