


Inhaltsverzeichnis


Einleitung: Das Modellunternehmen Gerrit Hansen e. K.	11
→ Lernfeld 9	
Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten	13
1 Liquiditätsplanung	13
1.1 Finanzielles Gleichgewicht.	13
1.2 Ziele der Liquiditätsplanung	14
1.3 Liquiditätswirksamkeit	15
1.4 Liquiditätsplan	17
1.4.1 Einzahlungen	18
1.4.2 Auszahlungen	19
1.4.3 Kapitalveränderungen	21
1.4.4 Liquiditätsveränderungen des Monats	22
1.5 Kurzfristige Liquiditätsbewertung	24
1.5.1 Liquidität 1. Grades	24
1.5.2 Liquidität 2. Grades	25
1.5.3 Liquidität 3. Grades	25
1.5.4 Aussagekraft von Liquiditätskennzahlen	26
2 Liquiditätssicherung	28
2.1 Liquiditätsplan als Steuerungsinstrument	28
2.2 Die Rolle der Banken	28
2.3 Maßnahmenkatalog zur Liquiditätssicherung	29
2.3.1 Zahlungsbedingungen Lieferanten	29
2.3.2 Zahlungsbedingungen Kunden	30
2.3.3 Lieferbedingungen	32
2.3.4 Aufwandsminderungen	32
2.3.5 Finanzquellen	33
2.4 Simulationsrechnung	33
3 Lieferantenkredit	35
3.1 Zahlungsbedingungen	35
3.2 Berechnung des Finanzierungsgewinns	36
3.3 Effektivverzinsung der Skontogewährung	37
3.3.1 Vereinfachte Berechnung	37
3.3.2 Ausführliche Berechnung	37
3.4 Vorteile des Lieferantenkredits	38
4 Forderungsmanagement	38
4.1 Zahlungsüberwachung	38
4.2 Offene-Posten-Liste	39
4.3 Kaufmännisches Mahnverfahren	40
4.3.1 Abgrenzung des kaufmännischen und gerichtlichen Mahnverfahrens	40
4.3.2 Mahnstufen	41
4.3.3 Formale Anforderungen an Mahnschreiben	43
5 Zahlungsverzug	44
5.1 Forderungen eintreiben	44
5.2 Voraussetzungen beim Zahlungsverzug	44
5.3 Zahlungsverzug durch Mahnung	45
5.4 Zahlungsverzug ohne Mahnung	45
5.5 Begrenzung von Zahlungsfristen	47
5.6 Rechte des Gläubigers	48
5.6.1 Verzugszinsen	48
5.6.2 Verzugsschaden	50

6	Das gerichtliche Mahnverfahren	52
6.1	Grundidee	52
6.2	Antragstellung	52
6.3	Ablauf des Verfahrens	53
6.4	Online-Mahnantrag	54
6.5	Kosten des Verfahrens	55
7	Verjährung von Forderungen	55
7.1	Verjährungsfristen	56
7.2	Hemmung der Verjährung	57
7.3	Neubeginn der Verjährung	58
8	Rechtsformen: Einzelunternehmung – Kommanditgesellschaft	59
8.1	Rechtsgrundlagen	59
8.1.1	Kaufmannseigenschaft	59
8.1.2	Firma	60
8.1.3	Handelsregister	61
8.1.4	Vollmachten	63
8.2	Auswahlgesichtspunkte für die Wahl einer Rechtsform	64
8.3	Einzelunternehmen	65
8.4	Personengesellschaft: Kommanditgesellschaft	66
9	Rechtsform: Kapitalgesellschaft	70
9.1	Kapitalgesellschaften	70
9.2	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	70
9.3	Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	72
10	Investition und Finanzierung	73
10.1	Investitionsplan	73
10.2	Investitionsarten	75
10.3	Finanzierungsarten	75
10.4	Finanzierungsplan	76
10.5	Eigenfinanzierung	77
10.6	Fremdfinanzierung	77
10.7	Öffentliche Finanzhilfen für die Existenzgründung	77
10.8	Kredite	78
10.9	Abwicklung eines Kreditgeschäfts	79
10.9.1	Überprüfung der Kreditfähigkeit	79
10.9.2	Überprüfung der Kreditwürdigkeit	79
10.9.3	Auskunfteien	81
11	Kreditarten	82
11.1	Kurzfristige Kredite	82
11.1.1	Kontokorrentkredit	82
11.1.2	Lieferantenkredit	83
11.2	Mittel- bis langfristige Bankkredite	83
11.2.1	Fälligkeitsdarlehen	83
11.2.2	Abzahlungsdarlehen (Tilgungsdarlehen)	84
11.2.3	Annuitätendarlehen	85
11.3	Kreditvertrag	85
11.4	Kosten des Darlehens	87
12	Kreditsicherung	88
12.1	Zession	88
12.2	Wechselkredit	88
12.3	Realkredit	88
12.3.1	Pfandkredit (Lombardkredit)	89
12.3.2	Sicherungsübereignung	89
12.3.3	Grundpfandrechte	90
13	Bürgschaft	92
13.1	Personalkredit	92
13.2	Verstärkte Personalkredite	92
13.3	Bürgschaft	92
13.3.1	Gewöhnliche Bürgschaft	92
13.3.2	Selbstschuldnerische Bürgschaft	93

