

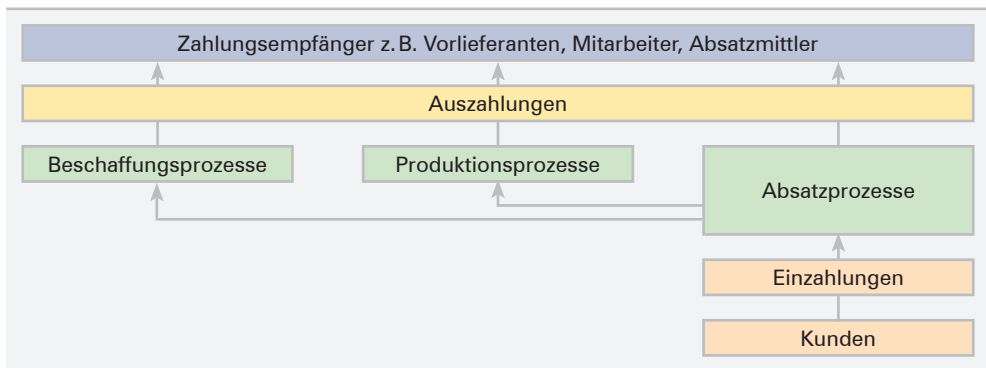
1 Liquidität sichern¹

1.1 Sich über die Begriffe Finanzplanung und Liquidität informieren

(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 fristgerecht erfüllen zu können.



¹ Die Ausführungen gehen teilweise zurück auf Walz, Hartmut; Graulich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung, 8. Aufl., 2011, S. 165ff.

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 Liquide Mittel ordnen

(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.

Rolf Ludovic GmbH
Währung: EUR

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	Zahlungserinnerung	8 Tage nach Fälligkeit	
		66 280	09.06.	Rücksendung			-180,00			1. Mahnung	10 Tage nach Zahlungserinnerung	
24780	Bernd Stoll e. Kfm.	424 610	25.09.	Rechnung	20 Tage	03.10.	4 900,00	14.10.	4 900,00	2. Mahnung	30 Tage nach Fälligkeit	
			01.10.	Rechnung	20 Tage	07.10.	7 200,00	20.10.	7 200,00	...		

(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
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>
= verfügbare Mittel
– Auszahlungen einer Periode
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>
= <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.	15000,00 EUR
– Giroguthaben am Abend des 31.03.	190000,00 EUR
– Erwartete Einzahlungen aus Umsatzerlösen vom 01.04. bis 05.04. jeweils	26000,00 EUR
– Zahlung der Löhne und Gehälter am 01.04.	260000,00 EUR
– Freier Kontokorrentkredit am 01.04.	50000,00 EUR
– Fällige Eingangsrechnung für Rohstoffe am 03.04.	48000,00 EUR
– Geplanter Kauf von Aktien am 04.04.	80000,00 EUR
– Zahlung einer Rechnung 30000,00 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 berechnen und beurteilen

(1) Berechnung von Liquiditätskennzahlen

Wird die Liquidität auf einzelne Vermögensgegenstände bezogen, so 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.

- Zur Liquidität 2. Grades gehören Vermögensposten, die derzeit noch keinen Geldcharakter haben, deren Umwandlung in Geldmittel jedoch unmittelbar bevorsteht. Da das Geld, wie etwa bei den Forderungen, noch eingezogen werden muss, spricht man auch von **einzugsbedingter Liquidität**.

$$\text{Liquidität 2. Grades (einzugsbedingte Liquidität)} = \frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}) \cdot 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

Ein Maßstab zur Beurteilung der einzugsbedingten Liquidität ist die „**One-to-one-Rate**“. Demnach soll diese Liquiditätszahl mindestens 100 % betragen.

Beispiel:

Aktiva		Passiva	
Vereinfachte Bilanz der Metallwerke Neumann OHG zum 31. Dezember 20..			
I. Anlagevermögen	10 296 000,00	I. Eigenkapital	6 307 345,00
II. Umlaufvermögen		II. Fremdkapital	
1. Vorräte	3 850 000,00	1. langfr. Verbindlichkeiten	5 280 000,00
2. Forderungen	660 000,00	2. kurzfr. Verbindlichkeiten	3 430 130,00
3. Bank/Kasse	211 475,00		
	<hr/>		<hr/>
	15 017 475,00		15 017 475,00
	<hr/>		<hr/>

Aufgabe:

Berechnen Sie die Liquidität 1. und 2. Grades!

Lösung:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{211\,475 \cdot 100}{3\,430\,130} = \underline{\underline{6,2\%}}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{871\,475 \cdot 100}{3\,430\,130} = \underline{\underline{25,4\%}}$$

Auswertung:

Zur Liquidität im vorliegenden **Beispiel** lassen sich folgende Aussagen treffen:

- Auch wenn man berücksichtigt, dass die ermittelte Barliquidität wegen der fehlenden Fälligkeitstermine für das kurzfristige Fremdkapital ungenau ist, kann das krasse Missverhältnis zwischen den liquiden Mitteln und den kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht übersehen werden (**One-to-five-Rate** nicht erreicht).
- Die Summe von kurzfristigen Forderungen und liquiden Mitteln bezeichnet man auch als **monetäres Umlaufvermögen**. Für das monetäre Umlaufvermögen gilt nach der „**One-to-one-Rate**“, dass es genauso hoch sein sollte wie die kurzfristigen Verbindlichkeiten. Auch die „One-to-one-Rate“ wird nicht erreicht. Nach dem Liquiditätsgrad II ist das kurzfristige Fremdkapital nur zu 25 % mit monetärem Umlaufvermögen gedeckt.

(2) Aussagekraft der Liquidität

- Die Bilanz kann nur die **Situation** am **Bilanzstichtag** wiedergeben. Liquidität ist aber eine sich täglich, ja sogar sich mehrmals täglich verändernde Größe, deren Aussagewert nur für diesen Augenblick der Feststellung von Bedeutung ist.
- Die Liquiditätskennzahlen treffen **keine Aussage** über die **künftige Liquidität**, d.h. über zukünftige Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge.
- Es liegen nur **Abschlusszahlen der Vergangenheit** vor.

Beispiel:

Die Bilanz gibt keine Auskunft über die Fälligkeitstermine der in ihr ausgewiesenen Posten. Auch der Kreditspielraum eines Unternehmens ist aus der Bilanz

nicht unmittelbar ablesbar. Laufende Zahlungsverpflichtungen für Personalkosten, Miete, Steuern usw. gehen aus der Bilanz nicht hervor.

1.5 Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität beurteilen



LS 2

Wenn ein Neukunde einen Auftrag erteilt und die Ware gegen Rechnung geliefert bzw. ein Lieferantenkredit eingeräumt werden soll, wird der Lieferer gegebenenfalls vor Vertragsabschluss eine **Bonitätsprüfung**¹ durchführen. Mithilfe der Bonitätsprüfung recherchiert der Lieferer die Wahrscheinlichkeit, ob der Neukunde seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommt. Eine Bonitätsprüfung kann

- durch den **Lieferer selbst**,
- durch Einholen einer **Bankauskunft** oder
- durch eine **Selbstauskunft des Kunden**

vorgenommen werden.

(1) Bonitätsprüfung durch den Lieferer

Die Bonitätsprüfung umfasst zum einen die Prüfung der **Kreditfähigkeit** und zum anderen die Prüfung der **Kreditwürdigkeit**.

■ Kreditfähigkeit

Bevor geprüft wird, ob der Kreditnehmer wirtschaftlich in der Lage ist, den Rechnungsbetrag zu erbringen, muss gewährleistet sein, dass er berechtigt ist, Kreditverträge rechtswirksam abzuschließen.

Beispiel:

Wenn ein Mitarbeiter der Einkaufsabteilung des Baumarkts Baufix GmbH Erzeugnisse bestellt, muss überprüft werden, z.B. durch Vorlage einer Vollmacht, ob er dazu berechtigt

ist, im Namen und für Rechnung der Baufix GmbH eine solche Verpflichtung eingehen zu dürfen.

¹ **Bonität** (wörtl.): Güte; im übertragenen Sinn Kreditwürdigkeit.

■ Kreditwürdigkeit

Im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung wird die **wirtschaftliche Bonität** des Auftraggebers überprüft. Es wird recherchiert, ob der Auftraggeber wirtschaftlich in der Lage ist, seine Verpflichtungen ordnungsgemäß zu erfüllen. Die Prüfung der wirtschaftlichen (materiellen) Kreditwürdigkeit umfasst:

- Gegenwärtige und erwartete **Ertragslage des Unternehmens** (z. B. der Gewinne). Vorhandene **Vermögenswerte** und **Schulden** sowie Vermögensstruktur (**Vermögensaufbau**) und Kapitalstruktur (**Kapitalaufbau**) und deren **zukünftige Entwicklungen**. **Zahlungsfähigkeit (Liquidität)** und deren zukünftige Entwicklung.
- **Wirtschaftliche Risiken** des Unternehmens (z. B. dessen Konjunkturabhängigkeit, Abnehmerstreuung, Export- und/oder Importabhängigkeit, Wettbewerbsintensität durch Konkurrenzunternehmen, Produktpolitik), **Produktions- und Fertigungsstandard**, **geplante Entwicklung neuer Produkte** und deren voraussichtliche Absatzchancen.
- **Haftungs- und Vertretungsverhältnisse, Rechtsform des Unternehmens, Nachfolgeregelungen** (z. B. beim Ausscheiden und Tod bisheriger Gesellschafter bei Personenunternehmen).

(2) Bankauskunft

Voraussetzungen für die Erteilung einer Bankauskunft. Die Bank ist befugt, über juristische Personen¹ und im Handelsregister eingetragene Kaufleute² (Geschäftskunden) Bankauskünfte zu erteilen, sofern sich die Anfrage auf ihre **geschäftliche Tätigkeit** bezieht. Die Bank erteilt jedoch **keine Auskünfte**, wenn der Kunde hierzu die **Zustimmung verweigert**.

Eine Bankauskunft wird nur erteilt, wenn der **Anfragende ein berechtigtes Interesse** an der gewünschten Auskunft glaubhaft dargelegt hat und kein Grund zu der Annahme besteht, dass schutzwürdige Belange des Kunden der Auskunftserteilung entgegenstehen.

Inhalt einer Bankauskunft. Eine Bankauskunft enthält allgemein gehaltene Feststellungen und Bemerkungen über die **wirtschaftlichen Verhältnisse** des Kunden, seine **Kreditwürdigkeit** und **Zahlungsfähigkeit**. Betragsmäßige Angaben über **Kontostände** sowie Angaben über die **Höhe von Kreditansprüchen** werden **nicht gemacht**.

(3) Selbstauskunft eines Unternehmens

Prinzipiell richtet sich die Selbstauskunft eines Unternehmens an den angeforderten Informationen des anfragenden Unternehmens aus. In der Regel enthält die Selbstauskunft jedoch betriebsinterne Daten, die nicht aus dem Jahresabschluss ersichtlich sind, z. B. Umsatzentwicklung, Belegschaftsgliederung, Beschäftigungslage, Finanzplanung.

Grundsätzlich gilt: Ob und welche Informationen ein Unternehmen an das anfragende Unternehmen weitergibt, liegt in seinem Ermessen.



Mit der Durchführung einer **Bonitätsprüfung**, dem Einholen einer **Bankauskunft** oder der Anforderung einer **Selbstauskunft** wird die **Gefahr** eines unvorhergesehenen **Zahlungsausfalls verringert**.

¹ Vgl. hierzu die Ausführungen zur GmbH, S. 59 ff.

² Vgl. hierzu die Ausführungen zum Handelsregister, S. 44 f.



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
<p>Dokumentationskontrolle Mengen- und wertmäßige Erfassung bzw. Überwachung aller im Unternehmen auftretenden Kosten- und Leistungsströme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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). ■ ...
<p>Disposition Bereitstellung von Unterlagen für unternehmerische Entscheidungen und Planungsüberlegungen.</p>	<p>Unterlagen für</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Preis- und Produktpolitik. ■ Eigenfertigung oder Fremdbezug von Produkten. ■ Werbung. ■ mögliche Fertigungsverfahren. ■ Informationsgewinnung, Investitionsentscheidungen. ■ ...
<p>Wirtschaftlichkeitskontrolle Erfassung und Zeitvergleich von Bestands- und Erfolgsgrößen, um die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der betrieblichen Prozesse festzustellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berechnung von Erfolgskennzahlen wie Rentabilität, Lagerkennzahlen, Kapitalumschlag. ■ Ermittlung der Kostenstruktur und der Kostenentwicklung. ■ Entwicklung der Produktivität. ■ Kontrolle der Geschäftsprozesse durch Soll-Ist-Vergleiche. ■ ...
<p>Rechenschaftslegung und Bereitstellen von Informationen Rechenschaftslegung und Lieferung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.

$$\text{Gesamte Erträge des Unternehmens} - \text{Gesamte Aufwendungen des Unternehmens} = \text{Unternehmensergebnis}$$

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 der Verfolgung des eigentlichen Betriebszweckes stehen. Bei Industriebetrieben besteht der Betriebszweck in der Herstellung, der Lagerung und dem Verkauf der Güter, bei Handelsbetrieben im Einkauf und Verkauf von Waren.

Die **betrieblichen Aufwendungen (Zweckaufwendungen)** bezeichnet man als **Kosten**, die **betrieblichen Erträge (Zweckerträge)** als **Leistungen**.



- **Kosten** sind der betriebliche und relativ regelmäßig anfallende Güter- und Leistungsverzehr innerhalb einer Abrechnungsperiode zur Erstellung betrieblicher Leistungen, gemessen in Geld.
- **Leistungen** sind die betrieblichen und relativ regelmäßig anfallenden Wertzugänge innerhalb einer Abrechnungsperiode, gemessen in Geld.

$$\text{Leistungen (betriebliche Erträge)} - \text{Kosten (betriebliche Aufwendungen)} = \text{Betriebsergebnis}$$

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).

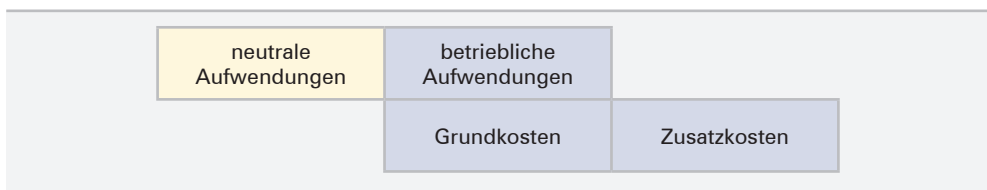
Die **neutralen Aufwendungen** werden in der **Kosten- und Leistungsrechnung** entweder **gar nicht** oder **nicht** mit der in der **Buchführung ausgewiesenen Höhe** berücksichtigt.



(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**).



¹ Vgl. hierzu S. 121ff.

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).



Die **neutralen Erträge** werden in der **Kosten- und Leistungsrechnung** entweder **gar nicht** oder **nicht** mit der in **der Buchführung ausgewiesenen Höhe** 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**).



