

Benen
Horenkamp
Knauer
Langeleh
Ruwe
Salih

Lernsituationen Büromanagement

*Lehr-Lern-Arrangements
für die Lernfelder 7 bis 13*



Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Dieter Benen
Vanessa Horenkamp
Sabine Knauer
Dirk Langeleh
Annette Ruwe
Ralf Salih

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 § 60a 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 (Struktur/groß):	© DavidArts - Fotolia.com
(rund/Mitte):	© Maksim Smeljov - Fotolia.com
(rund/links):	© arsdigital - Fotolia.com
(rund/rechts):	© XtravaganT - Fotolia.com
S. 46	© COLOURBOX 227414
S. 292	© www.adpic.de

* * * * *

5. Auflage 2026

© 2015 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. 1682-05

ISBN 978-3-8120-1221-8

VORWORT

Das Arbeitsheft „**Lernsituationen Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13**“ ist der zweite Teil einer zweibändigen Heftreihe (Merkurbücher 1681 und 1682) für den Ausbildungsberuf „**Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement**“.

Die Arbeitshefte folgen dem Ansatz der **Lernfeldkonzeption** und fördern das berufsorientierte ganzheitliche und selbstbestimmte Lernen.

Die **Lernfelder** des Rahmenlehrplans werden **in Form von Lernsituationen konkretisiert**. Die Hefte vertiefen auf diese Weise den Gedanken der **Kompetenzorientierung** (situationsbezogen – problemorientiert – kompetenzfördernd), dokumentieren aufgrund ihres Workbook-Charakters den Kompetenzerwerb und entlasten die Lehrkraft hinsichtlich Unterrichtsvorbereitung, Kopieraufwand und didaktischer Jahresplanung.

Die Lernsituationen unterstützen zudem die **Teamfähigkeit** sowie die Fähigkeit zur **Präsentation** und **Diskussion** der Schülerinnen und Schüler. Sie fördern also Kompetenzen, die weit über die reine Fachkompetenz hinausgehen.

Schulbuch
Kap. x.x

Da die Arbeitshefte **mit den Schulbüchern „Büromanagement – Lernfelder 1 bis 6“** (Merkurbuch 0681) und „**Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13**“ (Merkurbuch 0682) **abgestimmt** sind, verspricht die Kombination die besten Lehr- und Lernerfolge. Zu Beginn jeder Situation verweisen Kapitelangaben auf die im Schulbuch enthaltenen Fachinformationen, auf die bei Bedarf zugegriffen werden kann.

Bei der Erarbeitung der Lernsituationen wird das **Modellunternehmen „Heinrich KG“** zugrunde gelegt. Die Heinrich KG ist ein fiktives Unternehmen. Um mit dem Datenkranz des Unternehmens im schulischen Alltag besser arbeiten zu können, werden quantitative Reduzierungen speziell im Bereich der Belegschaft und des Sortiments vorgenommen. Diese relevanten unternehmensspezifischen Daten sind den Situationen zu Beginn des Heftes vorangestellt und sollten bei der Bearbeitung der einzelnen Lernsituationen adäquat berücksichtigt werden.

Wichtig ist, dass sowohl die **Komplexität** als auch die **Qualität der betrieblichen Daten** der Heinrich KG **realistisch** sind. Mit den stimmig und ökonomisch glaubwürdig modellierten Daten können alle Qualifikationen und Kompetenzen, die im Rahmen der Ausbildung von kaufmännischen Auszubildenden gefordert werden, berufsbezogen und handlungsorientiert erarbeitet und erlernt werden.

Die offene Gestaltung der Lernsituationen lässt an vielen Stellen eine themen- bzw. **lernfeldübergreifende Verknüpfung** zu. So wird vor allem die Fähigkeit der Auszubildenden, Sachverhalte unter verschiedenen Aspekten zu beurteilen und situationsadäquat umzusetzen, intensiv geschult.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den meisten Fällen das generische Maskulinum verwendet.

Bielefeld, Solingen und Cuxhaven im Sommer 2026

Die Verfasser

INFORMATIONEN ZUR HEINRICH KG

1 Unternehmensbeschreibung

Name Geschäftssitz Registergericht	Heinrich KG – Büromöbel und Zubehör Rahlstedter Str. 144, 22143 Hamburg Amtsgericht Hamburg HRA 1101 Steuernummer: 27/430/0027 Die Heinrich KG ist Mitglied des Arbeitgeberverbandes. Der gültige Tarifvertrag findet Anwendung.	
Gesellschafter (siehe Anlage 1)	Komplementärin: Gerda Heinrich Kommanditist: Peter Heinrich Kommanditistin: Monika Heinrich	
Eigenkapital	9 Mio. Euro	
Telefon – Telefax Homepage E-Mail	☎ 040 67245-0 www.heinrich-hamburg.de info@heinrich-kg.de	Fax 040 67245-87
Bankverbindung	Hamburger Sparkasse IBAN: DE07 2005 0550 1120 2399 08 BIC: HASPDEHHXXX	Postbank Hamburg IBAN: DE61 2001 0020 0064 0697 54 BIC: PBNKDEFF200
Mitarbeiter/-innen	263 Beschäftigte, davon 12 Auszubildende. Ein Betriebsrat und eine Jugend- und Auszubildendenvertretung sind eingerichtet.	
Auszug aus dem Absatzprogramm	Produktionsprogramm ➤ Schreibtische ➤ Rollcontainer ➤ Konferenztische ➤ Aktenschränke/-regale ➤ Bürostühle ➤ Konferenzstühle Produktgruppe 1 Echtholz in den Ausführungen Buche, Ahorn und Eiche Produktgruppe 2 Kunststoffbeschichtet in verschiedenen Farben Dienstleistungen ➤ Montage der gelieferten Möbel ➤ Entsorgung von Altmöbeln Handelswaren ➤ Aktenvernichter ➤ Schreibtischlampen ➤ Flipcharts ➤ Telefonschwenkarme ➤ Pinnwände ➤ PC-/TV-/Hifi-Möbel	
Fertigungsart	Einzel- und Serienfertigung	
Stoffe Rohstoffe Hilfsstoffe Betriebsstoffe Fremdbauteile	Holzplatten, Aluminiumrohre, Edelstahlbleche, Kunststoff- und Glasteile Schrauben, Nägel, Kleinteile, Farben, Kitt, Stoffe Strom, Wasser, Heizöl, Gas, Schmierstoffe Türschlösser, Türkнопfe, Griffe aus Holz und Kunststoff	
Bilanzsumme	22 Mio. Euro	
Umsatz	170 Mio. Euro	
Geschäftsjahr	1. Januar bis 31. Dezember	

2 Auszug aus dem Handelsregister

Anlage 1

Amtsgericht		7 8 7 6 ■ 4 3 2 1	7 8 7 6 5 4 3 2 1 ■	7 8 7 6 5 4 ■ 2 1 0	7 8 7 6 5 4 3 2 1	7 8 7 6 5 4 ■ 2 1	Blatt I HRA 1101
Nr. der Eintragung	a) Firma b) Ort der Niederlassung (Sitz der Gesellschaft) c) Gegenstand des Unternehmens (bei juristischen Personen)	Geschäftsinhaber Persönlich haftende Gesellschafter Geschäftsführer Abwickler	Prokura	Rechtsverhältnisse		a) Tag der Eintragung und Unterschrift b) Bemerkungen	
I	2	3	4	5		6	
1	a) Heinrich KG b) Hamburg	Gerda Heinrich Hamburg	Prokura zusammen mit einem anderen Prokuristen: Bärbel Oswald, Hamburg Leo Helbig, Hamburg	Kommanditgesellschaft Kommandi- tistin Monika Heinrich, Berlin, 800.000,00 EUR Kommanditist Peter Heinrich, Frankfurt a. M., 600.000,00 EUR		2. März [20..] <i>Winterhausen</i>	

© AKA – Nürnberg

3 Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag

§ 4 Geschäftsführung und Vertretung sind gemäß § 164 HGB geregelt.

§ 6 Die Komplementärin erhält für die Geschäftsführungstätigkeit vorab eine monatliche Vergütung von 6.000,00 €.

Der nach Abzug der Vorabvergütung verbleibende Reingewinn wird wie folgt verteilt:

- Komplementärin Gerda Heinrich erhält 50 %,
- Kommanditistin Monika Heinrich erhält 30 %,
- Kommanditist Peter Heinrich erhält 20 %.

Einen Verlust tragen die Gesellschafter je zu einem Drittel.

© AKA – Nürnberg

4 Allgemeine Geschäftsbedingungen (Auszug)

1. Geltung der Verkaufsbedingungen

1.1 Sämtliche Lieferungen, Leistungen und Angebote der Heinrich KG – nachfolgend *Verkäuferin* genannt – erfolgen ausschließlich auf Grund dieser Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

1.2 Alle Vereinbarungen, die zwischen der Verkäuferin und dem Kunden zwecks Ausführung dieses Vertrages getroffen werden, sind schriftlich niederzulegen.

2. Angebot und Vertragsschluss

2.1 In Prospekten, Anzeigen usw. enthaltene Angebote der Verkäuferin sind freibleibend und unverbindlich. An speziell ausgearbeitete Angebote hält sich die Verkäuferin 14 Kalendertage gebunden. Annahmeerklärungen und sämtliche Bestellungen bedürfen zur Rechtswirksamkeit der Bestätigung durch die Verkäuferin in Schriftform. Lehnt die Verkäuferin nicht binnen zwei Wochen nach Auftragsingang die Annahme ab, so gilt die Bestätigung als erteilt.

2.2 Zeichnungen, Abbildungen, Maße, oder sonstige Leistungsdaten sind nur verbindlich, wenn dies ausdrücklich schriftlich vereinbart wird.

3. Preise und Preisänderungen

3.1 Soweit nicht anders angegeben, hält sich die Verkäuferin an die in ihren Angeboten enthaltenen Preise 14 Tage ab Abgabedatum gebunden. Maßgebend sind ansonsten die in der Auftragsbestätigung der Verkäuferin genannten Preise, die die jeweilige gesetzliche Umsatzsteuer enthalten. Zusätzliche Lieferungen und Leistungen, insbesondere eine in Auftrag gegebene Montage, werden gesondert berechnet.

3.2 Alle Preise verstehen sich - falls nicht anders vereinbart - einschließlich normaler Verpackung, als Abholpreise.

3.3 Soweit zwischen Vertragsabschluss und vereinbartem und/oder tatsächlichem Lieferdatum mehr als sechs Monate liegen, gelten die zur Zeit der Lieferung oder Bereitstellung gültigen Preise der Verkäuferin; übersteigen die letztgenannten Preise die zunächst vereinbarten um mehr als 8%, so ist der Käufer berechtigt, vom Vertrag zurückzutreten.

4. Liefer- und Leistungszeit

4.1 Liefertermine oder -fristen, die verbindlich oder unverbindlich vereinbart werden können, bedürfen der Schriftform.

4.2 Bei Vorliegen von durch die Verkäuferin zu vertretenden Lieferverzögerungen wird die Dauer der vom Käufer gesetzlich zu setzenden Nachfrist auf drei Wochen festgelegt, die mit Eingang der Nachfristsetzung bei der Verkäuferin beginnt.

4.6 Die Verkäuferin ist zu Teillieferungen und Teilleistungen berechtigt, es sei denn die Teillieferung oder Teilleistung ist für den Käufer nicht von Interesse.

5. Gefahrübergang

5.1 Die Gefahr geht auf den Käufer über, sobald die Sendung an die den Transport ausführende Person übergeben worden ist oder zwecks Versendung das Lager der Verkäuferin verlassen hat. Wird der Versand auf Wunsch des Käufers verzögert, geht die Gefahr mit der Meldung der Versandbereitschaft auf ihn über.

6. Rechte des Käufers wegen Mängel oder Garantie

6.1 Hat die Kaufsache nicht die vereinbarte Beschaffenheit oder eignet sie sich nicht für die nach dem Vertrag vorausgesetzte oder die Verwendung allgemein, oder hat sie nicht die Eigenschaften, die der Käufer nach den öffentlichen Äußerungen der Verkäuferin erwarten kann, leistet die Verkäuferin grundsätzlich Nacherfüllung durch Nachlieferung einer mangelfreien Sache. Mehrfache Nachlieferung ist zulässig. Schlägt zweifache Nacherfüllung fehl, kann der Käufer nach seiner Wahl den Kaufpreis angemessen herabsetzen oder vom Vertrag zurücktreten. Unwesentliche Abweichungen von Farbe, Abmessungen und/oder anderen Qualitäts- und Leistungsmerkmalen der Kaufsache begründen keinerlei Ansprüche des Käufers, insbesondere nicht auf Haftung für Sach- und Rechtsmängel.

6.6 Die Verjährungsfrist für die vorstehenden Ansprüche beträgt grundsätzlich zwei Jahre ab Ablieferung der Ware. Ist der Käufer Unternehmer, beträgt die Frist ein Jahr. Das gleiche gilt auch für Verbraucher, wenn es sich bei der Ware um eine gebrauchte Sache handelt.

7. Eigentumsvorbehalt

7.1 Die Kaufsache bleibt bis zur Erfüllung aller Forderungen einschließlich Nebenforderungen (z.B. Wechselkosten, Finanzierungskosten, Zinsen usw.), die der Verkäuferin gegen den Käufer zustehen - gleich aus welchem Rechtsgrund -, ihr Eigentum. Verarbeitung oder Umbildung erfolgen stets für die Verkäuferin als Herstellerin, jedoch ohne Verpflichtung für sie. Erlischt das (Mit-)Eigentum der Verkäuferin durch Verbindung, so wird bereits jetzt vereinbart, dass das (Mit-) Eigentum des Käufers an der einheitlichen Sache wertanteilmäßig (Rechnungswert) auf die Verkäuferin übergeht. Der Käufer verwahrt das (Mit-)Eigentum der Verkäuferin unentgeltlich. Ware, an der der Verkäuferin (Mit-)Eigentum zusteht, wird im Folgenden als Vorbehaltsware bezeichnet.

7.2 Der Käufer ist berechtigt, die Vorbehaltsware im ordnungsgemäßen Geschäftsverkehr zu verarbeiten und zu veräußern, solange er nicht in Verzug ist. Verpfändungen oder Sicherungsübereignungen sind unzulässig. Die aus dem Weiterverkauf oder einem sonstigen Rechtsgrund (Versicherung, unerlaubte Handlung) bezüglich der Vorbehaltsware entstehenden Forderungen (einschließlich sämtlicher Saldoforderungen aus Kontokorrent) tritt der Käufer bereits jetzt sicherungshalber in vollem Umfang an die Verkäuferin ab. Die Verkäuferin ermächtigt den Käufer widerruflich, die an die Verkäuferin abgetretenen Forderungen für dessen Rechnung im eigenen Namen einzuziehen. Diese Einziehungsermächtigung kann nur widerrufen werden, wenn der Käufer seinen Zahlungsverpflichtungen nicht ordnungsgemäß nachkommt.

7.3 Bei Zugriffen Dritter auf die Vorbehaltsware, insbesondere Pfändungen, wird der Käufer auf das Eigentum der Verkäuferin hinweisen und diesen unverzüglich benachrichtigen, damit die Verkäuferin ihre Eigentumsrechte durchsetzen kann. Soweit der Dritte nicht in der Lage ist, der Verkäuferin die in diesem Zusammenhang entstehenden gerichtlichen oder außergerichtlichen Kosten zu erstatten, haftet hierfür der Käufer.

8. Zahlung

8.1 Soweit nicht anders vereinbart, sind die Rechnungen der Verkäuferin sofort und ohne Abzug zahlbar. Die Verkäuferin ist berechtigt, auch bei anders lautenden Bestimmungen des Käufers Zahlungen zunächst auf dessen ältere Schulden anzurechnen. Sie wird den Käufer über die Art der erfolgten Verrechnung informieren. Sind bereits Kosten und Zinsen entstanden, so ist die Verkäuferin auch berechtigt, die Zahlung zunächst auf die Kosten, dann auf die Zinsen und zuletzt auf die Hauptforderung anzurechnen.

8.2 Eine Zahlung gilt erst dann als erfolgt, wenn die Verkäuferin über den Betrag verfügen kann. Im Falle der Annahme von Schecks gilt die Zahlung erst dann als erfolgt, wenn der Scheck eingelöst wird.

8.4 Gerät der Käufer in Verzug, so ist die Verkäuferin berechtigt, von dem betreffenden Zeitpunkt an Zinsen in Höhe von 8% über dem Basiszinssatz als pauschalen Schadensersatz zu verlangen. Ist der Käufer Unternehmer, erhöht sich der Zinsanspruch auf 12,5% Zinsen über dem Basiszins.

