

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Kompetenz Industrie

Gesamtband in 12 Lernfeldern

7. Auflage

Verfasst von Lehrern des kaufmännisch-beruflichen Schulwesens

Lektorat: Jürgen Müller, Freiburg i. Br.

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 97976



Mitarbeiter des Arbeitskreises:

Felsch, Stefan	Studienrat	Freiburg i. Br.
Frühbauer, Raimund	Oberstudiendirektor	Wangen i. Allg.
Krohn, Johannes	Studienrat	Freiburg i. Br.
Kurtenbach, Stefan	Studiendirektor	Bad Saulgau
Müller, Jürgen	Studiendirektor	Freiburg i. Br.

Leiter des Arbeitskreises und Lektorat:

Jürgen Müller, 79112 Freiburg i. Br.

Bildbearbeitung:

Verlag Europa-Lehrmittel, 42781 Haan-Gruiten

Bildnachweis:

Der Arbeitskreis dankt folgenden Unternehmen und Institutionen für die Überlassung von Bildmaterial:

- Johann Borgers GmbH & Co. KG, Bocholt,
- Claas Saulgau GmbH, Bad Saulgau,
- Daimler AG, Stuttgart,
- Deutscher Verkehrsverlag, Hamburg,
- GIF – Gesellschaft für Ingenieurprojekte Freiburg GmbH, Freiburg,
- Knoll Maschinenbau GmbH, Bad Saulgau,
- Landesinstitut für Erziehung und Unterricht, Stuttgart,
- Microsoft Business Solutions, Hamburg,
- Rieber GmbH & Co. KG, Reutlingen,
- Adam Opel AG, Rüsselsheim,
- z+m zeit- und messgeräte vertriebs-gmbH, Hochdorf.

ISBN 978-3-8085-4567-6

7. Auflage 2018

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2018 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag, Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Ertstadt

Umschlagkonzept: tiffany GmbH, 10999 Berlin

Foto: Tiberius Gracchus – Fotolia.com

Druck: Dardedze Holografija, LV-1063 Riga (Lettland)

Vorwort

„**Kompetenz Industrie**“ ist ein bewährtes Lehr- und Lernbuch für die kaufmännische Aus- und Weiterbildung in der Industrie.

Es richtet sich insbesondere an

- **Auszubildende zur/zum Industriekauffrau/Industriekaufmann**
- **Schülerinnen und Schüler in kaufmännischen Berufsfeldern**
- **Teilnehmer in Umschulungs- und Weiterbildungslehrgängen**
- **Dozenten und Teilnehmer von Fort- und Weiterbildungen in Unternehmen, Verbänden und sonstigen Institutionen**
- **Industriekaufleute zur selbstständigen Auffrischung ihres Wissens sowie zum Nachschlagen**

Das Buch orientiert sich an den **Lernzielen und Lerninhalten des Rahmenlehrplanes** für den berufsbezogenen Unterricht an den Berufsschulen.

Die einzelnen Themen sind in **Lernfeldern zusammengefasst** und prozessorientiert aufgebaut. Die betrieblichen Abläufe werden anhand einer **integrierten Unternehmenssoftware** dargestellt. Zur Bearbeitung der Lernfelder wurden die drei grundlegenden **Kompetenzfelder** vorangestellt: **Projekt-, Prozess- und Informationsmanagement**.

Hinführende Lernsituationen und Problemfälle anhand eines durchgängigen Falles sowie zahlreiche fallbezogene und praxisorientierte Beispiele erleichtern das Verständnis für theoretische Aussagen und komplexe Zusammenhänge.

Zentrale Aussagen wurden besonders gekennzeichnet.

Handlungsaufträge sollen zum selbstständigen und problemlösenden Handeln auffordern.

Aufgaben und Probleme am Schluss der einzelnen Sachthemen dienen der Lernziel-sicherung und der Lernerfolgskontrolle. Sie sollen zu kritischem, problemlösendem und handlungsorientiertem Denken anregen, zugleich Grundlage für Wiederholungen, Hausaufgaben und zur Prüfungsvorbereitung bieten.

Bei **lernfeldübergreifenden Themen** wird durch einen Vermerk am Seitenrand auf den Zusammenhang verwiesen.

Ausführliche **Inhalts- und Stichwortverzeichnisse** erleichtern das Auffinden von Lehrplanthemen, Kapiteln, Fachbegriffen und Erläuterungen.

Die „**Kompetenz Industrie**“ enthält die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** und die **statistischen Daten** bis zum **Sommer 2018**.

Ein **Löser** zu den Aufgaben ist im Verlagsprogramm erhältlich (**Europa-Nummer 93733**).

Ihr Feedback ist uns wichtig. Ihre Anmerkungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge zu diesem Buch nehmen wir gerne auf – schreiben Sie uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de.

Die Verfasser

Rottenburg, September 2018



Wichtiger Hinweis:

In diesem Buch finden sich Verweise/Links auf Internetseiten. Für die Inhalte auf diesen Seiten sind ausschließlich die Betreiber verantwortlich, weshalb eine Haftung ausgeschlossen wird. Für den Fall, dass Sie auf den angegebenen Internetseiten auf illegale oder anstößige Inhalte treffen, bitten wir Sie, uns unter info@europa-lehrmittel.de davon in Kenntnis zu setzen, damit wir beim Nachdruck dieses Buches den entsprechenden Link entfernen können.

Inhaltsverzeichnis nach Kompetenzbereichen und Ausbildungsjahren

Kompetenz Projektmanagement

1 Leitfaden für die Projektarbeit erarbeiten	12	2 Werkzeuge für die Projektarbeit kennenlernen	29
1.1 Projektplan erstellen	13	2.1 Ideen finden mit Brainstorming	30
1.1.1 Projektthema	13	2.2 Strukturen zeigen und verstehen mit Mind Mapping	31
1.1.2 Projektziele	15	2.3 Termine planen im Gantt-Diagramm ..	32
1.1.3 Problem- und Aufgabenanalyse	16	2.4 Richtig diskutieren und verhandeln mithilfe von Argumentations- und Verhandlungstechniken	32
1.1.4 Ablauf- und Zeitplanung	17	2.5 Im Team arbeiten mittels Teamfähigkeit	35
1.1.5 Aufgabenverteilung	18	2.6 Projekte dokumentieren mit Protokollen	37
1.2 Informationen zielgerichtet beschaffen und zur Lösung des Projektauftrags einsetzen	19	2.7 Projekte präsentieren mithilfe von Präsentationstechniken	38
1.2.1 Informationsgewinnung	19	2.8 Informationen gewinnen mit Fragebogen	40
1.2.2 Informationsbearbeitung	24	2.9 Informationen statistisch auswerten und grafisch darstellen	41
1.2.3 Informationsauswertung	25		
1.3 Projekte dokumentieren, präsentieren und diskutieren	27		
1.4 Projekte abschließen und reflektieren ..	27		

Kompetenz Prozessmanagement

1 Grundlagen	44	3 Beispiele von Geschäftsprozessen	47
2 Darstellung der Geschäftsprozesse mit ereignisgesteuerten Prozessketten	46		

