

Peter Collier (Hrsg.), Helmut Bergup, Marcus Curtius, Helge Anke, Alfred Heß, Norbert Hitter, Dr. Alexandra Huth, Dr. Fabian Hutmacher, Michaela Kisslinger, Jacqueline Pollakis, Sybille Schulemann-Adlhoch, Rolf H. Stich, Volker Wedde, Daikan J. Westerbarkey

Gepr. Wirtschaftsfachwirt/in

Das gesamte Fachwissen: Wirtschaftsbezogene und
Handlungsspezifische Qualifikationen in einem Band.

Mit Praxisbeispielen

Mit Übungsaufgaben, Prüfungstipps und einer kompletten Prüfungssimulation.
Nach der Rechtsverordnung und dem DIHK-Rahmenplan

Die Verfasser verfügen über langjährige Erfahrung als Dozenten in Fachwirte-Studiengängen und Mitglieder von IHK-Prüfungsausschüssen.

Umschlaggestaltung: Anita Schreiner, Würzburg

weConsult-Verlag – Bücher für Fachwirte

97222 Rimpar/Würzburg

www.weConsult-verlag.de

Satz: Christian Wöhr, Hoisdorf

Druck: cpi-print, Leck

ISBN 978-3-948633-20-2

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des weConsult-Verlags ist es nicht erlaubt, das Buch oder Teile daraus zu vervielfältigen, auch nicht für Unterrichtszwecke.

Ein kleiner Wegweiser zu diesem Lehrbuch

Die Titelzeile zeigt Ihnen in Kursivschrift das aktuelle Kapitel:

1 Volks- und Betriebswirtschaft

1.3 Geschäftsidee und Businessplan

FALLBEISPIEL

Sie finden im Buch immer wieder **Fallbeispiele** aus der Praxis, anschaulich am Beispiel des Modellunternehmens Trinkmann.

MERKE

Was Sie unbedingt im Kopf behalten sollen, haben wir als Merksatz herausgehoben.

DEFINITION

Definitionen sind zum leichteren Lernen rot unterlegt und eingerückt.

EXKURS

Exkurse zeigen Ihnen den Stoff, der sich zwar nicht im Rahmenplan findet, den man jedoch zum Erkennen des Gesamtzusammenhangs auch wissen sollte.

AUFGABEN

Aufgaben zur Selbstkontrolle finden Sie am Ende eines jeden Handlungsbereichs.

Statt eines Vorworts ...

Seit 1992 bietet der Verlag Bücher für Fachwirte an. Bereits in der vierten Auflage erschien vor kurzem das Intensivtraining für Wirtschaftsfachwirte mit Aufgaben, die den IHK-Prüfungsaufgaben der letzten Jahre entsprechen. Dieses neue Fachbuch enthält den Stoff für beide Teile des Rahmenplans Gepr. Wirtschaftsfachwirt. Es soll Sie sicher durch die Prüfung führen und auch im Berufsalltag ein treuer Begleiter sein.

Das Besondere an den weConsult–Fachbüchern:

- Die Bücher sind aus den **Bedürfnissen der Teilnehmer von Fachwirte-Studiengängen** entstanden.
- **Mehrere Spezialisten** wirken an jedem dieser Bücher mit. Jeder von ihnen verfügt über praktische Erfahrungen als Dozent und als Mitglied in Prüfungsausschüssen.
- Texte müssen so **verständlich wie möglich** sein. Dies gilt erst recht für Fachbücher, deren Inhalt ja ohnehin nicht so leicht ins Gehirn geht wie ein Krimi. Wir haben uns bei unseren Fachbüchern ganz besonders um gute Verständlichkeit bemüht. Aus diesem Grunde sind wir in den juristischen Teilen mit Paragrafenhinweisen zurückhaltend und haben uns grundsätzlich geschlechtsneutral ausgedrückt.

Über unsere Website www.weconsult-verlag.de sowie über info@weconsult-verlag.de ist eine Rückkopplung mit Verlagsleitung und Autoren möglich. Sie stehen also nicht allein mit Ihren Fragen!

Durch das Buch zieht sich als „roter Faden“ der Fall der Trinkmann GmbH, Getränkegroßhandel, Eventveranstalter und Getränkeproduzent. An ihm können Sie das theoretische Wissen plausibel nachvollziehen. Dies ist auch zur Vorbereitung für die Prüfung vorteilhaft: Denn da werden fast nur noch Aufgaben auf der Grundlage einer Situation gestellt.

Die Struktur des DIHK-Rahmenplans haben wir auch hier im Wesentlichen übernommen. Dort, wo Themen mehrfach im Rahmenplan vorkommen, finden Sie entsprechende Verweise. An manchen Stellen schien es – insbesondere bei Überlappungen von Teil 1 und Teil 2 – ratsam, ein Thema auch mehrfach aufzugreifen. Der umfangreiche Index hilft Ihnen schnell, die entsprechenden Themen zu finden.

Die Rechtsfragen basieren auf dem Gesetzesstand von Dezember 2020. Diese Themen finden Sie gebündelt im Kapitel 3. Lediglich die speziell auf den Absatz bezogenen Rechtsgebiete wurden in Kapitel 8 behandelt.

Zum Schluss eines jeden Kapitels finden Sie Kontrollfragen, im hinteren Teil des Buches dann eine Prüfungssimulation, die auch die Wege zur Lösung aufzeigt. Eine umfangreiche Vorbereitung auf die Prüfung mit jeweils vier Aufgaben- und Lösungssätzen zu allen Handlungsbereichen sowie zahlreichen Lösungstipps enthält „**Intensivtraining Geprüfter Wirtschaftsfachwirt**“, das jährlich aktualisiert im selben Verlag erscheint.

Gesetzestexte dürfen Sie mit in die Prüfung nehmen. Praktisch ist hierfür die Sammlung „**Gesetzestexte für Fachwirte**“ (jährlich aktualisiert) mit einer Auswahl aus 61 Gesetzen und Verordnungen. (Stand 2020). Dort finden Sie alle gesetzlichen Bestimmungen, die für die Prüfung relevant sind, in einem Band zusammengefasst.

Einen herzlichen Dank sage ich meinen Mitautoren sowie Frau Sandra Schwarz, die es übernommen hat, die Schlusskontrolle zu übernehmen.

Ich wünsche Ihnen Freude beim Arbeiten mit diesem Buch und viel Erfolg für Ihre Prüfung! Wenn Ihnen das Buch gefällt, sagen Sie es bitte weiter (z.B. den Bewertungsportalen im Internet). Aber auch für kritische Verbesserungsvorschläge direkt an den Verlag sind wir dankbar: collier@weConsult-Verlag.de

Peter Collier

Im Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

Statt eines Vorworts	4
--------------------------------	---

Teil A

Zwei hilfreiche Vorkapitel	16
1. Das Modellunternehmen „Trinkmann GmbH“ stellt sich vor.	16
2. Lern- und Arbeitsmethodik.	19

Teil B

1 Volks- und Betriebswirtschaft	26
1.1 Volkswirtschaftliche Grundlagen	26
1.1.1 Grundbegriffe	26
1.1.2 Die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.	28
1.1.3 Markt, Preis und Wettbewerb.	33
1.1.4 Markt und Wettbewerb	41
1.1.5 Konjunktur und Wachstum	43
1.1.6 Die Außenwirtschaft	50
1.2 Betriebliche Funktionen – und wie sie zusammenwirken	54
1.2.1 Die Produktionsfaktoren in der Betriebswirtschaft.	54
1.2.2 Die Produktion.	54
1.2.3 Die Unternehmensorganisation	56
1.2.4 Das Rechnungswesen	57
1.2.5 Marketing: Vom Markt her denken.	62
1.2.6 Die Logistik	64
1.2.7 Personalpolitik und Unternehmensziele	65
1.3 Existenzgründung: Auf in die unternehmerische Selbstständigkeit!	67
1.3.1 Vor- und Nachteile unternehmerischer Selbstständigkeit	67
1.3.2 Rechtsform und Firma	68
1.3.3 Persönliche und fachliche Voraussetzungen	69
1.3.4 Anmeldungen und Genehmigungen	71
1.3.5 Geschäftsidee und Businessplan	71
1.3.6 Ein besonderer Weg: Die Geschäftsübernahme	77
1.3.7 Die Bewertung des Unternehmens	78
1.3.8 Kauf oder Pacht?	79

1.4 Unternehmenszusammenschlüsse und Kooperationen	81
1.4.1 Das Phänomen der Konzentration	82
1.4.2 Ziele und Vorteile einer Konzentration	82
1.4.3 Nachteile einer Konzentration	83
1.4.4 Entwicklungen und Ziele von Kooperationen	83
1.4.5 Was macht Kooperationen erfolgreich?	85
1.4.6 Einige Spezialfälle der Kooperation	86
1.5 Aufgaben zur Selbstkontrolle	89
Lösungen	91
2. Rechnungswesen	97
2.1 Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	97
2.2 Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss	97
2.2.1 Grundlagen und Aufgaben der Finanzbuchhaltung	97
2.2.2 Buchführungspflichten nach Handels- und Steuerrecht	99
2.2.3 Formale Anforderungen an die Finanzbuchhaltung	99
2.2.4 Die Bereiche der Finanzbuchhaltung	100
2.2.5 Inventur – Inventar – Bilanz	101
2.2.6 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	103
2.2.7 Wertänderungen in der Bilanz	103
2.2.8 Die Auflösung der Bilanz in Bestandskonten	105
2.2.9 Die Erfolgskonten	105
2.2.10 Inhalte des Jahresabschlusses	106
2.3 Die Kosten- und Leistungsrechnung	107
2.3.1 Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	107
2.3.2 Die Kostenartenrechnung	108
2.3.3 Die Kostenstellenrechnung	114
2.3.4 Die Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis	122
2.3.5 Die Deckungsbeitragsrechnung als Form der Teilkostenrechnung	136
2.4 Auswertung der betriebswirtschaftlichen Zahlen aus dem Rechnungswesen	144
2.4.1 Aufbereitung und Auswertung der Zahlen	144
2.4.2 Kennzahlen zu Rentabilität	147
2.5 Planungsrechnung	149
2.6 Aufgaben zur Selbstkontrolle	152
Lösungen	163

3. Recht und Steuern	176
3.1. Einiges über Rechtssubjekte und Geschäftsfähigkeit	176
3.2 Schuldverhältnisse und Verträge	177
3.2.1 Grundlagen	177
3.2.2 Der Kaufvertrag	183
3.2.3 Der Miet- und Pachtvertrag	191
3.2.4 Der Darlehensvertrag	192
3.2.5 Werkvertrag und Werklieferungsvertrag	192
3.2.6 Leistungsstörungen	193
3.2.7 Die Verjährung	197
3.3 Sachenrecht: Besitz, Eigentum und deren Sicherung	199
3.3.1 Eigentum und Besitz	199
3.3.2 Sicherung des Eigentums	199
3.3.3 Insolvenz und Liquidation	200
3.4. Gesellschaftsrecht	201
3.4.1 Rechtsformen von Unternehmen	201
3.4.2 Die Vollmacht im Handelsgewerbe	207
3.4.3 Vermittlergewerbe	208
3.5 Ausgewählte arbeitsrechtliche Bestimmungen	209
3.5.1 Grundlagen des Arbeitsrechts	209
3.5.2 Auswählen und Einstellen von Mitarbeitern	210
3.5.3 Der Abschluss des Arbeitsvertrags	213
3.5.4 Arbeitsschutzbestimmungen	221
3.5.6 Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen	225
3.5.7 Das Arbeitszeugnis	232
3.5.8 Das Betriebsverfassungsrecht	234
3.5.9 Das Tarifrecht	237
3.6 Einige Grundlagen des Wettbewerbsrechts	238
3.6.1 Das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG)	238
3.6.2 Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	240
3.6.3 Regelungen des Gewerberechts	240
3.7 Grundlagen des Steuerrechts.	241
3.7.1 Von Abgaben, Steuern, Gebühren und Beiträgen	241
3.7.2 Unternehmensbezogene Steuern	243
3.8 Das Recht auf Datenschutz	249

