

Boller
Hug
Schmid
Speth

Kompetenz im Industriebetrieb

Industriekaufmann/Industriekauffrau

1



Merkur 
Verlag Rinteln



Reihe „Kompetenz im Industriebetrieb“

Verfasser:

Dr. Eberhard Boller, Dipl.-Hdl.

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Matthias Schmid, Dipl.-Hdl.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.



Merkur
Verlag Rinteln

mvurl.de/t9mx



Der Merkur Verlag Rinteln kooperiert mit JL Education. JL Education bietet lehrplangerechte, didaktisch aufbereitete Erklärvideos für den Wirtschaftsunterricht. Erklärvideos und Materialien des Verlags sind aufeinander abgestimmt und werden an geeigneter Stelle verlinkt. Die Kombination unterschiedlicher Lernmedien erleichtert und erweitert den Spielraum für einen übergreifenden Kompetenzerwerb.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen. Die in diesem Buch zitierten und verlinkten Internetseiten wurden vor der Veröffentlichung auf rechtswidrige Inhalte in zumutbarem Umfang untersucht. Rechtswidrige Inhalte wurden nicht gefunden. Bei der Aktivierung der Links baut Ihr Browser ggf. eine direkte Verbindung mit den Servern von Drittanbietern (z.B. YouTube) auf. Auf die dort gesammelten Daten haben wir keinen Einfluss.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

Coverbild: #1970 – www.colourbox.de

* * * * *

1. Auflage 2024

© 2024 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0831-01

ISBN 978-3-8120-0831-0

Vorwort

Das **Schulbuch „Kompetenz im Industriebetrieb 1“** ist der erste Teil einer dreibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf „**Industriekaufmann/Industriekauffrau**“. Dem Buch liegt der **neue Rahmenlehrplan** zugrunde, der zum 1. August 2024 in Kraft tritt. Es deckt die Inhalte der Lernfelder des ersten Ausbildungsjahres ab:

Lernfeld 1: Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten

Lernfeld 2: Projekte planen und durchführen

Lernfeld 3: Kundenaufträge bearbeiten und überwachen

Lernfeld 4: Beschaffungsprozesse planen und steuern

Lernfeld 5: Wertströme buchhalterisch dokumentieren und auswerten

Die Lernfelder 6 bis 9 (2. Ausbildungsjahr) werden durch das **Merkurbuch 0832**, die Lernfelder 10 bis 13 (3. Ausbildungsjahr) durch das **Merkurbuch 0833** abgedeckt.

Für die Arbeit mit dem Buch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Im Vordergrund steht das Ziel, die prozessorientierten Zusammenhänge im Industriebetrieb unter Berücksichtigung der notwendigen Fachsystematik anschaulich darzustellen.

Die Bücher eignen sich ideal als **Informationspool** für die Erarbeitung von Lernsituationen, zur systematischen Wiederholung und zur eigenverantwortlichen Nachbearbeitung. Durch das **integrierte Kompetenztraining** werden neben der Fachkompetenz auch die Selbst- und die Sozialkompetenzen eingeübt.

- Zu vielen Themenbereichen werden **zusammenfassende Übersichten** (sogenannte **Wingmaps**) eingebunden. Diese unterstützen den Erarbeitungsprozess durch einen hohen Grad an **Veranschaulichung**. Sie sind verlinkt zu **Erklärvideos**, in denen die jeweiligen Strukturzusammenhänge didaktisch verständlich erläutert werden. Die zusammenfassenden Übersichten und Erklärvideos vergrößern den didaktisch-methodischen Handlungsspielraum und ermöglichen in ihrem Zusammenspiel die **Verknüpfung fachlicher und digitaler Kompetenzen**.



- Das Symbol **Vorlage** zeigt an, dass zur Bearbeitung der nebenstehenden Aufgabe eine Vorlage (Blankotabelle, Rechenschema o. Ä. in Form ausfüllbarer PDFs) zum **Download** zur Verfügung steht. Die Vorlagen können mithilfe der unter den Symbolen platzierten **QR-Codes** oder der angegebenen **Links** abgerufen und heruntergeladen werden. Die Vorlagen finden Sie ebenfalls unter www.merkur-verlag.de, Suche „0831“, Mediathek „Zusatzmaterial (ZIP)“. Dort können Sie auch eine Gesamt-PDF der Vorlagen herunterladen.

- Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Handlungskompetenz** zu fördern. Das vorliegende Lernbuch wird deshalb durch das **Arbeitsheft „Lernsituationen – Kompetenz im Industriebetrieb 1“** (Merkur-Nr. 1831) ergänzt. Lernbuch und Arbeitsheft sind aufeinander abgestimmt. Im Lernbuch wird im Inhaltsverzeichnis und am Seitenrand durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen aus dem Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Es ist daher ideal, wenn Lernbuch und Arbeitsheft gemeinsam im Unterricht eingesetzt werden.



- Durch die **Verzahnung der Unterrichtsmaterialien** werden der Erwerb themenübergreifender Kompetenzen und die Ausarbeitung der didaktischen Jahresplanung einerseits vereinfacht; durch die **relative Selbstständigkeit** der einzelnen Materialien wird andererseits der pädagogische und schulorganisatorische Freiraum gewährleistet, der für die erfolgreiche Umsetzung des Rahmenlehrplans unseres Erachtens notwendig ist.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser



Ihr Schlüssel zum Lernerfolg

Dieser Schlüssel ermöglicht den **Zugriff zu sämtlichen Erklärvideos** aus dem Merkur-Schulbuch.

Sollte es später neue Videos oder Arbeitshilfen zu dem Buch geben, können diese ebenfalls mithilfe des Schlüssels abgerufen werden.

Link zur Playlist: mvurl.de/914t



1 Konzept der dualen Ausbildung

1.1 Begriffe Ausbildender, Ausbilder, Auszubildender

(1) Begriffe Ausbildender und Ausbilder

- **Ausbildender** ist derjenige, der einen Auszubildenden zur Berufsausbildung einstellt.
- **Ausbilder** ist derjenige, der vom Auszubildenden mit der Durchführung der Ausbildung beauftragt wird.

Beispiel:

Laura Zeiler wird von der Metallbau Thomas Hutter GmbH ausgebildet. Die Metallbau Thomas Hutter GmbH ist **Ausbildender**.

Beispiel:

In der Einkaufsabteilung wird Laura Zeiler von der Angestellten Ella Freiberg ausgebildet. Ella Freiberg ist **Ausbilderin**.

Ausbilden darf nur, wer persönlich und fachlich geeignet ist. Die fachliche Eignung des Ausbilders setzt vor allem die Beherrschung der für den jeweiligen Beruf erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse voraus.

Die Ausbilder vermitteln die Fertigkeiten und Kenntnisse, die zur Erreichung des Ausbildungsziels erforderlich sind. Ferner muss der Ausbildungsbetrieb in der Lage sein, die wesentlichen Inhalte der Ausbildung zu vermitteln.

(2) Begriff Auszubildender

Auszubildender ist derjenige, der einen anerkannten Ausbildungsberuf aufgrund der Ausbildungsordnung erlernt.

Beispiel:

Laura Zeiler schließt mit der Metallbau Thomas Hutter GmbH einen Ausbildungsvertrag als Industriekauffrau ab. Laura Zeiler ist **Auszubildende**.



Anforderungen an Auszubildende. Ein großes Unternehmen für Kunststoffverarbeitung umschreibt z. B. die Anforderungen an Auszubildende auf seiner Internetseite folgendermaßen:

„Die Voraussetzung für die Bewerbung bei uns sind eine abgeschlossene Schulausbildung mit guten schulischen Leistungen. Die Fähigkeit zur Teamarbeit ist ebenso wichtig wie ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Wir möchten Aus-

zubildende gewinnen, die überdurchschnittlich motiviert und engagiert sind. Neben den schulischen Leistungen interessiert uns vor allem die Persönlichkeit der Bewerber.“

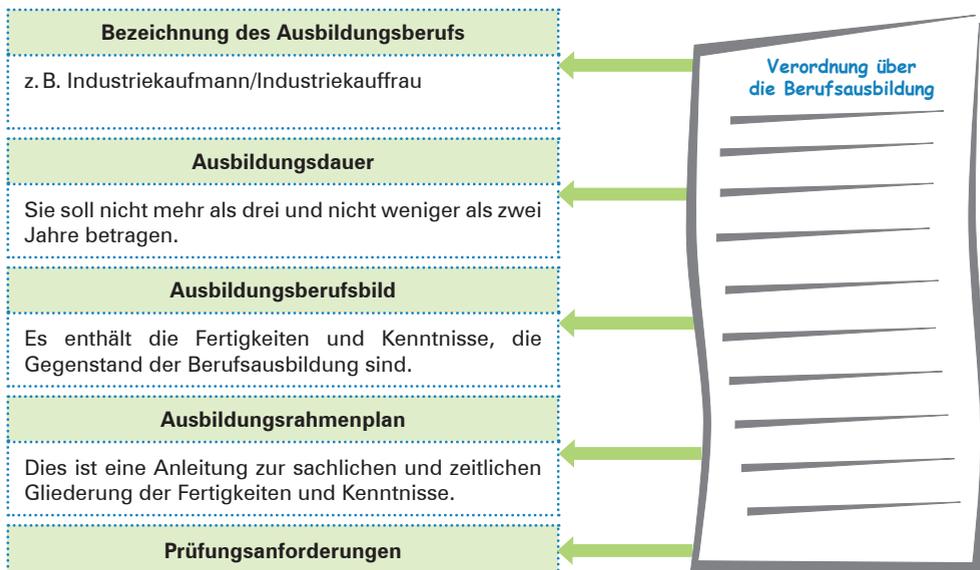
1.2 Berufsbildungsgesetz, Ausbildungsordnung und Ausbildungsplan

(1) Berufsbildungsgesetz

Das Berufsbildungsgesetz [BBiG] regelt die **Berufsausbildung**, die **berufliche Fortbildung** und die **berufliche Umschulung**. Die Ausbildung in den verschiedenen Ausbildungsberufen ist durch die jeweilige Ausbildungsordnung [§ 4 BBiG] geregelt.

(2) Ausbildungsordnung

Die Ausbildungsordnung ist die Grundlage für eine geordnete und einheitliche Berufsausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen. Sie hat **mindestens festzulegen** [§ 5 I BBiG]:



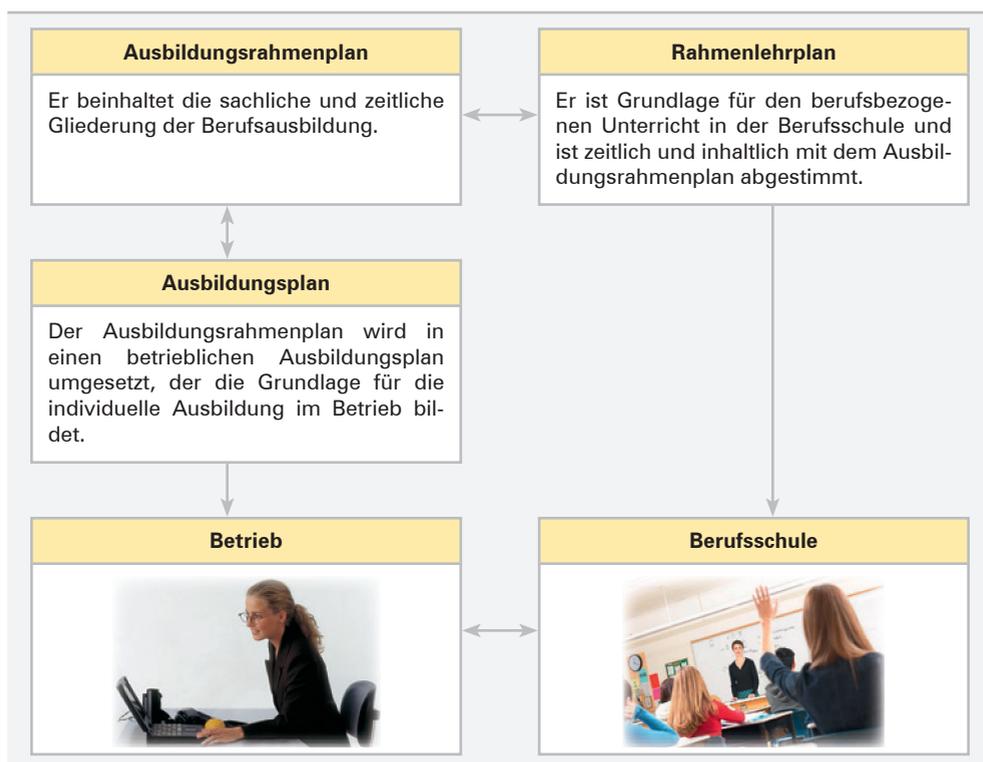
Für einen anerkannten Ausbildungsberuf darf nur nach der Ausbildungsordnung ausgebildet werden [§ 4 II BBiG]. Jugendliche unter 18 Jahren dürfen nur in anerkannten Ausbildungsberufen ausgebildet werden.

(3) Ausbildungsplan

Der Ausbildungsplan regelt die sachliche und zeitliche **Berufsausbildung im Betrieb**. Er wird vom **Ausbildungsbetrieb eigenständig erstellt**. Er muss abgestimmt sein mit dem Ausbildungsberufsbild, dem Ausbildungsrahmenplan sowie den Prüfungsanforderungen. Der Ausbildungsplan enthält alle Ziele, die der Auszubildende während seiner Ausbildung vermittelt bekommt, ist **Teil des Ausbildungsvertrags** und wird dem Auszubildenden vor Beginn des Ausbildungsverhältnisses ausgehändigt [§ 11, Nr. 1 BBiG].



(4) Beziehungen zwischen Ausbildungsrahmenplan, Ausbildungsplan und dem Rahmenlehrplan (Duales¹ Ausbildungssystem)



1 Dual: zweiseitig, zweigleisig.

1.3 Berufsausbildungsvertrag

(1) Begriff kaufmännischer Auszubildender



Kaufmännischer Auszubildender ist, wer in einem Betrieb zum Erlernen kaufmännischer Tätigkeiten angestellt ist.

(2) Inhalt des Berufsausbildungsvertrags

- Name und Anschrift der Ausbildenden sowie der Auszubildenden, bei Minderjährigen zusätzlich Name und Anschrift ihrer gesetzlichen Vertreter oder Vertreterinnen,
- Art, sachliche und zeitliche Gliederung sowie Ziel der Berufsausbildung,
- Berufstätigkeit, für die ausgebildet werden soll,
- Beginn und Dauer der Berufsausbildung,
- die Ausbildungsstätte und Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte (überbetriebliche Ausbildung),
- Dauer der regelmäßigen täglichen Ausbildungszeit,
- Dauer der Probezeit,
- Zahlung und Höhe der Ausbildungsvergütung sowie deren Zusammensetzung, sofern sich die Vergütung aus verschiedenen Bestandteilen zusammensetzt,
- Vergütung oder Ausgleich von Überstunden,
- Dauer des Urlaubs,
- Voraussetzungen, unter denen der Berufsausbildungsvertrag gekündigt werden kann,
- Hinweis auf anwendbare Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen,
- Form des Ausbildungsnachweises (schriftlich oder elektronisch).



(3) Abschluss des Berufsausbildungsvertrags

Der Ausbildungsvertrag kommt durch **zwei übereinstimmende Willenserklärungen** zustande. Ist der Auszubildende noch nicht volljährig und damit nicht voll geschäftsfähig, bedarf der Vertrag der Zustimmung des gesetzlichen Vertreters (in der Regel der Eltern).¹

Unverzüglich nach Abschluss des Berufsausbildungsvertrags, spätestens vor Beginn der Berufsausbildung, hat der Ausbildende den wesentlichen Inhalt des Vertrags schriftlich niederzulegen [§ 11 I, S. 1 BBiG]. Der Vertrag ist vom **Ausbildenden**, vom **Auszubildenden** und – wenn der Auszubildende noch **minderjährig** ist – von dessen **gesetzlichem Vertreter** zu unterzeichnen. Dem Auszubildenden und dessen gesetzlichem Vertreter ist unverzüglich eine Ausfertigung der unterzeichneten Niederschrift auszuhändigen [§ 11 III BBiG].

Der Berufsausbildungsvertrag muss bei der **zuständigen Kammer** zur Genehmigung und Eintragung in das „**Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse**“ vorgelegt werden [§ 36 BBiG]. Zuständig ist die Industrie- und Handelskammer, wenn die Ausbildung in einem kaufmännischen Betrieb erfolgt, bzw. die Handwerkskammer, wenn die Ausbildung in einem Handwerksbetrieb erfolgt.

¹ Zu den rechtlichen Grundlagen siehe Lernfeld 3, Kapitel 2.1.2, S. 201f.

Berufsausbildungsvertrag

(§§ 10, 11 des Berufsbildungsgesetzes – BBiG)

Zwischen dem Ausbildenden (Ausbildungsbetrieb) und der/dem Auszubildenden wird nachstehender Berufsausbildungsvertrag zur Ausbildung im Ausbildungsberuf

Industriekaufmann

(wenn einschlägig, bitte einschließlich Fachrichtung, Schwerpunkt, Wahlqualifikation(en) und/oder Einsatzgebiet nach der Ausbildungsordnung bezeichnen)

nach Maßgabe der Ausbildungsordnung¹ geschlossen.

Andreas-Schneider-Schule

Zuständige Berufsschule

Änderungen des wesentlichen Vertragsinhaltes sind vom Ausbildenden unverzüglich zur Eintragung in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse bei der Industrie- und Handelskammer anzuzeigen. Die beigefügten Angaben zur sachlichen und zeitlichen Gliederung des Ausbildungsablaufes (Ausbildungsplan) sowie die beigefügten **weiteren Bestimmungen** sind Bestandteil dieses Vertrages.

Angaben zum Ausbildenden

Luftgut Klimatechnik GmbH

Name des Ausbildenden (Ausbildungsbetriebes)²

Biberacher Str. 12

Straße, Haus-Nr.

74078 Heilbronn

PLZ Ort

07131 9633-0

Telefonnummer

E-Mail-Adresse (Angabe freiwillig)

Herget, Fred

Name, Vorname verantwortliche/r Ausbilder/in

Angaben zum/zu gesetzlichen Vertreter(n)³

keiner Eltern Mutter Vater Vormund

Becker, Anja

Name, Vorname

Lindenstr. 57, 74078 Heilbronn

Anschrift

Becker, Max

Name, Vorname

Lindenstr. 57, 74078 Heilbronn

Anschrift

Angaben zur/zum Auszubildenden

Becker Moritz

Name Vorname

Lindenstr. 57

Straße, Haus-Nr.

74078 Heilbronn

PLZ Ort

11.01.2007

Geburtsdatum Mobil-/Telefonnummer (Angabe freiwillig)

E-Mail-Adresse (Angabe freiwillig)

§ 1 – Dauer der Ausbildung

Dauer

Die Ausbildungsdauer beträgt nach der Ausbildungsordnung

24 Monate. 36 Monate. 42 Monate.

Auf die Ausbildungsdauer wird die Berufsausbildung zur/zum⁴

bzw. eine berufliche Vorbildung in

mit Monaten angerechnet⁵

Die Berufsausbildung wird in

Vollzeit Teilzeit⁶ (% der Ausbildungszeit in Vollzeit) durchgeführt.

Die Ausbildungsdauer verlängert sich aufgrund der Teilzeit um

..... Monate.

Die Ausbildungsdauer verkürzt sich vorbehaltlich der Entscheidung der zuständigen Stelle aufgrund

.....

um Monate.⁷

Die Berufsausbildung wird im Rahmen eines ausbildungsintegrierenden dualen Studiums absolviert.

Das Berufsausbildungsverhältnis

01.08.2024 31.07.2027
beginnt am und endet am.⁸

Probezeit

Die Probezeit beträgt in Monaten⁹

einen zwei drei vier

§ 3 – Ausbildungsstätte

Die Ausbildung findet vorbehaltlich der Regelungen nach § 4 Nr. 12 dieses Vertrages in

Luftgut Klimatechnik GmbH
Biberacher Str. 12, 74078 Heilbronn

Name/Anschrift der Ausbildungsstätte

und den mit dem Betriebsitz für die Ausbildung üblicherweise zusammenhängenden Bau-, Montage- und sonstigen Arbeitsstellen statt.

§ 4 – Pflichten des Auszubildenden

Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte(n) sind für den folgenden Zeitraum in der/den folgenden Ausbildungsstätte(n) vorgesehen (hierzu zählen auch Auslandsaufenthalte)

.....

§ 5 – Pflichten der/des Auszubildenden

Führung von schriftlichen oder elektronischen Ausbildungsnachweisen

Der Ausbildungsnachweis wird wie folgt geführt:

schriftlich elektronisch

Die beigefügten weiteren Bestimmungen (Blatt 2 / Ausfertigung für Auszubildende / S. 3 und S. 4) sind Gegenstand dieses Vertrages.

Luftgut Klimatechnik GmbH

i.A. Lohmann

Stempel und Unterschrift des Auszubildenden

§ 6 – Bestandteile der Vergütung und sonstige Leistungen

Höhe und Fälligkeit

Das Ausbildungsverhältnis fällt in den Geltungsbereich des folgenden Tarifvertrages:

.....

Das Ausbildungsverhältnis fällt nicht in den Geltungsbereich eines gültigen Tarifvertrages.