8.7 Der Käufer ist zur Aufrechnung, Zurückbehaltung oder Minderung, auch wenn Mängelrügen oder Gegenansprüche geltend gemacht werden, nur berechtigt, wenn die Gegenansprüche rechtskräftig festgestellt worden oder unstreitig sind. Zur Zurückbehaltung aus demselben Vertragsverhältnis ist der Käufer wegen Mängelansprüchen jedoch nur dann berechtigt, wenn er offensichtliche Mängel fristgemäß angezeigt hat.

9. Verwendung von Kundendaten

Die Verkäuferin ist berechtigt, die ihr zur Verfügung gestellten personenbezogenen Daten, soweit sie die Geschäftsbeziehung mit dem Käufer betreffen, gemäß den Bestimmungen des [...]Datenschutzes zu verarbeiten und elektronisch zu speichern. Die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben, es sei denn, dass der Kunde ausdrücklich sein Einverständnis erteilt.

10. Haftung

Schadensersatzansprüche des Käufers sind unabhängig von der Art der Pflichtverletzung, einschließlich unerlaubter Handlungen, ausgeschlossen, soweit nicht vorsätzliches oder grob fahrlässiges Handeln vorliegt. Bei leicht fahrlässiger Pflichtverletzung beschränkt sich die Haftung der Verkäuferin auf den nach der Art der Ware vorhersehbaren, vertragstypischen, unmittelbaren Durchschnittsschaden.

11. Pauschaler Schadensersatz

Ein Anspruch der Verkäuferin auf Schadensersatz gegen den Käufer aus dem Gesichtspunkt der vertraglichen Pflichtverletzung, insbesondere auf entgangenen Gewinn, beträgt mindestens 15 % des Nettokaufpreises. Das Recht des Käufers zum Nachweis des Nichteintritts eines Schadens bzw. eines geringeren Schadens bleibt hiervon unberührt. Der Verkäuferin bleibt ihrerseits das Recht zum Nachweis eines höheren Schadens vorbehalten.

12. Anwendbares Recht, Gerichtsstand, Teilnichtigkeit

12.1 Für diese Geschäftsbedingungen und die gesamten Rechtsbeziehungen zwischen Verkäuferin und Kunde gilt das Recht der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmungen des UN-Kaufrechts finden keine Anwendung.

12.2 Soweit der Kunde Kaufmann, juristische Person des öffentlichen Rechts oder öffentlich-rechtliches Sondervermögen ist, ist Hamburg ausschließlicher Gerichtsstand für alle sich aus dem Vertragsverhältnis unmittelbar oder mittelbar ergebenden Streitigkeiten.

12.3 Sollte eine Bestimmung in diesen Geschäftsbedingungen oder eine Bestimmung im Rahmen sonstiger Vereinbarungen unwirksam sein oder werden, so wird hiervon die Wirksamkeit aller sonstigen Bestimmungen oder Vereinbarungen nicht berührt.

5 Auszug: Kunden- und Lieferantenkonten



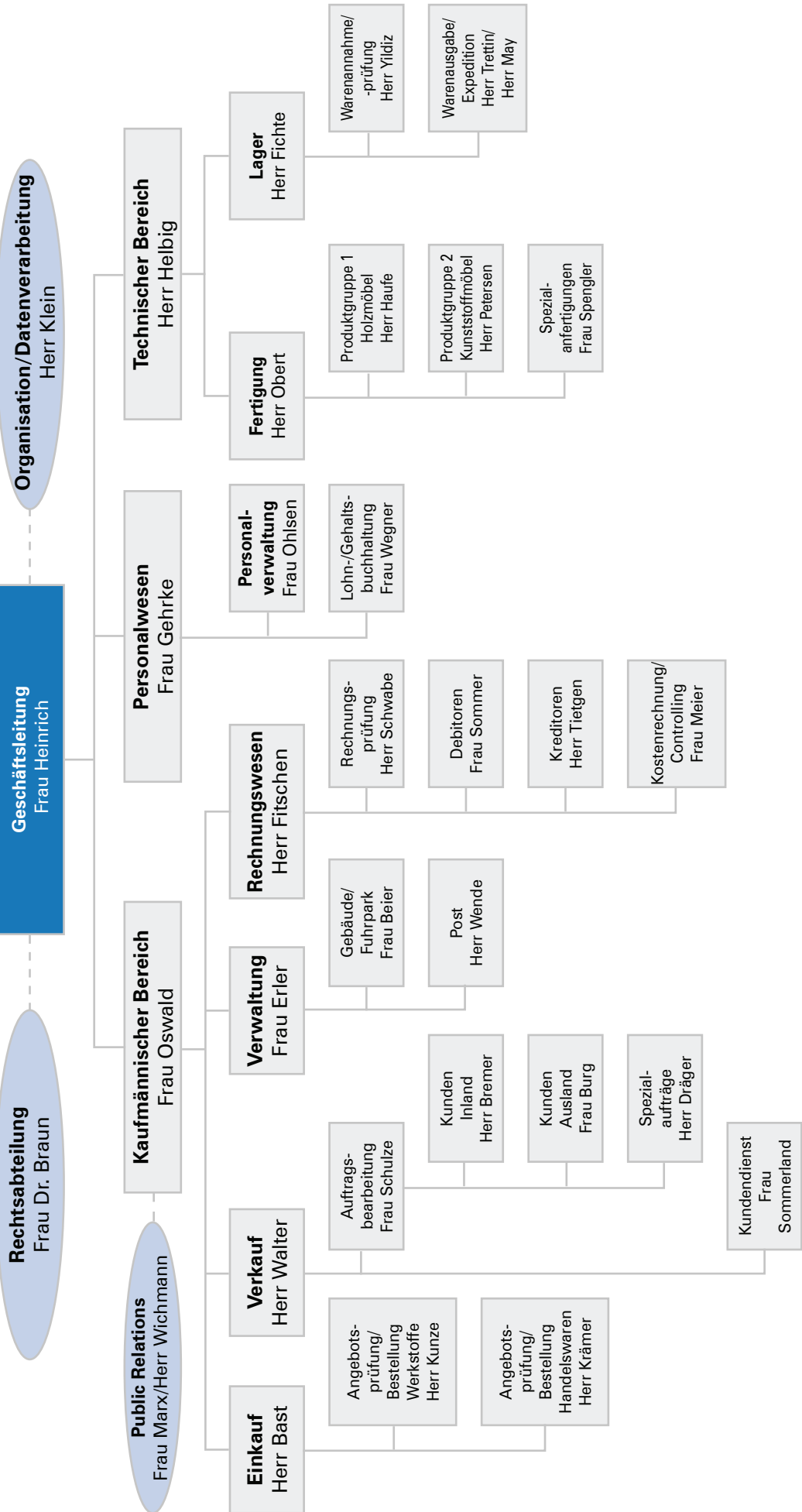
Konto-Nr.	Kunden
24001	Gertrud Brandt KG Möbelhaus Südstraße 7 20083 Hamburg
24002	Junges Wohnen GmbH Möbelgroßhandlung Katrepeler Str. 45 28215 Bremen
24003	MöbliX GmbH Im- und Export Schönhauser Allee 187 10437 Berlin
24004	Westmoor KG Möbelhaus Deichhausweg 28 32825 Blomberg
24005	Büroausstatter Winter OHG Unter den Linden 8 80637 München
24006	Brandes GmbH & Co. KG Möbelgroßhandlung Falkenstraße 5 04229 Leipzig
24007	Innovation AG Leipziger Straße 120 01127 Dresden
24008	Weyermann & Söhne KG Möbelgroßhandlung Falkenseestraße 15 73252 Lennigen
24099	Sonstige Kunden

Konto-Nr.	Lieferanten
44001	Bernhard Müller OHG Kunststoffwerke Lindenbergstraße 4 86807 Buchloe
44002	Lenz KG Lampenfabrik Industriestraße 19 90441 Nürnberg
44003	Naturholz AG Schäfflerbachstraße 26 86003 Augsburg
44004	Holz- & Spanplattenfabrik Bresges GmbH Duvenstraße 98 41199 Mönchengladbach
44005	Schraubenspezialist Müller e. K. Bahnhofstr. 44 b 38700 Braunlage
44006	Holzschutz-, Lack- und Leimwerke AG Boxhagener Str. 56 10245 Berlin
44007	Blitz-Spedition GmbH Alter Wandrahm 17 – 19 25462 Rellingen
44008	Franz Meyer e. K. Großhandel für Papier- und Bürobedarf Hamburger Straße 111 22083 Hamburg
44009	Langen GmbH & Co. KG Bürobedarfsfachhandel Bremer Straße 111 28816 Bremen
44099	Sonstige Lieferanten

6 Organigramm der Heinrich KG

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör



7 Personalbestand (Auszug)

Name	Vorname	beschäftigt seit	zur Zeit beschäftigt als	geboren am
Heinrich	Gerda	01.03.2009	Geschäftsführerin	29.08.1966
Oswald	Bärbel	15.04.2009	BLn Kaufmännischer Bereich	08.03.1975
Gehrke	Kornelia	15.03.2009	BLn Personalwesen	06.05.1970
Helbig	Leo	01.04.2009	BL Technischer Bereich	18.06.1977
Dr. Braun	Brunhilde	01.06.2012	Stabstelle Recht ¹	03.05.1974
Klein	Benno	01.03.2010	Stabstelle Organisation/Datenverarbeitung ²	10.08.1973
Marx	Carla	01.10.2010	Stabstelle Public Relations ³	20.06.1972
Wichmann	Ernst	01.07.2011	Stabstelle Public Relations ⁴	30.05.1968
Ohlsen	Franziska	15.10.2012	ALn Personalwesen – Personalverwaltung	24.02.1974
Wegner	Olga	01.06.2009	ALn Personalwesen – Lohn-/Gehaltsbuchhaltung	28.10.1977
Bast	Arno	01.10.2014	AL Einkauf	01.03.1962
Walter	Björn	01.05.2013	AL Verkauf	05.09.1982
Kunze	Kurt	01.06.2010	GL Einkauf – Werkstoffe	15.01.1990
Krämer	Theo	01.09.2011	GL Einkauf – Handelswaren	12.06.1989
Schulze	Julia	01.01.2012	GLn Verkauf – Auftragsbearbeitung	20.05.1982
Bremer	Lutz	01.04.2009	GL Auftragsbearbeitung – Kunden Inland	10.04.1982
Burg	Lea	01.07.2012	GLn Auftragsbearbeitung – Kunden Ausland	10.08.1985
Dräger	Max	01.07.2009	GL Auftragsbearbeitung – Spezialaufträge	18.10.1972
Sommerland	Manuela	01.02.2012	GLn Verkauf – Kundendienst	17.05.1991
Erler	Wiebke	01.05.2015	ALn Verwaltung	05.06.1995
Beier	Pia	01.09.2010	GLn Verwaltung – Gebäude/Fuhrpark	10.02.1986
Wende	Rolf	01.09.2016	GL Verwaltung – Post	12.04.1994
Fitschen	Karl	01.10.2009	AL Rechnungswesen	18.12.1970
Schwabe	Konstantin	01.04.2012	GL Rechnungswesen – Rechnungsprüfung	03.11.1979
Sommer	Sonja	01.03.2011	GLn Rechnungswesen – Debitoren	12.06.1984
Tietgen	Max	01.10.2012	GL Rechnungswesen – Kreditoren	24.12.1982
Meier	Svenja	01.10.2017	GLn Rechnungswesen – KoRe/Controlling	15.05.1995
Obert	Michael	01.01.2015	AL Fertigung	06.03.1971
Fichte	Ralf	01.06.2011	AL Lager	03.03.1972
Haufe	Heinz	01.03.2009	GL Fertigung – Holzmöbel	20.10.1975
Petersen	Dieter	01.01.2011	GL Fertigung – Kunststoffmöbel	30.08.1976
Spengler	Wilma	01.03.2009	GLn Fertigung – Spezialanfertigungen	06.07.1970
May	Deniz	01.03.2013	GL Lager – Warenausgabe/-versand	05.08.1989
Trettin	Jörg	01.02.2011	GL Lager – Warenausgabe/-versand	13.04.1991
Yildiz	Fahri	01.09.2016	GL Lager – Warenannahme/-prüfung	25.08.1988

Legende:

BL/n = Bereichsleiter/-in

AL/n = Abteilungsleiter/-in

GL/n = Gruppenleiter/-in

¹ Assistentin – Geschäftsleitung

² Assistent – Geschäftsleitung

³ Assistent – Kaufmännische BL

⁴ Assistent – Kaufmännische BL

8 Produktionsprogramm – Produktliste, -beschreibung; LVP (Auszug)

Produkt Art.-Nr.	Produktbeschreibung	Maße in cm	Material	LVP, netto
Denver A-1001000	Schreibtisch; Oberfläche der Tischplatte unbehandelt	Standard: 140 x 120 Höhe: nach Wunsch 68–80	Buche, natur	245,00 €
Starlight A-1001100 A-1002100	Solitärschreibtisch in Nierenform aus Massivholz; Oberfläche der Tischplatte versiegelt	Standard: 200 x 100 Höhe: 72 Sondermaße auf Wunsch	Ahorn; Buche, natur	925,00 €
Future A-1004110	Schreibtisch; Rahmen aus Stahlrohr, pulverbeschichtet; Glastischplatte	Standard: 180 x 80 bis 100 Höhe: regulierbar von 68–76	pulverbeschichtetes Stahlrohr; Glasplatte	460,00 €
Tiamo A-1101000 A-1102000	Rollcontainer mit drei Schubladen; Holzgriffe; zentrales Sicherheits Schloss; Oberfläche versiegelt	Standard: 43 x 80 Höhe: 58 Sondermaße auf Wunsch	passend zu allen Schreibtischen, aus Ahorn oder Buche	485,00 €
Lilibe A-1101100 A-1102100	Rollcontainer, Schublade und Karteikarteneinsatz; Holzgriffe; zentrales Sicherheitsschloss; Oberfläche versiegelt	Standard: 43 x 60 Höhe: 58 Sondermaße auf Wunsch	passend zu allen Schreibtischen, aus Ahorn oder Buche	420,00 €
Logo A-1205111 A-1205112 A-1205113	Konferenztisch; Rahmen pulverbeschichtet; Spanplatte in blau, lichtgrau oder grafit mit Melamin beschichtet	Standard: 180 x 90 Höhe: regulierbar von 68–76 Sondermaße auf Wunsch	Spanplatten	375,00 €
Basic G A-1201100	Konferenztisch aus Massivholz; versiegelt; erweiterbar zu Arbeitsinseln	Standard: 160 x 80 Höhe: regulierbar von 68–75 Sondermaße auf Wunsch	Buche, natur	480,00 €
Noris A-1202170	Konferenztisch aus Massivholz; geölt	Standard: 180 x 80 Höhe: regulierbar von 68–75 Sondermaße auf Wunsch	Ahorn, natur	600,00 €
Solito A-1302170 A-1301170	Regalsystem aus Massivholz; drei eingebaute Schubladen; Sockelhöhenverstellung; geölt	90 x 30 Höhe: 200	Ahorn oder Buche, natur	1.101,00 €
Mixt A-1305121	Regal aus beschichteten Spanplatten; wahlweise in blau, lichtgrau oder grafit	120 x 42 Höhe: 180	beschichtete Spanplatten	280,00 €
Visit A-1406111 A-1406112 A-1406113	Konferenzstuhl; Rahmen pulverbeschichtet; mit Armlehnen; Sitz und Rücken umpolstert; Stoffbezug wahlweise in blau, lichtgrau oder grafit; stapelbar	Breite: 57 Höhe: 83 Tiefe: 59 Lehne: 36	hochwertiger Stoffbezug	48,00 €
Meeting A-1401130	Konferenz- und Seminarstuhl verchromt; ohne Armlehnen; Formschale aus massiver Buche; verkettbar und stapelbar; Gleiter	Breite: 50,5 Höhe: 86,5 Tiefe: 59 Lehne: 45	Formschale aus Buche, natur	80,00 €
Smile A-1507006	Bürostuhl mit Armlehnen; ergonomischer Muldensitz; Kopfstütze und Rückenlehne verstellbar; Synchronmechanik; Sicherheitsrollen; schwarz	Breite: 48 Höhe: 45–60 Tiefe: 46 Lehne: 83	Echtleder	525,00 €
Verdan A-1507155	Bürostuhl mit Ring-Armlehnen; Bandscheibensitz; verstellbare Rückenlehne mit Formschaumpolsterung, grau gefärbt	Breite: 48 Höhe: 45–60 Tiefe: 46 Lehne: 83	Textilleder	78,00 €