3.9 Aufgaben zur Selbstkontrolle	252
3.9.1 Rechts- und Geschäftsfähigkeit	252
Lösungen	253
3.9.2 Kaufrecht und Erfüllungstörungen	254
Lösungen	255
3.9.3 Steuerrecht und Handelsrecht	256
Lösungen	257
3.9.4 Arbeitsrecht.	259
Lösungen	260
3.9.5 Aufgaben Wettbewerbsrecht	262
Lösungen	263
3.9.6 Aufgaben aus dem Datenschutzrecht.	263
Lösungen	264
4 Unternehmensführung	265
4.1 Betriebsorganisation	265
4.1.1 Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity	265
4.1.2 Ziele	267
4.1.3 Strategie und strategische Planung	268
4.1.4 Operative Planung	269
4.1.5 Integrierte Managementsysteme	270
4.1.6 Die Unternehmensorganisation	270
4.2 Personalführung	293
4.2.1 Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen, dem Leitbild und der Personalpolitik	293
4.2.2 Arten von Führung	295
4.2.3 Führungsstile.	298
4.2.4 Führen von Gruppen	300
4.2.5 Personalplanung, quantitativ, qualitativ	304
4.2.6 Personalbeschaffung	304
4.2.7 Personalanpassungsmaßnahmen	314
4.3. Personalentwicklung	320
4.3.1 Die Arten der Personalentwicklung	320
4.3.2 Die Ausbildung.	321
4.3.3 Potenzialanalyse.	326
4.3.4 Kosten und Nutzenanalyse der Personalentwicklung	328
4.4 Aufgaben zur Selbstkontrolle	330
Lösungen	332

Handlungsspezifische Qualifikationen	339
5. Betriebliches Management	339
5.1 Betriebliche Planungsprozesse	339
5.1.1 Das betriebliche Zielsystem	339
5.1.2 Die Planung betrieblicher Ziele – oder: Was machen wir jetzt eigentlich damit?	346
5.1.3 Die Umsetzung betrieblicher Ziele – oder: Vom Positionspapier zum praktischen Ergebnis	349
5.1.4 Die Evaluation betrieblicher Ziele – oder: Was könnten wir noch besser machen?	350
5.1.5 Das kybernetische System: Von der Analyse über die Realisation bis zur Kontrolle	351
5.1.6 Integrierte Managementsysteme	352
5.1.7 Strategie und strategische Planung	352
5.1.8 Kennzahlen als Grundlage betrieblicher Planungsprozesse	356
5.1.9 Entscheidungsprozesse	360
5.2 Organisations- und Personalentwicklung	360
5.2.1 Auswirkungen betrieblicher Planungsprozesse auf die Organisations- und Personalentwicklung	360
5.2.2 Die Organisationsentwicklung	361
5.2.3 Personalentwicklung	369
5.3 Informationstechnologie und Wissensmanagement	382
5.4 Managementtechniken	389
5.4.1 Qualitätsmanagement	389
5.4.2 Zeit- und Selbstmanagement	403
5.4.3 Kreativitäts- und Entscheidungstechniken	411
5.4.4 Projekt- und Prozessmanagement	414
5.4.5 Das Kommunikationsmanagement	440
5.4.6 Umweltmanagement	488
5.4.7 Risikomanagement	490
5.4.8 Arbeits- und Gesundheitsschutz	493
5.4.9 Das Beschwerdemanagement	496
5.5 Aufgaben zur Selbstkontrolle	503
Lösungen	506

6. Investition, Finanzierung, betriebliches Rechnungswesen und Controlling	513
6.1 Investitionsplanung und -rechnung	513
6.1.1 Investition und Finanzierung	513
6.1.2 Die Investitionsplanung	514
6.1.3 Investitionsrechenverfahren	515
6.2 Die Finanzplanung und die Ermittlung des Finanzbedarfs	528
6.2.1 Die Kapitalbedarfsplanung	528
6.2.2 Die Grundlagen der Finanzierungsplanung	530
6.3 Finanzierungsarten	532
6.3.1. Eigenfinanzierung.	532
6.3.2. Fremdfinanzierung	537
6.4 Die Kosten- und Leistungsrechnung	543
6.4.1 Die Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	543
6.4.2 Make or Buy: Die Entscheidung über Fremdbezug oder Eigenfertigung	547
6.4.3 Vollkosten- oder Teilkostenrechnung?	550
6.4.4 Die Normalkostenrechnung	555
6.4.5 Die Plankostenrechnung.	556
6.4.6 Die Prozesskostenrechnung	560
6.4.7 Target Costing	562
6.5 Controlling: Mehr als Kontrolle!	563
6.5.1 Aufgaben des Controlling	563
6.5.2 Die Ebenen des Controllings	564
6.5.3 Gesamtplan und Budgetierung	565
6.5.4 Kennzahlen	568
6.5.5 Controllingaktivitäten im Unternehmen	570
6.5.6 Organisation des Controllings	570
6.6 Aufgaben zur Selbstkontrolle	575
Lösungen	577

7. Logistik	581
7.1 Einkauf und Beschaffung	581
7.1.1 Grundlagen der Logistik	581
7.1.2 Der Einkaufsprozess.	584
7.1.3 Der Beschaffungsprozess	596
7.1.4 Auswählen von Lieferanten und Beschaffungswegen.	613
7.1.5. Verhandlungsstrategien	621
7.1.6. Lieferantenbewertungen	624
7.2 Materialwirtschaft und Lagerhaltung	628
7.2.1 Materialwirtschaft.	628
7.2.2 Lagerhaltung.	629
7.3 Die Wertschöpfungskette (Supply Chain Management)	642
7.3.1 Das Supply Chain Managementsystem in betrieblichen Prozessen.	642
7.3.2 Efficient Consumer Response (ECR), kunden- und lieferantenbezogener Waren- und Datenfluss.	649
7.3.3 Transportsysteme	658
7.3.4 Entsorgung	666
7.4 Aspekte der Rationalisierung	669
7.5 Spezielle Rechtsaspekte	671
7.6 Aufgaben zur Selbstkontrolle	672
Lösungen	673
8. Marketing und Vertrieb	678
8.1 Marketingplanung: Vom Markt her denken	678
8.1.1 Der Marketing-Prozess	679
8.1.2 Entwicklungen und Trends	681
8.1.3 Techniken der strategischen Marketinganalyse und Marketingplanung	683
8.1.4 Marktforschung	684
8.1.5 Marketingziele	701
8.1.6 Marketingstrategien	702
8.2 Marketinginstrumente	710
8.2.1 Der Marketing-Mix	710
8.2.2 Die Produktpolitik.	713
8.2.3 Die Sortimentspolitik	719
8.2.4 Servicepolitik.	728
8.2.5 Kontrahierungspolitik	732

8.2.6	Distributionspolitik	742
8.2.7	Kommunikationspolitik	747
8.2.8	Noch einmal: Der Marketing-Mix.	771
8.3	Vertriebsmanagement	773
8.3.1	Die Vertriebsorganisation	774
8.3.2	Verkauf.	779
8.3.3	Vertriebscontrolling.	780
8.4	Internationale Geschäftsbeziehungen und Interkulturelle Kommunikation	782
8.4.1	Einführung in den Außenhandel.	782
8.4.2	Kooperationen im Außenhandel.	785
8.4.3	Interkulturelle Kommunikationsdimensionen	788
8.5	Spezielle Rechtsaspekte im Marketing – Des Wettbewerbsrecht und das Markenrecht	792
8.5.1	Die Ziele des Wettbewerbsrechts	792
8.5.2	Die Bereiche des Gesetzes gegen den Unlauteren Wettbewerb (UWG)	792
8.5.3	Rechtsfolgen eines Verstoßes.	804
8.5.4	Das Marken- und Kennzeichenrecht	806
8.5.5	Das Urheberrecht	807
8.5.6	Das Kartellrecht	808
8.5.7	Verbraucherschutz	810
8.6	Aufgaben zur Selbstkontrolle	811
8.6.1	Aufgaben aus dem Marketing	811
8.6.2	Aufgaben aus dem Außenhandel	813
8.6.3	Aufgaben aus dem Wettbewerbsrecht	814
	Lösungen	815
9	Führung und Zusammenarbeit	826
9.1	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	826
9.1.1	Zusammenhang Persönlichkeit und berufliche Entwicklung	826
9.1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens	826
9.1.3	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen	827
9.1.4	Zielorientiertes Führen.	827
9.1.5	Grundsätze der Zusammenarbeit	833
9.2	Mitarbeitergespräche	834
9.2.1	Anlässe von Mitarbeitergesprächen	834
9.2.2	Das Beurteilungsgespräch.	837

9.3 Konfliktmanagement	844
9.3.1 Konflikte und ihre Ursachen	844
9.3.2 Wie kann man Konflikte vermeiden?	845
9.3.3 Wenn Konflikte eskalieren	846
9.3.4 Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen	847
9.4 Mitarbeiterförderung	849
9.4.1 Personalentwicklung	849
9.4.2 Die Potenzialanalyse von Mitarbeitern	850
9.5 Ausbildung	852
9.5.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	852
9.5.2 Die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)	853
9.5.3 Anforderungen an die Eignung der Ausbilder	855
9.5.4 Beteiligte an der Ausbildung	857
9.5.5 Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen	857
9.5.6 Die Durchführung der Prüfung	859
9.5.7 Anforderungen an die Arbeitsplatzumgebung	860
9.5.8 Die Unterweisung	861
9.5.9 Außer- und überbetriebliche Ausbildung	863
9.5.10 Maßnahmen der Personalentwicklung	865
9.6 Moderation von Projektgruppen	867
9.6.1 Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen	867
9.6.2 Moderieren von Arbeitsgruppen und Projektgruppen	871
9.6.3 Steuern von Arbeits- und Projektgruppen	875
9.6.4 Projektabschluss durch Projektleitung	876
9.7 Präsentationstechniken	877
9.7.1 Ziel und Gegenstand einer Präsentation	877
9.7.2 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Präsentation	878
9.7.3 Präsentieren	882
9.8 Aufgaben zur Selbstkontrolle	886
Lösungen	888

Teil C

1. Prüfungssimulation	897
Wirtschaftsbezogene Qualifikationen.	898
Qualifikationsbereich Volks- und Betriebswirtschaft	898
Lösungen zu den Aufgabenstellungen	900
Qualifikationsbereich Rechnungswesen	904
Lösungen zu den Aufgabenstellungen	908
Qualifikationsbereich Recht und Steuern.	915
Lösungen zu den Aufgabenstellungen	916
Qualifikationsbereich Unternehmensführung.	921
Lösungen zu den Aufgabenstellungen	923
Handlungsspezifische Qualifikationen	927
Betriebliche Situationsbeschreibung; abgeleitete Aufgabenstellung 1	927
Lösungen zur Aufgabenstellung 1	932
Betriebliche Situationsbeschreibung; abgeleitete Aufgabenstellung 2	936
Lösungen zur Aufgabenstellung 2	939
2. Tipps für die IHK-Prüfung des Wirtschaftsfachwirts.	944
3. Die 20 wichtigsten Formeln für den Wirtschaftsfachwirt	947
4. Die gesetzliche Grundlage der Prüfungen zum Wirtschaftsfachwirt	956
5. Der DIHK Rahmenplan.	967
Die Autoren	971
Index	974

3. Recht und Steuern

In diesem Bereich sollen Sie allgemeine Kenntnisse des Bürgerlichen und Handelsrechts sowie des Arbeitsrechts nachweisen können. Weiterhin sollen sie an typischen Beispielen aus einem Unternehmen Vertragsgestaltungen vorbereiten und ihre Auswirkungen bewerten können. Die Grundzüge des Steuerrechts sollen Sie verstehen.

3.1. Einiges über Rechtssubjekte und Geschäftsfähigkeit

In der Regel richten sich alle Anstrengungen eines Unternehmers im Marketing darauf, den Kunden zum „Zugreifen“, also dem Abschluss eines Kaufvertrags zu bewegen. Grundsätzlich gelten auch für das Verhältnis des Unternehmers zu seinen Lieferanten die Grundsätze des Kaufvertragsrechts. Jedoch gibt es einige Unterschiede zwischen Verträgen mit Endverbrauchern und Verträgen zwischen Kaufleuten. Auch diese Eigenarten sollen hier behandelt werden.

Rechtsquellen

Bei der Frage, ob jemand von einem anderen ein bestimmtes Verhalten oder zum Beispiel eine Zahlung oder Lieferung verlangen kann, ist die Frage nach der Rechtsquelle zu stellen. Ohne Rechtsquelle gibt es kein Recht. Diese Rechtsquellen stehen in einer ganz bestimmten Rangfolge: Europäisches Recht, Grundgesetz, Bundesgesetze, Landesgesetze, Rechtsverordnungen, Satzungen, Verträge. Dies bedeutet, dass unterrangiges Recht nicht gegen höherrangiges Recht verstoßen darf. So ist zum Beispiel ein Vertrag, der gegen ein Gesetz verstößt, nichtig, vgl. § 134 BGB. Nichtigkeit bedeutet, dass das Rechtsgeschäft und seine Rechtsfolgen von Anfang an unwirksam sind.



DEFINITION

Ein Vertrag, der gegen ein Gesetz verstößt, ist nichtig! Er ist von Anfang an unwirksam!

