

**Stand: 01.09.2010**  
Beschluss VA/VS vom 10.12.2010  
(StAnz. 5/2011 vom 31.01.2011, S. 156 ff.)

## Lehr- und Stoffplan

### Lehrgang zur betriebswirtschaftlichen Qualifizierung Verwaltungsbetriebswirt/in (HVSV)

Nr.	Teilgebiete	Unterrichts- stunden
1.	Rechtsformen öffentlicher Betriebe	44
2.	Investition und Finanzierung	36
3.	Unternehmensbesteuerung	46
4.	Kaufmännisches Rechnungswesen	88
5.	Marketing	54
6.	Personalführung	40
7.	Projektmanagement	16
8.	Statistik	20
	3 schriftliche Prüfungsarbeiten Einführung, Schlussbesprechung	16
	<b>Summe</b>	<b>360</b>

# 1. Rechtsformen öffentlicher Betriebe (44 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die wichtigsten Rechtsvorschriften für die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand.	<b>1.1 Rechtsgrundlagen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über das Handelsrecht, Kaufmannseigenschaft</li> <li>• Rechtsgrundlagen für die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden</li> <li>• Spezialgesetze zu 1.3</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Entscheidungsgründe für die Wahl der Rechtsform.	<b>1.2 Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung, Rechtsfähigkeit</li> <li>• Organe, Leitung, Steuerungs- und Einflussmöglichkeit durch Träger</li> <li>• Haftung</li> <li>• Kapitalbeschaffung</li> <li>• Rechnungslegung, Prüfung, Publizität</li> <li>• Ergebnisverwendung, Gewinn- und Verlustbeteiligung</li> <li>• Besteuerung</li> <li>• Rechtsaufsicht</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die für den öffentlichen Bereich relevanten Rechtsformen beschreiben.	<b>1.3 Rechtsformalternativen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleichende Darstellung der relevanten privaten und öffentlichen Rechtsformen <ul style="list-style-type: none"> <li>- öffentlich-rechtlich Vereinbarung</li> <li>- Eigengesellschaften</li> <li>- AG, GmbH, gGmbH</li> <li>- Anstalt des öffentlichen Rechts</li> <li>- Stiftung</li> <li>- eingetragener Verein</li> <li>- Regiebetrieb</li> <li>- Eigenbetrieb</li> <li>- Kommunalunternehmen</li> </ul> </li> <li>• Unternehmenszusammenschlüsse (Holding, Organträger, Organisationsgesellschaften; kommunaler Querverbund)</li> <li>• Zweckverband</li> <li>• Zusammenarbeit mit Privaten bei der Erfüllung kommunaler Aufgaben – Public Private Partnership</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können das erlernte Wissen für die Auswahl der geeigneten Rechtsform anwenden.	<b>1.4 Anwendungsbeispiele</b> z.B. Schwimmbad, Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Bauhof, Krankenhaus, EDV-Abteilung, Reinigungsdienst
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen Vorgehensmodelle für die Ausgliederung kommunaler Aufgaben.	<b>1.5 Vorgehensmodell für die Ausgliederung kommunaler Aufgaben</b> z.B. Ausgliederungsentscheidung durch das kommunale Parlament, Gründung eines Unternehmens, Beteiligungspflichten, GmbH i. Gr., Steuerung der GmbH durch die Kommunalbehörde
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen arbeits- und beamtenrechtliche Aspekte bei Änderung der Rechtsform.	<b>1.6 Arbeits- und beamtenrechtliche Aspekte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsübergang nach § 613 a BGB</li> <li>• Der Personalüberleitungsvertrag</li> <li>• Die Personalgestaltung</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen nach dem Beamtenrecht</li> </ul>

