

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7

<b>Lernfeld 9</b>	<b>Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten</b>	22
<b>1. Investition und Finanzierung</b>		24
1.1	Liquidität	27
1.2	Bilanzkennzahlen	29
1.2.1	Eigenkapitalquote/Verschuldungsgrad	29
1.2.2	Anlagenquote	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>		42
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.</b>	<b>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.</b>	<b>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.</b>	<b>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.</b>	<b>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 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 Kostenrechnung	117
1.3	Systeme der Kostenrechnung	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 Kostenträgergemeinkosten	141
4.2 Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen mit dem BAB	143
4.3 Ermittlung der Selbstkosten	146
4.4 Ermittlung der Zuschlagssätze	148
4.5 Ermittlung der Zuschlagssätze unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	151
<b>5. Kostenträgerrechnung in der Vollkostenrechnung</b>	153
5.1 Kostenträgerzeitrechnung	154
5.2 Vergleich der Normal- und Ist-Kosten mit dem Kostenträgerzeitblatt	155
5.3 Vorwärtskalkulation des Listenverkaufspreises eigener Erzeugnisse	159
5.4 Rückwärtskalkulation des Listenverkaufspreises eigener Erzeugnisse	165
5.5 Vor- und Nachkalkulation	169
<b>6. Kalkulation der Handelswaren</b>	171
6.1 Vorwärtskalkulation der Handelswaren	172
6.2 Rückwärtskalkulation der Handelswaren	174
6.3 Vereinfachte Verfahren der Handelswarenkalkulation	178
<b>7. Einfluss des Beschäftigungsgrades auf die Kosten</b>	180
7.1 Beschäftigung, Kapazität und Beschäftigungsgrad	180
7.2 Lineare Kostenfunktion	181
7.3 Gesetz der Massenproduktion	185
7.4 Nicht lineare variable Kostenfunktionen	188
7.5 Gewinnschwelle	190
7.6 Kritische Menge	192
<b>8. Teilkostenrechnung</b>	196
8.1 Deckungsbeitrag	196
8.2 Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	200
8.3 Entscheidung über die Annahme von Zusatzaufträgen	202
8.4 Festlegung des optimalen Produktionsprogramms	203

<b>Lernfeld 11</b>	<b>Geschäftsprozesse darstellen und optimieren</b>	208
<b>1. Grundlagen der betrieblichen Organisation</b>		210
1.1 Organisatorische Regeln		211
1.2 Ziele und Grundsätze der betrieblichen Organisation		212
1.3 Bereiche der betrieblichen Organisation		213
1.3.1 Bedeutung der Aufbauorganisation		214
1.3.2 Bedeutung der Ablauforganisation		215
1.4 Aufgaben der Organisationsabteilung		215
<b>2. Aufbauorganisation</b>		216
2.1 Aufbau von Organigrammen		216
2.2 Erstellung von Organigrammen mit Microsoft Word		219
2.3 Entwicklung einer Aufbauorganisation		224
2.4 Aufgabenanalyse		224
2.5 Stellenbildung (Aufgabensynthese)		226
2.6 Abteilungsbildung		228
2.7 Leitungssysteme		230
2.7.1 Einliniensystem		231
2.7.2 Mehrliniensystem		232
2.7.3 Stabliniensystem		233
2.8 Grundformen für Leitungssysteme		234
2.8.1 Sektoralorganisation		234
2.8.2 Funktionalorganisation		235
2.8.3 Spartenorganisation		235
2.8.4 Matrixorganisation		236
<b>3. Prozessorganisation</b>		238
3.1 Eigenschaften und Arten von Geschäftsprozessen		239
3.2 Ziele und Aufgaben der Prozessorganisation		241
3.3 Methoden der Ist-Aufnahme		242
3.3.1 Fragebogenmethode		243
3.3.2 Interviewmethode		244
3.3.3 Dauerbeobachtungsmethode		244
3.3.4 Multimomentmethode		245

3.3.5	Tätigkeitsbericht	245
3.3.6	Tagesbericht	245
<b>4.</b>	<b>Grafische Darstellung von Geschäftsprozessen</b>	246
4.1	Aktivitätsdiagramm	247
4.2	Arbeitsablaufdiagramm	250
4.3	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)	252
<b>5.</b>	<b>Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen</b>	258
5.1	Benchmarking	260
5.2	Schwachstellenanalyse	260
5.3	Maßnahmen zur Optimierung von Geschäftsprozessen	261
<b>6.</b>	<b>Einführung von Geschäftsprozessen</b>	262
6.1	Methoden der Prozesseinführung	262
6.2	Phasen der Prozesseinführung	263
<b>7.</b>	<b>Prozesscontrolling</b>	264
<b>8.</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>	265
<hr/>		
<b>Lernfeld 12</b>	<b>Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren</b>	268
<b>1.</b>	<b>Veranstaltungsmanagement</b>	270
1.1	Grundlagen des Veranstaltungsmanagement	270
1.2	Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	271
<b>2.</b>	<b>Zielsetzung von Veranstaltungen</b>	273
2.1	Zieldifferenzierung bei Veranstaltungen	273
2.2	Veranstaltungsarten	275
<b>3.</b>	<b>Veranstaltungen vorbereiten</b>	279
3.1	Make or Buy bei Veranstaltungen	280
3.2	Finanzielle Rahmenbedingungen (Budget)	282
3.3	Teilnehmer	283
3.4	Veranstaltungstermin	285
3.5	Rechtliche Aspekte von Veranstaltungen	287
3.5.1	Gesetzliche Regelungen und Behördenerlaubnisse	287
3.5.2	Versicherungen	288

