

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

Verfasser:

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

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

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

Coverbild (Mitte): © Maksim Smeljov - Fotolia.com
(links): © arsdigital - Fotolia.com
(rechts): © XtravaganT - Fotolia.com
(Struktur): © marigold_88 - Fotolia.com

* * * * *

5. Auflage 2026

© 2015 by Merkur Verlag Rinteln

Gesamtherstellung:

Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de
lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 1673-05

ISBN 978-3-8120-1219-5

VORWORT

Das Arbeitsheft „**Lernsituationen Büromanagement 3**“ ist der dritte Teil einer dreibändigen Heftreihe (Merkurbücher 1671, 1672 und 1673) für den Ausbildungsberuf „**Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement**“. Jedes Einzelheft erschließt die Lernfelder eines Ausbildungsjahres.

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

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

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



Schulbuch
Kap. x.x

Da die Arbeitshefte **mit den Schulbüchern „Büromanagement“** (Merkurbücher, 0671, 0672 und 0673) **abgestimmt** sind, verspricht die Kombination die besten Lehr- und Lernerfolge. Zu Beginn jeder Situation verweisen Kapitelangaben auf die im Schulbuch enthaltenen Fachinformationen, auf die bei Bedarf zugegriffen werden kann.

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

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

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

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

Bielefeld und Cuxhaven im Frühjahr 2026

Die Verfasser

INFORMATIONEN ZUR HEINRICH KG

1 Unternehmensbeschreibung

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

2 Auszug aus dem Handelsregister

Anlage 1

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

© AkA – Nürnberg

3 Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag

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

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

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

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

Einen Verlust tragen die Gesellschafter je zu einem Drittel.

© AkA – Nürnberg

4 Allgemeine Geschäftsbedingungen (Auszug)

1. Geltung der Verkaufsbedingungen

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

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

2. Angebot und Vertragsschluss

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

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

3. Preise und Preisänderungen

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

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

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

4. Liefer- und Leistungszeit

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

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

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

5. Gefahrübergang

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

6. Rechte des Käufers wegen Mängel oder Garantie

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

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

7. Eigentumsvorbehalt

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

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

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

8. Zahlung

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

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

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

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

9. Verwendung von Kundendaten

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

10. Haftung

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

11. Pauschaler Schadensersatz

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

12. Anwendbares Recht, Gerichtsstand, Teilnichtigkeit

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

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

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

5 Auszug: Kunden- und Lieferantenkonten



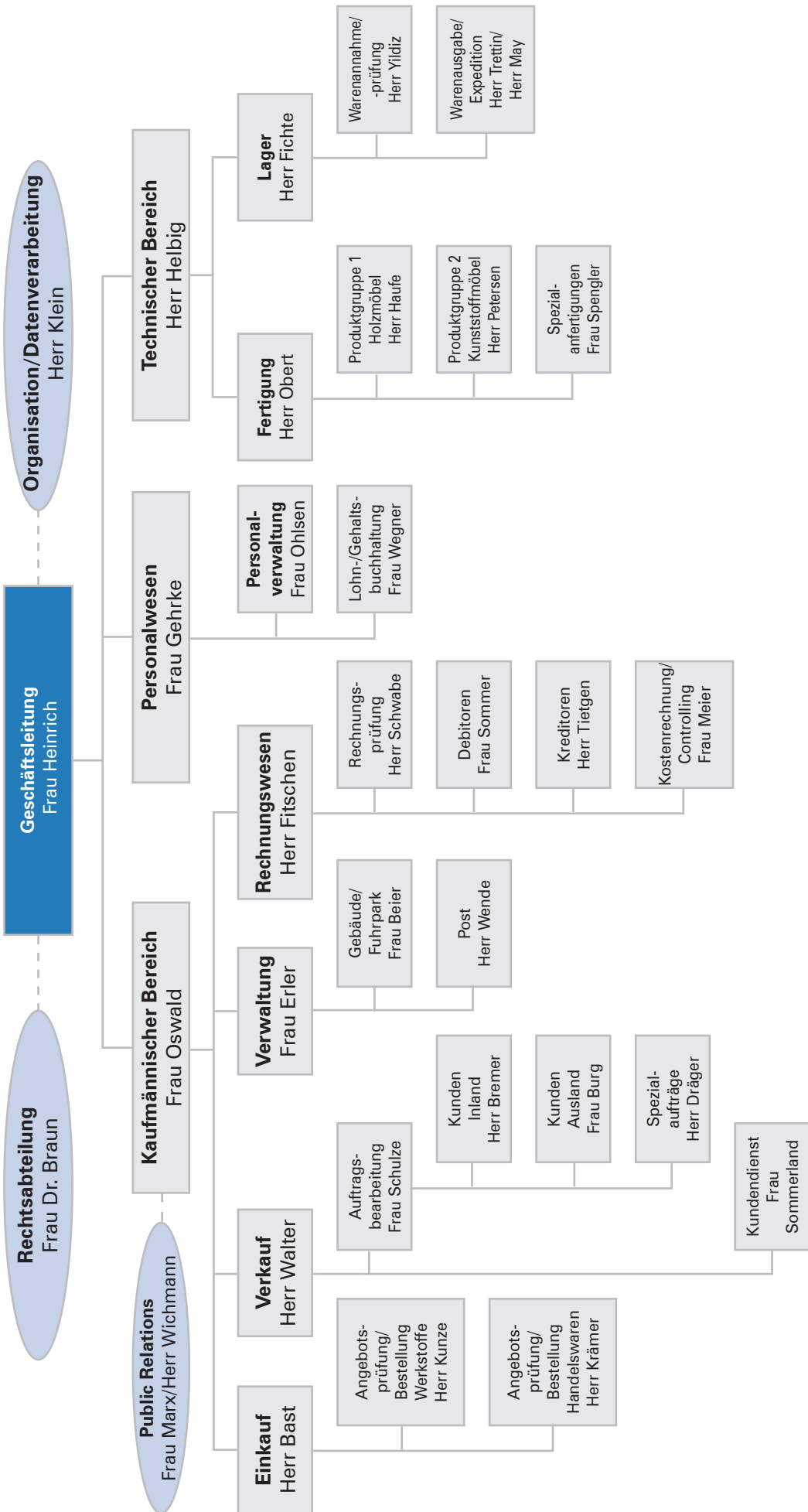
Konto-Nr.	Kunden
24001	Gertrud Brandt KG Möbelhaus Südstraße 7 20083 Hamburg
24002	Junges Wohnen GmbH Möbelgroßhandlung Katrepeler Str. 45 28215 Bremen
24003	MöbliX GmbH Im- und Export Schönhauser Allee 187 10437 Berlin
24004	Westmoor KG Möbelhaus Deichhausweg 28 32825 Blomberg
24005	Büroausstatter Winter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