Kompetenz Informationsmanagement

1 Arbeitsplatzrechner anhand von Leistungsmerkmalen vergleichen und ihre Einsatzmöglichkeiten beurteilen	53	3 Gründe für die Einrichtung, den Aufbau und den Betrieb globaler Netze verstehen	59
1.1 Hardware	53	3.1 Aufbau und Zugang	59
1.2 Software	54	3.2 Dienste	60
2 Gründe für die Einrichtung, den Aufbau und den Betrieb lokaler Netze verstehen	56	3.3 Client-Server-Prinzip	63

1. Ausbildungsjahr

Lernfeld 1: In Ausbildung und Beruf orientieren

64

1 Leistungsschwerpunkte und Arbeitsgebiete von Industrieunternehmen erörtern	65	2 Aufgaben der Beteiligten im dualen System erläutern	67
1.1 Berufliche Tätigkeitsfelder	65	2.1 Funktion von Ausbildern	67
1.2 Weiterentwicklungsmöglichkeiten	66	2.2 Funktion der Berufsschule	68

3	Rechte und Pflichten als Auszubildender ableiten	5	Ausbildungsbetriebe nach handelsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kriterien vergleichen
3.1	Ausbildungsvertrag	5.1	Kaufleute
3.2	Jugendarbeitsschutzgesetz	5.2	Handelsregister
4	Mitbestimmungsrechte konkretisieren	5.3	Handelsfirma
4.1	Betriebsrat	5.4	Personengesellschaften am Beispiel der KG
4.2	Jugend- und Auszubildendenvertretung	5.5	Kapitalgesellschaften am Beispiel der GmbH und der UG
4.3	Betriebsvereinbarung	5.5.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
		5.5.2	Unternehmergesellschaft (UG), »Mini-GmbH«
		5.6	Vergleich von Personen- und Kapitalgesellschaften

Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen

94

1	Unternehmensleitbild und Zielsystem beschreiben	3	Organisation von Unternehmen darstellen und Geschäftsprozesse analysieren
1.1	Unternehmensleitbild	3.1	Organisationsbegriff
1.2	Ökonomische Ziele	3.2	Aufbauorganisation
1.3	Ökologische Ziele	3.3	Ablauforganisation
1.4	Soziale Ziele	3.4	Geschäftsprozesse
1.5	Zielkonflikte		
2	Logistischen Prozess der Kundenauftragsführung analysieren	4	Betriebliches Informationssystem analysieren
2.1	Kernprozesse und unterstützende Prozesse im Unternehmen	4.1	Zentrale Steuerungsgrößen: Güter, Werte und Informationen
2.2	Logistik als Steuerungssystem	4.2	Zusammenwirken der Steuerungsgrößen
2.2.1	Integriertes Logistikkonzept	4.3	Grundlagen des Controllings
2.2.2	Teilbereiche des Logistikkonzepts	4.3.1	Arten des Controllings
2.2.3	Supply Chain Management	4.3.2	Ziel und Prozessphasen des Controllings

Lernfeld 3: Werteströme und Werte erfassen und dokumentieren

132

1	Aufgaben und Rechtsrahmen der Finanzbuchhaltung darstellen	3.1.1	Bestandskonten
1.1	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	3.1.2	Journal
1.2	Rechtsrahmen der Finanzbuchhaltung	3.1.3	Schlussbilanzkonto
2	Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz aufzeigen	3.1.4	Ergebniskonten (Erfolgskonten)
2.1	Inventur	3.1.5	Gewinn- und Verlust-Konto
2.2	Inventar	3.1.6	Zusammenfassendes Beispiel
2.3	Bilanz	3.2	Organisation der Finanzbuchhaltung
2.4	Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz	3.2.1	Haupt- und Nebenbücher
2.5	Wertveränderungen in der Bilanz	3.2.2	Kontenrahmen und Kontenplan
3	Werteströme buchhalterisch erfassen	3.3	Weiterführende Buchungen
3.1	Grundlegende Buchungen	3.3.1	Bezug und Verbrauch von Werkstoffen erfassen
		3.3.2	Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
		3.3.3	Umsatzsteuer
		3.3.4	Abschreibung
		3.3.5	Inventurdifferenzen

4	Auswirkungen auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus dem Jahresabschluss ableiten . . . 165	5	Integrierte Unternehmenssoftware als Dokumentations- und Informationsinstrument nutzen . 176
4.1	Erstellen des Jahresabschlusses 165	5.1	Debitoren 177
4.2	Auswertung des Jahresabschlusses . . . 175	5.2	Kreditoren 178
		5.3	Umsatzsteuersystem 179
			Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 3 180

Lernfeld 4: Wertschöpfungsprozesse analysieren und beurteilen 184

1	Zusammenhang zwischen externer und interner Rechnungslegung erkennen und abgrenzen 186	4	Kostenverhalten bei Beschäftigungsschwankungen analysieren 236
1.1	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung abgrenzen 187	4.1	Analyse des Kostenverhaltens bei Beschäftigungsschwankungen 236
1.1.1	Ausgaben – Einnahmen 187	4.2	Kostenverlauf und kritische Beschäftigungsgrade 238
1.1.2	Aufwendungen – Erträge 187		
1.1.3	Kosten – Leistungen 189	5	Absatz- und Produktionsentscheidungen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung treffen 245
1.2	Aus dem Gesamtergebnis das Betriebsergebnis und das neutrale Ergebnis ermitteln 190	5.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung . 245
1.2.1	Unternehmensbezogene Abgrenzung . 191	5.1.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung 245
1.2.2	Kostenrechnerische Korrekturen und kalkulatorische Kosten 191	5.1.2	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung 246
1.2.3	Gesamtergebnis – neutrales Ergebnis – Betriebsergebnis 192	5.2	Entscheidungen mithilfe der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung 247
2	Beim betrieblichen Leistungserstellungsprozess entstehende Kosten und Leistungen erfassen 195	5.2.1	Relative Deckungsbeitragsrechnung . . 247
2.1	Kostenartenrechnung durchführen . . . 195	5.2.2	Bestimmung von Preisuntergrenzen . . 247
2.1.1	Gliederung nach Kostenarten 196	5.2.3	Entscheidung über Zusatzaufträge . . . 248
2.1.2	Zurechenbarkeit auf die Kostenträger . 197	5.2.4	Optimales Produktionsprogramm 250
2.1.3	Verhalten bei Beschäftigungsänderungen 198	5.2.5	Eigenfertigung oder Fremdbezug 252
2.2	Leistungen erfassen 198	6	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung vergleichen . . 257
3	Kostenrechnerischen Wertschöpfungsbeitrag einzelner Produkte zum Betriebserfolg berechnen und beurteilen 200	7	Kosten prozessorientiert betrachten 262
3.1	Kostenstellenrechnung 200	7.1	Prozesskostenrechnung im Überblick . 262
3.1.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung . 201	7.2	Ablauf der Prozesskostenrechnung . . . 263
3.1.2	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen 201	7.2.1	Analyse der Prozesse 263
3.1.3	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen 202	7.2.2	Bestimmung der Kostentreiber 264
3.1.4	Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen 205	7.2.3	Ermittlung der Prozesskostensätze . . . 265
3.1.5	Bedeutung der Kostenstellenrechnung im Rahmen des Controllings 207	7.2.4	Kalkulation mit Prozesskostensätzen . . 266
3.1.6	Istkosten und Istzuschlagssätze 208	7.3	Vor- und Nachteile der prozessorientierten Kostenbetrachtung 266
3.1.7	Normalkosten und Normalkostenzuschlagssätze 210	8	Abweichungsanalyse mithilfe der Plankostenrechnung vornehmen und Lösungsvorschläge unterbreiten 268
3.1.8	Kostenüber- und Kostenunterdeckung . 211	8.1	Starre Plankostenrechnung 269
3.2	Kostenträgerrechnung 217	8.2	Flexible Plankostenrechnung 270
3.2.1	Kostenträgerstückrechnung 217	9	Kostenrechnungssysteme im Überblick vergleichen 272
3.2.2	Kostenträgerzeitrechnung 228		