3.5.3	Gebühren und Beiträge	289
3.6	Veranstaltungsort	289
3.7	Veranstaltungsraum	291
3.7.1	Gestaltungskriterien von Veranstaltungsräumen	291
3.7.2	Technische Geräte und Hilfsmittel	294
3.8	Gästebewirtung	296
3.9	Tagesordnung und Programm	297
3.10	Einladung und Anmeldevordrucke	299
3.11	Organisationsunterlagen für Veranstaltungen	300
3.12	Dokumentation von Veranstaltungen	301
3.13	Pleiten, Pech und Pannen	304
3.14	Zeit- und Arbeitspläne	304
<b>4.</b>	<b>Veranstaltungen durchführen</b>	<b>306</b>
4.1	Veranstaltungsraum vorbereiten	307
4.2	Beginn der Veranstaltung	307
4.3	Kommunikation und Körpersprache während der Veranstaltung	308
4.4	Abschluss der Veranstaltung	310
4.4.1	Feedback	311
4.4.2	Hinterlassen des Veranstaltungsraums	311
<b>5.</b>	<b>Veranstaltungen nachbereiten</b>	<b>312</b>
5.1	Protokoll	312
5.2	Dankschreiben	312
5.3	Abrechnung	313
5.4	Abschlussbericht	314
5.5	Evaluation der Veranstaltung	314
<b>6.</b>	<b>Geschäftsreisen vorbereiten</b>	<b>315</b>
6.1	Konzeption und Organisation von Geschäftsreisen	316
6.2	Formalitäten und Rahmenbedingungen von Geschäftsreisen	318
6.2.1	Unternehmensinterne Richtlinien	322
6.2.2	Rechtliche Erfordernisse bei Auslandsreisen	323
6.2.3	Wünsche und Besonderheiten der Reisenden	324
6.3	Recherche von Dienstleistern	325
6.3.1	Informationsquellen	325

6.3.2	Unterkunft	326
6.3.3	Wahl des Verkehrsmittels	328
6.4	Anfragen und Angebotsvergleiche für Verkehrsmittel und Unterkünfte	336
<b>7.</b>	<b>Geschäftsreisen organisieren</b>	<b>337</b>
7.1	Ökologische, ökonomische und effiziente Organisation von Geschäftsreisen	337
7.2	Buchung von Unterkünften und Verkehrsmitteln	339
7.2.1	Buchung der Unterkunft	340
7.2.2	Buchung der Verkehrsmittel	341
7.2.3	Stornierung von Buchungen	341
7.3	Reiseunterlagen und Reiseplan	341
7.3.1	Reiseunterlagen organisieren	341
7.3.2	Zahlungsmittel organisieren	344
<b>8.</b>	<b>Geschäftsreisen nachbereiten</b>	<b>345</b>
8.1	Reisekostenabrechnung	345
8.2	Kostenarten unterscheiden	346
8.3	Belege zuordnen	346
8.4	Gesetzliche Regelungen und Lohnsteuerrichtlinien	347
8.5	Aspekte der Reisekostenabrechnung	348
8.5.1	Fahrtkosten	348
8.5.2	Entfernungspauschale	350
8.5.3	Verpflegungsmehraufwand	350
8.6	Bewirtungsbelege	353
8.7	Übernachungskosten	354
8.8	Geschäftsreisen im Ausland	355
8.8.1	Verpflegungsmehraufwand bei Geschäftsreisen im Ausland	355
8.8.2	Übernachungskosten bei Auslandsreisen	356
8.9	Eine Reisekostenabrechnung durchführen	357
8.9.1	Reisekostenabrechnungsf formular	357
8.9.2	Reisekostenprogramme	359
8.10	Reflexion und Evaluation von Geschäftsreisen	359

8.10.1 Reflexion	359
8.10.2 Evaluation	360
8.11 Useful Business Vocabulary	362

---

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

<b>1. Allgemeine Grundlagen des Projektmanagement</b>	368
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. Die Beteiligten eines Projekts</b>	374
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	379
2.2 Die Projektorganisation	380
2.2.1 Die reine Projektorganisation	380
2.2.2 Die Stabs-Projektorganisation	381
2.2.3 Die Matrix-Projektorganisation	382
2.3 Die Kommunikation im Projekt	383
<b>3. Der Projektstart</b>	384
3.1 Machbarkeitsanalyse und Zieldefinition	384
3.2 Die Stakeholder	385
3.2.1 Arten von Stakeholdern	386