14	Leasing	94
14.1	Ablauf des Leasings	94
14.2	Merkmale von Leasingverträgen	95
14.2.1	Rechtsbeziehungen	95
14.2.2	Höhe der Leasingprämien	95
14.2.3	Zahlung der Leasingprämien	95
14.2.4	Leasing mit Restwertabrechnung	96
14.2.5	Leasing mit Gesamtleistungsabrechnung	96
14.3	Leasing und Kreditfinanzierung im Vergleich	96
14.4	Vor- und Nachteile des Leasings	97
15	Factoring	98
15.1	Ablauf des Factorings	98
15.2	Merkmale des Factorings	98
15.3	Bonitätsprüfung der Abnehmer	98
15.4	Funktionen der Factoring-Gesellschaft	99
15.5	Vor- und Nachteile des Factorings	99
	Lernfeld 10	
	Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern	101
1	Abgrenzung von Geschäftsbuchführung und Kosten- und Leistungsrechnung	101
1.1	Rechnungskreise	101
1.2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	102
1.2.1	Erträge	102
1.2.2	Aufwendungen	103
1.3	Abgrenzungs- und Ergebnistabelle	105
1.4	Unternehmensbezogene Abgrenzung	106
1.4.1	Abgrenzung der neutralen Aufwendungen und Erträge	106
1.4.2	Übernahme der Leistungen und der aufwandsgleichen Kosten	107
2	Abgrenzung der kalkulatorischen Kosten	109
2.1	Kostenrechnerische Korrekturen	109
2.2	Kalkulatorische Abschreibungen	110
2.3	Kalkulatorische Zinsen	112
2.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	113
2.5	Kalkulatorische Miete	114
2.6	Kalkulatorische Wagnisse	115
2.7	Auswertung der Abgrenzungs- und Ergebnistabelle	115
3	Kostenartenrechnung: betriebswirtschaftliche Analyse der Kosten	116
3.1	Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	116
3.2	Betriebswirtschaftliche Auswertungen	117
4	Kostenstellenrechnung: Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	120
4.1	Aufgabe der Kostenstellenrechnung	120
4.2	Bildung von Kostenstellen	120
4.3	Zurechnung der Gemeinkosten auf Kostenstellen	121
4.4	Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens	122
5	Kostenträgerrechnung: Kostenträgerzeitrechnung	124
5.1	Kostenträgerzeitrechnung	124
5.2	Normalisierung der Kalkulationssätze	128
6	Kostenträgerrechnung: Kostenträgerstückrechnung	129
7	Kalkulationsanpassung durch Marktvorgaben	133
8	Erfolg der Auftragsabwicklung	135
8.1	Nachkalkulation	135
8.2	Betriebsergebnis	136
9	Unternehmenssteuerung durch Deckungsbeitragsrechnung	138
9.1	Kritik an der Vollkostenrechnung	138
9.2	Teilkostenrechnung	138