KOMPETENZTRAINING

- 35**
1. Erklären Sie, warum neben der Buchführung eine Kosten- und Leistungsrechnung erforderlich ist!
 2. 2.1 Nennen Sie den Rechnungsbereich, dem die Begriffe Aufwendungen und Erträge zuzuordnen sind!
2.2 Nennen Sie das Begriffspaar der Kosten- und Leistungsrechnung!
 3. Stellen Sie dar, wie man
 - 3.1 das Unternehmensergebnis und
 - 3.2 das Betriebsergebnis ermittelt!
 4. Erläutern Sie, warum die Gewinn- und Verlustrechnung als Informationsinstrument zur Analyse des Betriebsgeschehens nicht ausreicht!
- 36**
1. Erklären Sie mit eigenen Worten, was unter Leistungen einerseits und Kosten andererseits zu verstehen ist! Bilden Sie je zwei Beispiele!
 2. Ermitteln Sie, bei welchen der genannten buchhalterischen Begriffe es sich um Begriffe der Kostenrechnung handelt!
Abschreibungen auf Sachanlagen; Kosten für Ausgangsfrachten; Zinsaufwendungen; Umsatzsteuer auf den Verkauf von Erzeugnissen; Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung; Aufwendungen für Handelswaren; Aufwendungen für Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe; Aufwendungen für Kommunikation.
 3. Ermitteln Sie, bei welchen der genannten buchhalterischen Begriffe es sich um Begriffe der Leistungsrechnung handelt!
Umsatzerlöse für Handelswaren; Provisionserträge; aktivierte Eigenleistungen; Rabatt beim Einkauf von Rohstoffen; Zinserträge; andere sonstige betriebliche Erträge; Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse; Erträge aus dem Abgang von Vermögensgegenständen; Erträge aus Schenkungen.
- 37**
1. Unterscheiden Sie zwischen Aufwand und Kosten! Nennen Sie je zwei Beispiele
 - 1.1 für Aufwendungen, die keine Kosten sind!
 - 1.2 für Kosten, die keine Aufwendungen sind!
 2. Unterscheiden Sie zwischen Ertrag und Leistung! Nennen Sie je zwei Beispiele
 - 2.1 für Erträge, die keine Leistungen sind!
 - 2.2 für Leistungen, die keine Erträge sind!
 3. Geben Sie bei den nachfolgenden Aufwandsarten an, ob es sich um betriebliche oder neutrale Aufwendungen handelt!
Gehaltszahlungen, Aufwendungen für Handelswaren, Verkauf eines Anlagegutes unter dem Buchwert, Abschreibungen auf Sachanlagen, hoher Forderungsausfall durch die Zahlungsunfähigkeit eines Kunden, Aufwendungen für die Altersvorsorge der Arbeitnehmer, Verluste durch Brandschäden, die nicht durch eine Versicherung gedeckt sind, Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, Mietzahlung für die Garage des Betriebs-Lkw, Aufwendungen für Rohstoffe, Steuernachzahlung für das vergangene Geschäftsjahr, Zahlung der Grundsteuer für das Betriebsgebäude, Zahlung der Gebäudeversicherung für ein nicht betriebsnotwendiges Gebäude.

4. Geben Sie bei den nachfolgenden Ertragsarten an, ob es sich um betriebliche oder neutrale Erträge handelt!

Umsatzerlöse für Handelswaren, Erträge aus Beteiligungen, Erträge aus dem Verkauf von Wertpapieren, Zinserträge, unerwarteter Eingang für eine bereits abgeschriebene Forderung, Steuerrückvergütung für das vergangene Geschäftsjahr, Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse, Verkauf eines Anlagegutes über dem Buchwert, selbst hergestellte Regale für die Verwendung im eigenen Betrieb, Mieterträge aus der Vermietung eines nicht betrieblich genutzten Gebäudes.

5. Nennen Sie ein Beispiel für Zusatzkosten!
6. Beschreiben Sie, welches das besondere Merkmal für Zusatzkosten ist!

- 38** Die Kleb-Fix GmbH, Hersteller von Klebstoffen, legt folgende Auszüge aus der Gewinn- und Verlustrechnung vor:

Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1 200 000,00 EUR
Aufwand für Energie	300 000,00 EUR
Personalkosten	2 000 000,00 EUR
Steuernachzahlung für das vergangene Geschäftsjahr	250 000,00 EUR
Büromaterial	200 000,00 EUR
Abschreibungen auf Sachanlagen	400 000,00 EUR
Umsatzerlöse	3 900 000,00 EUR
Erträge aus dem Verkauf von Wertpapieren	450 000,00 EUR
Zinserträge	180 000,00 EUR

Aufgaben:

1. 1.1 Berechnen Sie das Betriebs- und das Unternehmensergebnis für das zweite Quartal 20..!
- 1.2 Ordnen Sie das Ergebnis Ihrer Berechnungen aus der Sicht der Geschäftsführung ein!
- 1.3 Formulieren Sie schlagwortartig, welche weiteren Angaben Sie für eine genauere Analyse des Betriebsergebnisses bräuchten!
2. Stellen Sie die Merkmale der Buchführung einerseits und der Kosten- und Leistungsrechnung andererseits systematisch gegenüber!



1.3 Betriebsergebnis mithilfe der Ergebnistabelle ermitteln

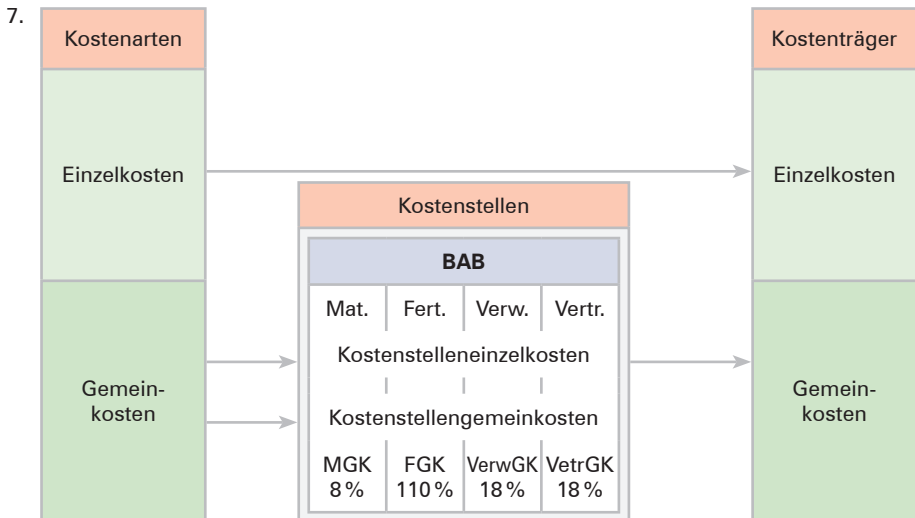
LS 2

1.3.1 Ergebnistabelle erstellen



Aufgabe der Ergebnistabelle ist es, aus den erfassten Aufwendungen und Erträgen der Buchführung die **Höhe der Kosten und Leistungen** zu ermitteln.

Für die **Erstellung der Ergebnistabelle** hat sich das **Zweikreisystem** durchgesetzt. Die **Buchführung** stellt den **Rechnungskreis I** dar, der **Abgrenzungsbereich** und die **Kosten- und Leistungsrechnung** erscheinen im **Rechnungskreis II**.



Aufgabe:

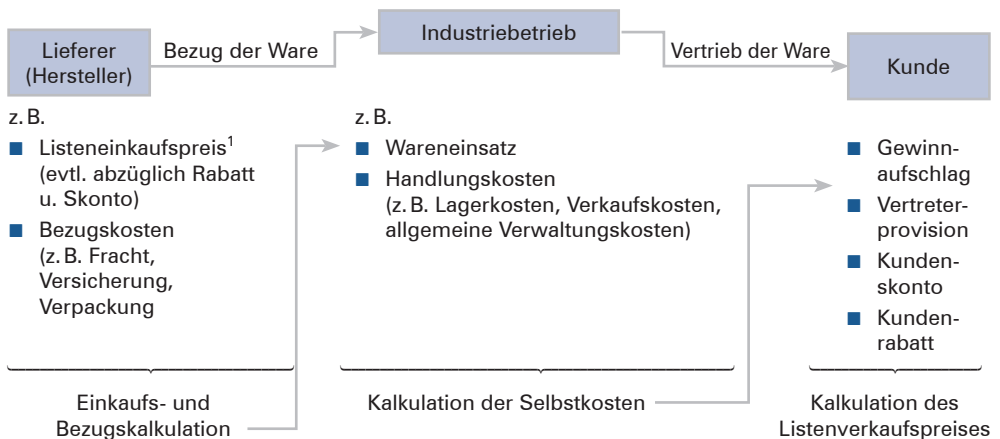
Beschreiben und interpretieren Sie das vorliegende Schema und tragen Sie Ihr Ergebnis vor!

3.3.3 Kalkulation von Handelswaren

3.3.3.1 Angebotskalkulation

(1) Grundlegendes

Grundlage der Kalkulation ist die geordnete Erfassung aller Kosten, die die Handelswaren vom Einkauf über die Lagerung einschließlich der Verwaltung bis hin zum Vertrieb verursachen. Das Sammeln der Kosten erfolgt in der Kosten- und Leistungsrechnung.



¹ Die Begriffe Einkaufspreis, Listeneinkaufspreis und Rechnungspreis bedeuten inhaltlich dasselbe und können daher beliebig verwendet werden.

(2) Einkaufs- und Bezugskalkulation

Ziel der Einkaufs- und Bezugskalkulation ist es, den Einstandspreis der eingekauften Handelsware zu ermitteln. Er enthält sämtliche Kosten, die dem Industriebetrieb entstanden sind, bis die Ware im Lager eintrifft.

Werden von den Warenkosten die Preisabzüge abgezogen und eventuell anfallende Bezugskosten zu der Zwischensumme hinzugezählt, erhalten wir den **Einstandspreis** oder **Bezugspreis der Waren**.

Beispiel:

Ein Industriebetrieb bestellt Handelswaren zu folgenden Bedingungen: Listeneinkaufspreis 1800,00 EUR zuzüglich 19 % USt, 20 % Wiederverkäuferrabatt, 2 % Skonto, Kosten für Verpackung, Fracht, Anfuhr und Transportver-

sicherung pauschal 58,00 EUR zuzüglich 19 % Umsatzsteuer.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Einstandspreis!

Lösung:

	100 %	Listeneinkaufspreis netto ①	1800,00 EUR
	20 %	– Liefererrabatt ②	360,00 EUR
100 %	←	Zieleinkaufspreis	1440,00 EUR
2 %		– Liefererskonto ③	28,80 EUR
		Bareinkaufspreis	1411,20 EUR
		+ Bezugskosten ④	58,00 EUR
		Einstandspreis (Bezugspreis)	1469,20 EUR

Allgemeiner Lösungsweg:

- ① Die **Umsatzsteuer** ist **nicht einzukalkulieren**, da der Industriebetrieb diese als Vorsteuer wieder erstattet erhält. Die Umsatzsteuer hat keinen Kostencharakter.
- ② Vom gegebenen Listeneinkaufspreis ist zunächst der **Liefererrabatt** zu berechnen.
- ③ Der **Liefererskonto** wird von dem Betrag gerechnet, der **tatsächlich zu zahlen** ist, also vom Zieleinkaufspreis. Er ist der Ausgangspunkt (Grundwert) und somit 100 % für die Skontoberechnung.
- ④ Alle Nebenkosten, die mit der Beschaffung der Waren zusammenhängen, werden unter dem Begriff **Bezugskosten** zusammengefasst. Als Kosten sind sie zum Bareinkaufspreis hinzuzurechnen. Sind die Bezugskosten in einem Prozentsatz angegeben, werden sie in einer Vom-Hundert-Rechnung vom Bareinkaufspreis berechnet.

KOMPETENZTRAINING

- 55 1. Eine Waschmaschine wird uns mit 960,00 EUR abzüglich 22 % Wiederverkäuferrabatt angeboten. Bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen dürfen 3 % Skonto abgezogen werden.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Bareinkaufspreis!

2. Bei der Kalkulation einer Handelsware fallen folgende Werte an: Liefererrabatt 15 %, Liefererskonto 2¹/₂ %, Fracht 12,20 EUR, Frachtversicherung 4,30 EUR, Hausfracht 3,50 EUR.

Aufgabe:

Ermitteln Sie den Einstandspreis, wenn der Listeneinkaufspreis 245,80 EUR beträgt!

3. Einem Industrieunternehmen liegen zwei Angebote eines Artikels vor:

Angebot	Lieferer A	Lieferer B
Listeneinkaufspreis je Stück	5,20 EUR	126,75 EUR je 25 Stück
Rabatt	25 %	24 %
Skonto	3 %	2 %
Bezugskosten je Stück	0,09 EUR	3,50 EUR je 50 Stück

Aufgabe:

Ermitteln Sie das billigste Angebot!

4. Ein Lieferer bietet uns eine Ware zu 78,40 EUR je Stück an. Er gewährt uns 15 % Rabatt und 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen. An Transportkosten fallen für jeweils angefangene 20 Stück 52,80 EUR an, die der Lieferer und wir je zur Hälfte tragen.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Einstandspreis der Warensendung, wenn 75 Stück bestellt werden!

(3) Kalkulation der Selbstkosten

Der Einstandspreis enthält sämtliche Kosten, die dem Industrieunternehmen entstanden sind, bis die Handelsware im Lager eintrifft. Von der Lagerung bis zum Verkauf entstehen dem Industriebetrieb noch weitere Kosten. Sie werden als **Handlungskosten** bezeichnet.

■ Handlungskosten

Handlungskosten sind die Kosten, die aufgrund der **Betriebstätigkeit** anfallen. Hierzu rechnen beispielsweise

Lagerkosten	Gehälter und Löhne des Lagerpersonals, Lagerzinsen, Reparaturen und Abschreibungen für die Lagergebäude, Kostenanteil für Licht und Heizung.
Verkaufskosten	Ausgangsfrachten, Verpackungskosten, Werbekosten, Gehälter und Löhne des Verkaufspersonals, Kosten für Beförderungsmittel einschließlich Reparaturen und Abschreibungen.
Allgemeine Verwaltungskosten	Rechts- und Beratungskosten, Steuern, Bürokosten, Gehälter und Löhne für Angestellte und Arbeiter, Abschreibungen.



Die **Handlungskosten** werden mit einem Prozentsatz auf den Einstandspreis (Bezugspreis) aufgeschlagen. Der Einstandspreis ist 100 %.

$$\text{Einstandspreis} + \text{Handlungskosten} = \text{Selbstkosten}$$

■ Handlungskostenzuschlagssatz

Zur Ermittlung des Handlungskostenzuschlagssatzes bezieht man die Handlungskosten auf den **Wareneinsatz**¹. Der dabei ermittelte Prozentsatz der Handlungskosten ist der Handlungskostenzuschlagssatz.

Beispiel:

Die Stark GmbH weist folgende Kosten aus:

Wareneinsatz 1 125 000,00 EUR
Handlungskosten 213 750,00 EUR

Aufgabe:

Berechnen Sie den Handlungskostenzuschlagssatz!