Der Auszubildende zahlt der/dem Auszubildenden eine angemessene Vergütung; diese beträgt zurzeit monatlich brutto

| | | | | |
|-----|--------|---------|---------|---------|
| EUR | 946,00 | 975,00 | 1060,00 | |
| im | ersten | zweiten | dritten | vierten |

Ausbildungsjahr.

Die Vergütung setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen, die dem Vertrag als Anlage beigefügt werden.

Überstunden

Überstunden werden vergütet und/oder in Freizeit ausgeglichen.

§ 7 – Ausbildungszeit, Anrechnung und Urlaub

Tägliche und wöchentliche Ausbildungszeit¹⁰

Die regelmäßige tägliche Ausbildungszeit beträgt

Die durchschnittliche wöchentliche Ausbildungszeit beträgt

..... Stunden.¹¹ 40 Stunden.

Urlaub

Es besteht ein Urlaubsanspruch

| | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|
| im Kalenderjahr | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Werktage | | | | |
| Arbeitstage | 12 | 30 | 30 | 18 |

§ 12 – Sonstige Vereinbarungen¹²; Hinweis auf anzuwendende Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen

.....

Anlage gemäß § 4 Nr. 1 des Berufsausbildungsvertrages¹³

Heilbronn, 15.02.2024

Ort, Datum

Moritz Becker

Unterschrift der/des Auszubildenden

Anja Becker

Max Becker

Unterschrift(en) der/des gesetzlichen Vertreter/s

(4) Pflichten und Rechte aus dem Berufsausbildungsvertrag

Die Pflichten und Rechte des Auszubildenden bzw. des Ausbildenden ergeben sich vor allem aus dem Berufsbildungsgesetz [§§ 14–19 BBiG] und dem Jugendarbeitsschutzgesetz.

| Pflichten des Auszubildenden (Rechte des Ausbildenden) | Pflichten des Ausbildenden (Rechte des Auszubildenden) | | | | | | | | |
|---|--|-------|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Befolgungspflicht: Weisungen des Ausbildenden im Rahmen der Berufsausbildung sind sorgfältig zu befolgen. ■ Berufsschulpflicht. ■ Lernpflicht: Der Auszubildende muss sich bemühen, so zu lernen, dass die Abschlussprüfung bestanden wird. ■ Ausbildungsnachweispflicht (Berichtsheftpflicht): Der Auszubildende hat in der Regel wöchentlich Ausbildungsnachweise schriftlich oder elektronisch zu führen. Sie geben Auskunft über den Ablauf der Ausbildung und müssen bei der Abschlussprüfung vorgelegt werden. Die einzelnen Ausbildungsnachweise sind vom Ausbilder zu unterschreiben bzw. beim digitalen Berichtsheft durch eine elektronische Signatur abzuzeichnen. ■ Schweigepflicht über Geschäftsdaten. ■ Haftpflicht: Bei grob fahrlässig oder vorsätzlich verursachten Schäden an Maschinen, Büroeinrichtungen usw. haftet der Auszubildende. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildungspflicht: Vermittlung der Fertigkeiten und Kenntnisse, die zur Erreichung des Ausbildungsziels erforderlich sind. ■ Ausbildungsmittel: Müssen kostenlos zur Verfügung gestellt werden. ■ Fürsorgepflicht: Vermeidung sittlicher und körperlicher Schäden. ■ Anmeldung zur Sozialversicherung. ■ Freistellungspflicht: Der Ausbildende muss den Auszubildenden zum Besuch der Berufsschule anhalten und freistellen. Der Auszubildende ist auch freizustellen an einem Berufsschultag mit mehr als fünf Unterrichtsstunden (einmal in der Woche). ■ Anmeldepflicht zu Prüfungen: Der Auszubildende muss rechtzeitig zu Prüfungen angemeldet und freigestellt werden. ■ Urlaubspflicht:¹ Der Urlaub beträgt nach: <table border="1" data-bbox="689 964 1117 1093"> <thead> <tr> <th>Alter</th> <th>Mindesturlaub</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>bis 16 Jahre</td> <td>30 Werktage</td> </tr> <tr> <td>bis 17 Jahre</td> <td>27 Werktage</td> </tr> <tr> <td>bis 18 Jahre</td> <td>25 Werktage</td> </tr> </tbody> </table> ■ Vergütungspflicht: Die Zahlung des Arbeitsentgelts muss spätestens am letzten Werktag des Monats erfolgen. ■ Pflicht zur Entgeltfortzahlung: An gesetzlichen Feiertagen und im unverschuldeten Krankheitsfall bis zu sechs Wochen. ■ Pflicht zur Ausstellung eines Zeugnisses. | Alter | Mindesturlaub | bis 16 Jahre | 30 Werktage | bis 17 Jahre | 27 Werktage | bis 18 Jahre | 25 Werktage |
| Alter | Mindesturlaub | | | | | | | | |
| bis 16 Jahre | 30 Werktage | | | | | | | | |
| bis 17 Jahre | 27 Werktage | | | | | | | | |
| bis 18 Jahre | 25 Werktage | | | | | | | | |

(5) Ausbildungszeit

Die Ausbildungszeit für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau beträgt 3 Jahre. Eine Verkürzung der Ausbildungszeit ist unter bestimmten Voraussetzungen möglich.

¹ Für Berufsschüler soll der Urlaub in die Schulferien gelegt werden. Es muss sichergestellt sein, dass mindestens 12 Werktage am Stück gewährt werden.

(6) Probezeit

Die Probezeit beträgt **mindestens einen Monat** und darf **nicht länger als vier Monate** dauern. Die Probezeit ist Bestandteil des Ausbildungsverhältnisses.

Während der Probezeit kann das Berufsausbildungsverhältnis **jederzeit ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist** gekündigt werden.

(7) Institutionen zur Durchsetzung ausbildungsrechtlicher Ansprüche

Sind Auszubildende der Meinung, dass der ausbildende Betrieb seinen Pflichten nicht nachkommt, können sie sich an verschiedene Institutionen wenden.

- Im Bereich des **Betriebs- und Gefahrenschutzes** sind die **staatlichen Gewerbeaufsichtsämter** als Landesbehörden für die Überwachung aller Betriebe ihres Bezirks zuständig. Die **Aufsichtsdienste der Berufsgenossenschaften**¹ kontrollieren die Betriebe des jeweiligen Wirtschaftszweigs.
- Im Bereich des **sozialen Arbeitsschutzes** können sich die Auszubildenden an den **Betriebsrat**² – insbesondere an die **Jugend- und Auszubildendenvertretung**³ – wenden. Ansprechpartner sind auch die zuständigen **Kammern** (z.B. die Industrie- und Handelskammern). Sie haben u. a. die Aufgabe, über eine ordnungsgemäße Berufsausbildung zu wachen. Hilfe gewähren auch die zuständigen **Gewerkschaften**.
- Ansprechpartner für Unternehmen und Auszubildende bei **Problemen während der Ausbildung** sind z. B. die **Ausbildungsberater der Industrie- und Handelskammer bzw. der Handwerkskammer**. Sie stehen als Ansprechpartner für alle Fragen rund um die Berufsausbildung zur Verfügung. In § 76 BBiG werden die zuständigen Stellen (z. B. IHK) beauftragt, Berater zu bestellen, die die Berufsausbildung in den Unternehmen durch Beratung fördern und überwachen.
- Bei **Konflikten zwischen Auszubildendem und dem Ausbildungsbetrieb** kann der „**Schlichtungsausschuss für Streitigkeiten aus Ausbildungsverhältnissen**“ angerufen werden [§ 111 II ArbGG]. Der Schlichtungsausschuss **muss** nach dem Arbeitsgerichtsgesetz angerufen werden, bevor eine Klage wegen Streitigkeiten aus **bestehenden** Ausbildungsverhältnissen vor dem Arbeitsgericht erhoben werden kann. Das Verfahren ist gebührenfrei.



Ist zwischen den Parteien keine gütliche Einigung möglich, müssen die **Arbeitsgerichte** angerufen werden.

1.4 Beendigung des Ausbildungsverhältnisses, Weiterbeschäftigung und Zeugnis

(1) Beendigung des Ausbildungsverhältnisses

Das Ausbildungsverhältnis endet spätestens mit dem **Ablauf der Ausbildungszeit** [§ 21 II BBiG], frühestens mit dem **Bestehen der Abschlussprüfung** oder durch schriftliche **Kündigung**.

- 1 **Berufsgenossenschaften** sind Verbände mit Zwangsmitgliedschaft für die versicherungspflichtigen Betriebe zur Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung. Die Berufsgenossenschaften übernehmen den Versicherungsschutz bei Arbeitsunfällen, Wegeunfällen und Berufskrankheiten.
- 2 Der **Betriebsrat** ist die Vertretung der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber im Betrieb. Die Mitbestimmung über den Betriebsrat ist im Betriebsverfassungsgesetz [BetrVG] geregelt. Näheres hierzu siehe Kapitel 10.2, S. 127f.
- 3 Die **Jugend- und Auszubildendenvertretung** ist die Vertretung der jugendlichen Arbeitnehmer und Auszubildenden im Betriebsrat. Näheres hierzu siehe Kapitel 10.3, S. 129f.

Während der Probezeit kann das Berufsausbildungsverhältnis **jederzeit ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist** gekündigt werden.

Nach der Probezeit kann das Ausbildungsverhältnis grundsätzlich **nicht gekündigt** werden. **Es besteht ein Kündigungsschutz.** Eine Ausnahme ist nur in folgenden Fällen möglich [§ 22 II BBiG]:

| Kündigung nach der Probezeit durch | Voraussetzungen | |
|------------------------------------|--|---|
| das ausbildende Unternehmen | Aus einem wichtigen Grund ohne Einhalten einer Kündigungsfrist , z. B. wegen Unterschlagung. | Auflösung des Ausbildungsverhältnisses in beiderseitigem Einvernehmen durch einen sogenannten Aufhebungsvertrag |
| den Auszubildenden | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aus einem wichtigen Grund ohne Einhalten einer Kündigungsfrist, z. B. wegen ständigen Mobbing. ■ Kündigung vom Auszubildenden mit vierwöchiger Frist, wenn der Auszubildende die Berufsausbildung aufgeben oder wechseln möchte. | |

Die Kündigung muss **schriftlich** erfolgen und bei einer Kündigung aus einem wichtigen Grund oder wegen Aufgabe oder Wechsel der Berufsausbildung die **Kündigungsgründe** enthalten.

(2) Weiterbeschäftigung

Während der **letzten sechs Monate** des Berufsausbildungsverhältnisses können die Vertragspartner eine **Weiterbeschäftigung vereinbaren**. Werden Auszubildende im Anschluss an das Berufsausbildungsverhältnis weiterbeschäftigt, ohne dass hierüber eine ausdrückliche Vereinbarung getroffen ist, wird ein **Arbeitsverhältnis auf unbestimmte Zeit** begründet [§§ 12, 24 BBiG]. Kaufmännisch Ausgebildete werden damit **Angestellte**. Es entsteht ein Anspruch auf Zahlung eines Gehalts.

(3) Ausstellung eines Zeugnisses

Der Ausbildende hat dem Ausgebildeten nach Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses ein **Zeugnis** auszustellen, das Angaben über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse des Auszubildenden enthalten muss (**einfaches Zeugnis**). Auf **Verlangen des Ausgebildeten** sind darin auch Angaben über Führung, Leistung und besondere fachliche Fähigkeiten aufzunehmen (**qualifiziertes Zeugnis**) [§ 16 BBiG].

Das Zeugnis darf **keine negativen Aussagen** enthalten.

Beispiel:

„Franziska Hebel verfügt über Fachwissen und hat ein gesundes Selbstvertrauen“ heißt z. B.: Franziska Hebel klopft große Sprüche, um fehlendes Fachwissen zu überspielen.

KOMPETENZTRAINING

1. Lesen Sie zunächst den folgenden Text:

Methode: Elaborationsstrategien

Worin besteht das Ziel?

Elaborationsstrategien erleichtern das Lernen. Sie werden angewendet, wenn neue Informationen mit eigenem Vorwissen vernetzt werden sollen. Zudem werden sie eingesetzt, um das eigene Vorwissen und neue Informationen kritisch zu hinterfragen.

Wie läuft das Lernen ab?

Durch die sinnvolle Verknüpfung neuer Informationen mit dem eigenen Vorwissen werden die neuen Informationen besser verstanden und können eventuell auch auf andere Zusammenhänge übertragen werden.

Die Vernetzung kann folgendermaßen erfolgen:

- Verknüpfungen mit Alltagsbeispielen oder persönlichen Erfahrungen erzeugen

Beispiel: Probezeit gemäß BBiG (neue Information) – Probe-Abo, Probefahrt, Führerschein auf Probe (Vorwissen)

- Umsetzung oder Zusammenfassung in eigenen Worten oder in Bildern

Beispiel: Rechte und Pflichten von Auszubildenden gemäß BBiG (neue Information) – zusammenfassende Darstellung in Form einer Waage (besseres Verständnis)



- kritisches Hinterfragen des eigenen Vorwissens und des Informationsmaterials auf Stimmigkeit und Logik.

Beispiel: „Wenn ich keine Lust mehr auf meine Ausbildung habe, gehe ich einfach nicht mehr hin.“ (falsches Vorwissen) – „Kann ich das so einfach? Im Berufsschulunterricht war gestern doch von bestimmten Kündigungsfristen die Rede...“ (Hinterfragen des eigenen Vorwissens)

Falls ein neuer Sachverhalt mit eigenen, fehlerhaften Beispielen oder Bildern veranschaulicht oder mit falschem oder unzureichendem Vorwissen verknüpft wird, setzt sich falsches Wissen fest. Eine selbstkritische Überprüfung und Kontrolle ist deshalb sinnvoll.



2. Die internationale Schulleistungsstudie PISA untersucht u. a., wie Schülerinnen und Schüler an das Lernen herangehen. Mit den folgenden vier Fragen wurde dabei gemessen, wie viel Prozent der Schülerinnen und Schüler Elaborationsstrategien beim Lernen anwenden:

| | fast nie | manch-mal | oft | fast immer |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Wenn ich lerne, versuche ich, den neuen Stoff mit Dingen zu verbinden, die ich in anderen Fächern gelernt habe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn ich lerne, überlege ich, inwiefern die Information im wirklichen Leben nützlich sein könnte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn ich lerne, versuche ich, den Stoff besser zu verstehen, indem ich Verbindungen zu Dingen herstelle, die ich schon kenne. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn ich lerne, überlege ich, wie der Stoff mit dem zusammenhängt, was ich schon gelernt habe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Quelle: In Anlehnung an: http://www.mpib-berlin.mpg.de/Pisa/LearnersForLife_GER.pdf.

Aufgabe:

Überprüfen Sie, ob Sie bereits Elaborationsstrategien anwenden, indem Sie den obigen Teil des PISA-Fragebogens ausfüllen und zusammen mit Ihren Mitschülern auswerten!

- 2**
1. Nennen Sie die Voraussetzungen, die an einen Ausbilder gestellt werden!
 2. Definieren Sie den Begriff „Kaufmännischer Auszubildender“!
 3. 3.1 Erklären Sie, unter welchen Bedingungen ein Berufsausbildungsverhältnis endet!
3.2 Ein Auszubildender besteht die Abschlussprüfung am 15. Juli und erhält darüber eine Bescheinigung. Laut Berufsausbildungsvertrag endet die Ausbildungszeit am 30. Juli.
Aufgabe:
Nennen Sie den Tag, an welchem der Berufsausbildungsvertrag endet!
 - 3.3 Der Auszubildende erscheint am 16. Juli wieder zur Arbeit, worüber der Arbeitgeber sehr erfreut ist.
Aufgabe:
Erläutern Sie die rechtliche Folge, die sich aus diesem Sachverhalt ergibt, wenn im Berufsausbildungsvertrag keinerlei Vereinbarungen hinsichtlich einer Weiterbeschäftigung getroffen wurden!
 4. Notieren Sie, in welchem der nachfolgenden Fälle ein Verstoß gegen das Berufsbildungsgesetz vorliegt!
 - 4.1 Felix Höring erhält keinen Fahrgeldersatz zum Besuch der Berufsschule.
 - 4.2 Der Ausbilder verweigert Felix Höring, für einen ausgedehnten Taucherurlaub den gesamten Jahresurlaub zu verwenden.
 - 4.3 Die tägliche Arbeitszeit beträgt an vier Tagen jeweils acht Stunden.
 - 4.4 Der Ausbilder meldet Felix Höring nicht zur Unfallversicherung an.
 5. Der Auszubildende Florian Pfiffig ist seit zwei Monaten als Auszubildender bei der Maschinenfabrik Max Müller OHG beschäftigt.
Aufgaben:
 - 5.1 Welche Art von Vertrag wurde zwischen Florian Pfiffig und der Maschinenfabrik Max Müller OHG geschlossen? Geben Sie die zugrunde liegende Rechtsgrundlage an!
 - 5.2 Nennen Sie drei Angaben, die im Vertrag unbedingt enthalten sein müssen!
 - 5.3 Begründen Sie, ob Florian Pfiffig im Einverständnis mit der Maschinenfabrik Max Müller OHG eine Probezeit von sechs Monaten im Berufsausbildungsvertrag vereinbaren durfte!
 - 5.4 Nehmen Sie an, die Probezeit beträgt vier Monate und die Ausbildungszeit für Florian Pfiffig beginnt am 1. April. Die Ausbildung wurde nicht unterbrochen. Nennen Sie den Tag, an welchem die Probezeit beendet ist!
 - 5.5 Nennen Sie die Form, in der der Berufsausbildungsvertrag abzuschließen ist und geben Sie an, wo er registriert ist!
- 3**
1. Eva Netzer ist im ersten Ausbildungsjahr zur Industriekauffrau.
Aufgaben:
 - 1.1 Miguel, Evas Freund, befindet sich im letzten Ausbildungsjahr zum Industriekaufmann. Miguel hat einen $2\frac{1}{2}$ -jährigen Ausbildungsvertrag und Eva muss drei Jahre lernen. Erklären Sie, wie die unterschiedlichen Ausbildungszeiten zustande kommen!
 - 1.2 Nennen Sie vier Rechte, die Eva und Miguel während ihrer Ausbildung gemäß Berufsbildungsgesetz besitzen!
 2. Die 18-jährige Greta Meier hat eine Ausbildung zur Industriekauffrau begonnen. Nach sechs Monaten stellt sie fest, dass es doch der falsche Beruf für sie ist. Sie hat einen neuen Ausbildungsplatz als Kauffrau für Büromanagement gefunden. Greta Meier reicht

am 1. Februar folgende Kündigung ein: „Hiermit kündige ich zum 15. Februar 20.. mein Ausbildungsverhältnis bei Ihnen!“

Aufgabe:

Prüfen Sie, ob diese Kündigung rechtswirksam ist!

3. 3.1 Die Berufsausbildung verursacht den Ausbildungsbetrieben hohe Kosten.

Aufgabe:

Erläutern Sie, warum die Berufsausbildung den ausbildenden Betrieben dennoch Vorteile bringen kann!

- 3.2 Nicht alle Ausgebildeten werden von den Ausbildungsbetrieben auch übernommen.

Aufgabe:

Begründen Sie, ob dies immer ein Nachteil für die Auszubildenden sein muss!

4. Zwischen Laura Zeiler und dem ausbildenden Unternehmen kommt es zu Unstimmigkeiten über die Art der Ausbildung.

Aufgabe:

Nennen Sie die zuständigen Stellen, an die sich Laura Zeiler wenden kann, um eine Lösung der Unstimmigkeiten zu erreichen!



LS 4

1.5 Jugendarbeitsschutz

(1) Geltungsbereich

Grundlage des Jugendarbeitsschutzes ist das **Jugendarbeitsschutzgesetz [JArbSchG]**. Das Gesetz geht davon aus, dass Jugendliche (Personen **bis zum vollendeten 18. Lebensjahr**) nur eine begrenzte Leistungsfähigkeit besitzen, weil ihre körperliche und geistig-seelische Entwicklung noch **nicht vollständig** abgeschlossen ist. Das Jugendarbeitsschutzgesetz gilt daher für alle Arbeitgeber, die Jugendliche beschäftigen (Auszubildende, Arbeiter, Angestellte).

(2) Mindestalter für ein Beschäftigungsverhältnis

Die Beschäftigung von Kindern und von Jugendlichen, die der Vollzeitschulpflicht unterliegen, ist **grundsätzlich verboten** [§ 5 I, II JArbSchG].