Rechtsfähigkeit

Als **natürliche Personen** wird der Mensch bezeichnet, **juristische Personen** sind insbesondere die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sowie die Aktiengesellschaft (AG). Alle natürlichen und juristischen Personen – Rechtssubjekte – sind rechtsfähig. **Rechtsfähigkeit** bedeutet, die Fähigkeit Träger von Rechten und Pflichten zu sein. **Rechtsobjekte** dagegen sind insbesondere Sachen, Rechte und Forderungen, welche selbst nicht rechtsfähig sind, sondern über welche Rechtsgeschäfte abgeschlossen werden.

3.2 Schuldverhältnisse und Verträge

3.2.1 Grundlagen

Nach unserer Rechtsordnung gilt der Grundsatz der **Vertragsfreiheit** (auch Privatautonomie genannt).

Vertragsfreiheit bedeutet

- **Abschlussfreiheit:** Jeder ist frei in seiner Entscheidung, ob und mit wem er einen Vertrag abschließt. Die Abschlussfreiheit kann in Einzelfällen eingeschränkt sein; so zum Beispiel bei Unternehmen, die zu 100% staatlich und solche, die für die Grundversorgung der Bürger zuständig sind. Gemeint sind hiermit zum Beispiel die Stadtwerke, welche die Trinkwasserversorgung sicherstellen.
- **Inhaltsfreiheit:** Die Parteien sind grundsätzlich frei in der Entscheidung, mit welchem Inhalt sie den Vertrag abschließen. Grenzen der Inhaltsfreiheit sind Gesetzesverstoß, Sittenwidrigkeit und Wucher. Ein Rechtsgeschäft gilt dann als sittenwidrig, wenn es gegen die guten Sitten verstößt, wenn es – so formulierten es Gerichte – gegen das „Anstandsgefühl aller billig und gerecht Denkenden“ verstößt. Wann das der Fall ist, stellen im Einzelfall die Gerichte fest. Von Wucher ist auszugehen, wenn bei einem Rechtsgeschäft Preis und Gegenleistung in einem krassen Missverhältnis stehen und bei Abschluss die Unerfahrenheit des Geschäftspartners oder gar eine Zwangslage des Betroffenen ausgenutzt wurde. Würde ein Vertrag eine solche Regelung enthalten, so wäre er nichtig. Das Rechtsgeschäft wird so behandelt, als hätte es nie existiert.

FALLBEISPIEL

Der Kunde M schließt mit dem Straßenhändler S einen Kaufvertrag über 100 Packungen eines Viagra-Nachahmerpräparats zum „Superpreis“. Ein solcher Vertrag ist nichtig; damit sind auch die üblichen aus einem Kaufvertrag entstehenden Pflichten für Käufer und Verkäufer nicht einklagbar.

Allerdings sind nicht alle Kaufverträge, die gegen ein gesetzliches Verbot verstoßen, nichtig:

FALLBEISPIEL

Kaufmann Müller verkauft am Sonntag entgegen den Ladenschlussbestimmungen einen Schrank. Dieser Kaufvertrag bleibt gültig. Dieses gesetzliche Verbot soll nicht den Kunden schützen, sondern den Mitbewerber und die Arbeitnehmer.

Beteiligungsrechte des Betriebsrats

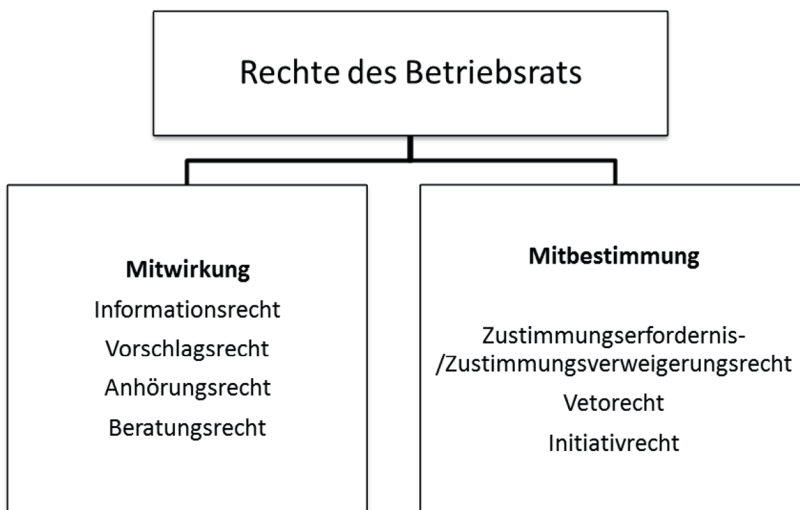
Ist in einem Betrieb ein Betriebsrat vorhanden, so hat dieser sehr wesentliche Rechte: Wenn der Betriebsrat ein Mitwirkungsrecht hat, so ist er vom Arbeitgeber rechtzeitig zu informieren. Der Arbeitgeber kann jedoch dennoch abweichend von der Meinung des Betriebsrats beschließen. Anders ist dies bei der **Mitbestimmung**: Liegt ein Mitbestimmungsrecht vor, so benötigt der Arbeitgeber die Zustimmung des Betriebsrats. Beispiele für mitwirkungspflichtige Maßnahmen sind insbesondere die Personalplanung und die Einstellung von Mitarbeitern. Können Arbeitgeber und Betriebsrat bei einem mitbestimmungspflichtigen Vorhaben nicht zu einer gemeinsamen Entscheidung kommen, so hat der Gesetzgeber die Möglichkeit festgelegt, eine Einigungsstelle anzurufen, die aus einer gleichen Zahl von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gebildet wird. Den Vorsitz führt ein Unparteiischer

Auch bei der Einstellung von Mitarbeitern hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht. Stimmt er einer Einstellung nicht zu, dann kann der Arbeitgeber das Arbeitsgericht anrufen. In diesem Falle kann das Arbeitsgericht das fehlende Einvernehmen des Betriebsrats ersetzen.

FALLBEISPIEL

Herr Trinkmann will einen neuen Abteilungsleiter einstellen und legt die Unterlagen dem Betriebsrat vor. Dieser verweigert die Zustimmung, weil er der Meinung ist, die Stelle sei nicht ordnungsgemäß gemäß § 93 BetrVerfG ausgeschrieben worden.

Trinkmann beantragt nunmehr beim zuständigen Arbeitsgericht, die Zustimmung des Betriebsrats zu ersetzen.



Betriebsvereinbarungen

In allgemeinen Angelegenheiten, die der Mitbestimmung unterliegen, haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Möglichkeit nach § 77 Abs. 2 BetrVG eine **Betriebsvereinbarung** zu schließen. Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können jedoch nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein.

FALLBEISPIEL

Zwischen Geschäftsführer und Betriebsrat der Trinkmann GmbH wurden durch Betriebsvereinbarung folgende Grundsätze der Urlaubsgewährung festgelegt:

In allen Abteilungen und Fachmärkten sind durch Auslage beim Leiter bis spätestens Ende Februar Urlaubswünsche im Urlaubsplan einzutragen. Der Urlaub ist grundsätzlich zusammenhängend zu nehmen. Auch bei dringenden betrieblichen oder persönlichen Gründen muss mindestens die Hälfte des Urlaubsanspruchs zusammenhängend genommen werden.

Die Urlaubspläne werden bis spätestens 31. März vom Fachleiter genehmigt und veröffentlicht. Der Urlaubswunsch des Mitarbeiters ist dann bindend und kann nur noch durch besonders dringende unvorhersehbare betriebliche Gründe verändert werden.

Zeitliche Lage: Die zeitliche Lage des Urlaubs bestimmt sich nach den betrieblichen Erfordernissen. Die Urlaubswünsche des Mitarbeiters sind zu berücksichtigen, sofern dringende betriebliche Belange oder Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmer, die unter sozialen Gesichtspunkten Vorrang haben, oder gesetzliche Wartezeiten dem nicht entgegenstehen.

Vorrang-Regelung: Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern haben während der Schulferien grundsätzlich Vorrang. Wer mindestens die Hälfte des Jahresurlaubs im Winter in den Monaten Januar bis März nimmt, erhält einen Arbeitstag Urlaub mehr.

Erkrankung während des Urlaubs: Erkrankt der Arbeitnehmer während des Urlaubs und besteht die Erkrankung nicht fort, so hat der Arbeitnehmer die Arbeit zu dem vor dem Urlaub festgelegten Zeitpunkt wieder aufzunehmen. Eine Verlängerung des Urlaubs um die Tage der Arbeitsunfähigkeit ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Leiters des Bereichs möglich.

Auszubildende: Auszubildende erhalten ihren Jahresurlaub während der Berufsschulferien.

Inkrafttreten und Kündigung: Diese Betriebsvereinbarung gilt ab 01.01.20xx. Sie kann von beiden Seiten unter Einhaltung einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende, erstmals zum 31.12.20xx gekündigt werden.

Datum, Betriebsrat, Geschäftsführer

3.5.9 Das Tarifrecht

Nach § 2 Abs. 1 TVG können Tarifverträge zwischen Gewerkschaften, einzelnen Arbeitgebern sowie Arbeitgeberverbänden abgeschlossen werden. Nach § 3 Abs. 1 TVG besteht eine Bindung an den Tarifvertrag zunächst nur dann, wenn der Arbeitnehmer Mitglied einer tarifvertrags-schließenden Gewerkschaft und der Arbeitgeber Mitglied des entsprechenden Arbeitgeberverbandes ist oder der Arbeitgeber den Tarifvertrag selbst mit abgeschlossen hat. Die Arbeitsvertragsparteien können auch im Arbeitsvertrag den Tarifvertrag für anwendbar erklären. Schließlich kann das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Tarifvertrag unter bestimmten Voraussetzungen (§ 5 TVG) für **allgemeinverbindlich** erklären. Dann gilt er für alle Arbeitsverhältnisse einer bestimmten Branche.

Beispiele für Tarifverträge:

- Gehalts- und Lohntarifverträge legen die Entgelte fest,
- Manteltarifverträge enthalten Regelungen über Arbeitszeit, Urlaub und andere Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses,
- Tarifverträge über Sonderzahlungen regeln, Urlaubs- und Weihnachtsgeld,
- Tarifverträge über vermögenswirksames Sparen legen die Höhe des Arbeitgeberzuschusses fest.

FALLBEISPIEL

Die Trinkmann GmbH ist Mitglied des Arbeitgeberverbandes und daher liegen die tariflichen Bestimmungen die Arbeitsbedingungen fest, teilweise großzügiger als die nicht tarifgebundenen Mitbewerber dies gewähren. Doch was zunächst als Kostennachteil erscheint, bietet dem Unternehmen Vorteile:

- Die Gehaltsstrukturen sind übersichtlich und transparent, die tariflichen Vergütungen gelten für alle Mitarbeiter, Einzelgespräche über Gehälter müssen nicht geführt werden.
- Die Tarifverträge gelten ein oder auch mehrere Jahre. Für diesen Zeitraum sind die Personalkosten plan- und berechenbar.
- Dem Image als Arbeitgeber dient die Tarifgebundenheit, externe Bewerber können sich eine Übersicht zu der Bezahlung verschaffen und haben für die Zukunft Sicherheit.

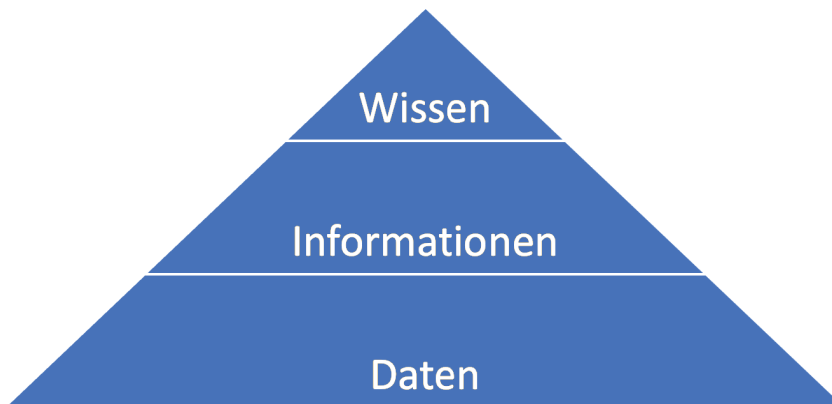
Tarifverträge haben im Wesentlichen drei Funktionen:

Zum einen die **Schutzfunktion**, das heißt, die Verträge sollen den Arbeitnehmer davor schützen, dass sie bei der Festlegung von Arbeitsbedingungen vom Arbeitgeber übervorteilt werden. Sie sollen mithin für eine Chancengleichheit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sorgen.

In den letzten Jahren drängt sich eine weitere und neue Ressource in den Vordergrund und gewinnt dabei an Bedeutung für viele Unternehmen, die den Wert frühzeitig erkannt haben. Es handelt sich um Informationen. Während für ein Unternehmen der Mensch immer austauschbarer erscheint, kann man auf Information nicht mehr verzichten. Sie entscheiden immer öfter, ob ein Unternehmen sein Überleben am Markt langfristig sichern kann.