Lernfeld 5: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren 273

1	Produktions- oder Dienstleistungsprogramm in Abhängigkeit vom Absatzmarkt begründen	274
1.1	Produktenstehung	274
1.1.1	Produkt- und Programmplanung	275
1.1.2	Produktforschung und -entwicklung	277
1.1.3	Einflussfaktoren der Produktkonkretisierung	277
1.1.4	Aspekte der Nachhaltigkeit als Einflussfaktoren der Produktkonkretisierung	279
1.2	Rechtsschutz der Erzeugnisse	282
2	Produktion aufgrund technischer Vorgaben planen und Fertigungsaufträge disponieren	283
2.1	Produktionsplanung	283
2.1.1	Fertigungsverfahren	284
2.1.2	Darstellung des Fertigungsablaufs mithilfe von Arbeitsplänen	289
2.1.3	Elemente der Bedarfsplanung	290
2.2	Bearbeitung eines Fertigungsauftrages	293
2.2.1	Stücklistenauflösung	293
2.2.2	Auftragsterminierung und Kapazitätssteuerung	296
2.2.3	Auftragsveranlassung	301
2.2.4	Auftragsüberwachung	302
3	Produktionscontrolling durch Kostenanalyse, Qualitätsmanagement und Rationalisierungskonzepte vornehmen	305
3.1	Maßnahmen des Produktionscontrollings	305
3.1.1	Kapazität, Beschäftigung und Beschäftigungsgrad	306
3.1.2	Produktivität und Wirtschaftlichkeit	307
3.1.3	Qualitätsmanagement	309
3.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung	316
3.2.1	Standardisierung	318
3.2.2	Eigenfertigung oder Fremdbezug	319
3.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte	321
4	Geeignetes informationstechnisches System in der Produktion einsetzen	326

2. Ausbildungsjahr

Lernfeld 6: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren 333

1	Beschaffungsanlässe erkennen, Bedarfsanalysen durchführen und Beschaffungsentscheidungen treffen	334
1.1	Beschaffungsmarktforschung	334
1.2	ABC-Analyse (Wertanalyse)	337
1.3	Bedarfsarten	338
1.4	Erzeugnisstruktur	339
1.5	Bedarfsermittlung	339
1.5.1	Anforderungen der Bedarfsermittlung	339
1.5.2	Umweltaspekte bei der Bedarfsermittlung	340
1.6	Bereitstellungsprinzipien	345
1.7	Bestellplanung	347
1.7.1	Verbrauchsgesteuerte Disposition	347
1.7.2	Mengenplanung	348
1.8	Angebotsvergleich mit Bezugs-kalkulation	351
1.9	Lieferantenauswahl	360
1.10	Anbahnung und Abschluss von Verträgen	368
1.10.1	Rechtsgeschäfte	368
1.10.2	Vertragsfreiheit und Allgemeine Geschäftsbedingungen	370
1.10.3	Wichtige Vertragsarten im Überblick	372
1.10.4	Anbahnung des Kaufvertrags	373
1.10.5	Abschluss des Kaufvertrags	375
2	Erfüllung der Verträge überwachen und bei Vertragsverletzungen situationsgerechte Maßnahmen einleiten	381
2.1	Abwicklung eines Beschaffungsprozesses	381
2.1.1	Wareneingang	382
2.1.2	Rechnungsprüfung	383
2.1.3	Buchung der Rechnung	384
2.1.4	Zahlungsausgang und Buchung des Zahlungsausgangs	387
2.1.5	Möglichkeiten des Zahlungsverkehrs	389
2.2	Vertragsstörungen	393
2.2.1	Schlechtleistung (Mangelhafte Lieferung)	394
2.2.2	Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung)	396
2.2.3	Annahmeverzug (Nicht-Rechtzeitig-Annahme)	398
2.2.4	Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	399

3	Beschaffungscontrolling durchführen	404	3.3	Moderne Logistikkonzepte	409
3.1	Lagerisiken und Lagerhaltungskosten	405	3.3.1	Materialfluss im Unternehmen	410
3.2	Bestandsoptimierung aufgrund von Lagerkennziffern	406	3.3.2	Prozessoptimierungsmöglichkeiten auf der logistischen Kette	412

Lernfeld 7: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen 415

1	Personalbedarf unter Berücksichtigung der betrieblichen Ziele planen	418	3.3	Arbeitsbewertung	443
1.1	Personalbestandsanalyse	418	3.4	Vollmachten	452
1.2	Personalbedarfsanalyse	418	3.4.1	Handlungsvollmacht	453
			3.4.2	Prokura	454
			3.4.3	Zusammenfassender Überblick zu Handlungsvollmacht und Prokura	456
2	Personalbeschaffung unter Berücksichtigung des Arbeits-, Sozial- und Tarifrechts durchführen	420	4	Personal führen	460
2.1	Interne und externe Personalbeschaffung	420	4.1	Führungsstile und Führungstechniken	460
2.1.1	Stellenbeschreibung	420	4.2	Grundsätze der Menschenführung	461
2.1.2	Personalbeschaffungswege	421	4.3	Personalentwicklung	462
2.2	Personalauswahl	423	5	Entgelte berechnen und buchen	464
2.3	Arbeitsvertrag	424	5.1	Entlohnungssysteme	464
2.4	Arbeitsschutzbestimmungen	426	5.2	Lohn und Gehalt – Abrechnung und Buchung	467
2.5	Tarifrecht und Sozialpartner	429	6	Arbeitsverträge und Konsequenzen für Umsetzungen und Entlassungen bewerten	470
2.5.1	Tarifautonomie	429	6.1	Kündigung und Aufhebungsvertrag	470
2.5.2	Tarifverhandlungen	430	6.2	Allgemeiner und besonderer Kündigungsschutz	472
2.5.3	Arbeitskampf	431	6.3	Arbeitsgerichtsbarkeit	472
2.5.4	Tarifvertrag	433	7	Personalcontrolling durchführen	474
3	Personal mithilfe informationstechnischer Systeme betreuen	435		Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 7	475
3.1	Personalbetreuung	435			
3.1.1	Personalinformationssystem	435			
3.1.2	Personalstatistik	436			
3.2	Arbeitsgestaltung	438			