## 2. Investition und Finanzierung (36 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Funktionsweise der betriebswirtschaftlichen Finanzwirtschaft und Begriff und Arten der Investition.	<b>2.1 Grundlagen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzwirtschaftliche Funktionen</li> <li>• Investitionsbegriff und Investitionsarten</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen die Bedeutung der Finanzplanung und können einfache Liquiditätspläne erstellen.	<b>2.2 Finanzplanung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Finanzplanung</li> <li>• Kapitaldeckung</li> <li>• Inhalte von Finanzplänen</li> <li>• Finanzpläne unterschiedlicher Zeiträume</li> <li>• Bonitätsprüfung, Rating</li> <li>• Liquiditätskennzahlen</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die Möglichkeiten und die Kosten der Außenfinanzierung beurteilen.	<b>2.3 Außenfinanzierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferantenkredit</li> <li>• Kontokorrentkredit</li> <li>• Avalkredit</li> <li>• Realkredite</li> <li>• Festverzinsliche Wertpapiere</li> <li>• Beteiligungsfinanzierung</li> <li>• Sale-and-lease-back</li> <li>• Cross Border Leasing</li> <li>• Sponsoring</li> <li>• Bürgerstiftung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen Sonderformen der Finanzierung.	<b>2.4 Kreditsubstitute</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factoring</li> <li>• Leasing               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen</li> <li>- Der Leasing-Vertrag</li> <li>- Kommunalleasing</li> <li>- Betriebswirtschaftliche Aspekte</li> </ul> </li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Möglichkeiten der Innenfinanzierung.	<b>2.5 Innenfinanzierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen</li> <li>• Finanzierung aus Abschreibung</li> <li>• Finanzierung aus Rückstellungen</li> <li>• Vermögensumschichtung</li> <li>• Rationalisierung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickeln ein Vorgehensmodell für öffentliche Investitionen.	<b>2.6 Vorgehensmodell für eine öffentliche Investition</b> z.B. Neubau eines Bürgerhauses, Neubau einer Multifunktionshalle

### 3. Unternehmensbesteuerung (46 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die wesentlichsten Grundlagen des Steuerrechts.	<b>3.1 Grundlagen des Steuerrechts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsgrundlagen: Grundgesetz, Steuergesetze, Rechtsverordnungen, Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Schreiben, Erlasse, OFD-Verfügungen, Urteile</li> <li>• Aufkommen und Steuerhoheit</li> <li>• Überblick über das steuerliche Verfahrensrecht</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die Vorschriften des Körperschaftssteuerrechts auf öffentliche Unternehmen anwenden.	<b>3.2 Körperschaftssteuer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerpflicht</li> <li>• Steuerpflicht von Betrieben gewerblicher Art (BgA)</li> <li>• Definition BgA</li> <li>• Zusammenfassung von BgA</li> <li>• Einkommensermittlung, verdeckte Gewinnausschüttung</li> <li>• Tarif und Steuerberechnung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die Bestimmungen des Umsatzsteuerrechts in Grundfällen anwenden.	<b>3.3 Umsatzsteuer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Unternehmer im UStG</li> <li>• Steuerbare Umsätze, Umsatzsteuer im Binnenmarkt</li> <li>• Steuerbefreiungen, Optionen</li> <li>• Bemessungsgrundlage, Steuersatz, Vorsteuerabzug</li> <li>• Entstehung und Abführung der Steuer</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Grundlagen des Gewerbesteuerrechts.	<b>3.4 Gewerbesteuer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerpflicht</li> <li>• Besteuerung nach dem Gewerbeertrag</li> <li>• Festsetzung und Erhebung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen die steuerlichen Auswirkungen der Gemeinnützigkeit.	<b>3.5 Gemeinnützigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerbegünstigte Zwecke nach der Abgabenordnung</li> <li>• Voraussetzungen</li> <li>• Die Entgegennahme von Spenden</li> <li>• Auswirkungen bei den einzelnen Steuerarten</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen den Stand aktueller Entwicklungen.	<b>3.6 Aktuelle steuerrechtliche Entwicklungen</b>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickeln ein Vorgehensmodell zur Umwandlung einer öffentlichen Einrichtung.	<b>3.7 Vorgehensmodell bei der Umwandlung einer öffentlichen Einrichtung unter Berücksichtigung aller relevanten Steuerarten</b>

