

Hug
Knauer
Lennartz
Speth
Waltermann

Lernfelder 7 bis 13

*Kaufmann/-frau für
Büromanagement*



Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

Verfasser:

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Sabine Knauer

Martina Lennartz, Dipl.-Math. oec.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Aloys Waltermann, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

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

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

Coverbild (rund/Mitte): © Maksim Smeljov - Fotolia.com
(rund/links): © arsdigital - Fotolia.com
(rund/rechts): © XtravaganT - Fotolia.com
(Struktur/groß): © DavidArts - Fotolia.com

* * * * *

6. 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. 0682-06

ISBN 978-3-8120-1243-0

Vorwort

Das **Lernbuch „Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13“** ist der zweite Teil einer zweibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf **„Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“**. Die Buchreihe eignet sich insbesondere für Kurzzeitklassen.

- LF 7:** Gesprächssituationen gestalten
- LF 8:** Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen
- LF 9:** Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten
- LF 10:** Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern
- LF 11:** Geschäftsprozesse darstellen und optimieren
- LF 12:** Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren
- LF 13:** Ein Projekt planen und durchführen

Die Lernfelder 1 bis 6 werden durch das **Merkurbuch 0681** abgedeckt.

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

- Im Vordergrund steht das Ziel, die Auszubildenden zu befähigen, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme **zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet** und **selbstständig** zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.
- Das Buch eignet sich ideal als **Informationspool** für die Erarbeitung von Lernsituationen, zur systematischen Wiederholung und zur eigenverantwortlichen Nachbearbeitung.
- Durch das **integrierte Kompetenztraining** werden neben der Fachkompetenz auch die Selbst- und die Sozialkompetenzen eingeübt.
- Der Einsatz von Programmen zur **Textverarbeitung** und zur **Tabellenkalkulation** sowie der Erwerb von **Fremdsprachenkompetenz** ist integraler Bestandteil der Lernfelder. Im Buch wird diese Integration im Rahmen des Kompetenztrainings berücksichtigt, gekennzeichnet durch die folgenden Symbole:



- Zur **systematischen Erarbeitung der Grundlagen von WORD, EXCEL und Englisch** stehen weitere lernfeldorientierte Lernbücher bereit:

Erfolgreiches Büromanagement mit...

WORD 2024/365

Merkurbuch 0824

oder

WORD 2021/365

Merkurbuch 0819

oder

WORD 2019

Merkurbuch 0816

EXCEL 2024/365

Merkurbuch 0825

oder

EXCEL 2021/365

Merkurbuch 0820

oder

EXCEL 2019

Merkurbuch 0817

Business Class
Merkurbuch 0855

Jedes dieser Schulbücher umfasst die EDV- bzw. fremdsprachenbezogenen Kompetenzen **für alle drei Ausbildungsjahre**.

- Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Handlungskompetenz** zu fördern.

Die Buchreihe wird deshalb durch folgende Arbeitshefte ergänzt:

Lernsituationen Büromanagement – Lernfelder 1 bis 6 (Merkurbuch 1681)

Lernsituationen Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13 (Merkurbuch 1682)

- Lernbücher und Arbeitshefte sind aufeinander abgestimmt. In den Lernbüchern wird im Inhaltsverzeichnis durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen aus dem jeweiligen Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Es ist daher ideal, wenn Lernbücher und Arbeitshefte gemeinsam im Unterricht eingesetzt werden.
- Durch die **Verzahnung der Unterrichtsmaterialien** werden der Erwerb themenübergreifender Kompetenzen und die Ausarbeitung der didaktischen Jahresplanung einerseits vereinfacht; durch die **relative Selbstständigkeit** der einzelnen Materialien wird andererseits der pädagogische und schulorganisatorische Freiraum gewährleistet, der für die erfolgreiche Umsetzung des neuen Rahmenlehrplans unseres Erachtens notwendig ist.



Vorwort zur 6. Auflage

Das Buch deckt die Vorgaben des aktuellen Rahmenlehrplans vom 20.03.2025 für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Büromanagement und Kauffrau für Büromanagement ab. Im Rahmen der Überarbeitung wurden – insbesondere im Bereich der Personalprozesse – zahlreiche Aktualisierungen vorgenommen.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Gesprächssituationen gestalten

1 Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen



LS 1

1.1 Bedeutung von Gesprächen im Berufsalltag

Als Auszubildende führen Sie täglich Gespräche mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Dienstleistern. Mit manchen Gesprächspartnern macht es Freude zu kommunizieren. Die Gespräche geben Ihnen neue Energie und wirken motivierend. Anderen Gesprächssituationen möchten Sie am liebsten aus dem Wege gehen, denn Sie erwarten Gefühle von Frustration, Ärger oder Enttäuschung. Kommunikation ist ein lebendiges wechselseitiges Miteinander.



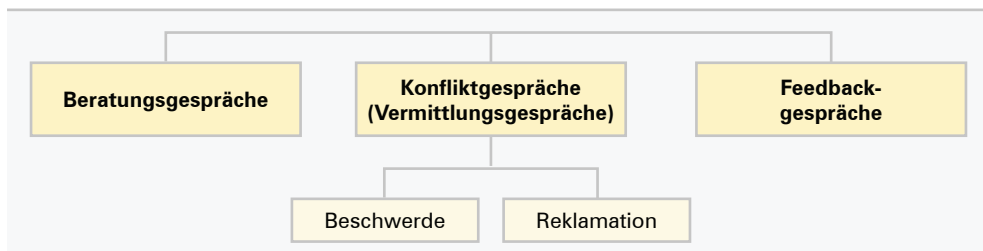
Jedes Gespräch beeinflusst die zwischenmenschlichen Beziehungen, die entscheidend für die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen sind. Um diese Entwicklung erfolgreich zu gestalten, ist es wichtig zu erkennen, welchen Regeln Kommunikation folgt und welche Wirkung Sprache auf den Menschen ausübt. Die äußeren Einflüsse haben eine Wirkung auf das innere Geschehen des Ablaufs eines Gespräches.

1.2 Einflüsse auf die Gesprächssituation

(1) Anlässe – Warum findet das Gespräch statt?

Die meisten Gespräche haben eine Vorgeschichte in Form von Telefonaten, E-Mails, Briefverkehr, Werbebotschaften usw. Vorab wurden in der Regel bereits Informationen ausgetauscht, die durch ein Gespräch vertieft und ergänzt werden sollen. Die Erfahrungen, die die Teilnehmer im Vorfeld gesammelt haben, wirken sich auf die Stimmung aus, die die Gesprächssituation prägen.

Man unterscheidet verschiedene Arten von Gesprächen. Je nach Gesprächsabsicht handelt es sich z. B. um:



(2) Ziele – Wozu dient das Gespräch?

Jeder Gesprächsteilnehmer knüpft bestimmte Ziele und Erwartungen an ein Gespräch. Die Informationen darüber werden im Gespräch ausgetauscht und Schlüsse werden gezogen. Die Erwartungshaltung der Teilnehmer spielt für den Verlauf eines Gespräches eine bedeutende Rolle.

(3) Inhalte – Was ist Thema des Gespräches?

Das Thema steht in enger Verbindung zu dem Gesprächsanlass. Themen im Geschäftsalltag sind z. B. ein Verkaufsgespräch, ein innerbetrieblicher technischer oder kaufmännischer Auftrag, Enttäuschung über erbrachte Leistungen, Lob und Anerkennung.

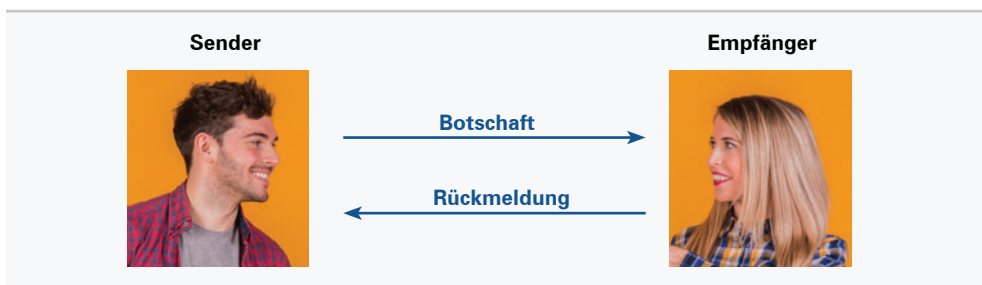
(4) Teilnehmer – Wer bestimmt den Gesprächsverlauf?