Lernfeld 8: Jahresabschluss analysieren und bewerten 477

1	Jahresabschlussarbeiten durchführen	479	2.1.3	Maßstäbe der Bewertung	493
1.1	Aufgaben des Jahresabschlusses	479	2.2	Wertansätze für Vermögen und Schulden nach Handels- und Steuerrecht	496
1.2	Periodengerechte Erfolgsermittlung	479	2.2.1	Gegenstände des Sachanlagevermögens	496
1.2.1	Zeitliche Abgrenzung von Aufwendungen und Erträgen	479	2.2.2	Vorräte	501
1.2.2	Rückstellungen	482	2.2.3	Forderungen	502
1.3	Bestandteile des Jahresabschlusses einer Kapitalgesellschaft	483	2.2.4	Verbindlichkeiten	503
			2.3	Offene und stille Rücklagen	505
2	Bewertungsentscheidungen treffen	490	3	Jahresabschluss aufbereiten und analysieren	508
2.1	Ziele, Grundsätze und Maßstäbe der Bewertung	490	3.1	Bereinigung und Aufbereitung der Bilanz	508
2.1.1	Ziele der Bewertung	490	3.2	Kennzahlen zur Beurteilung des Unternehmens	510
2.1.2	Grundsätze der Bewertung	491			

3.2.1	Vermögensstruktur	511	3.2.4	Liquidität	514
3.2.2	Kapitalstruktur	512	3.2.5	Cashflow	515
3.2.3	Anlagendeckung	513	3.2.6	Rentabilität	516

Lernfeld 9: Das Unternehmen im gesamt- und weltwirtschaftlichen Zusammenhang einordnen 520

1	Rahmenbedingungen für Investitionen und Wirtschaftswachstum analysieren	521	4.2.3	Gewerbefreiheit	543
1.1	Standortfaktoren	521	4.2.4	Freie Berufs- und Arbeitsplatzwahl	543
1.2	Wirtschaftsförderung	526	5	Ansprüche, Prinzipien und Maßnahmen staatlicher Ordnungspolitik beschreiben	545
2	Wechselseitige Beziehungen und Abhängigkeiten der Wirtschaftssubjekte erklären	528	5.1	Markt als Ort der Preisbildung	545
2.1	Unternehmen im Wirtschaftskreislauf	528	5.2	Marktformen	547
2.2	Geld- und Güterströme	531	5.3	Preisbildung	548
3	Einkommensentstehung, -verwendung und -verteilung ableiten	532	5.3.1	Preisbildung auf dem polypolistischen vollkommenen Markt	549
3.1	Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen	532	5.3.2	Preisbildung auf dem polypolistischen unvollkommenen Markt	554
3.2	Entstehungsrechnung	533	5.3.3	Preisbildung beim Angebotsmonopol	554
3.3	Verwendungsrechnung	536	5.3.4	Preisbildung beim Angebotsoligopol	557
3.4	Verteilungsrechnung	536	5.4	Markteingriffe des Staates	558
4	System der Sozialen Marktwirtschaft und seine Ordnungsmerkmale beschreiben	539	5.5	Formen der Kooperation und Konzentration	562
4.1	Grundgesetz und Wirtschaftsordnung	540	5.5.1	Kartell	563
4.2	Ordnungsmerkmale	541	5.5.2	Verbundene Unternehmen	564
4.2.1	Eigentum	541	5.5.3	Vereinigte Unternehmen (Trust)	566
4.2.2	Vertragsfreiheit	542	5.5.4	Multinationale Unternehmen (Multis)	566
			5.6	Ziele der Kooperation und Konzentration und Maßnahmen zur Wettbewerbsförderung	568
			5.6.1	Ziele der Kooperation und Konzentration	568
			5.6.2	Maßnahmen zur Wettbewerbsförderung	568

3. Ausbildungsjahr

Lernfeld 10: Absatzprozesse planen, steuern und kontrollieren 574

1	Markt- und Kundendaten sammeln und auswerten	575	2	Absatzpolitische Instrumente analysieren, zu einem Marketing-Mix kombinieren und den Erfolg der Maßnahmen kontrollieren	584
1.1	Marketing als Führungsprozess	575	2.1	Produkt- und Programmpolitik	584
1.1.1	Begriff des Marketings	575	2.1.1	Produktlebenszyklus und Portfolioanalyse	585
1.1.2	Ziele des Marketings	576	2.1.2	Produktinnovation, Produktvariation, Produktelimination	587
1.1.3	Konzeption des Marketings	576	2.1.3	Garantieleistungen und Kundendienst	589
1.2	Marktforschung	578	2.2	Preispolitik	591
1.2.1	Marktanalyse – Marktbeobachtung	579	2.2.1	Einflussgrößen der Preispolitik, Preisstrategien, Preisdifferenzierung	592
1.2.2	Primärforschung – Sekundärforschung	579			
1.2.3	Marktprognose	582			
1.3	Marktsegmentierung	582			
1.4	Marketingstrategie	583			

2.2.2	Konditionenpolitik	593	3	Kundenaufträge abwickeln	610
2.2.3	Finanzdienstleistungen	593	3.1	Geschäftsprozess: Abwicklung von Kundenaufträgen	610
2.3	Kommunikationspolitik	595	3.2	Vertragsanbahnung mittels fremdsprachiger Korrespondenz	612
2.3.1	Werbung	595	3.3	Auftragsdurchführung und Buchung der Ausgangsrechnung	613
2.3.2	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	599	3.4	Zahlungseingang und Buchung des Zahlungseingangs	615
2.3.3	Public Relations	599	3.5	Vertragsstörungen	615
2.3.4	Kundenakquise	600	3.6	Sicherung und Durchsetzung von Ansprüchen	615
2.3.5	Moderne Kommunikationsmittel	601	3.7	Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen	618
2.4	Distributionspolitik	603			
2.4.1	Direkte und indirekte Absatzwege	603			
2.4.2	E-Commerce	606			
2.4.3	Absatzlogistik	606			
2.5	Marketing-Mix	606			
2.6	Marketingcontrolling	607			

Lernfeld 11: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen

624

1	Ziele und Aufgaben der Investitions- und Finanzierungsanlässe analysieren	624	3	Geeignete Finanzierungs-konzepte erstellen	634
1.1	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung	624	3.1	Beteiligungsfinanzierung	634
1.2	Investitionsanlässe	625	3.2	Darlehensfinanzierung	636
1.3	Kapitalbedarfsplanung	626	3.2.1	Darlehen	636
1.4	Finanzierungsmanagement und Controlling mittels Finanzplanung	628	3.2.2	Exkurs: Kontokorrentkredit	639
2	Statische Investitionsrechnungen durchführen und Alternativen beurteilen	630	3.2.3	Vergleich Beteiligungs- und Darlehensfinanzierung	640
2.1	Kostenvergleichsrechnung	630	3.3	Offene Selbstfinanzierung	642
2.2	Amortisationsvergleichsrechnung	631	3.4	Finanzierung aus Abschreibungen	644
2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	632	3.5	Umfinanzierung	645
			3.6	Leasing	646
			4	Kreditsicherungen einsetzen	650
			4.1	Selbstschuldnerische Bürgschaft	651
			4.2	Sicherungsübereignung	651
			4.3	Grundschild	653