9.3	Teilkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung	140
9.4	Deckungsbeitrag	141
9.5	Deckungsbeitrag und Preisuntergrenze	143
9.5.1	Auftragsannahme an der Preisuntergrenze	143
9.5.2	Annahme von Zusatzaufträgen	145
9.6	Berechnung der Gewinnschwelle	146
9.7	Berechnung des Betriebsergebnisses	148
	Lernfeld 11	
	Geschäftsprozesse darstellen und optimieren	151
1	Geschäftsprozesse	151
1.1	Anforderungen an Unternehmen	151
1.2	Orientierung an Geschäftsprozessen	152
1.3	Zielsystem von Unternehmen	156
1.4	Wertschöpfung	157
1.5	Geschäftsprozessarten	158
1.6	Outsourcing von Unterstützungsprozessen	161
2	Aufbauorganisation	163
2.1	Ziele der Aufbauorganisation	164
2.2	Aufgabenanalyse	165
2.3	Aufgabensynthese	166
2.4	Hierarchiebildung	167
2.5	Liniensysteme	168
2.5.1	Einliniensystem	168
2.5.2	Mehrliniensystem	169
2.5.3	Stabliniensystem	169
2.5.4	Matrixorganisation	170
2.5.5	Projektorganisation	172
3	Ablauforganisation	173
3.1	Definition und Ziele	173
3.2	Prozessmodellierung	174
3.3	Flussdiagramm	175
3.4	Arbeitsablaufdiagramm	176
3.5	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	178
3.6	Vergleich von Flussdiagramm, Arbeitsablaufdiagramm und EPK	182
3.7	Geschäftsprozesse erheben (Ist-Aufnahme)	182
4	Geschäftsprozessoptimierung	186
4.1	Die fünf Kernziele in Geschäftsprozessen	186
4.2	Kennzahlen	187
4.3	Erfolgsfaktoren	189
4.4	Ist-Aufnahme: Schwachstellenanalyse	190
4.5	Prozessoptimierung	192
4.5.1	Optimierungskonzepte	192
4.5.2	Maßnahmen zur Prozessoptimierung	194
5	Qualitätsmanagement	196
5.1	Definitionen	196
5.2	Gründe für ein Qualitätsmanagement	196
5.3	Nachweis der Qualitätssicherung	197
5.4	Die Normfamilie DIN EN ISO 9000	198
5.5	Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems	198
5.5.1	Qualitätsmanagementhandbuch	199
5.5.2	Verfahrensanweisungen	199
5.5.3	Arbeitsanweisungen	199
5.6	Zertifizierung	201
5.7	Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems	201
5.8	Qualitätsmanagement als permanente Aufgabe	201
5.9	Beurteilung eines QM-Systems	202

5.10	Qualitätsmanagement und Umweltschutz.....	203
5.10.1	ISO 14001	203
5.10.2	EMAS	203
	Lernfeld 12	
	Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren.....	205
1	Voraussetzungen für die Planung von Veranstaltungen	205
1.1	Ziele von Veranstaltungen.....	205
1.2	Teilnehmer einer Veranstaltung	206
1.3	Veranstaltungsarten	206
1.4	Ressourcenverfügbarkeit	209
1.5	Qualität und Risiken.....	209
1.6	Kosten	209
1.7	Budget.....	210
2	Planung von Veranstaltungen	211
2.1	Organisation von Veranstaltungen durch externe Dienstleister	211
2.2	Interne Organisation von Veranstaltungen	211
2.2.1	Berücksichtigung von Formalitäten bei der Planung	212
2.2.2	Terminplanung	214
2.2.3	Planung des Einsatzes von Referenten.....	215
2.2.4	Raumplanung	215
2.2.5	Planung der Bewirtung der Teilnehmer	217
2.2.6	Tagesablaufplanung	217
3	Entscheidungen treffen	219
4	Umsetzung der Planung.....	220
4.1	Vor der Veranstaltung	220
4.2	Am Tag der Veranstaltung.....	221
4.3	Auftreten und Dress-Code.....	222
4.4	Nach der Veranstaltung	223
4.4.1	Evaluationsbogen (Feedbackbogen).....	223
4.4.2	Teilnahmebescheinigungen	223
4.4.3	Verabschiedung	223
4.4.4	Arbeiten unmittelbar nach der Veranstaltung	224
4.4.5	Dokumentation einer Veranstaltung	224
5	Nachbereitung von Veranstaltungen	226
5.1	Abrechnung der Veranstaltung.....	226
5.2	Beurteilung der Veranstaltung	226
5.3	Dokumentation der Veranstaltung.....	227
6	Grundlagen des Geschäftsreisemanagements	229
6.1	Rechtliche Grundlagen.....	229
6.2	Nachhaltigkeit von Geschäftsreisen	230
6.3	Richtlinien zur Organisation von Geschäftsreisen	230
6.4	Zeitverschiebung.....	234
7	Geschäftsreisen organisieren.....	235
7.1	Vorbereitungen für die Geschäftsreise.....	235
7.2	Informationsbeschaffung.....	236
7.3	Verkehrsmittel	237
7.3.1	Dienstwagen/ Mietwagen	237
7.3.2	Flugzeug	238
7.3.3	Bahn.....	238
7.4	Unterkünfte	239
7.5	Zahlungsmittel	240
7.6	Reiseunterlagen	240
7.6.1	Reisedokumente.....	241
7.6.2	Reiseplan.....	242

