

## Lernbereich 1: Im betriebswirtschaftlichen Umfeld orientieren und ein Unternehmen gründen

<b>1</b>	<b>Rollen und Handlungen der natürlichen Personen im betriebswirtschaftlichen Umfeld und die Notwendigkeit einer rechtlichen Ordnung</b>	13
1.1	Rollen und Handlungen der natürlichen Personen im betriebswirtschaftlichen Umfeld	13
1.2	Rechtsordnung als Rahmenbedingung für unternehmerische Entscheidungsprozesse	14
1.2.1	Rechtsordnung	14
1.2.2	Privates und öffentliches Recht	15
1.2.3	Rechtsobjekte und Rechtssubjekte	16
1.2.3.1	Rechtsobjekte	16
1.2.3.2	Rechtssubjekte	16
1.2.4	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	17
<b>2</b>	<b>Planung einer Unternehmensgründung</b>	21
<b>3</b>	<b>Geschäftsidee als Ausgangspunkt des Gründungsvorhabens</b>	22
<b>4</b>	<b>Unternehmensziele</b>	23
4.1	Begriff Unternehmensziele	23
4.2	Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens	23
4.3	Zielharmonie und Zielkonflikt	27
<b>5</b>	<b>Rechtsform der Unternehmung als Rahmenbedingung für unternehmerische Entscheidungsprozesse</b>	31
5.1	Rechtliche Grundlagen der Unternehmen	31
5.1.1	Kaufmann	31
5.1.2	Handelsregister	33
5.1.3	Firma	34
5.2	Rechtsformen der Unternehmen	38
5.2.1	Rechtsformen im Überblick	38
5.2.2	Einzelunternehmung	39
5.2.3	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	43
5.2.3.1	Begriff, Firma und Gründung der OHG	43
5.2.3.2	Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Innenverhältnis	46
5.2.3.3	Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Außenverhältnis	48
5.2.3.4	Auflösung der OHG	50
5.2.3.5	Vor- und Nachteile der OHG	51
5.2.3.6	Bedeutung der OHG	51
5.2.4	Kommanditgesellschaft (KG)	55
5.2.4.1	Begriff, Firma und Gründung der KG	55
5.2.4.2	Pflichten und Rechte der Komplementäre im Innenverhältnis und im Außenverhältnis	56
5.2.4.3	Pflichten und Rechte der Kommanditisten im Innenverhältnis	56
5.2.4.4	Pflichten und Rechte der Kommanditisten im Außenverhältnis	58
5.2.4.5	Auflösung der KG	59
5.2.4.6	Bedeutung der KG	59
5.2.5	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	64
5.2.5.1	Begriff, Kapital und Firma der GmbH	64
5.2.5.2	Gründung der GmbH	65
5.2.5.3	Organe der GmbH	66
5.2.5.4	Pflichten und Rechte der Gesellschafter	68
5.2.5.5	Unternehmergesellschaft als Sonderform der GmbH	70
5.2.5.6	Auflösung und Bedeutung der GmbH	70
5.2.6	GmbH & Co. KG	71
5.2.7	Aktiengesellschaft (AG)	77
5.2.7.1	Begriff, Firma und Gründung der Aktiengesellschaft	77
5.2.7.2	Organe der Aktiengesellschaft	79
5.2.7.2.1	Vorstand	79

5.2.7.2.2	Aufsichtsrat . . . . .	80
5.2.7.2.3	Hauptversammlung . . . . .	82
5.2.7.3	Pflichten und Rechte des Aktionärs . . . . .	82
5.2.7.4	Auflösung der Aktiengesellschaft . . . . .	84
5.2.7.5	Bedeutung der Aktiengesellschaft . . . . .	84
<b>6</b>	<b>Organisationsformen . . . . .</b>	<b>89</b>
6.1	Begriff Organisation . . . . .	89
6.2	Aufgabenorientierte Organisation . . . . .	89
6.2.1	Überblick . . . . .	89
6.2.2	Aufbauorganisation . . . . .	90
6.2.2.1	Aufgabengliederung . . . . .	90
6.2.2.2	Stellenbildung . . . . .	90
6.2.2.3	Abteilungsbildung . . . . .	92
6.2.2.4	Organisationsplan (Organigramm) . . . . .	93
<b>7</b>	<b>Auswahl der Produktionsfaktoren für den Wertschöpfungsprozess unter den Gesichtspunkten Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität am Beispiel eines Industriebetriebs . . . . .</b>	<b>96</b>
7.1	Betrieblicher Leistungserstellungsprozess am Beispiel des Industriebetriebs . . . . .	96
7.2	Wertschöpfung . . . . .	98
7.2.1	Grundlegendes . . . . .	98
7.2.2	Wertschöpfung mithilfe der Beschaffung . . . . .	99
7.2.3	Formen des Wertschöpfungsprozesses . . . . .	100
7.3	Betriebliche Kennzahlen: Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität . . . . .	101
7.3.1	Produktivität . . . . .	102
7.3.2	Wirtschaftlichkeit . . . . .	103
7.3.3	Rentabilität . . . . .	104
<b>8</b>	<b>Zusammenführung betrieblicher Tätigkeiten zu Geschäftsprozessen . . . . .</b>	<b>106</b>
8.1	Merkmale und Arten von Geschäftsprozessen . . . . .	106
8.2	Darstellung von Geschäftsprozessen . . . . .	109
8.3	Anwendung des Konzepts der Geschäftsprozesse . . . . .	111
8.3.1	Geschäftsprozessorientierte Organisation . . . . .	111
8.3.2	Geschäftsprozessorientierte Fertigung . . . . .	112
8.3.3	Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse am Beispiel des Supply Chain Managements . . . . .	112