Jeder Gesprächsteilnehmer befindet sich in einer bestimmten Rolle, z. B. als Auszubildender, Angestellter, Chef oder Kunde. Die Rolle, die er ausübt, bestimmt sein Verhalten während des Gesprächs. Alle Teilnehmer beeinflussen den Gesprächsverlauf.

1.3 Grundlagen der Gesprächsführung

1.3.1 Elemente des Kommunikationsprozesses

Wenn wir sprechen oder Zeichen von uns geben, stellen wir zu unserem Kommunikationspartner eine Verbindung her. Wir wollen ihm etwas mitteilen. Der Sprecher ist der **Sender**, der Hörer ist der **Empfänger** der Botschaft. Wenn es sich um ein Gespräch handelt, so gibt der Empfänger eine Rückmeldung an den Sender, wie er diese Botschaft verstanden hat.



Dadurch wird der Zuhörer zum Sender und der ursprüngliche Sender zum Empfänger. In **Wechselspiel** eines Gespräches ist jeder Teilnehmer sowohl Sender als auch Empfänger.



Kommunikation ist der **Austausch von Informationen** mithilfe sprachlicher und/oder nicht-sprachlicher Mittel.

Ein Gespräch zwischen Menschen funktioniert aber nicht so einfach wie die Kommunikation zwischen Maschinen. Als Mensch kommunizieren wir mit unserer gesamten Persönlichkeit, d. h. mit Körper, Geist und Seele.

1.3.2 Kommunikationsquadrat („Vier-Ohren-Modell“)

Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun stellt den Kommunikationsprozess in einem „**Vier-Ohren-Modell**“ – auch „**Kommunikationsquadrat**“ genannt – dar:¹



Eine **Äußerung** kann also in vier unterschiedlichen Weisen (mit vier „Schnäbeln“) gesendet werden.

	Kommunikationsebene	Erläuterungen	Beispiele
1.	Sachinhalt	Der Sender teilt eine sachliche Information mit.	„Hier ist es kalt.“
2.	Selbstkundgabe (Selbstoffenbarung)	Der Sender gibt etwas von sich preis. Er teilt mit, wie er sich fühlt.	„Ich fühle mich hier nicht wohl, ich friere.“
3.	Beziehungshinweis	Je nachdem, wie der Empfänger die Äußerung kommuniziert (durch Tonfall, Mimik, Gestik, Körperhaltung), wird etwas über die Beziehung zu dem Empfänger mitgeteilt.	„Ich bin enttäuscht, dass du vergessen hast, die Heizung einzuschalten.“
4.	Appellfunktion	Der Sender appelliert mit seiner Äußerung an den Empfänger, etwas zu tun. Er möchte mit seiner Äußerung etwas bewirken.	„Bitte schalte die Heizung ein.“

Der **Empfänger** seinerseits empfängt die Äußerung mit vier „Ohren“, d. h. auf den genannten vier Ebenen. Je nachdem, welcher Aspekt nach seinem Empfinden am stärksten betont wird, wird seine Reaktion ausfallen. Es kann z. B. sein, dass er sehr empfindlich auf die Appellfunktion reagiert, wenn die Beziehung zur Person des Senders gestört ist. Eine mögliche Antwort in obigem Beispiel wäre dann: „Dafür bin ich nicht verantwortlich.“

¹ Abbildung in Anlehnung an Friedemann Schulz von Thun – www.schulz-von-thun.de [23.03.2026].

Es wird an diesem Modell deutlich, dass es zu **Konflikten** und **Missverständnissen** kommen kann, wenn Sprecher und Hörer (Sender und Empfänger) eine Äußerung auf unterschiedlichen Ebenen interpretieren.



1.3.3 Verbale und nonverbale Kommunikation

(1) Verbale Kommunikation

Wir benutzen Sätze, Wörter und Laute, um dem anderen etwas mitzuteilen, d.h. verbal (mündlich) zu kommunizieren. Jeder hat seine eigene Art zu sprechen. Der Zuhörer versteht uns nur, wenn er mit unserer Sprache vertraut ist. Äußerungen werden daher so formuliert, dass der Zuhörer begreifen kann, was wir ihm mitteilen möchten.

Damit der Empfänger uns folgen kann, sollten beim Sprechen **kurze, übersichtliche Sätze** gebildet werden. Der Zuhörer muss die Bedeutung der verwendeten Wörter kennen. **Fachsprache** können wir nur verwenden, wenn der Gesprächspartner weiß, was gemeint ist. Wir müssen also blitzschnell den Gesprächspartner einschätzen, um mit ihm eine sprachliche Verbindung herzustellen.

Der Zuhörer braucht Zeit, um die Bedeutung unserer Äußerungen gut zu verarbeiten. Dazu gehört auch, dass wir Wörter und Sätze verwenden, die die Gefühlsebene des anderen ansprechen. Sprechen Sie den Gesprächspartner persönlich an, in Form einer „**Sie-Botschaft**“.

Beispiel:

„Herr Müller, Sie können sich auf uns verlassen.“

Aus den Rückäußerungen des Gesprächspartners können Sie schließen, ob er Sie verstanden hat.



Kommunikation ist eine **gemeinschaftliche Aufgabe**, an der alle Gesprächsteilnehmer gleichermaßen beteiligt sind.

Sehr wichtig sind auch der **Tonfall**, die **Aussprache** und **Pausen** beim Sprechen. Wenn wir zu leise und monoton sprechen, ist es anstrengend, uns zuzuhören. Die Aufmerksamkeit des Zuhörers kann schnell erlahmen. Ein lebhafter **Stimmklang** mit einem Wechsel von laut und leise hält die Aufmerksamkeit des Zuhörers wach. Unterschiedliche **Betonungen** helfen, die Bedeutung der Äußerungen zu verstehen. Außerdem spielt die **Satzmelodie** eine große Rolle für das Verständnis.

Welche verbalen Mittel ermöglichen einen erfolgreichen Gesprächsverlauf?

- ☒ kurze Sätze bilden
- ☒ bekannte Wörter verwenden
- ☒ anschaulich sprechen
- ☒ sich auf das Wesentliche beschränken
- ☒ den „Sie-Stil“ einsetzen
- ☒ einen angenehmen Tonfall wählen
- ☒ auf eine klare Aussprache achten
- ☒ eine melodische Stimmführung anwenden
- ☒ Lautstärke variieren
- ☒ wirkungsvolle Sprechpausen machen



Bei Aussagesätzen, die mit einem Punkt enden, sollte auch in der gesprochenen Sprache ein Punkt gesetzt werden. Die Stimme wird gesenkt und es folgt eine kurze Pause. Wenn Aussagesätze wie Fragesätze gesprochen werden, mit einem Heben der Stimme am Ende des Satzes, weiß der Zuhörer nicht, ob es sich um eine Frage oder um eine Aussage handelt. Auch wenn wir ohne Pause – ohne „Punkt und Komma“ – sprechen, überfordern wir den Zuhörer. Er schaltet ab. Es muss ihm die Möglichkeit gegeben werden, das Gehörte zu verarbeiten, zu bestätigen und Fragen zu stellen. **Wie** wir etwas sagen, ist manchmal wichtiger als **was** wir sagen.

Stimme und Sprache gehören unmittelbar **zusammen**. Der Klang der Stimme erzeugt beim Zuhörer eine bestimmte „**Stimmung**“.



(2) Nonverbale Kommunikation

Das „**Wie**“ einer Äußerung drückt sich vor allem in unserer **Körpersprache** aus. Hierzu gehören:

Blickkontakt	Mimik	Gestik	Körperhaltung	Distanzzonen
--------------	-------	--------	---------------	--------------

■ Blickkontakt

Vom ersten Moment des Gespräches ist es bedeutsam, Blickkontakt herzustellen. Wenn der Gesprächspartner Ihrem Blick ausweicht, herrscht Klärungsbedarf. Die Kommunikationsbereitschaft scheint gestört zu sein.



■ Mimik

Unter **Mimik** versteht man den **Gesichtsausdruck**.



Das Gesagte wird unbewusst oder bewusst durch Mimik unterstrichen. Die Wirkung des Gehörten spiegelt sich in der Mimik des Zuhörers wider. Man kann an dem Gesichtsausdruck des Zuhörers erkennen, ob er sich freut, unsicher, angespannt, interessiert oder ablehnend ist.

Beispiele:

Mimik, die Interesse und Offenheit signalisiert

Augen sind weit geöffnet; freundliches Lächeln, wobei der Kunde mit dem Verkäufer Augenkontakt hat; Mundwinkel und Augenbrauen sind etwas nach oben gezogen; Konzentrationsfalte über der Nasenwurzel.



