

Inhaltsverzeichnis

Das Modellunternehmen *BE Partners KG* 10

Lernfeld 9

Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten 11

1	Identifizierung von Zahlungsströmen (Einzahlungen/Auszahlungen)	12
1.1	Aufrechterhaltung der Liquidität als zentrales Unternehmensziel	12
1.2	Geld- und Güterströme im Unternehmen	12
1.3	Der Einfluss von Geschäftsprozessen auf die Liquidität	14
1.4	Der Einfluss von Zahlungen auf die Liquidität	16
	Alles klar?	18
2	Sicherung der eigenen Liquidität	19
2.1	Grundproblem	19
2.2	Bonitätsprüfung von Kunden	19
2.2.1	Möglichkeiten und Kriterien der Bonitätsprüfung	19
2.2.2	Die SCHUFA	20
2.2.3	Datenschutz	21
2.3	Zahlungsverzug (Nicht-rechtzeitig-Zahlung)	21
2.3.1	Voraussetzungen für einen Zahlungsverzug	21
2.3.2	Notwendigkeit der Mahnung	23
2.3.3	Folgen des Zahlungsverzugs für den Käufer	24
2.4	Gerichtliches Mahnverfahren und Klage	25
2.5	Verjährung	28
2.5.1	Begriff und Fristen	28
2.5.2	Neubeginn der Verjährungsfrist	29
2.5.3	Hemmung der Verjährungsfrist	29
	Alles klar?	30
3	Rechtsformen der Unternehmen	31
3.1	Einzelunternehmen	32
3.2	Personengesellschaften	34
3.2.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	34
3.2.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	35
3.2.3	Kommanditgesellschaft (KG)	37
3.3	Kapitalgesellschaften	39
3.3.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	39
3.3.2	Haftungsbeschränkte Unternehmergeellschaft (UG)	41
3.3.3	Aktiengesellschaft (AG)	43
	Alles klar?	45
4	Sicherung der Liquidität durch Finanzierungen	46
4.1	Investition und Finanzierung im Unternehmenskreislauf	46
4.2	Finanzierung	47
4.2.1	Ziele der Finanzierung	48
4.2.2	Bilanzkennzahlen und Finanzierungsregeln	50
4.2.3	Ablauf der Finanzierung	54
4.2.4	Ermittlung des Kapitalbedarfs	54
	Alles klar?	57
5	Entscheidung über die Finanzierung	58
5.1	Eigenfinanzierung	58
5.1.1	Finanzierung aus einbehaltenden Gewinnen (Selbstfinanzierung)	58

5.1.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	59
5.1.3	Beteiligungs- bzw. Einlagenfinanzierung	60
5.2	Fremdfinanzierung	61
5.2.1	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	61
5.2.2	Kurzfristige Kreditfinanzierung: Kontokorrent- und Lieferantenkredit	61
5.2.3	Langfristige Kreditfinanzierung: Fälligkeits-, Annuitäten- und Abzahlungsdarlehen	64
5.3	Kriterien für die Entscheidung zwischen Eigenkapital und Fremdkapital	67
5.4	Leasing und Factoring als Sonderformen der Finanzierung	68
5.4.1	Leasing	68
5.4.2	Leasing oder Kreditfinanzierung?	70
5.4.3	Factoring	71
5.5	Kreditsicherheiten	73
5.5.1	Bürgschaft	73
5.5.2	Eigentumsvorbehalt	74
5.5.3	Sicherungsübereignung	75
5.5.4	Pfandrechte	76
	<i>Alles klar?</i>	78
6	Useful office vocabulary	79

Lernfeld 10

	Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern	83
1	Betriebsergebnisrechnung	84
1.1	Die verschiedenen Rechnungskreise des Rechnungswesens	85
1.2	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	87
1.3	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	87
1.3.1	Betriebliche Aufwendungen oder Kosten	87
1.3.2	Betriebliche Erträge oder Leistungen	88
1.3.3	Zur Bedeutung der Ermittlung des Betriebsergebnisses	88
1.3.4	Neutrale Aufwendungen	89
1.3.5	Neutrale Erträge	90
1.4	Betriebsergebnis und Neutrales Ergebnis in Kontenform	90
1.5	Abgrenzungsrechnung (Ergebnistabelle)	92
1.6	Auswertung des Betriebsergebnisses	93
1.6.1	Kosten in Abhängigkeit von der Produktionsmenge	93
1.6.2	Gesetz der Massenproduktion	95
1.6.3	Kapazitätsgrenze und Auslastung	96
1.6.4	Wirtschaftlichkeit und Umsatzrentabilität	97
	<i>Alles klar?</i>	98
2	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten	99
2.1	Kalkulatorische Kostenarten	99
2.2	Grundkosten, Anderskosten und Zusatzkosten	100
2.3	Kalkulatorische Abschreibungen	101
2.3.1	Die Ermittlung bilanzieller Abschreibungen	101
2.3.2	Die Notwendigkeit der Ermittlung kalkulatorischer Abschreibungen	101
2.3.3	Darstellung kalkulatorischer Abschreibungen in der Ergebnistabelle	102
2.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	103
2.4.1	Struktur des Problems	103
2.4.2	Darstellung des kalkulatorischen Unternehmerlohns in der Ergebnistabelle	104