9 Handelswaren – Warenliste, -beschreibung; LVP (Auszug)

Ware	Warenbeschreibung	Maße in cm	LVP, netto
Eco B-2009154 B-2009151 B-2009155	Aktenvernichter aus gefärbtem Kunststoff. ➤ Schnittleistung DIN A4 70 g/m ² : 10 Blatt; 1 CD oder 1 Kreditkarte ➤ Auffangvolumen 12 Liter; Streifenschnitt ➤ Farben: wahlweise in rot, blau oder grau	Breite: 19,4 Tiefe: 33,2 Höhe: 31,3	89,00 €
Profi B-2001141	Aktenvernichter mit Holzunterschrank aus lasierter Buche. ➤ Lichtschranke für automatische Start-Stopp-Funktion ➤ Auffangvolumen 38 Liter; Partikelschnitt: 3,8 x 36 mm ➤ Schneidewalzen unempfindlich gegen Büro- und Heftklammern ➤ Schnittleistung DIN A4 70 g/m ² : 15 Blatt	Breite: 41,5 Tiefe: 31,2 Höhe: 58,5	699,00 €
Intimus B-2001141	Besonders leiser Aktenvernichter aus lasierter Buche mit Vollstahl-Schneidwellen aus Spezialstahl – unempfindlich gegenüber Büro- und Heftklammern, CDs, DVDs, Kreditkarten, Mikrofilme, Overheadfolien, Karton und Papier. ➤ Start-/Stop-Funktion über Lichtschranke ➤ Leuchtanzeige für Betriebsbereitschaft, Papierstau, Korb voll ➤ Schneidleistung: gleichzeitig 20 Blatt DIN A4 (70 g/m ²) ➤ Auffangvolumen 65 Liter; Partikelschnitt: 0,8 x 15 mm	Breite: 49 Tiefe: 38 Höhe: 83	975,00 €
Luna B-2103137	Schreibtischlampe aus Metall, verchromt; Schnurzwischenschalter; Opalglas weiß; ohne Leuchtmittel	Fuß: Ø 20 Armlänge: 40 Breite: 25 Höhe: 35	68,00 €
Optima B-2103138	Schreibtischleuchte aus Metall, verchromt; grüner langer Leuchtenkopf; effiziente Leuchtstofflampe; gleichmäßige Ausleuchtung	Fuß: Ø 20,4 Armlänge: 52,2 Kopf: 69,2	90,00 €
Praktiker B-2103126	Schreibtischlampe aus Metall, beschichtet; Niedervolt-Halogenleuchte; schwarz; Halogenleuchtmittel inklusive	Fuß: Ø 18,2 Ausladung: 52 Höhe: 60	32,00 €
Moflip B-2208160	Flipchart aus Aluminium, poliert; mobile Tafel; funktionales System; geradliniges Design	Höhe: 130,5 Breite: 80 Gewicht: 27 kg	1.375,00 €
Feflip B-2208167	Flipchart aus Aluminium, poliert; weiße Rückplatte mit Papierhalter und Stiftablage; höhenverstellbar	Höhe: 130,5 Breite: 84 Gewicht: 21 kg	700,00 €
Biflip B-2203125	Flipchart aus Metall, beschichtet; Dreibeinstativ, höhenverstellbar; Wechselblockhalter für Flipchart-Blocks; magnethaftende Tafeloberfläche; Stiftablage; grau	Höhe: bis 195 Breite: 98 Gewicht: 8 kg	80,00 €
Swing B-2303112	Telefonschwenkarm aus pulverbeschichtetem Metall in lichtgrau; 360° Aktionsradius, Tragplatte mit stufenlos höhenverstellbaren Haftwürfeln zum sicheren Halt; 4 kg Tragkraft	18,2 x 26,8 Tragplatte Armlänge: 30,2	57,00 €
Telearm B-2303127	Telefonschwenkarm aus beschichtetem Metall; für kleine Telefonstationen; Fax; Kombigeräte; Schwenkbereich 360°; Tragkraft 5 kg; Metallklemmfuß für Tischplatte; weiß	22,2 x 25,7 Tragplatte Armlänge: 29,8	43,50 €
Pinma B-2408167	Pinnwand aus Aluminium, poliert; Wandfläche weiß und zusätzlich magnetisch; beschreib- und trocken abwischbar	130 x 92 Wandfläche	72,50 €
Pintex B-2408161	Pinnwand; Filztafel in blau oder grau; Aluminium, poliert; hoch oder quer montierbar; inklusive Befestigungssatz	180 x 120 Filztafel Fläche	125,00 €
Rimini B-2502100 B-2501100	TV-Lowboard; zwei Einlegeböden; Softkanten; wahlweise aus Ahorn oder Buche massiv; Oberfläche versiegelt	Höhe: 88 Breite: 31 Tiefe: 18	175,00 €
Wolga B-2501170	TV Lowboard; zwei Schiebetüren; Fach mit verstellbarem Boden; Tragkraft Oberboden maximal 60 kg; Buche, geölt	Höhe: 50 Breite: 160 Tiefe: 50	340,00 €

1 Grundlagen der Gesprächsführung beachten



Situation:

Vera Müller, Mitarbeiterin in der Verkaufsabteilung der Heinrich KG, ist die Ausbilderin von Tim Rasch, Auszubildender zum Kaufmann für Büromanagement. Sie arbeiten zusammen in einem Gruppenbüro.

Zu Tims Aufgaben gehört es, dafür zu sorgen, dass immer ausreichend Büromaterial zur Verfügung steht. Zurzeit haben Frau Müller und Tim Rasch sehr viel zu tun. Frau Müller ist etwas hektisch mit der Aufbereitung von Serienbriefen beschäftigt. Sie möchte diese noch vor der Mittagspause für eine Mailingaktion ausdrucken.



Frau Müller: „Typisch! Immer, wenn man es eilig hat, ist kein Papier im Drucker. Haben wir noch Druckerpapier im Schrank?“

Tim: „Woher soll ich das wissen? Ich kann auch nicht durch geschlossene Schranktüren gucken.“



Arbeitsaufträge:

1. Nach dem Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun sind vier Ebenen einer gesendeten Nachricht zu unterscheiden: Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung und Appell.

- 1.1 Vervollständigen Sie das Kommunikationsquadrat (Material 1), indem Sie zu den einzelnen Punkten die nachstehenden Fragen beantworten:

- Was ist der sachliche Inhalt der Nachricht von Frau Müller (Sachinhalt)?
- Was erfährt der Empfänger (Tim Rasch) über den Sender (Frau Müller) als Selbstkundgabe?
- Wie ist die Beziehung zwischen Sender und Empfänger der Nachricht (Beziehungsaspekt)?
- Was will der Sender (Frau Müller) mit der Nachricht erreichen (Appellfunktion)?

- 1.2 Vergleichen Sie Ihre Antworten mit denen Ihrer Mitschüler und stellen Sie fest, ob es Unterschiede gibt, wie die Kommunikationssituation verstanden wurde.

- 1.3 Führen Sie mögliche Gründe für das unterschiedliche Verständnis der Situation an.



Fortsetzung der Situation:

Frau Müller: (ärgerlich) „*Schade, Sie haben doch sonst immer den Durchblick!*“

Tim versucht **Frau Müllers Körpersprache** und **Tonfall** zu entschlüsseln.



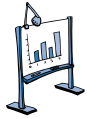
2. 2.1 Beschreiben Sie in Stichworten, welche verbalen Merkmale (hier: Tonfall) und welche non-verbalen Merkmale (Blickkontakt, Mimik, Gestik, Körperhaltung) in dieser Situation die Kommunikation von Frau Müller vermutlich kennzeichnen! Tragen Sie hierzu in die folgende Tabelle passende Beispiele von Signalen (Zeichen) ein.

Merkmale	Mögliche Signale von Frau Müller
Blickkontakt	
Mimik	
Gestik	
Körperhaltung	
Tonfall	

- 2.2 Formulieren Sie eine situationsgerechte abschließende Antwort, die Sie Tim empfehlen würden. Begründen Sie Ihre Formulierung.

Tims Antwort:

Begründung:



Material 1: Vorlage „Kommunikationsquadrat“

Sachinhalt	Gesendete Nachricht	Beziehung (Frau Müller zu Tim Rasch)
Selbstkundgabe (Frau Müller)	Appell (Frau Müller)	

5 Technische Medien zur Gesprächsführung nutzen



Situation:

Anna Sturz, Auszubildende zur Kauffrau für Büromanagement, arbeitet zurzeit im Vorzimmer des Technischen Leiters der Heinrich KG, Herrn Helbig. Gerade ist Herr Obert, der Leiter der Fertigung, bei Herrn Helbig im Büro. Die beiden haben anscheinend etwas Wichtiges zu besprechen. Plötzlich wird Anna hinzugerufen. Herr Helbig bittet sie, sofort bei der Maschinenfabrik Steinbeißer KG anzurufen. Die vor wenigen Tagen gelieferte Fräsmaschine ist anscheinend defekt. Bei den automatischen Vertikalvorschüben kommt es regelmäßig zu Ausfällen. Dies führt zu Verzögerungen in der Produktion.

Anna erhält den Auftrag, so schnell wie möglich telefonisch um den Besuch eines Servicetechnikers zu bitten.



Arbeitsaufträge:

1. Nennen Sie fünf Schritte der Vorbereitung eines wichtigen Telefongesprächs. Gehen Sie davon aus, dass Sie derjenige sind, der anruft und ein Anliegen vorbringen möchte.











2. Herr Helbig übergibt Anna ein Formular „Gesprächsvorbereitung“, das sie vor dem Gespräch ausfüllen soll. Die Kontaktdaten sind darin bereits genannt (siehe das auf der Folgeseite abgedruckte Formular: Material 1).

Ergänzen Sie hierin die wichtigsten Stichpunkte, die Anna sich als Gesprächsvorbereitung notieren sollte.





Gesprächsvorbereitung

Heinrich KG
Büromöbel und Zubehör

Vorgesehene/-r Gesprächspartner/-in: Sven Kistenmacher, Leiter Abt. Kundendienst, Maschinenfabrik Steinbeißer KG, Rostock		Datum: 20...-...-... Uhrzeit:	
Telefon: 0381 7212-365	E-Mail: Kistenmacher@Steinbeisser.de	Fax: 0381 7213-84	Wenn nicht erreichbar, Rückruf erbeten: ☒ ja ☐ nein
Thema: Fräsmaschine Typ FCB 230 defekt – Lieferung vom 20...-...-...			
Ziel des Gespräches:			
Geplanter Gesprächsverlauf:			
Erledigungsvermerk – Bemerkungen:			
Erstellt von: Abteilung:		Zeichen: Datum:	



Fortsetzung der Situation: Telefongespräch

Herr Kistenmacher: „Maschinenfabrik Steinbeißer KG, Kundendienstabteilung, Sven Kistenmacher. Guten Morgen.“

Anna Sturz: „Heinrich KG. Sie sprechen mit Anna Sturz. Guten Morgen, Herr Kistenmacher. Ich rufe Sie im Auftrag des Technischen Leiters, Herrn Helbig, an. Sie haben uns vor einigen Tagen eine Fräsmaschine Typ FCB 230 geliefert.“



Herr Kistenmacher: „Ja, Frau Sturz. Moment mal. Jetzt habe ich Ihren Auftrag vor mir. Ist mit der Maschine alles in Ordnung?“



Anna Sturz: „Leider nicht. Es gibt Probleme mit den Vertikalvorschüben, was zu enormen Zeitverzögerungen in unserer Produktion führt. Bei den automatischen Vertikalvorschüben kommt es regelmäßig zu Störungen. Wir bitten Sie daher dringend, einen Techniker zu schicken, um das mal zu überprüfen.“

Herr Kistenmacher: „Einen Moment bitte. Ich schaue gerade mal in unseren Terminkalender. Herr Klug könnte nächste Woche Dienstag gegen 14:00 Uhr bei Ihnen sein.“

Anna Sturz: „Sie sind ja lustig! Wie stellen Sie sich das denn vor? Sollen wir bis dahin Betriebsurlaub machen, oder was?“

Herr Kistenmacher: „Wir können schließlich auch nicht hexen! Ich tue, was ich kann! Alle unsere Techniker sind bis Dienstagmorgen völlig ausgebucht. Da ist nichts zu machen!“

Anna Sturz: „Das darf doch wohl nicht wahr sein! Herr Helbig wird Sie gleich anrufen und Ihnen seine Meinung dazu sagen, da bin ich sicher! Bis dann!“

Herr Kistenmacher: „Dann muss er das tun! Auf Wiederhören!“

3. 3.1 Beurteilen Sie den Verlauf des Telefongesprächs. Schreiben Sie Annas Äußerung auf, die zu einem Wendepunkt auf der Beziehungsebene zu Herrn Kistenmacher führt.

- 3.2 Begründen Sie Ihre Beurteilung.

4. Formulieren Sie drei Regeln, die den Gesprächsverlauf positiv beeinflussen können.

Regel 1:
Regel 2:
Regel 3:

5. Stellen Sie die wichtigsten Gesprächsphasen bei einer Mängelanzeige dar. Erläutern Sie, welche Informationen die Gesprächspartner in der betreffenden Phase austauschen.

1. Phase	_____
↓	_____
2. Phase	_____
↓	_____
3. Phase	_____
↓	_____
4. Phase	_____
↓	_____
5. Phase	_____

1 Den Personalbedarf quantitativ und qualitativ ermitteln



Situation:

Die auf einer Prognosesoftware basierenden Absatzplanungen der Heinrich KG gehen davon aus, dass das Unternehmen seine Absatzzahlen im kommenden Geschäftsjahr deutlich steigern kann. Zuwachsraten im zweistelligen Bereich scheinen im Bereich des Möglichen zu liegen. Technische Kapazitäten sind in ausreichendem Maße vorhanden. Allerdings ist nicht sicher, ob die Zahl der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreicht. Deshalb hat die Geschäftsführerin Gerda Heinrich den Personalsachbearbeiter Melek Melke gebeten, kurzfristig den erforderlichen Personalbedarf zu ermitteln.

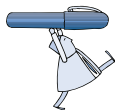
Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

Zur Ermittlung des Personalbedarfs kann Herr Melke folgende Materialien nutzen:

- Stellenbeschreibung „Abteilungsleitung Einkauf“,
- Informationsschreiben zur Personalbedarfsplanung,
- interne Zusatzinformationen sowie
- internes Formular zur quantitativen Personalbedarfsermittlung.

Interne Stellenbeschreibungen dienen bei der Heinrich KG u. a. dazu, die Qualifikationen zu ermitteln, die die eventuell benötigten Personen mitbringen müssen, um eine entsprechende Position im Unternehmen gut ausfüllen zu können.



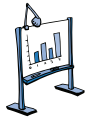
Arbeitsaufträge:

1. Führen Sie für das kommende Geschäftsjahr die quantitative Personalbedarfsplanung für das bei der Heinrich KG beschäftigte Personal durch. Prüfen Sie, ob in den einzelnen Abteilungen Personal abgebaut oder eingestellt werden muss!
Berücksichtigen Sie dabei das Informationsschreiben zur Personalbedarfsplanung (Material 2), die internen Zusatzinformationen (Material 3) und das mit MS Excel erstellte Formular zur quantitativen Personalbedarfsermittlung (Material 4).
2. Erstellen Sie unter Verwendung der „Stellenbeschreibung – Abteilungsleitung Einkauf“ (Material 1) ein möglichst exaktes qualitatives Anforderungsprofil für diese Stelle.



Material 1: Stellenbeschreibung – Abteilungsleitung Einkauf

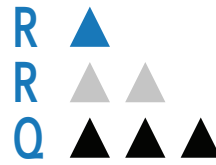
Bezeichnung der Stelle	Abteilungsleitung	Einkauf
Organisatorische Einordnung		
Unterstellung	Bereichsleitung	Kaufmännischer Bereich
Stellvertretung	Sachbearbeitung	Einkauf
Zielsetzung		
Optimierung des Einkaufs, Etablierung eines Einkaufscontrollings, Nutzen neuer Einkaufsquellen, Coachen und Führen der Mitarbeiter, unternehmerische Beiträge zum Gesamtergebnis.		
Hauptaufgaben		
Erforschung, Beobachtung und Analyse des Einkaufsmarkts; Anbahnung neuer und Pflege bestehender Lieferantenbeziehungen; Auswahl und Beurteilung von Lieferanten; Vertragserfüllung durch beide Vertragspartner.		
Befugnisse		
Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern des Einkaufs.		
Zeichnungsbefugnis bis zu 250.000,00 € im Rahmen der oben skizzierten Aufgaben.		



