

# 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>	49
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>	68
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>	72
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>	90
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>	97
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	117
1.3	Systeme der KLR	118
<b>2.</b>	<b>Unterscheidung der Kostenarten</b>	<b>119</b>
2.1	Kosten und ihre Verbrauchsart	119
2.2	Abgrenzung der Kosten von Aufwendungen	119
2.3	Unterscheidung der Kosten nach der Möglichkeit der Zurechnung auf Produkte	120
2.4	Gliederung der Kosten in Abhängigkeit der Beschäftigung	121
<b>3.</b>	<b>Abgrenzung der Kosten und Leistungen von Aufwendungen und Erträgen</b>	<b>122</b>
3.1	Aufwandsgleiche Kosten und ertragsgleiche Leistungen	122
3.2	Neutrale Aufwendungen und Erträge	124
3.3	Kosten in anderer Höhe	126
3.3.1	Abweichende Verrechnungspreise der Rohstoffe	126
3.3.2	Anderskosten bei den Abschreibungen	128
3.3.3	Anderskosten bei den Zinsen und der Miete	130
3.3.4	Abgrenzung der Aufwendungen von den Anderskosten	133
3.4	Zusätzliche Kosten	133
3.4.1	Unternehmerlohn als Zusatzkosten	133
3.4.2	Kalkulatorische Wagnisse	134
3.4.3	Abgrenzung der Zusatzkosten	136
3.5	Abgrenzungstabelle	136

<b>4. Kostenstellenrechnung in der Vollkostenrechnung</b>	141
4.1 Kostenträgereinzelkosten und Kostenträrgemeinkosten	141
4.2 Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen mit dem BAB	142
4.3 Ermittlung der Selbstkosten	146
4.4 Ermittlung der Zuschlagssätze	147
4.5 Ermittlung der Zuschlagssätze unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	150
<b>5. Kostenträgerrechnung in der Vollkostenrechnung</b>	152
5.1 Kostenträgerzeitrechnung	153
5.2 Vergleich der Normal- und Ist-Kosten mit dem Kostenträgerzeitblatt	154
5.3 Vorwärtskalkulation des Listenverkaufspreises eigener Erzeugnisse	158
5.4 Rückwärtskalkulation des Listenverkaufspreises eigener Erzeugnisse	164
5.5 Vor- und Nachkalkulation	168
<b>6. Kalkulation der Handelswaren</b>	170
6.1 Vorwärtskalkulation der Handelswaren	171
6.2 Rückwärtskalkulation der Handelswaren	173
6.3 Vereinfachte Verfahren der Handelswarenkalkulation	177
<b>7. Einfluss des Beschäftigungsgrades auf die Kosten</b>	179
7.1 Beschäftigung, Kapazität und Beschäftigungsgrad	179
7.2 Lineare Kostenfunktion	180
7.3 Gesetz der Massenproduktion	184
7.4 Nicht lineare variable Kostenfunktionen	187
7.5 Gewinnschwelle	189
7.6 Kritische Menge	191
<b>8. Teilkostenrechnung</b>	195
8.1 Deckungsbeitrag	195
8.2 Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	199
8.3 Entscheidung über die Annahme von Zusatzaufträgen	201
8.4 Festlegung des optimalen Produktionsprogramms	202

<b>1. Grundlagen der betrieblichen Organisation</b>	<b>208</b>
1.1 Organisatorische Regeln	209
1.2 Ziele und Grundsätze der betrieblichen Organisation	210
1.3 Bereiche der betrieblichen Organisation	211
1.3.1 Bedeutung der Aufbauorganisation	212
1.3.2 Bedeutung der Ablauforganisation	213
1.4 Aufgaben der Organisationsabteilung	213
<b>2. Aufbauorganisation</b>	<b>214</b>
2.1 Aufbau von Organigrammen	214
2.2 Erstellung von Organigrammen mit Microsoft Word	217
2.3 Entwicklung einer Aufbauorganisation	222
2.4 Aufgabenanalyse	222
2.5 Stellenbildung (Aufgabensynthese)	224
2.6 Abteilungsbildung	226
2.7 Leitungssysteme	229
2.7.1 Einliniensystem	229
2.7.2 Mehrliniensystem	230
2.7.3 Stabliniensystem	231
2.8 Grundformen für Leitungssysteme	232
2.8.1 Sektoralorganisation	232
2.8.2 Funktionalorganisation	233
2.8.3 Spartenorganisation	233
2.8.4 Matrixorganisation	234
<b>3. Prozessorganisation</b>	<b>236</b>
3.1 Eigenschaften und Arten von Geschäftsprozessen	237
3.2 Ziele und Aufgaben der Prozessorganisation	239
3.3 Methoden der Ist-Aufnahme	240
3.3.1 Fragebogenmethode	241
3.3.2 Interviewmethode	242
3.3.3 Dauerbeobachtungsmethode	242
3.3.4 Multimomentmethode	243