8	Nachbereitung der Geschäftsreisen	244
8.1	Reisekostenabrechnung	244
8.1.1	Fahrtkosten bei Geschäftsreisen	246
8.1.2	Verpflegungskosten	246
8.1.3	Übernachungskosten	248
8.1.4	Reisenebenkosten	249
8.1.5	Formen der Reisekostenabrechnung	250
8.2	Feedback	251
	Lernfeld 13	
	Ein Projekt planen und durchführen	253
1	Grundlagen der Arbeit in Projekten	253
1.1	Definition des Begriffs „Projekt“	253
1.2	Projektmanagement	254
1.3	Phasenmodelle der Projektabwicklung	254
1.3.1	Wasserfallmodell	255
1.3.2	4-Phasen-Modell	255
1.3.3	5-Phasen-Modell	255
1.4	Projektanlass und Projektidee	256
1.5	Kreativitätstechniken	256
1.5.1	Brainstorming	256
1.5.2	Brainwriting (6-3-5-Methode)	256
1.5.3	Mindmapping	257
1.5.4	Denk-Hüte	257
2	Durchführung von Projekten	258
2.1	Definitionsphase	258
2.1.1	Definition der Projektziele	258
2.1.2	Projektskizze erstellen	259
2.1.3	Projektportfolio-Scorecard	261
2.1.4	Projektportfolio	261
2.1.5	Projektauftrag	262
2.1.6	Projektorganisation	264
2.1.7	Projektteam	265
2.1.8	Projektdokumentation	265
2.1.9	Kostenrahmen	266
2.2	Planungsphase	266
2.2.1	Kick-off-Meeting	266
2.2.2	Arbeitspakete	266
2.2.3	Projektstrukturplan	268
2.2.4	Projektablaufplan	269
2.2.5	Kosten- und Ressourcenplan	270
2.2.6	Risikomanagement	270
2.3	Durchführungsphase	270
2.3.1	Projektsteuerung	271
2.3.2	Projektcontrolling	273
2.3.3	Teamführung	273
2.3.4	Projektdokumentation	274
2.4	Abschlussphase	274
2.4.1	Projektergebnisse präsentieren	274
2.4.2	Projektauflösung	275
2.5	Evaluationsphase	275
	Anhang	277
1	Kaufmännisches Rechnen	277
1.1	Verteilungsrechnen	277
1.2	Zinsrechnung	278

2	AutoText mit Microsoft Word	280
3	Organigramme mit Microsoft Word, Excel und PowerPoint	281
3.1	Flussdiagramme mit Microsoft Word	281
3.2	Organigramme mit Microsoft Excel und PowerPoint	283
4	Flussdiagramme mit Microsoft Word, Excel und PowerPoint.	283
5	Arbeitsablaufdiagramm	284
6	Ereignisgesteuerte Prozessketten mit Microsoft Word, Excel und PowerPoint	285
	Sachwortverzeichnis	286
	Bildquellenverzeichnis	290