

LF 7:	Gesprächssituationen bewältigen.....	13
1	Grundlagen der Kommunikation erfassen.....	14
1.1	Gesprächssituationen und -arten.....	14
1.2	Ebenen der Kommunikation.....	14
1.3	Formen der Kommunikation.....	15
1.4	Kommunikationsmodelle.....	16
1.4.1	Eisbergmodell der Kommunikation.....	16
1.4.2	Schulz von Thun: 4-Ohren-Modell	16
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	18
2	Techniken und Regeln der Gesprächsführung anwenden	20
2.1	Aktives Zuhören.....	20
2.2	Ich-Botschaften.....	20
2.3	Fragetechniken	21
2.4	Sprache und Verhalten	22
2.5	Argumentation.....	23
2.5.1	Vorbereitung der Argumentation	24
2.5.2	Argumenttypen	25
2.5.3	Aufbau einer Argumentation	25
2.6	Gesprächsregeln.....	26
2.7	Zusammenfassung und Aufgaben.....	27
3	Informations- und Beratungsgespräche vorbereiten	29
3.1	Organisatorische Voraussetzungen.....	29
3.1.1	Terminierte Informations- und Beratungsgespräche	29
3.1.2	Spontane Informations- und Beratungsgespräche	31
3.1.3	Informations- und Beratungsgespräche am Telefon.....	31
3.2	Berücksichtigung von betrieblichen und rechtlichen Regelungen	32
3.2.1	Betriebliche Regelungen bei Videokonferenzen.....	32
3.2.2	Rechtliche Regelungen bei Telefongesprächen	32
3.3	Vorbereitung der Gesprächsinhalte: Gesprächsziele und Argumente.....	34
3.4	Gesprächspartner	36
3.4.1	Gesprächs- und Kundentypen.....	36
3.4.2	Gesprächsverhalten in unterschiedlichen Kulturen.....	37
3.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	38
4	Informations- und Beratungsgespräche durchführen.....	40
4.1	Gesprächsphasen	40
4.1.1	Begrüßung und Gesprächseinstieg	40
4.1.2	Bedarfsermittlung	40
4.1.3	Produktpräsentation	41
4.1.4	Nutzenargumentation.....	41
4.1.5	Preisargumentation.....	41
4.1.6	Einwandbehandlung.....	42
4.1.7	Serviceangebote	45
4.1.8	Zusatzleistungen.....	45

4.1.9	Verkaufs- und Gesprächsabschluss.....	46
4.1.10	Besonderheiten bei Telefongesprächen	47
4.2	Informieren und Beraten in einer fremden Sprache.....	49
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	50
5	Mit schwierigen Gesprächssituationen umgehen.....	52
5.1	Umgang mit Konflikten.....	52
5.1.1	Konfliktsituationen und ihre Ursachen	52
5.1.2	Anzeichen von Konflikten	54
5.1.3	Strategien zur Konfliktvermeidung und -bewältigung	55
5.2	Umgang mit Beschwerden und Reklamationen	58
5.2.1	Beschwerdeursachen	59
5.2.2	Phasen des Beschwerdegesprächs.....	60
5.2.3	Berücksichtigung von kulturbedingten Besonderheiten	61
5.2.4	Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung	61
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	63
6	Exkurs: Beurteilung von Gesprächen	65
6.1	Kriterienkatalog zur Beurteilung der Gespräche	65
6.2	Feedbackregeln.....	66
LF 8:	Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen.....	67
1	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft beschreiben	68
1.1	Ziele der Personalwirtschaft.....	70
1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft.....	71
1.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	73
2	Den Personalbestand und Personalbedarf planen	75
2.1	Personalbestandsplanung.....	75
2.2	Personalbedarfsplanung	76
2.2.1	Einflussgrößen der Personalbedarfsplanung	77
2.2.2	Methoden zur quantitativen Personalbedarfsplanung	78
2.2.3	Berechnung und Klassifizierung des quantitativen Personalbedarfs.....	80
2.2.4	Qualitative Personalbedarfsplanung.....	81
2.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	84
3	Personal beschaffen	86
3.1	Personalbeschaffungswege	86
3.1.1	Interne Personalbeschaffung.....	87
3.1.2	Externe Personalbeschaffung	88
3.1.3	Stellenanzeige.....	91
3.2	Bewerbung	93
3.2.1	Bewerbungsunterlagen	93
3.2.2	Tipps zur Gestaltung der Bewerbung	94
3.2.3	Tipps zur Gestaltung von Online-Bewerbungen	96
3.3	Personalauswahl	98
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	106