Lernfeld 12: Unternehmensstrategien, -projekte umsetzen

656

1	Wirtschaftspolitische Zielsetzungen begründen und Beziehungen zwischen den Zielen untersuchen	657	2.2	Arbeitsmarktsteuerung und Arbeitsmarktchancen	688
1.1	Wirtschaftspolitische Ziele	657	2.2.1	Beschäftigung und Arbeitslosigkeit	688
1.1.1	Ziele des Stabilitätsgesetzes	657	2.2.2	Arten der Arbeitslosigkeit	689
1.1.2	Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen	669	2.2.3	Ursachen der Arbeitslosigkeit	690
1.1.3	Gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung	674	2.2.4	Nationale und internationale Initiativen zur Beschäftigungsförderung	691
1.2	Zielbeziehungen	678	3	Fiskal- und geldpolitische Instrumente untersuchen	694
2	Konjunkturprozesse steuern	682	3.1	Europäisches System der Zentralbanken	694
2.1	Konjunktur	682	3.1.1	Aufbau	694
2.1.1	Konjunkturzyklus	682	3.1.2	Stellung und Aufgaben	694
2.1.2	Konjunkturindikatoren	684	3.2	Geldpolitisches Instrumentarium	695
2.1.3	Staatliche Konjunkturpolitik im Rahmen der europäischen Integration und Globalisierung	685	3.3	Angebots- und nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	698
				Fach- und Fremdwörterverzeichnis	700
				Gesetze und Abkürzungen	704
				Stichwortverzeichnis	706

Kompetenz Projektmanagement

1 Leitfaden für die Projektarbeit erarbeiten

Kunden verlangen in modernen Volkswirtschaften sehr oft spezielle Produkte und die damit verbundenen Dienstleistungen. Diese »Güter« weichen von den Standardprodukten eines Unternehmens ab und müssen an die Wünsche der Kunden angepasst werden. Meist geschieht dies unter erschwerten Bedingungen. Der Kunde macht Vorgaben im Hinblick auf das Produkt und die Termine.

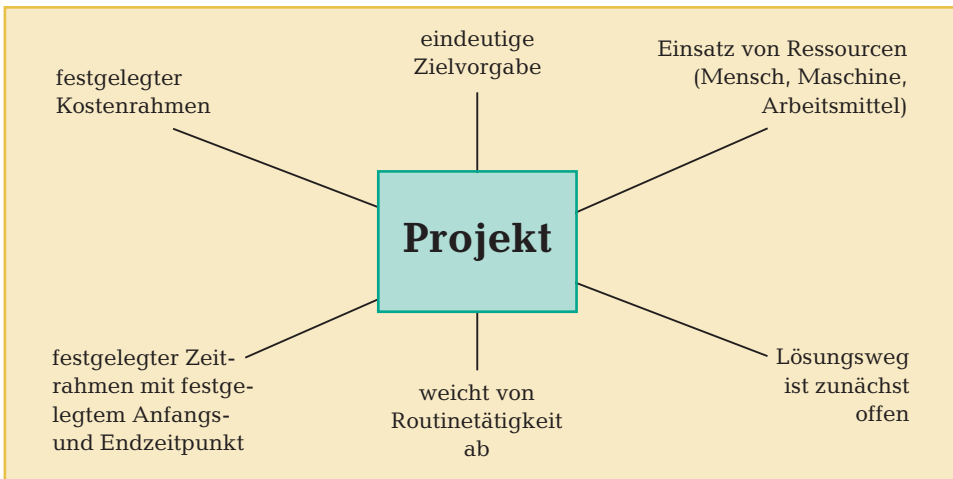
Beispiel: Die Einführung eines Intranets in einem mittelständischen Unternehmen erfordert eine individuelle Hardwareausstattung, aber auch die Anpassung von Standard-Software zur Datensicherung und zum Datenschutz. Gleichzeitig darf der betriebliche Ablauf des Kunden nicht gestört werden. Die Installation des Produktes muss in knapper Zeit erfolgen.

Die Kundenorientierung verlangt, dass Unternehmen bereits beim Eingang der Kundenanfrage flexibel und wirksam arbeiten. Es müssen »alle Räder ineinandergreifen«. Zunehmend verlangen deshalb Unternehmen von ihren Mitarbeitern, dass sie sich für Projekte und die damit verbundenen Abläufe fortbilden. Die Methodik, also das Vorgehen bei der Projektarbeit, wird deshalb sowohl in der Schule als auch im Unternehmen erlernt.



Nach **DIN-Norm 69901** ist ein **Projekt ein Vorhaben**, das im Wesentlichen durch die **Einmaligkeit** der Bedingungen in ihrer Gesamtheit **gekennzeichnet** ist.

Diese Definition verlangt nach einer näheren Beschreibung. Für ein Projekt können folgende **Merkmale** benannt werden:



Um Projekte im Unternehmen wirksam gestalten zu können, müssen sowohl an die Planung als auch an die anschließende Leitung, Koordination und Kontrolle während der gesamten Projektdauer hohe Ansprüche gestellt werden. Die Projektleitung ist deshalb für das gesamte **Projektmanagement** verantwortlich. Daraus ergeben sich folgende Aufgaben:

- die Teammitglieder führen,
- die Abläufe organisieren,
- die Ressourcen bereitstellen,
- die Methoden und Werkzeuge zur Projektarbeit einsetzen,
- die Projektergebnisse feststellen und auswerten.

Mit der Übernahme von Projekten sind für ein Unternehmen üblicherweise hohe Kosten und Entscheidungen großer Tragweite verbunden. Deshalb wird das *Projektmanagement*

sehr oft *direkt bei der Unternehmensleitung* angesiedelt. In Abhängigkeit der Kompetenz der Mitarbeiter kann die Leitung auf untere Leitungsebenen delegiert werden.

Da viele Unternehmen noch keine ausreichenden Fachleute für Projekte haben, werden die Projektarbeiten häufig von unternehmensfremden Experten unterstützt, teilweise auch komplett durchgeführt.

Beispiel: Auszug aus der Internetwerbung eines Beratungsunternehmens für Projektmanagement im Bereich von Sport- und Freizeitanlagen. Dabei werden Dienste angeboten für

- Medizin,
- Werbung und Marktforschung,
- Sportwissenschaft und Pädagogik,
- Einrichtungsplanung,
- Finanzdienstleistung,
- Anlagenleitung,
- Sportgerätevertrieb.



1.1 Projektplan erstellen

1.1.1 Projektthema

Die erste Phase eines Projektes ist die *Projektinitialisierung* und die damit verbundene Vorgabe eines **Projektthemas**. Als Ergebnis dieser Phase steht der schriftlich festgelegte **Projektauftrag**, der mit allen betroffenen Personen und Organisationseinheiten abgestimmt werden muss.

Grundlage dafür ist bei **externen Projekten** der mit dem Kunden abgeschlossene Vertrag mit den darin festgelegten Vereinbarungen (Lastenheft), wie z. B. Leistungsumfang, Termine, Aufwand, einzuhaltende Standards, Methoden und Richtlinien, Pflichten des Auftraggebers, Vereinbarungen zur Projektübergabe, Qualitätskriterien, Regeln zur Projektsteuerung.

Bei **internen Projekten** werden die Vorgaben von der Geschäftsleitung festgelegt, die inhaltlich denen von externen Projekten entsprechen.