3.3.5	Tätigkeitsbericht	243
3.3.6	Tagesbericht	243
<b>4.</b>	<b>Grafische Darstellung von Geschäftsprozessen</b>	<b>244</b>
4.1	Aktivitätsdiagramm	245
4.2	Arbeitsablaufdiagramm	248
4.3	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)	250
<b>5.</b>	<b>Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen</b>	<b>256</b>
5.1	Schwachstellenanalyse	257
5.2	Benchmarking	258
5.3	Maßnahmen zur Optimierung von Geschäftsprozessen	258
<b>6.</b>	<b>Einführung von Geschäftsprozessen</b>	<b>259</b>
6.1	Methoden der Prozesseinführung	260
6.2	Phasen der Prozesseinführung	261
<b>7.</b>	<b>Prozesscontrolling</b>	<b>262</b>
<b>8.</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>	<b>263</b>

<b>Lernfeld 12</b>	<b>Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren</b>	<b>266</b>
<b>1.</b>	<b>Veranstaltungsmanagement</b>	<b>268</b>
1.1	Grundlagen des Veranstaltungsmanagement	268
1.2	Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	269
<b>2.</b>	<b>Zielsetzung von Veranstaltungen</b>	<b>271</b>
2.1	Zieldifferenzierung bei Veranstaltungen	271
2.2	Veranstaltungsarten	273
2.3	Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) bei Veranstaltungen	277
2.4	Schutz- und Hygienekonzepte für Veranstaltungen	278
<b>3.</b>	<b>Veranstaltungen vorbereiten</b>	<b>280</b>
3.1	Make or Buy bei Veranstaltungen	281
3.2	Finanzielle Rahmenbedingungen (Budget)	283
3.3	Teilnehmer	284
3.4	Veranstaltungstermin	286
3.5	Rechtliche Aspekte von Veranstaltungen	288

3.5.1	Gesetzliche Regelungen und Behördenerlaubnisse	288
3.5.2	Versicherungen	289
3.5.3	Gebühren und Beiträge	290
3.6	Veranstaltungsort	290
3.7	Veranstaltungsraum	292
3.7.1	Gestaltungskriterien von Veranstaltungsräumen	292
3.7.2	Technische Geräte und Hilfsmittel	295
3.8	Gästebewirtung	297
3.9	Tagesordnung und Programm	298
3.10	Einladung und Anmeldevordrucke	300
3.11	Organisationsunterlagen für Veranstaltungen	301
3.12	Dokumentation von Veranstaltungen	302
3.13	Pleiten, Pech und Pannen	305
3.14	Zeit- und Arbeitspläne	305
<b>4.</b>	<b>Veranstaltungen durchführen</b>	307
4.1	Veranstaltungsraum vorbereiten	308
4.2	Beginn der Veranstaltung	308
4.3	Kommunikation und Körpersprache während der Veranstaltung	309
4.4	Abschluss der Veranstaltung	311
4.4.1	Feedback	312
4.4.2	Hinterlassen des Veranstaltungsraums	312
<b>5.</b>	<b>Veranstaltungen nachbereiten</b>	313
5.1	Protokoll	313
5.2	Dankschreiben	313
5.3	Abrechnung	314
5.4	Abschlussbericht	315
5.5	Evaluation der Veranstaltung	315
<b>6.</b>	<b>Geschäftsreisen vorbereiten</b>	316
6.1	Konzeption und Organisation von Geschäftsreisen	317
6.2	Formalitäten und Rahmenbedingungen von Geschäftsreisen	319
6.2.1	Unternehmensinterne Richtlinien	323
6.2.2	Rechtliche Erfordernisse bei Auslandsreisen	324
6.2.3	Wünsche und Besonderheiten der Reisenden	325