## 4. Kaufmännisches Rechnungswesen (88 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Gründe für den Übergang vom kameralistischen zum kaufmännischen Rechnungswesen.	<b>4.1 Das Neue Steuerungsmodell als Ausgangspunkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformschritte im NSM</li> <li>• Unterschiede zwischen Kameralistik und Doppik</li> <li>• Geldverbrauchskonzept versus Ressourcenverbrauchskonzept</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und können diese einsetzen.	<b>4.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung nach HGB/GemHVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsgrundlagen</li> <li>• Aufbau der doppelten Buchführung</li> <li>• Bücher- und Kontenführung</li> <li>• Der Kontenrahmenplan für die öffentliche Verwaltung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen den Aufbau und die Bewertungsvorschriften für die Vermögensrechnung/Bilanz.	<b>4.3 Vermögens-/Bilanzgliederung und -bewertung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gliederung nach dem Handelsrecht</li> <li>• Bewertung nach dem Handelsrecht <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anlage- und Umlaufvermögen</li> <li>- Einzelfragen der Bewertung</li> <li>- Der Anlagenspiegel</li> </ul> </li> <li>• Das Drei-Komponenten-System <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermögensrechnung/Bilanz</li> <li>- Finanzrechnung</li> <li>- Ergebnisrechnung</li> </ul> </li> <li>• Bewertung nach IAS/IPSAS</li> <li>• Bewertung nach dem Speyerer Verfahren</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen den Aufbau der Ergebnisrechnung/Gewinn- und Verlustrechnung.	<b>4.4 Gliederung der Ergebnisrechnung/GuV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nach Gesamtkostenverfahren</li> <li>• nach Umsatzkostenverfahren</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die weiteren Bestandteile des Jahresabschlusses.	<b>4.5 Lagebericht und Anhang</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung des Anhangs</li> <li>• Berichtspflichten im Anhang</li> <li>• Ausnahmen</li> <li>• Grundsätze der Berichterstattung</li> <li>• Inhalte des Lageberichts</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Ziele der Bilanzpolitik und Bilanzanalyse.	<b>4.6 Bilanzpolitik und Bilanzanalyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente der Bilanzpolitik</li> <li>• Bilanzkennzahlen</li> <li>• Aussagefähigkeit der Bilanzkennzahlen</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Grundzüge der Konzernrechnungslegung.	<b>4.7 Konzernrechnungslegungspflicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätze der Konzernrechnungslegungspflicht gem. HGO</li> <li>• Konsolidierungskreis</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können den Übergang von der Doppik zur Kosten- und Leistungsrechnung anwenden.	<b>4.8 Betriebsergebnisrechnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgrenzungsrechnung <ul style="list-style-type: none"> <li>- unternehmensbezogene Abgrenzung</li> <li>- kostenrechnerische Korrekturen</li> <li>- kalkulatorische Kosten</li> </ul> </li> </ul>

