

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
Hinweise zur Nutzung des Online-Trainings und des Zusatz-Materials zum Buch	8

---

<b>Lernfeld 9</b>	<b>Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten</b>	<b>22</b>
-------------------	--	-----------

<b>1. Investition und Finanzierung</b>	<b>24</b>
1.1 Liquidität	27
1.2 Bilanzkennzahlen	29
1.2.1 Eigenkapitalquote/Fremdkapitalquote/Verschuldungsgrad	29
1.2.2 Anlagenquote/Umlaufquote	30
1.2.3 Deckungsgrad	30
1.2.4 Rentabilitätskennzahlen	31
1.3 Bonitätsprüfung	32
1.4 Inkasso durch Inkassounternehmen	33
1.5 Das kaufmännische Mahnverfahren	34
1.6 Das gerichtliche Mahnverfahren	35
1.7 Verzugszinsen	38
1.8 Die Auswirkung dieser Maßnahmen auf die Kundenbeziehung	39
1.9 Die Verjährung von Forderungen	40
<b>2. Unternehmensgründung</b>	<b>42</b>
2.1 Voraussetzungen für die Unternehmensgründung	43
2.1.1 Persönliche Voraussetzungen	43
2.1.2 Wirtschaftliche Voraussetzungen	43
2.1.3 Rechtliche Voraussetzungen	44
2.2 Kaufmannseigenschaften	45
2.2.1 Istkaufmann	45
2.2.2 Kannkaufmann (§ 2 HGB)	46
2.2.3 Land- und Forstwirt (§ 3 HGB)	47
2.2.4 Formkaufmann (§ 6 HGB)	47
2.3 Firma	47

<b>3. Rechtsformen</b>	<b>49</b>
3.1 Einzelunternehmen	50
3.2 Personengesellschaften	51
3.2.1 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	51
3.2.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG)	52
3.2.3 Kommanditgesellschaft (KG)	55
3.3 Kapitalgesellschaften	59
3.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	59
3.3.2 Unternehmergesellschaft – haftungsbeschränkt (UG)	62
3.3.3 Aktiengesellschaft (AG)	65
<b>4. Investitionsanlässe und Kapitalbedarf</b>	<b>68</b>
4.1 Investitionsanlässe	68
4.2 Kapitalbedarf	69
4.2.1 Kapitalbedarfsermittlung für das Anlagevermögen	70
4.2.2 Kapitalbedarfsermittlung für das Umlaufvermögen	71
<b>5. Finanzierungsarten</b>	<b>72</b>
5.1 Der Kontokorrentkredit	74
5.2 Der Lieferantenkredit	75
5.3 Das Darlehen	77
5.4 Die Selbstfinanzierung	83
5.4.1 Die offene Selbstfinanzierung	83
5.4.2 Die stille (verdeckte) Selbstfinanzierung	83
5.5 Die Rückflussfinanzierung	85
5.6 Die Beteiligungsfinanzierung	87
5.7 Die Finanzierung aus Rückstellungen	88
<b>6. Besondere Finanzierungsmaßnahmen</b>	<b>90</b>
6.1 Das Leasing	90
6.2 Das Factoring	94
6.3 Leasing oder Kauf auf Kredit	96
<b>7. Die Bedeutung der Kreditsicherheiten</b>	<b>97</b>
7.1 Die Bürgschaft	98
7.2 Der Eigentumsvorbehalt	100

7.3	Die Sicherungsübereignung	102
7.4	Der Lombardkredit	103
7.5	Die Zession	104
7.6	Die Grundpfandrechte	106
<b>8.</b>	<b>Berechnungen im Kreditbereich</b>	<b>108</b>
8.1	Zinsen für (kurzfristige) Kredite	108
8.2	Finanzierungsgewinn bei Inanspruchnahme des Skontos	111

