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 Erftstadt

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 Lernzielsicherung 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

1.1 Projektplan erstellen 13
1.1.1 Projektthema 13
1.1.2 Projektziele 15
1.1.3 Problem- und Aufgabenanalyse 16
1.1.4 Ablauf- und Zeitplanung 17
1.1.5 Aufgabenverteilung 18
1.2 Informationen zielgerichtet beschaffen und zur Lösung des Projektauftrags einsetzen 19
1.2.1 Informationsgewinnung 19
1.2.2 Informationsbearbeitung 24
1.2.3 Informationsauswertung 25
1.3 Projekte dokumentieren, präsentieren und diskutieren 27
1.4 Projekte abschließen und reflektieren . 27

2 Werkzeuge für die Projektarbeit kennenlernen 29

2.1 Ideen finden mit Brainstorming 30
2.2 Strukturen zeigen und verstehen mit Mind Mapping 31
2.3 Termine planen im Gantt-Diagramm . . 32
2.4 Richtig diskutieren und verhandeln mithilfe von Argumentations- und Verhandlungstechniken 32
2.5 Im Team arbeiten mittels Teamfähigkeit 35
2.6 Projekte dokumentieren mit Protokollen 37
2.7 Projekte präsentieren mithilfe von Präsentationstechniken 38
2.8 Informationen gewinnen mit Fragebogen 40
2.9 Informationen statistisch auswerten und grafisch darstellen 41

Kompetenz Prozessmanagement

1 Grundlagen 44

2 Darstellung der Geschäftsprozesse mit ereignisgesteuerten Prozessketten 46

3 Beispiele von Geschäftsprozessen 47

Kompetenz Informationsmanagement

1 Arbeitsplatzrechner anhand von Leistungsmerkmalen vergleichen und ihre Einsatzmöglichkeiten beurteilen 53

1.1 Hardware 53
1.2 Software 54

2 Gründe für die Einrichtung, den Aufbau und den Betrieb lokaler Netze verstehen 56

3 Gründe für die Einrichtung, den Aufbau und den Betrieb globaler Netze verstehen 59

3.1 Aufbau und Zugang 59
3.2 Dienste 60
3.3 Client-Server-Prinzip 63

1. Ausbildungsjahr

Lernfeld 1: In Ausbildung und Beruf orientieren 64

1 Leistungsschwerpunkte und Arbeitsgebiete von Industrieunternehmen erörtern 65

1.1 Berufliche Tätigkeitsfelder 65
1.2 Weiterentwicklungsmöglichkeiten 66

2 Aufgaben der Beteiligten im dualen System erläutern 67

2.1 Funktion von Ausbildern 67
2.2 Funktion der Berufsschule 68

3 Rechte und Pflichten als Auszubildender ableiten 69
3.1 Ausbildungsvertrag 69
3.2 Jugendarbeitsschutzgesetz 71

4 Mitbestimmungsrechte konkretisieren 73
4.1 Betriebsrat 73
4.2 Jugend- und Auszubildendenvertretung 75
4.3 Betriebsvereinbarung 75

5 Ausbildungsbetriebe nach handelsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kriterien vergleichen 77
5.1 Kaufleute 77
5.2 Handelsregister 78
5.3 Handelsfirma 80
5.4 Personengesellschaften am Beispiel der KG 82
5.5 Kapitalgesellschaften am Beispiel der GmbH und der UG 89
5.5.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 89
5.5.2 Unternehmergesellschaft (UG), »Mini-GmbH« 92
5.6 Vergleich von Personen- und Kapitalgesellschaften 93

Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen 94

1 Unternehmensleitbild und Zielsystem beschreiben 95
1.1 Unternehmensleitbild 95
1.2 Ökonomische Ziele 97
1.3 Ökologische Ziele 98
1.4 Soziale Ziele 102
1.5 Zielkonflikte 103

2 Logistischen Prozess der Kundenauftragsführung analysieren . . . 105
2.1 Kernprozesse und unterstützende Prozesse im Unternehmen 105
2.2 Logistik als Steuerungssystem 105
2.2.1 Integriertes Logistikkonzept 106
2.2.2 Teilbereiche des Logistikkonzepts 107
2.2.3 Supply Chain Management 111