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

6 Organigramm der Heinrich KG

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör



7 Personalbestand (Auszug)

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

Legende:

BL/n = Bereichsleiter/-in

AL/n = Abteilungsleiter/-in

GL/n = Gruppenleiter/-in

¹ Assistentin – Geschäftsleitung

² Assistent – Geschäftsleitung

³ Assistent – Kaufmännische BL

⁴ Assistent – Kaufmännische BL

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

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

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

Ware	Warenbeschreibung	Maße in cm	LVP, netto
Eco B-2009154 B-2009151 B-2009155	Aktenvernichter aus gefärbtem Kunststoff. ➤ Schnittleistung DIN A4 70 g/m²: 10 Blatt; 1 CD oder 1 Kreditkarte ➤ Auffangvolumen 12 Liter; Streifenschnitt ➤ Farben: wahlweise in rot, blau oder grau	Breite: 19,4 Tiefe: 33,2 Höhe: 31,3	89,00 €
Profi B-2001141	Aktenvernichter mit Holzunterschrank aus lasierter Buche. ➤ Lichtschränke für automatische Start-Stopp-Funktion ➤ Auffangvolumen 38 Liter; Partikelschnitt: 3,8 x 36 mm ➤ Schneidewalzen unempfindlich gegen Büro- und Heftklammern ➤ Schnittleistung DIN A4 70 g/m²: 15 Blatt	Breite: 41,5 Tiefe: 31,2 Höhe: 58,5	699,00 €
Intimus B-2001141	Besonders leiser Aktenvernichter aus lasierter Buche mit Vollstahl-Schneidwellen aus Spezialstahl – unempfindlich gegenüber Büro- und Heftklammern, CDs, DVDs, Kreditkarten, Mikrofilme, Overheadfolien, Karton und Papier. ➤ Start-/Stop-Funktion über Lichtschränke ➤ Leuchtanzeige für Betriebsbereitschaft, Papierstau, Korb voll ➤ Schneidleistung: gleichzeitig 20 Blatt DIN A4 (70 g/m²) ➤ Auffangvolumen 65 Liter; Partikelschnitt: 0,8 x 15 mm	Breite: 49 Tiefe: 38 Höhe: 83	975,00 €
Luna B-2103137	Schreibtischlampe aus Metall, verchromt; Schnurzwischenschalter; Opalglas weiß; ohne Leuchtmittel	Fuß: Ø 20 Armlänge: 40 Breite: 25 Höhe: 35	68,00 €
Optima B-2103138	Schreibtischleuchte aus Metall, verchromt; grüner langer Leuchtenkopf; effiziente Leuchtstofflampe; gleichmäßige Ausleuchtung	Fuß: Ø 20,4 Armlänge: 52,2 Kopf: 69,2	90,00 €
Praktiker B-2103126	Schreibtischlampe aus Metall, beschichtet; Niedervolt-Halogenleuchte; schwarz; Halogenleuchtmittel inklusive	Fuß: Ø 18,2 Ausladung: 52 Höhe: 60	32,00 €
Moflip B-2208160	Flipchart aus Aluminium, poliert; mobile Tafel; funktionales System; geradliniges Design	Höhe: 130,5 Breite: 80 Gewicht: 27 kg	1.375,00 €
Feflip B-2208167	Flipchart aus Aluminium, poliert; weiße Rückplatte mit Papierhalter und Stiftablage; höhenverstellbar	Höhe: 130,5 Breite: 84 Gewicht: 21 kg	700,00 €
Biflip B-2203125	Flipchart aus Metall, beschichtet; Dreibeinstativ, höhenverstellbar; Wechselblockhalter für Flipchart-Blocks; magnethaftende Tafeloberfläche; Stiftablage; grau	Höhe: bis 195 Breite: 98 Gewicht: 8 kg	80,00 €
Swing B-2303112	Telefonschwenkarm aus pulverbeschichtetem Metall in lichtgrau; 360° Aktionsradius, Tragplatte mit stufenlos höhenverstellbaren Haftwürfeln zum sicheren Halt; 4 kg Tragkraft	18,2 x 26,8 Tragplatte Armlänge: 30,2	57,00 €
Telearm B-2303127	Telefonschwenkarm aus beschichtetem Metall; für kleine Telefonstationen; Fax; Kombigeräte; Schwenkbereich 360°; Tragkraft 5 kg; Metallklemmfuß für Tischplatte; weiß	22,2 x 25,7 Tragplatte Armlänge: 29,8	43,50 €
Pinma B-2408167	Pinnwand aus Aluminium, poliert; Wandfläche weiß und zusätzlich magnetisch; beschreib- und trocken abwischbar	130 x 92 Wandfläche	72,50 €
Pintex B-2408161	Pinnwand; Filztafel in blau oder grau; Aluminium, poliert; hoch oder quer montierbar; inklusive Befestigungssatz	180 x 120 Filztafel Fläche	125,00 €
Rimini B-2502100 B-2501100	TV-Lowboard; zwei Einlegeböden; Softkanten; wahlweise aus Ahorn oder Buche massiv; Oberfläche versiegelt	Höhe: 88 Breite: 31 Tiefe: 18	175,00 €
Wolga B-2501170	TV Lowboard; zwei Schiebetüren; Fach mit verstellbarem Boden; Tragkraft Oberboden maximal 60 kg; Buche, geölt	Höhe: 50 Breite: 160 Tiefe: 50	340,00 €