Mimik, die Unzufriedenheit und Unbehagen signalisiert

Augen sind etwas zusammengekniffen; gequältes Lächeln, wobei der Kunde mit dem Verkäufer keinen Augenkontakt hat; Mundwinkel sind herabgezogen; zusammengekniffene Lippen; Rümpfen der Nase.



Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

1 Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln

(1) Begriff Personalwirtschaft



Die **Personalwirtschaft** umfasst alle Prozesse, die sich damit befassen,

- den Personalbedarf und die Personalbeschaffung zu planen,
- die Personalbeschaffung durchzuführen,
- Personal zu verwalten,
- Personal zu entwickeln,
- Personal zu beurteilen,
- das Arbeitsverhältnis zu beenden und
- die Erreichung personalpolitischer Ziele zu kontrollieren.



(2) Ziele der Personalwirtschaft

Für die Personalwirtschaft ergeben sich zwei Hauptziele: ökonomische und soziale.

Ökonomische Ziele	Soziale Ziele
Beispiele: ■ Personalbedarf: Sicherstellung des quantitativen und qualitativen Personalbestandes zur rechten Zeit. ■ Personalkosten: Minimierung von Personalkosten. ■ Wettbewerbsfähigkeit: Ausschöpfen der Arbeitsproduktivität zur Stärkung der eigenen Marktposition.	Beispiele: ■ Mitarbeiterzufriedenheit: Schaffung eines guten Arbeitsklimas durch wirtschaftliche und soziale Absicherung und leistungsgerechte Vergütung. ■ Gesundheit: Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Gesundheitsvorsorge. ■ Mitarbeiterqualifizierung: Angebot von Maßnahmen zur Personalentwicklung und -förderung, Fort- und Weiterbildung.

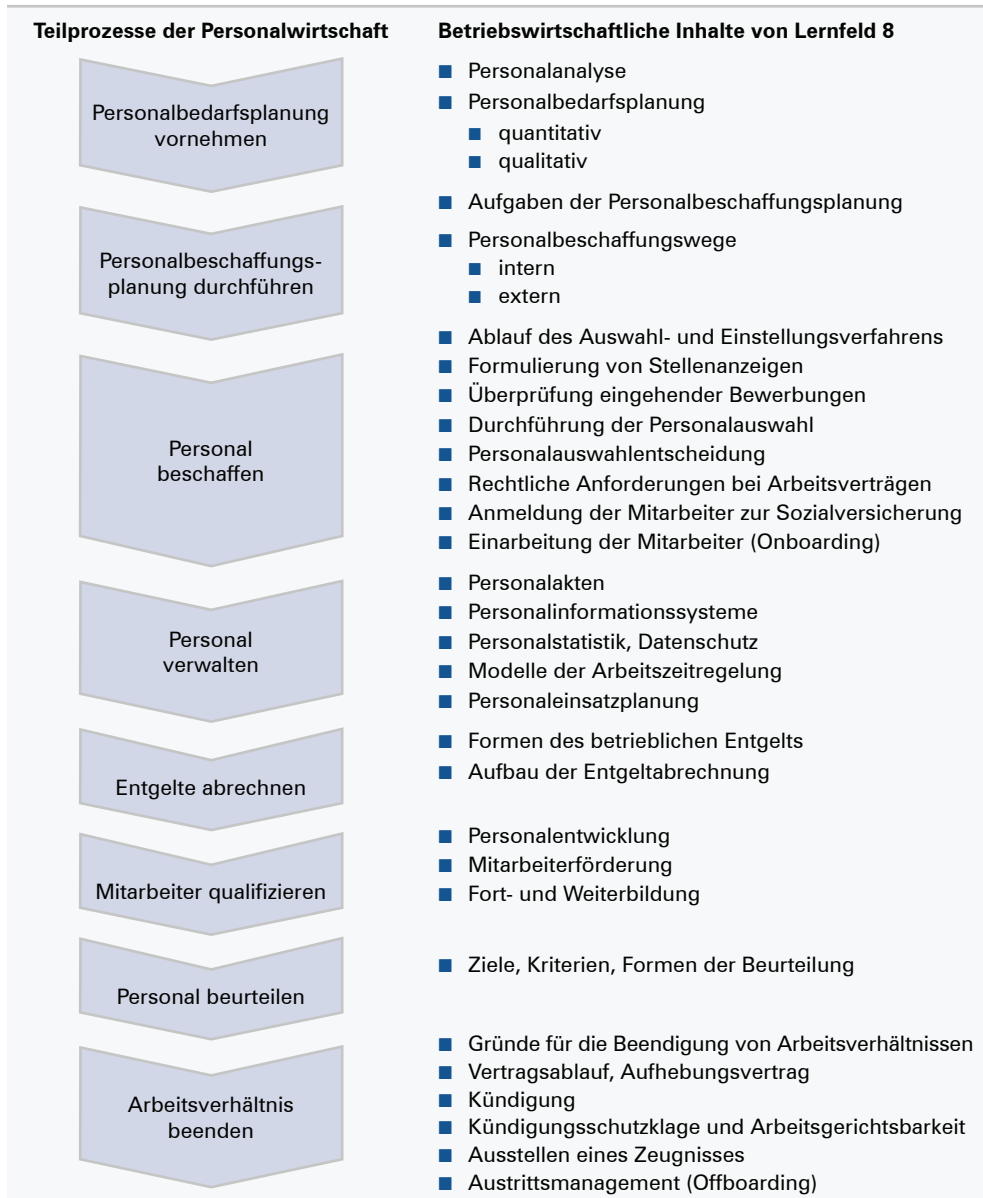
Die Ziele der Personalwirtschaft sind **nicht immer konfliktfrei**. Während hohe Gehälter und umfassende Sozialleistungen die Rentabilität auf kurze Sicht mindern und damit ökonomische Ziele beeinträchtigen, steigern sie langfristig die Arbeitsmotivation und die Betriebsbindung und unterstützen damit die sozialen Ziele. Die Förderung sozialer Ziele wie Wertschätzung oder flexible Arbeitszeiten verlangen zunächst ausgabewirksame Investitionen, verbessern jedoch langfristig das ökonomische Ziel hoher Leistungsbereitschaft.



Die **Personalwirtschaft** muss sowohl die **Ansprüche** aufgrund der Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Effizienz als auch jene an die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter in eine **ausgewogene Balance** bringen.

2 Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen

Der Geschäftsprozess „Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen“ unterstützt Geschäftsprozesse wie den Absatz- oder Beschaffungsprozess,¹ die direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Gliedert man den Personalprozess in Teilprozesse auf, so können diesen die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Inhalte zugeordnet werden.



¹ Siehe Lernfelder 3, 4 und 5.



3 Personalbedarfsplanung vornehmen

LS 1

Personalbeschaffung planen und durchführen			Beschäftigte betreuen			Beschäftigung beenden
Personalbedarf planen	Personalbeschaffung planen	Personal beschaffen	Personal verwalten	Personal entlohnen	Personal fördern und beurteilen	Personal freisetzen

3.1 Ermittlung des derzeitigen Personalbestands

(1) Personalanalyse

Ein Betrieb braucht Mitarbeiter sowohl in ausreichender Zahl sowie mit passender Qualifikation und Erfahrung. Um einen Fachkräfteengpass zu vermeiden, muss das Unternehmen den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf systematisch ermitteln, damit die Entscheidungen im Rahmen der Personalplanung hinreichend begründet sind. Dies ist Aufgabe der Personalanalyse als Teilgebiet der Personalplanung. Sie vollzieht sich in drei Schritten:

- 1 **Analyse der Datenlage:** Sie beschäftigt sich mit der Qualifikation und der demografischen¹ Struktur der Mitarbeiter.
- 2 **Identifikation von Lücken:** Sie erfolgt durch Vergleich der Qualifikationen der aktuellen Belegschaft mit den erforderlichen Qualifikationen in der Zukunft.
- 3 **Entwicklung von Maßnahmen:** Entwicklung von Ausbildungsplänen, Aufgabenverteilungen, Fortbildungsmaßnahmen und betriebsinternen Umstrukturierungen.

Beispiel:

Personalwirtschaftliche Kennzahlen der Weber Metallbau GmbH			
	Januar 20...		
	männlich	weiblich	Gesamt
Alle Beschäftigungsverhältnisse	128	72	200
davon älter als 60 Jahre	17	4	21
davon Auszubildende	7	3	10
davon schwerbehinderte Menschen	6	4	10
davon Beschäftigte mit Migrationshintergrund ²	18	17	35
Analyse der Datenlage:	Die Weber Metallbau GmbH beschäftigt 64 % Männer und 36 % Frauen.		
Identifikation von Lücken:	Die Compliance ³ des Unternehmens strebt ein ausgeglichenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Mitarbeitern an.		
Entwicklung von Maßnahmen:	Angleichung des Frauenanteils unter Berücksichtigung des Anteils an Vollzeit-/Teilzeitstellen, Führungskräften und Sachbearbeitern.		