Die Wissenspyramide

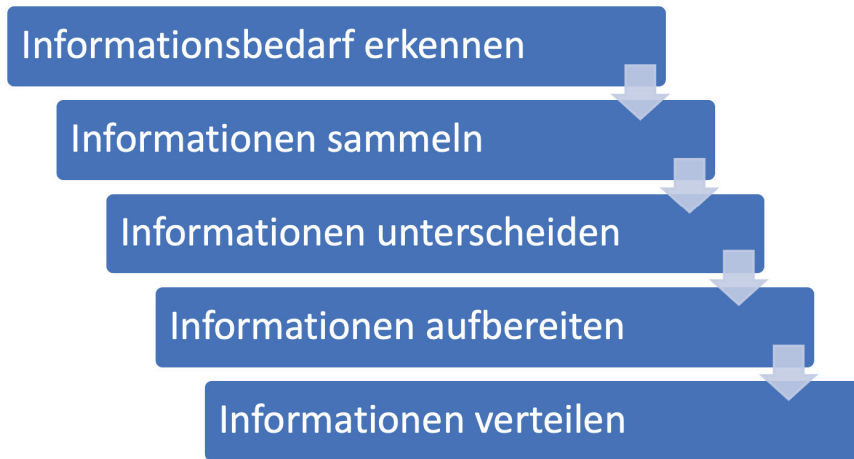
Was sind eigentlich Informationen?



Die klassische Wissenspyramide zeigt auf, dass Informationen aus Daten entstehen. Um Informationen nutzen zu können, müssen so viele Daten, wie möglich gesammelt werden. Da niemand wissen kann, welche Informationen benötigt werden, müssen die gesammelten Daten möglichst allgemeingültig sein und dürfen keiner Filterung unterliegen.

Ausnahmen sind Daten zu konkreten Projekten oder geschäftlichen Entscheidungen bzw. deren Vorbereitung. Gespeichert werden die Daten in einem „Lagerhaus“ für Daten (Data Warehouse). Dieses Data Warehouse speichert noch keine Informationen. Es verwaltet Daten, aus denen Unternehmen Informationen gewinnen können. Im Vordergrund steht die effiziente Datennutzung, d.h. schnelle Zugriffe, genügend Speicherplatz, perfekte Suchmaschinen, Transparenz und Verständlichkeit, usw. kennzeichnen ein effizientes Data Warehouse. Das Datenmanagement ist für Unternehmen somit die Grundlage für ein erfolgreiches Informationsmanagement.

Informationsmanagement



Erkennen des Informationsbedarfs

Voraussetzung für einen Informationsbedarf ist eine Frage- oder Problemstellung, die im Unternehmen meist aus unterschiedlichen Perspektiven entsteht. Eine finanzwirtschaftliche Problemstellung könnte beispielsweise aus veränderten rechtlichen Grundlagen für einen anstehenden Jahresabschluss auftreten. Organisatorisch hat ein Unternehmen das Ziel, die vorhandene Aufbauorganisation in eine moderne Matrixorganisation zu verwandeln. Zur Optimierung der Supply Chain entsteht ein Bedarf an Informationen, um schlanke Prozesse beispielsweise durch die Implementierung des Lean Management zu erreichen. Es gibt unzählige weitere Beispiele für einen Informationsbedarf.

Sammeln der Informationen

Informationen zu sammeln, ist in Unternehmen sehr leicht, wenn es ein funktionierendes Datenmanagement gibt (siehe oben). Denn die Informationen bilden sich aus den vorhandenen Daten. Es werden nie alle Daten gebraucht oder verwendet, gesammelt werden also Unmengen an Daten, ohne zu wissen, zu welchem Informationsbedarf diese später zugeordnet werden können. Dieser Ansatz ist als „Big Data“ - Konzept bekannt. Lassen sich also zwischen den Daten Beziehungen herstellen, bilden sich aus dem möglicherweise nichtssagenden Datenmaterial aussagekräftige Informationen.

Unterscheiden der Informationen

Die Anzahl der Informationen ist in der Regel immer noch viel zu umfangreich. Durch Filterung, Kategorisierung und Priorisierung kann das Unternehmen die Informationen auf die konkrete

Problemstellung beziehen. Hier ist wieder der ursprüngliche Ansatz des Informationsbedarfs von entscheidender Bedeutung: In der Marketing-Perspektive spielen Informationen zu Marktanteilen und -potentialen eine große Rolle, während gleichzeitig z.B. Informationen zu Jahresabschlüssen oder Umsätzen von Kundengruppen herausgefiltert werden. Erst die geeignete Kombination beider Inhalte ergeben den Wert der identifizierten Information. Aber ohne die grundlegende Unterscheidung der Informationen lassen sich die Informationen auch nicht zielgerichtet aufbereiten und verteilen. Für dieses Problem gibt es keine Musterlösung. Ziel ist es, durch Erfahrungen den Wert der Information zu steigern.

Aufbereiten der Informationen

Zur Aufbereitung gehört die Entscheidung, ob Informationen einzeln, gesammelt bzw. gebündelt, dauerhaft, ausführlich, regelmäßig zur gleichen Zeit, usw. verteilt werden sollen. Die genaue Kenntnis des Informationsbedarfs des Adressaten ist ebenfalls wichtig.

Verteilen der Informationen

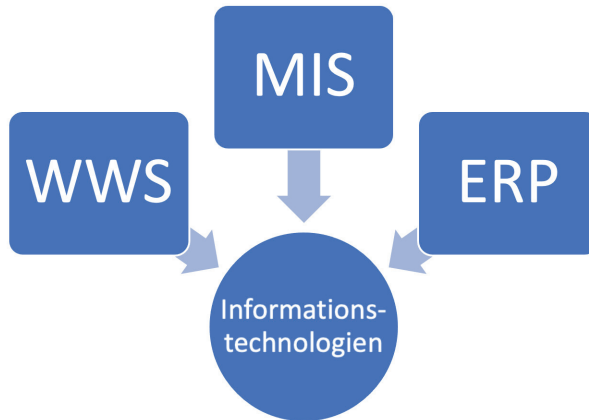
In der Phase der Informationsverteilung liegt der Schwerpunkt auf der Auswahl des geeigneten Adressaten, der Art der Übermittlung (dauerhaft oder nur ein einziges Mal) und dem Weg der Übermittlung (per Mail, per Post, usw.). Nicht jeder Mitarbeiter benötigt alle möglichen Informationen. Falls dem Adressaten zu viele Informationen zur Verfügung gestellt werden, lässt sich dieser Fehler zwar beheben (indem man beispielsweise unwichtige Mails löscht), aber dieser Umstand behindert natürlich das effiziente Arbeiten. Dennoch ist es schlimmer, zu wenige Informationen im Verteilungsprozess an die Mitarbeiter oder Entscheidungsträger zu adressieren. Hierbei gehen möglicherweise wichtige Informationen unwiederbringlich verloren, was zu Fehlentscheidungen führen kann.

Informationsquelle

Während man bei Datenquellen von der Beschaffung von unzusammenhängenden Basisdaten spricht, setzt der Begriff der Informationsquelle in der mittleren Stufe der Wissenspyramide an. Daten wurden also schon zu Informationen verarbeitet. Klassische Beispiele sind hier die primäre und sekundäre Marktforschung. Gemeinsam ist beiden Vorgehensweisen die Sammlung von (Basis-)Daten, zu unterscheiden sind aber die neu und aktuell erhobenen Daten zur Informationsgewinnung in der Primärforschung und die aus vorhandenen Daten gewonnenen Informationen aus der Sekundärforschung.

Unternehmen nutzen für Einkauf, Verkauf, Logistik, Produktion, Controlling, Rechnungswesen, usw. relevante Informationen für Entscheidungen, deren Vorbereitung oder deren Nachbereitung und Analyse. Dazu nutzen Unternehmen eine Vielzahl von Informationstechnologien, die die Beschaffung von Daten, aber auch die Aufbereitung zu Informationen beinhalten.

Informationstechnologien



WWS

Ein Warenwirtschaftssystem (WWS) bildet den Material- und Informationsfluss im Unternehmen ab. Zusätzlich berücksichtigt das WWS den Geldstrom. In einer Datenbank sind alle Prozesse erfasst, daraus lassen sich Verknüpfungen und Prozessketten bilden und transparent darstellen (Supply Chain). Material- und Informationsfluss müssen eng miteinander gekoppelt werden und dürfen zeitlich nicht zu weit auseinander liegen. Aus der Datenbank mit allen Prozessschritten lassen sich Optimierungen ableiten, indem beispielsweise der Prozess mit der Durchlaufzeit in Verbindung gesetzt wird. In diesem Moment entsteht die Information aus ursprünglich getrennt voneinander erfassten Daten aus der Beschreibung des Prozessschritts und der gemessenen Durchlaufzeit.

ERP-System

Ein Enterprise-Ressource-Planning System (ERP) arbeitet ähnlich, legt aber den Schwerpunkt auf die Zuordnung im Unternehmen verfügbarer Ressourcen zu den Prozessen, die im WWS bereits eine Rolle gespielt haben. Ressourcen sind in Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung, Menge, Art, usw. zu finden. Die wichtigste Ressource ist der Mensch, aber auch Platz/Raum, Zeit, Maschinen, Kapital usw. sind klassische Ressourcen. Das ERP-System steigert durch die Zuordnung dieser Ressourcen zu den Informationen aus dem WWS den Informationsgehalt.

MIS

Ein Management-Informationssystem (MIS) geht nun nochmal einen Schritt weiter: Hier werden Informationen aus verschiedenen Datenbanken miteinander verknüpft. In der Praxis werden oftmals Informationen aus Controlling-Datenbanken den Informationen aus dem Logistik-

4. Marketing und Vertrieb *(In diesem Buch Kapitel 8)*

Hier sollen Sie nachweisen, dass Sie die marketingpolitischen Instrumente verstehen, die Marketingplanung beschreiben, den Marketing-Mix aufzeigen und die Bedeutung des Marketings für das Unternehmen darlegen können.

Hierzu gehören:

Marketingplanung (der Prozess, Ziele, Strategien), das Marketinginstrumentarium, Marketinginstrumente, Vertriebsmanagement, Internationale Geschäftsbeziehungen (Hier sollten Sie Grundlagen kennen), Spezielle Rechtsaspekte (UWG, GWB, Markenrecht, Verbraucherschutz)

5. Führung und Zusammenarbeit *(In diesem Buch Kapitel 9)*

Hier sollen Sie die Fähigkeit nachweisen, zielorientiert mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden zu kommunizieren. Dabei sollen Sie zeigen, dass Sie Mitarbeiter und Projektgruppen führen und dass Sie Verhandlungen und Konfliktfälle lösungsorientiert bewältigen können.

Dazu gehören:

Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation (z.B. Führungsstile), Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement, Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung, Ausbildung incl. der rechtliche Rahmenbedingungen, Moderation von Projektgruppen, Präsentationstechniken.

Die Autoren

Helge Anke, Diplomkaufmann, sammelte umfangreiche Erfahrungen als Berater der BBE-Unternehmensberatung Niedersachsen. Er ist stellvertretender Direktor und Bereichsleiter Aufstiegsfortbildung des Bildungszentrums des Einzelhandels Niedersachsen. Anke gehört einem Prüfungsausschuss bei der IHK Hannover an und wirkte bei der Erstellung eines DIHK Rahmenplans mit. Mitautor eines Lehrbuchs für Fachwirte im weConsult-Verlag.

Helmut Bergup, Betriebswirt und Bilanzbuchhalter sowie in Management-Techniken. Verschiedene Führungspositionen in Handel und Industrie. 25 Jahre kaufmännischer Leiter mit Prokura für die Bereiche Rechnungswesen, Personal, EDV in einem Großhandelsunternehmen. Viele Jahre Dozent bei der Akademie Handel, Mitglied in mehreren Weiterbildungs-Prüfungsausschüssen der IHK Würzburg- Schweinfurt. Mitwirkung bei der Erstellung eines DIHK-Rahmenplans.

Peter Collier, Dipl. Volkswirt. Zunächst im Marketing und Vertrieb eines großen Nahrungsmittelherstellers. Geschäftsführer des Handelsverbands Bayern, unter anderem mit der Entwicklung der Weiterbildung betraut. Seminarleiter und Dozent, Prüfer bei verschiedenen IHK'n. Mitwirkung bei der Erstellung eines DIHK-Rahmenplans. Lehrtätigkeit an der Universität Würzburg, der Dualen Hochschule Baden- Württemberg und der Akademie Handel. Aufsichtsratsvorsitzender einer größeren Klinik. Langjähriges Mitglied im Vorstand der AOK Würzburg. Ab 2008 Geschäftsführer der Akademie für Handelsverbände im HDE. Seit 2008 selbständiger Verleger und Autor, weConsult-Verlag Rimpar/Würzburg.