<b>Lernfeld 10</b>	<b>Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern</b>	<b>114</b>
<b>1.</b>	<b>Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)</b>	<b>116</b>
1.1	Einordnung der KLR	116
1.2	Aufgaben der KLR	116
1.3	Systeme der KLR	117
<b>2.</b>	<b>Unterscheidung der Kostenarten</b>	<b>117</b>
2.1	Kosten und ihre Verbrauchsart	118
2.2	Abgrenzung der Kosten von Aufwendungen	118
2.3	Unterscheidung der Kosten nach der Möglichkeit der Zurechnung auf Produkte	118
2.4	Gliederung der Kosten in Abhängigkeit der Beschäftigung	119
<b>3.</b>	<b>Abgrenzung der Kosten und Leistungen von Aufwendungen und Erträgen</b>	<b>120</b>
3.1	Aufwandsgleiche Kosten und ertragsgleiche Leistungen	121
3.2	Neutrale Aufwendungen und Erträge	122
3.3	Kosten in anderer Höhe	123
3.3.1	Abweichende Verrechnungspreise der Rohstoffe	123
3.3.2	Anderskosten bei den Abschreibungen	125
3.3.3	Anderskosten bei den Zinsen und der Miete	127
3.3.4	Abgrenzung der Aufwendungen von den Anderskosten	129
3.4	Zusätzliche Kosten	130
3.4.1	Unternehmerlohn als Zusatzkosten	130
3.4.2	Kalkulatorische Wagnisse	130
3.4.3	Abgrenzung der Zusatzkosten	132
3.5	Abgrenzungstabelle	132

<b>4. Kostenstellenrechnung in der Vollkostenrechnung</b>	<b>137</b>
4.1 Kostenträgereinzelkosten und Kostenträgergemeinkosten	137
4.2 Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen mit dem BAB	138
4.3 Ermittlung der Selbstkosten	142
4.4 Ermittlung der Zuschlagssätze	143
4.5 Ermittlung der Zuschlagssätze unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	146
<b>5. Kostenträgerrechnung in der Vollkostenrechnung</b>	<b>148</b>
5.1 Kostenträgerzeitrechnung	149
5.2 Vergleich der Normal- und Ist-Kosten mit dem Kostenträgerzeitblatt	150
5.3 Vorwärtskalkulation des Listenverkaufspreises eigener Erzeugnisse	153
5.4 Rückwärtskalkulation des Listenverkaufspreises eigener Erzeugnisse	159
5.5 Vor- und Nachkalkulation	164
<b>6. Kalkulation der Handelswaren</b>	<b>165</b>
6.1 Vorwärtskalkulation der Handelswaren	165
6.2 Rückwärtskalkulation der Handelswaren	167
6.3 Vereinfachte Verfahren der Handelswarenkalkulation	170
<b>7. Einfluss des Beschäftigungsgrades auf die Kosten</b>	<b>172</b>
7.1 Beschäftigung, Kapazität und Beschäftigungsgrad	172
7.2 Lineare Kostenfunktion	173
7.3 Gesetz der Massenproduktion	177
7.4 Nicht lineare variable Kostenfunktionen	180
7.5 Gewinnschwelle	182
7.6 Kritische Menge	184
<b>8. Teilkostenrechnung</b>	<b>188</b>
8.1 Deckungsbeitrag	188
8.2 Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	192
8.3 Entscheidung über die Annahme von Zusatzaufträgen	194
8.4 Festlegung des optimalen Produktionsprogramms	195

<b>1. Grundlagen der betrieblichen Organisation</b>	<b>202</b>
1.1 Organisatorische Regeln	203
1.2 Ziele und Grundsätze der betrieblichen Organisation	204
1.3 Bereiche der betrieblichen Organisation	205
1.3.1 Bedeutung der Aufbauorganisation	206
1.3.2 Bedeutung der Ablauforganisation	207
1.4 Aufgaben der Organisationsabteilung	207
<b>2. Aufbauorganisation</b>	<b>208</b>
2.1 Aufbau von Organigrammen	208
2.2 Erstellung von Organigrammen mit Microsoft Word	211
2.3 Entwicklung einer Aufbauorganisation	216
2.4 Aufgabenanalyse	217
2.5 Stellenbildung (Aufgabensynthese)	218
2.6 Abteilungsbildung	220
2.7 Leitungssysteme	223
2.7.1 Einliniensystem	223
2.7.2 Mehrliniensystem	224
2.7.3 Stabliniensystem	225
2.8 Grundformen für Leitungssysteme	226
2.8.1 Sektoralorganisation	226
2.8.2 Funktionalorganisation	227
2.8.3 Spartenorganisation	227
2.8.4 Matrixorganisation	228
<b>3. Prozessorganisation</b>	<b>230</b>
3.1 Eigenschaften und Arten von Geschäftsprozessen	231
3.2 Ziele und Aufgaben der Prozessorganisation	233
3.3 Methoden der Ist-Aufnahme	234
3.3.1 Fragebogenmethode	235
3.3.2 Interviewmethode	236
3.3.3 Dauerbeobachtungsmethode	236
3.3.4 Multimomentmethode	237

