

# Inhaltsverzeichnis

LF 1

Das Unternehmen vorstellen und  
die eigene Rolle mitgestalten

<b>1</b>	<b>Ausbildung in einem Industrieunternehmen</b>	16
1.1	Der Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau	16
1.2	Der Ausbildungsbetrieb	17
1.3	Überbetriebliche Ausbildungsinstitutionen	19
1.3.1	Industrie- und Handelskammer (IHK)	19
1.3.2	Gewerkschaften	20
1.3.3	Bundesagentur für Arbeit	21
	Alles klar?	23
<b>2</b>	<b>Lernen im dualen System</b>	24
2.1	Ausbildungsordnung	24
2.1.1	Ausbildungsberufsbild	25
2.1.2	Ausbildungsrahmenplan	26
2.1.3	Betrieblicher Ausbildungsplan	26
2.1.4	Abschlussprüfung	27
2.2	Rahmenlehrplan	28
	Alles klar?	29
<b>3</b>	<b>Rechtsgrundlagen des Ausbildungsverhältnisses</b>	30
3.1.	Der Ausbildungsvertrag	30
3.1.1	Der Vertragsabschluss	30
3.1.2	Rechte und Pflichten vor Beginn der Ausbildung	32
3.1.3	Rechte und Pflichten mit Beginn der Ausbildung	32
3.2	Weitere Regelungen des Berufsbildungsgesetzes	33
3.3	Tarifverträge	34
3.4	Arbeitnehmerschutzgesetze	35
3.4.1	Jugendarbeitsschutzgesetz	35
3.4.2	Arbeitszeitgesetz	36
3.4.3	Bundesurlaubsgesetz	37
3.4.4	Mutterschutzgesetz	38
3.5	Betrieblicher Arbeitsschutz und Unfallverhütung	39
	Alles klar?	44
<b>4</b>	<b>Betriebliche Mitbestimmung</b>	46
4.1	Betriebsrat	46
4.2	Einigungsstelle	49
4.3	Wirtschaftsausschuss	49
4.4	Gesamt- und Konzernbetriebsräte	50
4.5	Europäischer Betriebsrat	51
4.6	Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	52
4.7	Mitbestimmung im Aufsichtsrat	54
4.7.1	Drittelbeteiligungsgesetz	55

4.7.2	Mitbestimmungsgesetz .....	55
4.7.3	Montan-Mitbestimmung .....	56
	Alles klar? .....	58
<b>5</b>	<b>Leistungsschwerpunkte und Stellung des Industriebetriebs in der Wirtschaft .....</b>	<b>60</b>
5.1	Das Industrieunternehmen in der Gesamtwirtschaft .....	60
5.2	Kennzeichen eines Industriebetriebs .....	61
5.2.1	Betriebstypen und Betriebsfunktionen .....	61
5.2.2	Produktionsmodell .....	62
5.2.3	Produktionsfaktoren .....	63
5.2.4	Produkte als Leistungsbündel .....	64
5.3	Industrielle Leistungserstellung .....	65
5.3.1	Material-, Dienstleistungs-, Geld- und Informationsflüsse .....	65
5.3.2	Logistisches System .....	66
5.3.3	Wertschöpfungskette .....	68
5.4	Industrielle Geschäftsprozesse .....	69
5.4.1	Definition und Elemente .....	69
5.4.2	Arten von Geschäftsprozessen .....	70
5.4.3	Darstellung von Geschäftsprozessen .....	72
	Alles klar? .....	74
<b>6</b>	<b>Betriebliche Organisation .....</b>	<b>77</b>
6.1	Notwendigkeit betrieblicher Organisation .....	77
6.2	Organisation, Disposition, Improvisation .....	78
6.3	Organisationsanlässe .....	78
6.4	Organisationsprozess:Aufgabenanalyse und -synthese .....	78
6.5	Aufbauorganisation .....	79
6.5.1	Stellenbeschreibung .....	79
6.5.2	Organigramm .....	81
6.5.3	Prinzipien der Aufgabenverteilung .....	82
6.5.4	Strategische Geschäftsfelder .....	83
6.5.5	Weisungssysteme .....	84
6.5.6	Key-Account-Management .....	86
6.6	Ablauforganisation .....	87
6.7	Organisationsentwicklung .....	88
	Alles klar? .....	90
<b>7</b>	<b>Zielsystem des Unternehmens .....</b>	<b>91</b>
7.1	Unternehmenskultur, Unternehmensleitbild und Corporate Identity .....	91
7.2	Ausrichtung auf das Unternehmensumfeld .....	93
7.3	Einteilung von Unternehmenszielen .....	96
7.3.1	Zieldimensionen .....	96
7.3.2	Zielbeziehungen .....	98
	Alles klar? .....	99