## **Lernbereich 2: Geschäftsprozesse auf Basis von Kundenaufträgen planen, steuern und kontrollieren**

<b>1</b>	<b>Kundenauftrag als Geschäftsprozess des Unternehmens . . . . .</b>	<b>116</b>
1.1	Ablauf der Auftragsabwicklung . . . . .	116
1.2	Verknüpfung der Geschäftsprozesskette „Bearbeitung eines Kundenauftrages“ mit den dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Inhalten . . . . .	117
<b>2</b>	<b>Bearbeitung einer Kundenanfrage . . . . .</b>	<b>119</b>
2.1	Anfrage . . . . .	119
2.2	Angebot . . . . .	121
2.2.1	Begriff Angebot und die rechtliche Bindung an das Angebot . . . . .	121
2.2.2	Inhalt des Angebots . . . . .	123
2.2.2.1	Art, Güte, Menge und Beschaffenheit der Produkte . . . . .	123
2.2.2.2	Preis der Produkte . . . . .	124
2.2.2.3	Lieferungsbedingungen . . . . .	125
2.2.2.4	Zahlungsbedingungen . . . . .	126
2.2.2.5	Leistungsort und Gerichtsstand . . . . .	127
2.3	Kundenauftrag (Bestellung) . . . . .	129

<b>3</b>	<b>Beschaffungsentscheidungen zur Ausführung des Kundenauftrages . . . . .</b>	132
3.1	Überblick . . . . .	132
3.2	Bedarfsplanung . . . . .	133
3.3	ABC- und XYZ-Anlaysse . . . . .	133
3.3.1	ABC-Analyse . . . . .	133
3.3.2	XYZ-Analyse . . . . .	136
3.4	Mengenplanung . . . . .	139
3.5	Zeitplanung . . . . .	142
3.6	Materialbereitstellungsverfahren . . . . .	145
3.6.1	Bedarfsdeckung durch Vorratshaltung . . . . .	146
3.6.2	Bedarfsdeckung ohne Vorratshaltung (Just-in-time-Verfahren) . . . . .	146
3.7	Ermittlung von Bezugsquellen . . . . .	148
3.7.1	Informationen über Lieferer . . . . .	148
3.7.2	Informationsquellen . . . . .	149
<b>4</b>	<b>Bestellentscheidung . . . . .</b>	151
4.1	Überblick . . . . .	151
4.2	Angebotsvergleich . . . . .	151
4.2.1	Grundsätzliches . . . . .	151
4.2.2	Angebotsvergleich: Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation . . . . .	151
4.2.3	Angebotsvergleich durch Mehrfaktorenvergleich (Scoring-Modell) . . . . .	152
<b>5</b>	<b>Kaufvertrag . . . . .</b>	156
5.1	Begriff und Abschluss eines Kaufvertrags (Verpflichtungsgeschäft) . . . . .	156
5.2	Rechte und Pflichten aus dem Kaufvertrag . . . . .	158
5.3	Erfüllung des Kaufvertrags (Erfüllungsgeschäft) . . . . .	159
5.3.1	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Verkäufer . . . . .	159
5.3.1.1	Lieferung der Kaufsache . . . . .	159
5.3.1.2	Eigentumsübertragung . . . . .	161
5.3.2	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Käufer . . . . .	164
<b>6</b>	<b>Wareneingang . . . . .</b>	170
6.1	Wareneingangskontrolle . . . . .	170
6.2	Vertragsstörungen: Leistungsstörungen im Beschaffungsbereich . . . . .	173
6.2.1	Begriff Leistungsstörungen und Überblick über mögliche Leistungsstörungen . . . . .	173
6.2.2	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung) . . . . .	174
6.2.2.1	Begriff mangelhafte Lieferung . . . . .	174
6.2.2.2	Arten von Mängeln . . . . .	174
6.2.2.3	Rechte des Käufers (Gewährleistungsrechte) . . . . .	176
6.2.2.4	Stellung des Verbrauchers bei der Umsetzung seiner Rechte . . . . .	180
6.2.2.5	Verjährungsfristen von Mängelansprüchen . . . . .	181
6.2.3	Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung) . . . . .	186
6.2.3.1	Begriff und Voraussetzungen des Lieferungsverzugs . . . . .	186
6.2.3.2	Rechte des Käufers . . . . .	188
<b>7</b>	<b>Lagerhaltungsprozesse . . . . .</b>	195
7.1	Begriff, Aufgaben und Arten des Lagers . . . . .	195
7.1.1	Begriff und Aufgaben des Lagers . . . . .	195
7.1.2	Arten des Lagers . . . . .	195
7.2	Lagerkennziffern . . . . .	197
7.2.1	Festlegung von Mindest- und Meldebeständen . . . . .	197
7.2.2	Berechnung von Lagerkennziffern . . . . .	198
<b>8</b>	<b>Formen der Fertigungsverfahren (Produktionsverfahren) und der Einfluss der Betriebsmittel-auswahl auf die Kostenstruktur . . . . .</b>	204
8.1	Formen der Fertigungsverfahren (Produktionsverfahren) . . . . .	204
8.1.1	Bestimmungsgründe bei der Festlegung auf ein Fertigungsverfahren . . . . .	204

