

LF 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten	9
1 Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren	10
1.1 Geschäftsprozesse und Zahlungsströme	10
1.2 Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse	11
1.3 Liquidität als Unternehmensziel.....	13
1.4 Liquiditätsgrade – Kontrolle der Liquidität.....	14
1.5 Betriebliche Finanzierung	15
1.5.1 Zusammenhang von Finanzierung und Investition	15
1.5.2 Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung.....	16
1.6 Finanzplanung	19
1.6.1 Kapitalbedarfsrechnung.....	19
1.6.2 Liquiditätsplan	21
1.7 Zusammenfassung und Aufgaben.....	23
2 Liquidität sichern	26
2.1 Bonitätsprüfung und Terminkontrolle.....	26
2.1.1 Bonitätsprüfung.....	26
2.1.2 Überwachung des Zahlungseingangs.....	28
2.2 Zahlungsverzug	29
2.2.1 Voraussetzungen für Zahlungsverzug	30
2.2.2 Rechte des Gläubigers (Verkäufers)	32
2.3 Mahnverfahren	33
2.3.1 Außergerichtliches (kaufmännisches) Mahnverfahren	33
2.3.2 Gerichtliches Mahnverfahren.....	35
2.3.3 Exkurs: Zinsrechnung.....	39
2.3.4 Verjährung von Forderungen.....	43
2.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	46
3 Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden	50
3.1 Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmen	50
3.1.1 Kaufmannseigenschaften.....	50
3.1.2 Firma.....	51
3.1.3 Handelsregister.....	53
3.2 Rechtsformen von Unternehmen	54
3.2.1 Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen	55
3.2.2 Einzelunternehmung.....	56
3.2.3 Kommanditgesellschaft (KG)	58
3.2.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	61
3.3 Zusammenfassung und Aufgaben.....	64
4 Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen.....	68
4.1 Überblick über ausgewählte Finanzierungsarten.....	68
4.2 Eigenfinanzierung	69
4.2.1 Selbstfinanzierung	69
4.2.2 Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	71
4.2.3 Beurteilung der Eigenfinanzierung	73
4.3 Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	74
4.3.1 Kreditfinanzierung	74
4.3.2 Darlehensarten nach der Verfügbarkeit.....	78
4.3.3 Beurteilung der Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	81
4.4 Leasing und Factoring.....	81
4.4.1 Leasing.....	81
4.4.2 Factoring.....	85
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	87

5	Kreditsicherheiten abwägen	92
5.1	Personalsicherheiten	92
5.1.1	Einfacher Personalkredit (Blankokredit)	92
5.1.2	Bürgschaft (verstärkter Personalkredit)	93
5.2	Dingliche Sicherheiten	95
5.2.1	Lombardkredit (Pfandrecht)	95
5.2.2	Sicherungsübereignungskredit	96
5.2.3	Eigentumsvorbehalt	98
5.2.4	Grundpfandrechte (Hypothek und Grundschuld)	98
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben	101
LF 10:	Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern	103
1	Daten aus der Geschäftsbuchführung in die Kosten- und Leistungsrechnung überführen	104
1.1	Gesamtergebnis – Betriebsergebnis	104
1.2	Aufwendungen und Erträge – Kosten und Leistungen	105
1.3	Sachliche Abgrenzungsrechnung – Ergebnistabelle	105
1.3.1	Neutrale Aufwendungen und Erträge	106
1.3.2	Kalkulatorische Kosten	109
1.3.3	Ergebniskontrolle und Interpretation der Ergebnistabelle	113
1.3.4	Kategorisierung von Aufwendungen und Kosten	114
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben	115
2	Die Vollkostenrechnung zur Preiskalkulation verwenden	119
2.1	Ziele und Aufgaben der Vollkostenrechnung	119
2.2	Kostenstellenrechnung	120
2.2.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	120
2.2.2	Kostenstellen bilden	120
2.2.3	Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen – BAB I	121
2.2.4	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze	124
2.2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	127
2.3	Kostenträgerrechnung	132
2.3.1	Kalkulation der Selbstkosten durch Zuschlagskalkulation (Kalkulationsschema)	132
2.3.2	Kostenüberdeckung bzw. Kostenunterdeckung durch Vergleich von Ist- und Normalkosten (Nachkalkulation)	134
2.3.3	Zusammenfassung und Aufgaben	139
3	Handelswaren kalkulieren	144
3.1	Positionen der Handelskalkulation	144
3.1.1	Handlungskosten	144
3.1.2	Gewinn	145
3.1.3	Vertreterprovision, Kundenskonto und Kundenrabatt	145
3.2	Handelskalkulation als Vorwärts- und Rückwärtskalkulation	145
3.2.1	Vorwärtskalkulation	145
3.2.2	Rückwärtskalkulation	147
3.3	Kalkulationszuschlagssatz, Kalkulationsfaktor und Handelsspanne	148
3.3.1	Kalkulationszuschlagssatz	149
3.3.2	Kalkulationsfaktor	150
3.3.3	Handelsspanne	150
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben	151
4	Die Teilkostenrechnung durchführen	154
4.1	Unterscheidung von Voll- und Teilkostenrechnung	154
4.2	Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Gesetz der Massenproduktion)	155