Lösung:

1 125 000,00 EUR Wareneinsatz $\cong 100\%$
213 750,00 EUR Handlungskosten $\cong x\%$

$$\text{Handlungskostenzuschlagssatz} = \frac{213\,750 \cdot 100}{1\,125\,000} = \underline{\underline{19\%}}$$

Der **Handlungskostenzuschlagssatz** ist der prozentuale Anteil der Handlungskosten am Wareneinsatz.

$$\text{Handlungskostenzuschlagssatz} = \frac{\text{Handlungskosten} \cdot 100}{\text{Wareneinsatz}}$$

Beispiel:

Die Stark GmbH bestellt bei einem Hersteller als Handelsware ein Fitnessgerät zu folgenden Bedingungen: Einkaufspreis 2 100,00 EUR zuzügl. 19% Umsatzsteuer, 33 $\frac{1}{3}$ % Wiederverkäuferrabatt, 2% Skonto, Kosten für Verpackung, Fracht, Anfuhr und Transportversi-

cherung pauschal 140,00 EUR zuzüglich 19% Umsatzsteuer. Die Stark GmbH rechnet mit einem Handlungskostenzuschlagssatz von 19%.

Aufgabe:

Berechnen Sie die Selbstkosten!

Lösung:

	100 %	Listeneinkaufspreis netto	2 100,00 EUR
	33 $\frac{1}{3}$ %	- Liefererrabatt (vom Hundert)	700,00 EUR
100 %	←	Zieleinkaufspreis	1 400,00 EUR
2 %		- Liefererskonto (vom Hundert)	28,00 EUR
		Bareinkaufspreis	1 372,00 EUR
		+ Bezugskosten	140,00 EUR
	100 %	Einstandspreis (Bezugspreis)	1 512,00 EUR
	19 %	+ Handlungskosten (vom Hundert)	287,28 EUR
		Selbstkosten	1 799,28 EUR

Die Selbstkosten decken alle Kosten ab, die mit dem Ein- und Verkauf des Fitnessgerätes zusammenhängen. In der Regel stellen die Selbstkosten die **unterste Grenze des Verkaufspreises** einer Handelsware im Konkurrenzkampf dar, denn nur bei diesem Preis lässt sich ein Verlust vermeiden.

¹ Unter **Wareneinsatz** versteht man den Wert der verkauften Ware zum Einstandspreis.

KOMPETENZTRAINING

- 56** 1. Die Kostenrechnung der Abteilung Handelswaren eines Industriebetriebes weist für die vergangene Geschäftsperiode folgende Zahlen aus:

Wareneinsatz	250 000,00 EUR
Handlungskosten	75 000,00 EUR

Aufgaben:

- 1.1 Berechnen Sie den Handlungskostenzuschlagssatz!
- 1.2 Der Abteilung Handelswaren wird eine Bohrmaschine zu einem Preis von 250,00 EUR angeboten. Bei einer Abnahme von 10 Stück erhält der Industriebetrieb einen Mengenrabatt von 15 % und bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen 2 % Skonto. Die Bezugskosten betragen 137,50 EUR für 10 Stück.

Ermitteln Sie mit dem unter 1.1 berechneten Handlungskostenzuschlagssatz die Selbstkosten pro Stück, wenn die Abteilung Handelswaren 10 Bohrmaschinen abnimmt!

2. Die Kostenrechnung der Abteilung Handelswaren einer Sportartikelfabrik weist folgende Zahlen aus:

Wareneinsatz	320 600,00 EUR
Handlungskosten	86 562,00 EUR

Aufgaben:

- 2.1 Berechnen Sie den Handlungskostenzuschlagssatz!
- 2.2 Die Abteilung Handelswaren bezieht 80 Tennisanzüge zum Listeneinkaufspreis von 125,00 EUR je Stück. Einkaufsbedingungen: 12 % Rabatt, bei Zahlung innerhalb 20 Tagen 3 % Skonto. Die Frachtkosten für die Sendung betragen insgesamt 48,00 EUR.

Berechnen Sie die Selbstkosten für einen Tennisanzug, indem Sie den in 2.1 errechneten Handlungskostenzuschlagssatz heranziehen!

3. Der Einstandspreis einer Handelsware beträgt 35,20 EUR, die Handlungskosten 15,84 EUR.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Handlungskostenzuschlagssatz!

4. Der Bezugspreis einer Handelsware beträgt 198,00 EUR. Die Selbstkosten betragen 308,09 EUR.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Handlungskostenzuschlagssatz!

5. Die Möbelfabrik Friedrich Lauf KG bezieht 15 Rollen Teppichboden als Handelsware zu 465,00 EUR je Rolle ab Werk. Die Teppichweberei gewährt 20 % Liefererrabatt und 2 1/2 % Liefererskonto. An Bezugskosten je Rolle fallen an: Verpackungs- und Verladekosten 12,00 EUR, Transportkosten 6,00 EUR und Ausladekosten 5,20 EUR. Die Möbelfabrik Friedrich Lauf KG rechnet mit einem Handlungskostenzuschlagssatz von 52 %.

Aufgabe:

Ermitteln Sie die Selbstkosten je Rolle!

(4) Kalkulation des Listenverkaufspreises

Die Kalkulation des Listenverkaufspreises entspricht im Aufbau und in den Bezeichnungen der Kalkulation für Eigenerzeugnisse, sodass hierauf nicht gesondert eingegangen werden muss.

(5) Darstellung des vollständigen Kalkulationsschemas

Aus Gründen der Übersicht wurde das Kalkulationsschema in einzelne Teilschritte zerlegt. Im Folgenden wird die **Gesamtkalkulation** des Fitnessgerätes dargestellt.

Beispiel:

Die Stark GmbH bestellt bei einem Hersteller als Handelsware ein Fitnessgerät zu folgenden Bedingungen: Einkaufspreis 2 100,00 EUR zuzüglich 19 % Umsatzsteuer, $33\frac{1}{3}\%$ Wiederverkäuferrabatt, 2 % Skonto, Kosten für Verpackung, Fracht, Anfuhr und Transportversicherung pauschal 140,00 EUR zuzüglich 19 % Umsatzsteuer. Handlungskostenzuschlags-

satz 19 %, Gewinnzuschlagssatz 20 %. Dem Kunden werden 20 % Rabatt und 2 % Skonto gewährt. Die Vertreterprovision beträgt 5 % vom Zielverkaufspreis.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)!

Lösung:

	100 % $33\frac{1}{3}\%$	Listeneinkaufspreis netto – Liefererrabatt (vom Hundert)	2 100,00 EUR 700,00 EUR
100 % 2 %	←	Zieleinkaufspreis – Liefererskonto (vom Hundert)	1 400,00 EUR 28,00 EUR
		Bareinkaufspreis + Bezugskosten	1 372,00 EUR 140,00 EUR
	100 % 19 %	Einstandspreis (Bezugspreis) + Handlungskosten (vom Hundert)	1 512,00 EUR 287,28 EUR
100 % 20 %	←	Selbstkosten + Gewinn (vom Hundert)	1 799,28 EUR 359,86 EUR
	93 % 5 % 2 %	Barverkaufspreis + Vertreterprovision (im Hundert) + Kundenskonto (im Hundert)	2 159,14 EUR 116,08 EUR 46,43 EUR
80 % 20 %	←	Zielverkaufspreis + Kundenrabatt (im Hundert)	2 321,65 EUR 580,41 EUR
100 %		Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)	2 902,06 EUR

KOMPETENZTRAINING

- 57 1. Eine Textilwarenfabrik bezieht 500 Damenjacken zu je 180,00 EUR als Handelswaren. Der Lieferer gewährt 10 % Rabatt und 2 % Skonto. Es fallen für die gesamte Sendung 480,00 EUR Frachtkosten an. Die Textilwarenfabrik rechnet mit einem Handlungskostenzuschlagssatz von 25 % und will $11\frac{1}{2}$ % Gewinn erzielen. Den Einzelhändlern werden 15 % Rabatt und 3 % Skonto gewährt.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Listenverkaufspreis für eine Jacke!

2. Ein Hersteller für Farben und Lacke bezieht Ergänzungsfarben als Handelswaren. Er erhält ein Angebot über 35 Kanister Farbe, Inhalt 20 kg. Auf den Stückpreis von 86,50 EUR erhält der Hersteller für Farben und Lacke 22 % Rabatt und 3 % Skonto. An Frachtkosten werden 4,50 EUR je Kanister berechnet, die bei frachtfreier Rücksendung zu einem Drittel gutgeschrieben werden. Der Hersteller für Farben und Lacke rechnet mit einem Handlungskostenzuschlagssatz von 35 % und einem Gewinnzuschlag von 15 %. Die Handwerker als Abnehmer der Farbe erhalten einen Handwerker Rabatt von 10 % und 2 % Skonto.

Aufgabe:

Ermitteln Sie den Listenverkaufspreis, zu welchem ein Kanister Farbe angeboten werden kann!

3. Wir beziehen von der Möbelfabrik Fritz Holz GmbH 40 Beistelltische als Handelswaren zu einem Listeneinkaufspreis von 74,80 EUR je Stück. Die Möbelfabrik Fritz Holz GmbH gewährt einen Rabatt von $12\frac{1}{2}$ % und bei Barzahlung innerhalb von 10 Tagen 2 % Skonto. Insgesamt fallen an Bezugskosten 232,00 EUR an. Wir rechnen mit einem Handlungskostenzuschlagssatz von 28,5 % und einem Gewinnzuschlagssatz von 8 %. Die Beistelltische werden im Rahmen einer Sonderaktion abgesetzt, wobei den Kunden 10 % Sonderrabatt sowie 2 % Skonto gewährt werden sollen. Die Vertreterprovision beträgt 6 % vom Zielverkaufspreis.

Aufgabe:

Berechnen Sie, zu welchem Listenverkaufspreis ein Beistelltisch ausgezeichnet wird!

4. Ein Elektrogerätehersteller will ein neues Haushaltsgerät als Handelsware in sein Produktprogramm aufnehmen. Sein Lieferer macht ihm folgendes Angebot: 480,00 EUR abzüglich 5 % Einführungsrabatt und 2 % Skonto; Fracht 16,20 EUR. Der Elektrogerätehersteller kalkuliert mit folgenden Zuschlägen: Handlungskostenzuschlagssatz $16\frac{2}{3}$ %, Gewinn 14 %, Kundenrabatt 10 %, Kundenskonto 3 %. Aus Konkurrenzgründen kann das Gerät nicht über 750,00 EUR angeboten werden.

Aufgabe:

Ermitteln Sie den Listenverkaufspreis für dieses Gerät! Bestimmen Sie, ob der Elektrogerätehersteller das Angebot annehmen kann!

5. Einem Kaufhaus wird ein Staubsauger zu 273,50 EUR angeboten. Der Lieferer gewährt 20 % Rabatt und 3 % Skonto. Die Bezugskosten betragen 5,00 EUR.

Aufgabe:

Ermitteln Sie, ob das Kaufhaus das Angebot annehmen kann, wenn es den Staubsauger zu 368,00 EUR verkaufen will! Das Kaufhaus kalkuliert mit einem Handlungskostenzuschlagssatz von $16\frac{2}{3}$ %, 12 % Gewinnzuschlag, 15 % Kundenrabatt und 2 % Kundenskonto.

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. Mit der Gießkanne lassen sich pro Zeiteinheit mehr Pflanzen wässern als mit dem Eierbecher. Die Verwendung der Gießkanne ist daher wirksamer, d.h. effektiver 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. 184 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.

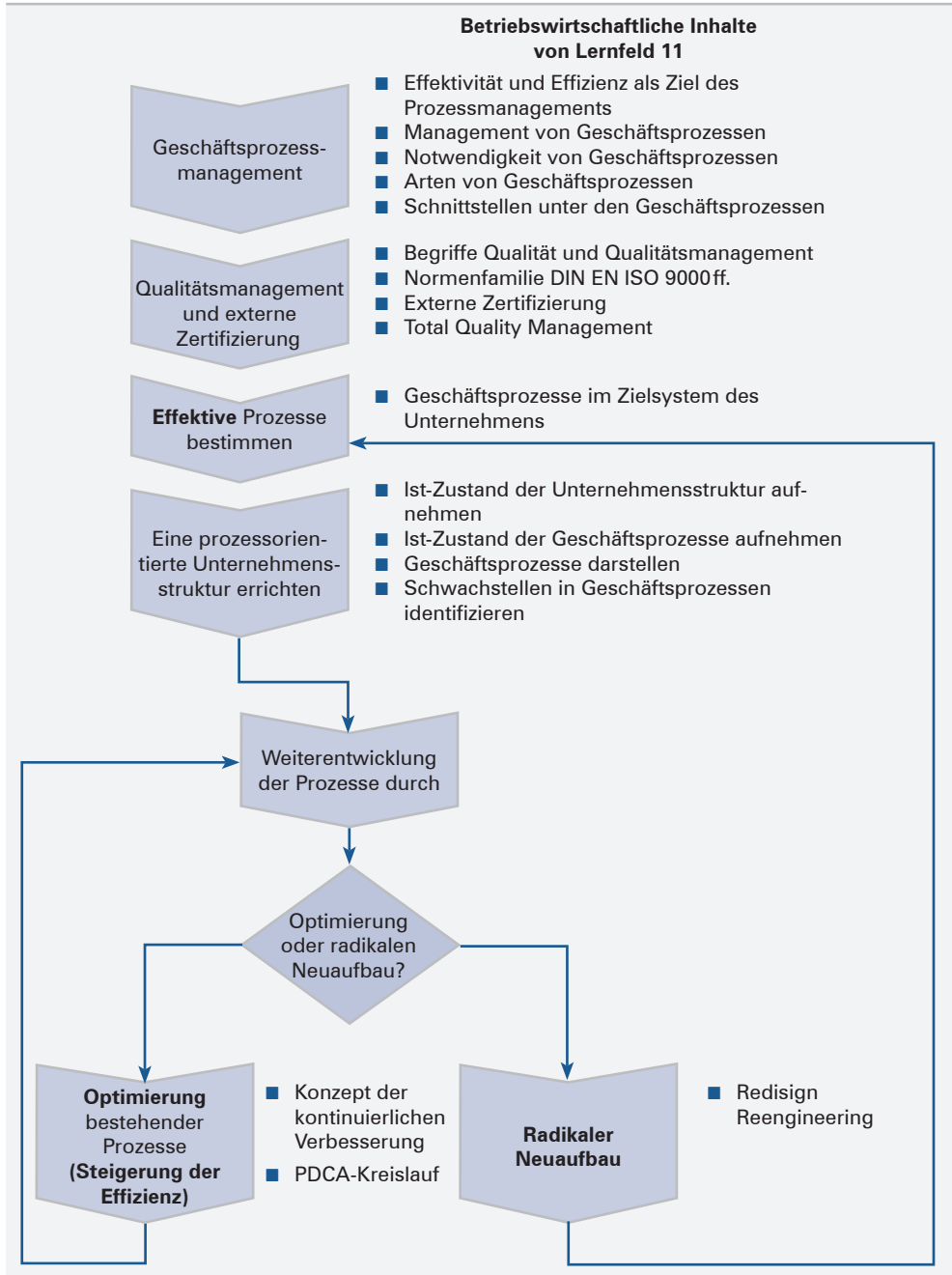
1 Des ist theoretisch auch mögliche, die falschen Dinge zu tun und sich dabei um eine weitere Verbesserung der Effizienz zu bemühen. **Beispiel:** Zum Schöpfen des Wassers benutzt man möglichst große Siebe und bildet dazu noch Menschenketten. Es ist einseitig, dass niemand sehenden Auges so handeln würde.