6.3	Recherche von Dienstleistern	326
6.3.1	Informationsquellen	326
6.3.2	Unterkunft	327
6.3.3	Wahl des Verkehrsmittels	329
6.4	Anfragen und Angebotsvergleiche für Verkehrsmittel und Unterkünfte	337
<b>7.</b>	<b>Geschäftsreisen organisieren</b>	<b>338</b>
7.1	Ökologische, ökonomische und effiziente Organisation von Geschäftsreisen	338
7.2	Buchung von Unterkünften und Verkehrsmitteln	340
7.2.1	Buchung der Unterkunft	341
7.2.2	Buchung der Verkehrsmittel	342
7.2.3	Stornierung von Buchungen	342
7.3	Reiseunterlagen und Reiseplan	342
7.3.1	Reiseunterlagen organisieren	342
7.3.2	Zahlungsmittel organisieren	345
<b>8.</b>	<b>Geschäftsreisen nachbereiten</b>	<b>346</b>
8.1	Reisekostenabrechnung	346
8.2	Kostenarten unterscheiden	347
8.3	Belege zuordnen	347
8.4	Gesetzliche Regelungen und Lohnsteuerrichtlinien	348
8.5	Aspekte der Reisekostenabrechnung	349
8.5.1	Fahrtkosten	349
8.5.2	Entfernungspauschale	351
8.5.3	Verpflegungsmehraufwand	351
8.6	Bewirtungsbelege	354
8.7	Übernachungskosten	355
8.8	Geschäftsreisen im Ausland	356
8.8.1	Verpflegungsmehraufwand bei Geschäftsreisen im Ausland	356
8.8.2	Übernachungskosten bei Auslandsreisen	357

8.9	Eine Reisekostenabrechnung durchführen	358
8.9.1	Reisekostenabrechnungsformular	358
8.9.2	Reisekostenprogramme	360
8.10	Reflexion und Evaluation von Geschäftsreisen	360
8.10.1	Reflexion	360
8.10.2	Evaluation	361
8.11	Useful Business Vocabulary	363

---

<b>Lernfeld 13</b>	<b>Ein Projekt planen und durchführen</b>	<b>366</b>
--------------------	---	------------

<b>1.</b>	<b>Allgemeine Grundlagen des Projektmanagement</b>	<b>368</b>
1.1	Projektdefinition und Aufgaben des Projektmanagement	368
1.2	Vorgehensmodelle bei Projekten	369
1.2.1	4-Phasen-Modell	369
1.2.2	Wasserfallmodell	370
1.2.3	V-Modell	371
1.2.4	Spiralmodell	372
1.3	Das magische Dreieck im Projektmanagement	372
1.4	Projektanlässe	373
<b>2.</b>	<b>Die Beteiligten eines Projekts</b>	<b>374</b>
2.1	Projektbeteiligte im Allgemeinen	374
2.1.1	Der Auftraggeber	374
2.1.2	Der Lenkungsausschuss	374
2.1.3	Der Projektleiter	375
2.1.4	Das Projektteam	375
2.1.5	Unterschiedliche Rollen in einem Projektteam	376
2.1.6	Teamentwicklung und Teamregeln	380
2.2	Die Projektorganisation	381
2.2.1	Die reine Projektorganisation	381
2.2.2	Die Stabs-Projektorganisation	382
2.2.3	Die Matrix-Projektorganisation	383
2.3	Die Kommunikation im Projekt	384