3 Organisation von Unternehmen darstellen und Geschäftsprozesse analysieren 112
3.1 Organisationsbegriff 112
3.2 Aufbauorganisation 114
3.3 Ablauforganisation 122
3.4 Geschäftsprozesse 126

4 Betriebliches Informationssystem analysieren 126
4.1 Zentrale Steuerungsgrößen: Güter, Werte und Informationen 126
4.2 Zusammenwirken der Steuerungsgrößen 128
4.3 Grundlagen des Controllings 129
4.3.1 Arten des Controllings 129
4.3.2 Ziel und Prozessphasen des Controllings 130

Lernfeld 3: Wertеströme und Werte erfassen und dokumentieren 132

1 Aufgaben und Rechtsrahmen der Finanzbuchhaltung darstellen . . 133
1.1 Aufgaben der Finanzbuchhaltung 133
1.2 Rechtsrahmen der Finanzbuchhaltung . 133

2 Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz aufzeigen 134
2.1 Inventur 134
2.2 Inventar 134
2.3 Bilanz 135
2.4 Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz 136
2.5 Wertveränderungen in der Bilanz 137

3 Wertеströme buchhalterisch erfassen 138
3.1 Grundlegende Buchungen 138
3.1.1 Bestandskonten 138
3.1.2 Journal 142
3.1.3 Schlussbilanzkonto 143
3.1.4 Ergebniskonten (Erfolgskonten) 146
3.1.5 Gewinn- und Verlust-Konto 147
3.1.6 Zusammenfassendes Beispiel 148
3.2 Organisation der Finanzbuchhaltung . . 152
3.2.1 Haupt- und Nebenbücher 152
3.2.2 Kontenrahmen und Kontenplan 154
3.3 Weiterführende Buchungen 155
3.3.1 Bezug und Verbrauch von Werkstoffen erfassen 155
3.3.2 Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen 158
3.3.3 Umsatzsteuer 159
3.3.4 Abschreibung 162
3.3.5 Inventurdifferenzen 164

4 Auswirkungen auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus dem Jahresabschluss ableiten . . 165
4.1 Erstellen des Jahresabschlusses 165
4.2 Auswertung des Jahresabschlusses . . . 175

5 Integrierte Unternehmenssoftware als Dokumentations- und Informationsinstrument nutzen . 176
5.1 Debitoren 177
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
1.1 Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung abgrenzen 187
1.1.1 Ausgaben – Einnahmen 187
1.1.2 Aufwendungen – Erträge 187
1.1.3 Kosten – Leistungen 189
1.2 Aus dem Gesamtergebnis das Betriebsergebnis und das neutrale Ergebnis ermitteln 190
1.2.1 Unternehmensbezogene Abgrenzung . 191
1.2.2 Kostenrechnerische Korrekturen und kalkulatorische Kosten 191
1.2.3 Gesamtergebnis – neutrales Ergebnis – Betriebsergebnis 192

2 Beim betrieblichen Leistungserstellungsprozess entstehende Kosten und Leistungen erfassen 195
2.1 Kostenartenrechnung durchführen 195
2.1.1 Gliederung nach Kostenarten 196
2.1.2 Zurechenbarkeit auf die Kostenträger . 197
2.1.3 Verhalten bei Beschäftigungsänderungen 198
2.2 Leistungen erfassen 198

3 Kostenrechnerischen Wertschöpfungsbeitrag einzelner Produkte zum Betriebserfolg berechnen und beurteilen 200
3.1 Kostenstellenrechnung 200
3.1.1 Aufgaben der Kostenstellenrechnung . 201
3.1.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen 201
3.1.3 Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen 202
3.1.4 Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen 205
3.1.5 Bedeutung der Kostenstellenrechnung im Rahmen des Controllings 207
3.1.6 Istkosten und Istzuschlagssätze 208
3.1.7 Normalkosten und Normalkostenzuschlagssätze 210
3.1.8 Kostenüber- und Kostenunterdeckung . 211
3.2 Kostenträgerrechnung 217
3.2.1 Kostenträgerstückrechnung 217
3.2.2 Kostenträgerzeitrechnung 228