<b>8</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen des Wirtschaftens</b>	100
8.1	Rechtsordnung	100
8.2	Rechtsquellen	102
8.3	Rechtssubjekte	103
8.3.1	Natürliche und juristische Personen und Rechtsfähigkeit	103
8.3.2	Geschäftsfähigkeit	104
8.3.3	Deliktsfähigkeit	108
8.4	Rechtsobjekte	110
8.4.1	Arten von Rechtsobjekten	110
8.4.2	Eigentum und Besitz an Rechtsobjekten	112
8.5	Rechtsgeschäfte	114
8.5.1	Arten von Rechtsgeschäften	114
8.5.2	Nichtigkeit von Rechtsgeschäften	118
8.5.3	Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften	120
8.6	Wichtige Rechtsgeschäfte und Vertragsarten	123
8.6.1	Gebrauchsüberlassungs- und Darlehensverträge	124
8.6.2	Dienstleistungsverträge	126
8.6.3	Fernabsatzvertrag	126
	Alles klar?	129
<b>9</b>	<b>Handelsrecht</b>	132
9.1	Kaufmannseigenschaft	132
9.2	Firma	134
9.3	Öffentliche Register	136
9.3.1	Handelsregister	136
9.3.2	Gesellschaftsregister	138
9.3.3	Unternehmensregister	138
9.4	Vollmachten im Handelsrecht	139
9.4.1	Prokura	140
9.4.2	Handlungsvollmacht	142
	Alles klar?	144
<b>10</b>	<b>Rechtsformen von Unternehmen</b>	146
10.1	Einzelunternehmen	148
10.2	Personengesellschaften	150
10.2.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	150
10.2.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	152
10.2.3	Kommanditgesellschaft (KG)	154
10.2.4	GmbH & Co. KG	156
10.3	Kapitalgesellschaften	156
10.3.1	Aktiengesellschaft (AG)	157
10.3.2	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	159
10.3.3	Unternehmergesellschaft (UG)	161
10.3.4	Societas Europaea (SE)	162
10.4	Wechsel der Rechtsform	163
	Alles klar?	164

<b>11</b>	<b>Eine Präsentation erstellen</b>	166
11.1	Ziele der Präsentation	167
11.2	Informationen beschaffen	168
11.2.1	Bibliotheksrecherche	168
11.2.2	Internetrecherche	168
11.2.3	Betriebsinterne Informationsquellen	169
11.3	Informationen bewerten und auswählen	170
11.3.1	Erarbeiten von Texten	170
11.3.2	Auswahl von Informationen	170
11.3.3	Nutzungsrechte im Zusammenhang mit Präsentationen	171
11.4	Struktur und Gestaltung einer Präsentation	175
11.4.1	Allgemeine Regeln zur Präsentationsgestaltung	175
11.4.2	Gestaltung von PowerPoint-Folien	176
11.4.3	Das Präsentationsmanuskript	176
11.5	Eine Präsentation durchführen	177
11.5.1	Körpersprache und Auftreten	177
11.5.2	Stimme und Sprechtechnik	179
11.5.3	Medieneinsatz	179
11.5.4	Umgang mit Lampenfieber	179
11.6	Eine Präsentation bewerten	180
11.6.1	Bewertungsbögen	181
11.6.2	Feedback	181