Markus Curtius, Diplombetriebswirt (FH), studierte in Würzburg BWL und arbeitete bereits während seines Studiums im Logistikkbereich eines pharmazeutischen Großhandelsunternehmens. Nach Abschluss seines Studiums wechselte er zu einem Groß- und Einzelhandelsunternehmen in Würzburg und leitete ein Logistikzentrum. Heute ist er in führender Position bei einem großen Speditionsunternehmen tätig. Seit Jahren ist er Dozent an der Akademie Handel und als Mitglied des Prüfungsausschusses für Handelsfachwirte, Fachkaufleute und Logistikmeister bei der IHK Würzburg- Schweinfurt tätig

Cornelia Hermann-Daut, Betriebswirtin (VWA), ist seit 1991 in der Erwachsenenbildung tätig und wirkte als Dozentin in unterschiedlichen Bereichen BWL und Ausbildung der Ausbilder. Dem Prüfungsausschuss der IHK Würzburg gehört sie seit 2006 an.

Alfred Hess unterrichtete nach dem Studium in BWL und Wirtschaftswissenschaften zunächst acht Jahre als Gymnasiallehrer die Fächer Wirtschaft und Recht. 1987 Wechsel in den elterlichen

Großhandelsbetrieb für Gartenbautechnik in Kitzingen, seit 1998 Inhaber des Unternehmens. Unterrichtet seit vielen Jahren nebenberuflich v.a. Rechnungswesen und Volkswirtschaftslehre an der Akademie Handel und ist Mitglied der IHK-Prüfungsausschüsse für Handelsfachwirte und Fachwirte für Marketing.

Norbert Hitter, Diplom-Betriebswirt, Master of Arts (TU Kaiserslautern).

Bis 2013 stellvertretender Direktor und Bereichsleiter Aufstiegs- Fortbildung beim Bildungszentrum des Einzelhandels Niedersachsen. Mitglied in Prüfungsausschüssen. Mitwirkung bei der Erstellung mehrerer DIHK Rahmenpläne. Mitautor verschiedener Fachbücher im weConsult-Verlag.

Dr. Alexandra Huth, Studium der BWL und Soziologie, Promotion in Soziologie, zusätzliche Ausbildung zum Management-Coach und zur zertifizierten Change Managerin (univ.). Erfahrungen in der Industrie-, Musik- sowie Beratungsbranche. Seit über zehn Jahren in der Gesundheitsbranche tätig. In den verschiedenen Unternehmen lag der Themenschwerpunkt im Personal-, Organisations- und Changemanagement. Aktuell Leitung des Themenfelds Personalentwicklung in einer führenden gesetzlichen Krankenversicherung. Neben der Linientätigkeit umfangreiche Projekterfahrungen in verschiedenen Funktionen.

Dr. Fabian Hutmacher (M.Sc. B.A.) hat Psychologie, Philosophie und Germanistik studiert und ist seit 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie der Universität Regensburg. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit der Funktionsweise des menschlichen Gedächtnisses sowie mit der Frage, wie sich Lernen und Wissenserwerb sinnvoll gestalten lassen. Vor diesem Hintergrund ist es ihm ein Anliegen, Inhalte ansprechend und verständlich aufzubereiten.

Michaela Kisslinger, Ausbildung zur Videojournalistin. Bachelorstudium Medien und Kommunikation an der Universität Passau, Masterstudium Communication Management an der Universität Leipzig. Nach dem Studium zunächst tätig als Beraterin in einer internationalen Agentur für strategische Kommunikation. Seit 2014 tätig als Referentin in der AOK Bayern, in den Bereichen Wissensmanagement und Projektmanagement. Seit 2019 Mitarbeiterin der Ressortleitung Personal & Gesundheitsförderung der AOK Bayern.

Jacqueline Pollakis ist Wissensmanagerin und Expertin für die interne Kommunikation in der AOK Bayern. Zuvor war sie beim Energieunternehmen E.ON und dem Berliner Online-Modehändler Zalando tätig. Ihre aktuellen fachlichen Schwerpunkte liegen in der strategischen Unternehmenskommunikation sowie der digitalen Zusammenarbeit.

Sybille Schulemann-Adlhoch, 23 Jahre Führungskraft im Einzelhandel im Verkauf und in der Personalentwicklung; 20 Jahre freiberuflich als Personaltrainern Beraterin und Dozentin tätig. Seit 35 Jahren IHK-Prüferin, zunächst in der Ausbildung und dann in der Fortbildung. Autorin für Literatur zur Fortbildung seit 1995. Mitwirkung bei der Erstellung des Rahmenplans Gepr. Handelsfachwirt.

Michael Sielmann, Diplom-Wirtschaftswissenschaftler, Studium an der Humboldt-Universität Berlin, 35 Jahre Leiter des Rechnungswesens in Großbetrieben des Gesundheitswesens und der Wohnungswirtschaft, davon 20 Jahre als Prokurist. Langjährige nebenberufliche Lehrtätigkeit, darunter an Berufsfachschulen, in der Erwachsenenqualifizierung und an einer Fachhochschule. Jahrelanges Mitglied einer IHK-Prüfungskommission. Mitautor mehrerer Fachbücher.

Rolf H. Stich, Rechtsanwalt, Mediator und Dozent. Nach dem Studium Partner der Kanzlei SBS, Hameln; seit Mitte 2015 der AdvocateAssociate Hameln. Regelmäßig als Dozent insbesondere in den Bereichen IP-Recht, Wettbewerbsrecht, Urheberrecht, Arbeitsrecht, Vertragsrecht, Unternehmens- und Steuerrecht u. a. am Bildungszentrum des Einzelhandels Niedersachsen (dort auch als Fachleiter) sowie an der Hochschule Weserbergland tätig. Er ist Prüfer bei der IHK Hannover, Präsident des Hamelner Anwalt- und Notarvereins e.V. und Mitglied mehrerer Arbeitsgemeinschaften im Deutschen Anwaltverein.

Volker Wedde, Diplom-Betriebswirt (DH), absolvierte ein Studium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und ist Bezirksgeschäftsführer des Handelsverbands Bayern. Als Dozent ist er für die Akademie Handel tätig. Wedde gehört seit Jahren IHK-Prüfungsausschüssen in Aschaffenburg und Würzburg an und ist auch erfolgreicher Autor von Fachbüchern im weConsult-Verlag.

Daikan J. Westerbarkey, Diplom-Kaufmann: langjährige leitende Tätigkeit in Außenhandelsunternehmen. Seit 1987 selbständiger Dozent bei verschiedenen Bildungsträgern wie zum Beispiel der Fachhochschule Weihenstephan, Sabel-Akademie, Akademie Handel, IHK München und IHK Augsburg. Schwerpunkte der Unterrichtsfächer: Allgemeine BWL und VWL, Marketing, Außenhandel, Firmenseminare für zahlreiche Unternehmen aus Industrie und Handel; Mitglied in IHK-Prüfungsausschüssen und DIHK Arbeitsgruppen zur Erarbeitung von Rahmenplänen in der Weiterbildung

Index

- ABC-Analyse **406, 571, 584, 585**
 Abgabenordnung (AO) **241**
 Abgrenzungsposten **908**
 Ablauforganisation **57, 271, 280**
 Abmahnung **224**
 Abmahnung (UWG) **805**
 Abrufmitarbeiter **216**
 Absatzpotenzial **693**
 Absatzvolumen **693**
 Abschlussfreiheit **177, 253**
 Abschlussprüfung **859**
 Abschöpfungsstrategie **290, 737**
 Abschreibung **904, 909**
 AIDA-Formel **756**
 Akkreditierung **401**
 Aktiengesellschaft **205**
 Aktives Zuhören **837, 848**
 Aktivtausch **104**
 Allgemeine Geschäftsbedingungen **182**
 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz **210**
 Allgemeinverbindlichkeit **237**
 A-L-P-E-N-Methode **405**
 Amortisationsrechnung **930, 934**
 Amortisationsvergleichsrechnung **519**
 Amtsautorität **828**
 Analyse der Organisation **272**
 Analyse des Warenbedarfs **584**
 Analysemethoden **283**
 Analysetools **291**
 Analyse von Schwachstellen **350**
 Anderskosten **110**
 Änderungskündigung **227**
 Andler'sche Formel **589**
 Androhungsfunktion **224**
 Aneignen des Lernstoffs **24**
 Anfechtung **915, 184, 918**
 Anforderungen an eine Organisation **270**
 Angebotsüberhang **37**
 Annahmeverzug **194**
 Annuitätenmethode **523**
 Anpassung der Organisation **282**
 Anpassungsfortbildung **321**
 Anschaffungskosten Investition **904, 908**
 Äquivalenzziffernkalkulation **132**
 Arbeit **54, 93**
 Arbeitnehmer **210**
 Arbeitsgericht **919**
 Arbeitsgruppen **871**
 Arbeitslosigkeit **899, 901**
 Arbeitsrecht **209**
 Arbeitsschutz **493**
 Arbeitsschutzbestimmungen **221**
 Arbeitsteilung **273**
 Arbeitsunfähigkeit **222**
 Arbeitszeit **221**
 Arbeitszeitgesetz **221**
 Arbeitszeitkonto **408**
 Arbeitszeitmodell **408**
 Arbeitszeitmodelle **410**
 Arbeitszeugnis **916, 920, 232**
 arglistige Täuschung **185**
 Arithmetisches Mittel **359**
 Artteilung **273**
 Artvollmacht **208**
 ärztliches Beschäftigungsverbot **223**
 Assessmentcenter **327**
 Audit **401**
 Auditiver Lerntyp **21**
 Aufbau der Bilanz **102**
 Aufbauorganisation **922, 925, 57, 271, 274**
 Aufhebungsvertrag **919, 231**
 Aufstiegsfortbildung **321**
 Auszubildende **853, 857, 860**
 Ausbilder **853, 855, 857, 860, 861, 862, 863, 864, 865**
 Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) **853**
 Ausbildung in Teilzeit **858**
 Ausbildungsbeauftragte **857**
 ausbildungsbegleitende Hilfen **859**
 Ausbildungskooperation **865**
 Ausbildungsordnung **321, 854, 859**
 Ausbildungsordnungen **857, 865**
 Ausbildungsplan **856, 857, 858, 865**
 Ausbildungsrahmenplan **854, 856, 857**
 Ausbildungsstätte **220**
 Ausfallbürgschaft **578**

- Auslaufrabatte 741
 Auslegung 182
 Ausschlussfrist 919
 Außendienstpromotion 762
 Außenfinanzierung 529, 578
 Außenwirtschaftliches Gleichgewicht 49
 außerbetriebliche Maßnahmen 864
 außergewöhnliche Belastungen 243
 außerordentliche Kündigung 226
 Auswahlmethoden 311
 Auswahlverfahren 304, 308, 314
 Auswertung der betriebswirtschaftlichen
 Zahlen 144
 autoritärer Führungsstil 829
 Avalkredit 540
- Balanced Scorecard 283
 Balkendiagramm 281
 Barcode-Technik 645
 Basisstrategien 706
 Basistechnologien 657
 Bedarfsermittlung 584
 Bedarfsmengenermittlung 588
 Bedarfsprognosen 594
 Bedürfnisse. 26
 Beendigung von Arbeitsverhältnissen 915, 918
 Befragung 688
 befristete Arbeitsverträge 214
 befristetes Probearbeitsverhältnis 215
 Befristung ohne sachlichen Grund 215
 Beiträge 242
 belästigende Werbung 802
 Benachteiligung 211
 Benchmarking 269, 353
 Beobachtung 689
 Berufsbildungsgesetz 220
 Berufsschule 858, 859
 Beschaffungsinstrumente 314
 Beschaffungsmethode 304
 Beschaffungsmethoden 306
 Beschaffungspolitik 581, 605
 Beschäftigungsabweichung 557
 Beschäftigungsbeschränkungen 223
 Beschäftigungsverbote 223
 beschränkt geschäftsfähig 181, 253
- Beschwerdemanagementprozess 498
 Besitz 199
 Bestellmenge 931, 936
 Bestellpunktverfahren 586, 594
 Bestellrhythmusverfahren 595
 Bestellverfahren 594
 Beteiligungsfinanzierung 532
 Beteiligungsrechte 235
 Betriebliches Eingliederungsmanagement 494
 Betriebliche Statistik 291
 Betriebliches Vorschlagswesen 403
 Betriebliche Übung 210
 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 116
 Betriebsabrechnungsbogen BAB 906, 913
 Betriebsbedingte Kündigung 230
 Betriebsergebnis 111
 Betriebsergebnis, Berechnung 544
 Betriebsmittel 54, 93
 Betriebsrat 225
 Betriebsratswahl 234
 Betriebsvereinbarung 236
 Betriebsverfassungsgesetz 234
 Betriebsversammlung 234
 Betriebswirtschaft. 26
 Betriebszugehörigkeit 918
 Beurteilung 837, 838
 Beurteilungsfehler 842
 Beurteilungsgespräch 841
 Beurteilungssystem 837, 839, 840
 Bewertungsgrundsätze 103
 Beziehung, Gesprächspartner 449
 Beziehungsebene, Gespräche 449
 BGB-Gesellschaft 203
 Bilanz 905, 910
 Binnenmarkt 52
 Biorhythmus 408
 Blended learning 381
 Blickfangwerbung 800
 bottom-up 393
 Bottom-up-Planung 150
 Brainstorming 411
 Branchenstruktur-Analyse 696
 Break-Even-Analyse 141, 545
 Bringschuld 184
 Bruttoinlandsprodukt 28