4	Rechtliche Grundlagen bei der Personaleinstellung beachten und Arbeitsverträge schließen	110
4.1	Rechtliche Grundlagen des Arbeitsverhältnisses.....	110
4.1.1	Rang- und Günstigkeitsprinzip	110
4.1.2	Tarifverträge	111
4.1.3	Betriebsvereinbarungen	113
4.2	Arbeitsvertrag	114
4.2.1	Rechtliche Grundlagen und Inhalte des Arbeitsvertrages.....	114
4.2.2	Arten des Arbeitsvertrages.....	116
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben	119
5	Personal betreuen und Aufgaben der Personalverwaltung wahrnehmen	122
5.1	Personaleinführung.....	122
5.2	Personalverwaltung.....	123
5.2.1	Personalpapiere und Personalunterlagen.....	123
5.2.2	Personalakte und Personaldatenverwaltung.....	124
5.2.3	Datenschutz und Datensicherheit	125
5.2.4	Datenschutz in Beschäftigungsverhältnissen	126
5.3	Personaleinsatz	130
5.3.1	Arbeitszeitmodelle	130
5.3.2	Berücksichtigung wichtiger Rechtsregelungen beim Personaleinsatz.....	133
5.3.3	Personaleinsatzplanung	138
5.3.4	Personalstatistiken	139
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben	140
6	Maßstäbe der Entlohnung beachten und Löhne und Gehälter abrechnen	144
6.1	Lohngerechtigkeit	144
6.2	Entgeltformen	145
6.2.1	Zeitlohn	146
6.2.2	Leistungslohn	146
6.2.3	Ergänzende Entgeltformen.....	148
6.3	Lohn- und Gehaltsabrechnung (Entgeltabrechnung)	149
6.3.1	Abzüge vom Bruttoentgelt.....	150
6.3.2	Berechnung der Steuern	152
6.3.3	Ermittlung der Sozialversicherungsabzüge.....	155
6.3.4	Erstellen einer Lohn- und Gehaltsabrechnung	156
6.4	Zusammenfassung und Aufgaben	160
7	Personalentwicklung planen und Personal beurteilen	164
7.1	Personalentwicklung	164
7.1.1	Ziele der Personalentwicklung.....	164
7.1.2	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	165
7.1.3	Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung	166
7.2	Personalbeurteilung	167
7.2.1	Beurteilungsarten.....	168
7.2.2	Beurteilungsverfahren.....	168
7.3	Arbeitszeugnisse	169
7.4	Zusammenfassung und Aufgaben	173