8.1.2	Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsverfahren (Fertigungsorganisation) . . . . .	204
8.1.3	Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung (Fertigungstypen) . . . . .	209
8.2	Einfluss der Betriebsmittelausstattung auf die Kostenstruktur . . . . .	212
8.2.1	Begriff und Arten der Kosten . . . . .	212
8.2.2	Kosten- und Erlösfunktionen . . . . .	217
8.2.2.1	Lineare Kostenfunktionen . . . . .	217
8.2.2.2	Lineare Erlösfunktionen . . . . .	218
8.2.3	Gewinnschwelle und Gewinnmaximum . . . . .	219
8.2.4	Einfluss der Fertigungsverfahren auf die Kosten . . . . .	223
8.2.4.1	Grundsätzliches . . . . .	223
8.2.4.2	Beispiel für die Auswirkungen von Kostenverschiebungen . . . . .	223
<b>9</b>	<b>Fertigung qualitäts-, kosten- und zeitorientiert planen, kontrollieren und steuern . . . . .</b>	<b>227</b>
9.1	Fertigung qualitätsorientiert planen, kontrollieren und steuern . . . . .	227
9.1.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement . . . . .	227
9.1.2	Zielkonflikt zwischen Qualität, Zeitbedarf und Kosten sowie dessen Lösung . . . . .	227
9.2	Fertigung kostenorientiert planen, kontrollieren und steuern . . . . .	229
9.2.1	Kostenentwicklung und Produktgestaltung . . . . .	229
9.2.2	Zusammenhang zwischen Kosten und Fertigungslosen: optimale Losgröße . . . . .	229
9.3	Fertigung zeitorientiert planen, kontrollieren und steuern am Beispiel der Netzplantechnik . . . . .	233
9.3.1	Ablauf des Verfahrens . . . . .	233
9.3.2	Darstellungsmöglichkeiten . . . . .	233
9.3.3	Vorteile der Netzplantechnik . . . . .	237
<b>10</b>	<b>Herausforderungen für die Industrieunternehmen durch Liberalisierung und Globalisierung . . . . .</b>	<b>239</b>
10.1	Ausgangssituation . . . . .	239
10.2	Maßnahmen der Industrieunternehmen zur Anpassung an die sich verändernden Umfeldfaktoren . . . . .	240

### **Lernbereich 3: Geschäftsprozesse buchhalterisch dokumentieren sowie Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung erstellen**