4 Kostenverhalten bei Beschäftigungsschwankungen analysieren 236
4.1 Analyse des Kostenverhaltens bei Beschäftigungsschwankungen 236
4.2 Kostenverlauf und kritische Beschäftigungsgrade 238

5 Absatz- und Produktionsentscheidungen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung treffen 245
5.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung . 245
5.1.1 Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung 245
5.1.2 Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung 246
5.2 Entscheidungen mithilfe der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung 247
5.2.1 Relative Deckungsbeitragsrechnung . . 247
5.2.2 Bestimmung von Preisuntergrenzen . . . 247
5.2.3 Entscheidung über Zusatzaufträge 248
5.2.4 Optimales Produktionsprogramm 250
5.2.5 Eigenfertigung oder Fremdbezug 252

6 Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung vergleichen . . . 257

7 Kosten prozessorientiert betrachten 262
7.1 Prozesskostenrechnung im Überblick . . 262
7.2 Ablauf der Prozesskostenrechnung 263
7.2.1 Analyse der Prozesse 263
7.2.2 Bestimmung der Kostentreiber 264
7.2.3 Ermittlung der Prozesskostensätze 265
7.2.4 Kalkulation mit Prozesskostensätzen . . 266
7.3 Vor- und Nachteile der prozessorientierten Kostenbetrachtung 266

8 Abweichungsanalyse mithilfe der Plankostenrechnung vornehmen und Lösungsvorschläge unterbreiten 268
8.1 Starre Plankostenrechnung 269
8.2 Flexible Plankostenrechnung 270

9 Kostenrechnungssysteme im Überblick vergleichen 272

Lernfeld 5: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren 273

1 Produktions- oder Dienstleistungsprogramm in Abhängigkeit vom Absatzmarkt begründen 274

1.1 Produktentstehung 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 Produktionsplanuung 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 Bezugskalkulation 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
3.1 Lagerrisiken und Lagerhaltungskosten 405
3.2 Bestandsoptimierung aufgrund von Lagerkennziffern 406
3.3 Moderne Logistikkonzepte 409
3.3.1 Materialfluss im Unternehmen 410
3.3.2 Prozessoptimierungsmöglichkeiten auf der logistischen Kette 412

Lernfeld 7: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen 415

1 Personalbedarf unter Berücksichtigung der betrieblichen Ziele planen 418
1.1 Personalbestandsanalyse 418
1.2 Personalbedarfsanalyse 418

2 Personalbeschaffung unter Berücksichtigung des Arbeits-, Sozial- und Tarifrechts durchführen 420
2.1 Interne und externe Personalbeschaffung 420
2.1.1 Stellenbeschreibung 420
2.1.2 Personalbeschaffungswege 421
2.2 Personalauswahl 423
2.3 Arbeitsvertrag 424
2.4 Arbeitsschutzbestimmungen 426
2.5 Tarifrecht und Sozialpartner 429
2.5.1 Tarifautonomie 429
2.5.2 Tarifverhandlungen 430
2.5.3 Arbeitskampf 431
2.5.4 Tarifvertrag 433

3 Personal mithilfe informationstechnischer Systeme betreuen . . 435
3.1 Personalbetreuung 435
3.1.1 Personalinformationssystem 435
3.1.2 Personalstatistik 436
3.2 Arbeitsgestaltung 438
3.3 Arbeitsbewertung 443
3.4 Vollmachten 452
3.4.1 Handlungsvollmacht 453
3.4.2 Prokura 454
3.4.3 Zusammenfassender Überblick zu Handlungsvollmacht und Prokura 456

4 Personal führen 460
4.1 Führungsstile und Führungstechniken . 460
4.2 Grundsätze der Menschenführung 461
4.3 Personalentwicklung 462