2.5	Kalkulatorische Zinsen	104
	<i>Alles klar?</i>	105
3	Vollkostenrechnung	106
3.1	Der Preis und seine Signalfunktion für den Käufer	106
3.2	Einzel- und Gemeinkosten	106
3.2.1	Einzelkosten	106
3.2.2	Gemeinkosten	107
3.3	Grundsätzliche Überlegungen zur Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenträger	108
3.4	Kostenstellenrechnung	108
3.4.1	Was ist eine Kostenstelle?	108
3.4.2	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	109
3.4.3	Die Ermittlung von Zuschlagsätzen als zentrale Aufgabe des BAB	111
3.5	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	116
3.5.1	Die Zuschlagskalkulation mit Istkosten	116
3.5.2	Die Zuschlagskalkulation mit Normalkosten	118
3.5.3	Anwendungsmöglichkeiten der Kostenträgerstückrechnung	119
3.5.4	Die Zuschlagskalkulation als Nachkalkulation	120
3.6	Die Kostenträgerzeitrechnung	122
3.6.1	Erzeugnisbezogene Kostenträgerzeitrechnung	122
3.6.2	Die Kostenträgerzeitrechnung mit Über- und Unterdeckungen	123
3.7	Kalkulation von Handelswaren	124
3.7.1	Ermittlung von Handlungskostenzuschlag und Selbstkosten	124
3.7.2	Verkaufspreiskalkulation bei Handelswaren	125
3.7.3	Vereinfachte Vorwärtsskalkulation mit Kalkulationszuschlagssatz	126
3.7.4	Kalkulationsfaktor	126
3.7.5	Vereinfachte Rückwärtsskalkulation mit Handelsspanne	127
	<i>Alles klar?</i>	127
4	Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	129
4.1	Kosten aus Sicht der Voll- und Teilkostenrechnung	130
4.1.1	Fixe Kosten	131
4.1.2	Variable Kosten	131
4.1.3	Mischkosten	132
4.1.4	Rechnerische Ermittlung des Deckungsbeitrages	132
4.2	Anwendungsmöglichkeiten der Deckungsbeitragsrechnung	133
4.2.1	Entscheidung über die Annahme eines Auftrages	133
4.2.2	Ermittlung von Preisuntergrenzen	134
4.2.3	Ermittlung des gewinnoptimalen Sortiments	135
4.2.4	Ermittlung der Gewinnschwelle	137
4.2.5	Einflussgrößen der Gewinnschwelle	139
4.2.6	Entscheidung über die Annahme von Zusatzaufträgen	139
	<i>Alles klar?</i>	140
5	Useful office vocabulary	141

Lernfeld 11

Geschäftsprozesse darstellen und optimieren	143
--	-----

1	Differenzierung von Geschäftsprozessen	144
1.1	Definition und Konzept von Geschäftsprozessen	144
1.1.1	Informationsfluss	145

1.1.2	Materialfluss	145
1.1.3	Geldfluss	146
1.2	Arten von Prozessen	147
	<i>Alles klar?</i>	149
2	Betriebsorganisation	150
2.1	Organisatorisches Gleichgewicht	151
2.2	Aufbauorganisation	152
2.2.1	Aufgabenanalyse (Aufgabengliederung)	152
2.2.2	Aufgabensynthese (Stellenbildung)	153
2.2.3	Organigramm und Stellenbeschreibung	154
2.2.4	Leitungssysteme	157
	<i>Alles klar?</i>	163
2.3	Ablauforganisation und Darstellung von Prozessen	165
2.3.1	Wertschöpfungskette	167
2.3.2	Flussdiagramm	167
2.3.3	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	169
2.3.4	Erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)	171
2.3.5	Arbeitsablaufdiagramm	172
2.3.6	Verfahrens- und Arbeitsanweisung	173
	<i>Alles klar?</i>	173
3	Schnittstellen	174
3.1	Was ist unter einer Schnittstelle zu verstehen?	174
3.2	Schnittstellen und ihre Schwachstellen	175
3.3	Optimierung der Abläufe	178
3.3.1	Maßnahmen zur Optimierung	178
3.3.2	Identifikation von Schwachstellen zur Entwicklung von Optimierungsvorschlägen	179
	<i>Alles klar?</i>	181
4	Qualitäts- und Umweltmanagement	182
4.1	Qualitätsmanagement	182
4.1.1	Zertifizierung mithilfe von Qualitätsnormen	182
4.1.2	Zertifizierungsverfahren	184
4.1.3	Qualitätsmanagement als Teil der Unternehmensführung	185
4.2	Umweltmanagement	186
4.2.1	Zertifizierung mithilfe von Umweltnormen	186
4.2.2	Zertifizierungsverfahren	187
4.2.3	Umweltmanagement als Teil der Unternehmensführung	187
	<i>Alles klar?</i>	188
5	Useful office vocabulary	189