3.2.2	Die Stakeholderanalyse	386
3.2.2.1	Stakeholder identifizieren	387
3.2.2.2	Betroffenheit, Macht und Interesse untersuchen	388
3.2.2.3	Verhalten analysieren	388
3.2.2.4	Maßnahmen planen	389
3.3	Risikomanagement	390
3.3.1	Risikoquellen im Projektmanagement	391
3.3.2	Der Prozess im Risikomanagement	392
3.3.3	Methoden im Risikomanagement	393
3.3.3.1	Risikomatrix	393
3.3.3.2	Der Maßnahmenplan	394
3.4	Die Kick-off-Veranstaltung	394
3.4.1	Ziele der Kick-off-Veranstaltung	395
3.4.2	Der Teilnehmerkreis einer Kick-off-Veranstaltung	395
3.4.3	Gestaltung einer Kick-off-Veranstaltung	395
<b>4.</b>	<b>Die Projektplanung</b>	<b>396</b>
4.1	Planung und Kriterien	396
4.2	Projektstrukturplan	397
4.2.1	Teilaufgaben und Arbeitspakete	397
4.2.2	Strukturierungsmethoden	398
4.3	Projektablaufplan	398
4.4	Zeit- und Terminplanung	399
4.4.1	Gantt-Diagramm	400
4.4.2	Vor- und Nachteile des Gantt-Diagramms	401
4.5	Ressourcenplanung	402
4.5.1	Finanzielle Ressourcen	403
4.5.2	Humane Ressourcen	404
4.5.3	Organisatorische Ressourcen	404
4.5.4	Physische Ressourcen	404
4.5.5	Technologische Ressourcen	405
4.6	Kostenplanung	405
4.6.1	Personalkosten	406
4.6.2	Materialkosten	406

4.6.3	Kapitalkosten	407
4.6.4	Fremdleistungskosten	407
4.6.5	Gerätekosten	407
4.6.6	Umweltschutzkosten	407
4.6.7	Einzelne Phasen der Kostenplanung	407
<b>5.</b>	<b>Durchführung und Controlling</b>	<b>408</b>
5.1	Warum Projektcontrolling?	408
5.1.1	Zielsetzung	409
5.1.2	Planung	409
5.1.3	Erfassung der Daten	410
5.1.4	Durchführung des Soll-Ist-Vergleichs	410
5.1.5	Analyse von Abweichungen	410
5.1.6	Gründe für Abweichungen	410
5.1.7	Ergreifen von Gegenmaßnahmen	411
5.1.8	Erfolgskontrolle	411
5.2	Verantwortlichkeiten	412
5.3	Einsatz verschiedener Controlling-Methoden und Kennzahlen	412
5.3.1	Ampel-Controlling	413
5.3.2	Controlling nach Meilensteinen	414
5.3.3	Controlling nach Arbeitspaketen	416
5.3.4	Controlling nach Fertigstellungsgrad	416
5.3.5	Controlling anhand von Time to Complete	416
5.3.6	Controlling anhand von Cost to Complete	416
5.4	Termin-, Kosten- und Leistungskontrolle	417
5.4.1	Terminkontrolle	417
5.4.2	Kostenkontrolle	417
5.4.3	Leistungskontrolle	417
5.4.4	Sachfortschrittskontrolle	417
5.4.5	Die Wichtigkeit von Kennzahlen	418
5.5	Ursachenanalyse	419
5.5.1	Durchführung einer allgemeinen Ursachenanalyse	420
5.5.2	Ursachenanalysebogen	421
5.6	Projektdokumentation	422

5.6.1	Unterlagen für die Projektdokumentation	423
5.6.2	Aufbau einer Projektdokumentation	423
5.7	Projektberichte	424
5.7.1	Projektstatusbericht/Projektfortschrittsbericht	424
5.7.2	Projektsonderbericht	425
5.7.3	Projektabschlussbericht	425
5.7.4	Fragen für eine gelingende Berichterstellung	425
5.8	Checkliste für ein gelungenes Projektcontrolling	426
5.9	Hilfreiche Kennzahlen bei der Umsetzung eines Projekts	426
<b>6.</b>	<b>Der Projektabschluss</b>	<b>427</b>
6.1	Durchführung einer Abschlusskontrolle	427
6.2	Gründe für einen Projektabschluss	428
6.3	Projektabnahme	428
6.4	Abschlusssitzung	429
6.4.1	Der Teilnehmerkreis einer Abschlusssitzung	429
6.4.2	Themen in der Abschlusssitzung	429
6.5	Abschlussfeier	430
6.5.1	Gründe für eine Abschlussfeier	430
6.5.2	Der Teilnehmerkreis einer Abschlussfeier	430
	<b>Bildquellenverzeichnis</b>	<b>431</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>433</b>