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.

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. 187ff.

Das **Arbeitsablaufdiagramm** mit den „Istwerten“ kann wie folgt gestaltet sein:

Abteilung: <i>Versand</i>		Datum: <i>15. Febr. 20..</i>	
Arbeitsgangfolge: <i>Verpackung</i>		Anfang: <i>Transport vom Fertigwarenlager</i>	
Erzeugnisnummer: <i>4813</i>		Ende: <i>Lagerung in der Versandstelle</i>	
	Symbole	Entfernung in m	Zeit in Min.
Beschreibung	    		
1. Zum Verpackungsstand		12	2,5
2. Verpacken			5,0
3. Zur Waage		2	0,5
4. Wiegen			0,5
5. Aufkleben der Versandpapiere			1,0
6. Wartezeit			2,0
7. Zur Versandstelle		5	2,5
8. Lagerung			3,0
Entfernung/Zeit insgesamt		19	17,0

Erläuterung der Symbole:

Symbolik						
Tätigkeit	Transport	Lagerung	Bearbeitung	Prüfung	Wartezeiten	Bearbeitung und Prüfung

4.2.3.2 Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)

(1) Elemente der EPK

Ereignisgesteuerte Prozessketten sind in besonderem Maße dafür geeignet, eine umfassende und übersichtliche Darstellung eines Geschäftsprozesses zu geben. Die EPK-Darstellung erlaubt vier Blickrichtungen (hier: Sichten) und gibt damit Auskunft über die Schlüsselfrage:


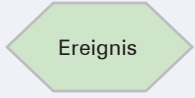

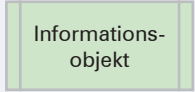

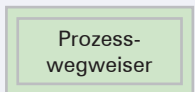




Wer macht wann was womit?

Die ereignisgesteuerte Prozesskette unterstützt den Mitarbeiter darin, den Geschäftsprozess schnell zu erfassen und die Zusammenhänge zwischen den vier Sichten zu verstehen.

Die Konzentration auf die **Organisationsicht** klärt, **wer** (Abteilung, Stelle) etwas macht. Die **Ereignissicht** gibt an, **wann** etwas getan wird. Die **Funktionsicht** beschreibt, **was** getan wird und die **Datensicht** gibt Auskunft über die benötigten bzw. erstellten **Informationsobjekte**.

Jede dieser Sichten verwendet ihre eigenen Elemente, die im Folgenden dargestellt werden.

Elemente	Beschreibung	Zusätzliche Bemerkungen
	Die Organisationseinheit bezeichnet die Stelle , welche die Funktion ausführt. Damit werden die Verantwortlichkeiten für die Ausführung der Prozessschritte festgelegt.	Da die Organisationseinheit zu einer Funktion gehört, sind beide Elemente auf gleicher Höhe zu zeichnen.
	Das Ereignis bezeichnet einen Zustand, der eine nachfolgende Funktion (Handlung) auslöst bzw. das Ergebnis einer Funktion ist.	Da dieses Element einen Zustand bezeichnet, der soeben eingetroffen ist, sollte hierfür auch als Zeitangabe der Perfekt (Substantiv + Partizip) verwendet werden (Beispiele: Auftrag ist eingetroffen, Kunde hat gezahlt.)
	Eine Funktion beschreibt, welche Tätigkeit an einer Informationseinheit ausgeführt wird.	Dieses Element beschreibt eine Tätigkeit, daher sollten auch Tätigkeitswörter (Substantiv + Verb im Infinitiv) verwendet werden (Beispiel: Mahnung schreiben, Angebote vergleichen.)
	Mit dem Informationsobjekt werden die benötigten bzw. die erstellten Informationen (Datentabelle, Formular) bezeichnet.	Das Informationsobjekt kann nur mit Funktionen verbunden werden.
	Der übliche Kontrollfluss läuft in einer EPK von oben nach unten. Für parallele oder alternative Tätigkeiten muss der Prozess verzweigen. Hierfür werden drei Operatoren verwendet.	\wedge = UND \vee = ODER XOR = exklusives ODER Während das einfache ODER zwei Möglichkeiten zulässt (z.B. „Ware wird zu spät ODER mangelhaft geliefert“), schließt das XOR (im Sinne von „entweder – oder“) mit dem Eintritt der einen Möglichkeit den Eintritt der anderen aus (z.B. „es wird zu viel Ware XOR zu wenig Ware geliefert“).
	Ein Prozesswegweiser steht für einen Teilprozess, der an dieser Stelle nicht weiter aufgelöst wird.	Durch Verwendung von Prozesswegweisern kann ein Prozess auf höherer Ebene dargestellt werden. Seine Feinauflösung erfolgt in einer weiteren EPK (z.B. Warenprüfung durchführen).
	Der Kontrollfluss gibt alle möglichen Durchgänge durch eine EPK wieder.	Die Elemente der EPK sollten so angeordnet werden, dass der Kontrollfluss weitgehend von oben nach unten verläuft.

Elemente	Beschreibung	Zusätzliche Bemerkungen
	Der Informationsfluss zeigt den Datenfluss zwischen den Informationsobjekten und den Funktionen.	Die Pfeilrichtung gibt an, ob gelesen (\leftarrow), geschrieben (\rightarrow) oder gelesen und zurückgeschrieben wird (\leftrightarrow).

(2) Notationsregeln¹ für Geschäftsprozesse

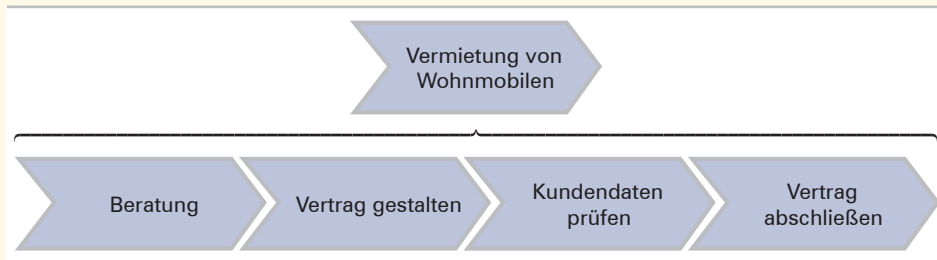
Element	Notationsregel
Ereignis	<ul style="list-style-type: none"> Ein Geschäftsprozess beginnt und endet immer mit einem Ereignis. Ein Ereignis hat nur einen Eingangs- und nur einen Ausgangspfeil.
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> Ein Geschäftsprozess enthält mindestens eine Funktion. Eine Funktion hat nur einen Eingangs- und nur einen Ausgangspfeil.
Allgemein Ereignis – Funktion	Es gibt keine zwei Funktionen bzw. zwei Ereignisse unmittelbar nacheinander. Auf allen Wegen durch den Prozess wechseln Ereignis und Funktion einander streng ab.
Prozesswegweiser	<ul style="list-style-type: none"> Er kann anstelle einer Funktion stehen. Ihm geht ein Ereignis voraus und ihm folgt ein solches. Ein Prozesswegweiser kann nicht vor/nach einer Funktion oder einem anderen Prozesswegweiser stehen. Er hat ebenfalls nur einen Eingangs- und nur einen Ausgangspfeil.
Operatoren	<ul style="list-style-type: none"> Sie erlauben es, dass der Kontrollfluss verzweigt und alternative bzw. parallele Tätigkeiten ausgeführt werden. Eine Alternativauswahl (ODER bzw. XOR) kann nie nach einem Ereignis stehen, da ein Ereignis einen Zustand bezeichnet. Dieser kann keine Entscheidung treffen. Vor einer Alternativauswahl steht daher immer eine Funktion, in welcher eine Entscheidung gefällt wird (z. B. Ware prüfen). Einer UND-Verzweigung kann ein Ereignis oder eine Funktion vorausgehen. Alle folgenden Zweige werden durchlaufen. Werden Verzweigungen wieder zusammengeführt, dann geschieht dies durch den Operator, der die Verzweigung eingeleitet hat.
Informationsobjekte	<ul style="list-style-type: none"> Sie sind ausschließlich an Funktionen geknüpft und werden daher auf gleicher Höhe gezeichnet. Pfeile geben durch ihre Richtung an, ob gelesen, geschrieben oder gelesen und zurückgeschrieben wird.
Organisations-einheiten	<ul style="list-style-type: none"> Sie sind ausschließlich an Funktionen geknüpft und werden daher auf gleicher Höhe gezeichnet. Sie bezeichnen Stellen oder Abteilungen und nicht die Namen von Mitarbeitern oder Örtlichkeiten. Sie basieren auf dem Organigramm des Unternehmens.

¹ Einheitliche Vorschrift zur Verwendung von Symbolen.

Beispiel für Geschäftsprozesse:

Die Rent-a-Camper GmbH in 36304 Alsfeld vermietet Wohnmobile. In der letzten Zeit gab es deutliche Rückschläge im Vermietungsgeschäft. Langjährige Stammkunden wechselten zur Konkurrenz und Neukunden konnten nur in geringer Zahl gewonnen werden. Dies hatte negative Folgen auf Umsatz und Gewinn.

Der Inhaber, Herr Neurohr, will daher den kompletten Kernprozess „Vermietung von Wohnmobilen“ auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls neu gestalten. In einer ersten Analyse hat er für diesen Kernprozess folgende Teilprozesse festgestellt:



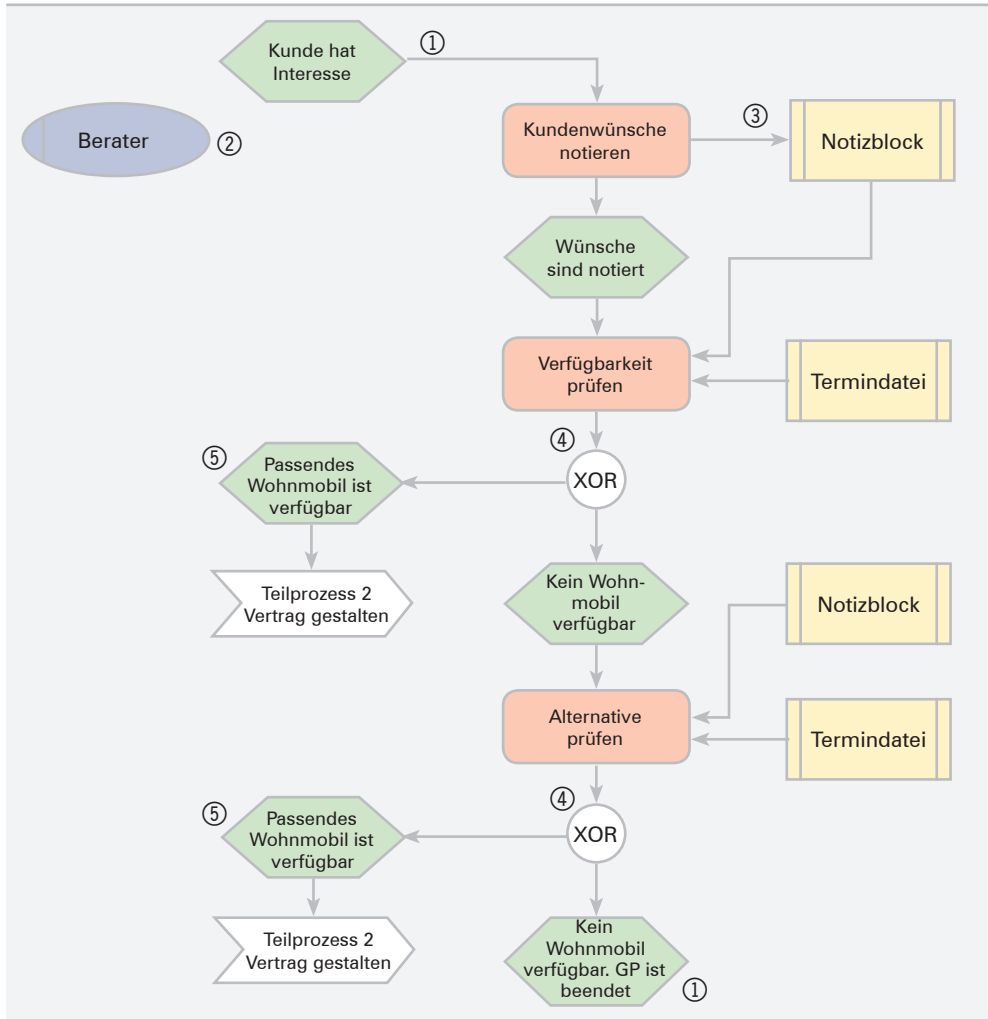
Aufgrund mehrerer Interviews mit den Mitarbeitern hat sich für den Teilprozess „Beratung“ ein Ablauf ergeben, den er in der nachfolgenden Beschreibung wiedergibt:

„Hat ein Kunde Interesse, ein Wohnmobil zu mieten, dann notiert sich der Berater die Wünsche des Kunden in Bezug auf Termin, Größe des Fahrzeuges, gewünschte Ausstattung usw. auf einem Erfassungsf formular. Anhand der Termindatei prüft der Berater, ob im gewünschten Zeitraum ein oder mehrere Wohnmobile mit der entsprechenden Ausstattung zur Verfügung stehen. Ist dies der Fall, geht der Ablauf über in den Teilprozess 2 ‚Vertrag gestalten‘.

Andernfalls überprüft der Berater zusammen mit dem Kunden Alternativmöglichkeiten in Bezug auf Termin und/oder Fahrzeug. Gibt es hierfür eine Lösung, dann wird der Ablauf mit Teilprozess 2 ‚Vertrag gestalten‘ fortgesetzt. Andernfalls ist der Prozess erfolglos beendet.“

Aufgabe:

Modellieren Sie den Teilprozess 1 „Beratung“ in Form einer ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK).

Lösung:**Erläuterungen:**

- ① Der Prozess beginnt und endet mit einem Ereignis.
 - ② Die Organisationseinheit „Berater“ ist der betreffenden Funktion in gleicher Höhe zugeordnet. Da dieser nicht wechselt, braucht er nicht zu jeder Funktion wiederholt zu werden.
 - ③ In jeder Funktion werden Informationen verarbeitet. Die Pfeilrichtung gibt an, dass auf den Notizblock geschrieben wird.
 - ④ Als Ergebnis der Verfügbarkeitsprüfung bzw. der Alternativprüfung gibt es ein strenges „Entweder – Oder“, also ein XOR. Da jede Funktion und jedes Ereignis nur einen Eingangs- und einen Ausgangspfeil besitzen, muss nach dem Ausgang mithilfe eines Operators verzweigt werden, hier in Form einer Alternative.
 - ⑤ Ist aufgrund der Erstprüfung oder erst aufgrund der Alternativprüfung ein passendes Wohnmobil verfügbar, dann führen beide Ergebnisse zum Teilprozess 2.
- Eine andere, kompaktere Darstellung ist möglich.