1 Einen Liquiditätsplan erstellen



Situation:

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

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

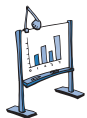
Im Rahmen der Liquiditätsplanung werden Zahlungsflüsse zeitpunktbezogen aufgezeichnet. Der Überblick über voraussichtliche Ein- und Auszahlungen in den Folgemonaten hilft, finanzielle Risiken rechtzeitig zu erkennen und zu verhindern.

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



Arbeitsaufträge:

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



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

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

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

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

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

➤

➤

➤



Material 2: Liquiditätsplan

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

6 Eine Produktionsmaschine anschaffen



Situation:

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

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

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

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

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

Firmenkunden – Beratung und Betreuung

Ansprechpartner

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

Datum: ...-.-20..

Angebot zur Kreditfinanzierung

Sehr geehrte Frau Heinrich,

wunschgemäß bestätigen wir Ihnen folgende Kreditkonditionen:

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

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

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

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

Mit freundlichen Grüßen

Hamburger Sparkasse

i. V. *Wolfram Wahling*

Wolfram Wahling
Filialleiter



Arbeitsaufträge:

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

► Fälligkeitsdarlehen

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

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

► Abzahlungsdarlehen

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

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

► Annuitätendarlehen

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

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

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

Fälligkeitsdarlehen:

Abzahlungsdarlehen:

Annuitätendarlehen:

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

Entscheidung:



Fortsetzung der Situation:

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



Leasinggesellschaft Brot & Kahn

Ihr Zeichen:

Ihre Nachricht vom:

Unser Zeichen: ka

Unsere Nachricht vom:

Name: Bernd Kahn

Telefon: 0221 25051-10

Telefax: 0221 25052

E-Mail:

Datum: ..-.-20..

Brot und Kahn KG • Fürther Str. 12 • 51065 Köln

Heinrich KG

Frau Gerda Heinrich

Rahlstedter Str. 144

22143 Hamburg

Leasingangebot

Sehr geehrte Frau Heinrich,

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

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

Die Zahlung der Leasingraten erfolgt jeweils am Jahresende.

Mit freundlichen Grüßen

Brot & Kahn KG

Bernd Kahn

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

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

Handelsregister
Amtsgericht Köln
HRA 8484

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

7 Den Lieferantenkredit beurteilen

**Situation:**

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

Heinrich KG
Büromöbel und Zubehör

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

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



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

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

Bitte bei Zahlung angeben

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

Rechnung Nr. 0518610-20..

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

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

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

Die gelieferte Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung unser Eigentum.

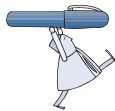
Geschäftsführer: Rudi Rauer
Amtsgericht Bielefeld: HRB 1081

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

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



Büromöbel und Zubehör



Buchführung	
Kosten- und Leistungsrechnung	

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

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

➤ _____

➤ _____

➤ _____

➤ _____

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

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

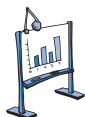
2.3 Ordnen Sie die folgenden Aufwands- und Ertragsarten korrekt zu:

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

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

3. Vervollständigen Sie die folgenden Formeln:

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



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

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

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

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

A. Auszahlungen und Einzahlungen (Elemente der Liquiditätsrechnung)

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

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

B. Ausgaben und Einnahmen

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

	Zahlungsmittelbestand
+	kurzfristige Forderungen
–	kurzfristige Verbindlichkeiten
=	Geldvermögen

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

C. Aufwendungen und Erträge (Elemente der Erfolgsrechnung)

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

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

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

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

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

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

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

Zu den neutralen Aufwendungen zählen:

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

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

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

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

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

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

Zu den neutralen Erträgen zählen:

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

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

2 Abgrenzungsrechnung I – Aufwendungen und Erträge unternehmensbezogen abgrenzen



Situation:

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

Heinrich KG

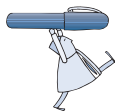
Büromöbel und Zubehör

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

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

Hinweis:

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



Arbeitsaufträge:

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

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

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

3 Abgrenzungsrechnung II – kostenrechnerische Korrekturen vornehmen



Situation:

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

Heinrich KG
Büromöbel und Zubehör

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



Arbeitsaufträge:

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

Grundkosten	
Anderskosten	
Zusatzkosten	

10 Die Gewinnschwelle und Preisuntergrenzen bestimmen



Situation:

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

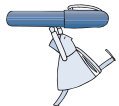
Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

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

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

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



Arbeitsaufträge:

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

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

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

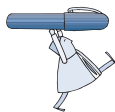
3 Geschäftsprozesse modellieren



Situation:

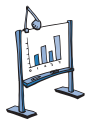
Ziel der Heinrich KG ist die permanente und qualitätsorientierte Optimierung aller Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Urproduktion bis zum Endkunden – hinweg, um die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu erhöhen. Prozesskompetenzen möchte die Heinrich KG bereits in der Ausbildung trainieren. Deshalb sollen die Auszubildenden die Ist-Prozesse in drei Ebenen darstellen, durchdenken und ergänzen.

Während einer innerbetrieblichen Schulung werden die ersten beiden Übersichtsebenen von den Auszubildenden mithilfe von Wertschöpfungskettendiagrammen (WKD) modelliert. Die dritte Ebene, die Detailebene, wird mit erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten-Diagrammen (eEPK) dargestellt.



Arbeitsaufträge:

1. Informieren Sie sich unter Einsatz von Material 1 und mithilfe des eingesetzten Schulbuchs über die Modellierung von Geschäftsprozessen!



Material 1: Informationsschreiben der Unternehmensberatung Leander Lenz & Partner

Geschäftsprozesse modellieren

Durch die Aufnahme des Ist-Zustandes von Geschäftsprozessen kann Klarheit darüber geschaffen werden, wie Abläufe in einer Organisation durchgeführt werden.

Ein geeignetes Instrument, um einen Überblick über Prozesse in einem Unternehmen zu erhalten, ist die Prozesslandkarte.

Prozesslandkarten sind eine grafische Darstellung der Hauptprozesse einer Organisation. Sie bieten die Möglichkeit, in mehreren Detailstufen einen übergeordneten Blick auf die Prozesse zu gewinnen. Jede Prozesslandkarte ist eine individuelle Repräsentation (individuelle Modellierung) dieser Prozesse.

Sinnvoll sind gemeinsame Konstruktionsregeln (Modellierungsregeln, Prozesssprachen), um standardisierte Prozessmodelle zu entwickeln. In Konventionenhandbüchern für eine einheitliche Prozessmodellierung und im Internet unter <http://www.orghandbuch.de> veröffentlicht das Bundesministerium des Innern verbindliche Regeln für ihre Organisation und die nachgeordneten Behörden.

Je nach Untersuchungsziel und Kundenanforderung differiert die Detailtiefe der jeweiligen Prozessmodelle (Modellierungstiefe). Auf den „oberen“ Übersichtsebenen werden die Prozesse mithilfe von Wertschöpfungskettendiagrammen (WKD) modelliert. Auf den „unteren“ Prozessebenen werden die Prozesse detaillierter mithilfe von erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten-Diagrammen (eEPK) modelliert.

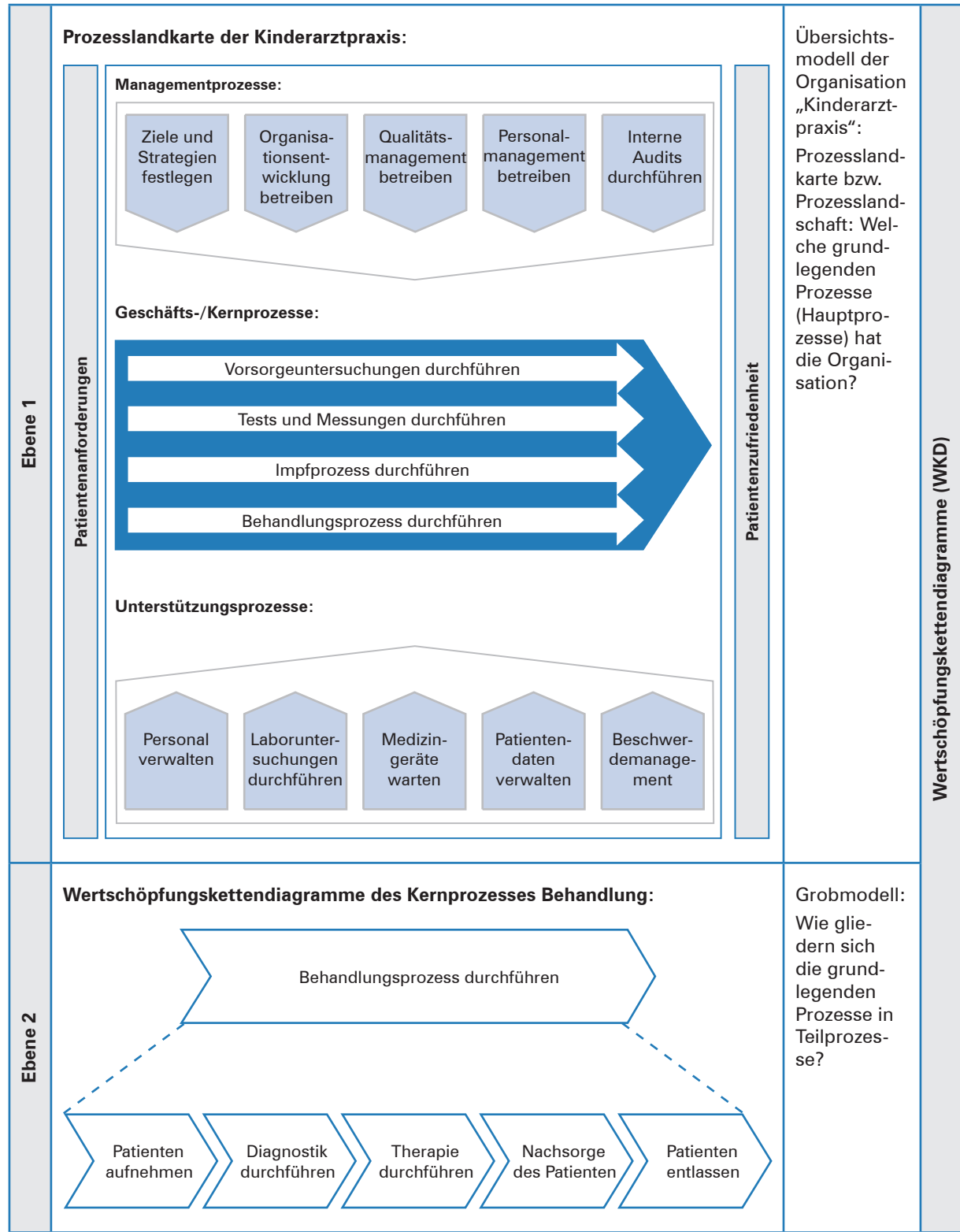
Auf der obersten Ebene werden in der Prozesslandkarte die Hauptprozesse dargestellt. Diese werden zumeist in drei Kategorien eingeteilt: Managementprozesse (Führungsprozesse), Kernprozesse (Wertschöpfungsprozesse oder Geschäftsprozesse) und Unterstützungsprozesse.