Lernfeld 12

Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren 191

1	Vorbereitung von Veranstaltungen	192
1.1	Festlegung der Ziele	192
1.2	Veranstaltungsarten	193
1.3	Budget	196
1.4	Interne Organisation oder externer Dienstleister	197
1.5	Referenten	198

1.6	Teilnehmer	198
1.7	Termin und organisatorische Vorlaufzeit	198
1.8	Formalitäten	200
1.8.1	Gesetzliche Vorschriften und Genehmigungen	200
1.8.2	Versicherungen	201
1.8.3	Gebühren und Beiträge	201
1.9	Veranstaltungsraum	201
1.9.1	Gestaltung	202
1.9.2	Geräte und Hilfsmittel	203
1.10	Gästebewirtung	204
1.11	Planung von Tagesordnung bzw. Programm	204
1.12	Erstellung von Schriftstücken	205
1.12.1	Tagesordnung und Programm	205
1.12.2	Einladungsschreiben und Anmeldevordrucke	205
1.12.3	Teilnehmerliste, Anwesenheitsliste, Namensschilder, Wegweiser	206
1.13	Dokumentation der Veranstaltung	207
1.14	Zeit- und Arbeitspläne	208
	<i>Alles klar?</i>	208
2	Durchführung von Veranstaltungen	209
2.1	Aufgaben	209
2.1.1	Einen Tag vor der Veranstaltung	209
2.1.2	Am Tag der Veranstaltung	209
2.1.3	Veranstaltungsbeginn	209
2.1.4	Im Laufe der Veranstaltung	210
2.1.5	Veranstaltungsausschluss	210
2.1.6	Aufräumarbeiten	211
2.2	Kommunikation	211
2.3	Auftreten und äußerer Erscheinungsbild	212
	<i>Alles klar?</i>	212
3	Nachbereitung von Veranstaltungen	213
3.1	Erstellung von Dokumenten	213
3.2	Abrechnung	214
3.3	Evaluation und Ableitung zukünftigen Verhaltens	214
	<i>Alles klar?</i>	215
4	Reisemanagement	216
4.1	Beantragen einer Geschäftsreise	217
4.2	Konzeption einer Geschäftsreise	218
4.2.1	Rahmenbedingungen	218
4.2.2	Unternehmensinterne Reiserichtlinien	220
4.2.3	Wünsche und Besonderheiten des Reisenden	221
4.2.4	Formalitäten	222
4.3	Vorbereitung der Reise	223
4.3.1	Verkehrsmittel	224
4.3.2	Unterkunft	228
	<i>Alles klar?</i>	229
5	Organisation der Reise	230
5.1	Buchung von Verkehrsmitteln und Unterkunft	230
5.2	Zusammenstellung der Reiseunterlagen	232
5.3	Organisation von Zahlungsmitteln	234
	<i>Alles klar?</i>	234

6	Nachbereitung der Reise	235
6.1	Evaluation und Reflexion	235
6.2	Reisekostenabrechnung	236
6.2.1	Erstattung von Reisekosten für Inlandsreisen	237
6.2.2	Erstattung von Reisekosten für Auslandsreisen	240
6.2.3	Steuerpflicht bei höheren Pauschalen	240
6.2.4	Reisekostenabrechnung mit Abrechnungsvordruck, Abrechnungsprogramm oder Tabellenkalkulationsprogramm	241
	<i>Alles klar?</i>	242
7	Useful office vocabulary	243
Lernfeld 13		
Ein Projekt planen und durchführen 245		
1	Grundlagen der Projektarbeit	246
1.1	Kommunikation im Team und Feedback	247
1.2	Entscheidungsfindung	248
1.3	Kreativitätstechniken	249
	<i>Alles klar?</i>	250
2	Durchführung eines Projekts	251
2.1	Projektdefinition	251
2.1.1	Projektanlass	252
2.1.2	Projektskizze	252
2.1.3	Projektziele	253
2.1.4	Projektauftrag	255
2.1.5	Projektorganisation	256
2.1.6	Kick-off-Meeting	257
2.2	Projektplanung	258
2.2.1	Arbeitspakete und Projektteams	258
2.2.2	Projektstrukturplan	259
2.2.3	Projektablaufplan	260
2.2.4	Terminplan	261
2.2.5	Kapazitätsplanung	263
2.2.6	Kostenplanung	264
2.2.7	Qualitätsplanung	264
2.2.8	Planung der Evaluation	265
2.3	Projektrealisation	266
2.3.1	Projektsteuerung	266
2.3.2	Projektcontrolling	269
2.3.3	Projektdokumentation	271
2.4	Projektabchluss	272
2.5	Projektevaluation	273
	<i>Alles klar?</i>	276
3	Useful office vocabulary	278
Stichwortverzeichnis		280
Bildquellenverzeichnis		285