Material 2: Informationsschreiben der Personalberatung RRQ GmbH

Personalbedarfsplanung

Der **Personalbedarf** eines Unternehmens wird durch viele verschiedene Einflussfaktoren bestimmt. Zu unterscheiden sind hierbei **interne** und **externe Einflussgrößen**:



Recht
Recruiting
Qualifizierung

- **Interne Einflussfaktoren** sind beispielsweise die Arbeitsorganisation im Unternehmen, das Leistungsvermögen der Beschäftigten, die eingesetzten Betriebsmittel und geplante oder bereits realisierte Rationalisierungsmaßnahmen.
- **Externe Einflussfaktoren** sind unter anderem tarifvertragliche Änderungen, konjunkturelle Entwicklungen, technische Entwicklungen und Möglichkeiten einer Rationalisierung.

Die Aufgabe der Personalbedarfsplanung besteht darin, zu ermitteln, wie viele Arbeitskräfte mit welchen Qualifikationen zur Wahrnehmung aller betrieblichen Aufgaben benötigt werden. Unterschieden wird zwischen der **quantitativen** und **qualitativen Personalbedarfsplanung**.

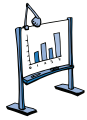
Die **quantitative Personalbedarfsplanung** legt die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte fest:

$$\begin{aligned}
 &\text{Soll-Personalbestand} \\
 &- \text{Ist-Personalbestand} \\
 &= \text{Über- oder Unterdeckung I} \\
 &+ \text{Neubedarf} \\
 &- \text{Minderbedarf} \\
 &= \text{Über- oder Unterdeckung II} \\
 &- \text{Zugänge} \\
 &+ \text{Abgänge} \\
 &= \text{Über- oder Unterdeckung III}
 \end{aligned}$$

Wenn der berechnete **quantitative Personalbedarf** größer ist als Null, dann besteht ein Bedarf an Personal und es müssen neue Arbeitskräfte eingestellt werden. Wenn er kleiner ist als Null, besteht ein Personalfreisetzungsbedarf und Arbeitskräfte werden entlassen.

Die **qualitative Personalbedarfsplanung** beschreibt, über welche Fähigkeiten und Kenntnisse künftige Arbeitskräfte verfügen sollen. Dazu muss ermittelt werden, welche Qualifikationen diese Arbeitskräfte für die Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen. Hierzu ist für jede Arbeitskraft ein Anforderungsprofil zu erstellen, das speziell aus zur Verfügung stehenden Stellenbeschreibungen abgeleitet werden kann.





Material 3: Interne Zusatzinformationen

Personalbestand im aktuellen Geschäftsjahr

In den Abteilungen wurde folgender Soll-Ist-Bestand ermittelt:

Einkauf	36 Arbeitskräfte ↔ 36 Arbeitskräfte
Verkauf	42 Arbeitskräfte ↔ 42 Arbeitskräfte
Verwaltung	8 Arbeitskräfte ↔ 7 Arbeitskräfte
Rechnungswesen	28 Arbeitskräfte ↔ 28 Arbeitskräfte
Personalwesen	12 Arbeitskräfte ↔ 12 Arbeitskräfte
Fertigung	78 Arbeitskräfte ↔ 78 Arbeitskräfte
Lager	26 Arbeitskräfte ↔ 22 Arbeitskräfte

Personalbewegungen im kommenden Geschäftsjahr

- Im Einkauf werden zwei Arbeitskräfte in den verdienten Ruhestand verabschiedet; zeitgleich kann eine der Stellen durch eine Auszubildende besetzt werden.
- Im Lager setzt die Anschaffung einer neuen Kommissionierungs- und Verpackungsmaschine vier Lagerfachkräfte frei. Zwei Lagerfachkräfte haben aus familiären Gründen gekündigt. Dagegen kehrt eine Fachkraft aus der dreijährigen Elternzeit zurück.
- In der Verwaltung kehrt ein Sachbearbeiter mit voller Stundenzahl aus der Elternzeit zurück.
- In der Fertigung kommt eine Mitarbeiterin direkt nach dem Mutterschutz zurück.

Absatzplanung

Die Geschäftsleitung rechnet damit, den Absatz der Produkte aus eigener Fertigung aufgrund der aktuellen Prognose im kommenden Jahr um 15 % zu steigern. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sich die Konjunktur im Inland weiter erholt und der Preis der Produkte so gestaltet werden kann, dass er die Kunden zum Kauf anregt.

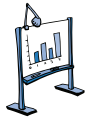
Arbeitszeitverkürzung

Gemäß Betriebsvereinbarung zum Thema Arbeitszeiten wird die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit ab Januar des kommenden Jahres für gewerbliche Vollzeitkräfte von 38,5 Stunden auf 38 Stunden pro Woche gesenkt.

Fertigung laufendes Geschäftsjahr

Personalbestand:	78 Arbeitskräfte
Produktion:	30.000 Einheiten
Arbeitswochen:	46
Stunden je Woche:	38,5

Aufgrund des geplanten Absatzes wird in der Fertigung entsprechend mehr Personal benötigt. Auf andere Abteilungen der Heinrich KG haben die steigenden Absatzzahlen laut Aussagen der Bereichs- und Abteilungsleitungen keine Auswirkungen.



Material 4: Formular zur quantitativen Personalbedarfsermittlung

Quantitative Personalbedarfsermittlung								
		Betroffene Abteilungen						
		Einkauf	Verkauf	Verwal- tung	Rechnungs- wesen	Personal- wesen	Fertigung	Lager
Soll-Personalbestand								
– Ist-Personalbestand								
= Unter- bzw. Überdeckung I								
+ Neubedarf								
– Minderbedarf								
= Unter- bzw. Überdeckung II								
– Zugänge		Rückkehr aus Mutterschutz						
		Rückkehr aus Elternzeit						
		Übernahme aus Ausbildung						
		Rückkehr nach langer Krankheit						
		Versetzung						
		Beginn des Mutterschutzes						
+ Abgänge (Ersatzbedarf)		Beginn der Elternzeit						
		Pensionierung						
		Kündigung						
		Sonstiges						
= Unter- bzw. Überdeckung III								

Ermittlung des Neubedarfs an Stellen für die Abteilung Fertigung:

[illegible]

15 Entgelte unter Berücksichtigung geldwerter Vorteile abrechnen

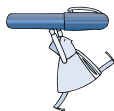


Situation:

Der Auszubildende Leon Laus erhält von Olga Wegner das Personalstammblatt von Bärbel Oswald, Bereichsleiterin Kaufmännischer Bereich. Frau Wegner informiert Leon zugleich darüber, dass Frau Oswald einen Firmenwagen fährt, der zu mehr als 50 % betrieblich genutzt wird. Das Fahrzeug hat vor einem Jahr 42.540,00 € (inklusive 19 % USt) gekostet. Mit dem Pkw fährt Frau Oswald u. a. täglich 15 km von ihrer Wohnung zur Firma. Eine Übernahme der Lohnsteuer für diese Fahrten durch die Heinrich KG erfolgt nicht. Die Versteuerung des Firmenwagens erfolgt über die pauschale 1-%-Regelung.

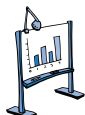
Heinrich KG
Büromöbel und Zubehör

Um die Nutzung des Firmenwagens bei der Gehaltsabrechnung adäquat zu berücksichtigen, soll Leon neben dem Personalstammblatt (Material 1) und den aktuellen Beitragssätzen zur Sozialversicherung (Material 2) das Informationsblatt „Geldwerte Vorteile“ (Material 3) und den aktuellen Auszug aus der allgemeinen Monats-Lohnsteuertabelle (Material 4) berücksichtigen.



Arbeitsaufträge:

1. Erstellen Sie für Frau Bärbel Oswald die Gehaltsabrechnung Juli 2026! Nutzen Sie dazu die Vorlage (Material 5).



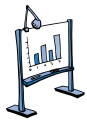
Material 1: Heinrich KG – Personalstammblatt –

Personalnummer	309610
Name, Vorname	Oswald, Bärbel
Geburtsdatum	08-03-1972
Familienstand	verheiratet
Straße	Hummelsbütteler Landstraße 40
PLZ/Ort	22331 Hamburg
Telefon	040 504833
Fax	040 504822
E-Mail	b.oswald@t-online.de
Eintrittsdatum	15-04-2009
Abteilung	Einkauf
Funktion	Bereichsleiterin
BG-Gefahrenklasse	0,7
Gehalt – außertariflich –	6.200,00 €
Finanzamt - Finanzamt Nr.	Hamburg Nord - 2226
Steuerklasse	fünf
Kinderfreibetrag	---
Anzahl Kinder	---
Steuerfreibetrag/Jahr	4.500,00 €
Religion AN/Ehegatte	rk/rk
Krankenkasse Beitragssatz	DAK Hamburg Elterneigenschaft nicht nachgewiesen! 14,60 % + Zuschlag von 2,90 %
SV-Schlüssel	1-1-1-1
SV-Nummer	53 080366 O 542
Tätigkeitsschlüssel	611944511
Wochenarbeitszeit	---
Urlaubsanspruch	30 Tage
Gehaltskonto	Hamburger Sparkasse
BIC	HASPDEHHXXX
IBAN	DE43 2005 0550 0011 0569 67
AG-Anteil vL	30,00 €
AN-Sparbetrag vL	40,00 €
Zahlungsempfänger vL	LBS Bausparkasse
BIC	NOLADE21KIE
IBAN	DE10 2105 0170 0097 2047 47

Material 2: Beitragssätze zur Sozialversicherung

KV-AG	8,75 %
KV-AN	8,75 %
PV-AG	1,80 %
PV-AN ohne Kind	2,40 %
PV-AN mit 1 Kind	1,80 %
PV-AN mit 2 Kindern	1,55 %
PV-AN mit 3 Kindern	1,30 %
PV-AN mit 4 Kindern	1,05 %
PV-AN mit 5 Kindern und mehr	0,80 %
PV-AN mit Kindern, die über 25 Jahre alt sind	1,80 %
RV-AG	9,30 %
RV-AN	9,30 %
AV-AG	1,30 %
AV-AN	1,30 %





Material 3: Geldwerte Vorteile

Zusätzlich zum Arbeitsentgelt erhalten Arbeitnehmer häufig Zuwendungen, die nicht in Geld bestehen. Es handelt sich hierbei um sogenannte Sachbezüge, die auch geldwerte Vorteile genannt werden. Zu diesen geldwerten Vorteilen zählt auch die ständige Überlassung von Dienstfahrzeugen zur privaten Nutzung. Für die Arbeitnehmer sind diese geldwerten Vorteile lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig.

Für die Ermittlung des geldwerten Vorteils bei der Überlassung eines Firmenwagens an Mitarbeiter mit der Möglichkeit der privaten Mitbenutzung gibt es folgende Möglichkeiten:

➤ **Versteuerung der tatsächlichen Kosten mit der Fahrtenbuchmethode:**

Ermittlung eines individuellen Kilometersatzes anhand exakter Aufzeichnungen von Datum und Kilometerstand zu Beginn und Ende jeder Fahrt, Reiseziel und Reiseroute sowie Reisezweck und aufgesuchte Geschäftspartner in einem Fahrtenbuch. Auf diese Weise werden die privat veranlassenen Kosten von den geschäftlich veranlassenen getrennt und so bei der Ermittlung des geldwerten Vorteils berücksichtigt.

➤ **Pauschale 1%-Regelung:**

Die pauschale 1%-Regelung geht der Methode der exakten Kostenermittlung vom Grundsatz her vor.

Bei der 1%-Regelung hat der Mitarbeiter Folgendes zu versteuern:

- für Privatfahrten monatlich 1 % des abgerundeten inländischen Bruttolistenpreises (inklusive Mehrwertsteuer) des Fahrzeuges zum Zeitpunkt der Erstzulassung. Als Bruttolistenpreis gilt der auf 100,00 € abzurundende Neupreis des Fahrzeuges, in der Regel inklusive allen Zubehörs. Dieser Wert gilt auch für Gebrauchtwagen und Leasingfahrzeuge.
- für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte monatlich 0,03 % des abgerundeten Bruttolistenpreises pro Entfernungskilometer.



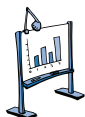
Material 4: Auszug aus der allgemeinen Monats-Lohnsteuer-Tabelle

Bruttolohn	Stkl.	KinderFB Lohn- steuer	0 SolZ	0 KiSt	0,5 SolZ	0,5 KiSt	1 SolZ	1 KiSt	1,5 SolZ	1,5 KiSt	2 SolZ	2 KiSt	2,5 SolZ	2,5 KiSt
6.198,00–6.200,99	1	1.143,08	-	102,87	-	89,24	-	76,23	-	63,82	-	52,04	-	40,88
	2	1.023,25	-	92,09	-	78,94	-	66,41	-	54,49	-	43,20	-	32,52
	3	671,33	-	60,41	-	50,33	-	40,57	-	31,12	-	21,97	-	13,18
	4	1.143,08	-	102,87	-	95,98	-	89,24	-	82,65	-	76,23	-	69,95
	5	1.700,75	0,58	153,06	0,58	153,06	0,58	153,06	0,58	153,06	0,58	153,06	0,58	153,06
	6	1.745,00	5,85	157,05	5,85	157,05	5,85	157,05	5,85	157,05	5,85	157,05	5,85	157,05

Bruttolohn	Stkl.	KinderFB Lohn- steuer	0 SolZ	0 KiSt	0,5 SolZ	0,5 KiSt	1 SolZ	1 KiSt	1,5 SolZ	1,5 KiSt	2 SolZ	2 KiSt	2,5 SolZ	2,5 KiSt
6.471,00–6.473,99	1	1.238,75	-	111,48	-	97,47	-	84,08	-	71,30	-	59,15	-	47,61
	2	1.115,58	-	100,40	-	86,87	-	73,97	-	61,67	-	50,00	-	38,95
	3	741,16	-	66,70	-	56,44	-	46,48	-	36,83	-	27,50	-	18,47
	4	1.238,75	-	111,48	-	104,40	-	97,47	-	90,70	-	84,08	-	77,61
	5	1.804,75	12,96	162,46	12,96	162,42	12,96	162,42	12,96	162,42	12,96	162,42	12,96	162,42
	6	1.849,08	18,23	166,41	18,23	166,41	18,23	166,41	18,23	166,41	18,23	166,41	18,23	166,41

Bruttolohn	Stkl.	KinderFB Lohn- steuer	0 SolZ	0 KiSt	0,5 SolZ	0,5 KiSt	1 SolZ	1 KiSt	1,5 SolZ	1,5 KiSt	2 SolZ	2 KiSt	2,5 SolZ	2,5 KiSt
6.846,00–6.848,99	1	1.374,33	-	123,68	-	109,16	-	95,24	-	81,95	-	69,27	-	57,22
	2	1.246,58	-	112,19	-	98,15	-	84,72	-	71,92	-	59,73	-	48,16
	3	839,16	-	75,52	-	65,00	-	54,79	-	44,89	-	35,29	-	26,01
	4	1.374,33	-	123,68	-	116,34	-	109,16	-	102,12	-	95,24	-	88,52
	5	1.947,58	29,95	175,28	29,95	175,28	29,95	175,28	29,95	175,28	29,95	175,28	29,95	175,28
	6	1.991,91	35,23	179,27	35,23	179,27	35,23	179,27	35,23	179,27	35,23	179,27	35,23	179,27

Quelle: lohnsteuertabelle.net (Stand: 2026)



Material 5: Vorlage „Gehaltsabrechnung“

Gehaltsabrechnung			
Personal-Nr.:			
Name:		Steuerklasse:	
Vorname:		Kinderfreibetrag:	
Zeitraum:		Konfession:	
Gesamtstunden:		Normalstunden:	
Stundenlohn:		Mehrarbeitsstunden:	
Bruttoentgelt:			
Sonderzahlungen:			
Urlaubsentgelt:			
Urlaubsgeld:			
Geldwerter Vorteil:			
Zuschuss Arbeitgeber vL:			
Gesamt Brutto:			
Steuerfreibetrag (monatlich):			
Steuerpflichtiges Entgelt:			KV und PV RV und AV
Sozialversicherungspflichtiges Entgelt:			
Lohnsteuer:	lt. Tabelle		Abzüge Finanzbehörde
Kirchensteuer:	lt. Tabelle		
Solidaritätszuschlag:	lt. Tabelle		
Krankenversicherung:	AN-Anteil SV		Abzüge Sozialversicherung
Pflegeversicherung:			
Rentenversicherung:			
Arbeitslosenversicherung:			
Abzüge gesamt:			
Nettoentgelt:			
– vL Sparbetrag:			
– Vorschuss:			
– Geldwerter Vorteil:			
Auszahlungsbetrag:			

- Erläutern Sie, wie hoch die gesamten Personalkosten der Heinrich KG für Frau Bärbel Oswald im Juli 2026 sind!
- Stellen Sie Vor- und Nachteile eines Dienstwagens gegenüber. Gehen Sie darauf ein, wann sich ein Dienstwagen mit Privatnutzung besonders lohnt!