## **LF 2**   **Projekte planen und durchführen**

<b>1</b>	<b>Grundlagen der Projektarbeit</b>	184
	Alles klar?	185
<b>2</b>	<b>Projektauftrag</b>	186
2.1	Projektanlass und Aufgabenbeschreibung	186
2.2	Zielfindung und Zielformulierung	187
2.3	Ideenfindung durch Kreativitätstechniken	189
2.4	Entscheidungsfindung	190
2.4.1	Entscheidungskriterien bei der Projektarbeit	190
2.4.2	Methoden der Entscheidungsfindung	191
2.5	Formulierung des Projektauftrags	192
2.6	Erstellung eines Lastenhefts	193
	Alles klar?	194
<b>3</b>	<b>Projektplanung</b>	195
3.1	Informationsbeschaffung	195
3.2	Ressourcenplanung	196
3.3	Kostenplanung	197
3.4	Aktivitätenliste und Arbeitspakete	197
3.5	Projektstrukturplan	198
3.6	Zeit- und Terminplanung	199
3.6.1	Zeitplanung mit einem Projektablaufplan	199
3.6.2	Terminplanung	201

3.7	Risikoanalyse und Vorbereitung von Gegenmaßnahmen .....	203
3.8	Teamarbeit .....	204
3.8.1	Teamorganisation .....	204
3.8.2	Teamorientiertes Arbeiten und Feedbackkultur .....	205
3.8.3	Teamentwicklung .....	206
3.8.4	Konfliktmanagement .....	207
	Alles klar? .....	208
<b>4</b>	<b> Projektdurchführung .....</b>	<b>209</b>
4.1	Projektcontrolling und -steuerung durch Soll-Ist-Vergleiche .....	209
4.2	Rückkoppelung und neue Sollvorgaben .....	211
4.3	Dokumentation und Transparenz aller Projektabläufe .....	211
4.3.1	Hilfsmittel des Informationsmanagements .....	212
4.3.2	Projektdokumentation .....	213
4.4	Folgemaßnahmen bei Projektabbruch .....	214
	Alles klar? .....	215
<b>5</b>	<b> Projektabschluss .....</b>	<b>216</b>
5.1	Projekt-Abschlussbericht .....	216
5.2	Präsentation der Ergebnisse .....	216
5.3	Projektauswertung und -evaluation .....	217
	Alles klar? .....	219

## **LF 3**    **Kundenaufträge bearbeiten und überwachen**

<b>1</b>	<b> Der Markt als Auslöser von Geschäftsprozessen ....</b>	<b>222</b>
1.1	Der Kunde im Mittelpunkt der Prozessgestaltung .....	222
1.2	Anbahnung von Geschäftsbeziehungen .....	225
1.2.1	Suche nach Geschäftspartnern .....	225
1.2.2	Geschäftskorrespondenz .....	226
1.2.3	Das Verkaufsgespräch .....	228
	Alles klar? .....	231
<b>2</b>	<b> Rechtliche Grundlagen – Kaufvertrag .....</b>	<b>232</b>
2.1	Zustandekommen von Kaufverträgen .....	232
2.1.1	Antrag .....	235
2.1.2	Annahme .....	237
2.2	Vertragsabschluss durch einen Stellvertreter .....	237
2.2.1	Beteiligte Personen und ihre Rechtsbeziehungen .....	238
2.2.2	Vertretung ohne Vertretungsmacht .....	239
2.2.3	Erlöschen der Vollmacht .....	239
2.3	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) .....	240
2.3.1	Begriff und Bedeutung der AGB .....	240
2.3.2	Wirksamwerden der AGB .....	240
2.3.3	Inhaltskontrolle der AGB .....	241
2.4	Rechtliche Folgen des Kaufvertragsabschlusses .....	242
2.5	Vertragserfüllung .....	242