(3) Grenzen der Arbeitszeit

| | |
|---|--|
| Arbeitsbeginn und Arbeitsende [§ 14 JArbSchG] | 06:00 Uhr frühestens und 20:00 Uhr spätestens. |
| tägliche Arbeitszeit [§ 8 JArbSchG] | Maximal 8,5 Stunden am Tag; bei 5-Tage-Woche (40 Stunden) maximal 8 Stunden am Tag. |
| Ruhepausen [§ 11 JArbSchG] | Mindestens 30 Minuten Pause bei einer Beschäftigung von mehr als 4 ¹ / ₂ Stunden. Mindestens 60 Minuten Pause bei einer Beschäftigung von mehr als 6 Stunden. |



1 Überblick über die Projektwirtschaft²

LS 1–5

1.1 Begriff Projekt und Abgrenzung zwischen betrieblichem Projekt und Geschäftsprozess

(1) Begriff Projekt

„Es ist Spätherbst, schon seit Tagen folgen sie bei eisigen Temperaturen den Mammutherden auf ihrem alljährlichen Marsch in den Süden. Von der heutigen Jagd hängt es ab, ob ihre Familie den folgenden harten Winter überstehen wird. Im Kampf gegen die Mammuts setzen sie auf ihre Geheimwaffe – eine zweieinhalb Meter lange Stoßlanze, die sie dem Riesen mitten ins Herz stoßen werden. Bei Nacht werden sie versuchen, einen der Giganten zu erlegen, um genügend Fleisch und Felle für den Winter zu haben. Doch sie sind nicht der einzige Jäger, der heute im Lonetal³ nach Beute sucht. Der mächtige Höhlenlöwe steht an der Spitze der Nahrungskette und auf seinem Speiseplan steht auch der Mensch ...“

Vergleichbare Szenen dürften sich im Lonetal vor 30 000 Jahren abgespielt haben. Ein kaltes eiszeitliches Klima und

eine nur schwach bewaldete Tundren- und Steppenlandschaft prägten damals das Erscheinungsbild des Lonetals. Große Tierherden zogen auf ihrem alljährlichen Marsch von den grasreichen Steppen im



Norden in die wärmeren Alpenregionen durchs Lonetal. Und schon lange bevor der moderne Mensch auf der Bildfläche erschien, lebten Neandertaler rund um die Höhlen im Lonetal.⁴

Projekte sind nichts Neues. Sie sind eine besondere Form der Arbeitsorganisation und es gibt sie, seit es Menschen gibt. Obige Beschreibung zeigt, dass bereits eine Mammutjagd vor 30 000 Jahren alle Merkmale in sich vereinigte, die nach der Norm DIN 69901 ein Projekt definieren.

¹ Die Ausführungen dieses Lernfeldes lehnen sich an folgende Literatur an:

Drews, Hillebrand, Kärner, Peipe, Rohrschneider: Praxishandbuch Projektmanagement, 1. Auflage, Freiburg, 2014.
Kraus, Becker-Kolle, Fischer: Change-Management, 2. Auflage, Berlin 2006.

² **Projektwirtschaft:** Oberbegriff für alle Einrichtungen und Maßnahmen, die zur Realisierung des Projektes dienen.

³ Das Lonetal liegt zwischen Stuttgart und München, unweit des Autobahnkreuzes Elchingen. Dort ist der Fundort von einigen der ältesten Zeugnisse menschlicher Kultur (z. B. Löwenmensch).

⁴ Quelle: <http://www.lonetal.net/barrierefrei/mammutjaeger.html> [30. 10. 2018].



| Definition nach DIN 69901 | Parallelen hierzu in der Mammutjagd |
|--|---|
| <p>„Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit ... der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. ...</p> | <p><i>In jedem Jahr ist die Jagd durch einmalige Bedingungen gekennzeichnet, z. B. in Bezug auf Wetter, Windrichtung, verfügbare Jäger in der Sippe mit jeweils unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten, Zeit der Wanderung der Tiere, Beginn und Ende der Jagd.</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Zielvorgabe (messbar), | <p><i>Zwei Mammuts erlegen, um genügend Fleisch und Felle für den bevorstehenden Winter zu haben.</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ zeitliche, ■ finanzielle, ■ personelle und ■ andere Begrenzungen, | <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Der jährliche Durchzug der Mammuts ist auf den Spätherbst begrenzt.</i> ■ <i>Es steht nur eine begrenzte Anzahl an Jägern (erwachsene Männer der Sippe) zur Verfügung.</i> ■ <i>Die Art und Zahl der Jagdwaffen ist beschränkt.</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; | <p><i>Das Vorhaben konzentriert sich darauf, Mammuts zu jagen. Andere Tätigkeiten, wie z. B. Beeren sammeln, werden zurückgestellt.</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ projektspezifische Organisation.“ | <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Arbeitspaket:¹ Stoßlanzen rechtzeitig und in ausreichender Menge herstellen.</i> ■ <i>Arbeitspaket: Abtransport des Fleisches, quasi die Logistik, durchführen.</i> ■ <i>Aufgaben unter den Gruppenmitgliedern verteilen und die Reihenfolge ihrer Ausführung planen (Wer treibt wann die Mammutherde nachts mithilfe von Fackeln in die Sümpfe? Wer tötet die Mammuts? usw.)</i> ■ <i>Risiken, hier der Höhlenlöwe, rechtzeitig erkennen, um Krisen (Angriff des Löwen) zu vermeiden.</i> ■ <i>Die aktuelle Situation muss ständig mit dem geplanten Ablauf verglichen und gegebenenfalls korrigiert werden (Führt die Fluchrichtung der Mammuts in die Sümpfe?). Nachträglich ist vielleicht zu prüfen, ob nicht ein anderes Tal oder die Auswahl anderer Tiere (junge, unerfahrene statt ausgewachsene Giganten) erfolversprechender ist (Projektcontrolling).</i> |

Heutige Projekte haben zudem häufig die folgenden charakteristischen Merkmale:

- Sie sind **komplex**² in ihren Zusammenhängen und können daher nicht durch ein einfaches „Wenn-dann-Denken“ bewältigt werden. Die Komplexität kann darin liegen, dass
 - zunächst ein wesentlicher Teil der Anforderungen und damit das **Projektziel selbst** und auch der **Lösungsweg** dorthin unklar sind,
 - es **nicht nur eine Lösung** gibt, sondern mehrere, und dass deren Erfolgsaussichten nicht exakt vorhergesagt werden können,
 - die Teilziele des Projektes einander widersprechen und damit **Zielkonflikte** vorhanden sind.

1 Arbeitspaket: Siehe S. 177.

2 **Komplex**: vielseitig verflochten.

1 Überblick über die Projektwirtschaft

- Bedingt durch die Komplexität bedarf es der **fachübergreifenden Zusammenarbeit** von Mitarbeitern unterschiedlicher Disziplinen bzw. Abteilungen.
- Ein reger Informationsaustausch und die Aktivierung der „**Gruppenintelligenz**“¹ werden gefördert durch die Arbeit im Rahmen einer **Teamorganisation**.

(2) Abgrenzung zwischen betrieblichem Projekt und Geschäftsprozess

Häufig werden die Begriffe Projekt und Geschäftsprozess² nicht trennscharf auseinander gehalten und dadurch irreführend verwendet. Beide Begriffe sollen einander gegenübergestellt werden.

| Begriffe | Erläuterung | Beispiele |
|------------------------------|--|---|
| betriebliches Projekt | Ein betriebliches Vorhaben, das sich auszeichnet durch die Einmaligkeit der geltenden Bedingungen. Daher wird es in seiner Gesamtheit zu diesen aktuellen Bedingungen nur einmal ausgeführt . | <ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung eines „Tages der offenen Tür“, ■ Neubau einer Lagerhalle, ■ Errichtung einer Filiale, ■ Fusion zweier Unternehmen |
| Geschäftsprozess | Folge von zusammenhängenden, betrieblichen Tätigkeiten, die sich wiederholen . | <ul style="list-style-type: none"> ■ Abwicklung eines Kundenauftrages, ■ Durchführung der Inventur, ■ Vergleich von Angeboten |

KOMPETENZTRAINING

- 40
1. Nennen Sie Beispiele für bekannte „Projekte“ in der Menschheitsgeschichte!
 2. Recherchieren Sie im Internet nach dem NASA-Weltraumspiel und führen Sie in der Klasse das Spiel durch. Analysieren Sie das Ergebnis insbesondere daraufhin, wie die Gruppenslösungen im Vergleich zu den Individuallösungen abschneiden! Geben Sie an, welche Konsequenzen Sie für Ihre eigene Arbeitsorganisation hieraus ableiten!
 3. Sie sollen für einen Fußballverein ein regionales Jugendturnier als Projekt organisieren.

Aufgabe:

Nennen Sie Teilaufgaben, die bewältigt werden müssen und geben Sie hierzu an, welche besonderen fachlichen Qualifikationen zur Bearbeitung dieser Aufgabe erforderlich sind!

4. Erklären Sie den Unterschied zwischen einem betrieblichen Projekt und einem Geschäftsprozess und bilden Sie hierzu je zwei Beispiele!

1 Die **Gruppenintelligenz** trägt dazu bei, dass Teamlösungen von durchschnittlich qualifizierten Mitarbeitern in aller Regel besser sind als die Einzellösung des besten. Ein anschaulicher Nachweis hierfür lässt sich erbringen mit der Durchführung des **NASA-Weltraumspiels**, siehe hierzu viele Quellen im Internet, z.B. <http://de.wikipedia.org/wiki/NASA-Weltraumspiel> oder <https://spielewiki.org/wiki/NASA-Spiel> [25.01.2024].

2 Zum Begriff Geschäftsprozess siehe Lernfeld 1, Kapitel 4.4.1, S. 55.

1.2 Projektmanagement als Prozess

1.2.1 Begriff Projektmanagement



Nach DIN 69901-5:2009 versteht man unter **Projektmanagement** die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung¹, die Definition, die Planung, die Steuerung und den Abschluss von Projekten.

Das Projektmanagement ist somit über den gesamten Lebenszyklus des Projektes – beginnend von der Initiierung bis zum Abschluss – mit diesem befasst.

Einen Überblick zu den Phasen (Teilprozessen) des Projektmanagementprozesses gibt die Darstellung auf S. 153.

1.2.2 Projekte als standardisierte Prozesse

Es hat sich bewährt, Projekte nach einem bestimmten, standardisierten Verfahren und damit als Prozess durchzuführen. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- Die Standardisierung² **stellt sicher, dass die Tätigkeiten innerhalb der Projektabwicklung systematisch, professionell und auf stets dieselbe, bewährte Weise durchgeführt** werden.
- Wird das Projektmanagement als Prozess geführt, dann unterliegt auch dieser einer **kontinuierlichen Weiterentwicklung**. Die **Projektergebnisse** werden dadurch **auf immer effizientere Weise** erreicht.
- Aufgrund der internationalen Verflechtung der Betriebe überschreiten deren Projekte auch die örtlichen Betriebsgrenzen, die Komplexität erhöht sich. **Standards erleichtern es** den betriebsübergreifenden Projektteams, **miteinander zu kommunizieren und den Projektablauf aufeinander abzustimmen**.

1.2.3 Phasen, Rollen und Aufgaben im Projektmanagementprozess

Der zunehmende Umfang und die Komplexität von Projekten führen dazu, dass im Rahmen der Projektabwicklung viele Rollen zu besetzen und Aufgaben zu erledigen sind. Dies verlangt die **fachübergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Disziplinen**.

Die **Rollen- und Aufgabenverteilung** unter allen Projektteilnehmern muss **zu Beginn des Projektes klar festgelegt** werden. Ist dies geschehen und akzeptiert, dann kennt jeder seine Aufgabe und Verantwortlichkeit sowie die Regelungen in Bezug auf die Informationsbeziehungen und -kanäle.



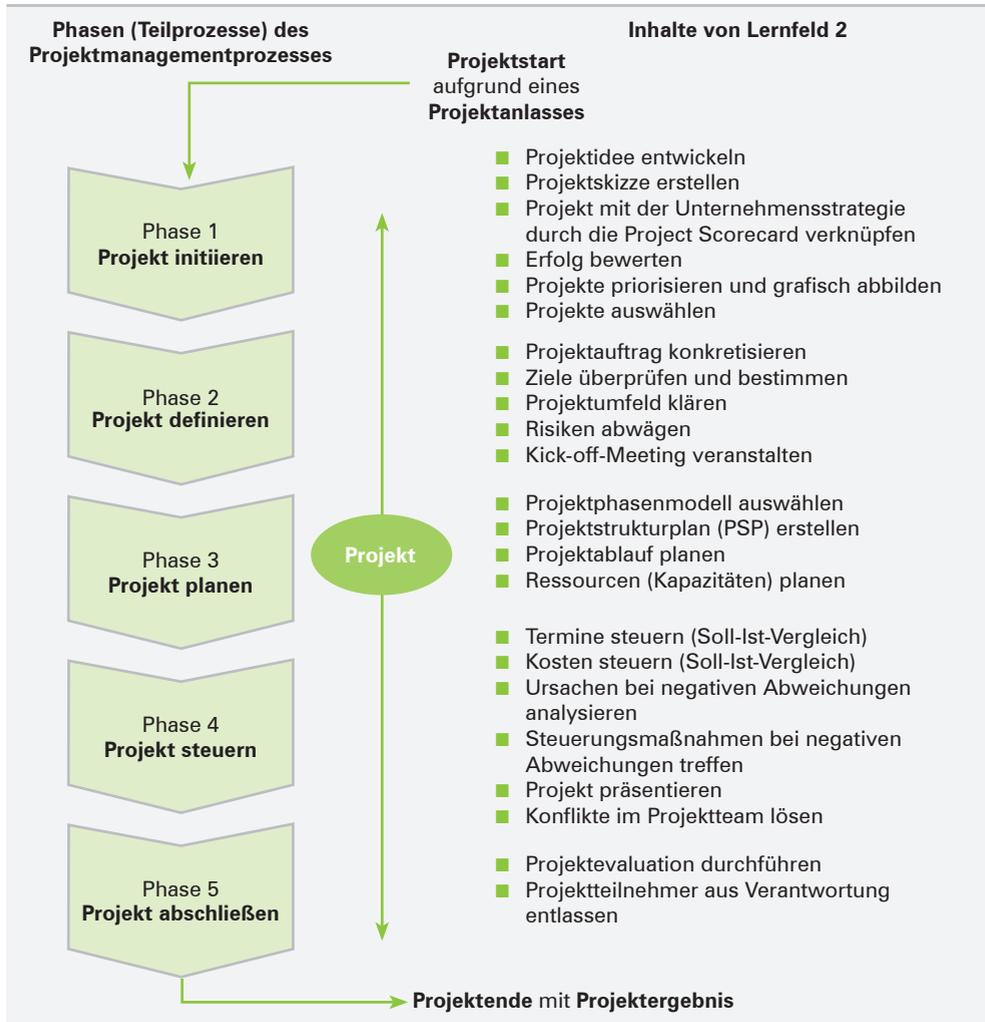
Die Mitglieder können sich auf die Bewältigung der Sachaufgabe konzentrieren. Andernfalls sind Konflikte und Missverständnisse nahezu unvermeidlich – mit negativen Konsequenzen für den Projekterfolg. Die angesprochenen Tätigkeiten werden umfasst mit dem Begriff **Projektorganisation**.

¹ **Initiieren:** den Anstoß geben.

² Unter **Standards** versteht man hier eine einheitliche, anerkannte Art und Weise, ein Projekt zu managen. Betriebe schreiben diese Standards fest in einem **Projektmanagement-Handbuch**.

(1) Phasen im Projektmanagement

Der Projektmanagementprozess lässt sich in seinen Phasen (Teilprozessen) wie folgt darstellen:



(2) Rollen und Aufgaben im Projektmanagement

Die **wichtigsten Rollen** und die **zugehörigen Aufgaben** innerhalb des Projektmanagementprozesses sind:

- Projektleiter
- Projektcontroller
- Auftraggeber
- Projektteam

■ Projektleiter

Er ist die zentrale Anlaufstelle für alle Projektteilnehmer. Er muss über folgende **Kompetenzen** verfügen:

- **Fachkompetenz** (hohes fachliches Können auf dem betreffenden Gebiet, Grundkenntnisse in den damit verwandten Gebieten),
- **Führungskompetenz** (Kommunikation nach innen und nach außen, Motivation der Teammitglieder, Regelung von Konflikten),
- **Methodenkompetenz** (Beherrschung der Projektmanagementmethoden, Organisationsfähigkeit und Improvisationstalent) sowie über
- **Sozialkompetenz** (Teamfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft).

Seine wichtigsten **Aufgaben** sind:

- Er **vereinbart messbare Projektziele** mit dem Auftraggeber, **kommuniziert diese gegenüber den Teammitgliedern** und ist **verantwortlich für die Zielerreichung**.
- Er **plant das Projekt** und **wählt die erforderlichen Methoden** aus.
- Er **bildet die Arbeitspakete** und **verteilt diese auf die Teammitglieder, überwacht den Projektfortschritt** und **leitet bei Abweichungen die gebotenen Maßnahmen** ein.
- Er **unterrichtet den Auftraggeber** mittels Zwischenberichten und Präsentationen über den aktuellen Projektstatus.
- Er **moderiert die Treffen der Teammitglieder**.
- Er holt **Entscheidungen beim Auftraggeber ein**.

Kurzum: Er sorgt dafür, dass der Projektverlauf vorankommt und jeder stets weiß, was er zu tun hat.

■ Projektcontroller

Bei kleineren Projekten übernimmt der Projektleiter diese Rolle. Bei größeren wird diese Stelle innerhalb des Projektteams eingerichtet. Es ist **Aufgabe des Projektcontrollers, den Projektleiter zu unterstützen**.

Im Besonderen

- **überwacht er den Projektfortschritt** und **ermittelt die Abweichungen** durch einen Vergleich des aktuellen Projektstandes mit der Planung (Soll-Ist-Vergleich).
- Er **analysiert die Abweichungen**, leitet daraus eine **Vorhersage ab über den voraussichtlichen Projektverlauf** und **erstellt Handlungsempfehlungen**, über welche der Projektleiter oder auch der Auftraggeber entscheiden.
- Falls erforderlich **aktualisiert er den Projektplan**.

■ Auftraggeber

Er ist der Initiator¹ des Projektes und entweder ein interner oder ein externer Kunde.

- Er **entscheidet über die Zielsetzung** des Projektes und **stimmt diese mit dem Projektleiter ab**.
- Er stellt die **finanziellen Mittel** und die für das Projekt bedeutsamen **Informationen zur Verfügung**.
- Am Schluss **nimmt er das Projekt ab** und **entlastet den Projektleiter von der Verantwortung**.

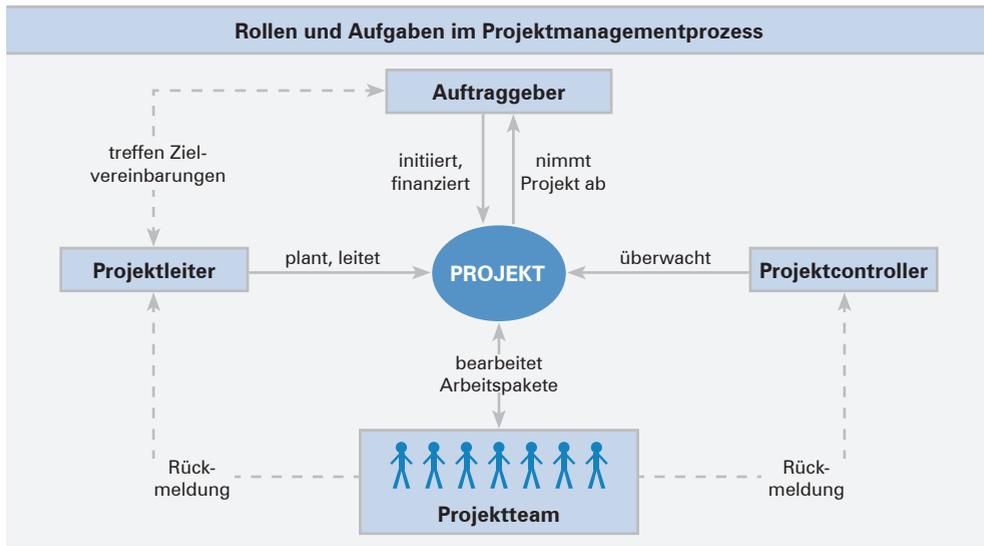
¹ **Initiator:** Jemand, der etwas veranlasst und dafür verantwortlich ist: Urheber, Anreger.

1 Überblick über die Projektwirtschaft

■ **Projektteam**

Es ist **Aufgabe der Teammitglieder**,

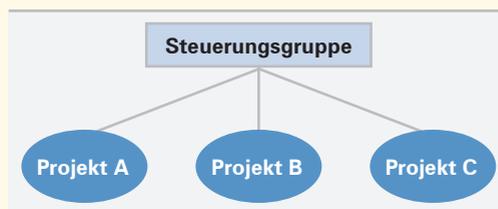
- die **Arbeitspakete zu bearbeiten**,
- dem Projektleiter bzw. dem Projektcontroller **Rückmeldungen zu geben über den Stand der Projektarbeit, über Schwierigkeiten, Hindernisse oder Zeitverzögerungen**,
- die Projektleitung zu unterstützen, indem sie im Falle von Abweichungen **Korrekturmaßnahmen vorschlagen**.



(3) Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe ist für alle Projekte des Unternehmens zuständig. Sie

- **nimmt die Projektanträge entgegen und bewertet die Projekte** nach strategischer Ausrichtung, Dringlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Kundennutzen.
- **entscheidet über die Projektauswahl**,
- **gibt ein Projekte frei, erteilt den Projektauftrag und benennt den Projektleiter**,
- **gibt die erforderlichen Finanzmittel und die personellen Ressourcen frei**,
- **gibt die einzelnen Projektphasen frei und**
- **entscheidet über den weiteren Fortgang eines Projektes**, falls das Projektziel oder das von anderen Projekten gefährdet erscheint.



Aufgrund ihrer unternehmensweiten Verantwortung setzt sich die Steuerungsgruppe beispielsweise zusammen aus

- **Mitgliedern der Geschäftsführung** und der **Managementebene der betroffenen Fachabteilungen**
- **allen Projektleitern** des Unternehmens.