Interne Projekte	Externe Projekte
<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines neuen Produktes. – Einführung eines neuen Produktes am Markt. – Entwicklung und Veröffentlichung eines gewandelten Unternehmensleitbildes. – Installation eines DV-Netzes im eigenen Unternehmen. – Neuorganisation betrieblicher Teilbereiche oder des gesamten Unternehmens. – Einführung von Telearbeitsplätzen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Erstellen eines Web-Auftritts für einen Kunden. – Durchführung eines Open-Air-Konzerts für die Stadt Mannheim. – Organisation einer Jubiläumsveranstaltung.

Bei der Durchführung von internen bzw. externen Projekten sollten folgende **organisatorische Rahmenbedingungen** geschaffen werden:

- Eine Übersicht erstellen, in der alle Aufgaben aufgelistet werden, die die einzelnen Teammitglieder während des Projekts erfüllen sollen;
- ein »Projektbüro« einrichten, das als Sitzungszimmer dient und mit den notwendigen Gegenständen ausgestattet ist, mindestens mit einer Projektwand, an der alle wichtigen Mitteilungen und der aktuelle Projektplan hängen;
- eine Projektorganisation einrichten, die eine effiziente Abwicklung des Projekts sichert. Diese Art von Organisation ist nur für die Dauer des Projekts aufgebaut und muss wegen der Vielfältigkeit eines Projekts interdisziplinär besetzt sein.



Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

Internes Papier

7. Mai 2018

Sehr geehrte Damen und Herren,

unser Unternehmen ist in der Region bekannt für innovative und zukunftsweisende Produkte und Dienstleistungen.

Es wird auch weiterhin unser oberstes Ziel sein, kreativ am Markt zu agieren. Dafür schlagen wir nun auch neue Wege ein.

Nicht mehr nur der Kunde draußen ist unser Ansprechpartner. Wir verstehen auch unsere Mitarbeiter als Kunden und gleichzeitig Dienstleister in unserem Unternehmen. Dafür kann jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter etwas leisten. Dafür kann aber auch unser Unternehmen etwas leisten.

»Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

.... unter diesem Thema wollen wir unser Projekt angehen. Geplant ist die Errichtung und anschließende Unterhaltung eines Gesundheits- und Fitnessparks auf dem angrenzenden Gelände Zehnjauchert/Auwaldstraße.

Als von der Geschäftsleitung benannte Projektleiterin möchte ich Sie deshalb zu unserem »**Kick-off-Meeting**« am **22. Mai 2018** in den **Kleinen Konferenzraum** im Hause einladen. Herr Disch-Wendler, ausgewiesener Experte im Bereich des Projektmanagements, wird uns als externer Berater in die Thematik einführen und das Projekt organisatorisch begleiten.

Tagesordnung:

-
- Begrüßung – Herr Dr. Schwab
- Projekteinführung – Herr Disch-Wendler
- Zeitplanung, Fixpunkte, Kostenrahmen – Frau Werthmann
- Workshop – Moderation Herr Disch-Wendler

Bringen Sie Offenheit und Ideen mit.

Auf eine spannende und konstruktive Projektarbeit mit Ihnen freut sich

Ihre

C. Solltau

Claire Solltau
Personalleiterin

Verteiler:

- | | |
|--------------------------|--|
| Herr Dr. Schwab (S) | – Geschäftsleitung |
| Frau Solltau (So) | – Geschäftsleitung/Personalleitung, Projektleitung |
| Herr Disch-Wendler, M.A. | – Senior Consult der Benedikt Disch Management Consult GmbH, |
| Frau Dr. Kern (Kn) | – Personalleitung – Personalentwicklung |
| Frau Werthmann (We) | – Controlling |

1.1.2 Projektziele

»Das Ziel muss man früher kennen als die Bahn.« (Jean Paul, 1763 – 1825)

Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

Projektgruppe: »Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

Gesprächsnotiz

22. Mai 2018

Kick-off-Meeting

Als wesentliche und definierte Ziele des Projekts wurden herausgearbeitet und der GL unterbreitet:

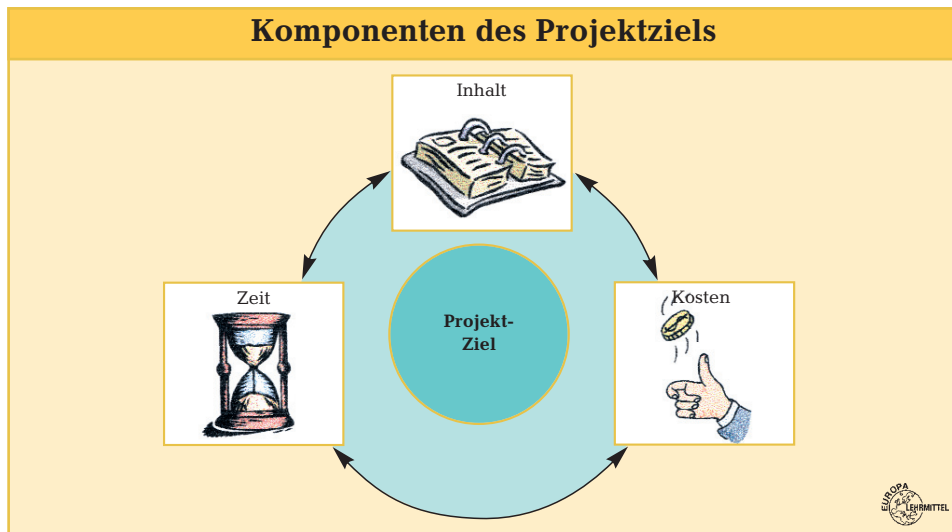
- ▶ **Inhaltsziel:** Errichtung und Einrichtung eines Gesundheits- und Fitnessparks auf dem angrenzenden Gelände Zehnjauchert/Auwaldstraße
- ▶ **Zeitziel:** 11. Juni 2019 – fällt zusammen mit dem 25-jährigen Betriebsjubiläum
- ▶ **Budget:** 1,5 Mio. EUR – laufende Kosten: 150.000 EUR



Das **Projektziel** hat die Funktion einer *gesicherten Planungs- und Handlungsgrundlage*.

Sehr häufig besteht das Projektziel aus den Komponenten

- **Leistungs-/Inhaltsziel:** Inhaltliche Beschreibung des Projekts,
- **Zeitziel:** Terminvorgaben für das Erreichen des inhaltlichen Projektziels,
- **Kostenziel:** Budget des Projekts.



Die beiden Komponenten *Zeitziel* und *Kostenziel* hängen in der Regel vom *Inhaltsziel* ab. Dieses Ziel ist jedoch bei Kosten- und/oder Terminüberschreitung hinfällig.