16 Entgelte unter Berücksichtigung von Mehrarbeit, Urlaubsentgelt und Urlaubsgeld abrechnen



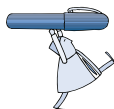
Situation:

Olga Wegner informiert den Auszubildenden Leon Laus darüber, dass die Lagerarbeiterin Levana Zwicker aufgrund der allgemeinen Absatzsteigerung bei der Heinrich KG in den letzten Monaten bezahlte Überstunden geleistet hat.

Wegen einer unerwarteten Zahlungsverpflichtung hat Frau Zwicker am 3. August 2026 die Abteilungsleiterin um einen Lohnvorschuss in Höhe von 500,00 € gebeten, den diese genehmigt und noch am selben Tag auf das Konto von Frau Zwicker überweist.

Leon soll heute manuell für den Monat Juli die Lohnabrechnung für Frau Zwicker erstellen. Dazu händigt Frau Wegner ihm das Personalstammblatt (Material 1), eine Übersicht über die aktuellen Beitragssätze zur Sozialversicherung (Material 2), den Auszug aus der digitalen Zeiterfassung (Material 3) und den von Frau Zwicker eingereichten Urlaubsschein (Material 4) aus. Ebenso erhält Leon Laus die Information, dass Levana Zwicker mit ihrem Entgelt deutlich unterhalb der Freigrenze liegt und somit keinen Solidaritätszuschlag zu zahlen hat.

Außerdem stehen Leon Auszüge aus dem zu beachtenden Rahmentarif Groß- und Außenhandel für den Hamburger Wirtschaftsraum (Material 5) und eine interne Mitteilung (Material 6) zur Verfügung.



Arbeitsauftrag:

Erstellen Sie die Lohnabrechnung August 2026 für Levana Zwicker! Nutzen Sie dazu die Vorlage (Material 7).



Material 1: Heinrich KG – Personalstammblatt –

Personalnummer	309704
Name, Vorname	Zwicker, Levana
Geburtsdatum	25-08-1983
Familienstand	ledig
Straße	Greifenberger Str. 24
PLZ/Ort	22147 Hamburg
Telefon	040 888210
Fax	040 888230
E-Mail	levazwick@t-online.de
Eintrittsdatum	01-09-2007
Abteilung	Lager
Funktion	Lagerarbeiterin
BG-Gefahrenklasse	2,00
Lohngruppe 4	Monatslohn: 2.950,00 €
Finanzamt - Finanzamt Nr.	Hamburg-Wandsbek - 2208
Steuerklasse	eins
Kinderfreibetrag	---
Anzahl Kinder	---
Steuerfreibetrag/Jahr	---
Religion AN/Ehegatte	rk
Krankenkasse	DAK Hamburg
Beitragssatz	Elterneigenschaft nicht nachgewiesen! 14,60 % + Zuschlag von 2,90 %
SV-Schlüssel	1-1-1-1
SV-Nummer	13 250877 Z 039
Tätigkeitsschlüssel	744 / 22
Wochenarbeitszeit	38,5 Stunden
Urlaubsanspruch	30 Tg. + 2 Tg. lt. Betriebsvereinbarung
Gehaltskonto	Hamburger Sparkasse
BIC	HASPDEHHXXX
IBAN	DE54 2005 0550 0011 0567 69
AG-Anteil vL	30,00 €
AN-Sparbetrag vL	40,00 €
Zahlungsempfänger vL	LBS Bausparkasse
BIC	NOLADE21KIE
IBAN	DE75 2105 0170 1400 1352 22

Material 2: Beitragssätze zur Sozialversicherung

KV-AG	8,75 %
KV-AN	8,75 %
PV-AG	1,80 %
PV-AN ohne Kind	2,40 %
PV-AN mit 1 Kind	1,80 %
PV-AN mit 2 Kindern	1,55 %
PV-AN mit 3 Kindern	1,30 %
PV-AN mit 4 Kindern	1,05 %
PV-AN mit 5 Kindern und mehr	0,80 %
PV-AN mit Kindern, die über 25 Jahre alt sind	1,80 %
RV-AG	9,30 %
RV-AN	9,30 %
AV-AG	1,30 %
AV-AN	1,30 %
UV-AG	2,00 %



20 Eine außerordentliche Kündigung rechtssicher verfassen und zustellen



Situation:

Die Personalsachbearbeiterin Ulla Ufer kommt aus einer kurzfristig einberufenen Besprechung mit ihrer Abteilungsleiterin Franziska Ohlsen und der Geschäftsführung zurück.

Der Auszubildende Leon Laus spürt sofort, dass etwas Ungewöhnliches passiert sein muss, denn Frau Ufer ist aufgeregt und angespannt wie selten. Nach einer Weile fragt Leon: „Was ist denn los, gibt es Probleme?“ Frau Ufer überlegt kurz und antwortet dann: „Jonas Junker, Sachbearbeiter im Verkauf, soll fristlos entlassen werden!“ Leon ist überrascht: „Wieso denn das?“

Daraufhin schildert Frau Ufer die Situation: „Vor ungefähr drei Jahren wurde im Unternehmen bekannt, dass Herr Junker in seiner Freizeit im Sportfachgeschäft Bert Bruns e. K., das seinem besten Freund gehört, aushalf. Diese Verhaltensweise wurde von der Geschäftsführung stillschweigend geduldet.“

Als dann – im letzten Jahr – Herr Bruns ernsthaft erkrankte, häuften sich bei Herrn Junker die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Obendrein kam Herr Junker wiederholt so spät zur Arbeit, dass er die betrieblich vereinbarte Kernarbeitszeit nicht einhalten konnte.

Anfang Mai informierte der Mitarbeiter Malte Malus die Abteilungsleitung Verkauf darüber, dass Herr Junker aus dem Büro heraus offensichtlich längere Verkaufsgespräche mit Kunden des Sportfachgeschäfts Bert Bruns e. K. führe.

Dieses Verhalten wurde daraufhin am 10. Mai 20.. schriftlich abgemahnt. Parallel dazu führte Björn Walter – als direkter Vorgesetzter – ein Gespräch mit Herrn Junker, in dem dieser zugab, dass er während der Krankheit seines Freundes in der Tat die Geschäfte der Bert Bruns e. K. führte. Inzwischen sei sein Freund aber genesen und führe das Unternehmen wieder alleine. Der Abteilungsleiter Herr Walter wies Herrn Junker im Gespräch ausdrücklich auf die arbeitsrechtlichen Konsequenzen hin, die eine Wiederholung seines Fehlverhaltens mit sich bringe.

In der Folgezeit erschien Herr Junker zur vereinbarten Zeit zur Arbeit, ja er war sogar morgens immer einer der Ersten im Büro. Viele Kunden richteten ihre Anschreiben direkt an Herrn Junker und sein Bürotelefon wurde außergewöhnlich häufig angewählt. Herr Junker erschien selbst bei erkennbarem Unwohlsein zur Arbeit.

Auf der Fahrt zwischen Arbeitsstätte und Wohnung war Herr Junker gestern Abend in einen größeren Verkehrsunfall verwickelt, bei dem er sich so schwerwiegend verletzte, dass er in das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf eingeliefert werden musste.

Heute Morgen war Gerda Heinrich, Geschäftsleiterin der Heinrich KG, zufällig in der Nähe des Büros von Herrn Junker, als das Telefon klingelte. Die Geschäftsleiterin nahm den Hörer ab und meldete sich. Die Gesprächsteilnehmerin, Elke Elster, am anderen Ende der Telefonleitung, sagte, sie möchte bitte mit Herrn Junker sprechen. Als Frau Elster nunmehr von dem Unfall erfuhr, bat sie Gerda Heinrich darum, Herrn Junker gute Besserung zu wünschen und des Weiteren eine dringende Bestellung zu erfassen. Gerda Heinrich erfasste die nachfolgenden Auftragsdaten auf einem Notizblock:

Auf der Fahrt zwischen Arbeitsstätte und Wohnung war Herr Junker gestern Abend in einen größeren Verkehrsunfall verwickelt, bei dem er sich so schwerwiegend verletzte, dass er in das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf eingeliefert werden musste.

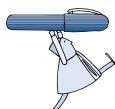
Heute Morgen war Gerda Heinrich, Geschäftsleiterin der Heinrich KG, zufällig in der Nähe des Büros von Herrn Junker, als das Telefon klingelte. Die Geschäftsleiterin nahm den Hörer ab und meldete sich. Die Gesprächsteilnehmerin, Elke Elster, am anderen Ende der Telefonleitung, sagte, sie möchte bitte mit Herrn Junker sprechen. Als Frau Elster nunmehr von dem Unfall erfuhr, bat sie Gerda Heinrich darum, Herrn Junker gute Besserung zu wünschen und des Weiteren eine dringende Bestellung zu erfassen. Gerda Heinrich erfasste die nachfolgenden Auftragsdaten auf einem Notizblock:

- Firmenanschrift: Bernd Grau KG, Heestweg 25, 22143 Hamburg
- Bestellte Artikel: 5 Garten-Trampoline, 25 Hummel Trainingsanzüge, 50 Inlineskates.

Anschließend eröffnete sie Frau Elster, dass es sich wohl um ein Versehen handeln müsse, da hier die Heinrich KG sei und diese nur Büromöbel und Bürozubehör herstelle und vertreibe. Frau Elster entschuldigte sich, sie habe von Herrn Junker die Telefonnummer 040 67245-07 ausdrücklich für den Fall erhalten, dass sich unter der Telefonnummer des Sportfachgeschäfts Bert Bruns e. K. niemand melde.“

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör



Arbeitsaufträge:

1. Diskutieren Sie in der Kleingruppe das Verhalten von Jonas Junker und geben Sie eine begründete Stellungnahme dazu ab, inwieweit die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses sinnvoll erscheint! Berücksichtigen Sie bei Ihrer Einschätzung auch Material 1 und 2.

2. Die Heinrich KG beabsichtigt, eine fristlose Kündigung auszusprechen. Verschaffen Sie sich Kenntnisse über die Rolle des Betriebsrats bei einer fristlosen Kündigung (siehe Material 3)!

3. Erstellen Sie mit MS Word eine Checkliste, die alle für eine Arbeitgeberkündigung relevanten Vorschriften und Regeln enthält!

Beispiel:

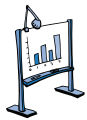
Checkliste – Fristlose Kündigung durch den Arbeitgeber

1. Der fristlosen Kündigung hat (regelmäßig) eine Abmahnung vorauszugehen.
2. Die Ausschlussfrist von zwei Wochen für Kündigung und Zugang der Kündigung ist zu beachten.
3. Die Angabe des Kündigungsgrundes ist aus Informations- und Nachweisgründen sinnvoll.
4. Dem Betriebsrat ist der Kündigungsgrund mitzuteilen.
5. Kündigung muss schriftlich erfolgen.
6. ...

4. Verfassen Sie mit MS Word für Frau Ufer, die – auf Anweisung von Gerda Heinrich – noch heute Herrn Jonas Junker unter Hinweis auf die erfolglose Abmahnung vom 10. Mai 20.. wegen Verstoßes gegen § 5 in Verbindung mit § 6 des Arbeitsvertrags (Material 3) fristlos kündigen soll, ein Kündigungsschreiben!
5. Informieren Sie Sich mithilfe von Material 5 über die rechtssichere Zustellung einer Kündigung an einen Mitarbeiter und entscheiden Sie sich für zwei angemessene Zustellungsformen!

	Alternative 1	Alternative 2
Zustellungsform		

6. Prüfen Sie anhand des Arbeitsvertrages (Material 4), der relevanten Fristen im Arbeitsrecht (Material 6) und den Informationen zur Klage gegen eine Kündigung (Material 7), was Herr Junker nun noch tun kann!



Material 1: Ausübung einer Nebentätigkeit

Nebenjob: Was arbeitsrechtlich erlaubt ist

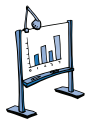
Nicht jede Nebentätigkeit eines Arbeitnehmers ist pflichtwidrig und berechtigt den Arbeitgeber, arbeitsrechtliche Schritte wie Abmahnung oder gar eine fristlose Kündigung in die Wege zu leiten. [...]

Nebentätigkeiten müssen vom Hauptarbeitgeber **nicht genehmigt** werden. Der Arbeitnehmer ist jedoch verpflichtet, eine geplante Nebentätigkeit **vor Aufnahme anzuzeigen**, wenn dies vertraglich/tarifvertraglich **vereinbart** ist oder die **Interessen des Arbeitgebers tangieren** kann. So hat der Arbeitgeber zum Beispiel ein berechtigtes Interesse daran, zu erfahren,

- ob der Arbeitnehmer im Konkurrenzbereich tätig wird,
- sozialversicherungsrechtliche Überschneidungen bestehen (Minijobs) oder
- die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes durch die Nebentätigkeit die Haupttätigkeit beeinträchtigen.

Vertraglich vereinbarte **Nebentätigkeitsverbote** oder **Genehmigungserfordernisse** sind wegen der grundgesetzlich garantierten Berufsfreiheit des Arbeitnehmers (Art. 12 GG) **nicht pauschal zulässig**. Sie sind so auszulegen, dass nur solche Nebentätigkeiten verboten sind, die gegen **berechtigte Interessen** des Arbeitgebers verstoßen. [...]

Quelle: www.haufe.de



Material 2: Vertrauensbruch

Vertrauensbruch kann Kündigung rechtfertigen

Ein Gerichtsurteil zeigt: Wer das Vertrauen seines Arbeitgebers missbraucht, riskiert selbst bei starkem Kündigungsschutz den Job. [...] Ein Arbeitnehmer, der als Mitglied einer Schwerbehindertenvertretung tätig war, nahm an einem Fortbildungsseminar teil. Für die Anreise stellte der Arbeitgeber ihm einen Mietwagen sowie eine betriebliche Tankkarte zur Verfügung – allerdings ausschließlich für die Fahrt zum Seminar. Vor Ort angekommen, entschied sich der Arbeitnehmer jedoch, am selben Tag noch weiter zu einer Gewerkschaftsveranstaltung zu fahren, auf der auch der Bundesarbeitsminister anwesend war. Diese Fahrt war ausdrücklich nicht durch den Arbeitgeber gedeckt.

Der Arbeitgeber sah hierin einen schweren Vertrauensbruch: Die von ihm zur Verfügung gestellten Mittel wurden zweckentfremdet genutzt. Die Konsequenz: fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Das Arbeitsgericht Verden an der Aller bestätigte die Entscheidung: Die missbräuchliche Nutzung von Mietwagen und Tankkarte habe das Vertrauen irreparabel beschädigt. Der Arbeitgeber müsse eine Zusammenarbeit unter diesen Umständen nicht weiter hinnehmen – selbst der besondere Kündigungsschutz aufgrund seiner Funktion in der Schwerbehindertenvertretung schützte den Arbeitnehmer nicht. Auch der Umstand, dass es sich bei der Veranstaltung um eine Gewerkschaftsveranstaltung handelte, half dem Arbeitnehmer nicht weiter. [...]

Quelle: <https://www.anwalt.de/rechtstipps/vertrauensbruch-kann-kuendigung-rechtfertigen-auch-bei-starkem-kuendigungsschutz-tipps-fuer-arbeitnehmer-242975.html> (Auszug, Zugriff vom 21.04.2026)



Material 3: Außerordentliche Kündigung

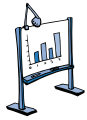
Anhörung des Betriebsrats

Der Betriebsrat ist vor Ausspruch einer außerordentlichen Kündigung anzuhören. Ohne Anhörung des Betriebsrates ist sie unwirksam. Der Arbeitgeber hat dem Betriebsrat wegen der Interessenabwägung auch bei einer außerordentlichen Kündigung die Sozialdaten des zu kündigenden Arbeitnehmers mitzuteilen.

Ausnahmsweise kann darauf verzichtet werden, wenn es dem Arbeitgeber wegen der Schwere der Kündigungsvorwürfe auf die genauen Daten ersichtlich nicht ankommt, der Betriebsrat die ungefähren Daten kennt und er daher die Kündigungsabsicht des Arbeitgebers ausreichend beurteilen kann (BAG v. 15. 11. 1995 – 2 AZR 974/94).