- Buchführungspflicht **916, 921**
 Buchführungspflichten nach Handels- und Steuerrecht **99**
 Budgetierung **565**
 Budgets **151**
 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz **223**
 Bundesimmissionsschutzgesetz **488**
 Bundeskartellamt **809**
 Bundesurlaubsgesetz **221**
 Businessplan **73**
- Cash-Flow **358, 535**
 Category **721**
 Category Management **597**
 Coaching **326, 380**
 Compliance **340**
 Consumerismus **683**
 Consumer Promotion **763**
 Controlling **563**
 controllinggerechte Ziele **574**
 Controlling-Organisation **570**
 Copyright **807**
 Copy-Strategie **750**
 Corporate Behaviour **267, 340**
 Corporate Communication **340, 771**
 Corporate Design **339, 771**
 Corporate Governance **267, 340, 491**
 Corporate Identity **265, 293, 339, 771**
 Corporate Image **267**
 Corporate Social Responsibility (CSR) **682**
 Customer-Relationship-Management CRM **285**
- Darlehen **930, 935**
 Data Mining **285**
 Datenmanagement **383**
 Datenschutzgrundverordnung, DSGVO **458**
 Datenschutz, Regeln **459**
 Datenschutzregelungen **459**
 Datenschutzverletzungen **458**
 Dauer der Urheberrechte **807**
 Dealer Promotion **763**
 Deckungsbeitragsrechnung **136, 543**
 Deckungsbeitragsrechnung, mehrstufige **546**
 Degressive Kosten **138**
 deklaratorisch **202**
- Delkreder Haftung **84**
 Delphi-Methode **355**
 Desinvestitionsstrategie **290**
 desk research **686**
 Dezentraler Einkauf **596, 597**
 dezentrales Beschwerdemanagement **498**
 Diagonale Kooperationen **88**
 Dienstleistungen **588**
 Dienstleistungsmarketing **680**
 Differenzierungsstrategie **706**
 Differenzkalkulation **134**
 DIN EN ISO 9000 **395**
 direktes Beschwerdemanagement **498**
 direkte Steuern **242**
 Disposition **273**
 dispositive Faktoren **899, 902**
 Distributionsanalyse **694**
 Distributionspolitik **903**
 Diversifikation **705, 718**
 Diversität **827**
 Diversity **294**
 Dokumentationsfunktion **224**
 Drohung **185**
 duale Ausbildung **321, 852, 856**
 duales Studium **856**
 Dual Sourcing **602**
 Durchschnittseinkommen **33**
 Dynamische Investitionsrechenverfahren **521**
- Ecklohn **318**
 Economies of scale **698**
 ECR **582, 586, 597**
 Efficient Assortment **657**
 Efficient Consumer Response **582**
 Efficient Produkt Introduction **658**
 Efficient Promotion **658**
 Efficient Replenishment **642**
 EFQM-Modell **399**
 Ehegattensplitting **244**
 Eigenkapitalquote **952**
 Eigenkapitalrentabilität **905, 910, 538**
 Eigenmarke **727**
 Eigenschaftsirrtum **185**
 Eigentransport **660**
 Eigentum **199**

- einfaches Zeugnis 232
 Einflussfaktoren auf die Sortimentsbildung 719
 Einführungsrabatte 741
 Einigungsstelle 234
 Einkaufsausschuss 597
 Einkaufskooperation 674
 Einkaufslimit 590
 Einkaufsverband 86
 Einkommensteuer 243
 Einkommensteuertabelle 244
 Einkunftsarten 243
 Einladung/Aufforderung zur Abgabe eines
 Angebots 179
 Ein-Liniensystem 276
 Einstiegsqualifikation 321
 Einwilligung 181, 253
 Einzelfälle unlauteren Verhaltens 239
 Einzelprämie 338
 Einzelprokura 208
 Eisbergmodell 449
 Eisenhower-Prinzip 406
 Elastizität der Nachfrage 38
 Electronic Data Interchange 88
 Elementarfaktoren 899, 902
 Employer Branding 304
 Enterprise-Ressource-Planning-System 386
 Entgeltformen 316
 Entgeltfortzahlungsgesetz 222
 Entlohnungsformen 316
 Entsorgung 666
 Entstehungsrechnung 28
 Erbschafts- und Schenkungssteuer 248
 Erfahrungskurven-Analyse 698
 Erfolgskonten 105
 Erfüllungsgeschäft 183, 193
 Erfüllungsort 184
 Erfüllungsstörungen 193
 Ergebnisqualität 390
 Erhaltungsfortbildung 321
 Erklärungsirrtum 184
 Ernährungsberatung 495
 Ertragsplan 76
 Erweiterungsfortbildung 321
 Europäische Zentralbank EZB 45
 Euro-Raum 52
 Exklusivmarke 727
 Export 51
 externes Rechnungswesen 97
 Fachautorität 828
 Fachliche Voraussetzungen für die Exis-
 tenzgründung 69
 Factoring 540
 Feedback 848
 Fehleranalyse 350
 Fehlerbaumanalyse 399
 Fehlermanagement 398
 Fehlzeiten 494
 Feinabruf 600
 Feinlernziel 861
 Fernabsatzgeschäfte 918
 Fernabsatzverträge 186
 Fertigungsgemeinkostenzuschlagsatz 121
 field research 687
 Filialprokura 208
 Finanzbuchhaltung 97
 Finanzierung 530, 742
 Firma 202
 Firmenklarheit 202
 Firmenunterscheidbarkeit 202
 Firmenwahrheit 202
 Firmenwert 77
 Five-Forces-Modell 696
 Fixe Kosten 137
 Fixkosten 544
 Fördergespräch 327
 Formfreiheit 178, 213, 253
 Forming 932
 Formkaufleute 202
 Form-Kaufmann 202
 Formzwang 178
 Fortbildung 925
 Frachtführer 661
 Fragetechniken 848, 849
 Franchisegeber 746
 Franchisenehmer 746
 Franchise-Systeme 86
 Freibeträge 243
 Freie Marktwirtschaft 900
 Freihandel 53

- Freizeichnungsklauseln 800
 Fremdbezug oder Eigenfertigung 547
 Fremdtransport 660
 Frequenzstudie 272
 Friedensfunktion 238
 Führen durch Zielvereinbarung 296
 Führung 295
 Führung durch Motivation 296
 Führungsfähigkeiten 922, 924
 Führungsgrundsätze 65, 265, 294
 Führungsinstrumente 336
 Führungskompetenzen 922, 926
 Führungsmethoden 830
 Führungsmittel 831, 834
 Führungsstil 294, 298, 335, 829
 autoritär 298
 dreidimensional 299
 eindimensional 298
 kooperativ 298
 situativ 299
 zweidimensional 299
 Führungsstile (Kurt Lewin) 930, 934
 Führungstechnik 296
 Funktionsorientierte Organisation 597
 Funktionsrabatte 740
 Fusionskontrolle 809

 Gantt-Diagramm 281
 Garantie 197
 Gaststättengesetz 241
 Gebühren 242
 Gegenstromverfahren 151, 392
 Gegenüberstellung QM Verfahren 399
 Geldfunktionen 44
 Gemeinkosten 906, 912
 Genehmigung 181, 253
 Generalklausel 238, 793
 Genossenschaft 206
 Geringfügig Beschäftigte 217
 Gesamtkapitalrentabilität 905, 538
 Gesamtkostenverfahren 573
 Gesamtprokura 208
 Geschäftsfähigkeit 918
 Geschäftsidee 71
 Geschäftsunfähig 181

 Geschäftswille 178
 Gesellschaft bürgerlichen Rechts 203
 Gesellschaft mit beschränkter Haftung 204
 Gesetzesverstoß 177
 Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb 238, 792
 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen 240, 808
 Gespräche, konstruktiv 455
 Gesprächssituation, Einflussfaktoren 442
 Gesprächstechniken 454, 848
 Gesundheitsschutz 493
 Gewährleistung 915, 917
 Gewährleistungsansprüche 195
 Gewerbeordnung 241
 Gewerberecht 240
 Gewerbesteuer 244
 gewerblicher Rechtsschutz 792
 Gewinnquote 32
 Gewinnspiele 801
 Gewinnvergleichsrechnung 518
 Gini-Koeffizient 33
 Gläubigerverzug 193
 Gleichgewichtspunkt 36
 Gleitzone 218
 Global Location Number (GLN), 645
 Global Sourcing 604
 Global Trade Item Number (GTIN), 645
 GmbH 899, 902
 GmbH & Co. KG 206
 Goldene Bilanzregel 905, 906, 911
 Goldene Finanzierungsregel 529
 Grobziel 861
 Grunderwerbssteuer 247
 Grundkosten 110
 Grundlagengeschäfte 207
 Grundpreis 801
 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung 921
 Grundsteuer 247
 Gruppe 867
 formell, informell 300
 Gruppennorm 302
 Guerilla Marketing 761
 Günstigkeitsprinzip 209
 Güterarten 27
 Güteverhandlung 919, 231

- GWB 240
 HACCP 397
 Handelsbücher 921
 Handelsgewerbe 201
 Handelsmarken 84, 727
 Handelsregister 202
 Handelsspanne 135
 Handelsvertreter 743
 Handels(waren)kalkulation 134
 Händlerpromotion 763
 Handlungsvollmacht 208
 Handlungswille 178
 Handwerksordnung 241
 Haupttender 46
 Haustürgeschäfte 186, 918
 Hebesatz 245
 Hemmung der Verjährung 198
 Herstellermarken 725
 High-Kontext-Kulturen 450
 Hinweisfunktion 224
 Höchstpreis 42
 Holschuld 184
 Horizontale Diversifikation 718
 Horizontale Finanzierungsregeln 529
 Hub and Spoke-System 664
 Hypothekendarlehen 541

 Ich-Botschaften 837, 848
 Identifikationstechnologien 644
 Import 51
 Improvisation 273
 IMS 335
 Incoterms 742
 indirektes Beschwerdemanagement 498
 indirekte Steuern 242
 Inflation 44
 Influencer Marketing 761
 Information 831
 Informationsmanagement 384
 Informationsorganisation 271
 Informationsquelle 385
 Inhaltsfreiheit 177, 253
 Inhaltsirrtum 185
 Innenfinanzierung 529, 531, 532, 535

 Innovation 717
 Input 54
 Insolvenz 200
 Instanzen 275
 Integriertes Managementsystem 335, 352
 Interner-Zinsfuß-Methode 524
 internes Rechnungswesen 97
 Inventar 101, 909
 Inventur 905, 101, 909
 Investitionsgut 27
 Investitionsgütermarketing 680
 Investitionsplanung 513
 Investitionsrechenverfahren 515
 Investitionsstrategie 290
 irreführende geschäftliche Handlung 793, 798
 irreführende Werbung 798
 Ishikawa-Diagramm 398
 Ist-Kaufmann 201

 Jahresabschluss 908, 106
 Job-enlargement 326
 Job-enrichment 326
 Job-rotation 326
 Journal 100
 Jugendarbeitsschutzgesetz 222
 Jugend- und Auszubildendenvertretung 234
 juristische Personen 176

 Kaizen 393
 Kalkulation 124
 Kalkulationszinsfuß 522
 Kann-Kaufmann 201
 Kapazitätsorientierte Arbeitszeit 216
 Kapitalbedarfsplanung 528
 Kapitalfreisetzungseffekt 533
 Kapitalgesellschaft 203
 Kapitalwertmethode 522
 Kartellrecht 808
 Käufermarkt 679
 Kaufmann 201
 kaufmännisches Bestätigungsschreiben 179
 Kauf oder Pacht 79
 Kaufvertrag 915, 918
 Kennzahlen 146, 291, 568
 Kennzahlen zu Rentabilität 147