3.3.5	Tätigkeitsbericht	237
3.3.6	Tagesbericht	237
<b>4.</b>	<b>Grafische Darstellung von Geschäftsprozessen</b>	<b>238</b>
4.1	Aktivitätsdiagramm	239
4.2	Arbeitsablaufdiagramm	242
4.3	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)	244
<b>5.</b>	<b>Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen</b>	<b>250</b>
5.1	Schwachstellenanalyse	251
5.2	Benchmarking	252
5.3	Maßnahmen zur Optimierung von Geschäftsprozessen	252
<b>6.</b>	<b>Einführung von Geschäftsprozessen</b>	<b>253</b>
6.1	Methoden der Prozesseinführung	254
6.2	Phasen der Prozesseinführung	255
<b>7.</b>	<b>Prozesscontrolling</b>	<b>256</b>
<b>8.</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>	<b>257</b>

---

<b>Lernfeld 12</b>	<b>Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren</b>	<b>260</b>
<b>1.</b>	<b>Veranstaltungsmanagement</b>	<b>262</b>
1.1	Grundlagen des Veranstaltungsmanagement	262
1.2	Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	263
<b>2.</b>	<b>Zielsetzung von Veranstaltungen</b>	<b>265</b>
2.1	Zieldifferenzierung bei Veranstaltungen	265
2.2	Veranstaltungsarten	267
2.3	Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) bei Veranstaltungen	271
2.4	Infektionsschutz bei Großveranstaltungen	272
<b>3.</b>	<b>Veranstaltungen vorbereiten</b>	<b>273</b>
3.1	Make or Buy bei Veranstaltungen	274
3.2	Finanzielle Rahmenbedingungen (Budget)	276
3.3	Teilnehmer	277
3.4	Veranstaltungstermin	279
3.5	Rechtliche Aspekte von Veranstaltungen	281

3.5.1	Gesetzliche Regelungen und Behördenerlaubnisse	281
3.5.2	Versicherungen	282
3.5.3	Gebühren und Beiträge	283
3.6	Veranstaltungsort	283
3.7	Veranstaltungsraum	285
3.7.1	Gestaltungskriterien von Veranstaltungsräumen	285
3.7.2	Technische Geräte und Hilfsmittel	288
3.8	Gästebewirtung	290
3.9	Tagesordnung und Programm	291
3.10	Einladung und Anmeldevordrucke	293
3.11	Organisationsunterlagen für Veranstaltungen	294
3.12	Dokumentation von Veranstaltungen	295
3.13	Pleiten, Pech und Pannen	298
3.14	Zeit- und Arbeitspläne	298
<b>4.</b>	<b>Veranstaltungen durchführen</b>	<b>300</b>
4.1	Veranstaltungsraum vorbereiten	301
4.2	Beginn der Veranstaltung	301
4.3	Kommunikation und Körpersprache während der Veranstaltung	302
4.4	Abschluss der Veranstaltung	304
4.4.1	Feedback	305
4.4.2	Hinterlassen des Veranstaltungsraums	305
<b>5.</b>	<b>Veranstaltungen nachbereiten</b>	<b>306</b>
5.1	Protokoll	306
5.2	Dankschreiben	306
5.3	Abrechnung	307
5.4	Abschlussbericht	308
5.5	Evaluation der Veranstaltung	308
<b>6.</b>	<b>Geschäftsreisen vorbereiten</b>	<b>309</b>
6.1	Konzeption und Organisation von Geschäftsreisen	310
6.2	Formalitäten und Rahmenbedingungen von Geschäftsreisen	312
6.2.1	Unternehmensinterne Richtlinien	316
6.2.2	Rechtliche Erfordernisse bei Auslandsreisen	317
6.2.3	Wünsche und Besonderheiten der Reisenden	318