4.3 Schwachstellen in Geschäftsprozessen identifizieren

Sind die Ist-Prozesse dargestellt, müssen die darin enthaltenen Schwachstellen identifiziert (bestimmt) werden, damit sie beseitigt werden können. Die Identifizierung und Beseitigung der Schwachstellen wird erleichtert durch ein systematisches und schrittweises Vorgehen.

4.3.1 Prozessmängel feststellen

(1) Überblick

In der Regel ergeben sich bereits im Rahmen der Datenerhebung sehr deutliche Hinweise darauf, wo Mängel vorhanden sind. Auch Reklamationen von Kunden und Äußerungen unzufriedener oder demotivierter Mitarbeiter sind mögliche Informationsquellen.

Beispiele für Prozessmängel im Rahmen der Auftragsbearbeitung:

- **Lange Bearbeitungszeit**, z.B. von der Anfrage bis zur Abgabe eines Angebotes oder vom Auftragseingang bis zur Auslieferung an den Kunden.
- **Fehler in der Ausführung**, z.B. Artikelposition vergessen, falsche Auftragsmenge geliefert, falschen Artikel geliefert, Kundenwunschtermin nicht berücksichtigt.
- **Schlechte Qualität der Erzeugnisse**.

(2) Quantifizierung der Mängel

Dieser Schritt dient dazu, eine Vorstellung darüber zu gewinnen, in welcher Größenordnung bzw. Häufigkeit dieser Mangel auftritt. Daraus lassen sich Aussagen über die Dringlichkeit der Schwachstellenbeseitigung gewinnen. Als Darstellung eignet sich hierfür eine einfache Tabelle. Das nachfolgende Beispiel veranschaulicht dies anhand möglicher Mängel im Rahmen der Auftragsbearbeitung.

Beispiel:

Art des Mangels	Häufigkeit des Auftretens	Zugrunde liegende Bezugsgröße	Häufigkeit in %
Lange Bearbeitungszeit von Kundenanfragen	473	1 735 Kundenanfragen	27,3 %
Lange Bearbeitungszeit der Auftragsbearbeitung	249	1 430 Kundenaufträge	17,4 %
Artikelposition vergessen	30	7 635 Artikelpositionen	0,4 %
Falsche Auftragsmenge geliefert	77	7 635 Artikelpositionen	1,0 %
Falschen Artikel geliefert	12	7 635 Artikelpositionen	0,2 %

Als dominierende Mängel sind hier in erster Linie die langen Bearbeitungszeiten zu nennen.

(3) Suche nach der verursachenden Schwachstelle im Prozess

Mögliche Ursachen, die Schwächen in einem Prozess zur Folge haben, sind:

- Zu **viele Stufen in der Unternehmenshierarchie**. Dadurch entstehen lange Kommunikationswege.
- **Schleichender Schlendrian**, indem nach und nach die tatsächliche Ausführung eines Prozesses anders gehandhabt wird, als es die Prozessdokumentation vorsieht. Dadurch entstehen Abweichungen zwischen Soll-Vorgaben und Ist-Ausführung. Neue Mitarbeiter sind verunsichert, häufige Rückfragen bei Vorgesetzten sind erforderlich.
- **Keine klare Zuordnung von Ausführungsverantwortung und Funktion** eines Prozesses („Wer macht was?“)
- **Keine klare Regelung für Vertretungen**.
- **Häufige Systembrüche**.



Beispiel:

Außendienst erfasst die Kundenaufträge auf Papier. Die Weitergabe der Auftragsdaten erfolgt per Telefon. Im Betrieb werden die empfangenen Daten in der integrier-

ten Unternehmenssoftware erfasst. Damit besteht die Gefahr von Erfassungs-, Lese- und Übermittlungsfehlern.

- **Kein klares Konzept im übergeordneten Managementprozess zur Steuerung der Geschäftsprozesse**, so z.B.
 - keine hinreichende Formulierung der Ziele, die durch den Prozess erreicht werden sollen,
 - keine Festlegungen darauf, **wie** die Erreichung der Prozessziele **kontrolliert wird**,
 - keine Festlegungen darauf, **wer** die Erreichung der Prozessziele kontrolliert,
 - keine Festlegungen darauf, **welche Konsequenzen** zu ziehen sind, wenn die formulierten Ziele nicht erreicht werden.

Beispiel: typische Ursachen für lange Bearbeitungszeiten

- Die Anzahl der einzelnen Prozessschritte (Funktionen) ist sehr umfangreich.
- Die Prozessschritte erfolgen überwiegend streng nacheinander und wenig in Parallelausführung.
- Die Prozessschritte werden von unterschiedlichen Stellen bearbeitet.
- Die Arbeitsausführung wird jeweils auf Spezialisten übertragen, deren Arbeitsumfang – gemessen am gesamten Prozess – relativ gering ist.
- Zwischen den (wertschöpfenden) Prozessschritten liegen ineffektive Zeiten, z.B. für das Warten nach der Bearbeitung, den Transport, das Warten vor der nächsten Bearbeitung.



1 Veranstaltungen planen

LS 1

Die Planung und Organisation von internen und externen Veranstaltungen bietet Chancen, sich selbst und andere neu kennen- und schätzen zu lernen. Häufig offenbaren sich bei Teammitgliedern organisatorische Stärken, Kenntnisse und kreative Fähigkeiten auf Gebieten außerhalb der beruflichen Routine. Vielfältige Herausforderungen können dazu führen, neue Interessensgebiete zu entdecken, Kompetenzen zu entwickeln und für den weiteren Berufsweg zu nutzen.



1.1 Sich über Anlässe, Zielsetzungen und Arten von Veranstaltungen informieren

(1) Anlässe und Zielsetzungen

Anlässe einer Veranstaltung können beispielsweise sein:

- neue Zielgruppen für den Absatz zu erschließen,
- ein neues Produkt an den Markt zu bringen,
- innerbetriebliches Kommunikationstraining zu fördern,
- neue Formen der Informationstechnik zu schulen.

Aus dem jeweiligen Anlass können die **Zielsetzungen** für die Veranstaltungen formuliert werden, z. B. Verbesserung der Marktposition oder Entwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter.



Sind **Anlass** und **Zielsetzung** geklärt, wird erkennbar, welche Bedeutung eine Veranstaltung für das Unternehmen hat und die Veranstaltungsart kann bestimmt werden.

(2) Veranstaltungsarten

Um die Ziele zu erreichen, bieten sich unterschiedliche Veranstaltungsarten an, die sich hinsichtlich Größe der Teilnehmerzahl, Veranstaltungsort, Zeitdauer sowie Medien- und Personaleinsatz unterscheiden. Je nach Zielsetzung werden diese Veranstaltungen in kleinerem oder größerem Rahmen organisiert.

Arten von Veranstaltungen (Auswahl)		
Veranstaltung	Merkmale	Dauer
Internes Meeting/ Besprechung	Zusammenkunft von (optimal) weniger als 10 Personen, die vom Thema betroffen sind und Beiträge leisten können.	In der Regel 30 Minuten bis höchstens 90 Minuten (empfohlen).

Arten von Veranstaltungen (Auswahl)		
Veranstaltung	Merkmale	Dauer
Sitzung	Formale Informations- und Diskussionsveranstaltung unter Gremienmitgliedern, die rechtlich wirksame Beschlüsse fassen können, z.B. Vorstand, Ausschuss, Aufsichtsrat oder gesetzgebende Versammlungen (Parlament).	Je nach Anzahl der Tagesordnungspunkte an einem Tag.
Konferenz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gleichbedeutende Begriffe: Besprechung, Meeting, Sitzung; 2. Informationsveranstaltung, z.B. Pressekonferenz; 3. Eine Zusammenkunft von Fachleuten, die Vorträge und Präsentationen zu einem bestimmten Thema abhalten (z.B. wissenschaftliche Konferenzen). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. siehe Meeting, Sitzung; 2. je nach Anlass, Dauer wie 1.; 3. siehe Kongress.
Video-/Webkonferenz	Virtuelle Konferenz über das Internet.	Zeitintervalle je nach Bedarf.
Seminar	Lehrveranstaltung zu bestimmten Inhalten, Teilnehmerkreis begrenzt, je nach zu vermittelnden Inhalten und Art des Medieneinsatzes.	Bis zu mehreren Tagen.
Workshop	Praxisbezogene Instruktion und Training, Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten durch die Teilnehmer. Teilnehmerzahl begrenzt.	Ein bis mehrere Tage.
Webinar	Internetbasiertes Seminar. Die interaktiven Programme ermöglichen die aktive Mitarbeit der Teilnehmer an der Onlineveranstaltung.	Oft Einheiten von ca. 30–90 Minuten.
Kongress	Veranstaltung einer großen Anzahl von Fachleuten eines Themengebiets, in der Regel mit gesellschaftlichen Rahmenveranstaltungen verbunden.	Mehrere Tage.
Tagung	Treffen von Fachleuten, die sich über ein Thema austauschen (ähnlich wie Kongress).	Ein- bis mehrtägig.
Messe	Veranstaltung von Herstellern und Dienstleistern, um ihre Produkte und Leistungen dem Fachpublikum und/oder der Öffentlichkeit vorzustellen. Schwerpunkte können auf verschiedenen Bereichen liegen, z.B. Konsumgüter, Bildung, Technik, Umweltschutz.	Mehrere Tage.
Betriebsfest/-feier	Unternehmensfeier, die anlassbezogen (z.B. Jubiläum) oder turnusmäßig (im Regelfall jährlich) stattfindet. Hauptziel ist die Förderung der Mitarbeitermotivation.	Je nach inhaltlicher Ausrichtung (Tagesausflug, Abendveranstaltung), max. ein Tag.

In der Fachsprache der Veranstaltungsorganisation werden sehr häufig **englische Bezeichnungen** verwendet. Es ist wichtig, die Bedeutung häufig verwendeter Begriffe zu kennen, um die Sprache interner und externer Serviceleister zu verstehen. Bei unbekanntem Bezeichnungen sollten Auftraggeber unbedingt nachfragen und sich das Angebot erläutern lassen: Niemand sollte etwas bestellen und bezahlen, das er nicht versteht!

Beispiel: Veranstaltung oder Event?

Events sind Veranstaltungen, bei denen der Unterhaltungs- und Erlebnisfaktor eine wichtige Rolle spielen (*event – something that happens: Ereignis*). Im beruflichen Sektor geht es dabei nicht nur um Unterhaltung.

Eventmarketing verfolgt wichtige Kommunikationsziele des Unternehmens (z. B. Kundenbindung, Vertrauensstärkung innerhalb des Teams).

Bei **Veranstaltungen**, die nicht als Event bezeichnet werden, steht der fachliche **Informationsaustausch** im Vordergrund (z. B. Seminar, Workshop, Meeting). Das bedeutet nicht, dass diese Veranstaltungen die sozialen Faktoren, wie Unterhaltung, Kontakte knüpfen (Networking) und Bewirtung, ignorieren dürfen. Die Bedürfnisse der Zielgruppe zu ermitteln, steht jedoch im Vordergrund der Planung jeder Veranstaltung.



Quelle: TÜV SÜD

1.2 Rahmenbedingungen prüfen

Die unterschiedlichen Arten von Veranstaltungen müssen dahingehend geprüft werden, inwieweit sie der Zielsetzung dienen.

Beispiel:

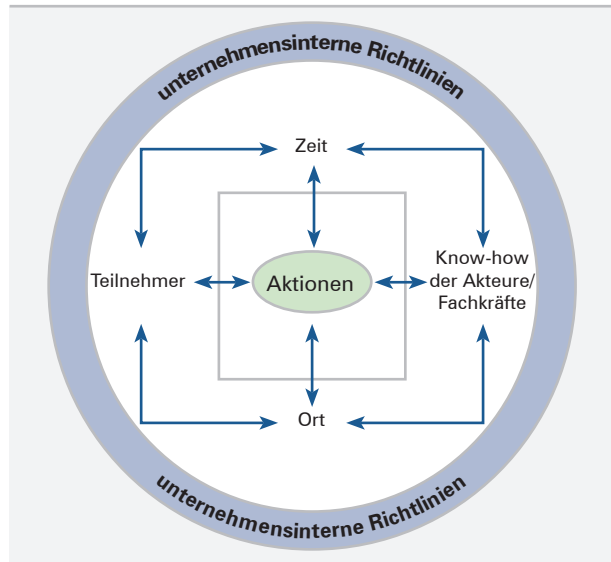
In der Weber Metallbau GmbH führen die Ergebnisse einer Unternehmensberatung u. a. zu Personalrestrukturierungen (**Anlass**). Um die sozialen Beziehungen zu festigen, wird eine Unternehmensveranstaltung in Erwägung gezogen. Hier bietet sich ein Betriebsfest (**Veranstaltungsart**) an, da Vertrauen und Festigung von sozialen Beziehungen am besten in einer geselligen Atmosphäre aufgebaut werden können.

Die Bedeutung dieser Veranstaltung liegt in der Förderung der wichtigsten Ressource des Unternehmens, den Mitarbeitern. Die **Ziele** der Veranstaltung sind die Verbesserung des Betriebsklimas und die Bindung von Fachkräften an das Unternehmen.

Für die Planung und Durchführung von Veranstaltungen sind die **unternehmensinternen Richtlinien** zu beachten. Es ist notwendig festzustellen, wer im Unternehmen für die **Genehmigung** der Veranstaltung entscheidungsbefugt ist und die **Verantwortung** trägt. Diese Stelle wird über die Rahmenbedingungen der Veranstaltung informiert und entscheidet über die Genehmigungen von unternehmens- und sicherheitsrelevanten Faktoren.

Zudem müssen die genaue Zahl der eingeladenen **Teilnehmer** festgestellt sowie deren persönliche Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht, Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse, kulturelle Besonderheiten, gesundheitliche Einschränkungen) in Erfahrung gebracht werden.

Die Verwirklichung der Ideen hängt von den Grundfaktoren ab, die sich gegenseitig beeinflussen: Zeit, Teilnehmer, Veranstaltungsort und Know-how der Akteure (Organisatoren, Fachkräfte, Referenten). Jede Änderung zieht Folgen für die gesamte Organisation nach sich.



Welche Fragen müssen im Rahmen der ersten organisatorischen Vorbereitungen geklärt werden?

- Welche unternehmensinternen Richtlinien sind zu berücksichtigen?
- Welche Art der Veranstaltung eignet sich?
- Handelt es sich um eine unternehmensinterne Veranstaltung oder werden auch externe Besucher erwartet?
- Welche Rolle spielen die externen Besucher?
- Werden auch Begleitpersonen (einschließlich Kinder) eingeladen?
- Sind Presse- und Medienvertreter zu erwarten?
- Welche Gesamt-Teilnehmerzahl einschließlich Organisatoren der Veranstaltung ist vorgesehen?

1.3 Ökonomische, ökologische und soziale Grundlagen berücksichtigen

1.3.1 Ökonomische Grundlagen: Mittel planen

Folgende Grundfragen müssen zu Beginn der Planung beantwortet werden:

- Welche finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Kosten werden für die Veranstaltung veranschlagt?



