

## 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>	<b>13</b>
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>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>Geschäftsidee als Ausgangspunkt des Gründungsvorhabens</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Unternehmensziele</b>	<b>23</b>
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>	<b>31</b>
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	Aufabengliederung . . . . .	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>	<b>132</b>
3.1	Überblick	132
3.2	Bedarfsplanung	133
3.3	ABC- und XYZ-Analyse	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>	<b>151</b>
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>	<b>156</b>
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>	<b>170</b>
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>	<b>195</b>
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>	<b>204</b>
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

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

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>	<b>386</b>
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>	<b>397</b>
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	