5 Entgelte berechnen und buchen 464
5.1 Entlohnungssysteme 464
5.2 Lohn und Gehalt – Abrechnung und Buchung 467

6 Arbeitsverträge und Konsequenzen für Umsetzungen und Entlassungen bewerten 470
6.1 Kündigung und Aufhebungsvertrag . . . 470
6.2 Allgemeiner und besonderer Kündigungsschutz 472
6.3 Arbeitsgerichtsbarkeit 472

7 Personalcontrolling durchführen 474

Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 7 475

Lernfeld 8: Jahresabschluss analysieren und bewerten 477

1 Jahresabschlussarbeiten durchführen 479
1.1 Aufgaben des Jahresabschlusses 479
1.2 Periodengerechte Erfolgsermittlung . . . 479
1.2.1 Zeitliche Abgrenzung von Aufwendungen und Erträgen 479
1.2.2 Rückstellungen 482
1.3 Bestandteile des Jahresabschlusses einer Kapitalgesellschaft 483

2 Bewertungsentscheidungen treffen 490
2.1 Ziele, Grundsätze und Maßstäbe der Bewertung 490
2.1.1 Ziele der Bewertung 490
2.1.2 Grundsätze der Bewertung 491
2.1.3 Maßstäbe der Bewertung 493
2.2 Wertansätze für Vermögen und Schulden nach Handels- und Steuerrecht . . . 496
2.2.1 Gegenstände des Sachanlagevermögens 496
2.2.2 Vorräte 501
2.2.3 Forderungen 502
2.2.4 Verbindlichkeiten 503
2.3 Offene und stille Rücklagen 505

3 Jahresabschluss aufbereiten und analysieren 508
3.1 Bereinigung und Aufbereitung der Bilanz 508
3.2 Kennzahlen zur Beurteilung des Unternehmens 510

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

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

1 Rahmenbedingungen für Investitionen und Wirtschaftswachstum analysieren 521
1.1 Standortfaktoren 521
1.2 Wirtschaftsförderung 526

2 Wechselseitige Beziehungen und Abhängigkeiten der Wirtschaftssubjekte erklären 528
2.1 Unternehmen im Wirtschaftskreislauf . 528
2.2 Geld- und Güterströme 531

3 Einkommensentstehung, -verwendung und -verteilung ableiten . . 532
3.1 Bruttoinlandsprodukt und Bruttonationaleinkommen 532
3.2 Entstehungsrechnung 533
3.3 Verwendungsrechnung 536
3.4 Verteilungsrechnung 536

4 System der Sozialen Marktwirtschaft und seine Ordnungsmerkmale beschreiben 539
4.1 Grundgesetz und Wirtschaftsordnung . 540
4.2 Ordnungsmerkmale 541
4.2.1 Eigentum 541
4.2.2 Vertragsfreiheit 542
4.2.3 Gewerbefreiheit 543
4.2.4 Freie Berufs- und Arbeitsplatzwahl . . . 543

5 Ansprüche, Prinzipien und Maßnahmen staatlicher Ordnungspolitik beschreiben 545
5.1 Markt als Ort der Preisbildung 545
5.2 Marktformen 547
5.3 Preisbildung 548
5.3.1 Preisbildung auf dem polypolistischen vollkommenen Markt 549
5.3.2 Preisbildung auf dem polypolistischen unvollkommenen Markt 554
5.3.3 Preisbildung beim Angebotsmonopol . . 554
5.3.4 Preisbildung beim Angebotsoligopol . . 557
5.4 Markteingriffe des Staates 558
5.5 Formen der Kooperation und Konzentration 562
5.5.1 Kartell 563
5.5.2 Verbundene Unternehmen 564
5.5.3 Vereinigte Unternehmen (Trust) 566
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
1.1 Marketing als Führungsprozess 575
1.1.1 Begriff des Marketings 575
1.1.2 Ziele des Marketings 576
1.1.3 Konzeption des Marketings 576
1.2 Marktforschung 578
1.2.1 Marktanalyse – Marktbeobachtung . . . 579
1.2.2 Primärforschung – Sekundärforschung . 579
1.2.3 Marktprognose 582
1.3 Marktsegmentierung 582
1.4 Marketingstrategie 583