<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können mit Hilfe der Voll- und Teilkostenrechnung die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse beurteilen und Gebühren kalkulieren.</p>	<p><b>4.9 Voll- und Teilkostenrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollkostenrechnung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenartenrechnung</li> <li>- Kostenstellenrechnung</li> <li>- Kostenträgerrechnung</li> </ul> </li> <li>• Teilkostenrechnung <ul style="list-style-type: none"> <li>- auf der Basis von variablen Einzelkosten</li> <li>- auf von relativen Einzelkosten</li> <li>- Deckungsbeitragsrechnung</li> <li>- Direct-Costing</li> </ul> </li> </ul>
<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen Grundzüge der Plankostenrechnung.</p>	<p><b>4.10 Plankostenrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• auf Vollkostenbasis</li> <li>• auf Teilkostenbasis</li> </ul>
<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die Wirtschaftlichkeit von Investitionen beurteilen.</p>	<p><b>4.11 Wirtschaftlichkeitsberechnungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statische Wirtschaftlichkeitsberechnungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenvergleichsrechnung</li> <li>- Amortisationsrechnung</li> <li>- Rentabilitätsrechnung</li> </ul> </li> <li>• Dynamische Wirtschaftlichkeitsberechnungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalwertmethode</li> <li>- Interne Zinsfußmethode</li> <li>- Annuitätenmethode</li> </ul> </li> </ul>
<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Grundzüge des Controllings.</p>	<p><b>4.12 Controlling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Controlling</li> <li>• Operatives Controlling</li> <li>• Instrumente des Controlling</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• interkommunaler Vergleich</li> </ul>

## 5. Marketing (54 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Grundlagen und die Besonderheiten des Marketings in der öffentlichen Verwaltung.	<b>5.1 Grundlagen und Besonderheiten des Marketings in der öffentlichen Verwaltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition des Marketingbegriffs insbes. aus Sicht der öffentlichen Verwaltung</li> <li>• Elemente des Marketing</li> <li>• Integriertes Marketing – Marketing als Führungsphilosophie</li> <li>• Besonderheiten des Marketings in der Leistungsverwaltung und in der Eingriffsverwaltung</li> <li>• Der Marketingprozess im Überblick Marktforschung, Marketingziele, Marketingstrategien, Marketinginstrumente</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Methoden und Instrumente der Marktforschung und können sie beispielhaft anwenden.	<b>5.2 Marktforschung als Grundlage des Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden und Instrumente der Marktforschung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primärforschung (Befragung, Beobachtung, Experiment, Testmarkt)</li> <li>- Sekundärforschung (interne und externe Informationsquellen)</li> </ul> </li> <li>• Analyse der eigenen Organisation (Leitbild)</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können aus den Ergebnissen der Marktforschung Marketingziel ableiten.	<b>5.3 Definition der Marketingziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielhierarchie</li> <li>• qualitative Marketingziele</li> <li>• quantitative Marketingziele</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen relevante Marketingstrategien.	<b>5.4 Entwicklung von Marketingstrategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktsegmentstrategien</li> <li>• Marktschichtenstrategien</li> <li>• Konkurrenzstrategien</li> <li>• Produkt-Markt-Strategien</li> <li>• Entwicklungsstrategien</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die Marketinginstrumente zielorientiert einsetzen.	<b>5.5 Einsatz der Marketinginstrumente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktpolitik Produktgestaltung, Programmgestaltung, Sortiment, Ausgestaltung der Zusatzleistungen, Serviceleistungen</li> <li>• Preispolitik kostenorientierte, nachfrageorientierte und konkurrenzorientierte Preisbildung, Rabattpolitik, Konditionenpolitik</li> <li>• Distributionspolitik direkter Absatz, indirekter Absatz</li> <li>• Kommunikationspolitik Öffentlichkeitsarbeit, Corporate Identity-Konzept, Werbung, Verkaufsförderung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen E-Government als Instrument der Kundenorientierung.	<b>5.6 E-Government</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition und Bedeutung</li> <li>• Unterschiedliche Modelle des E-Government</li> <li>• Grundsätzliche Vor- und Nachteile</li> <li>• Wesentliche Aspekte der Sicherheit (z.B. digitale Signatur)</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickeln ein Vorgehensmodell für ein Marketingkonzept.	<b>5.7 Vorgehensmodell für ein erfolgreiches Marketing</b>