Bei sehr umfangreichen Projekten oder solchen, bei denen Neuland betreten wird, können weitere Rollen notwendig sein, so z. B. eine **Expertengruppe**, die spezielles technisches Wissen zur Verfügung stellt.

KOMPETENZTRAINING

- 41**
1. Begründen Sie die Notwendigkeit, Projekte in Form eines standardisierten Prozesses (Projektmanagementprozess) durchzuführen!
 2. Nennen Sie die fünf Phasen des Projektmanagementprozesses nach DIN 69901-5:2009!
 3. Das Management komplexerer betrieblicher Projekte verlangt die Besetzung verschiedener projektspezifischer Rollen. Nennen Sie drei Rollen und deren wichtigste Aufgaben!

Vorlage



mvurl.de/pvx9

2 Projektmanagementphasen

Die **Projektmanagementphasen beschreiben den idealen Verlauf eines Projektes** und sind unabhängig von einem konkreten Einzelprojekt.

2.1 Phase 1: Projektinitiierung

2.1.1 Grundsätzliches

Die Phase der Projektinitiierung hat ihren Anfang in einer **Projektidee**. Diese kann auf gegebenen Anlässen (z. B. Kundenreklamation) oder Anregungen von Mitarbeitern beruhen. Über mehrere Schritte führt sie bis zum endgültigen Projektauftrag, dem offiziellen Startpunkt eines Projektes.

Sind mehrere Projekte zu bearbeiten, dann stellen sich die folgenden Fragen:

- Ist unser Pool an Projekten **am Zielsystem des Unternehmens ausgerichtet?**
- **Welches der Projekte** aus dem Pool **bringt** für unser Unternehmen **die höhere Wertschöpfung** und ist bei beschränkten Ressourcen daher den anderen **vorzuziehen?**

Ein klar modellierter Prozess der Projektinitiierung stellt sicher, dass nur solche Projekte ausgewählt werden, die den Unternehmenserfolg wirkungsvoll (effektiv) unterstützen (die richtigen Dinge tun).



Hierzu gehören:

- **Projektideen und -anträge** werden **an einer zentralen Stelle** im Unternehmen **gesammelt** (z. B. Büro des Projektmanagements).
- Ihre **Formulierung** hat sich **am Zielsystem des Unternehmens zu orientieren**.
- Die Projektauswahl und -priorisierung erfolgt nach einem **allseits akzeptierten Bewertungsprozess**.
- Das **Management steht hinter dem Verfahren**.

2.1.2 Projektidee

Mit der Entwicklung der Projektidee wird zumindest ein Stück weit Neuland betreten, da über die Idee selbst, über mögliche Lösungswege und Ziele häufig nur diffuse Vorstellungen bestehen.

Für die **Ideengewinnung** gibt es zwei Möglichkeiten:

- die passive Ideenfindung und die
- aktive Ideensuche.



(1) Passive Ideenfindung

- Ideen kommen aus dem **eigenen Unternehmen**, z. B.

- von den Mitarbeitern
- aus dem betrieblichen Vorschlagswesen
- aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung
- aus Kundenbeschwerden dank eines eingerichteten Beschwerdemanagements
- aus der kontinuierlichen Weiterentwicklung der bestehenden Geschäftsprozesse
- aus erkannten Abweichungen zwischen der betrieblichen Realität und den Aussagen im Qualitätsleitbild

- Ideen kommen aus **externen Quellen**, z. B. durch

- Befragung von Kunden
- Publikationen
- gesetzliche Vorschriften
- Beobachtung der Konkurrenz

(2) Aktive Ideensuche durch Anwendung von Kreativitätstechniken

■ Brainstorming

Um den Entwicklungsschritt der Ideengewinnung **aktiv** voranzutreiben, empfiehlt sich der Einsatz von Kreativitätstechniken.¹ Hierfür gibt es eine Reihe von Verfahren. Sie haben die Gemeinsamkeit, dass sie die Abwicklung **kreativer Prozesse** unterstützen.

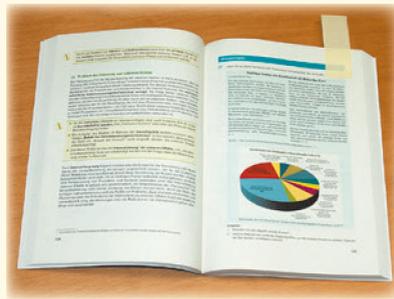
Das **Brainstorming-Verfahren** setzt in erster Linie auf die Spontaneität der Teammitglieder und hat das Ziel, möglichst viele neue Ideen in kurzer Zeit zu entwickeln. Hierbei trifft sich eine Gruppe von Experten unterschiedlicher Fachrichtungen (Techniker, Kaufleute usw.) zu einer Ideenkonferenz. Ein Moderator übernimmt die Leitung der Gruppe. Alle vorgebrachten Ideen und Vorschläge werden kritiklos akzeptiert, nach Möglichkeit aufgegriffen und weiterentwickelt.

| Brainstorming-Verfahren | |
|--|---|
| 1. Phase | <p>In dieser ersten Phase hat die Menge der Ideen Vorrang vor deren Qualität. Die Beiträge werden entweder schriftlich protokolliert oder der Ablauf wird elektronisch aufgezeichnet. Eine Bewertung der Ideen findet in dieser Phase nicht statt, sondern erst nach Ablauf der Konferenz. Kritik ist nicht zugelassen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Intensiver Ideenfluss mit vielen, bereits bekannten naheliegenden Ideen, ■ wenig neue Vorschläge, ■ nachlassender Ideenfluss, ■ längere Pausen. |
| 2. Phase | <p>Erst in der folgenden zweiten Phase ergeben sich Ideen mit innovativem Charakter, mit denen dann auch Neuland betreten wird. Der Brainstorming-Prozess darf also nicht zu früh abgebrochen werden. Vielmehr muss er gezielt überzogen werden, da das kreative Potenzial erst „herausgepresst“ werden muss und andernfalls verloren wäre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bereits vorgebrachte Gedanken werden jetzt verstärkt aufgegriffen und weiterentwickelt. ■ Dies ist die eigentlich kreative Phase mit höherem Anteil an innovativen Ideen. |
| <p>Im Anschluss an die Ideensammlung werden gleichartige Vorschläge zusammengefasst und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Nicht brauchbare Vorschläge werden gestrichen.</p> | |

Interessant ist auch die **Ideengewinnung aus unerwarteten Fehlschlägen**.

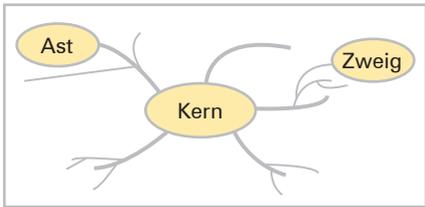
Beispiel:

Ende der 60er-Jahre versuchte die 3M-Company einen neuen Klebstoff zu entwickeln. Heraus kam ein Kleber, der zwar überall haftete, aber sich rasch ablösen ließ. Jahre später erinnerte sich ein Arbeitskollege des Klebstoffentwicklers, der ein Lesezeichen für sein Gesangbuch benötigte, an diese Entwicklung. Das Lesezeichen haftete und ließ sich leicht entfernen, ohne dass die Seiten des Liederbuches beschädigt wurden. Die „Post-it“-Haftnotizen gehören heute zu den wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts und verschaffen der 3M-Company jährlich Umsätze in dreistelliger Millionenhöhe.



¹ **Kreativität:** schöpferische Fähigkeit, hier: Fähigkeit von Personen, neue Projektideen und Lösungsansätze hierfür zu entwickeln.

■ Weitere Kreativitätstechniken

| Kreativitätstechnik | Kurzbeschreibung des Verfahrens | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|--------|--------|--------|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|
| Brainwriting | <p>Dieses Verfahren ist quasi die schriftliche Variante des Brainstormings. Gegenüber diesem bietet es folgende Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Es kann über räumliche Distanz (via Internet) geführt werden. ■ Es ist auch einsetzbar, wenn die Gruppenmitglieder untereinander noch nicht über das notwendige Vertrauensverhältnis für direktes, mündliches Brainstorming verfügen. ■ Gruppendynamische Spannungen werden umgangen. ■ Brainwriting bietet mehr Anonymität und eignet sich daher besser für persönliche oder unternehmenspolitisch sensible Themen. ■ Da direkte Kritik (Körperhaltung, Gemurmel, Killerbemerkungen) vor versammelter Gruppe nicht möglich ist, kommen auch die Gedanken von eher zurückhaltenden Menschen zum Tragen. ■ (Vorlaute) Meinungsführer können das Verfahren nicht beeinflussen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Methode 6-3-5 | <p>Grundlage hierfür bildet das Brainwriting. Von den 6 Teilnehmern einer Gruppe entwickelt jeder zunächst 3 Vorschläge und notiert diese auf einem Blatt. Nach maximal 5 Minuten wird das Blatt zum Nachbarn weitergereicht.</p> <p>Von diesem werden die Ideen ergänzt oder weiterentwickelt – bis alle 5 Nachfolger durchlaufen sind. Daraus erklärt sich der Name „Methode 6-3-5“: 6 Teilnehmer mit jeweils 3 Grundideen und 5 Nachfolgern.</p> <table border="1" data-bbox="687 726 1121 988"> <thead> <tr> <th>Person</th> <th>Idee 1</th> <th>Idee 2</th> <th>Idee 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> | Person | Idee 1 | Idee 2 | Idee 3 | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | | 4 | | | | 5 | | | | 6 | | | |
| Person | Idee 1 | Idee 2 | Idee 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mindmapping (Gedankenlandkarte) | <p>Das Verfahren eignet sich, um ein neues Themengebiet zu erschließen und zu strukturieren. Das Kernthema wird im Zentrum einer freien Fläche positioniert. Davon ausgehend verzweigen sich die Haupt- und von dort wieder die Unterthemen mit jeweils dünner auslaufenden Linien. Verbindungslinien kennzeichnen Zusammenhänge.</p>  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2.1.3 Projektskizze

Durch die Erstellung der anschließenden Projektskizze ist der Einreicher gezwungen, sich tiefer mit der Thematik auseinanderzusetzen. Die Projektidee gewinnt ihre ersten konkreten Umrisse, wird reicher an Substanz und Struktur. Deren Umfang beschränkt sich auf maximal drei Seiten.

1 Teilprozesse der Auftragsabwicklung

Beim Konzept der Geschäftsprozesse ist das Unternehmen bestrebt, die anfallenden Aufgaben in **zusammenhängende Folgen von Tätigkeiten (Geschäftsprozesse)** einzubinden (z.B. Auftragsabwicklung, Personaleinstellung, Mahnwesen, Zahlungsabwicklung), um einen zuvor festgelegten Auftrag zu erfüllen. Die **Teilprozesse der Auftragsbearbeitung** sind **Teil des Absatzprozesses**. Sie umfassen die auf S. 200 dargestellten Teilprozesse.

2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Hinweis:

Ziel der folgenden Kapitel ist es, Sie zu befähigen, einen Kundenauftrag rechtssicher bearbeiten zu können. Rechtssicherheit soll so verstanden werden, dass Sie sich über die Rechtsfolgen eines bestimmten Verhaltens (innerhalb der Auftragsbearbeitung) bewusst sind. Daher ist es von Bedeutung, eine klare Vorstellung zu haben von den fundamentalen Rechtsbegriffen in diesem Handlungsumfeld.

2.1 Rechts- und Geschäftsfähigkeit

2.1.1 Rechtsfähigkeit

(1) Begriff Rechtsfähigkeit

Rechtsfähigkeit ist die Fähigkeit von Personen, Träger von Rechten und Pflichten sein zu können.



Rechtsfähig sind natürliche Personen (Menschen) und juristische Personen. Man nennt die **Personen auch Rechtssubjekte**.¹

(2) Natürliche Personen

Natürliche Personen sind **alle Menschen**. Der Gesetzgeber verleiht ihnen **Rechtsfähigkeit**.

Die **Rechtsfähigkeit des Menschen** (der **natürlichen Personen**) **beginnt** mit der Vollendung der Geburt [§ 1 BGB] und **endet** mit dem Tod. **Jeder Mensch** ist rechtsfähig.

Beispiel:

- Das Recht des Erben, ein Erbe antreten zu dürfen.
- Das Recht des Käufers, Eigentum zu erwerben.
- Die Pflicht, Steuern zahlen zu müssen. (Das Baby, das ein Grundstück erbt, ist Steuerschuldner, z. B. in Bezug auf die Grundsteuer.)



¹ Die „Gegenstände“ des Rechtsverkehrs (z.B. Abschluss und Erfüllung von Verträgen) bezeichnet man als **Rechtsobjekte**. Hierzu gehören die **Sachen** als körperliche Gegenstände [§ 90 BGB] und die **Rechte** (z.B. Miet- und Pachtrechte, Patent- und Lizenzrechte).

Teilprozesse der Auftragsbearbeitung



Falls Lagervorrat
nicht ausreicht

Beschaffungs-
prozess
durchführen
(Lernfeld 4)

Leistungs-
erstellungs-
prozess
durchführen
(Lernfeld 6)

Rechtsgrundlagen

Kundenanfrage
bearbeiten

Verkaufspreis
kalkulieren

Angebot
abgeben

Kundenauftrag
erfassen

Auftragsbestätigung
abgeben

Kaufvertrag
abschließen

Auftragsbearbeitung
abwickeln und
überwachen

Mit Kaufvertrags-
störungen umgehen

Zahlungseingang
kontrollieren

Auftragsbearbeitung
bewerten und
optimieren

Betriebswirtschaftliche Inhalte von Lernfeld 3

- Rechts- und Geschäftsfähigkeit
- Rechtsgeschäfte
- Besitz und Eigentum
- Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Verträgen

- Begriff, Inhalt und Form der Anfrage
- Prüfung und Analyse der Anfrage (Kundenstatus, Kundenbedarf, betriebliches Leistungsangebot, Bonitätsprüfung, Bereiche der Nachhaltigkeit)

- Begriff und Ermittlung der Selbstkosten
- Kalkulation des Verkaufspreises

- Begriff Angebot und die Bindung an ein Angebot
- Inhalte des Angebots festlegen (Angaben zum Produkt, Lieferungs-/Zahlungsbedingungen, Leistungsort und Gerichtsstand)
- AGBs

- Abgleich mit Angebot
- Prüfung auf Verfügbarkeit
- Kundenkommunikation

- Begriff Auftragsbestätigung
- Erstellen der Auftragsbestätigung

- Begriff Kaufvertrag
- Möglichkeiten des Vertragsabschlusses
- Rechte und Pflichten aus dem Kaufvertrag (Verpflichtungsgeschäft)
- Erfüllung des Kaufvertrags

- Versand der Ware
- Ausstellung der Versandpapiere
- Erstellung der Ausgangsrechnung
- Überwachung des Zahlungseingangs

- mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung)
- Beschwerden und Reklamationen
- Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)

- außergerichtliches Mahnverfahren
- Verjährung

- Schritte zur Bewertung und Optimierung der Auftragsbearbeitung
- Einsatz von Kennzahlen

(3) Juristische Personen¹

Juristische Personen sind „künstliche“ Personen, denen der Staat die Eigenschaft von Personen kraft Gesetzes verliehen hat. Sie sind damit rechtsfähig, d. h. Träger von Rechten und Pflichten.

Beispiele:

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- eingetragene Vereine
- Industrie- und Handelskammern
- öffentliche Rundfunkanstalten
- Stiftungen

2.1.2 Geschäftsfähigkeit

(1) Begriff Geschäftsfähigkeit

Geschäftsfähigkeit ist die Fähigkeit von Personen, Willenserklärungen rechtswirksam abgeben, entgegennehmen (empfangen) und widerrufen zu können.



(2) Gesetzliche Regelungen zur Geschäftsfähigkeit

■ Geschäftsunfähigkeit

Kinder vor Vollendung des siebten Lebensjahres sind **geschäftsunfähig** [§ 104, Nr. 1 BGB]. Den Kindern sind Menschen, die sich in einem dauernden Zustand krankhafter Störung der Geistestätigkeit befinden, gleichgestellt [§ 104, Nr. 2 BGB].



Rechtsfolge:

Geschäftsunfähige können **keine rechtswirksamen Willenserklärungen** abgeben. Verträge mit Kindern und Geschäftsunfähigen sind **immer nichtig**, d. h. von vornherein ungültig [§ 105 BGB].



Da Geschäftsunfähige keine Rechtsgeschäfte abschließen können, brauchen sie einen **Vertreter**, der für sie handeln kann. Bei Kindern sind dies in der Regel kraft Gesetzes die Eltern. Man bezeichnet die Eltern daher auch als „**gesetzliche Vertreter**“.

■ Beschränkte Geschäftsfähigkeit

Minderjährige, die zwar das siebte, aber noch nicht das achtzehnte Lebensjahr vollendet haben, sind **beschränkt geschäftsfähig** [§ 106 BGB].

Rechtsgeschäfte mit einem beschränkt Geschäftsfähigen bedürfen der **Zustimmung des gesetzlichen Vertreters**.

- Diese Zustimmung kann **im Voraus** erteilt werden. Sie heißt **Einwilligung** [§§ 107; 183, S. 1 BGB].
- Sie kann aber auch **nachträglich** gegeben werden. Diese heißt **Genehmigung** [§§ 108, 184 I BGB].



¹ Juristisch: rechtlich.

Rechtsfolge:

Solange die Genehmigung des gesetzlichen Vertreters fehlt, ist ein durch den beschränkt Geschäftsfähigen abgeschlossenes **Rechtsgeschäft schwebend unwirksam**. Dies bedeutet, dass z.B. ein genehmigungsfähiger Vertrag (vorläufig noch) nicht gültig ist. Wird die **Genehmigung verweigert**, ist der **Vertrag von Anfang an ungültig**. Wird sie erteilt, ist der Vertrag **von Anfang an wirksam** [§§ 108 I, 184 I BGB].



Keiner Zustimmung bedürfen folgende Rechtsgeschäfte:

Geschäfte, die lediglich einen **rechtlichen Vorteil bringen** [§ 107 BGB].

Geschäfte, die der beschränkt Geschäftsfähige mit **eigenen Mitteln** begleicht (**Taschengeldparagraf**) [§ 110 BGB]. Diese Regelung gilt **nicht** für Ratenkäufe und Handyverträge, da über zukünftiges Taschengeld nicht verfügt werden darf.¹

Geschäfte, die ein **Arbeitsverhältnis** betreffen, dem der gesetzliche Vertreter zugestimmt hat [§ 113 I, S. 1. BGB]. Ein **Ausbildungsverhältnis** ist **kein** Arbeitsverhältnis.

Rechtsgeschäfte, die der **Betrieb eines selbstständigen Erwerbsgeschäfts** (z.B. Handelsgeschäfts) mit sich bringt. Voraussetzung ist, dass der gesetzliche Vertreter den beschränkt geschäftsfähigen Minderjährigen mit der erforderlichen Genehmigung des Familiengerichts zum selbstständigen Betrieb eines Erwerbsgeschäfts ermächtigt hat [§ 112 I, S. 1 BGB].



■ Unbeschränkte Geschäftsfähigkeit

Personen, die das achtzehnte Lebensjahr vollendet haben, sind **unbeschränkt geschäftsfähig** [§ 2 BGB]. Ausnahmen bestehen nur für Menschen, die sich in einem dauernden Zustand krankhafter Störung der Geistestätigkeit befinden.

**Rechtsfolge:**

Die unbeschränkte Geschäftsfähigkeit bedeutet, dass von dem Erklärenden (der natürlichen Person) **jedes Rechtsgeschäft**, soweit dies **gesetzlich erlaubt** ist, **rechtsgültig abgeschlossen** werden kann. Eine Zustimmung gesetzlicher Vertreter und/oder die Genehmigung eines Familiengerichts ist nicht (mehr) erforderlich.



¹ Die über einen längeren Zeitraum angesammelten **Ersparnisse** gelten im Sinne des Gesetzes nicht als Taschengeld.

KOMPETENZTRAINING

- 49
1. Unterscheiden Sie die Begriffe Rechtsfähigkeit und Geschäftsfähigkeit!
 2. Erklären Sie, welche Rechtsgeschäfte eine beschränkt geschäftsfähige Person ohne Einwilligung des gesetzlichen Vertreters abschließen darf! Bilden Sie hierzu jeweils ein Beispiel!
 3. Begründen Sie, warum das BGB bei den Stufen der Geschäftsfähigkeit feste Altersgrenzen zugrunde legt! Nennen Sie die Altersgrenzen!
 4. Erklären Sie, welche Rechtsfolgen eintreten, wenn geschäftsunfähige, beschränkt geschäftsfähige oder voll geschäftsfähige Personen Willenserklärungen abgeben!
 5. Der 17-jährige Auszubildende Finn wohnt und arbeitet mit Zustimmung seiner Eltern in Stuttgart, während seine Eltern in Mannheim zu Hause sind.

Aufgaben:

- 5.1 Am Monatsende ist die Miete zu zahlen. Begründen Sie, ob Finn aus rechtlicher Sicht mit seiner Ausbildungsvergütung die Miete bezahlen darf!
- 5.2 Finn möchte sich von seiner Vergütung eine Stereoanlage kaufen. Erläutern Sie die Rechtslage!
- 5.3 Erklären Sie, ob Finn, falls er 750,00 EUR geschenkt bekommt, eine Stereoanlage kaufen kann!
- 5.4 Begründen Sie, wie im Fall 5.1 zu entscheiden ist, wenn Finn von zu Hause fortgelaufen ist und seit mehreren Monaten ohne Wissen der Eltern unter falschem Namen in Tübingen arbeitet!
6. Die 17-jährige Schülerin Lisa entnimmt ihrer Spargeldbox 400,00 EUR und kauft sich davon ein Notebook, welches sie auch gleich mitnimmt.