2 Absatzpolitische Instrumente analysieren, zu einem Marketing-Mix kombinieren und den Erfolg der Maßnahmen kontrollieren . 584
2.1 Produkt- und Programmpolitik 584
2.1.1 Produktlebenszyklus und Portfolioanalyse 585
2.1.2 Produktinnovation, Produktvariation, Produktelimination 587
2.1.3 Garantieleistungen und Kundendienst . 589
2.2 Preispolitik 591
2.2.1 Einflussgrößen der Preispolitik, Preisstrategien, Preisdifferenzierung . . 592

2.2.2 Konditionenpolitik 593
2.2.3 Finanzdienstleistungen 593
2.3 Kommunikationspolitik 595
2.3.1 Werbung 595
2.3.2 Verkaufsförderung (Sales Promotion) . . 599
2.3.3 Public Relations 599
2.3.4 Kundenakquise 600
2.3.5 Moderne Kommunikationsmittel 601
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

3 Kundenaufträge abwickeln 610
3.1 Geschäftsprozess: Abwicklung von Kundenaufträgen 610
3.2 Vertragsanbahnung mittels fremdsprachiger Korrespondenz 612
3.3 Auftragsdurchführung und Buchung der Ausgangsrechnung 613
3.4 Zahlungseingang und Buchung des Zahlungseingangs 615
3.5 Vertragsstörungen 615
3.6 Sicherung und Durchsetzung von Ansprüchen 615
3.7 Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen 618

Lernfeld 11: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen 624

1 Ziele und Aufgaben der Investitions- und Finanzierungsanlässe analysieren 624
1.1 Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung 624
1.2 Investitionsanlässe 625
1.3 Kapitalbedarfsplanung 626
1.4 Finanzierungsmanagement und Controlling mittels Finanzplanung 628

2 Statische Investitionsrechnungen durchführen und Alternativen beurteilen 630
2.1 Kostenvergleichsrechnung 630
2.2 Amortisationsvergleichsrechnung 631
2.3 Rentabilitätsvergleichsrechnung 632

3 Geeignete Finanzierungskonzepte erstellen 634
3.1 Beteiligungsfinanzierung 634
3.2 Darlehensfinanzierung 636
3.2.1 Darlehen 636
3.2.2 Exkurs: Kontokorrentkredit 639
3.2.3 Vergleich Beteiligungs- und Darlehensfinanzierung 640
3.3 Offene Selbstfinanzierung 642
3.4 Finanzierung aus Abschreibungen 644
3.5 Umfinanzierung 645
3.6 Leasing 646

4 Kreditsicherungen einsetzen . . . 650
4.1 Selbstschuldnerische Bürgschaft 651
4.2 Sicherungsübereignung 651
4.3 Grundschuld 653

Lernfeld 12: Unternehmensstrategien, -projekte umsetzen 656

1 Wirtschaftspolitische Zielsetzungen begründen und Beziehungen zwischen den Zielen untersuchen 657
1.1 Wirtschaftspolitische Ziele 657
1.1.1 Ziele des Stabilitätsgesetzes 657
1.1.2 Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen 669
1.1.3 Gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung 674
1.2 Zielbeziehungen 678

2 Konjunkturprozesse steuern 682
2.1 Konjunktur 682
2.1.1 Konjunkturzyklus 682
2.1.2 Konjunkturindikatoren 684
2.1.3 Staatliche Konjunkturpolitik im Rahmen der europäischen Integration und Globalisierung 685
2.2 Arbeitsmarktsteuerung und Arbeitsmarktchancen 688
2.2.1 Beschäftigung und Arbeitslosigkeit . . . 688
2.2.2 Arten der Arbeitslosigkeit 689
2.2.3 Ursachen der Arbeitslosigkeit 690
2.2.4 Nationale und internationale Initiativen zur Beschäftigungsförderung 691

3 Fiskal- und geldpolitische Instrumente untersuchen 694
3.1 Europäisches System der Zentralbanken 694
3.1.1 Aufbau 694
3.1.2 Stellung und Aufgaben 694
3.2 Geldpolitisches Instrumentarium 695
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