8	Arbeitsverhältnisse beenden.....	176
8.1	Arten der Beendigung von Arbeitsverhältnissen	176
8.1.1	Ordentliche Kündigung	176
8.1.2	Außerordentliche (fristlose) Kündigung.....	178
8.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	179
8.3	Zusammenfassung und Aufgaben	182
LF 9:	Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten	185
1	Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren	186
1.1	Geschäftsprozesse und Zahlungsströme	186
1.2	Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse	187
1.3	Liquidität als Unternehmensziel.....	189
1.4	Liquiditätsgrade – Kontrolle der Liquidität	190
1.5	Betriebliche Finanzierung	191
1.5.1	Zusammenhang von Finanzierung und Investition	191
1.5.2	Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung.....	192
1.6	Finanzplanung	195
1.6.1	Kapitalbedarfsrechnung	195
1.6.2	Liquiditätsplan	197
1.7	Zusammenfassung und Aufgaben	199
2	Liquidität sichern	202
2.1	Bonitätsprüfung und Terminkontrolle	202
2.1.1	Bonitätsprüfung.....	202
2.1.2	Überwachung des Zahlungseingangs.....	205
2.2	Zahlungsverzug.....	206
2.2.1	Voraussetzungen für Zahlungsverzug	206
2.2.2	Rechte des Gläubigers (Verkäufers).....	208
2.3	Mahnverfahren	209
2.3.1	Außergerichtliches (kaufmännisches) Mahnverfahren	209
2.3.2	Gerichtliches Mahnverfahren	211
2.3.3	Exkurs: Zinsrechnung.....	215
2.3.4	Verjährung von Forderungen	221
2.4	Zusammenfassung und Aufgaben	224
3	Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden	228
3.1	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmen	228
3.1.1	Kaufmannseigenschaften.....	228
3.1.2	Handelsregister.....	229
3.1.3	Firma	231
3.2	Rechtsformen von Unternehmen	232
3.2.1	Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen.....	233
3.2.2	Einzelunternehmung.....	234

3.2.3	Kommanditgesellschaft (KG).....	236
3.2.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	239
3.3	Zusammenfassung und Aufgaben	242
4	Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen.....	246
4.1	Überblick über ausgewählte Finanzierungsarten.....	246
4.2	Eigenfinanzierung	247
4.2.1	Selbstfinanzierung	247
4.2.2	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	249
4.2.3	Beurteilung der Eigenfinanzierung	251
4.3	Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	252
4.3.1	Kreditfinanzierung	252
4.3.2	Darlehensarten nach der Verfügbarkeit.....	256
4.3.3	Beurteilung der Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	259
4.4	Leasing und Factoring	259
4.4.1	Leasing	259
4.4.2	Factoring	263
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben	265
5	Kreditsicherheiten abwägen.....	270
5.1	Personalsicherheiten.....	270
5.1.1	Einfacher Personalkredit (Blankokredit)	270
5.1.2	Bürgschaft (verstärkter Personalkredit)	271
5.2	Dingliche Sicherheiten.....	273
5.2.1	Lombardkredit (Pfandrecht)	273
5.2.2	Sicherungsübereignungskredit	274
5.2.3	Eigentumsvorbehalt	276
5.2.4	Grundpfandrechte (Hypothek und Grundschuld)	276
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben	279
LF 10:	Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern	281
1	Daten aus der Geschäftsbuchführung in die Kosten- und Leistungsrechnung überführen	282
1.1	Gesamtergebnis – Betriebsergebnis	282
1.2	Aufwendungen und Erträge – Kosten und Leistungen	283
1.3	Sachliche Abgrenzungsrechnung – Ergebnistabelle	283
1.3.1	Neutrale Aufwendungen und Erträge	284
1.3.2	Kalkulatorische Kosten	287
1.3.3	Ergebniskontrolle und Interpretation der Ergebnistabelle	291
1.3.4	Kategorisierung von Aufwendungen und Kosten	292
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben	293
2	Die Vollkostenrechnung zur Preiskalkulation verwenden	297
2.1	Ziele und Aufgaben der Vollkostenrechnung	297
2.2	Kostenstellenrechnung	298
2.2.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	298