2.5.1	Vertragserfüllung durch den Verkäufer .....	243
2.5.2	Vertragserfüllung durch den Käufer .....	248
2.5.3	Gerichtsstand .....	249
2.5.4	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen .....	250
2.6	Leistungsstörungen im Absatzprozess .....	252
2.6.1	Annahmeverzug (Gläubigerverzug) .....	252
2.6.2	Zahlungsverzug .....	253
2.6.3	Mahnverfahren .....	254
2.6.4	Verjährung .....	256
	Alles klar? .....	259
<b>3</b>	<b>Auftragsabwicklung mithilfe eines ERP-Systems .....</b>	<b>260</b>
3.1	Datenschutz und Datensicherheit .....	260
3.1.1	Datenschutz .....	261
3.1.2	Datensicherheit .....	262
3.2	Auftragseingang und Auftragsprüfung .....	264
3.2.1	Der Eingang einer Anfrage .....	264
3.2.2	Prüfung der Lieferfähigkeit .....	264
3.2.3	Prüfung der Lieferbereitschaft .....	265
3.2.4	Preisstellung und Preiskalkulation .....	267
3.2.5	Angebotserstellung .....	269
3.3	Auftragsbearbeitung .....	270
3.3.1	Auftragseingang .....	270
3.3.2	Auftragsprüfung .....	272
3.3.3	Auftragserfassung und Auftragsbestätigung .....	272
3.3.4	Auftragssteuerung .....	273
3.3.5	Terminüberwachung .....	275
3.3.6	Versand .....	275
3.4	Auftragsabrechnung .....	276
3.4.1	Erstellen einer Ausgangsrechnung .....	276
3.4.2	Offene-Posten-Liste als Instrument der Zahlungsüberwachung .....	278
3.5	Aftersales-Prozesse .....	278
3.5.1	Beschwerdemanagement .....	279
3.5.2	Garantie und Kulanz .....	282
	Alles klar? .....	283
<b>4</b>	<b>Zahlungsverkehr .....</b>	<b>285</b>
4.1	Die SEPA-Überweisung .....	285
4.2	Die SEPA-Firmenlastschrift .....	287
4.3	Der SEPA-Dauerauftrag .....	288
	Alles klar? .....	289

## **LF 4**    **Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren**

<b>1</b>	<b>Beschaffungen planen</b>	292
1.1	Materialbeschaffung als Geschäftsprozess	292
1.2	Ziele und Zielkonflikte der Materialbeschaffung	294
1.3	Materialbeschaffung kostenorientiert gestalten	295
1.3.1	Kostenstruktur der Materialbeschaffung	295
1.3.2	ABC-Analyse	295
1.3.3	XYZ-Analyse	299
1.4	Optimale Bestellmenge	300
1.5	Zeitliche Beschaffungsplanung	303
1.5.1	Bestellpunktverfahren	303
1.5.2	Bestellrhythmusverfahren	305
1.5.3	Just-in-time-Beschaffung	306
1.5.4	Bedarfsorientierte Einzelbeschaffung	307
1.5.5	Entscheidung für ein Bereitstellungs- und Bestellverfahren	308
1.6	Nachhaltigkeitsaspekte der Beschaffung	309
	Alles klar?	311
<b>2</b>	<b>Beschaffungen durchführen</b>	312
2.1	Bezugsquellen ermitteln	312
2.1.1	Beschaffungsmarktforschung	312
2.1.2	Informationsquellen	313
2.2	Lieferanten auswählen	315
2.2.1	Prozess der Lieferantenauswahl	315
2.2.2	Anfrage	318
2.2.3	Angebot	319
2.2.4	Angebote quantitativ vergleichen	320
2.2.5	Angebote qualitativ vergleichen	322
2.2.6	Bestellung und Bestellannahme	324
2.3	Lieferung und Warenannahme	325
2.4	Rechnungsprüfung und Zahlungsabwicklung im In- und Ausland	327
2.4.1	Rechnungen prüfen	327
2.4.2	Zahlungen in Fremdwährung durchführen	327
2.5	Digitalisierung in der Beschaffung	329
	Alles klar?	331
<b>3</b>	<b>Kaufvertragsstörungen im Beschaffungsprozess</b>	332
3.1	Lieferungsverzug (Nicht-rechtzeitig-Lieferung)	332
3.2	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung)	336
3.2.1	Feststellen eines Mangels	336
3.2.2	Rechte bei Vorliegen eines Mangels	339
	Alles klar?	342