Aufgaben:

Stellen Sie die Rechtslage dar, wenn

- 6.1 keine Einwilligung der Eltern vorliegt,
- 6.2 eine Einwilligung der Eltern vorliegt,
- 6.3 die Eltern den Kauf nachträglich genehmigen,
- 6.4 die Eltern nach Aufforderung durch den Verkäufer
 - 6.4.1 die Genehmigung verweigern,
 - 6.4.2 schweigen,
 - 6.4.3 erst nach drei Wochen den Kauf genehmigen und das Notebook inzwischen (ohne dass dies die Eltern wissen konnten) stark beschädigt ist!
7. Notieren Sie, in welchen der nachfolgenden Fälle ein Rechtsgeschäft wirksam zustande gekommen ist!
 - 7.1 Die 16-jährige Maike kauft von ihrem Taschengeld ein Paar neue Schuhe. Da diese sehr teuer sind, vereinbart sie mit dem Verkäufer, dass sie die Schuhe in den nächsten drei Monaten mit ihrem Taschengeld vollständig bezahlt.
 - 7.2 Der 17-jährige Luca arbeitet mit Zustimmung seiner Eltern stundenweise bei einem Computer-Dienstleister. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass er einen eigenen Laptop besitzt. Deshalb kauft sich Luca von seinem ersten Gehalt ein gebrauchtes Gerät für 400,00 EUR.
 - 7.3 Der 6-jährige Ben kauft sich auf dem Nachhauseweg von der Grundschule in einem kleinen Laden eine Butterbrezel.
 - 7.4 Die 15-jährige Nele kauft sich in einem Modegeschäft eine Lederjacke für 300,00 EUR. Das Geld hat sie zuvor ohne Wissen der Eltern von ihrer Patentante geschenkt bekommen.
 - 7.5 Der 17-jährige Moritz beginnt eine Ausbildung zum Pferdewirt. Der Ausbildungsvertrag wurde von ihm und seinen Eltern bereits unterschrieben. Nunmehr eröffnet Moritz für die Ausbildungsvergütung ein Konto bei einer örtlichen Bank.
 - 7.6 Der 5-jährige Leon tauscht mit seinem 8-jährigen Bruder ein Spielzeugauto gegen eine Märchen-CD.

- kostendeckendes Angebot müsste 50 Mio. EUR betragen. Die Bad Saulgauer Baugesellschaft mbH ficht deshalb ihr Angebot über 48,2 Mio. EUR wegen Irrtums in der Erklärungshandlung nach § 119 I BGB an.
- 8.2 Der Bad Saulgauer Baugesellschaft mbH ist bei der Addition der Angebotssumme ein Fehler unterlaufen und deshalb beträgt der Angebotspreis nicht 50 Mio. EUR, sondern nur 48,2 Mio. EUR.
- 8.3 Herr Huber möchte seinem Nachbarn, Herrn Schreiner, schriftlich einen gebrauchten Pkw für 8500,00 EUR zum Verkauf anbieten, vertippt sich jedoch und schreibt statt 8500,00 EUR nur 6500,00 EUR. Schreiner nimmt das Angebot an. Der Wagen wird am folgenden Tag übergeben.
Als Schreiner kurz darauf bezahlen will, klärt sich alles auf.
- 8.4 Herr Huber bekommt seinen Pkw nicht los. Unter der Drohung, er werde ihn wegen Fahrens ohne Führerschein anzeigen, zwingt Huber seinen Freund Wolf zur Unterschrift des Vertrags. Der Wagen wird übergeben und sofort bezahlt.
9. Im Vertragsrecht unterscheidet man zwischen Nichtigkeit und Anfechtbarkeit. Entscheiden Sie, in welchem Fall Nichtigkeit vorliegt!
- 9.1 Verstoß gegen gesetzliche Formvorschriften,
9.2 Fehlen einer zugesicherten Eigenschaft,
9.3 Irrtum in der Erklärungshandlung,
9.4 arglistige Täuschung,
9.5 widerrechtliche Drohung.

3 Auftragsabwicklung

Hinweis:

Im Rahmen der Auftragsbearbeitung sind bei allen Teilprozessen der **Datenschutz** und die **Datensicherheit** zu beachten. Näheres hierzu siehe Lernfeld 1, Kapitel 11, S. 133 ff.



3.1 Bearbeitung und Analyse der Kundenanfrage

LS 1

3.1.1 Begriff, Inhalt und Form der Kundenanfrage

(1) Begriff Anfrage



Eine **Anfrage** ist die **Aufforderung** eines Käufers an den Verkäufer, ein **rechtsverbindliches Angebot** abzugeben.

Der Käufer ist durch seine Anfrage **rechtlich nicht gebunden** (keine Willenserklärung). Er kann deshalb auch gleichzeitig bei mehreren möglichen Verkäufern anfragen.

(2) Inhalt der Anfrage

| Arten | Inhalte der Anfrage |
|---|---|
| allgemeine Anfragen (unbestimmt gehaltene Anfragen) | Hier wird der Anbieter unter allgemeiner Schilderung des Problems gebeten, z. B. die aus seiner Sicht geeignetsten Materialien und Qualitäten anzubieten. Allgemeine Anfragen sind besonders dann sinnvoll, wenn neue Sachgüter beschafft werden sollen, mit denen der Anfragende noch keine Erfahrung hat. |
| bestimmte Anfragen | Sie beziehen sich auf ein bestimmtes Erzeugnis bzw. auf eine bestimmte Dienstleistung. |

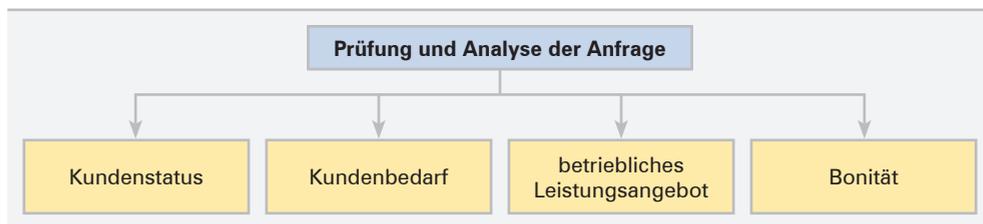
(3) Form der Anfrage

Für die Anfrage ist gesetzlich **keine bestimmte Form** vorgeschrieben. Ob diese mündlich, fernmündlich, schriftlich oder elektronisch (per E-Mail, Fax) erfolgt, hängt vor allem vom Umfang der Anfrage und der Art der angefragten Güter ab.

3.1.2 Prüfung und Analyse der Kundenanfrage

Die Prüfung und Analyse einer Kundenanfrage ist ein wichtiger Prozess, um die Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden vollständig zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren.

Für eine schnelle, gezielte und möglichst effiziente Bearbeitung der Kundenanfrage ist es wichtig, die folgenden Bereiche zu analysieren bzw. zu prüfen:



Beispiel: Kundenanfrage

Möblix Import Export GmbH

Möblix GmbH · Schönhauser Allee 187 · 10119 Berlin
Heinrich KG
Urbanstr. 4
73728 Esslingen

Ihr Zeichen:
Ihre Nachricht vom:
Unser Zeichen: ku
Unsere Nachricht vom:

Name: Eva Kuhn
Telefon: +49 (0)30 4471156-25
Fax: +49 (0)30 4471156-01
E-Mail: eva.kuhn@moeblix.de

Datum: 6. November 20..

Anfrage Nr. 563/58397 – e-desk 203

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Großhändler von Büromöbeln sind wir ständig bemüht, unsere Produktpalette zu erweitern. Ihren elektronisch verstellbaren Schreibtisch „e-desk 203“ würden wir gerne in unser Verkaufsprogramm aufnehmen.

Senden Sie uns bitte ein ausführliches Angebot über 50 Stück dieser Schreibtische in der Massivholz-Ausführung, Holzart Buche, zu.

Mit freundlichen Grüßen

Möblix GmbH

i.A. *Eva Kuhn*

Eva Kuhn
Einkauf



Geschäftsräume
Schönhauser Allee 187
10119 Berlin

Tel: +49(0)30 4471156-0
Fax: +49(0)30 4471156-1

Deutsche Bank Berlin
IBAN DE36 1007 0000 0000 7305 83
BIC DETDE333

Registergericht
Berlin HRB 48397
USt-IdNr. DE812123852

3.1.2.1 Kundenstatus

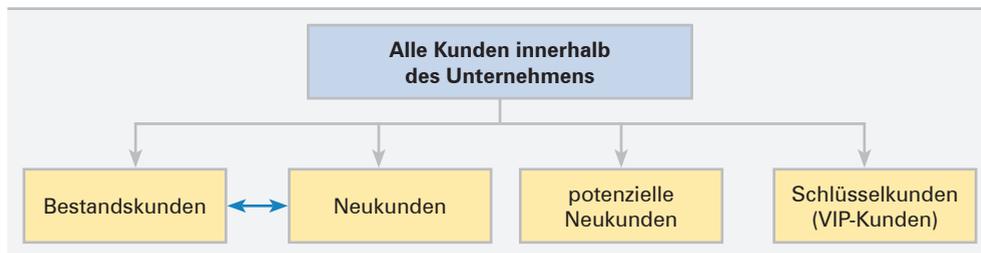
(1) Begriff und Klassifizierung des Kundenstatus

Der **Kundenstatus** beschreibt die Art des Kunden und seine Geschäftsbeziehung zum Unternehmen.



Die Berücksichtigung des Kundenstatus ist entscheidend, um verschiedene Strategien zu entwickeln, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen sowie die Kundenbeziehung zu stärken und die Kundenzufriedenheit zu verbessern. In der Praxis nutzen Unternehmen den Kundenstatus oft, um spezifische Marketing- und Vertriebsstrategien zu entwickeln, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen Kundengruppen eingehen.

Die folgende Übersicht zeigt eine mögliche Klassifizierung des Kundenstatus innerhalb eines Unternehmens:



■ Bestandskunden

Bestandskunden sind Kunden, die bereits mit dem Unternehmen in Geschäftsbeziehung stehen.



Bestandskunden kennen das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen, seine Preise, seinen Service und die Ansprechpartner. Sie können wesentlich zum Gewinn des Unternehmens beitragen, denn je länger ein Kunde dem Unternehmen treu bleibt, desto mehr Geld gibt dieser aus. Er entwickelt Vertrauen zum Unternehmen und empfiehlt das Unternehmen weiter. Ein wichtiges Unternehmensziel ist, die Bestandskunden dem Unternehmen durch Maßnahmen der Kundenbindung zu erhalten.

■ Neukunden

Neukunden sind Kunden, die erstmals mit dem Unternehmen in Geschäftsbeziehung treten.



Neukunden nehmen für das Unternehmen eine wichtige Rolle ein. Bei der Bearbeitung der Kundenanfrage muss deshalb darauf geachtet werden, dass bei der Planung des Leistungsangebots das Ziel verfolgt wird, den Neukunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

Um auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden schnell und zielgerichtet reagieren zu können, sollten bei der Analyse einer Kundenanfrage in Bezug auf den Kundenbedarf die folgenden Punkte beachtet werden:

Checkliste: Analyse des Kundenbedarfs

Erfassen der Anfrage

- ✓ Alle relevanten Details der Kundenanfrage, einschließlich besonderer Anforderungen und des gewünschten Zeitrahmens, werden notiert.

Zusammenhang verstehen

- ✓ Den Kunden und seine Situation analysieren.
- ✓ Warum benötigt der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung?
- ✓ Wie passt das Produkt zu dem aktuellen Bedarf oder den Zielen des Kunden?

Kommunikation mit dem Kunden

- ✓ Klärung möglicher offener Fragen, um sicherzustellen, dass die Anforderungen des Kunden vollständig verstanden werden.
- ✓ Klare und genaue Kommunikation sind entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden.

Kommunikation anpassen

- ✓ Abhängig davon, ob es sich um einen neuen, bestehenden oder langjährigen Kunden handelt, wird die Art und Weise der Kundenkommunikation angepasst.

Kundenlösung entwickeln

- ✓ Die Lösung sollte genau auf die Anfrage und den Bedarf des Kunden zugeschnitten sein.
- ✓ Optimalerweise erfüllt die vorgeschlagene Lösung die ermittelten Kundenanforderungen und übertrifft diese sogar.

Kundenfeedback einholen

- ✓ Um sicherzugehen, dass die vorgeschlagene Lösung den Erwartungen und Bedürfnissen des Kunden entspricht, ist regelmäßig ein Kundenfeedback einzuholen.
- ✓ Dies ermöglicht, Anpassungen vorzunehmen und eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen.



3.1.2.3 Betriebliches Leistungsangebot

(1) Begriff

Das betriebliche Leistungsangebot gehört zu den zentralen Bestandteilen eines Unternehmens und trägt wesentlich dazu bei, den Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Eine differenzierte und kundenorientierte Gestaltung des betrieblichen Leistungsangebots schafft Wettbewerbsvorteile und langfristige Kundenbeziehungen.



Das **betriebliche Leistungsangebot** bezieht sich auf die gesamten von einem Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden erfüllen.

59 Lesen Sie zunächst den folgenden Text zur ABC-Kundenanalyse:

ABC-Kundenanalyse

Bei einer ABC-Kundenanalyse werden die Kunden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert. Als Kriterium für diese Einteilung wird in der Regel die Umsatzhöhe mit dem Kunden herangezogen. Weitere mögliche Kriterien sind Kundentreue, Bestellhäufigkeit, Gewinnsatz.

Für die Bildung der ABC-Klassen gibt es keine zwingend verbindliche Regel. Als Faustregel kann gelten:

- **A-Kunden:** sehr wichtig; umsatzstärkste Gruppe; obwohl sie nur ca. 20 % der Kundenzahl ausmachen, erwirtschaftet das Unternehmen mit ihnen rund 75 % des gesamten Umsatzes.
- **B-Kunden:** mittelwichtig; durchschnittliche Umsatzstärke; ca. 35 % der Kundenzahl erwirtschaften ca. 20 % des gesamten Umsatzes.
- **C-Kunden:** weniger wichtig; umsatzschwächste Gruppe; ca. 45 % der Kundenzahl erwirtschaften ca. 5 % des gesamten Umsatzes.

Julia Schulze, Mitarbeiterin in der Verkaufsabteilung der Heinrich KG, ist u. a. zuständig für die Erstellung von Angeboten des „Bürostuhls Nova“. Dabei hat sie unterschiedliche Rabatte zu berücksichtigen.

Ihre Kunden teilt die Heinrich KG in Abhängigkeit vom Jahresumsatz in A-, B- oder C-Kunden ein. A-Kunden sind Stammkunden mit einem hohen Jahresumsatz. Sie erhalten 10 % kundenbezogenen Rabatt. Die B-Kunden erhalten 7 % und die C-Kunden 5 % Rabatt.

Zusätzlich gibt es noch einen mengenbezogenen Rabatt. Dieser beträgt grundsätzlich 5 %. Bei einem Kauf von mehr als 10 „Novas“ beträgt dieser 10 % und bei mehr als 20 Stück 15 %.

Auf einem Blatt hat sie bereits einen Entwurf mit Musterdaten gemacht. Sie stellt sich vor, dass in einem Kopfteil (A4:J6) die Ausgangsdaten des Angebotes eingegeben werden, wie Menge, Barverkaufspreis je Stück usw. Im Kalkulationsteil (Zeilen 10 bis 15) soll dann die Kalkulation durchgeführt werden.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | |
|----|----------------------------------|---|---|----------|-------------|---|---|-------------|-------------------|---|--|
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | Ausgangsdaten | | | | | | | | | | |
| 4 | Artikeldaten | | | | Konditionen | | | Kundendaten | | | |
| 5 | Menge | | | 10 | Skontosatz | | 3 | | Kundenkategorie C | | |
| 6 | Barverkaufspreis pro Stück | | | 370,00 € | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | Berechnung des Angebotspreises | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | % | EUR | | | | | | |
| 10 | Barverkaufspreis, gesamt | | | | | | | | | | |
| 11 | + Skonto (i. H.) | | | | | | | | | | |
| 12 | = Zielverkaufspreis | | | | | | | | | | |
| 13 | + kundenbezogener Rabatt (i. H.) | | | | | | | | | | |
| 14 | + mengenbezogener Rabatt (i. H.) | | | | | | | | | | |
| 15 | = Listenverkaufspreis | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | |

Aufgaben:

1. Vervollständigen Sie das Tabellenkalkulationsprogramm in den Zeilen 10 bis 15, sodass es die Berechnung des Angebotspreises entsprechend der Vorgaben durchführt!
2. Geben Sie die von Ihnen eingesetzten Formeln an!



(1) Planung

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen an einer Stelle eingesetzt werden, wo Beschwerden und Reklamationen eingehen, müssen Sie wissen, wie Sie sich im Einzelfall zu verhalten haben und welche Lösungen Sie anbieten dürfen. Es bedarf also der Planung und geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen. So müssen bereits in der Stellenbeschreibung **Zuständigkeiten** festgelegt werden. Es muss klar sein, wer für die Entgegennahme von Beschwerden und Reklamationen verantwortlich ist. Auch müssen die **Befugnisse** der Stellen genau definieren, wer was veranlassen darf. Gegebenenfalls ist eine **Beschwerdestelle** einzurichten.

Im Rahmen des **Beschwerdemanagements** werden entsprechende **Leitlinien** formuliert. Darin sind **Arten von Beschwerden und Reklamationen** (z. B. mangelnde Serviceleistung oder Produktmangel) erfasst und Möglichkeiten aufgezeigt, wie darauf reagiert werden kann. Es sind die Fälle zu unterscheiden, die gesetzliche Rechte beinhalten (z. B. Gewährleistungs- oder Garantierechte des Käufers)¹, und solche, bei denen Kulanzregelungen des Unternehmens angeboten werden.

Checkliste: Planung des Beschwerdemanagements

- ✓ Zuständigkeiten bestimmen
- ✓ Befugnisse festlegen
- ✓ Leitlinien formulieren
- ✓ Beschwerde- und Reklamationsarten unterscheiden
- ✓ Gewährleistungsrechte berücksichtigen
- ✓ Kulanzregelungen vereinbaren



Kulanzregelungen sind freiwillige Leistungen, die das Unternehmen einem Kunden anbieten kann. Oft liegt es im unternehmerischen Interesse, **kulant** zu sein, d. h. ein besonderes Entgegenkommen zu zeigen, zu dem das Unternehmen gesetzlich nicht verpflichtet ist. Ein Unternehmen kann beispielsweise Serviceleistungen oder Umtausch in Fällen anbieten, bei denen dazu kein gesetzlicher Grund besteht.

Beispiel:

Eine Kundin hat in einer Buchhandlung ein Buch gekauft, das sie ihrer Freundin schenken möchte. Es stellt sich heraus, dass die Freundin dieses Buch schon kennt. Die Kundin möchte daraufhin das Buch zurückgeben und ihr Geld zurück. Der Buchhändler nimmt

das Buch zurück, nachdem er sich vergewissert hat, dass es noch in unbenutztem Zustand ist, und erstattet der Kundin den Kaufpreis. Er erfüllt in diesem Fall ohne gesetzliche Verpflichtung den Wunsch der Kundin nach Rücktritt vom Kaufvertrag.

Auf diese Weise können Kundenbeziehungen gefestigt werden. Durch **Mund-zu-Mund-Propaganda** und **Bewertungen im Internet** erhält das Unternehmen ein **positives Image**. Daraus können sich wirtschaftliche Vorteile ergeben.

¹ Die gesetzlichen Ansprüche sind z. B. durch das BGB festgeschrieben (siehe Kapitel 3.8.1.3, S. 285ff.). Bei einer **Garantie** übernimmt der Verkäufer unabhängig davon, ob beim Gefahrübergang ein Mangel besteht oder nicht besteht, die Gewähr für die **zugesicherte Beschaffenheit** der Sache (**Beschaffenheitsgarantie**) oder dafür, dass die Sache für eine **bestimmte Dauer** eine **bestimmte Beschaffenheit behält** (**Haltbarkeitsgarantie**).

KOMPETENZTRAINING

Vorlage

80 Die Ulmer Büromöbel AG führt regelmäßig eine Bewertung und Optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses durch. Folgende Informationen liegen vor:



mvurl.de/iun6

Auszug aus den Unternehmenszielen der Ulmer Büromöbel AG:

- „Unser Ziel ist eine durchschnittliche Durchlaufzeit des Auftragsabwicklungsprozesses von 7 Tagen.“
- „Bei der durchschnittlichen Kundenzufriedenheit möchten wir mindestens 4,5 von 5 Sternen erreichen.“

Der Prozess der Auftragsabwicklung bei der Ulmer Büromöbel AG umfasst den Auftragsingang, die Auftragsprüfung, die Auftragsbearbeitung, die Versandvorbereitung, die Lieferung, Beschwerdemanagementsystem.