2.2.2	Kostenstellen bilden.....	298
2.2.3	Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen – BAB I.....	299
2.2.4	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze	302
2.2.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	305
2.3	Kostenträgerrechnung.....	310
2.3.1	Kalkulation der Selbstkosten durch Zuschlagskalkulation (Kalkulationsschema)	310
2.3.2	Kostenüberdeckung bzw. Kostenunterdeckung durch Vergleich von Ist- und Normalkosten (Nachkalkulation)	312
2.3.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	317
3	Handelswaren kalkulieren.....	322
3.1	Positionen der Handelskalkulation.....	322
3.1.1	Handlungskosten.....	322
3.1.2	Gewinn.....	323
3.1.3	Vertreterprovision, Kundenskonto und Kundenrabatt.....	323
3.2	Handelskalkulation als Vorwärts- und Rückwärtskalkulation.....	323
3.2.1	Vorwärtskalkulation	323
3.2.2	Rückwärtskalkulation	325
3.3	Kalkulationszuschlagssatz, Kalkulationsfaktor und Handelsspanne.....	326
3.3.1	Kalkulationszuschlagssatz	327
3.3.2	Kalkulationsfaktor.....	328
3.3.3	Handelsspanne	328
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	329
4	Die Teilkostenrechnung durchführen.....	332
4.1	Unterscheidung von Voll- und Teilkostenrechnung.....	332
4.2	Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Gesetz der Massenproduktion).....	333
4.3	Teilkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung	334
4.3.1	Berechnung von Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis	334
4.3.2	Arten der Deckungsbeitragsrechnung	335
4.4	Anwendungsmöglichkeiten der Teilkostenrechnung.....	336
4.4.1	Gewinnschwellenermittlung (Break-even-Point).....	336
4.4.2	Preisuntergrenzen	338
4.4.3	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrages	341
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	342
LF 11:	Geschäftsprozesse darstellen und optimieren	349
1	Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen	350
1.1	Grundbegriffe und Grundlagen von Geschäftsprozessen	350
1.1.1	Grundstruktur von Geschäftsprozessen.....	350
1.1.2	Eigenschaften von Geschäftsprozessen	351
1.1.3	Prozessarten	353
1.2	Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation	355
1.2.1	Mängel traditioneller Organisationsformen (Schnittstellen)	355
1.2.2	Grundgedanke der Geschäftsprozessorientierung.....	360
1.2.3	Geschäftsprozessorientierung als betriebliche Organisationsform	361

1.3	Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement	365
1.3.1	Begriff des Qualitätsmanagements.....	365
1.3.2	Qualitätsmanagement: Zertifizierung nach ISO 9001	365
1.3.3	Bewertung der Zertifizierung nach ISO 9001	366
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben	367
2	Geschäftsprozesse abbilden und optimieren	370
2.1	Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen	370
2.1.1	Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung.....	370
2.1.2	Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen (Erhebungsmethoden)	371
2.2	Darstellung von Geschäftsprozessen	374
2.2.1	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	374
2.2.2	Flussdiagramme.....	384
2.2.3	Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme.....	388
2.2.4	Ablaufdiagramme	389
2.3	Schwachstellenanalyse und Optimierung	390
2.3.1	Schwachstellen in Geschäftsprozessen	390
2.3.2	Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen.....	392
2.4	Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm.....	394
2.4.1	Darstellung mit Zeichenschablone.....	394
2.4.2	Darstellung mit MS-Office-Produkten.....	394
2.4.3	Darstellung mit Modellierungssoftware.....	396
2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	397
LF 12:	Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren.....	405
1	Grundlagen von Veranstaltungen und Geschäftsreisen beachten	406
1.1	Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Geschäftsreisen	406
1.2	Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen	407
1.2.1	Veranstaltung	407
1.2.2	Geschäftsreise.....	409
1.3	Versicherungen	409
1.4	Betriebliche Richtlinien	409
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben	410
2	Veranstaltungen planen.....	412
2.1	Veranstaltungsarten unterscheiden.....	412
2.2	Veranstaltungskonzepte erstellen und äußere Rahmenbedingungen festlegen	414
2.3	Veranstaltungsvorbereitung	417
2.3.1	Fallgebundene Tätigkeitslisten (Zeit- und Arbeitspläne).....	417
2.3.2	Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsraums	418
2.4	Schriftverkehr für die Veranstaltung	421
2.4.1	Angebote und Angebotsvergleich	421
2.4.2	Buchungen	421
2.4.3	Einladungen.....	422
2.4.4	Tagungsunterlagen	423