<b>3. Der Projektstart</b>	385
3.1 Machbarkeitsanalyse und Zieldefinition	385
3.2 Die Stakeholder	386
3.2.1 Arten von Stakeholdern	387
3.2.2 Die Stakeholderanalyse	387
3.2.2.1 Stakeholder identifizieren	388
3.2.2.2 Betroffenheit, Macht und Interesse untersuchen	389
3.2.2.3 Verhalten analysieren	389
3.2.2.4 Maßnahmen planen	390
3.3 Risikomanagement	391
3.3.1 Risikoquellen im Projektmanagement	392
3.3.2 Der Prozess im Risikomanagement	393
3.3.3 Methoden im Risikomanagement	394
3.3.3.1 Risikomatrix	394
3.3.3.2 Der Maßnahmenplan	395
3.4 Die Kick-off-Veranstaltung	395
3.4.1 Ziele der Kick-off-Veranstaltung	396
3.4.2 Der Teilnehmerkreis einer Kick-off-Veranstaltung	396
3.4.3 Gestaltung einer Kick-off-Veranstaltung	396
<b>4. Die Projektplanung</b>	397
4.1 Planung und Kriterien	397
4.2 Projektstrukturplan	398
4.2.1 Teilaufgaben und Arbeitspakete	398
4.2.2 Strukturierungsmethoden	399
4.3 Projektablaufplan	399
4.4 Zeit- und Terminplanung	400
4.4.1 Gantt-Diagramm	401
4.4.2 Vor- und Nachteile des Gantt-Diagramms	402
4.5 Ressourcenplanung	403
4.5.1 Finanzielle Ressourcen	404
4.5.2 Humane Ressourcen	405
4.5.3 Organisatorische Ressourcen	405

4.5.4	Physische Ressourcen	405
4.5.5	Technologische Ressourcen	406
4.6	Kostenplanung	406
4.6.1	Personalkosten	407
4.6.2	Materialkosten	407
4.6.3	Kapitalkosten	408
4.6.4	Fremdleistungskosten	408
4.6.5	Gerätekosten	408
4.6.6	Umweltschutzkosten	408
4.6.7	Einzelne Phasen der Kostenplanung	408
<b>5.</b>	<b>Durchführung und Controlling</b>	<b>409</b>
5.1	Warum Projektcontrolling?	409
5.1.1	Zielsetzung	410
5.1.2	Planung	410
5.1.3	Erfassung der Daten	411
5.1.4	Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs	411
5.1.5	Analyse von Abweichungen	411
5.1.6	Gründe für Abweichungen	411
5.1.7	Ergreifen von Gegenmaßnahmen	412
5.1.8	Erfolgskontrolle	412
5.2	Verantwortlichkeiten	413
5.3	Einsatz verschiedener Controlling-Methoden und Kennzahlen	413
5.3.1	Ampel-Controlling	414
5.3.2	Controlling nach Meilensteinen	415
5.3.3	Controlling nach Arbeitspaketen	417
5.3.4	Controlling nach Fertigstellungsgrad	417
5.3.5	Controlling anhand von Time to Complete	417
5.3.6	Controlling anhand von Cost to Complete	417
5.4	Termin-, Kosten- und Leistungskontrolle	418
5.4.1	Terminkontrolle	418
5.4.2	Kostenkontrolle	418
5.4.3	Leistungskontrolle	418
5.4.4	Sachfortschrittskontrolle	418
5.4.5	Die Wichtigkeit von Kennzahlen	419

5.5	Ursachenanalyse	420
5.5.1	Durchführung einer allgemeinen Ursachenanalyse	421
5.5.2	Ursachenanalysebogen	422
5.6	Projektdokumentation	423
5.6.1	Unterlagen für die Projektdokumentation	424
5.6.2	Aufbau einer Projektdokumentation	424
5.7	Projektberichte	425
5.7.1	Projektstatusbericht/Projektfortschrittsbericht	425
5.7.2	Projektsonderbericht	426
5.7.3	Projektabschlussbericht	426
5.7.4	Fragen für eine gelingende Berichterstellung	426
5.8	Checkliste für ein gelungenes Projektcontrolling	427
5.9	Hilfreiche Kennzahlen bei der Umsetzung eines Projekts	427
<b>6.</b>	<b>Der Projektabschluss</b>	428
6.1	Durchführung einer Abschlusskontrolle	428
6.2	Gründe für einen Projektabschluss	429
6.3	Projektabnahme	429
6.4	Abschlusssitzung	430
6.4.1	Der Teilnehmerkreis einer Abschlusssitzung	430
6.4.2	Themen in der Abschlusssitzung	430
6.5	Abschlussfeier	431
6.5.1	Gründe für eine Abschlussfeier	431
6.5.2	Der Teilnehmerkreis einer Abschlussfeier	431
	<b>Bildquellenverzeichnis</b>	432
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	434