<b>1</b>	<b>Kontoführung . . . . .</b>	<b>244</b>
1.1	Begriff kaufmännische Buchführung . . . . .	244
1.2	Erfassung von Geschäftsvorfällen am Beispiel des Kontos Kasse . . . . .	244
<b>2</b>	<b>Inventur und Inventar . . . . .</b>	<b>249</b>
2.1	Inventur . . . . .	249
2.1.1	Ablauf der Inventur . . . . .	249
2.1.2	Arten (Verfahren) der Inventur . . . . .	250
2.1.3	Zielsetzung der Inventur . . . . .	251
2.2	Inventar . . . . .	251
<b>3</b>	<b>Bilanz . . . . .</b>	<b>253</b>
3.1	Gesetzliche Grundlagen zur Aufstellung der Bilanz . . . . .	253
3.2	Gegenüberstellung von Inventar und Bilanz . . . . .	257
3.3	Zusammenhang zwischen Inventur, Inventar, Bilanz und Buchführung . . . . .	257
3.4	Wertveränderungen der Bilanzposten durch Geschäftsvorfälle (vier Grundfälle) . . . . .	259
<b>4</b>	<b>Bestandskonten . . . . .</b>	<b>263</b>
4.1	Von der Bilanz zu den Konten . . . . .	263
4.2	Buchungen auf Aktivkonten (Vermögenskonten) . . . . .	265
4.2.1	Begriffsklärungen, Buchungsregeln und die einseitigen Buchungen auf den Aktivkonten (Vermögenskonten) . . . . .	265

<b>4.2.2</b>	<b>Überleitung zum System der doppelten Buchführung . . . . .</b>	<b>266</b>
<b>4.3</b>	<b>Buchungen auf Passivkonten (Schuldkonten) . . . . .</b>	<b>270</b>
<b>4.4</b>	<b>Buchungssatz . . . . .</b>	<b>274</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Einfacher Buchungssatz ohne Buchungen nach Belegen . . . . .</b>	<b>274</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Einfacher Buchungssatz mit Buchungen nach Belegen . . . . .</b>	<b>276</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Zusammengesetzter Buchungssatz . . . . .</b>	<b>280</b>
<b>4.5</b>	<b>Eröffnung und Abschluss der Bestandskonten (Eröffnungsbilanzkonto und Schlussbilanzkonto) . . . . .</b>	<b>282</b>
<b>4.6</b>	<b>Zusammenhang zwischen Bestandskonten, Inventur, Inventar und Bilanz . . . . .</b>	<b>286</b>
<b>5</b>	<b><b>Organisation der Buchführung . . . . .</b></b>	<b>288</b>
<b>5.1</b>	<b>Bücher der Buchführung . . . . .</b>	<b>288</b>
<b>5.2</b>	<b>Kontenrahmen als Organisationsmittel der Buchführung . . . . .</b>	<b>290</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Allgemeines zum Kontenrahmen . . . . .</b>	<b>290</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Bedeutung des Kontenrahmens . . . . .</b>	<b>290</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Vom Kontenrahmen zum Kontenplan . . . . .</b>	<b>290</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Aufbauprinzip eines Kontenrahmens am Beispiel des Industriekontenrahmens . . . . .</b>	<b>292</b>
<b>6</b>	<b><b>Ergebniskonten (Erfolgskonten) . . . . .</b></b>	<b>295</b>
<b>6.1</b>	<b>Aufwendungen, Erträge, Aufwandskonten, Ertragskonten . . . . .</b>	<b>295</b>
<b>6.2</b>	<b>Buchungen auf den Ergebniskonten . . . . .</b>	<b>297</b>
<b>6.3</b>	<b>Abschluss der Aufwands- und Ertragskonten über das Gewinn- und Verlustkonto . . . . .</b>	<b>302</b>
<b>7</b>	<b><b>Geschäftsgang mit Bestands- und Erfolgskonten . . . . .</b></b>	<b>304</b>
<b>8</b>	<b><b>Ermittlung und Buchung des Werkstoffverbrauchs . . . . .</b></b>	<b>309</b>
<b>8.1</b>	<b>Werkstoffbestände . . . . .</b>	<b>309</b>
<b>8.2</b>	<b>Bestandsveränderungen bei Werkstoffen . . . . .</b>	<b>309</b>
<b>8.2.1</b>	<b>Bestandsmehrungen bei Werkstoffen . . . . .</b>	<b>309</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Bestandsminderungen bei Werkstoffen . . . . .</b>	<b>311</b>
<b>9</b>	<b><b>Einfacher Jahresabschluss . . . . .</b></b>	<b>314</b>
<b>9.1</b>	<b>Gesetzliche Regelungen . . . . .</b>	<b>314</b>
<b>9.2</b>	<b>Zusammenhang zwischen Buchführung und Jahresabschluss . . . . .</b>	<b>315</b>
<b>10</b>	<b><b>Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer) . . . . .</b></b>	<b>320</b>
<b>11</b>	<b><b>Buchung grundlegender Beschaffungs- und Absatzvorgänge mit Umsatzsteuer . . . . .</b></b>	<b>323</b>
<b>11.1</b>	<b>Einkauf von Werkstoffen und Handelswaren sowie Verkauf von Fertigerzeugnissen und Handelswaren . . . . .</b>	<b>323</b>
<b>11.2</b>	<b>Ermittlung und Buchung der Zahllast . . . . .</b>	<b>332</b>
<b>11.3</b>	<b>Buchung von Gegenständen des Anlagevermögens . . . . .</b>	<b>334</b>
<b>11.3.1</b>	<b>Kauf von Sachanlagen . . . . .</b>	<b>334</b>
<b>11.3.2</b>	<b>Abschreibungen . . . . .</b>	<b>339</b>
<b>11.3.2.1</b>	<b>Ursachen der Abschreibung . . . . .</b>	<b>339</b>
<b>11.3.2.2</b>	<b>Berechnungsmethoden für die Abschreibung . . . . .</b>	<b>339</b>
<b>11.3.2.3</b>	<b>Buchung der Abschreibungen . . . . .</b>	<b>345</b>
<b>11.3.3</b>	<b>Verkauf gebrauchter Anlagegüter . . . . .</b>	<b>347</b>
<b>12</b>	<b><b>Bestandsveränderungen bei fertigen und unfertigen Erzeugnissen und Inventurdifferenzen . . . . .</b></b>	<b>353</b>
<b>12.1</b>	<b>Bestandsveränderungen bei fertigen Erzeugnissen . . . . .</b>	<b>353</b>
<b>12.1.1</b>	<b>Problemstellung . . . . .</b>	<b>353</b>
<b>12.1.2</b>	<b>Buchung von Bestandsveränderungen . . . . .</b>	<b>353</b>
<b>12.2</b>	<b>Bestandsveränderungen bei unfertigen Erzeugnissen . . . . .</b>	<b>362</b>
<b>13</b>	<b><b>Erstellen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .</b></b>	<b>365</b>
<b>13.1</b>	<b>Aufgaben von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .</b>	<b>365</b>
<b>13.2</b>	<b>Zeitliche Erfolgsabgrenzung (periodengerechte Erfolgsermittlung) . . . . .</b>	<b>366</b>