Die **Kosten** werden **beeinflusst** durch:

- Größe der Teilnehmerzahl,
- Ort und Dauer der Veranstaltung,
- Bewirtung und Betreuung der Gäste,

- Rahmenprogramm,
- Mobilität (Personen- und Gütertransporte),
- Interne und externe Organisation (Planung, Durchführung und Nachbereitung).

In der Regel wird zunächst ein **Organisationsteam** einberufen und die Frage geklärt, welche **Möglichkeiten und Kompetenzen intern** zur Verfügung stehen und welche **Leistungen extern** vergeben werden sollen. Ein detailliertes **Konzept** über die Organisation der Veranstaltung, ein genauer **Ablaufplan** und eine **Checkliste** über alle zu erledigenden Aufgaben sind Hilfsmittel, um einzuschätzen, was intern geleistet werden kann und was extern als Auftrag vergeben wird. So können „**Make-or-buy-Entscheidungen**“ getroffen werden.

Interne Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es kann Vorteile bieten, möglichst viele Leistungen intern auszuführen. In erster Linie ist der Kostenaspekt zu berücksichtigen. Es gilt, die internen Kosten den Kosten externer Dienstleistungen gegenüberzustellen. ■ Ein weiterer Vorteil der internen Organisation kann darin liegen, dass Betriebsangehörige die Zielgruppe gut kennen. Zudem können die Kreativität und Gestaltungsfreude der eigenen Mitarbeiter eine ganz persönliche und individuelle Atmosphäre schaffen – ein wichtiges Ziel einer Veranstaltung. Diese Gestaltungsmöglichkeiten sollten aber mit der nötigen Selbstkritik im Vorfeld genau untersucht werden. ■ Bestimmte Organisationsstrukturen verlangen fundierte professionelle Erfahrungen. Fehlentscheidungen können ein hohes Risiko bedeuten und den Erfolg der Veranstaltung gefährden. Ab einer bestimmten Größenordnung der Veranstaltung gilt es, kritisch zu prüfen, ob die Verantwortung für Ablauf, Sicherheit und die Erfüllung aller gesetzlichen Vorgaben intern übernommen werden kann.
Externe Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Je nach Art und Größe der geplanten Veranstaltung kann es ratsam sein, Angebote von externen Stellen einzuholen. Viele Dienstleistungsunternehmen bieten ein breites Know-how auf dem Gebiet des Eventmanagements an. Dies umfasst z. B. Fachkenntnisse, welche gesetzlichen Vorgaben (besonders Sicherheitsvorgaben) einzuhalten sind und welche Versicherungen abzuschließen sind. ■ Kontakte zu Reise- und Transportunternehmen, Hotelketten und Tagungsstätten können sich günstig auf die Preisstellung auswirken. Professionelle Erfahrungen zur Gestaltung verschiedener Events ermöglichen besondere Erlebnisangebote.

Vor einer Entscheidung, interne oder externe Leistungen zu nutzen, sind die Vor- und Nachteile einander gegenüberzustellen sowie Aufwand und Ziel in ein angemessenes Verhältnis zu setzen.

1.3.2 Ökologische und soziale Grundlagen – Ressourcen nachhaltig nutzen



Oberstes Ziel einer zeitgemäßen Organisation ist die **nachhaltige Nutzung** der zur Verfügung stehenden Mittel. Das bedeutet, dass außer den ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte in die Entscheidungen einzubeziehen sind.

Die Belange des **Umweltschutzes** erhalten hierbei eine besondere Gewichtung. Dies betrifft insbesondere die folgenden Bereiche:



Erläuterungen:

- **Verkehrs- und Transportmittel (Mobilität):** Es ist darauf zu achten, dass
 - der Reiseweg zum Veranstaltungsort für die meisten Teilnehmer **nicht zu weit** und auch mit **öffentlichen Verkehrsmitteln** gut erreichbar ist.
 - zur Personenbeförderung möglichst Verkehrsmittel mit **geringer Umweltbelastung** benutzt werden können.
 - die **Wege am Veranstaltungsort kurz** sind, sodass sie zu Fuß, mit Fahrrädern oder durch den Einsatz eines Shuttle-Services bewältigt werden können.
 - beim Fahrzeugeinsatz besonders **emissionsarme Ausführungen** vorgezogen werden.
- **Veranstaltungsort:** Bestimmte Hotelbetreiber und Tagungsstätten weisen durch anerkannte Kennzeichnungen auf die Einhaltung festgelegter Umweltstandards hin. Beispiele für diese Umwelt-Kennzeichnungen sind das EMAS-Zeichen (Eco-Management and Audit Scheme), ein freiwilliges europäisches Umweltmanagementsystem, das Europäische Umweltzeichen sowie das Umweltzertifikat Viabono.



Bei der Wahl des Veranstaltungsortes ist auf umweltbezogenes Management zu achten. Dazu gehören auch der Energieverbrauch und das Abfallmanagement.

- **Bewirtung (Catering):** Auf diesem Gebiet bestehen große Möglichkeiten zur Schonung der Umwelt. Durch den Gebrauch ökologisch vertretbarer Mehrwegverpackungen werden Abfallmengen reduziert bzw. vermieden. Das Gleiche gilt für die Verwendung von Mehrweggeschirr, Gläsern und Bestecken. Bei der Auswahl der Speisen und Getränke sind regionale Produkte zu bevorzugen, weil sie keine langen Transportwege erforderlich machen. Die Herkunft der Produkte sollte unter dem Gesichtspunkt des ökologischen Handelns beachtet werden.
- **Gastgeschenke:** Wegwerfartikel eignen sich schlecht als Gast- bzw. Werbegeschenke. Bei der Beschaffung dieser Artikel ist auf umweltfreundliche Herstellungsverfahren und kurze Transportwege zu achten.

- **Verbrauch von Papier bei dem Druck von Dokumentationen:** Überquellende Papierkörbe am Veranstaltungsort sollten vermieden werden. Das kann erreicht werden, indem die Papierflut bereits bei der Erstellung der Informationsmappen eingedämmt wird. Größere Schriftstücke sollten beidseitig bedruckt werden. Durch Hinweise auf Links zu Download-Möglichkeiten können umfangreiche Ausdrücke von Papierseiten eingespart werden. Wenn Papier verwendet wird, so sollte es möglichst Recyclingpapier sein.
- **Energieverbrauch der Informationstechnik:** Moderne Informationstechnik sollte geräuscharm und energiesparend sein und das Raumklima nicht belasten.

Darüber hinaus müssen auch die **sozialen Anforderungen** der Organisation erfüllt werden. Das bedeutet, die Bedürfnisse der Gäste und aller Mitwirkenden sind besonders im Hinblick auf das Angebot an Speisen und Getränken, die geplanten Aktivitäten (vgl. Kapitel 1.5), die Zeitdauer (vgl. Kapitel 1.6), die Unterbringung und den Ort der Veranstaltung (vgl. Kapitel 1.7) zu respektieren.

1.4 Gesetzliche Vorschriften einhalten und sich über Versicherungen und Gebühren informieren

(1) Grundlegendes

Die Organisation einer Veranstaltung ist mit einer großen sozialen Verantwortung und mit rechtlichen Konsequenzen verbunden. Das **Veranstaltungsrecht** umfasst Gesetze und Verordnungen, die bei der Planung und Durchführung eingehalten werden müssen. Dazu kommen **Versicherungen** und **Gebühren (GEMA)**, die gegebenenfalls zu berücksichtigen sind.

Zunächst ist zu prüfen, welche Stelle des Hauses bereits bei früheren Gelegenheiten ähnliche Veranstaltungen geplant und durchgeführt hat. Hier können wertvolle Informationen zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin stehen externe Ansprechpartner, z. B. in kommunalen Behörden (u. a. Ordnungsamt) oder private Dienstleister (Juristen im Fachgebiet Veranstaltungsrecht, Touristikmanager oder Eventmanager) zur Verfügung.



(2) Rechtliche Rahmenbedingungen

Beratungsbedarf kann es zu Themen wie Datenschutz, Versammlungsstätte, Lärmschutz, Unfallverhütung, Haftpflicht und zu Versicherungen geben. Hinzu kommen z. B. weitere rechtliche Fragen des Arbeitsschutzes (Arbeitszeit, Arbeitssicherheit), des Jugendarbeitsschutzes und des Jugendschutzes, des Steuerrechts, der Sozialversicherung (Künstler-sozialkasse), des Wettbewerbsrechts (UWG), des Urheberrechts und des Persönlichkeitsrechts.

■ Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO]

Auch bei Veranstaltungen muss die **DSGVO**¹ sorgfältig beachtet werden, andernfalls kann es zu empfindlichen Sanktionen gegenüber dem Veranstalter kommen. Diese rechtliche Bindung gilt auch für Agenturen, die das Eventmanagement übernehmen. Es muss nach

¹ Siehe hierzu auch Lernfeld 2, Kap. 7.3, sowie Lernfeld 8, Kap. 6.4.



4 Geschäftsreisen planen

LS 2

4.1 Rahmenbedingungen bestimmen

(1) Bedeutung des Reisemanagements in einem Unternehmen

Die Bedeutung des Aufgabengebietes **Reiseorganisation** (Reisemanagement) ist in der globalen Arbeitswelt sehr stark gestiegen. Es erfordert vielfältige fachliche und kommunikative Fähigkeiten.



Im Mittelpunkt stehen die **Bedürfnisse des Reisenden** nach Sicherheit und Komfort ebenso wie die **Ziele des Unternehmens** nach einem effizienten Verhältnis von Aufwand und Ertrag.

Dazu gehören eine **professionelle Kostenkontrolle** und **Einhaltung der vorgegebenen Reiserichtlinien**.

Um diese Ziele zu erreichen, ist eine strategische Planung jeder beruflich veranlassten Reise unverzichtbar. Als wichtige Hilfsmittel für diese Planung dienen Checklisten; darin sollten die nachfolgenden Inhalte erfasst werden. Einen Überblick über die Teilprozesse des Reisemanagements gibt die Übersicht auf S. 269.



(2) Begriff Geschäftsreise



Eine **Geschäftsreise** liegt vor, wenn ein Arbeitnehmer aus beruflichen Gründen vorübergehend seine Tätigkeit außerhalb des Betriebes ausübt, in dem er grundsätzlich tätig ist.

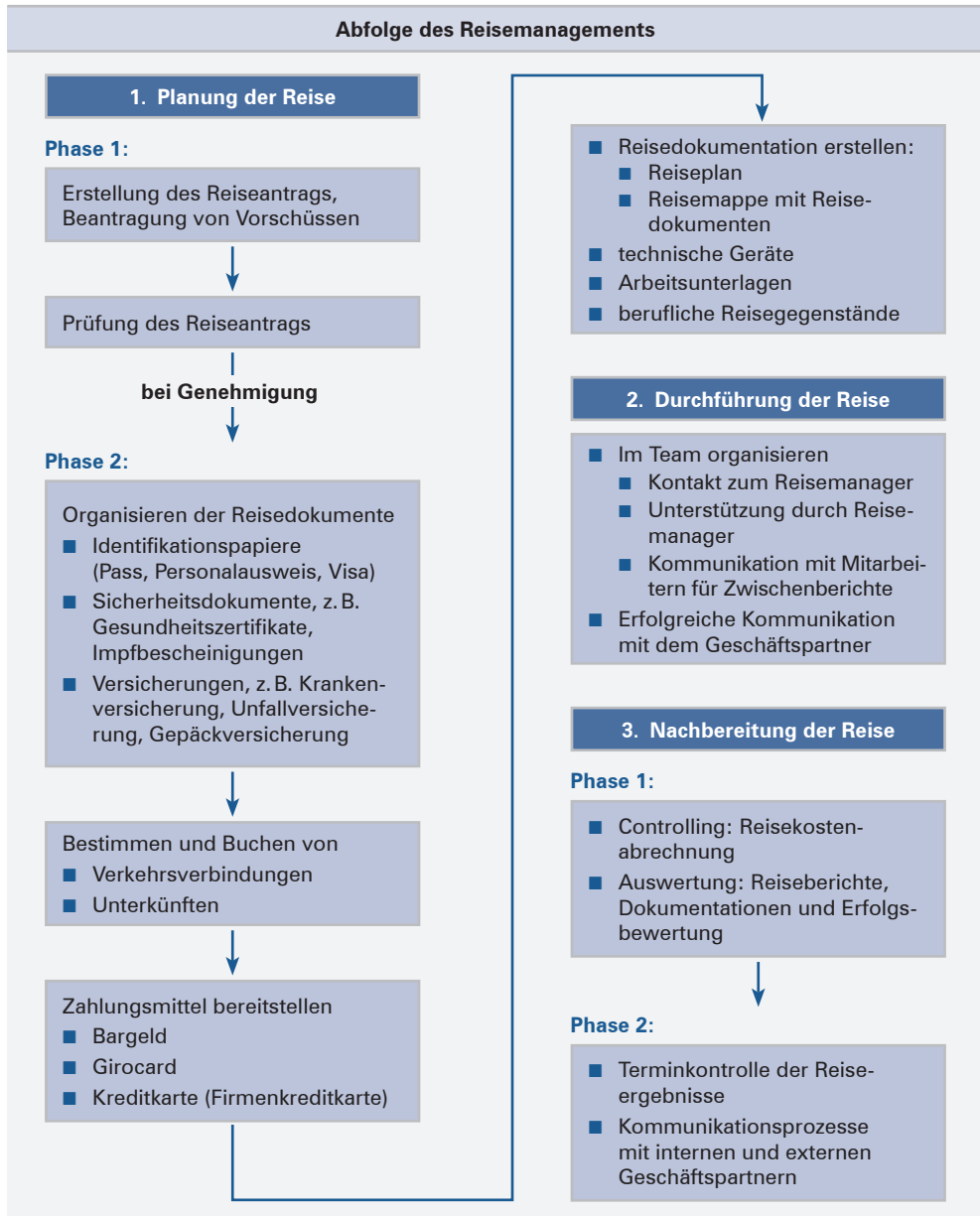
Die Begriffe Geschäftsreise und Dienstreise werden gleichbedeutend verwendet. Im **Steuerrecht** wird von einer **beruflich veranlassten Auswärtstätigkeit** gesprochen.

(3) Anlässe für eine Geschäfts- oder Dienstreise

Anlässe für beruflich bedingte Reisen können z. B. sein:

- Reisen zu Kunden und Lieferanten,
- berufliche Besuche von Tagungen oder Kongressen als Teilnehmer oder Referent,
- berufliche Fortbildungsmaßnahmen, wie z. B. Seminare, Vorträge, Workshops,
- Dienstreisen von Beamten oder Angestellten im öffentlichen Dienst,
- Außendiensttätigkeiten von Technikern oder Beratern,
- betrieblich bedingte Reisen zu Filialen oder dem Hauptsitz eines Unternehmens.

Private Anlässe werden steuerrechtlich nicht als Geschäfts- oder Dienstreisen anerkannt. Es ist wichtig, schon im Vorfeld genau den beruflichen Anlass der Reise zu definieren.