Ein aktueller Abgleich mit den Unternehmenszielen kommt zu folgendem Ergebnis:

- Die durchschnittliche Durchlaufzeit des Auftragsabwicklungsprozesses beträgt momentan 11 Tage. Manuelle Überprüfungsschritte in mehreren Abteilungen verlangsamen den Prozess. Mangelnde Integration von Abteilungen führt zu Informationsverlust und verzögerten Reaktionen.
- Die durchschnittliche Kundenzufriedenheit liegt bei 4 Sternen. Hauptkritikpunkt der Kunden ist die zu lange Dauer des Auftragsabwicklungsprozesses. Kunden kritisieren auch, dass der Status ihrer Bestellungen nicht kommuniziert wird.

Aufgabe:

Die Geschäftsführung der Ulmer Büromöbel AG bittet Sie, den Auftragsabwicklungsprozess des Unternehmens zu bewerten und gegebenenfalls Lösungsvorschläge für die Erreichung der Unternehmensziele zu entwickeln!

Vorlage

81 1. Nachfolgend finden Sie einige prozessbezogene Zielgrößen (zu den Formeln siehe S. 315). Kreuzen Sie an, welche der drei Größen (Zeit, Qualität oder Kosten) durch diese Zielgröße in besonderem Maße berücksichtigt werden!



mvurl.de/vhhv

| Prozessbezogene Kennzahl | Vorrangig berücksichtigte Größe | | |
|---|---------------------------------|--------------------|--------|
| | Zeit | (Prozess-)Qualität | Kosten |
| Anzahl der Falschliefereien je 1000 Auslieferungen | | | |
| Servicegrad | | | |
| Werbeaufwandssatz vom Umsatz | | | |
| Umwandlungsrate | | | |
| Anzahl der bearbeiteten Kundenaufträge je Sachbearbeiter und Arbeitstag | | | |

4 Bewertung und Optimierung der Auftragsabwicklung in Bezug auf die Unternehmensziele

2. Bei der Werdenfelser Haushaltsgerätefabrik GmbH sind die Geschäftsprozesse aus dem Bereich Kundenakquisition und -bindung auf ihre Qualität zu überprüfen. Im Rahmen der Planungsphase wurden für folgende Kennzahlen die Zielwerte festgelegt:

| Kennzahl | Zielwert |
|-----------------------|----------|
| Auftragseingangsquote | 90 % |
| Auftragsreichweite | 15 % |
| Umwandlungsrate | 70 % |
| Neukundenanteil | 3 % |
| Vertriebskostenquote | 10 % |
| Aufwand Außendienst | 4 % |
| Servicegrad | 98 % |

Vorlage



mvurl.de/vhhv

Um die Prozessqualität zu beurteilen, stehen folgende aktuelle Daten des Berichtsjahres für die Kennziffernermittlung zur Verfügung:

| | |
|---|------------------|
| Jahresumsatz des Unternehmens | 8 670 000,00 EUR |
| Auftragsbestand | 1 257 150,00 EUR |
| Auftragseingang _{Plan} | 9 408 000,00 EUR |
| Auftragseingang _{Ist} | 7 774 560,00 EUR |
| Werbeaufwand | 450 840,00 EUR |
| Vertriebskosten | 971 040,00 EUR |
| Aufwand Außendienst | 234 090,00 EUR |
| Anzahl der abgegebenen Angebote | 12 050 |
| Anzahl der erhaltenen und ausgeführten Aufträge | 8 315 |
| Anzahl der termingerecht ausgeführten Aufträge | 8 190 |
| Anzahl aller Kunden | 3 690 |
| Anzahl Neukunden | 66 |

Aufgaben:

- 2.1 Berechnen Sie aus den Daten des Berichtsjahres die oben angegebenen Kennziffern!
- 2.2 Vergleichen Sie die ermittelten Werte mit den Zielwerten, stellen Sie die Abweichungen fest und beurteilen Sie diese!
- 2.3 Erläutern Sie, in welche Richtung die Verantwortlichen für eine Prozessoptimierung weiterdenken müssten!



LS 1

1 Begriff Beschaffung und Ziele der Beschaffung (Materialwirtschaft)

(1) Hintergrund

„Das Geld wird im Einkauf verdient.“ Dies ist ein gängiger Spruch von Kaufleuten. Es lässt sich durch das nachfolgende Beispiel leicht nachweisen, dass günstigere Bedingungen im Einkauf zur Verbesserung des Gewinns führen, ohne dass die Verkaufspreise erhöht oder durch teure Marketingmaßnahmen die Anzahl der Kunden erweitert werden muss.



Beispiel:

| | Vorher (in EUR) | Nachher (in EUR) |
|---------------------------------|---|--|
| Umsatzerlöse | 110,00 | 110,00 |
| – Bezugspreis | 50,00 | 48,00 |
| – Kosten im eigenen Unternehmen | 50,00 | 50,00 |
| = Gewinn | 10,00 | 12,00 |
| Gewinnzuschlag in % | $= \frac{10,00 \cdot 100}{100,00} = 10\%$ | $= \frac{12,00 \cdot 100}{98,00} = 12,245\%$ |

Erläuterungen:

Die Minderung des Bezugspreises um 2,00 EUR entspricht einer Preissenkung von 4%. Eine solche Preissenkung führt zu einer Erhöhung des Gewinnzuschlagssatzes von 10% auf 12,245%. Bezogen auf 100,00 EUR Selbstkosten beträgt der Gewinn nachher 12,25 EUR statt 10,00 EUR. Er steigt also um 22,5%.¹

(2) Begriff Beschaffung



Die **Beschaffung** umfasst die Bereitstellung von Materialien, Dienstleistungen, Betriebsmitteln, Rechten sowie Informationen über den Beschaffungsmarkt für den Leistungsprozess eines Unternehmens.²

1 Nachher: Gewinn bei 98,00 EUR Kosten 12,25 EUR
 Vorher: Gewinn bei 100,00 EUR Kosten 10,00 EUR
 Gewinnerhöhung 2,25 EUR

Alter Gewinn 10,00 EUR \triangleq 100%
 Gewinnerhöhung 2,25 EUR \triangleq x% $x = \frac{2,25 \cdot 100}{10} = 22,5\%$

2 Die Begriffe Beschaffung und Materialwirtschaft werden im Folgenden synonym (gleichartig) verwendet.

(3) Ausgewählte Ziele der Beschaffung

| Ziele | Beispiele |
|--|--|
| Sicherung des Produktionsablaufs | Die Materialien sind so zu beschaffen, dass jederzeit ein reibungsloser Fertigungsablauf gesichert ist. |
| Minimierung der Beschaffungskosten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Niedrige Einstandspreise, ■ günstige Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, ■ Minimierung der Bestellkosten, ■ große Bestellmengen, um günstige Einkaufspreise und hohe Mengenrabatte zu erhalten. |
| Minimierung der Lagerhaltungskosten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe Bestellmengen, dadurch niedrige Zinskosten für das in den Materialbeständen gebundene Kapital, ■ Senkung der Lagerpersonalkosten, ■ geringe Lagerrisiken durch kleine Lagerbestände, ■ Minimierung der Lagerraumkosten. |
| Minimierung der Fehlmengenkosten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten für Produktionsstillstand wegen fehlendem Material, ■ Vertragsstrafen für verspätete Lieferungen an Kunden, ■ entgangener Gewinn wegen Kundenabwanderung. |
| hohe Beschaffungsflexibilität | Lagermengen so festlegen, dass die Beschaffung jederzeit an die Bedarfsanforderungen der Fertigung oder an eine Marktveränderung angepasst werden kann. |
| Umweltschutz/Nachhaltigkeit | Verminderung von Abfallbelastungen durch den Bezug umweltschonender (abfallarmer) Materialien. |
| Qualitätssicherung | Nur Material beschaffen, das dem Qualitätsanspruch, der an das Produkt gestellt wird, entspricht. |

(4) Zielkonflikte

Zwischen den einzelnen Zielen der Beschaffung bestehen i. d. R. **Zielkonflikte**. Man sagt auch, dass es sich um **konkurrierende**¹ **Ziele** handelt.

Beispiele:

- Wird der Lagerbestand sehr niedrig gehalten, kann dies zulasten der Lieferbereitschaft gehen.
- Werden große Mengen eingekauft, sind die Bezugskosten niedrig, aber die Lagerhaltungskosten hoch.
- Werden geringe Mengen eingekauft, sind die Bestellkosten hoch, aber die Lagerhaltungskosten niedrig. Außerdem besteht die Gefahr, dass Fehlmengenkosten anfallen.
- Preisgünstige Einkäufe können dem Ziel, eine höchstmögliche Qualität einzukaufen, entgegenstehen.

Zielkonflikte können nur durch Kompromisse gelöst werden. Dabei sollte der Kompromiss eine bestmögliche (optimale) Lösung darstellen.

¹ **Konkurrenz** (lat.): Wettbewerb. Konkurrierende Ziele sind Ziele, die nicht gleichzeitig erreicht werden können. Die Erreichung eines Ziels geht immer zulasten eines anderen Ziels.

KOMPETENZTRAINING

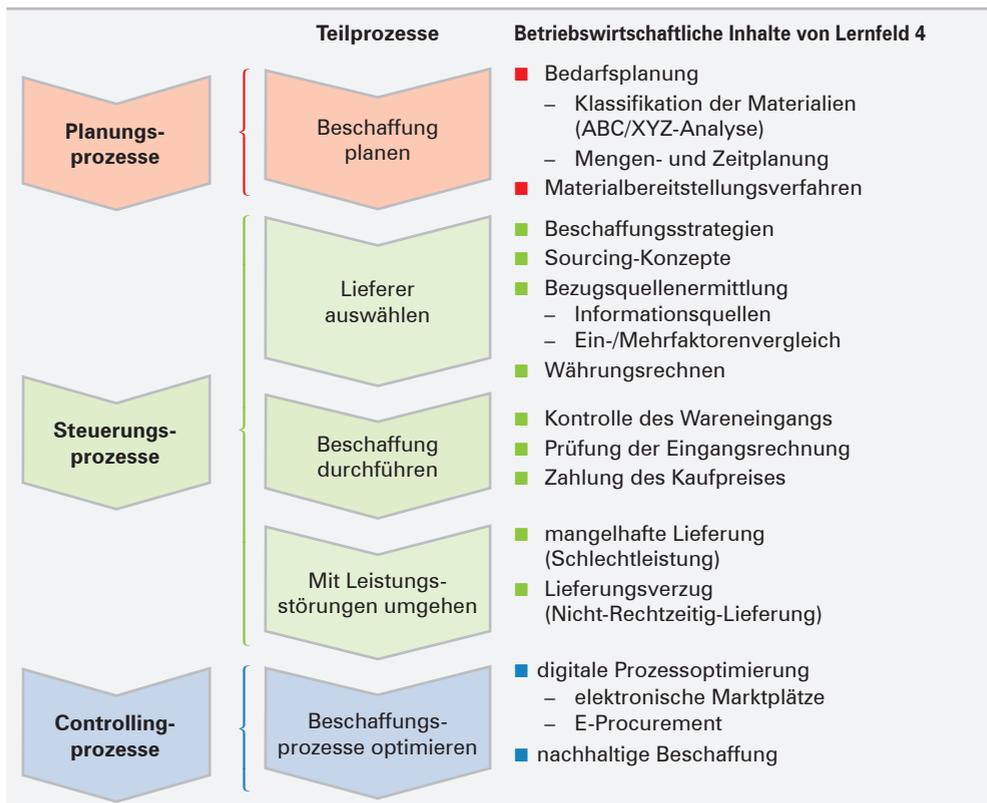
- 82** Die Geschäftsleitung der Elektromotorenfabrik Ehrmann GmbH möchte den Lagerbestand an Werkstoffen möglichst niedrig halten. Die Leiter der Bereiche Produktion und Absatz wollen indessen möglichst weitreichende Lagerbestände.

Aufgaben:

1. Nennen Sie Ziele, die die Geschäftsleitung verfolgt!
2. Nennen Sie Ziele, die die Leiter der Bereiche Produktion und Absatz verfolgen!
3. Zwischen den Zielen der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern bestehen weitere Zielkonflikte. Erläutern Sie einen Zielkonflikt!

2 Überblick über den Beschaffungsprozess

Der Beschaffungsprozess lässt sich stufenweise gliedern – in einem ersten Schritt, quasi aus der „Vogelperspektive“ in Planungsprozesse, Steuerungsprozesse und Controllingprozesse. Gliedert man diese in der nächsttieferen Stufe in weitere Teilprozesse, dann erhält man die nachfolgend abgebildete Übersicht, welche auch die Verknüpfung aufzeigt zwischen den Teilprozessen und deren betriebswirtschaftlichen Inhalten.¹

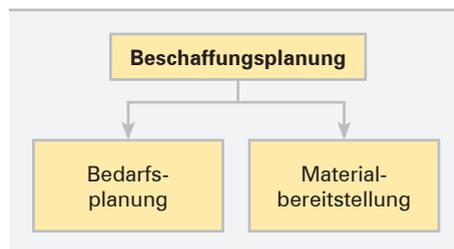


¹ Die Darstellung beschränkt sich auf jene Teilprozesse, deren Behandlung laut Rahmenlehrplan vorgesehen ist.

3 Beschaffungsplanung

3.1 Teilaufgaben der Beschaffungsplanung

Die **Beschaffungsplanung** muss zum einen ermitteln, welche **Bedarfsanforderungen**¹ an Werkstoffen, Handelswaren und Dienstleistungen zu einem bestimmten Termin bedient werden müssen, damit ein selbst festgelegtes Fertigungsprogramm oder vorliegende Kundenaufträge ausgeführt werden können (**Bedarfsplanung**). Zum anderen muss die Beschaffungsplanung festlegen, in welcher Form die Bereitstellung der Werkstoffe und Handelswaren erfolgen soll (**Materialbereitstellungsverfahren**).



3.2 Bedarfsplanung

3.2.1 Aufgaben der Bedarfsplanung

- Die **Bedarfsplanung** legt die zur Fertigung benötigten Materialien nach Art, Qualität, Menge und Termin fest.
- Die Bedarfsplanung leitet sich aus der **Produktionsprozessplanung**² ab.



LS 2



Die Bedarfsplanung vollzieht sich dabei in folgenden Schritten:

- Zunächst ist es von Bedeutung, die Bedarfsanforderungen nach ihrem Wertanteil am Gesamtbeschaffungswert zu gliedern. Mithilfe der **ABC-Analyse** werden drei Gruppen von Gütern unterschieden: A-Güter, B-Güter und C-Güter (Kapitel 3.2.2.1).
- Die Erweiterung der ABC-Analyse um die **XYZ-Analyse** liefert zusätzlich Erkenntnisse über die Vorhersagegenauigkeit der Bedarfe und verfeinert damit das Wissen über die Verbrauchsstruktur (Kapitel 3.2.2.2).
- Es schließt sich die **Mengenplanung** an, die bestimmt, welche Mengen von jedem Material zu beschaffen sind (Kapitel 3.2.3).
- Die abschließende **Zeitplanung** setzt die Zeitpunkte fest, zu welchen die Bedarfsanforderungen bedient werden müssen (Kapitel 3.2.4).

¹ Die Bedarfsanforderungen zur Leistungserstellung werden im Rahmen des Lernfelds 4 (Beschaffungsprozesse) als gegeben betrachtet. Der Rahmenlehrplan sieht vor, die Ermittlung der Bedarfe an Fremd- und Eigenanteilen erst später, im Lernfeld 6, zu behandeln.

² Vergleiche hierzu die Ausführungen im Lernfeld 6.



LS 3

3.2.2 Klassifikation der Materialien durch die ABC- und XYZ-Analyse

3.2.2.1 ABC-Analyse

(1) Begriff ABC-Analyse



Die **ABC-Analyse** ist ein Verfahren zur Erkennung von Materialien, die aufgrund ihres **hohen wertmäßigen Anteils** am Gesamtbedarf von **besonderer Bedeutung** sind.

Die aus der Analyse gewonnenen Informationen helfen,

- die **Transparenz** der Materialwirtschaft zu erhöhen,
- sich auf **wirtschaftlich bedeutende Materialien** zu **konzentrieren**,
- **hohen Arbeitsaufwand** bei Materialien untergeordneter Bedeutung (C-Güter) zu **vermeiden** und
- die **Wirtschaftlichkeit** der gesamten Materialwirtschaft zu **steigern**.

In vielen (größeren) Unternehmen wird meistens eine große Anzahl verschiedenartiger Fertigungsmaterialien (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Halbfabrikate) bzw. Handelswaren beschafft, die nur einen geringen Anteil (Prozentsatz) am gesamten Wert (Beschaffungswert) der eingekauften Materialien haben.

Beispiel (siehe S. 323):

Ein Industriebetrieb benötigt zehn verschiedene Materialarten. Statistisch erfasst werden die monatlichen Verbrauchsmengen in Stück und die Einstandspreise (Bezugspreise) je Stück.

Die ABC-Analyse wurde entwickelt, um festzustellen, bei welchen eingekauften und/oder lagernden Materialien es erforderlich ist,

- **sorgfältige Bedarfsanalysen** vorzunehmen,
- **umfassende Beschaffungsmarktforschung** zu betreiben,
- **intensive Einkaufsverhandlungen** zu führen,
- **Mengen und Lieferzeiten** präzise zu planen,
- **Lagerbestände** laufend zu überwachen.

Diese Maßnahmen binden Zeitressourcen und verursachen Kosten.

(2) Durchführung der ABC-Analyse

Tabelle 1:

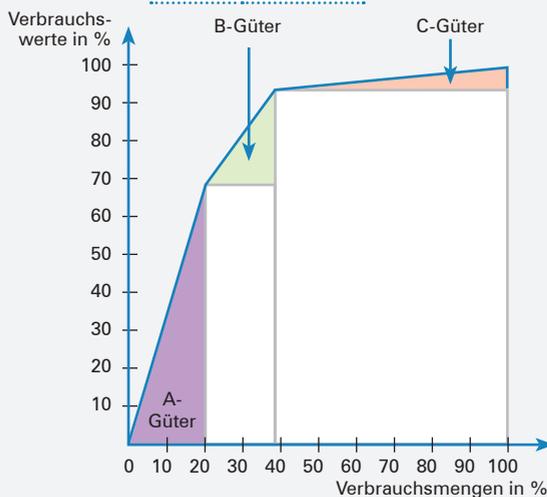
| Materialart ① | Verbrauchsmenge in Stück ② | Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs ③ | Einstandspreis je Stück in EUR ④ | Verbrauchswert in EUR ⑤ | Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes ⑥ | Rang nach Verbrauchswert ⑦ |
|-----------------|----------------------------|---|----------------------------------|-------------------------|--|----------------------------|
| T ₁ | 4500 | 13,24 | 25,00 | 112500,00 | 15,85 | 2 |
| T ₂ | 700 | 2,06 | 145,00 | 101500,00 | 14,30 | 3 |
| T ₃ | 2700 | 7,94 | 15,00 | 40500,00 | 5,71 | 7 |
| T ₄ | 600 | 1,76 | 300,00 | 180000,00 | 25,36 | 1 |
| T ₅ | 450 | 1,32 | 150,00 | 67500,00 | 9,51 | 6 |
| T ₆ | 3000 | 8,82 | 25,00 | 75000,00 | 10,57 | 5 |
| T ₇ | 8200 | 24,12 | 2,00 | 16400,00 | 2,31 | 8 |
| T ₈ | 1000 | 2,94 | 95,00 | 95000,00 | 13,38 | 4 |
| T ₉ | 7150 | 21,03 | 1,00 | 7150,00 | 1,01 | 10 |
| T ₁₀ | 5700 | 16,76 | 2,50 | 14250,00 | 2,01 | 9 |
| | 34000 | 100,00 ¹ | | 709800,00 | 100,00 ¹ | |



mvurl.de/hypz

Tabelle 2:

| Rang nach Verbrauchswert | Materialart | Verbrauchsmenge in Stück | Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs | Kumulierte Verbrauchsmenge in % | Einstandspreis je Stück in EUR | Verbrauchswert in EUR | Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes | Kumulierter Verbrauchswert in % | ABC-Klasse |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------|--|---------------------------------|------------|
| 1 | T ₄ | 600 | 1,76 | 1,76 | 300,00 | 180000,00 | 25,36 | 25,36 | A |
| 2 | T ₁ | 4500 | 13,24 | 15,00 | 25,00 | 112500,00 | 15,85 | 41,21 | A |
| 3 | T ₂ | 700 | 2,06 | 17,06 | 145,00 | 101500,00 | 14,30 | 55,51 | A |
| 4 | T ₈ | 1000 | 2,94 | 20,00 | 95,00 | 95000,00 | 13,38 | 68,89 | A |
| 5 | T ₆ | 3000 | 8,82 | 28,82 | 25,00 | 75000,00 | 10,57 | 79,46 | B |
| 6 | T ₅ | 450 | 1,32 | 30,15 | 150,00 | 67500,00 | 9,51 | 88,97 | B |
| 7 | T ₃ | 2700 | 7,94 | 38,09 | 15,00 | 40500,00 | 5,71 | 94,68 | B |
| 8 | T ₇ | 8200 | 24,12 | 62,21 | 2,00 | 16400,00 | 2,31 | 96,99 | C |
| 9 | T ₁₀ | 5700 | 16,76 | 78,97 | 2,50 | 14250,00 | 2,01 | 98,99 | C |
| 10 | T ₉ | 7150 | 21,03 | 100,00 | 1,00 | 7150,00 | 1,01 | 100,00 | C |
| | | 34000 | 100,00 ¹ | | | 709800,00 | 100,00 ¹ | | |



Auswertung:

A-Güter: 20% des mengenmäßigen Materialverbrauchs haben einen Anteil von fast 70% (genau: 68,9%) am gesamten wertmäßigen Materialverbrauch (Beschaffungswert).