1 **Demografische Struktur:** Zusammensetzung der Belegschaft nach bestimmten Merkmalen, z. B. Alter, Geschlecht, Nationalität.

2 Ein/-e **Migrant/-in** ist eine Person, die einen Ort verlässt und sich in einem anderen Ort in einem anderen Staat niederlässt (UNO-Definition).

3 **Compliance:** Erfüllung von Anforderungen; Einhaltung von Gesetz, Redlichkeit, Integrität und Unternehmensethik.

Analyse der Datenlage:	In den nächsten Jahren gehen 10,5 % der Mitarbeiter in Ruhestand, da sie älter als 60 Jahre sind.
Identifikation von Lücken:	In absehbarer Zeit besteht eine personelle Unterdeckung.
Entwicklung von Maßnahmen:	Kurz- und mittelfristig muss dieser Abgang an Mitarbeitern durch Neueinstellungen gedeckt werden (unter der Annahme, dass sich an der Auftragslage selbst nichts ändert).

Analyse der Datenlage:	Auf dem Arbeitsmarkt gibt es immer weniger Fachkräfte. Die Quote der Auszubildenden liegt bei 5 %. Mit deren Übernahme allein kann der Abgang der älteren Mitarbeiter nicht ausgeglichen werden.
Identifikation von Lücken:	In absehbarer Zeit besteht eine personelle Unterdeckung.
Entwicklung von Maßnahmen:	Durch eine Erhöhung der Ausbildungsquote bildet die Weber Metallbau GmbH in Zukunft mehr eigene Fachkräfte aus und bindet gleichzeitig geeignete Mitarbeiter langfristig an den Betrieb.

Analyse der Datenlage:	Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt 17,5 %.
Identifikation von Lücken:	Das personalpolitische Potenzial aufgrund der muttersprachlichen Kenntnisse und dem Einblick in unterschiedliche Kulturen kann für die vielfältigen Aufgaben in der Beschaffung, im Absatz, dem Schriftverkehr oder in Gesprächen nicht ausgeschöpft werden.
Entwicklung von Maßnahmen:	Stärkere Einbindung der Migranten in die Arbeitswelt. Dies fördert deren Eingliederung in das Arbeitsleben im eigenen Unternehmen, in die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Sozialsysteme.

(2) Auswirkung inner- und außerbetrieblicher Faktoren auf den Personalbedarf

■ Innerbetriebliche Faktoren

Bereiche	Beispiele (→ Auswirkungen auf Personalbedarf)	Analyse
Absatzprogramm	Die Kochwelt AG beschließt, die Absatzmenge an Küchen um 15 % zu erhöhen. → erhöhter Personalbedarf in der Zukunft	Die Absatzmenge wird verändert.
Mitarbeiterstruktur	Die Quote von Mitarbeitern, die älter als 50 Jahre sind, beträgt 23 %. → erhöhter Personalbedarf in der Zukunft	Die Struktur der Mitarbeiter eines Betriebs kann auf verschiedene Kriterien hin analysiert werden. Beispielsweise wird eine Altersstrukturanalyse erstellt.

Bereiche	Beispiele (→ Auswirkungen auf Personalbedarf)	Analyse
Organisationsstruktur	Das Erstellen von Broschüren und anderem Werbematerial wird an eine externe Agentur übertragen. → zukünftiger Personalüberschuss	Outsourcing von Tätigkeiten führt zu einer Veränderung in der Organisationsstruktur.
Kapitalausstattung	Eine Druckerei investiert in eine Fertigungsstraße mit hohem Automatisierungsgrad. → hoch qualifiziertes Personal wird benötigt, Hilfskräfte können eingespart werden	In der Investitionsplanung ist eine neue Produktionsmaschine vorgesehen.

■ Außerbetriebliche Faktoren

Bereiche	Beispiele (→ Auswirkungen auf Personalbedarf)	Analyse
wirtschaftliche Entwicklung	Die Konjunktur befindet sich im Abschwung (Rezession). ¹ Der Betrieb muss sich auf Umsatzeinbußen einstellen. → zukünftiger Personalüberschuss	Die Konjunktur verläuft in sich wiederholenden Zyklen.
technologische Entwicklung	Um konkurrenzfähig zu bleiben oder um Umweltauflagen einzuhalten, müssen Betriebe neue Technologien einführen. → geeignetes Personal ist erforderlich	Technologische Änderungen und Innovationen haben einen Einfluss auf Arbeitsprozesse und Kapazitäten.
demografische Entwicklung	Das gesetzliche Rentenalter wird schrittweise auf 67 erhöht. Ältere Mitarbeiter bleiben dem Betrieb länger erhalten. → evtl. Personalanpassung	Die Bevölkerung in Deutschland wird immer älter und die Sterberate ist höher als die Geburtenrate.
Exportentwicklung	Weil ein wichtiger Handelspartner ein Einfuhrverbot für Agrarprodukte verhängt, kann ein Großhändler für Obst keine Äpfel mehr exportieren. → zukünftiger Personalüberschuss	Die deutsche Wirtschaft exportiert sehr viele Güter und ist vom Export abhängig.
rechtliche Rahmenbedingungen	Ein Betrieb mit mehr als 20 Beschäftigten muss die Schwerbehindertenquote von 5% einhalten oder eine Ausgleichsabgabe zahlen. → Einstellung von geeigneten schwerbehinderten Mitarbeitern	Änderungen in der Arbeits- und Sozialgesetzgebung, z.B. Änderung der festgelegten Schwerbehindertenquote.
wirtschaftspolitische Förderprogramme	Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie schreibt ein neues Investitionsprogramm zur Förderung von energieeffizienten und klimaschonenden Produktionsprozessen aus. Ein Betrieb nimmt die Fördergelder in Anspruch, stellt seinen Produktionsprozess um und nutzt energieeffiziente Technologien. → evtl. Personalbedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern	Förderprogramme gibt es vom Bund, den Ländern und der EU. Mit der Zuwendung öffentlicher Mittel werden wirtschaftspolitische Ziele (z.B. die Förderung einer strukturschwachen Region oder des Umweltschutzes) verfolgt.

¹ **Konjunktur:** Die Konjunktur gibt Auskunft über die wirtschaftliche Lage eines Landes. Zu Einzelheiten siehe Lernfeld 5, Kapitel 2.6.

Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

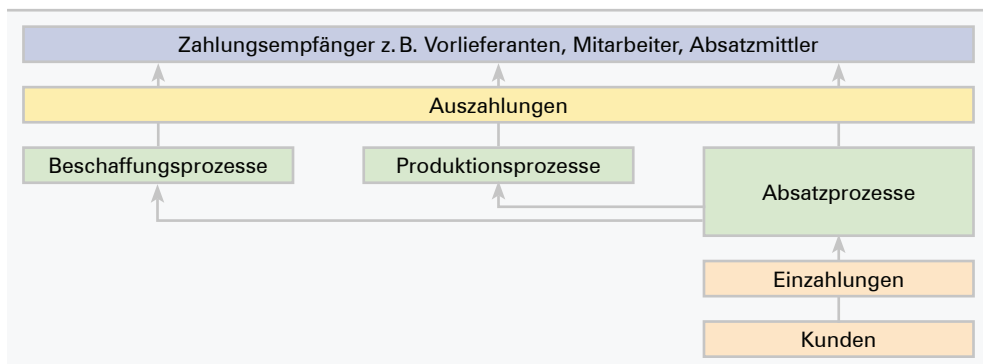
1 Liquidität sichern

1.1 Begriffe Finanzplanung und Liquidität

(1) Begriff Finanzplanung

Ein Unternehmen ist **aus finanzieller Sicht** durch zwei **gegensätzliche Wertströme** gekennzeichnet:

- Zum einen werden Werkstoffe und Betriebsmittel beschafft sowie Mitarbeiter eingestellt, um im Rahmen der Produktion Erzeugnisse herstellen zu können. Die **Beschaffungs- und Produktionsprozesse verursachen Auszahlungen**.
- Zum anderen werden die Erzeugnisse auf den Absatzmärkten verkauft. Durch den **Geschäftsprozess Absatzprozesse** werden **Einzahlungen** erzielt. Sie dienen dazu, die Auszahlungen zu finanzieren.