- Key-Account-Management 775
 Kommanditgesellschaft 204
 Kommissionär 746
 Kommissionierung 931, 936, 639
 Kommunikation 847
 Kommunikation, datenschutzkonform 458
 Kommunikation, gewaltfrei 457
 Kommunikation, Grundlagen 441
 Kommunikation, interkulturell 450, 453
 Kommunikation, nonverbal 444
 Kommunikationsmodelle 444
 Kommunikationspolitik 903, 747
 Kommunikationsprozesse 453
 Kommunikationsquadrat, Nachrichtenquadrat 446
 Kommunikativer Lerntyp 21
 komplementär 27
 Konditionenpolitik 740
 Konfliktformen 844
 Konfliktlösungen 846
 Konfliktursachen 844
 Konjunktur 43
 Konkurrenzorientierte Preisbildung 734
 Konkurrenzstrategie 738
 Konsignationslager 634
 Konsumgut 27
 Konsumgütermarketing 680
 Konsumgütermarkt 679
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 397
 Kontokorrentkredit 539
 Kontrahierungspolitik 903, 732
 Kontrolle 833
 Konzentration 82
 Konzentrationsauswahlverfahren 688
 Kooperation 83
 Kooperation als Kartell 86
 Kooperationen, Erfolgsfaktoren 85
 kooperativer Führungsstil 829
 Körperschaftssteuer 244
 Körpersprache 442, 449
 Kostenabweichungen 557
 Kostenartenrechnung 108
 Kostenführerschaft 706
 Kostenorientierte Preisbildung 734
 Kostenstellenrechnung 114
 Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis 122
 Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) 124
 Kostenträgerzeitrechnung 122
 Kosten- und Leistungsrechnung 107, 543
 Kostenvergleichsrechnung 516
 Kreativitätstechniken 411, 874
 Kreislaufwirtschaftsgesetz 489
 Kritischer Pfad 282
 Kundenanalyse 693
 Kundenanzahlungen 540
 Kundenbindung 497, 502
 Kundenzufriedenheit 285, 498, 501, 502
 Kündigung 225, 314
 Arbeitsvertrag 918
 außerordentliche 918
 Kündigung Arbeitsverhältnis, Klage 915, 919
 Kündigungsfristen
 Arbeitsrecht 918
 Kündigungsschutz 227
 Kündigungsschutzgesetz 314
 Kündigungsschutzklage 919, 231
 Kurzarbeit 314
 Kurzfristige Beschäftigung 218
 Kurzfristige Erfolgsrechnung 572
 Kybernetisches System 351
 Ladenschlussgesetz 241
 Lagerarten 632
 Lagereinrichtung 637
 Lagergröße 635
 Lagerorganisation 631
 Lagerstandort 634
 Lagersteuerung und -verwaltung 636
 Langfristige Fremdfinanzierung 541
 Laterale Diversifikation 718
 Laterale Kooperationen 88
 Laufbahnplanung 325, 328
 Leadbuyer 597
 Leasing 930, 541, 935
 Lehrgespräch 381
 Lehrplan 321
 Leistung
 Unmöglichkeit 918
 Leistungsbilanz 50
 Leistungskurve 408

- Leistungslohn 317
 Leitbild 265, 266, 339
 Leitlinien für die Zusammenarbeit 65
 Leittextmethode 378, 863
 Lenkungsausschuss 870
 Lernbereiche 862
 Lernerfolgskontrollen 381
 Lernprozess 862
 Lernquellen 23
 Lernrhythmus 21
 Lernumgebung 22
 Lern- und Arbeitsmethodik 19
 Lernziel 373
 Lernziele 861
 Leverage-Effekt 148, 538, 578
 Lieferantenbeurteilung 937, 940
 Lieferantenkredit 539
 Lieferart 742
 Lieferbereitschaft 741
 Lieferpolitik 741
 Lieferzeit 741
 Linearer Kostenverlauf (proportional) 138
 Liquidation 201
 Liquidität 1. Grades 952
 Liquidität 2. Grades 952
 Liquidität 3. Grades 952
 Lizenzrechte 807
 Local Sourcing 603
 Lockvogelangebot 796, 798
 Logistik 64
 Logistik - Aufgaben 903
 Logistik-Aufgaben 899
 Lohnquote 32
 Lohnsteuer 244
 Low-Kontext-Kulturen 450, 451
 Low-Price- oder Niedrigpreisstrategie 737

 Magisches Viereck 898, 901
 Magisches Viereck – VWL 44
 Make or Buy 547
 Make or Buy: kritische Menge 549
 Management by Delegation 297, 830
 Management by Exception 831
 Management by Objectives (MbO) 296, 830
 Management-Informationssystem 386

 Mangel 195
 Marge 135
 Markengesetz 806
 Markenpolitik 725
 Markenschutzrecht 806
 Marketing 62, 678
 Marketingkreislauf 680
 Marketing-Mix 929, 932, 771
 Marketingplanung 678
 Marketing Prozess 679
 Marketingziele 903, 701
 Markt 33
 Marktanalyse 284, 685, 692
 Marktanteil 693
 Marktbearbeitungsstrategien 709
 marktbeherrschende Stellung 809
 Marktbeobachtung 685
 Marktdurchdringung 704
 Marktdurchdringungsstrategie 738
 Marktentwicklung 704
 Marktformen 39
 Marktforschung 684
 Marktführer 41
 Marktpotenzial 692
 Marktprognose 686
 Marktsättigungsgrad 693
 Marktsegmentierung 707
 Marktsegmentierungskriterien 708
 Marktvolumen 693
 Marktwirtschaft 898, 900
 Matrixorganisation 279, 334
 Median 359
 Medianeinkommen 33
 Mediaplanung / Mediaselektion 751
 Mehrliniensystem 278
 Meldebestand 594
 Mengenrabatte 741
 Mengenteilung 273
 Mengentender 47
 Mentoring 380
 Messen 746
 Metaplan-Methode 412
 Methode 6.3.5 413
 Methode der vollständigen Handlung 863
 Methoden der Erfolgskontrollen 382

- Mindestlohn 318
 Mindestpreis 42
 Mindestreserve 46
 Mindmapping 874
 Minijobs 217
 Missbrauchsaufsicht 40
 Missverständnisse in der Kommunikation 444, 445, 448
 Mitarbeiterbefragung 328
 Mitarbeiterbindung 337
 Mitarbeitergespräch 936, 939, 834, 836
 Mitarbeitergespräch, Anlässe 834
 Mitarbeiterhandbuch 25
 Mitbestimmung 235
 Mittelpreisstrategie 737
 Mobbing 847
 Moderation 412, 867, 871, 872, 873, 875
 Moderationsmethoden 871
 Moderationszyklus 872
 Modular Sourcing 603
 Modus 359
 Mondpreise 799
 Motivation 20, 296, 832
 Motivforschung 286
 Motorischer Lerntyp 21
 Multimomentverfahren 272
 Multiple Sourcing 602
 Mutterschutz 223
 Mutterschutzgesetz 223

 Nachahmung 796
 Nachbesserung 195
 Nacherfüllung 195
 Nachfolgeplanung 328
 Nachfrageorientierte Preisbildung 736
 Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik 49
 Nachfrageüberhang 37
 Nachhaftung 208
 Nachweisgesetz 213
 natürliche Personen 176
 Nebentätigkeiten 219
 Netzplan 282
 Neubeginn der Verjährung 198
 Neulieferung 195
 neutrale Aufwendungen 110
 neutrale Erträge 110
 Neutrales Ergebnis 111
 Wichtigkeit 915, 176, 918
 Nischenstrategie 706
 Nonverbales, nonverbal 449
 Normalkostenrechnung 555
 norming 932
 Notarielle Beurkundung 178
 Nummer für Versandseinheiten (NVE) 645
 Nutzungsdauer eines Investitionsobjekts 526
 Nutzungsrechte 807

 Objektorientierte Stellenbildung 597
 Offenbarungspflicht 212
 Offene Handelsgesellschaft 203
 offene Mängel 940
 Offenmarktpolitik 47
 Offensivstrategie 290
 Öffentliche Beglaubigung 178
 Öffentlichkeitsarbeit 765
 Öffentlichkeitswirkung 207
 Öffnungsklauseln 209
 Öko-Audit 489
 Ökonomisches Prinzip 27, 55
 Oligopol 40
 Operations-Research 355
 Operative Planung 269, 353
 Operatives Controlling 565
 Optimale Bestellmenge 589, 943, 589
 Optimierung der Verkaufsgespräche 476
 Option 180
 ordentliche Kündigung 226
 Ordnungsfunktion 238
 Organisation 56, 57, 270
 Organisationsentwicklung 361
 organisatorische Strukturen 301
 Output 54
 Overreporting 691

 Panel 691
 Paneleffekte 691
 Panelsterblichkeit 691
 Pareto-Prinzip 405
 Passivtausch 104
 Pausenzeit 221

- Payoffzeit 522
 Penetrationsstrategie 738
 performing 932
 Periodenabgrenzung 904, 908
 Personalbedarf 925
 Personalbedarfsplanung 922, 925
 Personalbeschaffung 304
 personale Autorität 828
 Personaleinsatzplanung 408
 Personalentwicklung 922, 926, 322, 849, 373
 Bedarfsermittlung 322
 Planung 374
 Personalentwicklungsmethode
 training-off-the-job 381
 Personalentwicklungsmethoden 377
 Personalentwicklungsmethode training-ne-
 ar-the-job 377
 Personalfragebogen 211
 Personalführung 65, 293
 Personalkosten 410
 Personalmarketing 304
 Personalplanung 304
 Personenbedingte Kündigung 229
 Personenbeförderungsgesetz 241
 Personengesellschaft 203
 persönliche und fachliche Eignung 220
 Persönliche Voraussetzungen für die Exis-
 tenzgründung 69
 Pflichten des Arbeitgebers 210, 218, 219
 Pflichten des Arbeitnehmers 218
 Pflichten des Bewerbers 211
 Pflichten von Azubis 220
 Phasen des Gruppenprozesses 303
 Plankostenrechnung 556
 Plankostenrechnung, flexible 556
 Plankostenrechnung, starre 556
 Planspiel 379
 Planungsprozess 339
 Planungsrechnung 149, 360
 Pluralinstanz 276
 Polypol 40
 Portfolioanalyse 587
 Portfoliomatrix 587
 Potentialfaktoren 899
 Präferenzen 903
 Prämien 338
 Preisabfolgestrategie 737
 Preisabweichung 557
 Preisangabenverordnung 801
 Preisausschreiben 801
 Preisbildung 36
 Preisdifferenzierung 739
 Preispolitik 903, 733
 Preisstrategie 929, 933
 Preisuntergrenze 738
 Preisuntergrenze, absolute 544
 Preisuntergrenzen 143
 Premium- oder Hochpreisstrategie 737
 Primärforschung 686, 942, 687
 Primärverteilung 31
 Prioritätsgrundsatz 806
 Privatautonomie 177
 Probezeit 216
 Product-Placement 759
 Produktdesign 715
 Produktdifferenzierung 717
 Produktelimination 718
 Produktentwicklung 704, 716
 Produktgestaltung 714
 Produkthaftung 197
 Produktionsfaktoren 28
 Produktionsfaktoren 54, 93
 Produktlebenszyklus 287
 Produktlebenszyklus-Analyse 699
 Produkt-Markt-Matrix 703
 Produktpolitik 903, 713
 Produktvariation 717
 Progressiver Kostenverlauf (über-
 proportional) 138
 Projekt 941, 414, 379, 864
 Projekt Auftraggeber 869
 Projektgruppe 929, 868
 Projektgruppen 414, 867, 871, 875
 Projektleiter 938, 942
 Projektleitung 868
 Projektmanagement 415
 Projektphasen 938, 941
 Projektteam 936, 939, 870
 Prokura 207
 Promotionpreisstrategie 737

- Protektionismus 53
 Provision 317
 Provisionen 338
 Prozesskostenrechnung 560
 Prozessorganisation 333
 Prozessorientierung 396
 Prozessqualität 390
 Public Relations 765
 Push- und Pull-Strategie 708

 Qualifiziertes Zeugnis 232
 Qualität 389
 Qualitätspolitik 392
 Qualitätsziele 392
 Quotenauswahlverfahren 687

 Rabatt 800
 Rack Jobber 87
 Radio Frequency Identifikation (RFID) 644
 Random-Verfahren 687
 Rangfolge der Rechtsquellen 176
 Ratenzahlungsverträge 918
 Rechte und Pflichten bei der Einstellung 232
 rechtliche Vorteile 181
 Rechtsbindungswille 178
 Rechtsfähigkeit 176
 Rechtsform 68
 Rechtsobjekte 176
 Rechtsquellen 176, 209
 Reichweite 754
 Reisender 743
 Relativer Deckungsbeitrag 553
 Relativer Marktanteil 693
 Rentabilität 147
 Renteneintritt 231
 Repetierfaktoren 899
 Return on Investment ROI 952, 292, 358, 569
 Richtlernziel 861
 Risiko 490
 Risikofelder 491
 Rollen in Gruppen 301
 Rollenspiel 377
 Rollentypen 937, 940
 Rückstellungen 533
 Rückwärtsintegration 718