Beispiele:

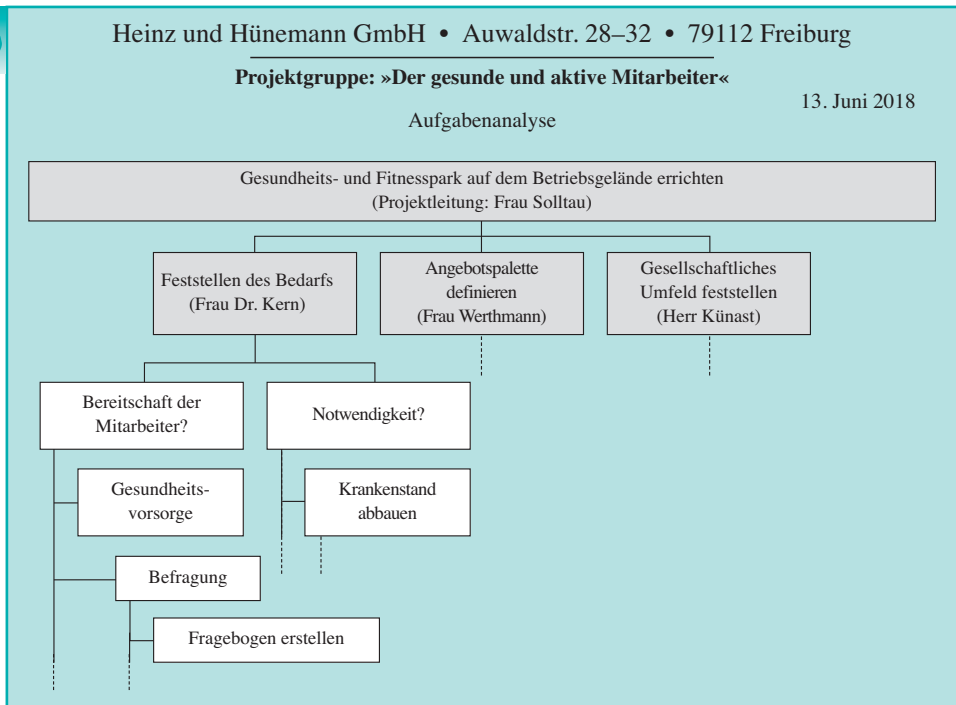
1. Das Projekt »Präsentation des Unternehmens auf einer Messe« muss vor Beginn der Messe abgeschlossen sein, da es sonst keinen Sinn mehr hat.
2. Sollte die Finanzierung bei Konjunkturreinbruch problematisch werden, dann würde damit das gesamte Projekt hinfällig werden.

Damit das Projektziel auch seine Funktion erfüllt, muss es

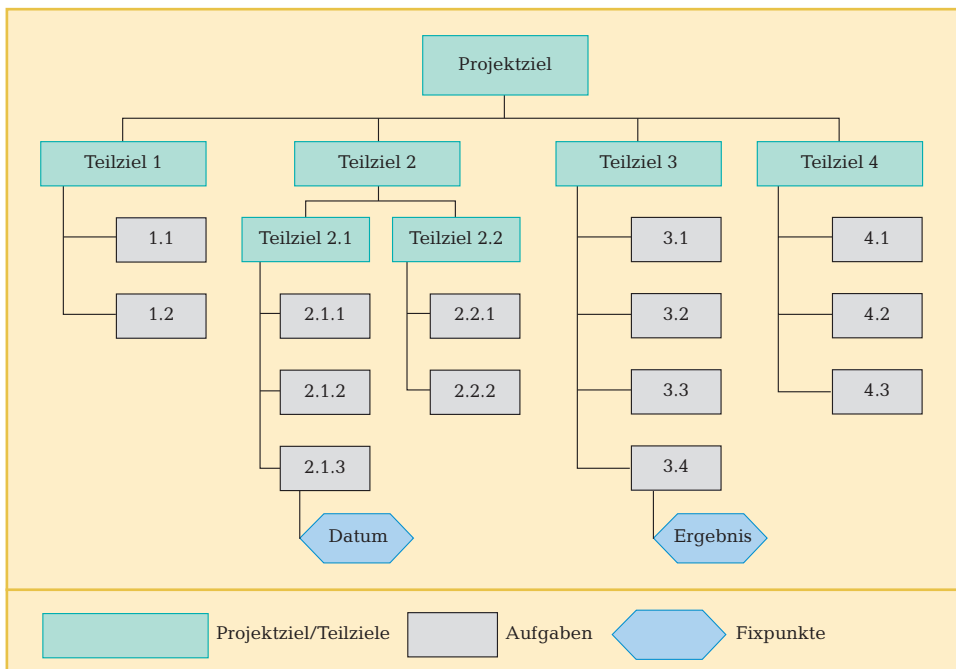
eindeutig, vollständig, widerspruchsfrei, überprüfbar, erreichbar, auf der Grundlage der im Projektauftrag festgelegten Vereinbarungen

formuliert und schriftlich festgelegt werden. Dabei ist es hilfreich, sich das Projektende vor Augen zu führen und die gewünschte Endsituation eindeutig zu beschreiben.

1.1.3 Problem- und Aufgabenanalyse



Ist das Projektziel eindeutig formuliert, so kann nun festgelegt werden, was alles zu tun ist, um das Ziel zu erreichen. Dabei ist es sinnvoll, das gesamte Projekt zu strukturieren und die einzelnen Aktivitäten und Aufgaben grafisch darzustellen.



Es gibt zwei *Vorgehensweisen* bei der Strukturierung:

- **Objekt- bzw. produktorientiertes Vorgehen:** Ausgangspunkt ist das *Projektziel*, das in seine *Bestandteile* zerlegt wird.
- **Prozess- bzw. phasenorientiertes Vorgehen:** Ausgangspunkt ist der *Weg*, der zum Erreichen des Projektziels zurückgelegt werden muss. Er wird in kleinere *Teilziele* zerlegt, die chronologisch geordnet werden.

Unabhängig von der Vorgehensweise müssen dabei **wichtige Grundsätze** beachtet werden:

- Die Aufgaben müssen eindeutig und vollständig beschrieben sein.
- Die Aufgaben müssen vollständig aufgelistet sein.
- Die Aufgaben müssen klar voneinander abgegrenzt sein.
- Die Aufgaben dürfen sich nicht überschneiden.
- Die Aufgaben müssen einem Verantwortlichen genau zugeordnet werden können.
- Probleme und Risiken, die bei der Analyse auftauchen, sollten festgehalten und während der Durchführung besonders beachtet werden.

Eine nach diesen Grundsätzen durchgeführte Analyse

- bietet eine relativ einfache Überprüfung auf Vollständigkeit der Aufgaben,
- fördert ganzheitliches Denken, da immer das gesamte Projekt vor Augen geführt wird,
- eignet sich als Kommunikationsmittel, da jedes Projektmitglied sofort seinen Beitrag zum Projekt erkennt,
- reduziert die Komplexität, da das Gesamtprojekt in einzelne, leichter überschaubare Aufgaben unterteilt wird.

Am Ende jeder Aufgabenreihe werden *Fixpunkte* gesetzt, bei denen die vereinbarten Ergebnisse erbracht sein müssen.

1.1.4 Ablauf- und Zeitplanung

Es gibt eine Vielzahl von Darstellungsmöglichkeiten der Ablauf- und Zeitplanung, wie zum Beispiel

- Gantt-Diagramm,
- Netzplantechnik,
- Kalendarium,
- Zeitstrahl.

Durch die grafische Darstellung des Ablaufs ist es jederzeit möglich, den Stand des Projekts festzustellen.

Fixpunkte markieren den *Abschluss wichtiger Projektschritte*. Zu diesen Zeitpunkten können Entscheidungen über den weiteren Projektfortgang gefällt werden: Wird das Projekt wie geplant fortgeführt, wird es abgebrochen oder wird es in Teilen wiederholt?



Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

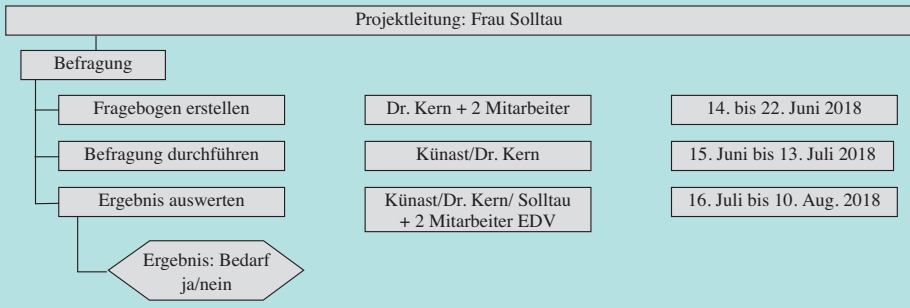
Juni 2018 21 Arbeitstage		Juli 2018 22 Arbeitstage		August 2018 22/23 Arbeitstage		
1 Fr		1 So		1 Mi	Auswertung der Befragung	
2 Sa		2 Mo	27	2 Do		
3 So		3 Di		3 Fr		
4 Mo	23	4 Mi		4 Sa		
5 Di		5 Do		5 So		
6 Mi		6 Fr		6 Mo		32
7 Do		7 Sa		7 Di		
8 Fr		8 So		8 Mi		
9 Sa		9 Mo	28	9 Do		
10 So		10 Di		10 Fr		
11 Mo	24	11 Mi		11 Sa		
12 Di		12 Do		12 So		
13 Mi	Projektsitzung	13 Fr		13 Mo	33	
14 Do		14 Sa		14 Di		
15 Fr		15 So		15 Mi		
16 Sa		16 Mo	29	16 Do		
17 So		17 Di		17 Fr		
18 Mo	25	18 Mi		18 Sa		
19 Di		19 Do		19 So		
20 Mi		20 Fr		20 Mo	34	
21 Do		21 Sa		21 Di		
22 Fr	Fragebogen fertig	22 So		22 Mi		
23 Sa		23 Mo	30	23 Do		
24 So		24 Di		24 Fr		
25 Mo	26	25 Mi		25 Sa		
26 Di		26 Do		26 So		
27 Mi		27 Fr		27 Mo	35	
28 Do		28 Sa		28 Di		
29 Fr		29 So		29 Mi		
30 Sa		30 Mo	31	30 Do		
		31 Di		31 Fr		

1.1.5 Aufgabenverteilung



Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

Projektgruppe: »Der gesunde und aktive Mitarbeiter«



Durch die Aufgabenanalyse wird das gesamte Projekt in Teilaufgaben gegliedert. Diese Teilaufgaben werden nun durch die Projektleitung den Fachleuten im Projektteam zugewiesen. Dabei ist der zeitliche Rahmen zur Aufgabenerledigung und die zeitliche Beanspruchung des einzelnen Projektmitglieds zu berücksichtigen.

1.2 Informationen zielgerichtet beschaffen und zur Lösung des Projektauftrags einsetzen

Unternehmen, die am Markt schnell und wirksam auf Kundenwünsche eingehen können, benötigen laufend Informationen.

Informationen bedeuten in der Betriebswirtschaftslehre **zweckorientiertes** bzw. **zielgerichtetes Wissen**.



Im Rahmen einer Projektarbeit ist es deshalb von Bedeutung, *Informationsquellen zu finden* und anschließend *Informationen zu gewinnen*. Die Gewinnung von Informationen ist Voraussetzung dafür, dass diese zu einem späteren Zeitpunkt genutzt werden können. Man spricht von **Informationsmanagement**, wenn die in einem Unternehmen vorhandenen Informationen über die Kommunikationswege an die Mitarbeiter weitergegeben werden.

Ein funktionierendes Informationsmanagement stellt sicher, dass die Mitarbeiter die Informationen

- als zutreffende Information,
- zum richtigen Zeitpunkt,
- am richtigen Ort,
- über das geeignete Medium

erhalten.

Die Mitglieder des Projektteams haben jederzeit die Möglichkeit, durch einen passwortgesicherten Zugang Mitarbeiterdaten wie Alter, Geschlecht und Fehltage abzufragen.



1.2.1 Informationsgewinnung

Eine wesentliche Voraussetzung für die Einhaltung festgelegter Termine und auch für die inhaltliche Erarbeitung eines Projektes ist die rechtzeitige und ausreichende Sammlung möglicher Informationen.

■ Informationsgewinnung mittels Sekundärmaterial

Informationen, die man für ein Projekt benötigt, wurden eventuell bereits zu einem früheren Zeitpunkt in einem anderen Zusammenhang gewonnen. Diese Informationen sind erfasst und bereits abgespeichert. Sie können aus unternehmensinternen und unternehmensexternen Informationsquellen gewonnen werden. Wenn dieses bereits *vorhandene Datenmaterial* genutzt wird, spricht man von **Sekundärerhebung**.

Unternehmensinterne Quellen sind im Unternehmen in der Datenbank gespeichert. Diese kann u. a. bestehen aus:

Unternehmensinterne Quelle	Beispiel
Kundendatenbank	Geschäftskunden, Privatkunden
Lieferantendatenbank	Produkte, Dienstleistungen
Produktdatenbank	Technischer Aufbau, Rückmeldungen von Mitarbeitern und Kunden
Mitarbeiterdatenbank	Personaldaten bezüglich Alter, Geschlecht, Fehltage
Technische Forschungsergebnisse	Grundlagenforschung, angewandte Forschung

Unternehmensexterne Quellen gibt es in großer Zahl und unterschiedlicher Art:

Unternehmensexterne Quelle	Beispiel
Behörden	Bundesamt für Umweltschutz
Kammern	Industrie- und Handelskammer
Verbände	Arbeitgeberverbände, BUND, Gewerkschaften
Statistische Ämter	Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter
Universitäten und Fachhochschulen	Universität Freiburg, Fachhochschule Furtwangen
Unabhängige Institute	Gesellschaft für Konsumforschung
Messen und themenbezogene Veranstaltungen	Gründermesse, Internationale Bodenseemesse
Bücher und Zeitschriften	Fachzeitschriften für Sport, EDV u. Ä.
Internet	Suchmaschinen, bekannte Adressen

Eine schnelle und wirksame Suche ermöglicht heute die Nutzung des vorhandenen Wissens aus dem Internet. Eine *Internet-Recherche* beginnt man sinnvollerweise über eine der zahlreichen **Suchmaschinen**.

Sehr oft erhält man als Ergänzung einer gezielten Suche Zufallsergebnisse.

Sämtliche Ergebnisse können zur weiteren Verwendung gespeichert oder als *Download* später eingesetzt werden. Diese sind anschließend als Texte, Grafiken oder Schaubilder verfügbar. Der Nutzer sollte jedoch die *urheberrechtlichen Einschränkungen* beachten. Bei der Suche kann man auf deutsche oder internationale Suchmaschinen zugreifen.

Eine Auswahl aus der Vielzahl vorhandener Suchmaschinen ist im Folgenden dargestellt:

- www.wikipedia.de
- www.fireball. .de
- www.msn.de
- www.web.de
- www.google.de
- www.suche.de
- www.yahoo.de
- www.bellnet.de
- www.lycos.de



Informationsgewinnung und Datenspeicherung