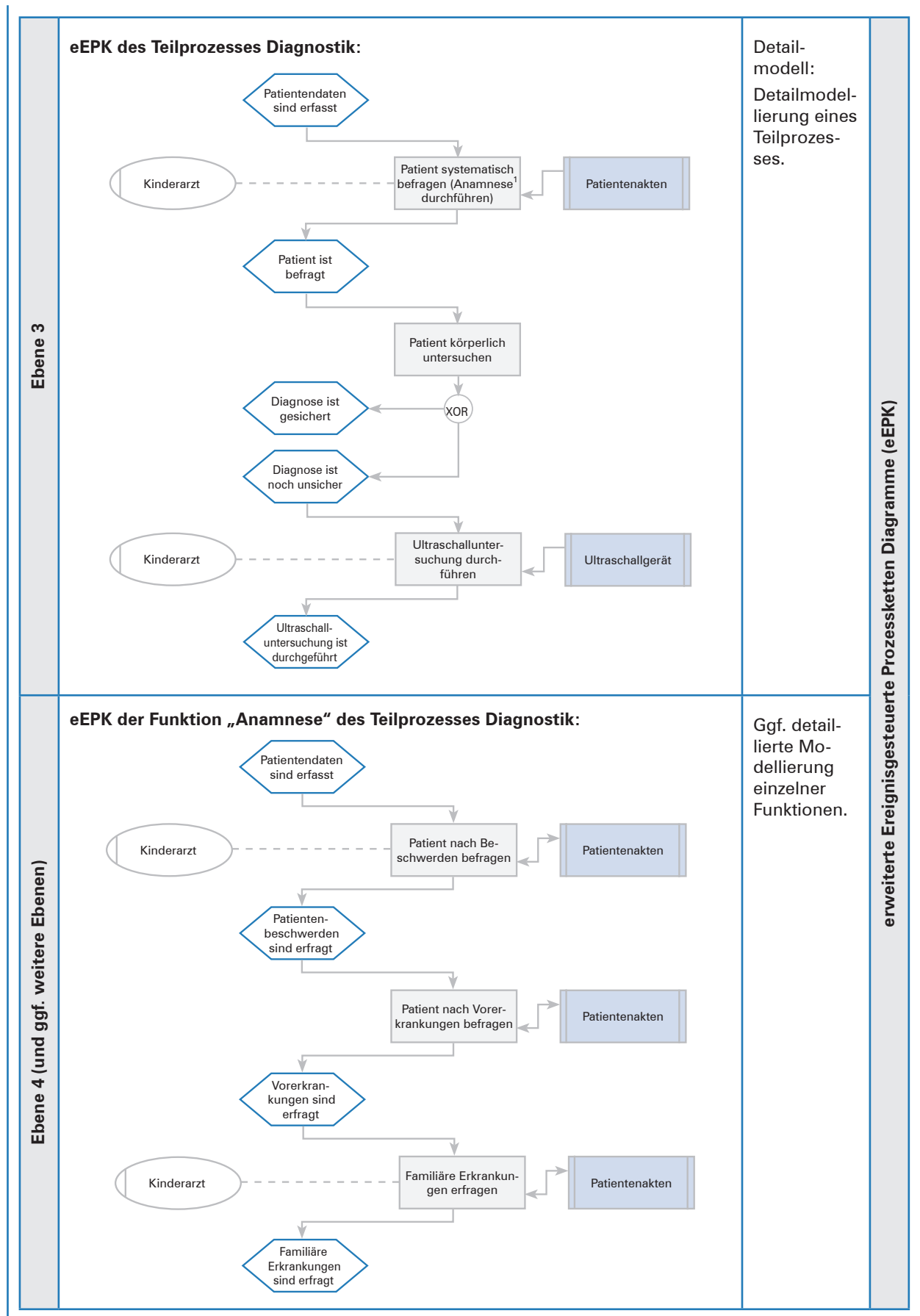
- Kernprozesse sind die aus Kundensicht wertschöpfenden Prozesse. Bei Kernprozessen handelt es sich um Prozesse, die wesentlich zum Geschäftserfolg beitragen bzw. Prozesse, die mit dem eigentlichen Unternehmenszweck zusammenhängen. Ebenfalls charakteristisch für einen Kernprozess sind die Tatsachen, dass der Kunde am Anfang und am Ende dieses Prozesses steht und er unmittelbar zur Kundenzufriedenheit und zum Unternehmenserfolg beiträgt.
- Managementprozesse sind Prozesse, denen ein Weisungs- und/oder ein Entscheidungscharakter zugewiesen werden kann. Sie werden alternativ auch Steuerungs- oder Führungsprozesse genannt.
- Unterstützungsprozesse sind Prozesse, die nicht direkt zur Wertschöpfung beitragen, in denen der Kunde nicht direkt eingebunden ist und für die ein Kunde normalerweise nicht bereit ist, etwas extra zu bezahlen.