Damit Auszahlungen jederzeit geleistet werden können, müssen jeweils Einzahlungen in der entsprechenden Höhe bereitstehen. Dies sicherzustellen ist Aufgabe der Finanzplanung.

Die **Finanzplanung** hat die Aufgabe, die Zahlungsströme aus den Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozessen so aufeinander abzustimmen, dass das **finanzielle Gleichgewicht** des Unternehmens jederzeit gewährleistet ist.



(2) Begriff Liquidität

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit seine Zahlungsverpflichtungen vollständig fristgerecht erfüllen zu können.



Zu beachten ist:

- Eine **Unterliquidität** – die Auszahlungen sind durch die Einzahlungen nicht voll abgedeckt – ist unbedingt zu vermeiden, da dadurch der Bestand des Unternehmens gefährdet ist.
- Eine **Überliquidität** – die Einzahlungen sind weit höher als die Auszahlungen – ist zu vermeiden, da die nicht benötigten Mittel keinen Ertrag abwerfen und somit die Rentabilität des Unternehmens beeinträchtigen. Überschüssige Zahlungsmittel sollen daher zu Investitionen oder zur Schuldentilgung verwendet werden.

1.2 Ordnen der liquiden Mittel

(1) Liquide Mittel als vorhandene und sofort zu beschaffende Zahlungsmittel

Zahlungsmittel eines Unternehmens sind

- **Bargeld** in Form von Banknoten und Münzen
- **Buchgeld** in Form von Giroguthaben bei Kreditinstituten
- bereits eingeräumte, aber bisher **noch nicht beanspruchte Kredite**.

Die **Zahlungsmittel** werden durch **Einzahlungen erhöht**, z. B. aus dem Verkauf von Erzeugnissen, von nicht mehr benötigten Anlagegütern, von Wertpapieren, aus der Aufnahme neuer Kredite. **Auszahlungen vermindern** den **Bestand an Zahlungsmitteln**, z. B. durch Lohn- und Gehaltszahlungen, Abbuchung von Strom, Gas, Versicherungen, aus dem Kauf von Anlagegütern und der Rückzahlung von Krediten.



- Die Positionen **Bargeld, Buchgeld und freie Kredite** bilden zusammen die **liquiden Zahlungsmittel** eines Unternehmens.
- Der Bestand an liquiden Zahlungsmitteln wird durch **Einzahlungen erhöht** und durch **Auszahlungen gemindert**.

(2) Liquide Mittel aus Forderungen und Verbindlichkeiten

Forderungen und Verbindlichkeiten führen zu einer Erhöhung, Minderung oder zu einem Tausch der liquiden Mittel, jedoch erst zu einem **späteren Zeitpunkt**. Sie sind bedeutsam für die **Liquiditätsplanung**, da hieraus ein Teil der zukünftigen Veränderungen der liquiden Mittel vorhersehbar wird. Wird zum Zahlungsmittelbestand der Bestand an Forderungen hinzugerechnet und um die Verbindlichkeiten vermindert, so erhält man das **Geldvermögen**.

$$\text{Geldvermögen} = \text{Zahlungsmittelbestand} + \text{Forderungen} - \text{Verbindlichkeiten}$$

Damit die Forderungen und Verbindlichkeiten in die Liquiditätsplanung einbezogen werden können, muss jeweils das Datum sowie der Betrag, der zu erwartenden Einzahlung bzw. Auszahlung festgehalten werden. Da in der Regel in einer DV-Buchführung für jeden Kunden und jeden Lieferer ein eigenes Konto geführt wird (**Debitorenkonto** bzw. **Kreditorenkonto**) kann der erwartete Zahlungseingang bzw. der vereinbarte Auszahlungstermin aus einer sogenannten **Offenen-Posten-Liste** entnommen werden.

OFFENE-POSTEN-LISTE 20..

vom 02. 10. 20.. Seite 44

Konto-Nr.	Name	Beleg-Nr.	Datum	Text	Zahlungsziel	Skonto 3% bis	Betrag EUR	Fälligkeit	Saldo EUR	Zahlungs- erinnerung	1. Mahnung	...
24738	Dietz & Stärk OHG	422 730	07. 08.	Rechnung	30 Tage	16. 08.	44 120,00	06. 09.				
		66 140	12. 08.	Gutschrift			-1 323,60					
		66 141	15. 08.	Gutschrift			42 796,40		0,00			
24756	Breiter GmbH	424 420	05. 06.	Rechnung	30 Tage		1 420,00	04. 07.	1 240,00			
		66 280	09. 06.	Rücksendung			-180,00					
24780	Bernd Stoll e.Kfm.	424 610	25. 09.	Rechnung	20 Tage	03. 10.	4 900,00	14. 10.	4 900,00			
			01. 10.	Rechnung	20 Tage	07. 10.	7 200,00	20. 10.	7 200,00			

Zahlungserinnerung 8 Tage nach Fälligkeit
1. Mahnung 10 Tage nach Zahlungserinnerung
2. Mahnung 30 Tage nach Fälligkeit
...

(3) Liquiditätsreserve

Hierunter versteht man Vermögensgegenstände, die im Notfall kurzfristig in Zahlungsmittel umgewandelt werden können.

Beispiele:

- Wertpapiere,
- Werkstoffe,
- Anlagegüter,
- Beteiligungen.



LS 1

1.3 Bestand an liquiden Mitteln festhalten (Liquiditätsstatus)

Durch den Liquiditätsstatus wird der **voraussichtliche Liquiditätsbestand** des Unternehmens im Laufe der Planungsperiode ermittelt.

Hierzu werden der **Anfangsbestand** an liquiden Mitteln festgestellt und die erwarteten **wirksamen Einzahlungen und Auszahlungen** der Planungsperiode aufgelistet. Zusammen bilden sie den Endbestand der liquiden Mitteln.

Anfangsbestand liquide Mittel
+ Einzahlungen einer Periode
= verfügbare Mittel
– Auszahlungen einer Periode
= <u>Endbestand liquide Mittel</u>

Die Ermittlung des Liquiditätsstatus stellt ein **verlässliches Controlling-Instrument** dar, das hilft, Zahlungsrisiken rechtzeitig zu erkennen und zu verhindern. In größeren Unternehmen wird der Liquiditätsstatus mithilfe eines Software-Programms erstellt.

Beispiel:

Die Löbner Werke GmbH stellen für den Zeitraum vom 01.04.20.. bis 05.04.20.. einen Liquiditätsstatus auf. Dem Finanzmanagement liegen folgende Informationen vor:

– Kassenbestand am Abend des 31.03.	15 000,00 EUR
– Giroguthaben am Abend des 31.03.	190 000,00 EUR
– Erwartete Einzahlungen aus Umsatzerlösen vom 01.04. bis 05.04. jeweils	26 000,00 EUR
– Zahlung der Löhne und Gehälter am 01.04.	260 000,00 EUR
– Freier Kontokorrentkredit am 01.04.	50 000,00 EUR
– Fällige Eingangsrechnung für Rohstoffe am 03.04.	48 000,00 EUR
– Geplanter Kauf von Aktien am 04.04.	80 000,00 EUR
– Zahlung einer Rechnung 30 000,00 EUR vom 25.03., 3 % Skonto oder 30 Tage Ziel	

	01. 04.	02. 04.	03. 04.	04. 04.	05. 04.
Anfangsbestand an liquiden Mitteln	205 000,00 EUR	21 000,00 EUR	47 000,00 EUR	25 000,00 EUR	51 000,00 EUR
geplante Einzahlungen	26 000,00 EUR	26 000,00 EUR	26 000,00 EUR	26 000,00 EUR	26 000,00 EUR
geplante Auszahlungen	260 000,00 EUR		48 000,00 EUR	80 000,00 EUR	29 100,00 EUR ²
geplanter Endbestand	– 29 000,00 EUR	47 000,00 EUR	25 000,00 EUR	– 29 000,00 EUR	47 900,00 EUR
geplante Ausgleichsmaßnahmen	50 000,00 EUR ¹			Aktien werden nicht gekauft	
korrigierter Bestand	21 000,00 EUR	47 000,00 EUR	25 000,00 EUR	51 000,00 EUR	47 900,00 EUR

1.4 Kennzahlen zur Liquidität

(1) Berechnung von Liquiditätskennzahlen

Wird die Liquidität auf einzelne Vermögensgegenstände bezogen, ist die Liquidität eines Vermögensgegenstandes umso größer, je enger die Geldnähe ist. So steht der Kassenbestand bzw. das Bankguthaben als Zahlungsmittel unmittelbar bereit, während bei den Forderungen auf den Zahlungseingang bis zum Fälligkeitstag gewartet werden muss. Allgemein gilt: der Liquiditätsgrad eines Vermögensgegenstandes ist umso geringer, je später der Rückfluss als Zahlungsmittel erfolgt.