2.5	Veranstaltung erfolgreich durchführen	425
2.6	Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen.....	426
2.7	Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden.....	427
2.8	Zusammenfassung und Aufgaben	429
3	Geschäftsreisen effizient und aktiv gestalten	432
3.1	Informationen zur Geschäftsreise	433
3.1.1	Rahmenbedingungen der Geschäftsreise	433
3.1.2	Wünsche der Reiset Teilnehmer	433
3.2	Ermittlung des Reiseprofils	434
3.2.1	Beförderungs- und Verkehrsmittel.....	434
3.2.2	Unterbringungsarten und -möglichkeiten	436
3.2.3	Formalitäten und Besonderheiten beim Reiseziel.....	436
3.3	Auswahl der Reisemöglichkeiten	437
3.3.1	Auswahlkriterien für den Reiseplan	437
3.3.2	Angebote zur Geschäftsreise.....	439
3.3.3	Buchung der Geschäftsreise	441
3.4	Erstellung der Reisedokumente	441
3.4.1	Anfertigung des Reiseplans.....	441
3.4.2	Bereitstellen der Reiseunterlagen	442
3.5	Abrechnung der Geschäftsreise	445
3.5.1	Reisekosten	445
3.5.2	Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten	447
3.6	Nachbereitung der Geschäftsreise	447
3.6.1	Dokumentation der Geschäftsreise	447
3.6.2	Feedback zum Reiseverlauf.....	448
3.7	Zusammenfassung und Aufgaben	449
LF 13:	Ein Projekt planen und durchführen.....	451
1	Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen	452
1.1	Projektdefinition.....	452
1.2	Arten von Projekten	453
1.3	Wirtschaftliche Bedeutung des Projektmanagements	454
1.4	Analyse der Durchführbarkeit, Projektantrag, Projektauftrag	454
1.5	Stellung und Aufgaben der Projektbeteiligten	456
1.5.1	Auftraggeber	457
1.5.2	Lenkungsausschuss.....	457
1.5.3	Projektleitung	458
1.5.4	Projektteam	459
1.6	Zusammenfassung und Aufgaben	459
2	Ein Projekt initiieren.....	461
2.1	Kreativitätstechniken/-methoden	461
2.1.1	Brainstorming	461
2.1.2	Brainwriting	462

2.1.3	Denkhüte	463
2.1.4	Mindmap.....	464
2.2	Phasenmodelle der Projektorganisation	464
2.3	Projektziele und Meilensteine	465
2.4	Projektstart	466
2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	466
3	Den Projektablauf planen	468
3.1	Projektstrukturplan.....	468
3.2	Arbeitspakete.....	469
3.3	Projektablaufplan	471
3.4	Terminplan	472
3.4.1	Gantt-Diagramm	472
3.4.2	Netzplan	473
3.5	Kapazitätsplan.....	476
3.6	Kostenplan.....	477
3.7	Risikomanagement.....	477
3.8	Zusammenfassung und Aufgaben	477
4	Das Projekt durchführen und steuern	480
4.1	Controlling des Projektes.....	480
4.2	Projektsteuerung.....	480
4.3	Dokumentation des Projektes.....	481
4.4	Informations- bzw. Kommunikationsmanagement.....	482
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben	484
5	Das Projekt abschließen.....	486
5.1	Projektpräsentation	486
5.2	Projektauswertung	487
5.3	Projektabschlussarbeiten	488
5.3.1	Projektabschlussbericht.....	488
5.3.2	Auflösung des Projektteams.....	489
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben	489
Exkurs: Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements in einer fremden Sprache.....		491
Sachwortverzeichnis		493