6.3	Recherche von Dienstleistern	319
6.3.1	Informationsquellen	319
6.3.2	Unterkunft	320
6.3.3	Wahl des Verkehrsmittels	322
6.4	Anfragen und Angebotsvergleiche für Verkehrsmittel und Unterkünfte	330
<b>7.</b>	<b>Geschäftsreisen organisieren</b>	<b>331</b>
7.1	Ökologische, ökonomische und effiziente Organisation von Geschäftsreisen	331
7.2	Buchung von Unterkünften und Verkehrsmitteln	333
7.2.1	Buchung der Unterkunft	334
7.2.2	Buchung der Verkehrsmittel	335
7.2.3	Stornierung von Buchungen	335
7.3	Reiseunterlagen und Reiseplan	335
7.3.1	Reiseunterlagen organisieren	335
7.3.2	Zahlungsmittel organisieren	338
<b>8.</b>	<b>Geschäftsreisen nachbereiten</b>	<b>339</b>
8.1	Reisekostenabrechnung	339
8.2	Kostenarten unterscheiden	340
8.3	Belege zuordnen	340
8.4	Gesetzliche Regelungen und Lohnsteuerrichtlinien	341
8.5	Aspekte der Reisekostenabrechnung	342
8.5.1	Fahrtkosten	342
8.5.2	Entfernungspauschale	344
8.5.3	Verpflegungsmehraufwand	344
8.6	Bewirtungsbelege	347
8.7	Übernachtungskosten	348
8.8	Geschäftsreisen im Ausland	349
8.8.1	Verpflegungsmehraufwand bei Geschäftsreisen im Ausland	349
8.8.2	Übernachtungskosten bei Auslandsreisen	350



8.9	Eine Reisekostenabrechnung durchführen	351
8.9.1	Reisekostenabrechnungsformular	351
8.9.2	Reisekostenprogramme	353
8.10	Reflexion und Evaluation von Geschäftsreisen	353
8.10.1	Reflexion	353
8.10.2	Evaluation	354
8.11	Useful Business Vocabulary	356

<b>Lernfeld 13</b>	<b>Ein Projekt planen und durchführen</b>	<b>360</b>
<b>1.</b>	<b>Allgemeine Grundlagen des Projektmanagement</b>	<b>362</b>
1.1	Projektdefinition und Aufgaben des Projektmanagement	362
1.2	Vorgehensmodelle bei Projekten	363
1.2.1	4-Phasen-Modell	363
1.2.2	Wasserfallmodell	364
1.2.3	V-Modell	365
1.2.4	Spiralmodell	366
1.3	Das magische Dreieck im Projektmanagement	366
1.4	Projektanlässe	367
<b>2.</b>	<b>Die Beteiligten eines Projekts</b>	<b>368</b>
2.1	Projektbeteiligte im Allgemeinen	368
2.1.1	Der Auftraggeber	368
2.1.2	Der Lenkungsausschuss	368
2.1.3	Der Projektleiter	369
2.1.4	Das Projektteam	369
2.1.5	Unterschiedliche Rollen in einem Projektteam	370
2.1.6	Teamentwicklung und Teamregeln	373
2.2	Die Projektorganisation	374
2.2.1	Die reine Projektorganisation	374
2.2.2	Die Stabs-Projektorganisation	375
2.2.3	Die Matrix-Projektorganisation	376
2.3	Die Kommunikation im Projekt	377