Hat der Betriebsrat gegen die außerordentliche Kündigung Bedenken, hat er dies dem Arbeitgeber unter Angabe der Gründe innerhalb von drei (Kalender-)Tagen nach Zugang der Mitteilung schriftlich mitzuteilen (§ 102 Abs. 1 u. 2 BetrVG). Im Unterschied zur ordentlichen Kündigung ist gegen die außerordentliche Kündigung ein Widerspruch nicht möglich.

Quelle: www.betriebsrat.de/betriebsratslexikon/br/ausserordentliche-kuendigung (Zugriff vom Januar 2026)

**Material 4: Arbeitsvertrag zwischen der Heinrich KG und Jonas Junker****Arbeitsvertrag**

zwischen

Heinrich KG, Rahlstedter Str. 144, 22143 Hamburg¹
und**Jonas Junker, Spitzbergenweg 21, 22145 Hamburg²****§ 1 Beginn des Arbeitsverhältnisses**

Der Arbeitnehmer (AN) tritt zum 1. Oktober 20.. den Dienst als Sachbearbeiter Verkauf in unserem Unternehmen an. Das Unternehmen behält sich vor, dem AN bei gleicher Vergütung eine andere, seiner Vorbildung und seinen Fähigkeiten entsprechende, Tätigkeit zu übertragen.

§ 2 Arbeitszeit und Bezüge

Die Arbeitszeit richtet sich nach dem gültigen Rahmentarifvertrag Hamburger Groß- und Außenhandel. Der AN erhält für seine Tätigkeit ein monatliches Gehalt entsprechend der Gehaltsgruppe 5 nach 5 Tätigkeitsjahren gemäß dem aktuellen Tarifvertrag über Gehälter, Löhne und Ausbildungsvergütungen im Hamburger Groß- und Außenhandel. Das Gehalt wird vom Arbeitgeber (AG) nach Abzug der gesetzlichen Abgaben zum Ende eines jeden Monats in 12 gleichen Monatsraten ausgezahlt.

§ 3 Arbeitsunfähigkeit und Urlaub

Die Lohnfortzahlung bei Arbeitsunfähigkeit richtet sich nach den gesetzlichen Regelungen. Die Urlaubszeit ist in Absprache mit dem AG festzulegen. Dabei ist auf die Belange des Unternehmens Rücksicht zu nehmen. Die jährliche Urlaubszeit und das Urlaubsgeld richten sich nach dem gültigen Rahmentarifvertrag Hamburger Groß- und Außenhandel.

§ 4 Vertragsdauer und Kündigung

Die Probezeit beträgt sechs Monate. In dieser Zeit kann der Vertrag beiderseits mit einer Frist von vier Wochen ohne Angabe von Gründen gekündigt werden. Danach beträgt die Kündigungsfrist für beide Seiten sechs Wochen zum Ende eines Kalendervierteljahres bzw., soweit gesetzlich eine längere Kündigungsfrist vorgeschrieben ist, die gesetzliche Kündigungsfrist. Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen.

§ 5 Pflichten des Angestellten und Datenschutz

Der AN hat im Rahmen seiner Tätigkeit als Sachbearbeiter alle anfallenden Arbeiten sorgfältig nach bestem Wissen und Können zu erfüllen. Geschäftsgeheimnisse wie Bezugsquellen, Kalkulation, Umsätze und Gewinne unterliegen der strikten Verschwiegenheit des AN's. Wird die Verschwiegenheit verletzt, so hat der AG das Recht, auf Schadenersatz zu klagen.

Der AN darf ohne schriftliche Zustimmung des AG's weder

- Geschäfte für eigene oder fremde Rechnung tätigen noch
- selbstständig ein Handelsgewerbe betreiben.

Der AN verpflichtet sich, keine personenbezogenen Daten unbefugt zu einem anderen Zweck als dem, der zur jeweiligen rechtmäßigen Aufgabenerfüllung gehört, zu verarbeiten, bekannt zu geben, zugänglich zu machen oder sonst zu nutzen.

§ 6 Außerordentliche Kündigung und Arbeitszeugnis

Sollte der AN gegen die Vorschriften des § 5 verstoßen, so ist der AG berechtigt, den AN fristlos zu kündigen. Der AN hat beim Ausscheiden Anspruch auf die Ausstellung eines qualifizierten Zeugnisses.

§ 7 Schlussbestimmungen

Dieser Vertrag enthält alle zwischen den beiden Parteien vereinbarten Regelungen. Es gibt keine mündlichen Nebenabreden. Sollte eine der obigen Bestimmungen den gesetzlichen Vorschriften widersprechen, so gilt in diesem Fall die entsprechende gesetzliche Vorschrift. Die übrigen Vertragsbestandteile bleiben dennoch gültig.

Hamburg, 15. Sept. 20..

Ort und Datum

Gerda Heinrich

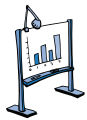
Unterschrift AG

Jonas Junker

Unterschrift AN

¹ im Folgenden „Arbeitgeber (AG)“ genannt

² im Folgenden „Arbeitnehmer (AN)“ genannt



Material 5: Zustellung der Kündigung an einen Mitarbeiter

Eine Kündigung ist eine empfangsbedürftige Willenserklärung. Das heißt, dass die Kündigungsfrist erst dann zu laufen beginnt, wenn die Kündigungszustellung an den Mitarbeiter erfolgt ist. Es kommt also entscheidend auf das Zustellungsdatum an. Im Streitfall ist der Arbeitgeber nicht nur dafür beweispflichtig, dass die Zustellung der Kündigung an den Mitarbeiter überhaupt erfolgte, sondern auch für das genaue Datum.

Kündigungszustellung per Einschreiben ist weniger optimal

Beim Übergabe-Einschreiben wird das Kündigungsschreiben vom Postboten gegen Unterschrift an den Mitarbeiter (Empfänger) übergeben. Trifft der Postbote den Mitarbeiter nicht an, hinterlegt er einen Benachrichtigungsschein. In diesem Fall erfolgt der Zugang des Kündigungsschreibens erst bei Abholung bei der Post. Es gibt Fälle, in denen der Mitarbeiter bestritten hat, den Benachrichtigungsschein erhalten zu haben. Natürlich kann der Arbeitgeber dann den Postboten als Zeugen benennen. Aber ob sich dieser immer hinreichend genau daran erinnert, den Benachrichtigungsschein der Kündigungszustellung auch abgegeben zu haben? Das Risiko liegt beim Absender. Ähnlich ist es beim Einwurf-Einschreiben, bei dem der Zusteller die Kündigung in den Briefkasten des Mitarbeiters einlegt und dies dokumentiert. Bestreitet der Empfänger die Kündigungszustellung, so reicht nicht jedem Gericht die Zustellungsbescheinigung auch als Beweis dafür aus, dass der Postbote den Brief tatsächlich eingeworfen hat. Auch dann kann der Arbeitgeber den Postboten wieder als Zeugen benennen – das Risiko von Erinnerungslücken liegt wiederum beim Absender. Bei der Kündigung per Einschreiben mit Rückschein bestätigt der Mitarbeiter (Empfänger) auf dem Rückschein den Erhalt des Schreibens. Auch bei dieser Variante kommt ein Benachrichtigungsschein zum Einsatz, sollte der Mitarbeiter nicht angetroffen werden. Der Zugang erfolgt erst, wenn das Schreiben abgeholt und der Empfang auf dem Rückschein bestätigt wird. Zwar lässt sich beim Einschreiben mit Rückschein ein Zugang vermuten, doch auch hier kann kein sicherer Beweis erbracht werden, dass der Inhalt des Schreibens zugegangen ist. Außerdem besteht die Möglichkeit bei einem Einschreiben mit Rückschein, die Annahme zu verweigern. Die Kündigung gilt dann als nicht zugegangen.

Kündigungszustellung per Boten

Besser ist es, wenn der Arbeitgeber die Zustellung der Kündigung durch einen Boten – etwa einen Angestellten – erledigen lässt. Dieser ist als Zeuge in der Regel zuverlässiger, weil es für ihn außergewöhnlicher ist, einen Brief zuzustellen als für einen Postboten. Und, wenn er beim Kuvertieren der Kündigung dabei ist, kann er auch als Zeuge dafür dienen, dass in dem Umschlag tatsächlich ein Kündigungsschreiben enthalten war. Wenn der Bote die Zustellung dann noch schriftlich dokumentiert, ist der Arbeitgeber auf der sicheren Seite. Die Kündigung gilt als wirksam zugegangen, sobald der Bote den Brief übergeben hat. Eine Annahme ist nicht erforderlich.

Kündigungszustellung mit Zeugen

Der Arbeitgeber kann die Kündigung auch persönlich übergeben und sich vom Mitarbeiter den Erhalt bestätigen lassen. Der Arbeitnehmer ist aber nicht dazu verpflichtet, eine solche Empfangsbestätigung zu unterschreiben. Daher sollte der Arbeitgeber eine andere Person als Zeugen hinzuziehen. Sobald der Inhalt erkennbar ist, liegt der Zugang vor – klassische Rechtsprechung der Gerichte.

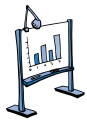
Kündigungszustellung per Gerichtsvollzieher

Auch ein Gerichtsvollzieher kann vom Arbeitgeber mit der Zustellung der Kündigung beauftragt werden. Welcher Gerichtsvollzieher zuständig ist, kann beim Amtsgericht am Wohnort des Empfängers erfragt werden. Der Gerichtsvollzieher erhält das Kündigungsschreiben per Post und stellt es selber oder mithilfe der Deutschen Post AG zu. Kosten: etwa 20,00–40,00 €. Dies Verfahren ist wasserdicht – selbst wenn der Empfänger nicht da ist oder die Annahme verweigert. Der Inhalt des Schreibens und sein Zugang werden amtlich beurkundet. Allerdings ist zu beachten, dass es bis zur Zustellung einige Tage dauern kann.



Material 6: Wichtige Fristen im Kündigungsrecht

Gegenstand	Fristen
Kündigungsschutzklage (AN-Klage gegen eine Kündigung)	➤ drei Wochen nach Zugang der Kündigung (§ 4 KSchG)
AN-Klage, durch die die Unwirksamkeit eines befristeten Arbeitsvertrags geltend gemacht wird	➤ drei Wochen nach dem vereinbarten Ende des befristeten Arbeitsverhältnisses (§ 17 TzBfG)
Antrag auf nachträgliche Zulassung der Kündigungsschutzklage	➤ zwei Wochen nach Behebung des der rechtzeitigen Klageerhebung entgegenstehenden Ereignisses (§ 5 Abs. 3 KSchG)



Material 7: Klage gegen Kündigung

Mehrere Millionen Arbeitsverhältnisse werden jährlich gekündigt, ein Drittel davon durch den Arbeitgeber. Von den betroffenen Arbeitnehmern reichen etwa 15 % eine Kündigungsschutzklage ein. In den wenigsten Fällen erreichen die Beschäftigten allerdings, ihren ehemaligen Arbeitsplatz wieder zu bekommen. Gründe für eine Klage sind daher eher, eine Abfindung zu kassieren oder einer Sperrfrist beim Arbeitslosengeld vorzubeugen.

Um vor dem Arbeitsgericht Recht zu bekommen bedarf es beispielsweise formeller Fehler bei der Kündigung. Diese führen dazu, dass eine Kündigung unwirksam ist. Häufig wird dann ein Vergleich geschlossen und der Arbeitnehmer erhält eine Abfindung. Dabei orientieren sich die Gerichte an der Faustformel: halbes bis ganzes Monatsgehalt pro Beschäftigungsjahr.

Betriebs-, krankheits- und verhaltensbedingte Kündigungen sind die drei häufigsten Gründe für Kündigungen. Bei einer betriebsbedingten Kündigung müssen dringende betriebliche Erfordernisse und eine korrekte Sozialauswahl vorliegen. Eine krankheitsbedingte Kündigung setzt regelmäßige Fehlzeiten sowie eine negative Gesundheitsprognose voraus. Wer seinen Arbeitgeber beklaut, dem kann fristlos gekündigt werden.

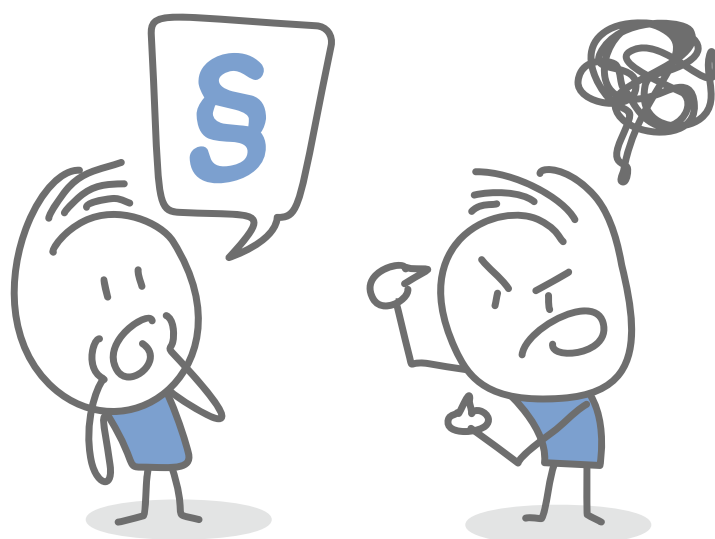
Generell ist es nicht so einfach einen Arbeitnehmer loszuwerden, insbesondere, wenn er unter dem Schutz des Kündigungsschutzgesetzes steht. Das Gesetz gilt in Betrieben mit mehr als zehn Beschäftigten, zudem muss das Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestehen.

Die Kündigung muss in jedem Fall schriftlich erfolgen. Der Arbeitgeber muss die Kündigungsfristen einhalten, die im Arbeits-, im Tarifvertrag oder im Gesetz geregelt sind. Bei Schwangeren, Frauen im Mutterschutz oder bei Eltern in Elternzeit muss das Gewerbeaufsichtsamt einer Kündigung zustimmen, bei Schwerbehinderten ist es das Integrationsamt.

Vor dem zuständigen Arbeitsgericht herrscht kein Anwaltszwang, doch ist es sinnvoll, sich beim Experten Rat zu holen, sei es beim Anwalt oder der Gewerkschaft. Im Arbeitsgerichtsprozess trägt in der ersten Instanz jede Seite ihre Kosten selbst, egal ob sie gewinnt oder verliert.

Die Kündigungsschutzklage muss binnen drei Wochen nach Zugang der Kündigung beim Arbeitsgericht eingehen. Bei einer verhaltensbedingten Kündigung ist es angebracht, Klage zu erheben, denn hier droht dem Beschäftigten eine Sperre des Bezugs von Arbeitslosengeld für 12 Wochen, weil die Kündigung aus der Sicht der Agentur für Arbeit provoziert wurde.

Das gerichtliche Verfahren nach Erhebung einer Kündigungsschutzklage sieht vor, dass das Gericht zunächst versuchen muss in einem Güutetermin eine einvernehmliche Lösung zwischen den Parteien herbeizuführen. Einigen sich die Parteien im Güutetermin nicht, so geht der Rechtsstreit in das streitige Verfahren über. Das Gericht wird eingangs der Verhandlung in aller Regel noch einmal fragen, ob doch noch eine gütliche Einigung möglich ist. Wenn nicht, fällt es ein Urteil.



1 Einen Liquiditätsplan erstellen



Situation:

Neben der Gewinnerzielung ist die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit ein Unternehmensziel, das bei der Heinrich KG stets im Vordergrund steht. Ohne eine solide Liquiditätsplanung können im Unternehmen unerwartet Liquiditätsengpässe bis hin zur Zahlungsunfähigkeit entstehen. Unerwartete Mahnkosten und Zinsaufwendungen sowie verärgerte Kreditoren sind die Folge.

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

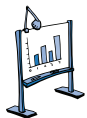
Im Rahmen der Liquiditätsplanung werden Zahlungsflüsse zeitpunktbezogen aufgezeichnet. Der Überblick über voraussichtliche Ein- und Auszahlungen in den Folgemonaten hilft, finanzielle Risiken rechtzeitig zu erkennen und zu verhindern.

Die kaufmännische Mitarbeiterin Damla Debus soll im Dezember 20.. für die ersten sechs Monate des neuen Geschäftsjahres einen Liquiditätsplan aufstellen, der eine Übersicht über die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen in der Heinrich KG bietet.



Arbeitsaufträge:

1. Erstellen Sie für die Heinrich KG den Liquiditätsplan für das erste Halbjahr 20.. aufgrund der unten stehenden Angaben (Material 1) und nach dem vorgegebenen Muster (Material 2)! Nutzen Sie dazu nach Möglichkeit das Tabellenkalkulationsprogramm MS Excel.