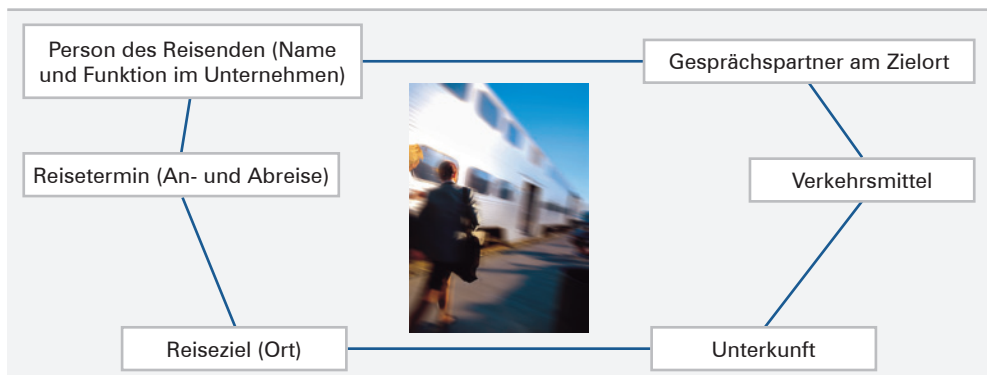
(4) Internen Reiseantrag stellen (Genehmigung einholen)

Arbeitnehmer und Beamte haben in der Regel für eine Dienstreise eine Genehmigung ihres Unternehmens bzw. ihrer Dienstbehörde zu beantragen. In diesem Antrag haben sie Auskunft zu geben über den Anlass der Dienstreise sowie über Termine, Verkehrsmittel, Unterkünfte, Zielorte (d. h. den gesamten Verlauf).

In vielen Unternehmen sind **Reiserichtlinien** einzuhalten. In hinterlegten Vorlagen eines Softwareprogramms sind auf dieser Grundlage genaue Angaben über die geplante Dienstreise zu machen. Im öffentlichen Dienst bestehen entsprechende Regelungen für einen **Antrag auf Genehmigung** einer Dienstreise.

(5) Reisebedingungen klären und die Abwicklung der Reise planen

■ Reisebedingungen klären



Die in der Grafik angegebenen Reisebedingungen beeinflussen sich gegenseitig, d. h., sie stehen in Abhängigkeit zueinander.

- Der **Reisetermin** kann je nach Anlass ein **fixer** Termin sein, der nicht verschoben werden kann, oder ein **variabler** Termin, d. h. ein Termin, der einen zeitlichen Spielraum bietet.
- Das **Reiseziel** und die Termine sind entscheidend für die Wahl der Verkehrsmittel.
- Kriterien für die **Buchung der Unterkunft** sind vor allem die verkehrsgünstige Lage und das Preis-Leistungs-Verhältnis.¹

■ Abwicklung der Reise planen

Planung, Beratung und Buchung werden in der Regel über **Dienstleistungsunternehmen** organisiert, z. B.

- Verkehrsträger wie öffentlicher Nahverkehr, Bahn- und Busgesellschaften und Fluglinien,
- Dienstleister für Unterkünfte und Gastronomie wie Hotels und Gaststättenbetriebe,
- Transferservice mit Chauffeur und Mietwagenunternehmen.

¹ Auf diese Bedingungen wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Falls ein externer Dienstleister für das Reisemanagement (eine Reiseagentur) die gesamte Reiseorganisation übernimmt, sollte darauf geachtet werden, dass dieses Unternehmen von den jeweiligen Leistungsanbietern (Verkehrsträgern, Hotels usw.) wirtschaftlich unabhängig ist. Nur so kann eine **neutrale Beratung** gewährleistet werden. Preisverhandlungen sind ein bedeutender Bestandteil des Prozesses, denn das Kostenmanagement spielt eine zunehmend wichtige Rolle bei der Organisation von Geschäftsreisen.

(6) Interne Arbeitsabläufe organisieren

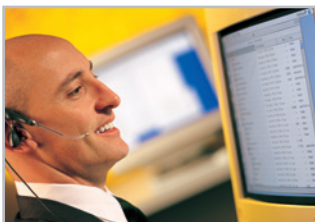
Für die Zeit der Abwesenheit des Reisenden sind die internen Arbeitsabläufe zu organisieren. Mithilfe einer **Checkliste** sollte zum Beispiel überprüft werden:

- Wurden Termine vereinbart, die in die Zeit der Abwesenheit fallen?
- Sollen diese Termine verschoben werden?
- Können Termine von anderen Mitarbeitern wahrgenommen werden?
- Sind die Aufgabengebiete an die Mitarbeiter delegiert worden, die den Abwesenden vertreten?
- Sind Unterschriftsbefugnisse geklärt?
- Ist die telefonische Erreichbarkeit des Abwesenden gesichert?
- Wurde eine interne Rufumleitung veranlasst?
- Wurde der Text für eine Abwesenheitsmeldung im E-Mail-Server hinterlegt?
- Werden die E-Mails an interne Stellen weitergeleitet?



(7) Workflow-Managementsysteme

Workflow-Managementsysteme können zur Steuerung einer Vielzahl von Prozessen im Unternehmen eingesetzt werden. Das **Modul Reisemanagement** kann in der Software Personalwirtschaft integriert sein und den gesamten **Prozessablauf vom ersten Planungsschritt bis zur Auswertung der Reiseaktivitäten** umfassen.



Das elektronische Antragsformular enthält die Felder für die wiederkehrenden Daten und für neue, variable Eintragungen. Der Antrag auf Genehmigung der Reise wird in definierter Reihenfolge ausgefüllt und weitergeleitet. Das Programm gleicht die Angaben mit den Reiserichtlinien ab. Nach erteilter Genehmigung folgt das Recherchieren geeigneter Verkehrsverbindungen und von Unterkünften über Informationssysteme der Dienstleister.

Die **Verlinkung zu Online-Buchungsportalen** ermöglicht es, bequem Verkehrsverbindungen und Unterbringungsmöglichkeiten zu finden sowie Buchungen vorzunehmen. Die Reisekostenabrechnung nach der Reise erfolgt unter Abgleich der Daten aus dem Reiseantrag und der Reiserichtlinien. Einen weiteren Bestandteil bildet das Berichtswesen (Reiseberichte). Außerdem kann die Häufigkeit von Dienstreisen nachverfolgt werden.

Workflow-Managementsysteme erleichtern die Organisation der Reisevorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.

4.2 Reisedokumente organisieren

Nach der Genehmigung des Reiseantrags ist zu ermitteln, welche Reisedokumente nötig sind. Dazu leisten wiederum Checklisten gute Dienste.

Die **Reisedokumente** betreffen vor allem die Bereiche

- Identifikation (Personalausweis, Pass, Visum),
- Mobilität (Tickets, Führerschein und Fahrzeugpapiere, Buchungsbestätigungen von Mietwagen),
- Sicherheit (Versicherungsdokumente),
- Unterkunft (Hotelreservierung).



(1) Identifikationspapiere

Zunächst ist zu entscheiden, ob ein **Personalausweis**, ein **Pass** oder zusätzlich ein **Visum** benötigt werden. Die Antwort darauf gibt der Blick auf das Reiseziel.

■ Inland

Deutsche Staatsangehörige müssen zwar ab dem 16. Lebensjahr einen **Personalausweis** besitzen (diese Ausweispflicht kann auch durch einen Pass erfüllt werden), eine Mitführungspflicht besteht aber im Allgemeinen nicht. Es besteht also kein Grund zur Beunruhigung, wenn man bei einer Inlandsreise seinen Personalausweis vergessen hat. Aus praktischen Gründen sollte man ihn aber dabei haben, um sich in Zweifelsfällen ausweisen zu können, z. B. gegenüber einer Behörde.

■ Länder der Europäischen Union und des Schengener Abkommens

Viele EU-Länder und einige Länder außerhalb der EU, z. B. die Schweiz, haben das **Schengener Abkommen** unterzeichnet. Bei Reisen in diese Länder wird für Bürger aus Schengen-Mitgliedsländern auf Pass- oder Personalausweiskontrolle in der Regel verzichtet. Diese Regelung kann sich ändern. Ein **Pass** oder ein **Personalausweis** muss auf jeden Fall mitgeführt werden. In Ausnahmefällen können vorübergehend Grenzkontrollen wieder eingeführt werden.

Möglicherweise sind **Sonderregelungen** zu beachten, über die sich alle Betroffenen rechtzeitig informieren sollten. Informationen darüber finden sich auf der **Internetseite des Auswärtigen Amtes**.

■ Nationalität des Reisenden

Ob für eine Reise ein Pass oder ein Personalausweis benötigt werden, hängt von der **Nationalität des Reisenden** ab und von dem **Einreiseland**.

In jedem Fall sollte vor Antritt geprüft werden:

- In welches Land reist die Person?
- Welche Identifikationspapiere (Pass oder Personalausweis) hat der Reisende?
- Wie lange ist das Identifikationspapier noch gültig?
- Besteht eine Visumspflicht für den Reisenden?



1 Einen Überblick über die Projektwirtschaft² gewinnen

(1) Begriff Projekt

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

Heutige Projekte haben zudem häufig die folgenden charakteristischen Merkmale:

- Sie sind **komplex²** in ihren Zusammenhängen und können daher nicht durch ein einfaches „**Wenn-dann-Denken**“ bewältigt werden. Die Komplexität kann darin liegen, dass
 - zunächst ein wesentlicher Teil der Anforderungen und damit das **Projektziel selbst** und auch der **Lösungsweg** dorthin unklar sind,
 - es **nicht nur eine Lösung** gibt, sondern mehrere, und dass deren Erfolgsaussichten nicht exakt vorhergesagt werden können,
 - die Teilziele des Projektes einander widersprechen und damit **Zielkonflikte** vorhanden sind.

1 Arbeitspaket: Siehe S. 325.

2 **Komplex**: vielseitig verflochten.

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

(2) Abgrenzung zwischen betrieblichem Projekt und Geschäftsprozess

Häufig werden die Begriffe Projekt und Geschäftsprozess nicht trennscharf auseinander gehalten und dadurch missbräuchlich verwendet. Nachdem beide Begriffe bereits eingeführt sind,² sollen sie einander gegenübergestellt werden.

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

KOMPETENZTRAINING

- 99**
1. Nennen Sie Beispiele für bekannte „Projekte“ in der Menschheitsgeschichte!
 2. Recherchieren Sie im Internet nach dem NASA-Weltraumspiel und führen Sie in der Klasse das Spiel durch. Analysieren Sie das Ergebnis insbesondere daraufhin, wie die Gruppenlösungen im Vergleich zu den Individuallösungen abschneiden! Geben Sie an, welche Konsequenzen Sie für Ihre eigene Arbeitsorganisation hieraus ableiten!
 3. Sie sollen für einen Fußballverein ein regionales Jugendturnier als Projekt organisieren.
Aufgabe:
Nennen Sie Teilaufgaben, die bewältigt werden müssen und geben Sie hierzu an, welche besonderen fachlichen Qualifikationen zur Bearbeitung dieser Aufgabe erforderlich sind!
 4. Erklären Sie den Unterschied zwischen einem betrieblichen Projekt und einem Geschäftsprozess und bilden Sie hierzu je zwei Beispiele!

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

² Zum Begriff Geschäftsprozess siehe S. 345.

2 Projektmanagementprozess

2.1 Notwendigkeit, Projekte als standardisierten Prozess durchzuführen

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

- Die Standardisierung¹ **stellt sicher, dass die Tätigkeiten innerhalb der Projektabwicklung systematisch, professionell und auf stets dieselbe, bewährte Weise durchgeführt** werden.
- Wird das Projektmanagement als Prozess geführt, dann unterliegt auch dieser einer **kontinuierlichen Weiterentwicklung** (siehe hierzu auch Lernfeld 11). Die **Projektergebnisse** werden dadurch **auf immer effizientere Weise** erreicht.
- Aufgrund der internationalen Verflechtung der Betriebe überschreiten deren Projekte auch die örtlichen Betriebsgrenzen, die Komplexität erhöht sich. **Standards erleichtern es** den betriebsübergreifenden Projektteams, **miteinander zu kommunizieren und den Projektablauf aufeinander abzustimmen**.

2.2 Begriff Projektmanagement



Nach DIN 69901-5:2009 versteht man unter **Projektmanagement** die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung², die Definition, die Planung, die Steuerung und den Abschluss von Projekten.

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

Einen Überblick zu den Phasen (Teilprozessen) des Projektmanagementprozesses gibt die Darstellung auf S. 301.

2.3 Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess

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

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

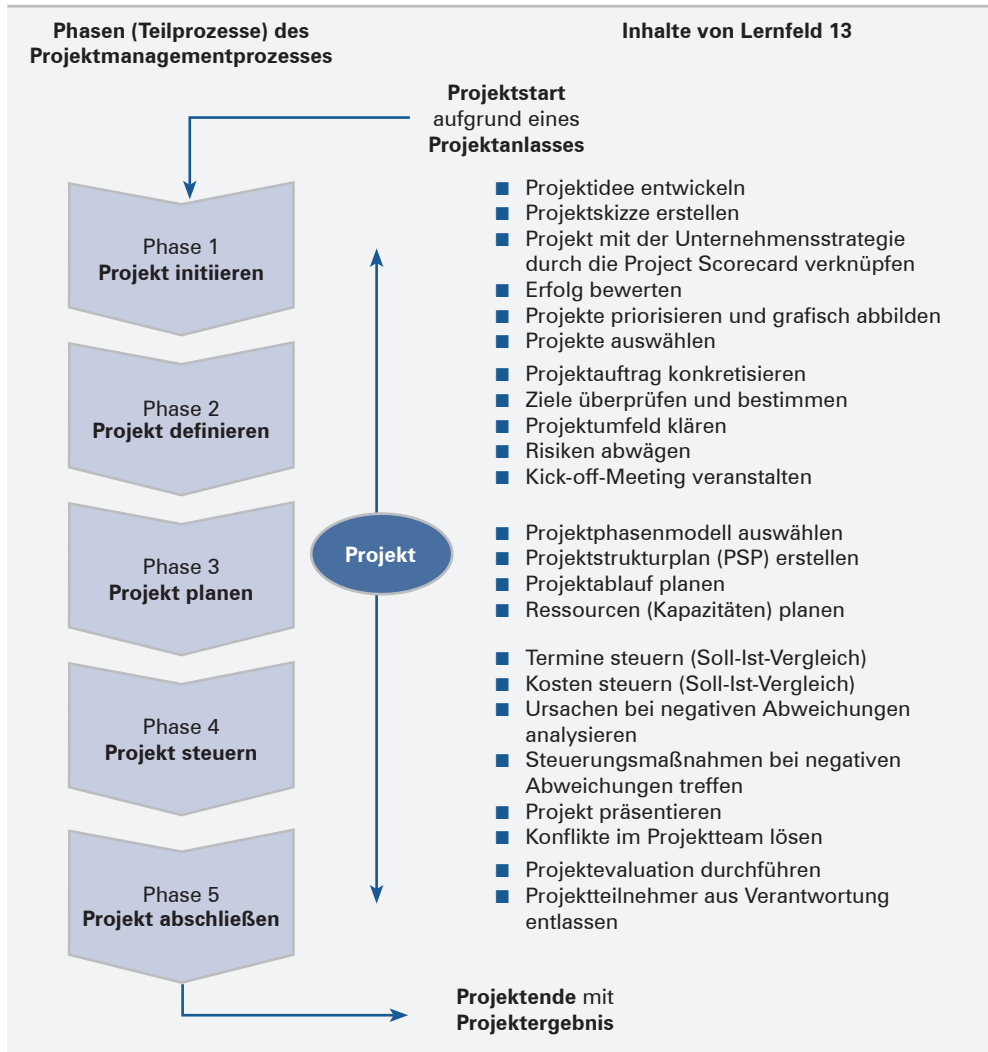
Die Mitglieder können sich auf die Bewältigung der Sachaufgabe konzentrieren. Andernfalls sind Konflikte und Missverständnisse nahezu unvermeidlich – mit negativen Konsequenzen für den Projekterfolg. Die angesprochenen Tätigkeiten werden umfasst mit dem Begriff **Projektorganisation**.