LEANDER LENZ & PARTNER
Unternehmensberatung

Prozesse sind etwas Lebendiges, haben eine Geschichte und eine Zukunft. Sie müssen je nach Gegebenheit verändert werden. Der Anfang sind die Vorstellungen der Menschen, die an diesen Prozessen teilhaben, sie steuern und letztendlich zum Erfolg führen sollen.

Prozessmodelle einer Organisation, hier am Beispiel einer Kinderarztpraxis:





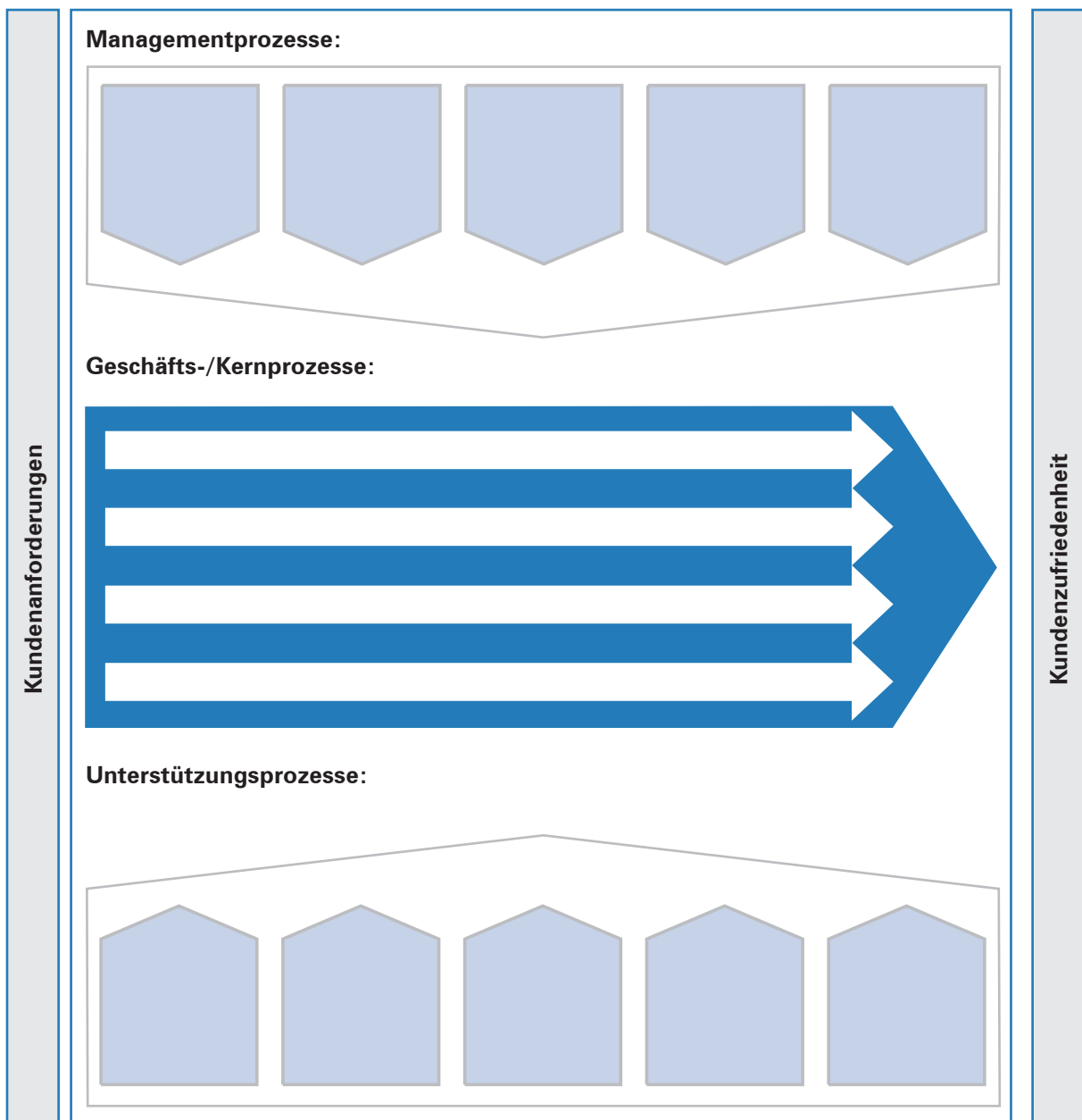
¹ Die Anamnese ist eine systematische Befragung, die den Gesundheitszustand eines Individuums zum Thema hat.