Material 1: Interne Mitteilung zur Investitions-, Umsatz- und Kostenplanung (Auszug)

Investitionsplan 20..	
Objekt 1	Umrüstungsprozess Fließfertigung – Losgröße 1
Anschaffungskosten	550.000,00 €
Anschaffungsnebenkosten	20.000,00 €
Investitionsvolumen	570.000,00 €
Bemerkungen	Die Umrüstung wird im Januar abgeschlossen und bezahlt.
Objekt 2	Verwaltungsgebäude Instandsetzung – Dach, Kantine, Sanitäranlagen
Anschaffungskosten	355.000,00 €
Bemerkungen	Die Instandsetzung wird im Februar abgeschlossen und bezahlt.
Umsatzplan 20..	
Januar	5.410.000,00 €
Februar	5.393.800,00 €
März	5.024.400,00 €
April	5.187.100,00 €
Mai	5.121.140,00 €
Juni	5.195.220,00 €
Kostenplanung	
- Die monatlichen Zinsgutschriften der Bank über 6.000,00 € sinken ab April auf 3.500,00 €. - Die Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung betragen monatlich jeweils 19.000,00 €. - Die sonstige Einnahmen betragen monatlich gewöhnlich jeweils 2.500,00 €. - Der Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen beträgt im Januar und Februar 3.270.000,00 €, danach monatlich regelmäßig 3.050.000,00 €.	

- Energiekosten entstehen monatlich jeweils in Höhe von 180.000,00 €.
- Die Wareneinkäufe betragen monatlich bis einschließlich Februar 450.000,00 €. Ab März steigen die Waren um 2,5 % im Preis.
- Bei konstantem Personalbestand und aufgrund der laufenden Tarifverhandlungen wird unterstellt, dass die Löhne und Gehälter ab April jeweils um 3 % steigen. Vor der Erhöhung betrugen die Löhne 280.000,00 € und die Gehälter 335.000,00 €.
- Ab April steigen die monatlichen Sozialabgaben um 800,00 € auf 185.900,00 € pro Monat.
- Die monatlichen Ausgaben für Leasing in Höhe von 50.000,00 € sinken ab April auf 35.000,00 €.
- Die Ausgaben für Werbung werden ab Mai um 35.000,00 € auf 196.000,00 € pro Monat erhöht.
- Für Bürobedarf und Büroartikel werden insgesamt 30.000,00 € pro Monat ausgegeben.
- An Versicherungsbeiträgen sind monatlich jeweils 2.900,00 € zu entrichten.
- Die monatlichen Abschlagszahlungen für betriebliche Steuern betragen 141.000,00 €.
- Die monatlichen Zinszahlungen sinken ab April von 53.000,00 € auf 42.000,00 €, weil mit der Hausbank ein sehr günstiger und flexibler Anschlusskredit vereinbart werden konnte.
- Die Kredittilgung beträgt im ersten Halbjahr fortlaufend 88.000,00 € pro Monat.
- Sonstige Auszahlungen sind monatlich jeweils mit 27.000,00 € zu berücksichtigen.

2. Entscheiden Sie begründet, wie die Heinrich KG eine möglicherweise im ersten Halbjahr festgestellte Finanzierungslücke (negativer Liquiditätssaldo) schließen sollte!

3. Unterbreiten Sie in Stichpunkten grundsätzliche Vorschläge, wie etwaige Finanzierungslücken geschlossen werden können, um einer drohenden Zahlungsunfähigkeit zu begegnen!

➤

➤

➤

➤



Material 2: Liquiditätsplan

Liquiditätsplan							
Position	Januar Plan	Februar Plan	März Plan	April Plan	Mai Plan	Juni Plan	
Anfangsbestand	530.000,00 €						
Einzahlungen							
Umsatzerlöse							
Zinsen							
Vermietung und Verpachtung							
Sonstige Einnahmen							
Summe Einzahlungen							
Auszahlungen							
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe							
Energie							
Waren							
Löhne							
Gehälter							
Soziale Abgaben							
Leasing							
Werbung							
Bürobedarf und Büroartikel							
Versicherungen							
Steuern							
Zinsen							
Kredittilgung							
Sonstige Ausgaben							
Investition – Umrüstungsprozess							
Investition – Gebäudeinstandsetzung							
Summe Auszahlungen							
Liquiditätssaldo							

6 Eine Produktionsmaschine anschaffen



Situation:

In enger Kooperation mit der Abteilung Einkauf hat die Geschäftsführerin Gerda Heinrich intensiv nach einer Produktionsmaschine Ausschau gehalten, die in der Lage ist, Stühle für den Indoor- und Outdoor-Bereich ohne nennenswerte Einrichtungskosten und Zeitverluste herzustellen.

Die Entscheidung ist zugunsten einer Produktionsmaschine gefallen, die für 400.000,00 € erworben werden kann. Der Verkäufer gibt die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer dieser Maschine mit 8 Jahren an, die Heinrich KG könnte steuerlich somit jährlich linear 12,5 % des Anschaffungspreises abschreiben.

Eine Nachfrage in der Finanzbuchhaltung hat ergeben, dass ein Barkauf nicht infrage kommt, da die zur Verfügung stehenden Barmittel und das Bankguthaben in erster Linie für den Kauf von Roh- und Hilfsstoffen verwendet werden sollen. Frau Heinrich hat deswegen bei der Hausbank, der Hamburger Sparkasse ein Angebot zur Kreditfinanzierung eingeholt:

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

Hamburger Sparkasse · Postfach · 20454 Hamburg
Heinrich KG
Frau Gerda Heinrich
Rahlstedter Str. 144
22143 Hamburg

Firmenkunden – Beratung und Betreuung

Ansprechpartner

Wolfram Wahling
Tel. 040 3572-27
Fax 040 3597 222
wahling@haspa.de

Datum: ...-..-20..

Angebot zur Kreditfinanzierung

Sehr geehrte Frau Heinrich,

wunschgemäß bestätigen wir Ihnen folgende Kreditkonditionen:

Kreditsumme: 400.000,00 € wahlweise als Fälligkeits-, Raten- oder Annuitätendarlehen,
Nominalzinssatz: 4,75 %, Laufzeit: 8 Jahre, Tilgung bei

- **Fälligkeitsdarlehen:** am Ende der Laufzeit in einem Betrag
- **Abzahlungsdarlehen:** in gleichbleibenden Tilgungsraten zum Jahresende
- **Annuitätendarlehen:** jährlich gleichbleibende Zahlung für Zins und Tilgung

Die Zahlungen der Tilgung sowie die Zinszahlungen erfolgen nach Wunsch jeweils am Ende des Jahres.

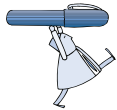
Wir hoffen, dass die Kreditkonditionen Ihren Vorstellungen entsprechen. Teilen Sie uns bitte mit, für welche Art von Kredit Sie sich entschieden haben.

Mit freundlichen Grüßen

Hamburger Sparkasse

i. V. *Wolfram Wahling*

Wolfram Wahling
Filialleiter



Arbeitsaufträge:

1. Berechnen Sie die jeweilige Gesamtbelastung der drei Finanzierungsalternativen unter Verwendung der folgenden Angaben und Vorlagen!

► Fälligkeitsdarlehen

Darlehenssumme: 400.000,00 €; Zinssatz: 4,75 %; Darlehenstilgung am Ende der 8-jährigen Laufzeit.

Zins- und Tilgungsplan					
Jahr	Darlehensbetrag am Jahresanfang	Zinsen	Tilgung	Liquiditätsbelastung	Restschuld am Jahresende
1	400.000,00 €		0,00 €		
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Summe					

► Abzahlungsdarlehen

Darlehenssumme: 400.000,00 €; Zinssatz: 4,75 %; Darlehenstilgung jährlich gleichbleibend 12,50 % von der Darlehenssumme; Laufzeit: 8 Jahre.

Zins- und Tilgungsplan					
Jahr	Darlehensbetrag am Jahresanfang	Zinsen	Tilgung	Liquiditätsbelastung	Restschuld am Jahresende
1	400.000,00 €			69.000,00 €	350.000,00 €
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Summe					

► Annuitätendarlehen

Darlehenssumme: 400.000,00 €; Zinssatz: 4,75 %; fest vereinbarte Annuität während der Laufzeit: 61.264,78 €; Laufzeit: 8 Jahre.

Zins- und Tilgungsplan					
Jahr	Darlehensbetrag am Jahresanfang	Zinsen	Tilgung	Liquiditätsbelastung	Restschuld am Jahresende
1	400.000,00 €			61.264,78 €	
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Summe					

2. Vergleichen Sie den Zins- und Tilgungsaufwand sowie die Liquiditätsbelastungen beim Fälligkeits-, Abzahlungs- und Annuitätendarlehen!

Fälligkeitsdarlehen:

Abzahlungsdarlehen:

Annuitätendarlehen:

3. Treffen Sie eine begründete Entscheidung, mit welcher Darlehensart die Heinrich KG die neue Produktionsmaschine finanzieren sollte!

Entscheidung:



Fortsetzung der Situation:

Die verantwortlichen Entscheider in der Heinrich KG konnten sich bisher nicht endgültig auf eine Finanzierungsalternative festlegen. Vor allem Frau Heinrich möchte noch eine durchaus übliche Finanzierungsvariante prüfen: das Leasing! Aus diesem Grunde hat sie bei der Leasinggesellschaft Brot & Kahn KG das folgende Angebot eingeholt:



Leasinggesellschaft Brot & Kahn

Brot und Kahn KG • Fürther Str. 12 • 51065 Köln
Heinrich KG
Frau Gerda Heinrich
Rahlstedter Str. 144
22143 Hamburg

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

Name: Bernd Kahn
Telefon: 0221 25051-10
Telefax: 0221 25052
E-Mail:

Datum: ..-.-20..

Leasingangebot

Sehr geehrte Frau Heinrich,

ergänzend zum Angebot unserer Maschine „Robo-Extruder XL“ unterbreiten wir Ihnen gerne über unsere Leasinggesellschaft ein Leasingangebot.

- **Modell:** Robo-Extruder XL
- **Preis:** 400.000,00 €
- **Abschlussgebühr:** 3% des Anschaffungswerts, zahlbar mit der ersten Leasingrate
- **Laufzeit:** 4 Jahre Grundmietzeit
- **Leasingleistung pro Jahr/Mietsatz:** 25% p. a. des Anschaffungswerts
- **Leasingleistungen:** Sämtliche Reparatur- und Serviceleistungen werden von der Leasinggesellschaft Brot & Kahn übernommen.
- **Vertragsoption:** Verlängerung des Leasingvertrags nach Ablauf der Grundmietzeit um weitere 4 Jahre zu einem Mietsatz von 5% p. a. des Anschaffungswerts.

Die Zahlung der Leasingraten erfolgt jeweils am Jahresende.

Mit freundlichen Grüßen

Brot & Kahn KG

Bernd Kahn

Leasinggesellschaft
Brot & Kahn KG
Inhaber: Werner Brot
Bernd Kahn
USt-Ident-Nr.: DE 121 965 746

Fürther Str. 12
51065 Köln
Telefon: 0221 25051-0
Telefax: 0221 25052

Handelsregister
Amtsgericht Köln
HRA 8484

Bankverbindung:
Sparkasse KölnBonn
IBAN: DE43 3705 0198 0011 6796 05
BIC: COLS DE 33 XXX

7 Den Lieferantenkredit beurteilen



Situation:

Nathalie Nesser, kaufmännische Mitarbeiterin in der Heinrich KG, überlegt, ob sie die soeben eingetroffene Rechnung des Bürobedarfslieferanten, der Brand GmbH, unter Abzug von Skonto bezahlen oder den vom Lieferanten kostenlos gewährten Zahlungsaufschub ausnutzen soll.

Heinrich KG
Büromöbel und Zubehör

Die Heinrich KG hat momentan zu wenig Geld auf ihrem Geschäftskonto, um die Rechnung zu begleichen, erwartet aber in 60 Tagen einen ausreichenden Zahlungseingang auf dem Konto.

Wenn Nathalie Nesser die Rechnung so spät wie möglich, aber innerhalb der Skontofrist bezahlt, ist sie gezwungen, den von der Hamburger Sparkasse eingeräumten Kontokorrentkredit von 9,75 % in Anspruch zu nehmen.



Brand GmbH · Robert-Koch-Straße 17 · 33334 Gütersloh
Heinrich KG
Natalie Nesser
Rahlstedter Str. 144
22143 Hamburg

Ihr Zeichen: nes
Ihre Bestellung vom: 13.10.20..
Name: Brückner
Telefon: 05241 9966-13
E-Mail: brückner@brand-kg.de

Bitte bei Zahlung angeben

Kunden-Nr.: 040-15200
Lieferungsdatum: 22.10.20..
Rechnungs-Nr.: 0518610-20..
Rechnungsdatum: 30.10.20..

Rechnung Nr. 0518610-20..

Wir bedanken uns für die gute Zusammenarbeit und stellen Ihnen heute folgende Lieferung in Rechnung:

Nr	Bezeichnung	Menge	Einzelpreis/€	Gesamtpreis/€
1	Chefsessel	10 Stück	1.200,00	12.000,00
2	Ordnersäulen – Eckschrank	5 Stück	1.850,00	9.250,00
3	Trenn- und Stellwand	50 Stück	205,00	10.250,00
4	Garderobenständer	20 Stück	445,00	8.900,00
			Summe netto	40.400,00
			USt 19 %	7.676,00
			Rechnungsbetrag	48.076,00

Zahlbar mit 3 % Skonto innerhalb von 14 Tagen oder 60 Tage Ziel.

Die gelieferte Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung unser Eigentum.

Geschäftsführer: Rudi Rauer
Amtsgericht Bielefeld: HRB 1081

Ust-Id-Nr.: DE 123 996 647
Steuer-Nr.: 305/5816/1850

Bankverbindung: Volksbank Bielefeld-Gütersloh
IBAN: DE70 4786 0125 0000 2233 55
BIC: GENODEM1GTL

1 Informationen über die Kosten- und Leistungsrechnung beschaffen

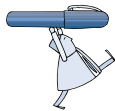


Situation:

Leon Laus darf heute Nachmittag an einer Besprechung zwischen Frau Meier und Herrn Fitschen teilnehmen. Dabei soll nach Aussage von Frau Meier das diesjährige Betriebsergebnis diskutiert werden. Da Leon den Unterschied zwischen dem Gesamtergebnis der Heinrich KG und dem Betriebsergebnis nicht kennt, bittet Frau Meier ihn, sich am Vormittag anhand einiger Unterlagen auf die Besprechung vorzubereiten.

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör



Arbeitsaufträge:

1. Grenzen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung von der Buchführung ab!

Buchführung	
Kosten- und Leistungsrechnung	

2. Informieren Sie sich zunächst anhand von Material 1 über den Zweck und die Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung sowie über wichtige Grundbegriffe und deren Abgrenzung voneinander.

2.1 Nennen Sie wichtige Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung!

➤ _____

➤ _____

➤ _____

➤ _____

2.2 Prüfen Sie, ob die folgenden Aussagen **richtig** oder **falsch** sind!

Nr.	Aussagen	Entscheidung
1	Aufwendungen und Erträge sind Begriffe der Erfolgsrechnung der Buchführung.	
2	Aufwendungen sind zugleich auch immer Ausgaben des Unternehmens.	
3	Einnahmen sind zugleich auch immer Erträge des Unternehmens.	
4	Neutrale Aufwendungen entstehen bei der Verfolgung betriebsfremder Ziele.	
5	Unter Aufwendungen versteht man den Werteverzehr im Unternehmen für betriebliche Zwecke.	
6	Das Betriebsergebnis wird aus der Gegenüberstellung der neutralen Aufwendungen und der Leistungen ermittelt.	
7	Das ermittelte Unternehmensergebnis im Rechnungskreis I enthält sowohl das Betriebsergebnis als auch das neutrale Ergebnis.	
8	Ein Betriebsgewinn wird dann erwirtschaftet, wenn die Leistungen höher sind als die Kosten.	