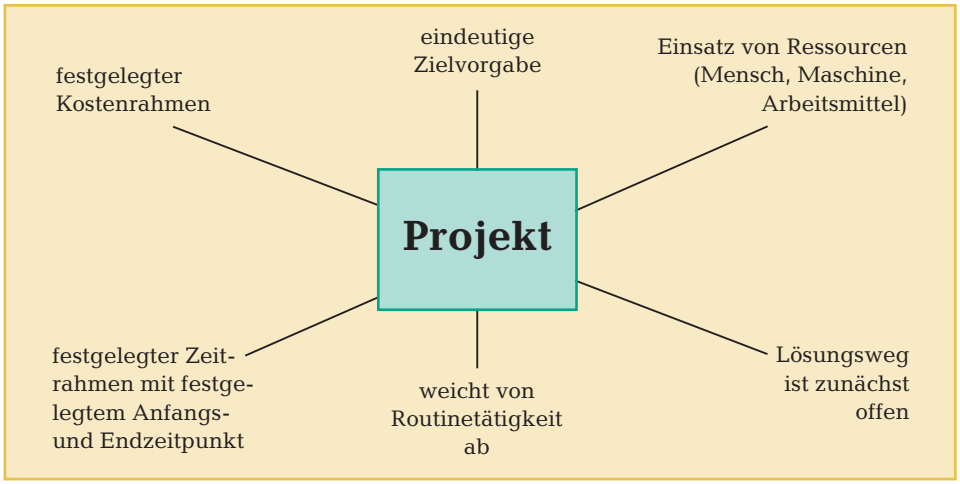
Kunden verlangen in modernen Volkswirtschaften sehr oft spezielle Produkte und die damit verbundenen Dienstleistungen. Diese »Güter« weichen von den Standardprodukten eines Unternehmens ab und müssen an die Wünsche der Kunden angepasst werden. Meist geschieht dies unter erschwerten Bedingungen. Der Kunde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

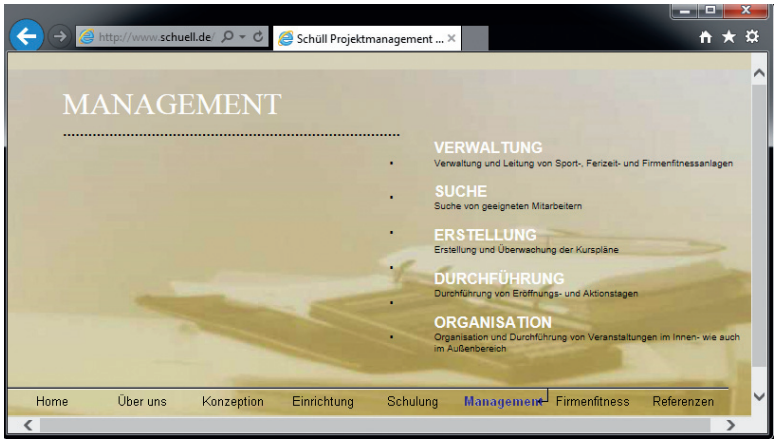
Mit der Übernahme von Projekten sind für ein Unternehmen üblicherweise hohe Kosten und Entscheidungen großer Tragweite verbunden. Deshalb wird das *Projektmanagement*

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
– 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.	– 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:

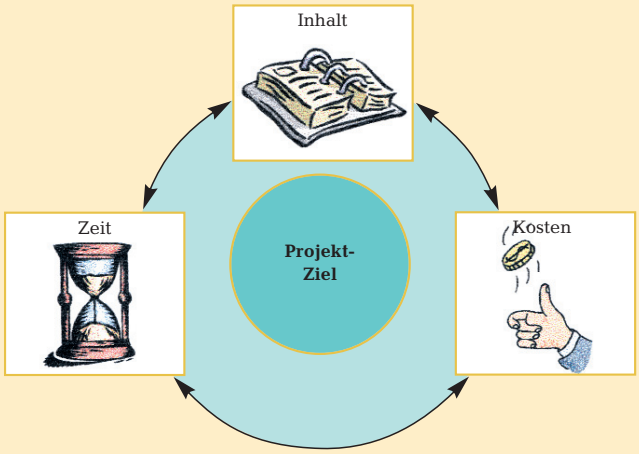
- ▶ Inhaltsziel: Errichtung und Einrichtung eines Gesundheits- und Fitnessparks auf dem angrenzenden Gelände Zehnjauchert/Auwaldstraße
- ▶ Zeitziel: 11. Juni 2019 – fällt zusammen mit dem 25-jährigen Betriebsjubiläum
- ▶ Budget: 1,5 Mio. EUR – laufende Kosten: 150.000 EUR

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.

Komponenten des Projektziels



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 Konjunktureinbruch 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.

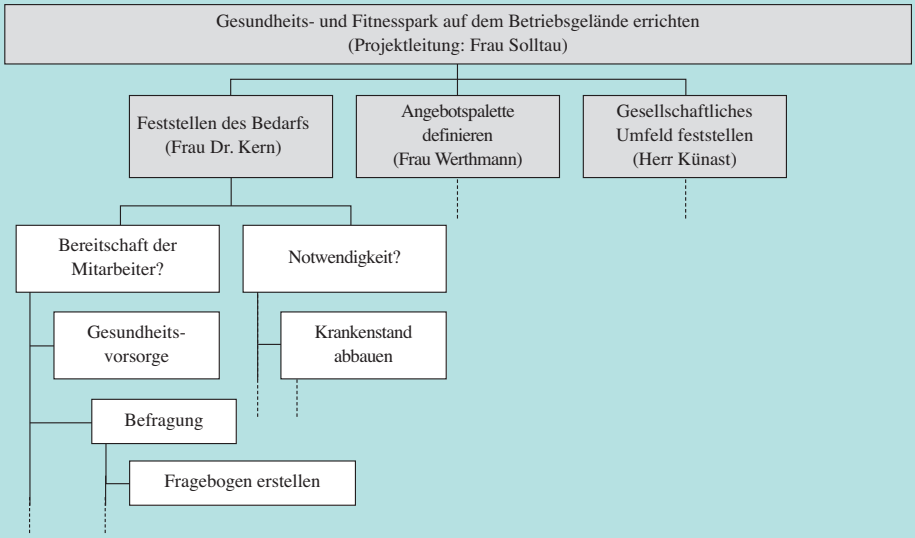
1.1.3 Problem- und Aufgabenanalyse

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

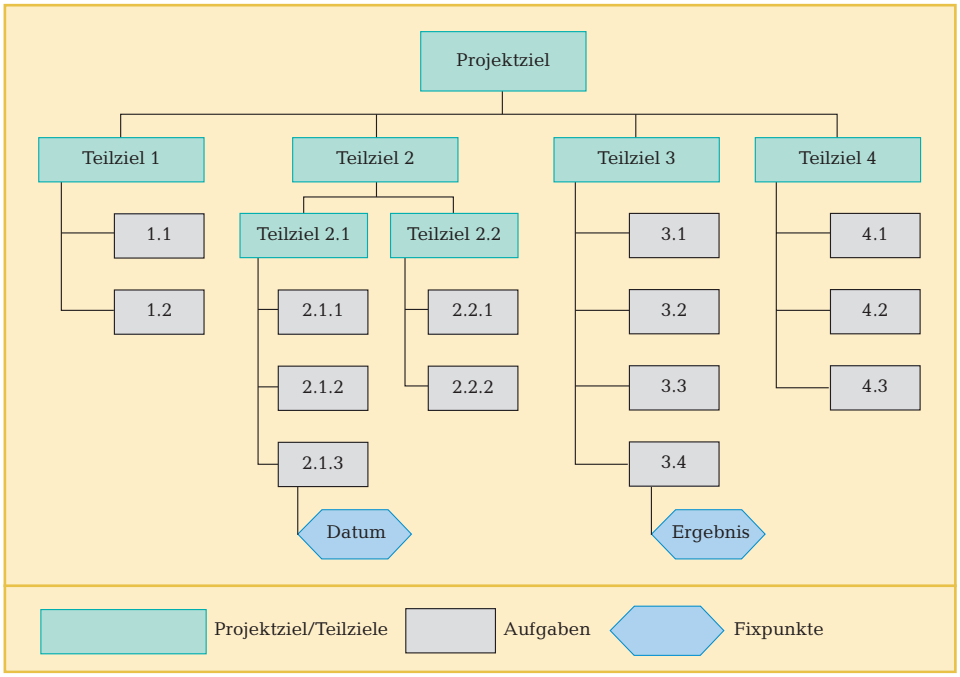
Projektgruppe: »Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