Beispiel:

Die Anschaffungskosten einer Maschine betragen 60 000,00 EUR, die Nutzungsdauer 10 Jahre. Bei linearer Abschreibung werden, sofern die Umsatzerlöse kostendeckend sind, 6 000,00 EUR in Zahlungsmittel umgewandelt. Der gesamte Umfinanzierungsprozess des Anlagevermögens in Zahlungsmittel wird erst am Ende der Nutzungsdauer erreicht.

Zu unterscheiden sind **zwei Liquiditätskennzahlen**:

$$\blacksquare \quad \text{Liquidität 1. Grades (Barliquidität)} = \frac{\text{flüssige Mittel} \cdot 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

Bei der Liquidität 1. Grades, auch **Barliquidität** genannt, werden als Deckungsmittel nur die unmittelbar **flüssigen Mittel (Bargeld, Bankguthaben)** in die Berechnung einbezogen.

Ein Maßstab zur Beurteilung der Barliquidität ist die „**One-to-five-Rate**“. Sie besagt, dass die kurzfristigen Verbindlichkeiten mindestens zu 20 % durch flüssige Mittel gedeckt sein sollten.

¹ Freie Kreditlinie beim Kontokorrentkredit.

² Zahlungsbetrag nach Skontoabzug, da ausreichend liquide Mittel vorhanden sind.



1 Informationen über Kosten und Leistungen beschaffen

1.1 Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung

Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung ist, betriebliche Vorgänge zahlenmäßig zu planen, zu erfassen, zu verarbeiten und zu überwachen.



Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	Beispiele
Dokumentationskontrolle Mengen- und wertmäßige Erfassung bzw. Überwachung aller im Unternehmen auftretenden Kosten- und Leistungsströme.	■ Ermittlung der Kosten und Leistungen einer Periode. ■ Erfassung der Daten für die Investitions- und Finanzierungsrechnung. ■ Ermittlung des Unternehmens- und Betriebsergebnisses. ■ Bewertung des Vermögens und der Schulden. ■ Ermittlung der Kosten und der betrieblichen Leistungen (Kalkulation). ■ ...
Disposition Bereitstellung von Unterlagen für unternehmerische Entscheidungen und Planungsüberlegungen.	Unterlagen für ■ Preis- und Produktpolitik. ■ Eigenfertigung oder Fremdbezug von Produkten. ■ Werbung. ■ mögliche Fertigungsverfahren. ■ Informationsgewinnung, Investitionsentscheidungen. ■ ...
Wirtschaftlichkeitskontrolle Erfassung und Zeitvergleich von Bestands- und Erfolgsgrößen, um die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der betrieblichen Prozesse festzustellen.	■ Berechnung von Erfolgskennzahlen wie Rentabilität, Lagerkennzahlen, Kapitalumschlag. ■ Ermittlung der Kostenstruktur und der Kostenentwicklung. ■ Entwicklung der Produktivität. ■ Kontrolle der Geschäftsprozesse durch Soll-Ist-Vergleiche. ■ ...
Rechenschaftslegung und Bereitstellen von Informationen Rechenschaftslegung und Lieferung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.	■ Veröffentlichung des Jahresabschlusses. ■ Angaben über Auftragslage. ■ Einschätzungen über die Unternehmensentwicklung. ■ Bekanntgabe von Investitionsentscheidungen. ■ ...

1.2 Ableiten der Kosten und Leistungen aus der Buchführung

1.2.1 Begriffe der Buchführung: Aufwendungen und Erträge

Die **Buchführung** erfasst **alle Aufwendungen** und **Erträge**, die in einem Unternehmen anfallen. Sie erfasst zudem die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und außenstehenden Dritten (**externes Rechnungswesen**).

Der Begriff **Aufwand** erfasst **alle Geschäftsvorfälle**, die das **Eigenkapital mindern**. Der Begriff **Ertrag** erfasst **alle Geschäftsvorfälle**, die das **Eigenkapital erhöhen**. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Ursache für die angefallenen Aufwendungen und Erträge in der Verfolgung des eigentlichen Betriebszweckes zu sehen ist oder ob es sich um Aufwendungen und Erträge handelt, die damit nicht oder nur mittelbar in einem Zusammenhang stehen.



- **Aufwendungen** sind alle in Geld gemessenen **Wertminderungen des Eigenkapitals** innerhalb einer Abrechnungsperiode.
- **Erträge** sind alle in Geld gemessenen **Wertzugänge des Eigenkapitals** innerhalb einer Abrechnungsperiode.

$$\begin{array}{ccccc} \text{gesamte Erträge} & & & & \\ \text{des Unternehmens} & - & \text{gesamte Aufwendungen} & = & \text{Unternehmens-} \\ & & \text{des Unternehmens} & & \text{ergebnis} \end{array}$$

1.2.2 Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung: Kosten und Leistungen

In der **Kosten- und Leistungsrechnung** werden die **betrieblichen Erträge (Leistungen)** und die dafür angefallenen **betrieblichen Aufwendungen (Kosten)** festgehalten. Die Kosten- und Leistungsrechnung erfasst das innerbetriebliche Geschehen (**internes Rechnungswesen**).

In der Kosten- und Leistungsrechnung werden nur die Aufwendungen und Erträge erfasst, die ursächlich im **Zusammenhang mit dem Betriebszweck stehen**. Bei Industriebetrieben besteht der Betriebszweck in der Herstellung, der Lagerung und dem Verkauf der Güter, bei Handelsbetrieben im Einkauf und Verkauf von Waren.



- **Kosten** sind der **betriebliche Verbrauch von Gütern**, die zur **Leistungserstellung** oder **Leistungsverwertung** getätigt und in Geld bewertet werden.
- **Leistungen** sind das Ergebnis eines **betrieblichen Leistungserstellungsprozesses**, gemessen in Geld.

$$\begin{array}{ccccc} \text{Leistungen} & & & & \\ \text{(betriebliche Erträge)} & - & \text{Kosten} & = & \text{Betriebsergebnis} \\ & & \text{(betriebliche Aufwendungen)} & & \end{array}$$

1.2.3 Abgrenzung der Begriffe

1.2.3.1 Begriffe Grundkosten, neutrale Aufwendungen, Zusatzkosten

(1) Grundkosten und neutrale Aufwendungen

Die Aufwendungen der Buchführung können betrieblich bedingt sein oder mit dem eigentlichen Betriebszweck nichts zu tun haben.

- **Kosten**, die **gleichzeitig Aufwand** darstellen, nennt man **Grundkosten**.
- **Aufwendungen**, die **keine Kosten** sind, bezeichnet man als **neutrale Aufwendungen**.

Art der neutralen Aufwendungen	Beispiele
Betriebsfremde Aufwendungen sind alle Aufwendungen, die mit dem eigentlichen Betriebszweck nichts zu tun haben.	Verluste aus Wertpapierverkäufen, Reparaturkosten an nicht betrieblich genutzten Gebäuden, Abschreibungen auf Finanzanlagen, Aufwendungen aus Beteiligungen.
Periodenfremde Aufwendungen sind Aufwendungen, die zwar betrieblich sind, deren Verursachung aber in einer vorangegangenen Geschäftsperiode liegt.	Steuernachzahlungen, Nachzahlungen von Gehältern, Garantieverpflichtungen für Geschäfte aus dem vorangegangenen Geschäftsjahr.
Außergewöhnliche Aufwendungen sind Aufwendungen, die zwar betrieblich sind, die aber ungewöhnlich hoch oder äußerst selten anfallen.	Verluste aus Enteignungen, Verluste aus nicht durch Versicherungen gedeckten Katastrophenfällen.
Aufwendungen aus einer Umstrukturierung des Vermögens .	Verluste aus dem Abgang von Gegenständen des Sachanlagevermögens (Verkauf von Anlagegütern unter dem Buchwert).

- **Neutrale Aufwendungen** sind Aufwendungen, die in **keinem Zusammenhang mit dem Betriebszweck** stehen.
- **Neutrale Aufwendungen** werden in der **Kosten- und Leistungsrechnung nicht** berücksichtigt.

(2) Zusatzkosten

Neben der Tatsache, dass es **Aufwendungen** gibt, die **keine Kosten darstellen**, nämlich die **neutralen Aufwendungen**, gibt es auch **Kosten**, die **keine Aufwendungen** sind. Es handelt sich dabei um die **Zusatzkosten**. Ein Beispiel hierfür ist der **kalkulatorische Unternehmerlohn**.¹

Zusatzkosten sind Kosten, für die es **keine Aufwendungen** innerhalb der Buchführung gibt (**aufwandslose Kosten**).

neutraler Aufwand	betrieblicher Aufwand	
	Grundkosten	Zusatzkosten

¹ Vgl. hierzu S. 295.