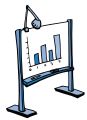
2.3 Ordnen Sie die folgenden Aufwands- und Ertragsarten korrekt zu:

- (1) neutrale Aufwendungen
- (2) neutrale Erträge
- (3) betriebliche Aufwendungen (Kosten)
- (4) betriebliche Erträge (Leistungen)

Nr.	Aufwands- und Ertragsarten	Entscheidung
1	Zinsaufwendungen	
2	Mieterträge für ein nicht betrieblich genutztes Gebäude	
3	Rückerstattung zu viel entrichteter Betriebssteuern für vergangene Geschäftsjahre	
4	Brandschaden im Rohstofflager	
5	Lohnzahlungen	
6	Ertrag aus dem Abgang einer Verpackungsmaschine	
7	Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse	
8	Abschreibungen auf ein vermietetes nicht betrieblich genutztes Gebäude	
9	Soziale Abgaben	
10	Verluste aus Wertpapiergeschäften	
11	Entnahme von Fertigerzeugnissen für private Zwecke	
12	Hoher Forderungsausfall eines Kunden	
13	Mietzahlung für ein Lagergebäude	
14	Instandhaltungsaufwand für Maschinen	
15	Gewerbesteuernachzahlung für vergangene Geschäftsjahre	

3. Vervollständigen Sie die folgenden Formeln:

_____	>	_____	= Unternehmensgewinn
_____	<	_____	= Unternehmensverlust
_____	>	_____	= Betriebsgewinn
_____	<	_____	= Betriebsverlust



Material 1: Auszug aus dem Handbuch „Intern rechnen – extern erfolgreich!“

Die Kosten- und Leistungsrechnung verfolgt nicht nur das Ziel, alle Kosten und Leistungen zu erfassen und das Betriebsergebnis zu ermitteln. Weitere wichtige Aufgaben sind:

- **Bereitstellung der Unterlagen für die Kalkulation:** Aufgrund der durchgeführten Kostenermittlung erfolgt die Preisermittlung, die im immer härter werdenden Konkurrenzkampf zunehmend an Bedeutung gewinnt. Nur auf der Grundlage einer soliden Kalkulation können Entscheidungen bezüglich der Sortimentspolitik oder der Annahme von Aufträgen getroffen werden.
- **Bewertung der Vorräte zum Jahresabschluss:** Ausgehend von den Inventurergebnissen werden unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften alle Artikel bewertet. Hierfür sind eine Kostenrechnung und ein entsprechendes Kalkulationsverfahren notwendig.
- **Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Betriebes:** Es genügt nicht, die Kosten lediglich zu ermitteln. Sie müssen vielmehr beeinflusst, das heißt gesenkt werden. Will ein Betrieb im Wettbewerb nicht unterliegen, so ist eine ständige Steigerung der Wirtschaftlichkeit notwendig. Dafür sind die Kosten und Leistungen ständig zu planen und zu überwachen.

Im täglichen Sprachgebrauch werden viele Begriffe synonym verwandt, was betriebswirtschaftlich nicht korrekt ist. Hier ist eine klare Trennung notwendig.

A. Auszahlungen und Einzahlungen (Elemente der Liquiditätsrechnung)

Auszahlungen sind der tatsächliche Zahlungsmittelabfluss, der in Form von Bargeld oder von Bank- bzw. Postüberweisungen erfolgen kann.

Einzahlungen sind sämtliche Zuflüsse an Zahlungsmitteln (Kasse, Bank, Post).

B. Ausgaben und Einnahmen

Sie unterscheiden sich von den Auszahlungen und Einzahlungen dadurch, dass die tatsächlichen Abflüsse oder Zuflüsse von Zahlungsmitteln um Forderungen bzw. Schulden berichtigt sind. Ausgaben und Einnahmen verändern das Geldvermögen des Unternehmens. Das Geldvermögen besteht aus dem Zahlungsmittelbestand sowie den kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten.

	Zahlungsmittelbestand
+	kurzfristige Forderungen
–	kurzfristige Verbindlichkeiten
=	Geldvermögen

Ausgaben vermindern das Geldvermögen, **Einnahmen** erhöhen das Geldvermögen.

C. Aufwendungen und Erträge (Elemente der Erfolgsrechnung)

Alle Geschäftsfälle, die das Eigenkapital verändern, führen zu Aufwendungen oder Erträgen. In der Finanzbuchhaltung sind sie in der GuV-Rechnung des Jahresabschlusses zu finden.

	Anlagevermögen
+	Vorräte
+	Geldvermögen
+	langfristige Forderungen
–	langfristige Schulden
=	Eigenkapital (Reinvermögen)

Aufwendungen sind der Werteverzehr für Güter und Dienstleistungen innerhalb einer bestimmten Rechnungsperiode, der nicht nur der Erfüllung des Betriebszweckes, also der Leistungserstellung und Leistungsverwertung dient. Aufwendungen und Ausgaben müssen wertmäßig nicht übereinstimmen (z. B. die Abschreibung ist zwar ein Aufwand, aber keine Ausgabe).

Erträge sind der Wertezuwachs durch erstellte Güter und Dienstleistungen innerhalb einer bestimmten Rechnungsperiode, der nicht nur auf der Erfüllung des Betriebszweckes, also der Leistungserstellung und -verwertung, beruht. Erträge und Einnahmen müssen wertmäßig nicht übereinstimmen (z. B. eine Wertzuschreibung auf ein zuvor außerplanmäßig abgeschrieben Grundstück erhöht das Eigenkapital, stellt aber keine Einnahme dar).

D. Kosten und Leistungen (Elemente der Kosten- und Leistungsrechnung [KLR])

Kosten sind alle betrieblichen Aufwendungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem eigentlichen Betriebszweck stehen. Sie erfassen den Verzehr an Gütern, Diensten und Abgaben, der im Rahmen der geplanten betrieblichen Leistungserstellung (= Beschaffung + Produktion) und Leistungsverwertung (= Absatz) anfällt. Wenn die Kosten wertmäßig den Aufwendungen der Buchhaltung entsprechen, spricht man von **Grundkosten**.

Es gibt in einem Unternehmen aber auch Aufwendungen, die in keinem Zusammenhang mit der Beschaffung, Produktion und dem Absatz stehen oder unregelmäßig und/oder in außergewöhnlicher Höhe anfallen. Diese werden als neutrale Aufwendungen bezeichnet und entweder gar nicht oder nicht mit den in der Buchführung ausgewiesenen Beträgen in der Kosten- und Leistungsrechnung berücksichtigt.

Zu den neutralen Aufwendungen zählen:

- betriebsfremde Aufwendungen (Verluste aus Wertpapiergeschäften),
- Aufwendungen, die im Zusammenhang mit einer Umstrukturierung des Vermögens entstehen (Verluste aus dem Abgang von Gegenständen des Sachanlagevermögens),
- periodenfremde Vorgänge (Nachzahlung von Löhnen oder Steuern),
- außerordentliche Aufwendungen. Es handelt sich um Aufwendungen, die ungewöhnlich hoch und/oder äußerst selten sind (Verluste aus Enteignungen oder der Verkauf von Betriebsteilen).

Weiterhin gibt es Kosten, die überhaupt keine Aufwendungen sind. Beispiele für diese Zusatzkosten wären der kalkulatorische Unternehmerlohn oder die kalkulatorische Miete.

Zu den **Leistungen**, die immer das Ergebnis einer geplanten betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung sind, zählen:

- Absatzleistungen = Umsatzerlöse,
- Lagerleistungen (Mehr- und Minderbestände),
- aktivierte Eigenleistungen (selbsterstellte Anlagen),
- Eigenverbrauch.

Man spricht von **Grundleistungen**, wenn die Leistungen in der Kosten- und Leistungsrechnung den Erträgen der Buchführung wertmäßig entsprechen.

Es gibt in einem Unternehmen aber auch Erträge, die in keinem Zusammenhang mit der Beschaffung, Produktion und dem Absatz stehen oder unregelmäßig und/oder in außergewöhnlicher Höhe anfallen. Diese werden als neutrale Erträge bezeichnet und entweder gar nicht oder nicht mit den in der Buchführung ausgewiesenen Beträgen in der Kosten- und Leistungsrechnung berücksichtigt.

Zu den neutralen Erträgen zählen:

- betriebsfremde Erträge (Mietserträge, Zinserträge, Erträge aus Wertpapierverkäufen),
- Erträge, die im Zusammenhang mit einer Umstrukturierung des Vermögens entstehen (Erträge aus dem Abgang von Vermögensgegenständen),
- zwar betriebliche, aber periodenfremde Vorgänge (Steuerrückerstattung),
- außerordentliche Erträge aufgrund ungewöhnlich hoher und/oder selten vorkommender Geschäftsfälle (Steuererlass, Gläubigerverzicht).

Es kann in einem Unternehmen zudem Leistungen geben, die überhaupt keine Erträge sind. Ein Beispiel für diese **Zusatzleistungen** sind Verkaufsprodukte, die vom Unternehmen verschenkt werden.

2 Abgrenzungsrechnung I – Aufwendungen und Erträge unternehmensbezogen abgrenzen



Situation:

Zusammen mit Herrn Fitschen soll Leon Laus die Abgrenzungsrechnung der Heinrich KG für die vergangene Abrechnungsperiode vornehmen. Dazu haben sich die beiden von der Buchhalterin Svenja Meier die Aufwendungen und Erträge der Geschäftsbuchführung geben lassen. Bevor nun die eigentliche Arbeit beginnt, bittet Herr Fitschen Leon, sich kurz über den technischen Ablauf und das Ziel der Abgrenzungsrechnung zu informieren. Für den Nachmittag verabreden sich beide, um dann die Abgrenzungsrechnung durchzuführen.

Heinrich KG
Büromöbel und Zubehör

Frau Meier hat die Aufwendungen und Erträge der Heinrich KG für die vergangene Abrechnungsperiode (Oktober 20..) zusammengestellt. Danach ergibt sich folgendes Bild:

		Aufwendungen in €	Erträge in €
5000	Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse		3.885.000,00 €
5100	Umsatzerlöse für Waren		85.000,00 €
5200	Mehrbestand an Erzeugnissen		34.000,00 €
5300	Andere aktivierte Eigenleistungen		16.000,00 €
5460	Erträge aus dem Abgang von Vermögensgegenständen		45.000,00 €
5500	Erträge aus Beteiligungen		28.000,00 €
6000	Aufwendungen für Rohstoffe	1.200.000,00 €	
6020	Aufwendungen für Hilfsstoffe	650.000,00 €	
6100	Aufwendungen für bezogene Leistungen	65.000,00 €	
6200	Löhne	314.000,00 €	
6300	Gehälter	360.000,00 €	
6400	Soziale Abgaben	220.000,00 €	
6520	Abschreibungen auf Sachanlagen	140.000,00 €	
6900	Versicherungsbeiträge	7.000,00 €	
7460	Verluste aus dem Abgang von Wertpapieren	13.000,00 €	
7510	Zinsaufwendungen	55.000,00 €	

Hinweis:

Bei dieser Situation wird zunächst nur die 1. Stufe der Abgrenzungsrechnung durchgeführt, die kostenrechnerischen Korrekturen finden erst in der nächsten Situation Anwendung!



Arbeitsaufträge:

1. Informieren Sie sich über den rechnungstechnischen Ablauf der unternehmensbezogenen Abgrenzung und beschreiben Sie diesen Ablauf kurz!

2. Ermitteln Sie das Unternehmensergebnis, das Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung und das Betriebsergebnis, indem Sie die folgende Abgrenzungstabelle ausfüllen!

Rechnungskreis I				Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich				Abgrenzungsbereich				Kosten- und Leistungsrechnung	
Buchführung				unternehmensbezogene Abgrenzungen		kostenrechnerische Korrekturen			
Kto.-Nr.	Konto	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
5000	UE f. eig. Erz.								
5100	UE f. HW								
5200	BV Erz.								
5300	A. Eigenleistung								
5460	Ertr. a. d. A. Vg.								
5500	Ertr. Beteiligungen								
6000	Aufw. f. Rohstoffe								
6020	Aufw. f. Hilfsstoffe								
6100	Aufw. bz. Leistg.								
6200	Löhne								
6300	Gehälter								
6400	Soziale Abgaben								
6520	Abschreib. Sa.								
6900	Vers.-Beiträge								
7460	WP-Verluste								
7510	Zinsaufw.								
Summen									
Salden (Ergebnis)									
		Unternehmens- ergebnis:		Ergebnis aus unternehmens- bezogener Abgrenzung:		Ergebnis aus kostenrechnerischen Korrekturen:		Betriebsergebnis:	

3 Abgrenzungsrechnung II – kostenrechnerische Korrekturen vornehmen



Situation:

Leon Laus freut sich darüber, dass er die Technik der Abgrenzungsrechnung so schnell verstanden hat. Andererseits ist er auch verwundert, hatte ihm doch Frau Meier prophezeit, dass er nun in ein enorm schwieriges Gebiet der Kosten- und Leistungsrechnung eindringt. Nach einem Gespräch mit Herrn Fitschen kehrt allerdings Ernüchterung bei Leon ein, da er in ihm erfahren hat, dass es sich bei der durchgeführten Abgrenzungsrechnung nur um eine vereinfachte Form handelt.

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

Kalkulatorische Kosten, die in jeder Abgrenzungsrechnung vorkämen, hätten bisher komplett gefehlt, erklärt ihm Herr Fitschen. Dies soll sich nun ändern. Nachdem auch die kalkulatorischen Daten vorliegen, ist für den nächsten Vormittag erneut eine Abgrenzungsrechnung geplant. Grundlage dieser Arbeit werden dann die Daten aus dem Dezember sein. Leon beschließt, sich bis zum nächsten Tag intensiv auf die anstehende Arbeit vorzubereiten.



Arbeitsaufträge:

1. Informieren Sie sich in Ihrem Schulbuch über den Zweck und den Umfang der kalkulatorischen Kosten und klären Sie die Begriffe „Grundkosten“, „Anderskosten“ und „Zusatzkosten“!

Grundkosten	
Anderskosten	
Zusatzkosten	

10 Die Gewinnschwelle und Preisuntergrenzen bestimmen



Situation:

Leon Laus beschäftigt sich heute Vormittag mit der Ermittlung der Gewinnschwellen bei den beiden Bürostühlen „Smile“ und „Verdan“. Bei beiden Artikeln hat Herr Fitschen die Vermutung, dass die Absatzzahlen inzwischen so weit gesunken sind, dass die Heinrich KG mit diesen Artikeln gar keinen Gewinn mehr erzielen kann.

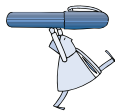
Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

Leon ist soeben mit seinen Berechnungen fertig geworden, als Herr Pollmeier ganz aufgeregt das Büro betritt. Leon weiß, dass dieser als Handlungsreisender tätig ist und zusammen mit seiner Kollegin Frau Brand die Kunden über Neuerungen informiert und Verkaufsgespräche vor Ort führt.

Herr Pollmeier wendet sich sofort an Herrn Fitschen mit den Worten: „Also nun muss endlich etwas passieren. Im Absatzgebiet 3, das ich seit geraumer Zeit betreue, gibt es zunehmend Probleme damit, dass unsere Großkunden die angebotenen Preise nicht mehr akzeptieren. Erst Montag hat mir die Westmoor KG unmissverständlich mitgeteilt, dass sie sich einen anderen Anbieter suchen wird, falls wir bei den Angebotspreisen nicht mehr Entgegenkommen zeigen. Ich brauche deshalb unbedingt mehr Handlungsspielraum, um gerade solchen Kunden bessere Preise anbieten zu können.“

Herr Fitschen beruhigt den sichtlich aufgebrachtten Herrn Pollmeier und sichert ihm zu, dass er bis Ende der Woche neue Vorgaben der Geschäftsleitung erhalte. Mit dieser Auskunft gibt sich Herr Pollmeier zunächst zufrieden und verabschiedet sich zu einem weiteren Kundengespräch. Herr Fitschen bittet Leon, ihm die Unterlagen über das Absatzgebiet 3 und die beiden Hauptwarengruppen von Herrn Pollmeier zu besorgen. Mit den Worten: „Na, da müssen wir ja wohl mal die Preisuntergrenzen berechnen und Herrn Pollmeier Vorgaben im Hinblick auf ein Deckungssoll machen“, verabredet sich Herr Fitschen mit Leon für den Nachmittag, um genau diese Arbeiten zu erledigen.



Arbeitsaufträge:

- Informieren Sie sich über die Ermittlung der Gewinnschwelle, die Berechnung und die Bedeutung von Preisuntergrenzen anhand des Auszugs aus dem Handbuch „Intern rechnen – extern erfolgreich!“ (Material 1)!
- In der vergangenen Abrechnungsperiode hat die Heinrich KG bei den beiden Bürostühlen „Smile“ und „Verdan“ folgende Zahlen ermittelt:

	Smile	Verdan
Produktions- und Absatzmenge	125 Stück	265 Stück
Nettoverkaufspreis pro Stück	560,00 €	82,00 €
variable Stückkosten	495,00 €	45,00 €
Fixkosten	9.425,00 €	8.140,00 €

- 2.1 Berechnen Sie unter Berücksichtigung der vorliegenden Angaben die Gewinnschwellen sowie den Gewinn bzw. Verlust für die beiden Bürostühle „Smile“ und „Verdan“! Benutzen Sie für die Berechnung die nachfolgende Tabelle!