13.2.1	Zahlungszeitpunkt liegt in der neuen Geschäftsperiode (nachträgliche Zahlung) – Übrige sonstige Verbindlichkeiten und Übrige sonstige Forderungen	366
13.2.1.1	Problemstellung	366
13.2.1.2	Buchhalterische Darstellung	367
13.2.2	Zahlungszeitpunkt liegt in der alten Geschäftsperiode (Zahlung im Voraus) – Aktive Jahresabgrenzung und Passive Jahresabgrenzung	371
13.2.2.1	Problemstellung	371
13.2.2.2	Buchhalterische Darstellung	372
13.3	Rückstellungen	377
13.3.1	Begriff Rückstellungen	377
13.3.2	Bildung von Rückstellungen	377
13.3.3	Buchungen bei der Bildung und Auflösung von Rückstellungen	378
13.3.3.1	Bildung der Rückstellung im alten Jahr	378
13.3.3.2	Auflösung der Rückstellungen im neuen Jahr	379
13.3.3.3	Buchung der Umsatzsteuer	381
13.4	Beispiel für die Erstellung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung	383

## Anhang: Eine Unternehmensgründung planen

<b>1</b>	<b>Vorüberlegungen für eine Existenzgründung</b>	386
1.1	Grundlegendes	386
1.2	Orientierung: Klärung der wichtigsten Gründungsvoraussetzungen	387
1.2.1	Persönliche Voraussetzungen des Existenzgründers	387
1.2.2	Markt- und Standortanalyse	388
1.2.3	Marktpositionierung	389
1.2.4	Kundenanalyse	391
1.2.5	Wettbewerberanalyse	392
1.2.6	Gesicherte Finanzierung	393
1.2.7	Berechnung der Gewinnschwelle (Nutzenschwelle, Break-even-Point)	393
1.2.8	Chancen und Risiken der unternehmerischen Selbstständigkeit	394
<b>2</b>	<b>Planung des Existenzgründungsprozesses</b>	397
2.1	Festlegung der Unternehmensziele	397
2.2	Festlegung der Rechtsform des Unternehmens	398
2.3	Festlegung von Kundenkreis und Unternehmensstandort	398
2.4	Festlegung des strategischen Vorgehens im Markt	399
2.5	Businessplan	399
	Stichwortverzeichnis	407

Industriekontenrahmen