B-Güter: 18,1% des mengenmäßigen Materialverbrauchs entsprechen einem Anteil von 25,8% am gesamten wertmäßigen Materialverbrauch.

C-Güter: Die meisten Materialien (61,9%) sind C-Güter. Auf sie entfällt nur ein Verbrauchswertanteil von 5,3%.

¹ Bedingt durch die Beschränkung auf zwei Nachkommastellen können geringe Rundungsdifferenzen in der Summenzeile auftreten.

Die Buchführung bildet die Grundlage für alle Teilbereiche des Rechnungswesens. Sie erfasst unter Beachtung handels- und steuerrechtlicher Vorschriften unabhängig vom Grund ihres Anfalles **alle Geschäftsfälle**. Diese Dokumentation liefert das Zahlenmaterial für den gesetzlich vorgeschriebenen **Jahresabschluss**, der allen Interessenten einen Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens verschafft.

(3) Internes Rechnungswesen

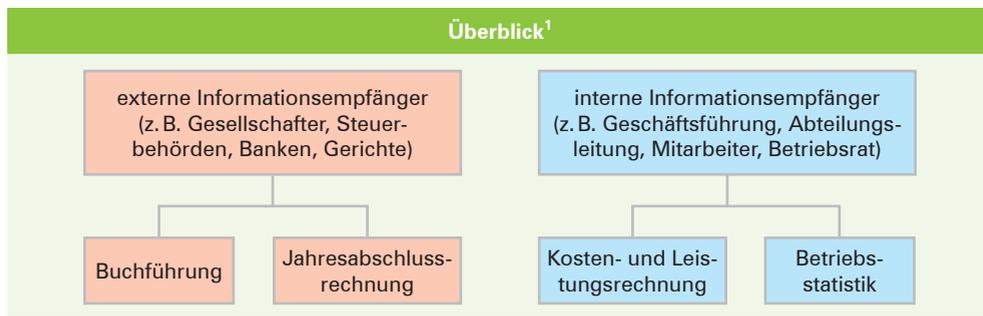
Das interne Rechnungswesen dokumentiert alle innerbetrieblichen, zahlenmäßig erfassbare Unternehmensdaten einer Abrechnungsperiode und plant Alternativen für die künftige Unternehmensentwicklung. Die Informationen dienen internen Informationsempfängern (Gesellschaftern, Geschäftsführern, Arbeitnehmervertretung, Mitarbeitern) zur Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Abläufe. Sie sind Grundlage für die Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzplanung. Das interne Rechnungswesen ist **nicht an gesetzliche Vorschriften gebunden**.

Das **interne Rechnungswesen** umfasst die **Kosten- und Leistungsrechnung** und die **Betriebsstatistik**.



Das interne Rechnungswesen

- erfasst alle **betrieblichen Leistungen** und die hierfür **anfallenden Kosten**.
- dient als **Grundlage für die Kalkulation** und **Kontrolle der Wirtschaftlichkeit**.
- ermittelt das **Betriebsergebnis**.
- stellt **Informationen für unternehmerische Entscheidungen** bereit.



KOMPETENZTRAINING

- 105**
1. Beschreiben Sie – nach Ihrer Wahl – zwei Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens!
 2. Grenzen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung von der Buchführung ab!
 3. Das externe und das interne Rechnungswesen haben unterschiedliche Zielsetzungen. Erläutern Sie diese Aussage!

¹ Aufgrund der Rahmenrichtlinien wird in diesem Lernfeld nur die Buchführung dargestellt. Zur Kosten- und Leistungsrechnung siehe Lernfeld 8, zum Jahresabschluss siehe Lernfeld 10.

1.2 Begriff und Ziele der Buchführung

(1) Begriff Buchführung

Jeder Kaufmann muss seine betrieblichen Tätigkeiten anhand der anfallenden Belege aufzeichnen. Damit verschafft er sich einen Überblick über die Lage seines Unternehmens. Zudem erhält er die erforderlichen rechnerischen Daten, um begründete Unternehmensentscheidungen treffen zu können. Erfolgt die Aufzeichnung aller betrieblichen Vorgänge (Geschäftsfälle) planmäßig und lückenlos, spricht man von Buchführung.



Buchführung ist die planmäßige und lückenlose Aufzeichnung aller betrieblichen Vorgänge (Geschäftsfälle) eines Unternehmens aufgrund von Belegen.

(2) Ziele der Buchführung aus Sicht der Unternehmensleitung



- über den **Stand des Vermögens** und der **Schulden** informieren
- **den Erfolg** ermitteln, d. h. den Gewinn oder Verlust in einer Geschäftsperiode
- Zahlen zur Berechnung der Selbstkosten und der Verkaufspreise (**Kalkulation**) liefern
- **Daten zur Berechnung der Steuern** liefern
- bei Rechtsstreitigkeiten mit Kunden, Lieferanten, Banken, Gerichten als **Beweismittel** dienen
- die erforderlichen Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung, die Planungsrechnung und die Statistik liefern

(3) Ziele der Buchführung gegenüber außenstehenden Personen bzw. Institutionen

Ziel der Buchführung ist, Interessenten, die außerhalb des Unternehmens stehen und dennoch ein berechtigtes Interesse an der Geschäftsentwicklung des Unternehmens haben, zu informieren.

Die wichtigsten **außenstehenden Interessenten** sind:

- Die **Steuerbehörde**, weil für die Berechnung bestimmter Steuern (z. B. Einkommensteuer, Umsatzsteuer, Gewerbesteuer) das Zahlenmaterial der Buchführung zugrunde gelegt wird. Die Buchführung liefert die Unterlagen zur Steuerveranlagung.
- Die **Banken**, da sie bei Kreditgewährungen durch die Vorlage bestimmter Zahlen der Buchführung ihr Risiko besser abschätzen können.
- Die **Investoren** (z. B. Eigentümer, Gläubiger), die ihr Geld eingebracht haben, besitzen ein Recht auf Information. Dieses Recht kann mithilfe der Buchführungsergebnisse erfüllt werden.

- Die **Mitarbeiter** haben ein Recht auf Unterrichtung über die wirtschaftliche und soziale Lage ihres Unternehmens [§ 43 I, II BetrVG].
- Die **Gerichte** gehen bei Rechtsstreitigkeiten im Zweifel von der Richtigkeit der Zahlen der Buchführung aus.
- Die **Lieferanten** und **Kunden** können den Blick in das Handelsregister dazu nutzen, um die Bonität des Kunden bzw. Lieferanten zu beurteilen.

Neben den außenstehenden Interessenten hat die Buchführung die Aufgabe, eine **breite Öffentlichkeit** über die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens zu informieren. Daher sind alle Kapitalgesellschaften – und beim Überschreiten einer bestimmten Größenordnung auch alle anderen Unternehmen – zur Veröffentlichung ihrer Buchführungsergebnisse in Form der Bilanz und der GuV-Rechnung von Gesetzes wegen verpflichtet.

1.3 Gesetzliche Grundlagen der Buchführung

Die Vorschriften zur **Buchführungspflicht** [§ 238 I HGB, 140 AO¹] betreffen den **Kaufmann**, der im Handelsregister eingetragen ist. Nach dem Steuerrecht sind daneben noch **Nichtkaufleute** zur Buchführung verpflichtet, wenn der Jahresumsatz 800 000,00 EUR **oder** der Jahresgewinn 80 000,00 EUR im Wirtschaftsjahr übersteigt [§ 141 AO].

Nach § 241 a HGB sind von der **Buchführungspflicht befreit** Einzelkaufleute, die an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren nicht mehr als

- 800 000,00 EUR Umsatzerlöse und
- 80 000,00 EUR Jahresüberschuss

aufweisen. Sie können den Gewinn bzw. Verlust durch eine einfache **Einnahmen-Überschussrechnung** (Betriebseinnahmen – Betriebsausgaben) ermitteln.

Die grundlegenden gesetzlichen Buchführungsbestimmungen für Kaufleute finden sich im 3. Band des **HGB**, Abschnitte eins bis sechs. Daneben bestehen noch rechtsformspezifische Vorschriften im **Aktiengesetz [AktG]**, **GmbH-Gesetz [GmbHG]** und im **Genossenschaftsgesetz [GenG]**.

Da die Buchführung auch Grundlage für die Besteuerung des Unternehmens ist, gibt es daneben noch **steuerrechtliche Buchführungsbestimmungen**. Sie sind insbesondere in der **Abgabenordnung [AO]**, dem **Einkommensteuergesetz [EStG]**, dem **Körperschaftsteuergesetz [KStG]**² und dem **Umsatzsteuergesetz [UStG]** enthalten.

1 **Abgabenordnung [AO]**. **Abgaben** sind Pflichtzahlungen (Steuern, Zölle, Gebühren und Beiträge), die Bund, Länder und Gemeinden von den Staatsbürgern und von juristischen Personen fordern. Das steuerliche Grundgesetz zur Regelung des Abgabewesens nennt man **Abgabenordnung**. Sie enthält Vorschriften über das Besteuerungsverfahren, das Strafverfahren, das Rechtsmittelverfahren gegen Steuerbescheide und die Vorschriften über die örtliche Zuständigkeit der Finanzämter.

2 Die **Körperschaftsteuer** besteuert den Jahresüberschuss der juristischen Personen (z. B. AG, GmbH).

1.4 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung [GoB]

Die Buchführung muss den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung entsprechen. Aufgabe der GoB ist, die Unternehmenseigner und die Gläubiger vor falschen Informationen und damit vor Verlusten zu schützen. Ein Großteil der Grundsätze ist im Handelsgesetzbuch [HGB] und in Steuergesetzen, insbesondere der Abgabenordnung [AO], gesetzlich verankert.

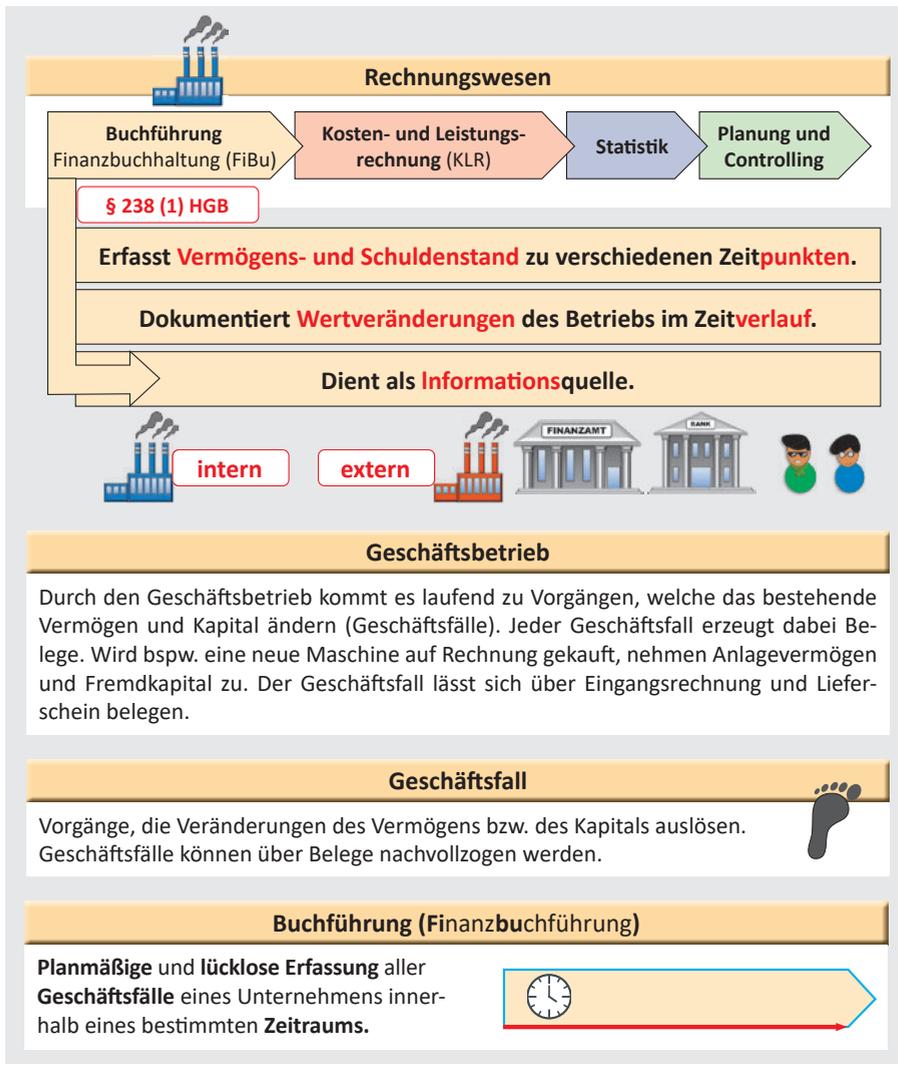
| | |
|--|---|
| <p>1. Grundsatz der Richtigkeit [§§ 239 II, 257 I HGB]</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Belege und Bücher sind so zu führen, dass die Werte nachprüfbar und objektiv hergeleitet werden können. ■ Die Buchungen müssen chronologisch und zeitnah erfolgen. ■ Kasseneinnahmen und -ausgaben sind täglich aufzuzeichnen. ■ In der Belegbuchhaltung müssen die Belege fortlaufend nummeriert und geordnet aufbewahrt werden. |
| <p>2. Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit [§§ 238 I, 243 II HGB]</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Buchführung muss leserlich und verständlich sein. ■ Jede Änderung muss erkennbar sein. ■ Keine Buchung ohne Beleg. ■ Der Jahresabschluss muss übersichtlich gegliedert sein. |
| <p>3. Grundsatz des Verrechnungsverbots [§ 246 II HGB]</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ „Posten der Aktivseite dürfen nicht mit Posten der Passivseite, Aufwendungen nicht mit Erträgen, ... verrechnet werden.“ ■ Das bedeutet, dass jeweils gesonderte Konten zu führen sind. |
| <p>4. Grundsatz des Erhalts der ursprünglichen Eintragungen [§ 239 III, S. 1 HGB]</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ „Eine Eintragung oder eine Aufzeichnung darf nicht in einer Weise verändert werden, dass der ursprüngliche Inhalt nicht mehr feststellbar ist.“ ■ Das bedeutet ein Verbot der Benutzung von Killerinstrumenten sowie das Verbot des Überschreibens. |
| <p>5. Grundsatz der Sicherheit [§§ 147 III AO, 257 II HGB]</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ „Bei der Führung der Handelsbücher und der sonst erforderlichen Aufzeichnungen auf Datenträgern muss sichergestellt sein, dass die Daten während der Dauer der Aufbewahrungsfrist verfügbar sind und jederzeit innerhalb angemessener Frist lesbar gemacht werden können.“ ■ Buchführungsunterlagen – ausgenommen Eröffnungsbilanz und Jahresabschluss – können auf Bildträgern (Mikrofilm) oder Datenträgern (CD-ROM, DVD) aufbewahrt werden. ■ Eröffnungsbilanzen, Jahresabschlüsse, Inventare, Handelsbücher, Lageberichte, Buchungsbelege und Arbeitsanweisungen sind zehn Jahre aufzubewahren, Handelsbriefe (z. B. Rechnungen, Gehaltslisten, Bankauszüge) sechs Jahre. |



Überblick: Grundlagen des Rechnungswesens



mivurl.de/tmfa



KOMPETENZTRAINING

- 106**
1. Nennen Sie die Rechtsquellen, die für die Buchführung von Bedeutung sind!
 2. Stellen Sie dar, welche Gründe den Staat veranlasst haben können, gesetzliche Bestimmungen zur Buchführung zu erlassen!

2. Zeigen Sie auf, um welchen der vier Grundfälle es sich jeweils handelt!

Bearbeitungshinweis: Zur Lösung der Aufgabe verwenden Sie bitte das folgende Schema:

| Nr. | Bilanzposten | Art des Grundfalles |
|-----|---|-----------------------|
| 1. | Verb. a. Lief. u. Leist. – 4500,00 Guthaben bei Kreditinstituten – 4500,00 | AKTIV-PASSIVMINDERUNG |

112 1. Lesen Sie die nachfolgenden Aussagen zur Bilanz:

- 1.1 Der Geschäftsfall führt zu einer Vermehrung des Vermögens und der Schulden.
- 1.2 Der Geschäftsfall führt zu einer Vermehrung eines Vermögenspostens und gleichzeitig zu der Verminderung eines anderen Vermögenspostens.
- 1.3 Der Geschäftsfall führt zu einer Verminderung des Vermögens und der Schulden.
- 1.4 Der Geschäftsfall erhöht die Bilanzsumme.

Aufgabe:

Bilden Sie zu jeder angegebenen Aussage als Beispiel einen Geschäftsfall!

2. In einem Industriebetrieb weist die Bilanz folgende Veränderungen auf:

| | | | |
|-----|--|---|---------------|
| 2.1 | Kassenbestand | + | 1 400,00 EUR |
| | Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | – | 1 400,00 EUR |
| 2.2 | Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten | – | 5 000,00 EUR |
| | Guthaben bei Kreditinstituten | – | 5 000,00 EUR |
| 2.3 | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | – | 10 000,00 EUR |
| | Sonstige Verbindlichkeiten | + | 10 000,00 EUR |
| 2.4 | Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe | + | 4 100,00 EUR |
| | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | + | 4 100,00 EUR |

Aufgabe:

Formulieren Sie jeweils den zugrunde liegenden Geschäftsfall und geben Sie an, um welche Art der Bilanzveränderung es sich handelt!



4 Auflösung der Bilanz in Bestandskonten (Aktivkonten und Passivkonten)

LS 5

4.1 Einrichten von Aktivkonten und Passivkonten

Es ist nicht notwendig, nach jedem Geschäftsfall eine Bilanz neu zu erstellen. Stattdessen werden die Wertveränderungen aufgrund der Geschäftsfälle **außerhalb der Bilanz auf besonderen Konten in der Buchführung** erfasst. Für jeden Vermögens- und Schuldposten wird ein Konto eingerichtet, der vorhandene Anfangsbestand darauf vorgetragen und die Veränderungen aufgrund der Geschäftsfälle notiert. Die **Summe der benötigten Konten** bezeichnet man als **Buchführung**.

Da auf diesen Konten Bestände und deren Veränderungen erfasst werden, nennt man diese Konten **Bestandskonten** (bzw. **Bilanzkonten**).

4 Auflösung der Bilanz in Bestandskonten (Aktivkonten und Passivkonten)

- In der **Buchführung** werden alle **Veränderungen der Bestände** auf Konten erfasst. Ursache für diese Veränderungen sind die **Geschäftsfälle**.
- In der Buchführung werden **Aktivkonten** und **Passivkonten** geführt. Zu den Passivkonten gehört auch das **Eigenkapitalkonto**.
- Die **Aktiv- und Passivkonten** bilden die Gruppe der **Bestandskonten (Bilanzkonten)**.



Beispiel:

Die Anfangsbestände zu Beginn der Geschäftsperiode sind in nachfolgender Bilanz zusammengefasst.

Aufgabe:

Richten Sie für die einzelnen Bilanzposten Konten ein und tragen Sie die Bilanzwerte als Anfangsbestände darauf vor!

Lösung:

| Aktiva | | Ausgangsbilanz | | Passiva | |
|---|-----------|------------------------------|-----------|---------|--|
| ① Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe ¹ | 25 000,00 | Eigenkapital | 32 000,00 | ① | |
| ② Ford. aus Lief. u. Leist. | 5 000,00 | Verb. gegen Kreditinstituten | 3 000,00 | ② | |
| ③ Kassenbestand ² | 2 500,00 | Verb. aus Lief. u. Leist. | 5 000,00 | ③ | |
| ④ Guthaben bei Kreditinstituten ³ | 7 500,00 | | | | |
| | 40 000,00 | | 40 000,00 | | |

In unserer Buchführung haben wir

| Aktivkonten | | | Passivkonten | | |
|-------------|--------------------------|-----------|--------------|--------------------------|------------------|
| Soll | | Haben | Soll | | Haben |
| ① → AB | Rohstoffe | 10 000,00 | | Eigenkapital | ① ← AB 32 000,00 |
| ① → AB | Hilfsstoffe | 8 000,00 | | Bankverbindlichkeiten | ② ← AB 3 000,00 |
| ① → AB | Betriebsstoffe | 7 000,00 | | Verb. a. Lief. u. Leist. | ③ ← AB 5 000,00 |
| ② → AB | Ford. a. Lief. u. Leist. | 5 000,00 | | | |
| ③ → AB | Kasse | 2 500,00 | | | |
| ④ → AB | Bank | 7 500,00 | | | |

Bilanzkonten (Bestandskonten)

Der **Anfangsbestand** steht bei den **Aktivkonten** im **Soll**, bei den **Passivkonten** im **Haben**.



- Der Bilanzposten „Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe“ wird in die drei Aktivkonten „Rohstoffe“, „Hilfsstoffe“ und „Betriebsstoffe“ aufgliedert.
- Für den Bilanzposten „Kassenbestand“ bezeichnen wir das einzurichtende Konto mit **Kasse**.
- Für den Bilanzposten „Guthaben bei Kreditinstituten“ bezeichnen wir das einzurichtende Konto kurz mit **Bank**.