## **LF 5** Wertströme buchhalterisch dokumentieren und auswerten

<b>1</b>	<b>Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens .....</b>	<b>346</b>
1.1	Dokumentation von Geschäftsprozessen im Rechnungswesen .....	346
1.2	Rechtliche Grundlagen des Rechnungswesens .....	348
1.3	Bereiche des Rechnungswesens .....	351
	Alles klar? .....	353
<b>2</b>	<b>Inventur, Inventar und Bilanz .....</b>	<b>354</b>
2.1	Inventur .....	354
2.1.1	Planung der Inventur .....	355
2.1.2	Durchführung der Inventur .....	355
2.1.3	Kontrolle der Inventur .....	356
2.1.4	Arten der Inventur .....	356
2.1.5	Bewertung von Inventurmengen .....	358
2.2	Inventar .....	359
2.3	Bilanz .....	362
	Alles klar? .....	364
<b>3</b>	<b>Vorgänge auf Bestands- und Erfolgskonten .....</b>	<b>365</b>
3.1	Werteveränderungen durch Geschäftsprozesse .....	366
3.2	Bilanz als Wertebasis für Bestandskonten .....	368
3.2.1	Buchung auf Bestandskonten .....	369
3.2.2	Abschluss von Bestandskonten .....	370
3.2.3	Erstellen von Buchungssätzen .....	372
3.3	Belege, Grund- und Hauptbuch .....	374
3.3.1	Belege und Belegkontierung .....	374
3.3.2	Buchungen im Grund- und Hauptbuch .....	376
3.4	Vom Eröffnungsbilanzkonto zum Schlussbilanzkonto .....	377
3.5	Erfolgsvorgänge buchen .....	380
3.5.1	Auswirkungen von Erfolgsvorgängen auf das Eigenkapital .....	380
3.5.2	Buchung auf Erfolgskonten .....	381
3.5.3	Abschluss von Erfolgskonten .....	383
3.6	Erfassen des Materialverbrauchs .....	385
3.6.1	Bestandsorientierte Verbrauchsermittlung .....	386
3.6.2	Aufwandsorientierte Verbrauchsermittlung .....	389
3.7	Erfolgsbuchungen mit Handelswaren .....	391
3.8	Bestandsveränderungen und Inventurdifferenzen .....	393
	Alles klar? .....	399
<b>4</b>	<b>Organisation der Buchführung .....</b>	<b>402</b>
4.1	Der Industriekontenrahmen (IKR) .....	402
4.2	Der Kontenplan eines Unternehmens .....	405
4.3	Nebenbücher (Kreditoren- und Debitorenkonten) .....	407
	Alles klar? .....	411