4.3	Teilkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung.....	156
4.3.1	Berechnung von Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis	156
4.3.2	Arten der Deckungsbeitragsrechnung.....	157
4.4	Anwendungsmöglichkeiten der Teilkostenrechnung	158
4.4.1	Gewinnschwellenermittlung (Break-even-Point)	158
4.4.2	Preisuntergrenzen.....	160
4.4.3	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrages	163
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	164
LF 11:	Geschäftsprozesse darstellen und optimieren.....	171
1	Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen	172
1.1	Grundbegriffe und Grundlagen von Geschäftsprozessen	172
1.1.1	Grundstruktur von Geschäftsprozessen.....	172
1.1.2	Eigenschaften von Geschäftsprozessen	173
1.1.3	Prozessarten	175
1.2	Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation	177
1.2.1	Mängel traditioneller Organisationsformen (Schnittstellen)	177
1.2.2	Grundgedanke der Geschäftsprozessorientierung	182
1.2.3	Geschäftsprozessorientierung als betriebliche Organisationsform.....	183
1.3	Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement	187
1.3.1	Begriff des Qualitätsmanagements	187
1.3.2	Qualitätsmanagement: Zertifizierung nach ISO 9001	187
1.3.3	Bewertung der Zertifizierung nach ISO 9001	188
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben	189
2	Geschäftsprozesse abbilden und optimieren	192
2.1	Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen	192
2.1.1	Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung.....	192
2.1.2	Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen (Erhebungsmethoden).....	193
2.2	Darstellung von Geschäftsprozessen	196
2.2.1	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	196
2.2.2	Flussdiagramme.....	206
2.2.3	Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme	210
2.2.4	Ablaufdiagramme.....	211
2.3	Schwachstellenanalyse und Optimierung	212
2.3.1	Schwachstellen in Geschäftsprozessen	212
2.3.2	Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen	214
2.4	Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm	216
2.4.1	Darstellung mit Zeichenschablone	216
2.4.2	Darstellung mit MS-Office Produkten.....	216
2.4.3	Darstellung mit Modellierungssoftware	218
2.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	219
LF 12:	Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren	227
1	Grundlagen von Veranstaltungen und Geschäftsreisen beachten	228
1.1	Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Geschäftsreisen.....	228
1.2	Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen.....	229
1.2.1	Veranstaltung	229
1.2.2	Geschäftsreise	231
1.3	Versicherungen	231