## 6. Personalführung (40 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Bedeutung der Information und Kommunikation im Unternehmen.	<b>6.1 Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele der Mitarbeiterkommunikation</li> <li>• Arten der Mitarbeiterkommunikation (Gespräch, Konferenz, Rundbrief, Mitarbeiterzeitschrift etc.)</li> <li>• Die Rolle der Führungskräfte</li> <li>• Wirkungsvoll und zielorientiert informieren</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen Grundzüge der Gesprächsführung und führen praktische Gespräche anhand von ausgewählten Situationen.	<b>6.2 Gesprächsführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Gesprächsführung</li> <li>• Planung und Leitung von Teambesprechungen</li> <li>• Bedeutung von Mitarbeitergesprächen</li> <li>• Führung von schwierigen Personalgesprächen (Feedback-Gespräch, Kritikgespräch, Abmahnungsgespräch etc.)</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Einflussgrößen und psychologischen Aspekte des Führungsprozesses.	<b>6.3 Psychologische Aspekte der Personalführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitermotivation und ihre Grenzen</li> <li>• Motivationsmöglichkeiten im Führungsalltag</li> <li>• Wertende Reaktion der Führungskraft (Lob, Anerkennung, Kritik)</li> <li>• Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen Konfliktsituationen und alternative Lösungstechniken.	<b>6.4 Konfliktmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz</li> <li>• Konfliktlösung als Führungsaufgabe</li> <li>• Strategien der Konfliktlösung</li> </ul>



## 7. Projektmanagement (16 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Grundlagen des Projektmanagements.	<b>7.1 Grundlagen des Projektmanagements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff</li> <li>• Anwendungsbereiche</li> <li>• Beispiele</li> <li>• Faktoren eines erfolgreichen Projektmanagements</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Elemente der Projektplanung.	<b>7.2 Projektplanung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektstrukturplanung</li> <li>• Projektablaufplanung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reihenfolgebedingungen</li> <li>- Zeit- und Kostenschätzungen</li> <li>- Ressourcen/Sachmittel</li> <li>- Risikoplanung</li> </ul> </li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können Projekte strukturieren.	<b>7.3 Projektaufbauorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektorganisation</li> <li>• Projektleitung und Projektbüro</li> <li>• Projektgruppe</li> <li>• Projektleitung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können für ausgewählte Projekte geeignete Vorgehensmodelle entwickeln.	<b>7.4 Projektentwicklung, Vorgehensmodelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phasenmodelle (Meilensteine)</li> </ul>

## 8. Statistik (20 Stunden)

Lernziele	Lerninhalte
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen die Methoden zur Erhebung der Daten.	<b>8.1 Gewinnung des Zahlenmaterials</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primärerhebung</li> <li>• Sekundärerhebung</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können das Datenmaterial in geeigneter Form darstellen.	<b>8.2 Darstellung des Zahlenmaterials</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tabellarisch</li> <li>• grafisch</li> <li>• beispielhafte Darstellung mit MS-EXCEL</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können das Datenmaterial statistisch auswerten und die Ergebnisse interpretieren.	<b>8.3 Statistische Auswertung des Zahlenmaterials</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältniszahlen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gliederungszahlen</li> <li>- Beziehungszahlen</li> <li>- Messzahlen</li> </ul> </li> <li>• Mittelwerte               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modus</li> <li>- Median</li> <li>- arithmetisches Mittel</li> <li>- gewogenes arithmetisches Mittel</li> </ul> </li> <li>• Streuungsmaße               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spannweite</li> <li>- mittlere Abweichung</li> </ul> </li> <li>• Analyse von Zeitreihen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trend</li> <li>- Korrelation</li> </ul> </li> <li>• beispielhafte Auswertungen mit MS-EXCEL</li> </ul>
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erarbeiten ein Vorgehensmodell zur Gewinnung, Darstellung und Auswertung des Datenmaterials.	<b>8.4 Vorgehensmodell zur Gewinnung, Darstellung und Auswertung des Datenmaterials</b> z.B. Kundenumfrage, Mitarbeiterbefragung, Kundenfrequenzuntersuchung