1.2.3.2 Begriffe Grundleistungen, neutrale Erträge, Zusatzleistungen

(1) Grundleistungen und neutrale Erträge

Die Erträge der Buchführung können betrieblich bedingt sein oder mit dem eigentlichen Betriebszweck nichts zu tun haben.

- **Leistungen**, die **gleichzeitig einen Ertrag** darstellen, nennt man **Grundleistungen**.
- **Erträge**, die **keine Leistungen** darstellen, bezeichnet man als **neutrale Erträge**.

Art der neutralen Erträge	Beispiele
Betriebsfremde Erträge sind alle Erträge, die mit dem eigentlichen Betriebszweck nichts zu tun haben.	Erträge aus Wertpapieren des Umlaufvermögens, Zinserträge, Erträge aus Beteiligungen, Erträge aus Finanzanlagen.
Periodenfremde Erträge sind Erträge, die zwar betrieblich sind, deren Verursachung aber in einer vorangegangenen Geschäftsperiode liegt.	Steuerrückerstattungen, Eingang einer bereits abgeschriebenen Forderung.
Außergewöhnliche Erträge sind Erträge, die zwar betrieblich sind, die aber ungewöhnlich hoch oder äußerst selten sind.	Erträge aus Gläubigerverzicht, Steuererlass, Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen.
Erträge aus einer Umstrukturierung des Vermögens .	Erträge aus dem Abgang von Vermögensgegenständen (Verkauf von Anlagegütern über dem Buchwert).



- **Neutrale Erträge** sind Erträge, die in keinem **Zusammenhang mit dem Betriebszweck** stehen.
- **Neutrale Erträge** werden in der **Kosten- und Leistungsrechnung nicht** berücksichtigt.

(2) Zusatzleistungen

Neben der Tatsache, dass es **Erträge** gibt, die **keine Leistungen darstellen**, nämlich die neutralen Erträge, gibt es auch **Leistungen**, die **keine Erträge** sind. Es handelt sich um die **Zusatzleistungen**. Ein Beispiel für Zusatzleistungen sind Verkaufsprodukte, die verschenkt oder gespendet werden.



Zusatzleistungen sind Leistungen, für die es **keine Erträge** innerhalb der Buchführung gibt (**ertragslose Leistungen**).



Geschäftsprozesse darstellen und optimieren

1 Sich einen Überblick über das Management von Geschäftsprozessen verschaffen

1.1 Effektivität und Effizienz als Ziel des Prozessmanagements

(1) Begriff Prozess



Ein **Prozess** ist

- eine **Folge zusammenhängender Vorgänge zur Erstellung einer Leistung**.
- Er beginnt mit einem **auslösenden Ereignis** und führt zu einem **definierten Endzustand**.

Die Vorgänge können verschiedenster Art sein, z. B.

- menschlich (z. B. Entscheidungsprozess),
- biologisch (z. B. Fäulnisprozess, Reifeprozess, Gärprozess),
- chemisch (z. B. Explosion, radioaktiver Zerfall) oder
- betrieblich (Geschäftsprozess).

Ziel jedes Prozesses ist das **Erreichen einer Wertschöpfung**.

(2) Prozessorientiertes Handeln



„Doing the right things and doing things right.“¹ Darin liegt der Kerngedanke prozessorientierten Handelns.

Die **richtigen Dinge zu tun** bedeutet, sich auf jene Dinge (in unserem Fall auf jene Prozesse) zu konzentrieren, die am besten dazu geeignet sind, die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen. Ein solches Handeln bezeichnet man als **effektiv**.



Effektivität sagt etwas aus über die **Wirksamkeit eines Verfahrens** und die **Qualität der Zielerreichung**.

Die **Dinge richtig zu tun** bedeutet, so zu arbeiten, dass das angestrebte Ziel und die eingesetzten Mittel in einem möglichst günstigen Nutzen-Kosten-Verhältnis stehen. Ein solches Handeln bezeichnet man als **effizient**.



Effizienz ist ein Maß für die **Wirtschaftlichkeit** eines Verfahrens.

¹ „Die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun.“ Dieses Zitat stammt von Peter Ferdinand Drucker, einem amerikanischen Unternehmensberater österreichischer Abstammung, der als Erfinder des neuen Managements bezeichnet wird.

Beispiel:

Sie wollen mit dem Wasser aus einer Regentonne ihre Pflanzen im Garten gießen. Dafür können Sie eine Gießkanne benutzen, aber auch einen Eierbecher. Beides führt zum Ziel, ist also effektiv, denn irgendwann sind die Pflanzen gegossen. Mit der Gießkanne lassen sich pro Zeiteinheit mehr Pflanzen wässern als mit dem Eierbecher. Die Verwendung der Gießkanne ist daher wirtschaftlicher, d. h. effizienter als die Verwendung des Eierbechers.

Würde man zur Entnahme des Gießwassers aus der Regentonne ein Sieb benutzen, dann wäre dies ineffektiv, weil damit das Ziel nicht erreicht wird.



Effektive Prozesse und effiziente Ausführung derselben lassen sich kombinieren.¹

Prozessvariante	Beispiele
Die richtigen Dinge auf effiziente Weise tun	Mehrere Personen schöpfen Wasser zum Gießen aus der Regentonne, verwenden dabei große Gießkannen und bilden eine Menschenkette.
Die richtigen Dinge auf ineffiziente Weise tun	Eine Person schöpft mit einem Eierbecher Wasser zum Gießen aus der Regentonne.

Die **Prozessorientierung** hat dafür zu sorgen, dass **die richtigen Dinge** gemacht werden (**effektive Abläufe**) und dass **die Dinge** auch **richtig gemacht** werden (**effiziente Abläufe**).



Es stellen sich zwei entscheidende Fragen, die im Laufe der folgenden Kapitel beantwortet werden sollen:

- Was sind und wie findet man die „richtigen“, die zielführenden Prozesse (Bestimmung der effektiven Prozesse)?
- Wie sorgt man dafür, dass diese „richtigen“ Prozesse auch „richtig gemacht“ werden (Steigerung der Effizienz)?

1.2 Management von Geschäftsprozessen

(1) Überblick

Entwicklung, Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen erfolgt über Kreisläufe. Die Darstellung auf S. 358 zeigt, wie diese sich durch die Größe ihres Optimierungsumfanges unterscheiden. Es gibt zum einen den **Prozess der kontinuierlichen² Verbesserung** über den PDCA-Zyklus³ und zum anderen den des **radikalen Neuaufbaus**.⁴ Dieser stellt sowohl die bisherige Unternehmensstruktur in ihrem Aufbau als auch die bisherigen Prozesse auf den Prüfstand.