13. Juni 2018

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

Seite 32

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		Befragung	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		Auswertung der Befragung	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		Befragung	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«

Projektleitung: Frau Solltau

Befragung		
Fragebogen erstellen	Dr. Kern + 2 Mitarbeiter	14. bis 22. Juni 2018
Befragung durchführen	Künast/Dr. Kern	15. Juni bis 13. Juli 2018
Ergebnis auswerten	Künast/Dr. Kern/ Solltau + 2 Mitarbeiter EDV	16. Juli bis 10. Aug. 2018

Ergebnis: Bedarf ja/nein

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:

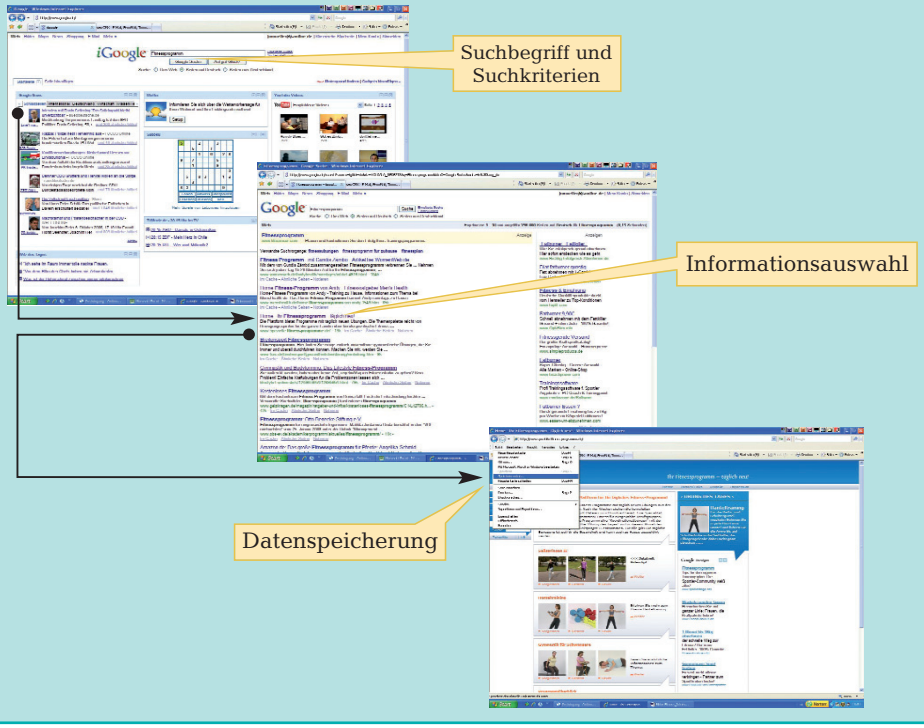
Unternehmensexterne Quelle	Beispiel
Behörden	Bundesamt für Umweltschutz
Kammern	Industrie- und Handelskammer
Verbände	Arbeitgeberverbände, BUND, Gewerkschaften
Statistische Ämter	Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter
Universitäten und Fachhochschulen	Universität Freiburg, Fachhochschule Furtwangen
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. web.de
- www. yahoo.de
- www. fireball. .de
- www. google. de
- www. bellnet. de
- www. msn.de
- www. suche.de
- www. lycos.de

Informationsgewinnung und Datenspeicherung