 Rückwärtskalkulation 134
 Rügeobliegenheit 197

 Sammelladung 663
 Schaufensterauslagen 179
 Scheingeschäfte 918
 Scherzgeschäfte 918
 Schickschuld 184
 Schleichwerbung 801
 Schlüsselkunden 775
 Schlüsselqualifikationen 370, 863
 Schnittstellen 491
 Schöpfungsakt 807
 Schriftform 178
 Schuldenberatung 495
 Schuldnerverzug 193
 Schutzfunktion 237
 schwarze Liste 794
 schwebend unwirksam 181, 253
 Schwerbehindertenrecht 224
 Schwerbehindertenvertretung 234
 Scorecard 653
 SECI-Modell (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) 388
 Sekundärforschung 686, 942, 686
 Sekundärverteilung 31
 Selbstbestimmung, informationelle 458
 Selbstbewertung 402
 Selbstfinanzierung 533
 Selbststudium 381
 Sender-Empfänger-Modell 444
 Serial Shipping Container Code (SSCC) 645
 Servicepolitik 728
 Signale, nonverbal 441
 Single Sourcing 601
 Singularinstanz 276
 Sittenwidrigkeit 177
 Skimmingstrategie 737
 SMART 340
 Smart-Formel 404
 Snob-Effekt 39
 Sonderangebot 798
 Sonderausgaben 243
 Sonderkündigungsschutz 227
 Sortimentsausrichtung 722

- Sortimentsdimension 721
- Sortimentsdynamik 723
- Sortimentsexpansion 724
- Sortimentskontraktion 724
- Sortimentskontrolle 723
- Sortimentsniveau 722
- Sortimentspolitik 719
- sortimentspolitische Maßnahmen 723
- Sortimentsvariation 724
- Soziale Marktwirtschaft 900
- soziale Rechtfertigung (Kündigung) 229
- Sozialistische Marktwirtschaft 900
- Soziallohn 318
- Spediteur 661
- Spezialvollmacht 208
- Spitzenrefinanzierungsfazität 47
- Sponsoring 769
- Stab-Liniensystem 277
- Staff Promotion 762
- Stakeholder 56, 93
- Standards, kulturspezifisch 450
- Stärken-Schwächen-Profil 850
- Starre Nachfrage 39
- Statische Investitionsrechenverfahren 515
- Statistik 359
- Stelle 274
- Stellenausschreibung 921, 924, 275, 210
- Stellenbeschreibung 921, 924, 275, 404, 337
- Stellenbildung 274
- Steuermesszahl 245
- Steuern 242
- Steuerungsgremium 870
- Stichprobeninventur 910
- Store Brand 727
- storming 932
- Störungen, Kommunikation 445
- strafbewehrte Unterlassungserklärung 805
- Strategie der Preispositionierung 737
- Strategien des Efficient Consumer Response 655
- Strategische Geschäftseinheiten (SGE) 355
- Strategische Planung 268, 352
- Strategisches Controlling 564, 780
- Stress 494
- Stressauswirkungen 408
- Streugebiet 751
- Strukturkosten 544
- Strukturqualität 390
- Substanzwertmethode 78
- Substitutionsgüter 27
- Substitutionsprinzip 273
- Subventionen 899, 902
- Suchtprobleme 495
- Supply Chain 583
- Supply Chain Management 642
- Szenariotechnik 354
- Target Costing 562, 571
- Tarifrecht 237
- Taschengeldparagraf 181
- Tausenderpreis 753
- Teamprämie 338
- Teilerhebung 687
- Teilkostenrechnung, Vor- und Nachteile 551
- Teilzeitarbeit 216
- Teilzeit- und Befristungsgesetz 214
- Tensororganisation 280
- Test/Experiment 689
- Textform 178
- Tod des Arbeitnehmers 231
- To-do-Liste 405
- top down 393
- Top-down-Planung 150, 333
- Total Quality Management 394
- Tourenplanung 661
- TQM 394
- Training on the job 377
- Transportkosten 665
- Transportnetzwerke 663
- Transportprozess 658
- überbetriebliche Ausbildungsstätten 864
- Umfeldanalyse 55, 695
- Umsatzkostenverfahren 573
- Umsatzrentabilität 905
- Umsatzsteuer 242, 245
- Umtausch 196
- Umweltauditgesetz 490
- Umwelterklärung 490
- Umweltwerbung 799
- Underreporting 691

- unlautere geschäftliche Handlung 793
- Unlauterer Wettbewerb 916, 920, 238
- Unternehmensführung 902, 54, 93
- Unternehmenskultur 266, 330
- Unternehmensleitbild 265, 921, 295, 330
- Unternehmensphilosophie 330
- Unternehmensziele 340
- Unternehmergesellschaft 205
- Unternehmerische Selbstständigkeit, Chancen und Risiken 67
- unverbindliche Preisempfehlung 799
- unzumutbare Belästigung 793
- Urheberrecht 807
- Urteil 231
- UWG 238

- variable Kosten 137
- Variable Stückkosten 544
- Vendor-Managed Inventory (VMI) 586
- Verbraucherschutz 792
- verbraucherschützende Regelungen 792
- Verbrauchs-/Absatzverläufe 591
- Verbrauchsabweichung 557
- Verbrauchsgüterkauf 196
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie 495
- Verfügbares Einkommen 31
- Vergleich 231
- vergleichende Werbung 793, 802
- Vergütung 316
- Verhaltensbedingte Kündigung 229
- Verjährung 197
- Verkäufermarkt 679
- Verkaufsförderung 761
- Verpackung 715
- Verpackungsgesetz 667
- Verpflichtungsgeschäft 183
- Verstehen 24
- Verteilungsrechnung 29
- Vertikale Diversifikation 718
- Vertikale Finanzierungsregel 529
- Vertragsfreiheit 177
- Vertragshändler 86
- Vertragsrecht 915, 916
- Vertrieb 903, 678
- Vertriebscontrolling 780
- Vertriebsgebiete 937, 941
- Vertriebsmanagement 773
- Vertriebsorganisation 774
- Verwässerungsgefahr 806
- Verwechslungsgefahr 806
- Verwendungsrechnung 29
- Verzug 193
- Vier Freiheiten im Binnenmarkt 52
- Vier-Ohren-Modell 446
- Vier-Stufen-Methode 377
- Virales Marketing 759
- Visueller Lerntyp 21
- Volkswirtschaft 26
- Vollbeschäftigung 47
- Vollerhebung 687
- Vollkommener Markt 35, 899, 903
- Vollkostenrechnung 136
- Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung 550
- Vollkostenrechnung, Vor- und Nachteile 551
- Vorausbestellungsrabatte 741
- Vorratsmenge 798
- Vorsichtsprinzip 103
- Vorstellungsgespräch 211
- Vortrag 381
- Vorwärtsintegration 718
- Vorwärtskalkulation 134

- Warenausgangskontrolle 641
- Wareneingang 937, 940
- Wareneingangskontrolle 638
- Warenmanipulation 639
- Warenwirtschaftssystem 386
- Wechselkredit 540
- Wechselkurs 51
- Weiterbildungsbedarfsanalyse 476
- Werbebotschaft 750
- Werbeerfolgskontrolle 756
- Werbeetat 750
- Werbeforschung 748
- Werbegrundsätze 755
- Werbekreislauf 748
- Werbemittel 751
- Werbeplanung 749
- Werbeträger 751
- Werbeziele 749

- Werbung mit Selbstverständlichkeiten **800**
 Werbungskosten **243**
 Werkstoffe **54, 93**
 Wertanalyse **283, 355**
 Wettbewerb **41**
 Wettbewerbsanalyse **695**
 wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen **808**
 Wettbewerbsrecht **792**
 wettbewerbsrechtliches Verfahren **805**
 Wettbewerbsstrategien **703**
 Widerruf **915, 190, 918**
 Widerrufsrecht **186**
 Widerspruchsrecht **918**
 Willenserklärung **918, 178**
 Wirtschaftsausschuss **234**
 Wissensmanagement **382**
 Wissenspyramide **383**
 Work-Life-Balance **409**
 Wucher **177**
- XYZ-Analyse **571**
- Zahlungsbedingungen **742**
 Zahlungsbilanz **50**
 Zahlungsverzug **194**
 Zeitdiebe **407**
 Zeitplansystem **407**
 Zeitrabatte **741**
 Zeit- und Selbstmanagement **403, 405, 406, 409, 410**
 Instrumente **405, 409**
 Zentraleinkauf **596**
 zentrales Beschwerdemanagement **498**
 Zentrale und dezentrale Lagerhaltung **635**
 Zentralisierung der Entscheidung **276**
 Zentralwert **359**
 Zertifizierung **401**
 Zeugnis **232**
 Zeugnisarten **232**
 Ziele, Umsetzung **349**
 Ziele, Verträglichkeit **344**
 Zielfindungsprozess **701**
 Zinstender **47**
 Zusammenarbeit, multiprofessionell **440**
- Zusammenschlusskontrolle **809**
 Zusammenveranlagung **244**
 Zusatzkosten **110**
 Zuschlagskalkulation **124**
 Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen **127**
 zu versteuerndes Einkommen **244**
 Zweckaufwendungen **110**
 Zwischenprüfung **859**
 Zwischenzeugnis **232**

Zur Prüfungsvorbereitung:

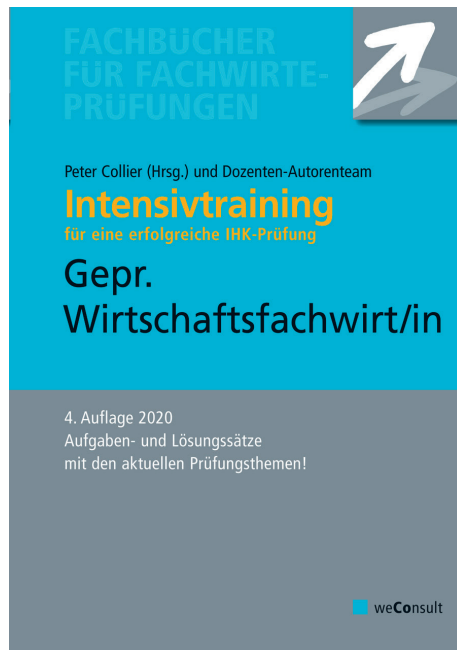
Für die Prüfung Wirtschaftsbezogene Qualifikationen:

Vier Aufgaben- und Lösungssätze für alle vier Handlungsbereiche

Für die Prüfung Handlungsspezifische Qualifikationen:

Zwei Situationsbeschreibungen mit je vier Klausuren einschließlich Lösungen.

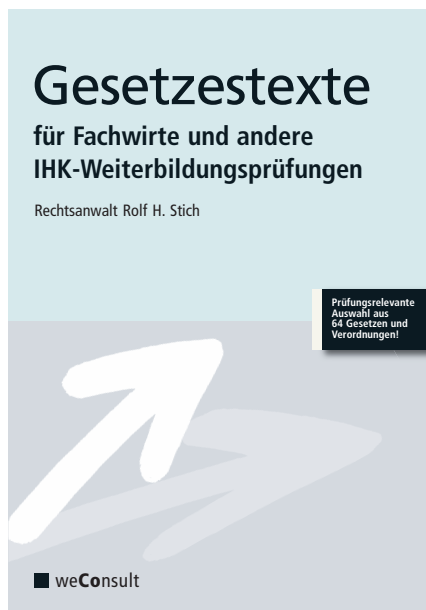
Mit den aktuellen Prüfungsthemen!



Aufgaben und Lösungen für alle Handlungsbereiche der beiden Prüfungen „Wirtschaftsbezogene Qualifikation“ und „Handlungsspezifische Qualifikation“. Regelmäßig aktualisiert.

306 S., 25,00 €

Diese Sammlung dürfen Fachwirte mit in die IHK-Prüfung nehmen:



Mit 64 (Stand 2021) gesetzlichen Vorschriften, teilweise in Auszügen. Vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz über BGB, HGB, Arbeits- und Wettbewerbsrecht bis zur Zivilprozessordnung.

Ihr Vorteil:

- Abgestimmt auf die Rahmenstoffpläne vieler Fachwirte-
- Mit Querverweisen auf andere Gesetze
- **Jährlich aktualisiert**
- Günstiger Preis
- Detaillierte Inhaltsübersicht mit den einzelnen Paragrafen

RA Rolf Stich, Gesetzestexte für Fachwirte, 1455 Seiten 22,00 €.

Unsere Bücher erhalten Sie In jeder Buchhandlung, selbstverständlich auch online

weConsult-Verlag
Bücher für Fachwirte