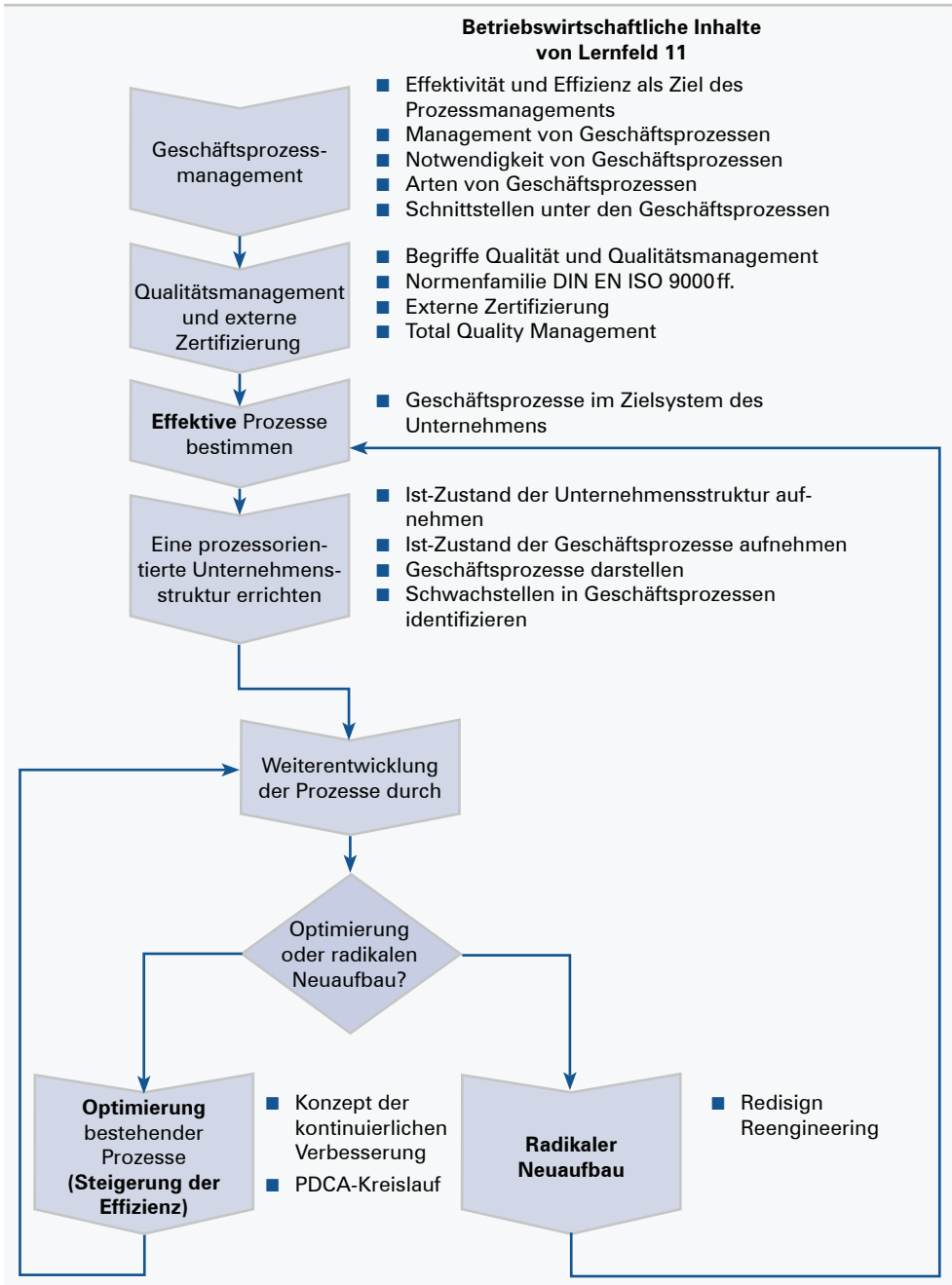
¹ Des ist theoretisch auch mögliche, die falschen Dinge zu tun und sich dabei um eine weitere Verbesserung der Effizienz zu bemühen. **Beispiel:** Zum Schöpfen des Wassers benutzt man möglichst große Siebe und bildet dazu noch Menschenketten. Es ist ein-sichtig, dass niemand sehenden Auges so handeln würde.

² **Kontinuierlich:** stetig ununterbrochen.

³ Siehe hierzu Lernfeld 5, Kapitel 6.3.1.

⁴ Der Fachbegriff hierzu lautet Redesign (Reengineering). Siehe Kapitel 5.2.2., S. 408.

Beide Geschäftsprozesse sind **übergeordnete Managementprozesse**.¹ Die nachfolgende Darstellung gibt hierfür einen Überblick und zeigt zugleich die Verbindung mit den betriebswirtschaftlichen Inhalten des Lernfeldes 11.



¹ Siehe hierzu Kapitel 1.4 „Arten von Geschäftsprozessen unterscheiden“, S. 360 ff.

(2) Begriff Geschäftsprozesse

Bei **Geschäftsprozessen** wird das Prinzip des prozessorientierten Handelns auf **betriebliche Abläufe** übertragen.

Ein **Geschäftsprozess** ist eine **Folge zusammenhängender Tätigkeiten**, die dem **Kunden (intern oder extern) einen Nutzen liefern**.



Weitere Merkmale von Geschäftsprozessen:

- Sie werden nur für solche **betrieblichen Abläufe** beschrieben (modelliert), **die sich wiederholen**.
- Ein interner bzw. externer Kunde löst den Prozess aus.
- Ein interner bzw. externer Kunde ist Empfänger der Prozessleistung (Kundennutzen).

Interne Kunden sind z.B. Abteilungen oder Mitarbeiter. **Externe Kunden** sind nicht nur unsere Geschäftskunden als Empfänger unserer betrieblichen Leistungen, sondern alle Geschäftspartner, die einen Geschäftsprozess auslösen oder Leistungen desselben erlangen können. Dies sind neben den traditionellen Geschäftskunden auch die Lieferer, Kreditinstitute, Behörden, Versicherungen usw.

1.3 Notwendigkeit von Geschäftsprozessen

Die Notwendigkeit von Geschäftsprozessen ergibt sich daraus, dass sie dem Unternehmen in mehrfacher Weise einen Nutzen stiften.

(1) Interner Nutzen

Er entsteht dadurch, dass das Unternehmen durch die Konzentration auf die Kernprozesse¹ seine **knappen Ressourcen effektiv einsetzt**. Durch kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse **steigt die Effizienz**. Damit verbinden sich **wirtschaftliche Vorteile** in den folgenden Bereichen:

Qualität	■ Die Qualität der Produkte bzw. der Dienstleistung wird verbessert bis hin zu einem Null-Fehler-Standard. ■ Hohe Qualitätsstandards werden langfristig gesichert.
Zeit	Verkürzung folgender Zeiten: ■ Durchlaufzeiten in der Produktion, ■ Lieferzeiten gegenüber Kunden, ■ Entwicklungszeiten für neue Produkte, ■ Reaktionszeiten für Kundenanfragen.
Kosten	■ Durch optimale Kapazitätsauslastung werden die Maschinenkosten pro Erzeugnis verringert. ■ Das Führen geringer Lager- und Zwischenbestände verringert den Kapitalbedarf und damit die Zinskosten. ■ Ressourcen werden geschont.

¹ Siehe Kapitel 1.4.1 auf S. 360f.

(2) Externer Nutzen

Eine hohe Qualität der kundenbezogenen Prozesse führt zu **besserer Kundenzufriedenheit** und zu einer **Steigerung der Kundenbindung**. Mit einer langfristigen Kundenbindung verknüpfen sich folgende Vorteile:

- Die Kosten der Neukundenwerbung (**Kundenakquisition**)¹ verteilen sich auf einen längeren Zeitraum.
- Stammkunden kaufen mehr.
- Die Kosten für die Betreuung von Stammkunden sind geringer.
- Sowohl die Weiterempfehlungsrate der Stammkunden als auch ihr Glaubwürdigkeitsdruck sind hoch und senken somit die Kosten der Kundenakquisition zusätzlich.

Der Nachweis von kontrollierten und standardisierten Geschäftsprozessen ermöglicht den Unternehmen die **Zertifizierung**.² Da diese von vielen, vor allem von Großunternehmen, als Voraussetzung für die Aufnahme in die Lieferliste verlangt wird, **sichern die Geschäftsprozesse das langfristige Überleben des Betriebes** am Markt.

Aufgrund der Rechtsvorschriften des Produkthaftungsgesetzes liegt die Beweislast für fehlerfreie Erzeugnisse beim Produzenten. Kommt es aufgrund eines Schadensfalles zu **Regressansprüchen** eines Kunden, können diese vom Hersteller eher **abgewehrt werden**, wenn der Nachweis standardisierter und dokumentierter Geschäftsprozesse erbracht wird.

(3) Ziel des Managements der Geschäftsprozesse

Das gesamte Management der Geschäftsprozesse hat zum Ziel, das Unternehmen **kundenorientiert** zu führen – unabhängig davon, ob es sich um interne oder externe Kunden handelt. Kundenorientierung soll dabei so verstanden werden, dass deren Erwartungen

- beim **Erwerb** des Produktes bzw. der Dienstleistung (Preiswürdigkeit, Verfügbarkeit usw.),
- bei dessen regelmäßigem und bestimmungsgemäßem **Gebrauch** (Zuverlässigkeit, Funktionstüchtigkeit, Haltbarkeit, Energieverbrauch usw.) und
- bei dessen **Verwertung** (Wiederverkauf, sortenreine Entsorgung usw.)

übertroffen werden.

1.4 Arten von Geschäftsprozessen unterscheiden

1.4.1 Kernprozesse, Serviceprozesse und Managementprozesse

(1) Kernprozesse

■ Begriff

- **Kernprozesse** sind jene Geschäftsprozesse, in denen das Unternehmen die **Kernkompetenz** besitzt. Es sind die zentralen Prozesse, mit denen die Hauptleistung des Unternehmens erbracht wird. Dorthin fließen die meisten Ressourcen.
- Kunden der Kernprozesse sind **externe** Kunden.

¹ Siehe Lernfeld 5.

² Siehe Kapitel 2.2.3, S. 369.