<b>5</b>	<b>Umsatzsteuer</b>	412
5.1	Berechnung der Umsatzsteuer	413
5.2	Ermittlung der Umsatzsteuerschuld	414
5.3	Warenverkehr innerhalb der EU	416
5.4	Buchung der Umsatzsteuer beim Ein- und Verkauf von Waren	417
5.5	Umsatzsteuer bei Anlagen, weiteren Aufwendungen und Erträgen	419
	Alles klar?	420
<b>6</b>	<b>Buchungen bei Beschaffungsprozessen</b>	422
6.1	Sofortrabatte bei Eingangsrechnungen	423
6.2	Rücksendungen an Lieferanten	423
6.3	Bezugskosten (Anschaffungsnebenkosten)	424
6.4	Nachträgliche Anschaffungspreisminderungen	425
6.4.1	Preisnachlässe nach Mängelrügen	426
6.4.2	Lieferantenboni	427
6.4.3	Lieferantenskonti	428
	Alles klar?	429
<b>7</b>	<b>Buchungen bei Absatzprozessen</b>	430
7.1	Sofortrabatte bei Ausgangsrechnungen	431
7.2	Weiterbelastungen von Aufwendungen an den Kunden	432
7.3	Rücksendungen durch Kunden	433
7.4	Nachträgliche Preisnachlässe	433
7.4.1	Preisnachlässe nach Mängelrügen von Kunden	433
7.4.2	Preisnachlässe durch Kundenboni	434
7.4.3	Preisnachlässe durch Kundenskonti	435
	Alles klar?	436
<b>8</b>	<b>Planmäßige Wertminderung des Anlagevermögens</b>	437
8.1	Definition und Ursachen	437
8.2	Ermittlung der Anschaffungskosten laut HGB	438
8.3	Abschreibungsmethoden	440
8.3.1	Lineare Abschreibung	441
8.3.2	Leistungsabschreibung	441
8.3.3	Auswahl einer Abschreibungsmethode	442
8.4	Buchung der Abschreibung	443
8.5	Digitale Wirtschaftsgüter	444
	Alles klar?	446
<b>A</b>	<b>Kaufmännisches Rechnen</b>	
<b>1</b>	<b>Dreisatz (Schlussrechnung)</b>	450
1.1	Einfacher Dreisatz mit proportionalem Verhältnis	450
1.2	Einfacher Dreisatz mit umgekehrt proportionalem Verhältnis	451
1.3	Zusammengesetzter Dreisatz	452
	Alles klar?	453

<b>2</b>	<b>Durchschnittsrechnen</b>	455
2.1	Einfacher Durchschnitt	455
2.2	Gewogener Durchschnitt	455
	Alles klar?	456
<b>3</b>	<b>Prozentrechnung</b>	458
3.1	Grundbegriffe der Prozentrechnung	458
3.2	Prozentsatz	458
3.3	Prozentwert	459
3.4	Grundwert	460
3.5	Vermehrter Grundwert	460
3.6	Verminderter Grundwert	461
	Alles klar?	462
<b>4</b>	<b>Verteilungsrechnen</b>	466
4.1	Verteilung ohne Vorleistung	466
4.2	Verteilung mit Vorleistung	467
4.3	Verteilung von Wert- und Gewichtsspesen	469
	Alles klar?	470
<b>5</b>	<b>Währungsrechnen</b>	473
5.1	Währungsrechnen außerhalb der EWU	473
5.2	Währungsrechnen beim Einkauf	474
5.3	Währungsrechnen beim Verkauf	475
5.4	Kauf bzw. Verkauf von Sorten (Mengennotierung)	475
5.5	Umrechnen ausländischer Währungseinheiten im Ausland	476
	Alles klar?	477
<b>6</b>	<b>Zinsrechnen</b>	479
6.1	Vergleich von Prozent- und Zinsrechnung	479
6.2	Die allgemeine Zinsformel	480
6.2.1	Jahreszinsen	480
6.2.2	Monatszinsen	481
6.2.3	Tageszinsen	481
6.2.4	Zinszahl und Zinsteiler	482
6.2.5	Summarische Zinsrechnung	483
6.3	Berechnung von Zinsfuß und Zinssatz	485
6.4	Berechnung der Zeit	485
6.5	Berechnung des Kapitals	486
6.6	Die effektive Verzinsung	486
6.6.1	Die effektive Verzinsung von Krediten	486
6.6.2	Die effektive Verzinsung von Kapitalanlagen	488
	Alles klar?	489
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	494
	<b>Bildquellenverzeichnis</b>	500
	<b>Übersicht über die Lernvideos</b>	501