4.2 Buchungen auf Aktivkonten

4.2.1 Begriffsklärungen und Buchungsregeln für die Buchungen auf den Aktivkonten

(1) Begriffsklärungen

Die Hauptaufgabe der Industriebetriebe besteht darin, die zu verkaufenden Produkte selbst herzustellen. Sie kaufen hierfür **Werkstoffe** (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Vorprodukte [Fremdbauteile]) ein und verarbeiten diese im Produktionsprozess zu neuen Produkten (Erzeugnissen), die sie am Markt absetzen.

Zu den **Werkstoffen** zählen:

| Arten von Werkstoffen | Erläuterungen | Beispiele |
|---------------------------------------|--|---|
| Rohstoffe (Fertigungsmaterial) | Unter Rohstoffen versteht man die Stoffe, die Hauptbestandteile des Fertigprodukts darstellen. | Holz in einer Möbelfabrik, Bleche in der Autoindustrie, Leder in einer Schuhfabrik. |
| Vorprodukte (Fremdbauteile) | Es handelt sich um Teile oder Baugruppen (zusammengesetzte Teile) von Vorlieferern, die zur Erstellung eigener Produkte benötigt werden. | Schlösser in einer Möbelfabrik, Autositze für die Automobilindustrie, Elektromotoren in der Maschinenindustrie. |
| Hilfsstoffe | Hilfsstoffe gehen zwar auch in das Fertigprodukt ein, sie bilden aber nur Nebenbestandteile der Erzeugnisse. | Nägeln, Schrauben, Leim in einer Möbelfabrik oder Lacke, Dichtungsringe, Schrauben in der Autoindustrie. |
| Betriebsstoffe | Sie gehen nicht in das fertige Produkt ein, werden aber im Fertigungsprozess verbraucht. | Eine Möbelfabrik kauft Öl, Brennstoffe, Strom, um die Maschinen zu betreiben. |

Zur Ergänzung der Produktpalette kaufen Industriebetriebe häufig noch fertige Waren (sogenannte **Handelswaren**) hinzu, die sie dann unverändert weiterverkaufen.

Für Handelswaren sowie für jede Art von Werkstoffen ist ein besonderes Konto einzurichten. Da auf diesen Konten die Bestände ausgewiesen werden, gehören sie zu den **Bestandskonten (Bilanzkonten)**. Es handelt sich um **Aktivkonten**.

Beispiel:

Eine Möbelfabrik kauft Bilder, Wäsche, Elektrogeräte und Teppiche ein, die sie an interessierte Kunden weiterverkauft.

(2) Buchungsregeln für die Buchungen auf den Aktivkonten

Auf den Aktivkonten werden

- der **Anfangsbestand** und die **Zugänge** auf der **Sollseite**,
- die **Abgänge** und der **Schlussbestand** (Saldo) auf der **Habenseite** gebucht.

| Soll | Aktivkonten | Haben |
|---------------------|-------------|---------------------|
| Anfangsbestand (AB) | | Abgänge |
| Zugänge | | Schlussbestand (SB) |

- **Aktivkonten** sind alle Konten, die sich auf der **Aktivseite** der Bilanz befinden. Sie repräsentieren das **Vermögen** der Unternehmung.
- Aktivkonten sind **Bestandskonten**.



4.2.2 Buchen auf Aktivkonten am Beispiel des Kontos Kasse

Beispiel:

Das Kassenbuch vom 13. Juni 20.. weist folgende Daten aus:

Kassenanfangsbestand 1 750,00 EUR, Barverkauf 6 500,00 EUR, Aushilfslohn bezahlt 620,00 EUR, Wareneinkauf 1 480,00 EUR, Bareinzahlung vom Bankkonto 1 980,00 EUR, Barverkauf 1 460,00 EUR.

Aufgaben:

1. Buchen Sie die Geschäftsfälle und schließen das Konto Kasse ab!
2. Eröffnen Sie das Konto Kasse am darauffolgenden Tag!

Erläuterungen:

Buchen auf dem Konto Kasse und Abschluss des Kontos:¹

| Soll | Kasse | | Haben |
|----------------|-----------|------------------------|-----------|
| Anfangsbestand | 1 750,00 | Aushilfslohn | 620,00 |
| Umsatzerlöse | 6 500,00 | Wareneinkauf | 1 480,00 |
| Bank | 1 980,00 | Schlussbestand (Saldo) | 9 590,00 |
| Umsatzerlöse | 1 460,00 | | |
| | 11 690,00 | | 11 690,00 |

Schematische Darstellung

| Soll | Kasse | | Haben |
|----------------|-------|--------------|----------------|
| Anfangsbestand | | Bar- | |
| | | auszahlungen | |
| Bar- | | | Schlussbestand |
| einzahlungen | | | (Saldo) |

| Soll | Kasse | | Haben |
|----------------|-------|--|-------|
| Anfangsbestand | | | |
| (Saldovortrag) | | | |

Erläuterungen:

Neueröffnung des Kontos:

| Soll | Kasse | | Haben |
|----------------|----------|--|-------|
| Anfangsbestand | 9 590,00 | | |
| (Saldovortrag) | | | |

Der Abschluss eines Kontos vollzieht sich in fünf Schritten:

1. **Schritt:** Das Wort Schlussbestand (Saldo) wird auf der wertmäßig kleineren Seite eingetragen.
2. **Schritt:** Die wertmäßig größere Seite wird addiert.
3. **Schritt:** Die errechnete Summe wird auf die wertmäßig kleinere Seite übertragen.
4. **Schritt:** Der Schlussbestand (Saldo) wird ermittelt und zum Ausgleich der Seiten auf der wertmäßig kleineren Seite eingetragen.
5. **Schritt:** Die Abschlussstriche sind zu ziehen.

¹ Auf die **Entwertung des freien Raums** beim Abschluss des Kontos durch die sogenannte „Buchhalternaese“ wird im Folgenden **verzichtet**. Dies entspricht der Vorgehensweise in der EDV-Buchhaltung.

KOMPETENZTRAINING

Vorlage


mvurl.de/j5qt

113 Führen Sie die folgenden Aktivkonten und stellen Sie jeweils durch Abschluss der Konten den Schlussbestand fest!

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

| | |
|---|--------------|
| Anfangsbestand | 4 150,00 EUR |
| 1. Ein Kunde zahlt einen Rechnungsbetrag bar | 2 000,00 EUR |
| 2. Ein Kunde überweist einen fälligen Rechnungsbetrag auf unser Bankkonto | 1 500,00 EUR |

Betriebs- und Geschäftsausstattung¹

| | |
|---|--------------|
| Anfangsbestand | 3 750,00 EUR |
| 3. Wir kaufen einen Laptop bar | 1 350,00 EUR |
| 4. Wir verkaufen ein ausgedientes Faxgerät bar zum Buchwert | 50,00 EUR |

Bank²

| | |
|--|--------------|
| Anfangsbestand | 5 150,00 EUR |
| 5. Wir heben Bargeld vom Bankkonto ab und legen das Geld in die Geschäftskasse | 1 200,00 EUR |
| 6. Ein Kunde überweist einen Rechnungsbetrag auf unser Bankkonto | 1 500,00 EUR |

Kasse

| | |
|--|--------------|
| Anfangsbestand | 560,00 EUR |
| 7. Ein Kunde zahlt einen Rechnungsbetrag bar | 2 000,00 EUR |
| 8. Wir heben Bargeld vom Bankkonto ab und legen das Geld in die Geschäftskasse | 1 200,00 EUR |
| 9. Wir kaufen einen Laptop bar | 1 350,00 EUR |
| 10. Wir verkaufen ein ausgedientes Faxgerät bar zum Buchwert | 50,00 EUR |

4.2.3 Buchungen im System der doppelten Buchführung

(1) Erfassung der doppelseitigen Auswirkungen von Geschäftsfällen mithilfe eines Überlegungsschemas

Bisher wurden die Auswirkungen eines Geschäftsfalls nur in seiner Auswirkung auf **ein einzelnes Konto** behandelt. Jetzt wird der Geschäftsfall in seinen gesamten Auswirkungen betrachtet.

Bisher wurde gefragt:

„Wie wird dieses eine Konto durch den Geschäftsfall verändert?“

Jetzt wird gefragt:

1. „Welche Konten werden durch diesen Geschäftsfall verändert?“
2. „Wie verändert sich jeweils der Bestand auf den Konten?“
3. Auf welcher Kontoseite ist zu buchen?

1 Bis zur Einführung des Kontenrahmens verwenden wir dieses Sammelkonto für alle Büro- und Betriebseinrichtungsgegenstände.

2 In diesem Schulbuch gehen wir davon aus, dass das Bankkonto immer ein Guthaben aufweist.

- 146 1. Formulieren Sie auf der Grundlage des Belegs den zugrunde liegenden Geschäftsfall!
2. Bilden Sie den Buchungssatz für die Heinrich KG, Rahlstedter Str. 144, 22143 Hamburg!



schindele
rundum gut, versorgt und mehr

- ✓ Mineralöle/Kraft- und Schmierstoffe
- ✓ Heizöle/Brennstoffe
- ✓ Landwirtschaftsservice

- ✓ Reifen-Fachmarkt
- ✓ Lkw- und Pkw-Waschanlagen
- ✓ Zweirad-Fachmarkt

Schindele Handels GmbH & Co. KG · Buchenhof 17 · 22605 Hamburg
Heinrich KG
Rahlstedter Str. 144
22143 Hamburg

24-h-Tankstellen in:
Bustehude
Bremen
Eimshorn
Flensburg
Itzehoe
Kiel
Lübeck

Bitte stets angeben:
Rechnung 545352
Kunden-Nr. 18506
Datum 15.06.20..

| Artikel-Bezeichnung/-nummer | MwSt | Menge | Preis | Nettobetrag in EUR |
|---|------|----------|-------|-----------------------|
| Lieferschein 356804 | | | | |
| Leistungsdatum: 15.06.20.. entspricht dem Rechnungsdatum | | | | |
| 7510007 Bio-Heizöl leicht incl. gesetzl. Bevorratungsbeitrag | 1 | 1 748,70 | 0,66 | 1 154,14 |
| 7999999 Gefahrgut-Verordnungspauschale | 1 | 1,00 | 10,00 | 10,00 |
| Nettowarenwert | | | | 1 164,14 |
| MwSt 19% | | | | 221,19 |
| Rechnungsbetrag | | | | 1 385,33 |

Zahlbar bis 20.06. ohne Abzug bei uns eingehend.
Bei verspätetem Zahlungseingang müssen wir die üblichen Verzugszinsen berechnen. Hierfür bitten wir um Verständnis.

Sitz der Gesellschaft: 22605 Hamburg
Telefon: 040 32271
Telefax: 040 32272

AG Hamburg
HRB 550317
Pers. haft. Gesell.: Gislinde Schindele

AG Hamburg
HRB 550100
Geschäftsführer: Werner Schindele

Hamburger Volksbank
IBAN: DE94201900030000734926
BIC: GENODEF1HH2

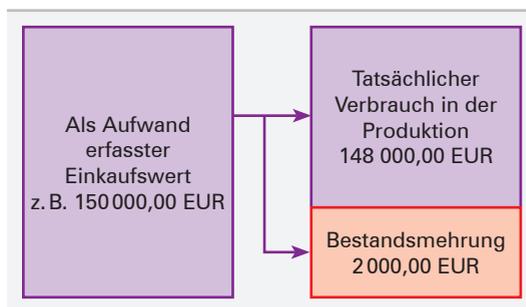


10 Verbrauch von Werkstoffen mit Bestandsveränderungen

LS 10

10.1 Bestandsmehrungen bei Werkstoffen

Die Buchführung hat den in der Abrechnungsperiode **tatsächlich angefallenen Verbrauch** an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zu erfassen. Ist der Schlussbestand einer Werkstoffart **höher** als ihr **Anfangsbestand**, liegt eine **Bestandsmehrung** vor. Dies bedeutet, dass innerhalb dieser Periode mehr Werkstoffe eingekauft als in der Produktion verbraucht wurden. Die nicht verbrauchten Werkstoffe wurden auf Lager genommen, daher die Bestandsmehrung.





14 Bestandsveränderungen bei fertigen und unfertigen Erzeugnissen

LS 15

Bisher wurde unterstellt, dass die Menge der hergestellten Güter mit der Menge der verkauften Güter innerhalb der Geschäftsperiode übereinstimmt. Diese Annahme ist jedoch unrealistisch und träfe nur durch Zufall ein. Wenn aber hergestellte und verkaufte Menge nicht übereinstimmen, beziehen sich die für die Produktion angefallenen Aufwendungen (Kosten) auf eine andere Gütermenge als die beim Verkauf erzielten Erträge (Verkaufserlöse; Leistungen).

- Ist die **hergestellte Menge größer als die verkaufte**, bedeutet dies, dass ein Teil der Produktion auf Lager genommen wurde (**Bestandsmehrung an Fertigerzeugnissen**).
- Wurde **mehr verkauft als produziert**, kann dieser Mehrverkauf nur aus dem Lager stammen (**Bestandsminderung an Fertigerzeugnissen**).

Ein aussagekräftiges Periodenergebnis entsteht nur, wenn sich die **Aufwands- und Ertragsseite** auf die **gleiche Menge** beziehen.



Stimmt die hergestellte Menge der Erzeugnisse mit der verkauften Menge **nicht** überein, müssen die **Bestandsveränderungen der fertigen Erzeugnisse** in die Ergebnisermittlung einbezogen werden.

14.1 Bestandsveränderungen bei fertigen Erzeugnissen¹

(1) Keine Bestandsveränderungen (Menge der hergestellten und verkauften Erzeugnisse ist gleich)

Beispiel:

In einem Industriebetrieb werden in einer Periode 100 Kühlschränke hergestellt. Die Aufwendungen je Kühlschrank betragen 1 700,00 EUR, der erzielte Nettoverkaufspreis 2 000,00 EUR. Es wird davon ausgegangen, dass alle Kühlschränke verkauft und von den Kunden durch Banküberweisung bezahlt werden.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie rechnerisch den Gesamtgewinn!
2. Stellen Sie den Sachverhalt am Ende der Periode auf dem Konto 8020 GuV dar! Schließen Sie das Konto 8020 GuV ab!

Lösungen:

Zu 1.: Berechnung des Gesamtgewinns

| | | |
|--|--------------------------------|----------------------|
| Umsatzerlöse | 100 Stück zu je 2 000,00 EUR = | 200 000,00 EUR |
| – Aufwendungen f. Erzeugnisse ² | 100 Stück zu je 1 700,00 EUR = | 170 000,00 EUR |
| = Gesamtgewinn | | <u>30 000,00 EUR</u> |

¹ Moderne ERP-Softwaresysteme sind in der Lage, nach Abschluss des Produktionsprozesses bzw. beim Verkauf von Erzeugnissen automatisch auch die Bestandsveränderungen zu erfassen. Eine Buchung von Bestandsminderungen am Ende der Geschäftsperiode ist dann nur in Ausnahmefällen, z. B. bei Einstandspreisänderungen oder bei Inventurdifferenzen, notwendig.

² Umfasst **sämtliche betriebliche Aufwendungen** (z. B. Löhne, Werkstoffe, Abschreibungen usw.) zu **Herstellkosten**.

17 Verkauf gebrauchter Anlagegüter

17.1 Grundlegendes zum Buchungsvorgang

Der Verkauf eines Anlagegutes ist umsatzsteuerpflichtig. Damit die steuerpflichtigen Umsätze jederzeit überprüft und die Umsatzsteuer-Voranmeldung automatisch erstellt werden kann, werden die **Erlöse aus dem Verkauf von Anlagegütern** auf dem Ertragskonto **5410 Sonstige Erlöse** gebucht.¹

Die **Anlagenabgänge** werden mit dem **Buchwert (Restbuchwert) am Verkaufstag** auf dem Aufwandskonto **6979 Anlagenabgänge** gebucht.

Durch die Gegenüberstellung des Aufwandskonto 6979 und des Ertragskontos 5410 auf dem GuV-Konto kann der **Gewinn oder Verlust aus Anlagenverkäufen** ermittelt werden. Diesen EDV-/praxisgerechten Buchungsvorgang nennt man **Bruttomethode**.

- Der Verkauf von Anlagegütern ist ein **umsatzsteuerpflichtiger Vorgang** und wird über das Konto **5410 Sonstige Erlöse** gebucht.
- Die Auflösung des Buchwertes des betreffenden Anlagegutes wird nach zeitanteili-ger Abschreibung über das Konto **6979 Anlagenabgänge** gebucht.



17.2 Buchungen beim Verkauf gebrauchter Anlagegüter

Durch die Nutzung des Anlagegutes tritt eine Wertminderung ein. Sie wird durch die Abschreibung am Ende des Geschäftsjahres erfasst. Wird das Anlagegut während des Geschäftsjahres verkauft, ist zunächst über eine **zeitanteilige Abschreibung** der Buchwert zu ermitteln. Zeitanteilig heißt, das **Anlagegut ist bis zu seinem Ausscheiden aus dem Betriebsvermögen abzuschreiben**, wobei der **Monat des Ausscheidens berücksichtigt wird**.²

Beispiel:

Ein betriebseigener Pkw hat am 1. Januar des laufenden Geschäftsjahres einen Buchwert von 12500,00 EUR. Die Abschreibung erfolgt jährlich mit 6000,00 EUR. Der Pkw wird am 15. September des gleichen Jahres verkauft.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Buchwert des Pkw zum Zeitpunkt des Verkaufs!

Lösung:

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| Buchwert des Pkw am 1. Januar | 12 500,00 EUR |
| – Abschreibung für 9 Monate (9/12) | 4 500,00 EUR |
| = Buchwert am Verkaufstag | <u>8 000,00 EUR</u> |

¹ In der EDV-Buchführung sind die Erlöskonten meist mit der Programmfunktion „Umsatzsteuerautomatik“ verknüpft. Sie errechnet und bucht nach Eingabe des Bruttobetrags automatisch die Umsatzsteuer sowie den Nettowarenwert. Damit können die steuerpflichtigen Umsätze überprüft werden. Man spricht dann von **Umsatzsteuerverprobung**.

² **Hinweis bei der Berechnung der zeitanteiligen Abschreibung**
Grundsätzlich ist es möglich, den Abgangsmontat voll abzuschreiben oder diesen nicht mehr abzuschreiben. In diesem Schulbuch wird von folgender Regelung ausgegangen: Bei der Anschaffung **und** beim Verkauf zählt der Anschaffungs- bzw. Verkaufsmonat bei der Berechnung der Abschreibung mit.



18 Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragslage eines Unternehmens

18.1 Beurteilungsgrundlagen

Grundlage für die Beurteilung eines Unternehmens bilden auch hier **Branchen- und Zeitvergleiche**.

Für die beispielhafte **Ergebnisanalyse** der Metallwerke Franke AG (siehe S. 544ff.) und das nachfolgende Kompetenztraining werden die von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen **Branchenkennzahlen** der vergangenen Jahre als Beurteilungsgrundlage herangezogen.

| Branche | Eigenkapitalrentabilität | Gesamtkapitalrentabilität | Umsatzrentabilität | Cashflow-Umsatz-Relation |
|---------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| Chemische Industrie | 12,3% | 8,1% | 6,3% | 9,1% |
| Elektroindustrie | 15,4% | 5,5% | 3,0% | 7,7% |
| Metallindustrie | 19,6% | 7,1% | 3,0% | 6,5% |
| Textilindustrie | 16,7% | 8,0% | 3,9% | 5,6% |

18.2 Rentabilitätskennzahlen

(1) Begriff Rentabilität

Bei den Kennzahlen der Rentabilität werden Größen der Gewinn- und Verlustrechnung in die Beurteilung des Unternehmens einbezogen. Die wichtigste Größe dabei ist der Gewinn. Da jedes Unternehmen in Bezug auf Rechtsform, Kapitalausstattung, Wirtschaftsbranche und Größe andere Bedingungen aufweist, sagt die absolute Höhe des Gewinnes nur wenig aus. Um eine vergleichbare Aussage über den Erfolg eines Unternehmens treffen zu können, muss der Gewinn prozentual in Beziehung zu jenen Größen gebracht werden, die ihn ermöglicht haben. Solche messbaren Größen sind z. B. das **Kapital** oder der **Umsatz**.

Die **Rentabilität** ist eine Messgröße für die Ergiebigkeit eines Mitteleinsatzes.

(2) Kapitalrentabilität

Hierbei wird der erzielte Gewinn zum Kapital in Beziehung gesetzt. Je nachdem, ob man als Bezugsgröße das Eigenkapital oder das Gesamtkapital wählt, erhält man als Kennzahl die **Eigenkapitalrentabilität** oder die **Gesamtkapitalrentabilität**. Die Eigenkapitalrentabilität wird häufig auch als Unternehmerrentabilität und die Gesamtkapitalrentabilität als Unternehmensrentabilität bezeichnet.

■ Eigenkapitalrentabilität (Unternehmerrentabilität)

Bei der Eigenkapitalrentabilität wird der erzielte Gewinn in Prozenten zum durchschnittlichen Eigenkapital ausgedrückt. Es soll festgestellt werden, welche Rendite das durchschnittlich eingesetzte Eigenkapital insgesamt erbracht hat.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Ø Eigenkapital}^1}$$

¹ Ist das **Eigenkapital vom Jahresanfang** nicht bekannt, wird mit dem in der Bilanz ausgewiesenen Eigenkapital gerechnet.