¹ Unter **Standards** versteht man hier eine einheitliche, anerkannte Art und Weise, ein Projekt zu managen. Betriebe schreiben diese Standards fest in einem **Projektmanagement-Handbuch**.

² Initiieren: den Anstoß geben.

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



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

(1) Projektleiter

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

- **Fachkompetenz** (hohes fachliches Können auf dem betreffenden Gebiet, Grundkenntnisse in den damit verwandten Gebieten),

3.1.6 Projekte priorisieren

Welchem Projektvorhaben bei der Umsetzung Vorrang eingeräumt wird, hängt nicht nur von dessen Erfolgsaussichten, sondern zumeist noch von weiteren Faktoren ab. Um eine qualifizierte Entscheidung unter Berücksichtigung aller Entscheidungskriterien zu fällen, bietet sich die Entscheidungsbewertungstabelle¹ an.

Beispiel:

Bei der Microtech GmbH in Hilden stehen die drei Projekte P1, P2 und P3 zur Auswahl. Als Entscheidungskriterien sind folgende Faktoren zu berücksichtigen: Beitrag zur Erreichung strategischer Unternehmensziele, Dringlichkeit, Kundennutzen, Rentabilität und die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation.

Die von der Unternehmensleitung vorgegebene Gewichtung der Entscheidungskriterien sind der Spalte ② zu entnehmen. Zur Beurteilung der Projekte können jeweils zwischen 0 und 10 Punkten vergeben werden (Spalten ③, ⑤ und ⑦).

Entscheidungsbewertungstabelle:

Entscheidungskriterien	Gewichtung	Projekt 1		Projekt 2		Projekt 3	
		Punkte P1	Gewichtete Punkte P1	Punkte P2	Gewichtete Punkte P2	Punkte P3	Gewichtete Punkte P3
①	②	③	④ = ② · ③	⑤	⑥ = ② · ⑤	⑦	⑧ = ② · ⑦
Bedeutung zur Erreichung strategischer Unternehmensziele	30	8	240	3	90	9	270
Dringlichkeit	10	3	30	8	80	9	90
Kundennutzen	30	8	240	7	210	7	210
Rentabilität	20	4	80	8	160	6	120
Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation	10	7	70	6	60	7	70
Summe der Punkte	100		660		600		760

Aufgrund der vorliegenden Entscheidungsbewertungstabelle erhält das Projekt 3 die höchste Priorität.

3.1.7 Priorisierte Projekte im Projektportfolio grafisch abbilden

Sind die Projekte nach oben vorgestellten Verfahren priorisiert, dann erleichtert eine grafische Aufbereitung der ermittelten Werte im Rahmen eines Projektportfolios das Verständnis für die Zusammenhänge.

¹ Die Entscheidungsbewertungstabelle wurde bereits verwendet bei der Bestimmung des optimalen Lieferanten, siehe hierzu Lernfeld 4, Kapitel 4.2.3.

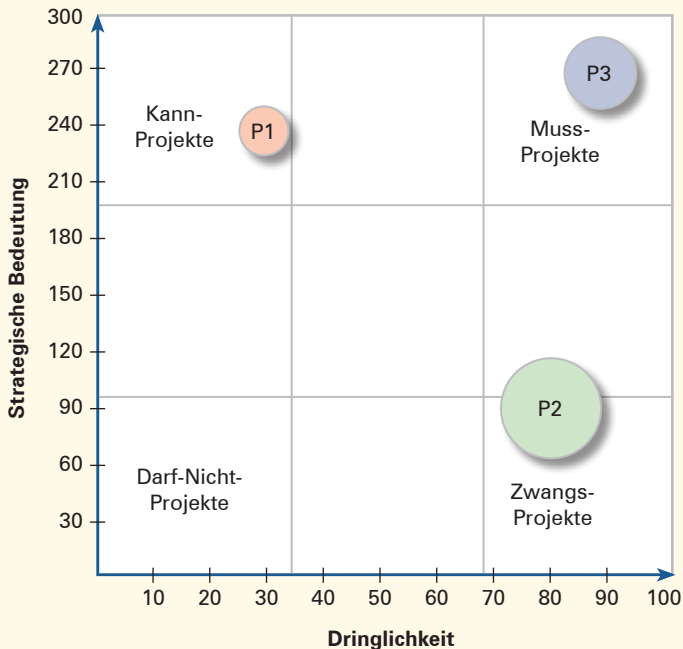


Ein **Projektportfolio** ist eine Zusammenstellung der laufenden Projekte und der Projektvorhaben. Dabei wird der X- und Y-Achse der Darstellung jeweils ein Entscheidungskriterium zugeordnet.

Der Wert eines dritten Entscheidungskriteriums kann über den jeweiligen Durchmesser dargestellt werden. Da sich unterschiedliche Entscheidungskriterien in das Portfolio aufnehmen lassen, gibt es auch mehrere Portfolios, d. h., ein Projekt kann in mehreren Portfolios enthalten sein. Die grafische Darstellung unterstützt einprägsam die Aussagekraft der Priorisierung. Die Portfoliodarstellung sollte daher in einem Projektantrag nicht fehlen.

Beispiel:

Für die drei Projekte aus der Entscheidungsbewertungstabelle von S. 313 soll ein Projektportfolio erstellt werden. Der Y-Achse wird dabei das Kriterium „Strategische Bedeutung“, der X-Achse die „Dringlichkeit“ zugeordnet. Die Rentabilität wird dabei über den Durchmesser dargestellt.



Anmerkung:

Das Kriterium „Strategische Bedeutung“ erhält die Gewichtung 30 (siehe Entscheidungsbewertungstabelle, Spalte ②). Da für ein Projekt maximal 10 Punkte vergeben werden können, ergeben sich 300 Punkte als Maximalwert auf der Y-Achse. Entsprechend ergeben sich maximal 100 Punkte für das Kriterium „Dringlichkeit“ auf der X-Achse.

Erläuterung:

Kann-Projekte	Sie haben hohe strategische Bedeutung, sind aber nicht dringend. Daher können sie – bei genügend freien Ressourcen – freigegeben werden. Ihre hohe strategische Bedeutung macht unter langfristiger Betrachtung die Umsetzung auf jeden Fall sinnvoll.
Muss-Projekte	Sie sind sowohl von hoher strategischer Bedeutung als auch dringend. Sie müssen daher rasch in Angriff genommen werden.

Zwangs-Projekte	Sie sind zwar dringend, aber von geringer strategischer Bedeutung. Trotzdem kann auf sie nicht verzichtet werden, da alle Projekte mit hoher Dringlichkeit eine kurzfristige Umsetzung verlangen.
Darf-Nicht-Projekte	Sie sind weder dringend noch von strategischer Bedeutung. Ihre Bearbeitung würde Ressourcen verbrauchen, die sinnvoller in andere Projekte investiert werden.

3.1.8 Projekte auswählen

Die Arbeitsergebnisse der Initiierungsphase mit

- der Projektskizze,
- der Darlegung der strategischen Ausrichtung anhand der Project Scorecard,
- der Erfolgsberechnung,
- der Priorisierung über die Entscheidungsbewertungstabelle und deren Abbildung im Projektportfolio



fließen ein in den **Projektantrag**, welcher der Steuerungsgruppe zur Entscheidung vorgelegt wird. Im Falle einer positiven Entscheidung wird von ihr ein **Projektauftrag** erteilt.

KOMPETENZTRAINING

- 101** 1. Nennen Sie die Aufgaben, die im Rahmen der Projektinitiierung durchzuführen sind!
2. Zur Findung von Projektideen gibt es neben den passiven Verfahren aus den unternehmensinternen und -externen Quellen auch die aktive Ideensuche durch die Anwendung von Kreativitätstechniken.
- Aufgaben:**
- 2.1 Nennen Sie mindestens zwei dieser Verfahren und geben Sie davon jeweils eine Kurzbeschreibung!
- 2.2 Erläutern Sie, warum es wichtig ist, den Brainstorming-Prozess gezielt zu überziehen!
3. Der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der MicroTex Technologies GmbH, Hersteller von technischen Garnen, Alfred-Nobel-Straße 42, 59494 Soest, ist eine bahnbrechende Entwicklung gelungen. Sie entwickelte ein Garn, welches die UV-Strahlung der Sonne umwandelt in Wärme. Zudem hat das Garn die folgenden Eigenschaften:
- Es kann beliebig durchgefärbt werden.
 - Es lässt sich zu großflächigen Bahnen weben.
 - Die Herstellung von ganz feinen als auch sehr festen Tuchen ist möglich.
 - Die Tuche können sowohl genäht als auch verklebt werden.



Das Garn wurde patentrechtlich geschützt. Eine Konkurrenzanalyse ergab, dass man mit diesem Produkt eine völlige Marktneuheit entwickelt hat.

Die Geschäftsleitung der MicroTex Technologies GmbH erahnt eine große Marktchance zur wirtschaftlichen Verwertung dieses Patents. Allerdings bestehen noch keine konkreten Vorstellungen über folgende Fragestellungen:

- Für welche Einsatzmöglichkeiten soll dieses innovative Garn vorgesehen sein?
- Welche Kundengruppen sollen angesprochen werden?
- Mit welchem Nutzenversprechen kann das Produkt bei der Zielgruppe beworben werden?

Bevor endgültige Entscheidungen in Bezug auf die Produktentwicklung getroffen werden, sollen in einem Marketingprojekt die Marktchancen ausgelotet werden. Es ist Aufgabe einer Expertengruppe, in einem Findungsprozess Ideen zu entwickeln, welche die obigen Fragestellungen konkretisieren.

Aufgaben:

- 3.1 Entscheiden Sie sich für eine der Kreativitätstechniken!
 - 3.2 Bilden Sie die für die von Ihnen gewählte Technik die erforderlichen Arbeitsgruppen und bestimmen Sie gegebenenfalls einen Moderator!
 - 3.3 Entwickeln Sie auf der Basis der gewählten Kreativitätstechnik Ideen für den gewinnbringenden Einsatz des Garns. Beachten Sie hierbei die obigen Fragestellungen!
 - 3.4 Bilden Sie durch einfache Abstimmung eine Reihenfolge für die TOP 5 der Ideen!
 - 3.5 Präsentieren und begründen Sie Ihr Ergebnis!
 - 3.6 Entwickeln Sie aus einer Ihrer Ideen eine Projektskizze! (**Hinweis:** Auf Festlegungen in Bezug auf Projektumsetzung, Laufzeit und Finanzierung können Sie verzichten.)
4. Skizzieren Sie den Weg, durch den die Projektziele von der Unternehmensvision abgeleitet werden und in die Project Scorecard übernommen werden.
 5. Schlagen Sie je zwei Kennzahlen für eine Project Scorecard vor, mit denen die Zielerreichung von Projekten in den Perspektiven
 - 5.1 Projektergebnis,
 - 5.2 Projektprozess und
 - 5.3 Zusammenarbeit, Lernen, Potenzial beurteilt werden kann!
 6. Die MicroTex Technologies GmbH hat drei alternative Marketingprojekte in Bezug auf ihren Erfolg zu bewerten. Die Geschäftsleitung gibt nur dann ihr OK zum Projektstart, wenn eine Mindestrendite von 10% zu erwarten ist. Folgende projektbezogenen Daten sind bekannt:

	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Einmalige Projektentwicklungskosten (Kapitaleinsatz)	610 000,00 EUR	480 000,00 EUR	700 000,00 EUR
Laufende Kosten pro Jahr	390 000,00 EUR	260 000,00 EUR	310 000,00 EUR
Laufende Erlöse pro Jahr	430 000,00 EUR	280 000,00 EUR	370 000,00 EUR

Aufgaben:

- 6.1 Berechnen Sie den jährlichen Gewinn!
- 6.2 Berechnen Sie den durchschnittlichen Kapitaleinsatz!
- 6.3 Ermitteln Sie für die drei Projektalternativen die Rentabilität!
- 6.4 Treffen und begründen Sie die Entscheidung, welches Projekt aus rein wirtschaftlicher Sicht bevorzugt werden sollte!

- 6.5 Unter den verbleibenden beiden Projektalternativen P1 und P3 soll dasjenige Projekt herausgefiltert werden, das letztlich die höchste Priorität erhält.

Die Steuerungsgruppe hat die beiden Projekte mit Punkten bewertet und bereits in der nachfolgenden Entscheidungsbewertungstabelle eingetragen.

Entscheidungs-kriterien	Gewich-tung	Projekt 1		Projekt 3	
		Punkte P1	Gewichtete Punkte P1	Punkte P3	Gewichtete Punkte P3
①	②	③	④ = ② · ③	⑤	⑥ = ② · ⑤
Bedeutung zur Erreichung strategischer Unternehmensziele	30	7		8	
Dringlichkeit	10	9		6	
Kundennutzen	30	9		6	
Wirtschaftlichkeit	20	7		9	
Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation	10	8		8	
Summe der Punkte	100				

- 6.5.1 Führen Sie die erforderlichen Berechnungen durch und erstellen Sie eine Rangfolge der Prioritäten für die beiden Projekte!
- 6.5.2 Erstellen Sie für die beiden Projekte ein Projektportfolio, indem Sie der Y-Achse die strategische Bedeutung und der X-Achse den Kundennutzen zuordnen! Stellen Sie die Dringlichkeit über den Durchmesser dar!

3.2 Phase 2: Projekt definieren

3.2.1 Grundsätzliches

Wird der Projektantrag von der Steuerungsgruppe positiv entschieden, erteilt diese dem Projektleiter den **Projektauftrag**. Damit ist offiziell der Startschuss für das Projekt gefallen.



3.2.2 Projektauftrag konkretisieren

Auftraggeber und Stakeholder haben bei der Vergabe des Projektauftrages unter Umständen noch nicht den vollständigen Überblick über das angestrebte Fernziel. Die Versuchung ist daher groß, den Projektauftrag relativ vage zu formulieren. Damit besteht das Risiko, dass Auftraggeber und Projektleiter von unterschiedlichen Voraussetzungen und Zielen ausgehen („So war das nicht gemeint!“).