1.4	Betriebliche Richtlinien	231
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben	232
2	Veranstaltungen planen.....	234
2.1	Veranstaltungsarten unterscheiden	234
2.2	Veranstaltungskonzepte erstellen und äußere Rahmenbedingungen festlegen.....	236
2.3	Veranstaltungsvorbereitung	239
2.3.1	Fallgebundene Tätigkeitslisten (Zeit- und Arbeitspläne)	239
2.3.2	Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsraums.....	240
2.4	Schriftverkehr für die Veranstaltung	243
2.4.1	Angebote und Angebotsvergleich.....	243
2.4.2	Buchungen.....	243
2.4.3	Einladungen	244
2.4.4	Tagungsunterlagen.....	245
2.5	Veranstaltung erfolgreich durchführen	247
2.6	Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen	248
2.7	Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden	249
2.8	Zusammenfassung und Aufgaben.....	251
3	Geschäftsreisen effizient und aktiv gestalten	254
3.1	Informationen zur Geschäftsreise	255
3.1.1	Rahmenbedingungen der Geschäftsreise	255
3.1.2	Wünsche der Reiseteilnehmer.....	255
3.2	Ermittlung des Reiseprofils	256
3.2.1	Beförderungs- und Verkehrsmittel	256
3.2.2	Unterbringungsarten und -möglichkeiten	258
3.2.3	Formalitäten und Besonderheiten beim Reiseziel.....	258
3.3	Auswahl der Reiseumöglichkeiten	259
3.3.1	Auswahlkriterien für den Reiseplan.....	259
3.3.2	Angebote zur Geschäftsreise	261
3.3.3	Buchung der Geschäftsreise.....	263
3.4	Erstellung der Reisedokumente	263
3.4.1	Anfertigung des Reiseplans.....	263
3.4.2	Bereitstellen der Reiseunterlagen	264
3.5	Abrechnung der Geschäftsreise	267
3.5.1	Reisekosten	267
3.5.2	Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten	269
3.6	Nachbereitung der Geschäftsreise	269
3.6.1	Dokumentation der Geschäftsreise	269
3.6.2	Feedback zum Reiseverlauf.....	270
3.7	Zusammenfassung und Aufgaben.....	271
LF 13:	Ein Projekt planen und durchführen	273
1	Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen.....	274
1.1	Projektdefinition	274
1.2	Arten von Projekten	275
1.3	Wirtschaftliche Bedeutung des Projektmanagements	276
1.4	Analyse der Durchführbarkeit, Projektantrag, Projektauftrag.....	276
1.5	Stellung und Aufgaben der Projektbeteiligten	278
1.5.1	Auftraggeber.....	279
1.5.2	Lenkungsausschuss.....	279
1.5.3	Projektleitung	280
1.5.4	Projektteam.....	281
1.6	Zusammenfassung und Aufgaben.....	281

2	Ein Projekt initiieren	283
2.1	Kreativitätstechniken/-methoden	283
2.1.1	Brainstorming	283
2.1.2	Brainwriting	284
2.1.3	Denkhüte	285
2.1.4	Mindmap	286
2.2	Phasenmodelle der Projektorganisation	286
2.3	Projektziele und Meilensteine	287
2.4	Projektstart	288
2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	288
3	Den Projektablauf planen	290
3.1	Projektstrukturplan	290
3.2	Arbeitspakete	291
3.3	Projektablaufplan	293
3.4	Terminplan	294
3.4.1	Gantt-Diagramm	294
3.4.2	Netzplan	295
3.5	Kapazitätsplan	298
3.6	Kostenplan	299
3.7	Risikomanagement	299
3.8	Zusammenfassung und Aufgaben	299
4	Das Projekt durchführen und steuern	302
4.1	Controlling des Projektes	302
4.2	Projektsteuerung	302
4.3	Dokumentation des Projektes	303
4.4	Informations- bzw. Kommunikationsmanagement	304
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben	306
5	Das Projekt abschließen	308
5.1	Projektpräsentation	308
5.2	Projektauswertung	309
5.3	Projektabschlussarbeiten	310
5.3.1	Projektabschlussbericht	310
5.3.2	Auflösung des Projektteams	311
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben	311
	Exkurs: Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements in einer fremden Sprache	313
	Sachwortverzeichnis	315