<b>3. Der Projektstart</b>	<b>378</b>
3.1 Machbarkeitsanalyse und Zieldefinition	378
3.2 Die Stakeholder	379
3.2.1 Arten von Stakeholdern	380
3.2.2 Die Stakeholderanalyse	380
3.2.2.1 Stakeholder identifizieren	381
3.2.2.2 Betroffenheit, Macht und Interesse untersuchen	382
3.2.2.3 Verhalten analysieren	382
3.2.2.4 Maßnahmen planen	383
3.3 Risikomanagement	384
3.3.1 Risikoquellen im Projektmanagement	385
3.3.2 Der Prozess im Risikomanagement	386
3.3.3 Methoden im Risikomanagement	387
3.3.3.1 Risikomatrix	387
3.3.3.2 Der Maßnahmenplan	388
3.4 Die Kick-off-Veranstaltung	388
3.4.1 Ziele der Kick-off-Veranstaltung	389
3.4.2 Der Teilnehmerkreis einer Kick-off-Veranstaltung	389
3.4.3 Gestaltung der Kick-off-Veranstaltung	389
<b>4. Die Projektplanung</b>	<b>390</b>
4.1 Planung und Kriterien	390
4.2 Projektstrukturplan	391
4.2.1 Teilaufgaben und Arbeitspakete	391
4.2.2 Strukturierungsmethoden	392
4.3 Projektablaufplan	392
4.4 Zeit- und Terminplanung	393
4.4.1 Gantt-Diagramm	394
4.4.2 Vor- und Nachteile des Gantt-Diagramms	395
4.5 Ressourcenplanung	396
4.5.1 Finanzielle Ressourcen	397
4.5.2 Humane Ressourcen	398
4.5.3 Organisatorische Ressourcen	398
4.5.4 Physische Ressourcen	398
4.5.5 Technologische Ressourcen	399

4.6	Kostenplanung	399
4.6.1	Personalkosten	399
4.6.2	Materialkosten	400
4.6.3	Kapitalkosten	400
4.6.4	Fremdleistungskosten	400
4.6.5	Gerätekosten	400
4.6.6	Umweltschutzkosten	400
4.6.7	Einzelne Phasen der Kostenplanung	401
<b>5.</b>	<b>Durchführung und Controlling</b>	<b>401</b>
5.1	Warum Projektcontrolling?	401
5.1.1	Zielsetzung	403
5.1.2	Planung	403
5.1.3	Erfassung der Daten	403
5.1.4	Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs	403
5.1.5	Analyse von Abweichungen	403
5.1.6	Gründe für Abweichungen	404
5.1.7	Ergreifen von Gegenmaßnahmen	405
5.1.8	Erfolgskontrolle	405
5.2	Verantwortlichkeiten	405
5.3	Einsatz verschiedener Controlling-Methoden und Kennzahlen	406
5.3.1	Ampel-Controlling	406
5.3.2	Controlling nach Meilensteinen	407
5.3.3	Controlling nach Arbeitspaketen	409
5.3.4	Controlling nach Fertigstellungsgrad	409
5.3.5	Controlling anhand von Time to Complete	409
5.3.6	Controlling anhand von Cost to Complete	409
5.4	Termin-, Kosten- und Leistungskontrolle	410
5.4.1	Terminkontrolle	410
5.4.2	Kostenkontrolle	410
5.4.3	Leistungskontrolle	410
5.4.4	Sachfortschrittskontrolle	410
5.4.5	Die Wichtigkeit von Kennzahlen	411

5.5	Ursachenanalyse	412
5.5.1	Durchführung einer allgemeinen Ursachenanalyse	413
5.5.2	Ursachenanalysebogen	414
5.6	Projektdokumentation	415
5.6.1	Unterlagen für die Projektdokumentation	416
5.6.2	Aufbau einer Projektdokumentation	416
5.7	Projektberichte	417
5.7.1	Projektstatusbericht/Projektfortschrittsbericht	417
5.7.2	Projektsonderbericht	418
5.7.3	Projektabschlussbericht	418
5.7.4	Fragen für eine gelingende Berichterstellung	418
5.8	Checkliste für ein gelungenes Projektcontrolling	419
5.9	Hilfreiche Kennzahlen bei der Umsetzung eines Projekts	419
<b>6.</b>	<b>Der Projektabschluss</b>	<b>420</b>
6.1	Durchführung einer Abschlusskontrolle	420
6.2	Gründe für einen Projektabschluss	421
6.3	Projektabnahme	421
6.4	Abschluss Sitzung	422
6.4.1	Der Teilnehmerkreis einer Abschluss Sitzung	422
6.4.2	Themen in der Abschluss Sitzung	422
6.5	Abschlussfeier	423
6.5.1	Gründe für eine Abschlussfeier	423
6.5.2	Der Teilnehmerkreis einer Abschlussfeier	423
	<b>Bildquellenverzeichnis</b>	<b>425</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>427</b>