2. Ordnen Sie die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Unternehmensprozesse den drei Kategorien „Kernprozesse“, „Unterstützungsprozesse“ und „Managementprozesse“ zu, indem Sie die Ziffern (1) bis (14) vor den jeweiligen Prozessen in die abgebildete Prozesslandkarte der Heinrich KG eintragen!

Unternehmensprozesse:

- | | |
|---|---|
| (1) Personal verwalten | (9) Gebäude- und Raumausstattung verwalten |
| (2) Auftragsabwicklungsprozess durchführen | (10) Qualitätsmanagement betreiben |
| (3) Finanzbuchhaltung durchführen | (11) Innovations- und Entwicklungsprozess durchführen |
| (4) Personalmanagement betreiben | (12) Organisationsentwicklung betreiben |
| (5) Ziele und Strategien entwickeln | (13) Finanzen verwalten |
| (6) Lösungen spezieller Kundenprobleme erarbeiten | (14) Vertriebs- und Serviceprozess durchführen |
| (7) Gebäude- und Raumausstattung managen | |
| (8) Informationen und Wissen verwalten | |

Prozesslandkarte der Heinrich KG:

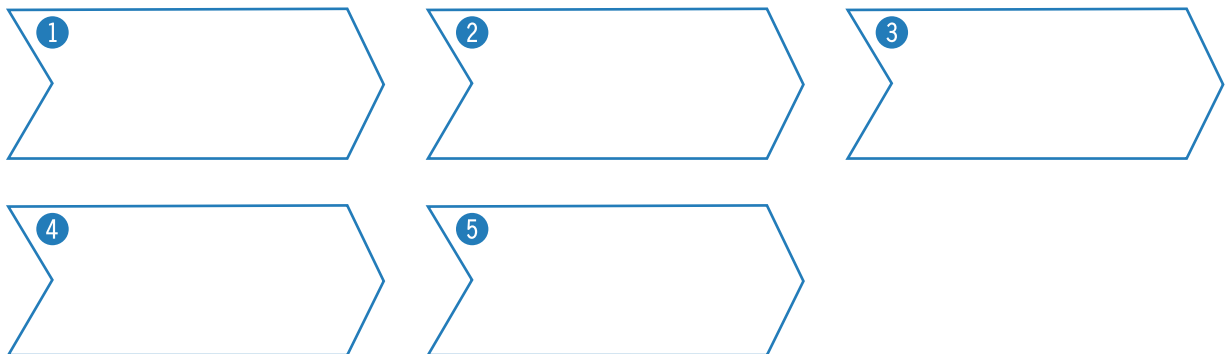


3. Ordnen Sie die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Teilprozesse in das Wertschöpfungskettendiagramm des Kernprozesses „Auftragsabwicklung“ der Heinrich KG ein, das die zweite Prozessebene darstellt!

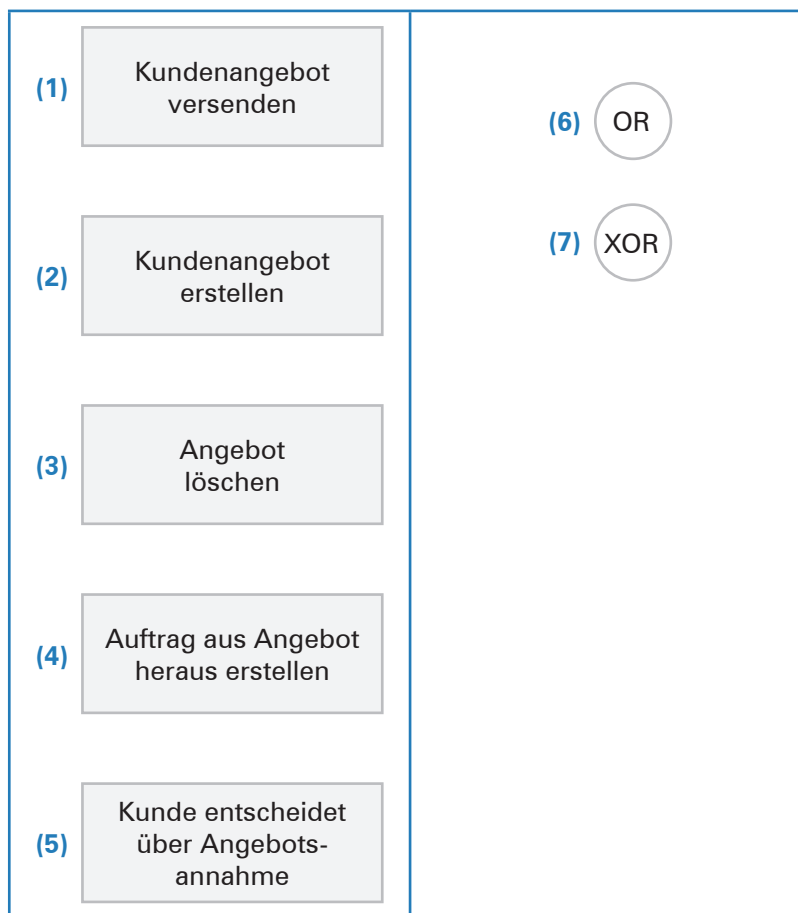
Teilprozesse:

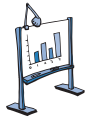
- Bonitätsprüfungsprozess
- Kundenangebots- und Kundenauftragsprozess
- Reklamationsprozess
- Liefer- und Fakturaprozess
- Zahlungseingangsprozess

Wertschöpfungskettendiagramm des Kernprozesses Auftragsabwicklung:

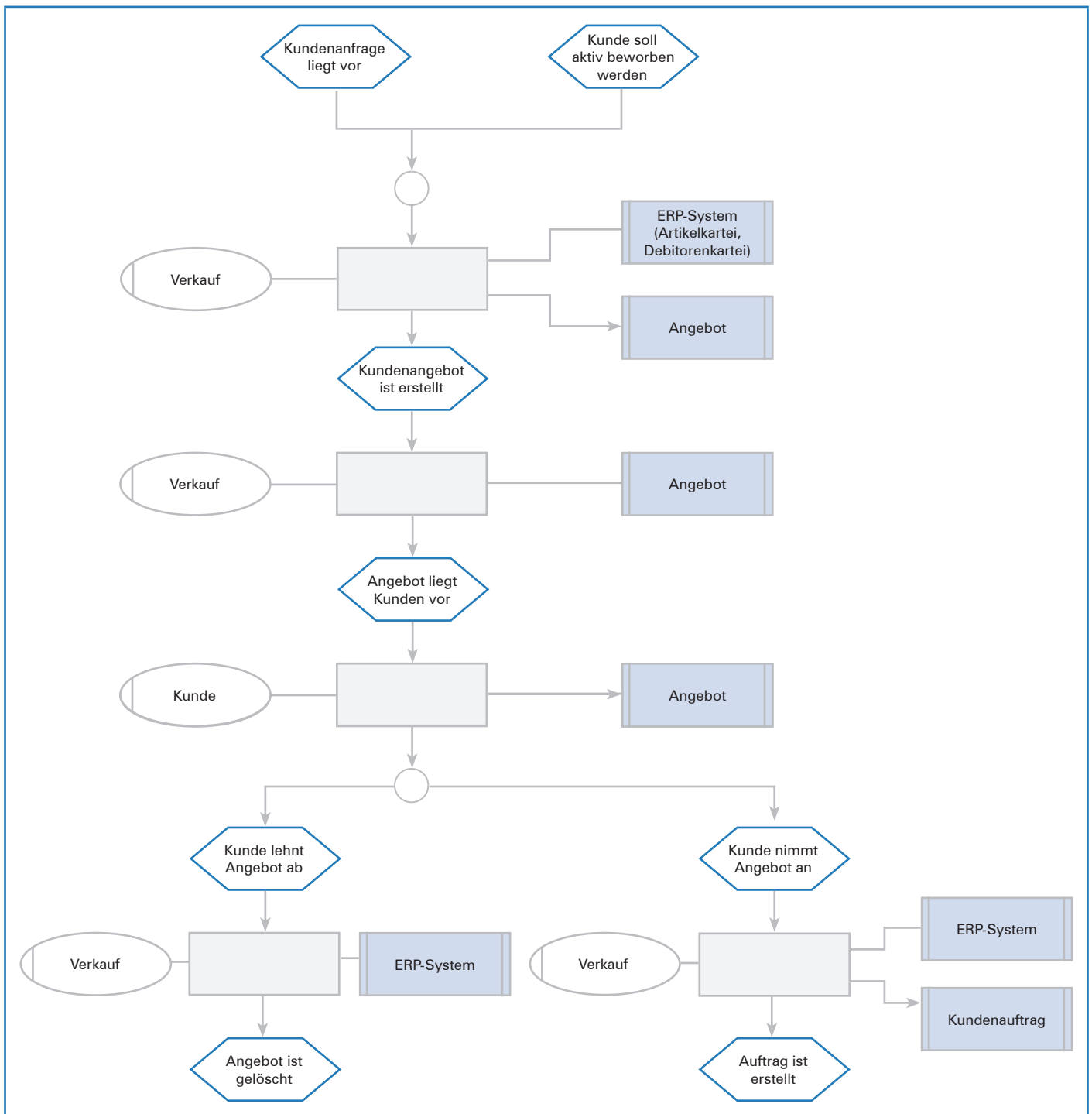


4. Ergänzen Sie das Ereignisgesteuerte-Prozessketten-Diagramm des Kundenangebots- und Kundenauftragsprozesses der Heinrich KG (Material 2), das die dritte Prozessebene im Detail darstellt, indem Sie die folgenden Funktionen und Operatoren korrekt zuordnen!





Material 2: Kundenangebots- und Kundenauftragsprozess der Heinrich KG



5. Übersetzen Sie den Kundenangebots- und Kundenauftragsprozess der Heinrich KG in die deutsche Sprache!

[illegible]

6. Ergänzen Sie das Ereignisgesteuerte-Prozessketten-Diagramm (Material 3), das den Bonitätsprüfungsprozess der Heinrich KG abbildet, der die dritte Prozessebene im Detail darstellt, indem Sie die folgenden Ereignisse und die fehlenden Operatoren korrekt zuordnen!

(1) Vorauszahlung notwendig	(5) Vorauszahlungsbetrag nicht eingegangen	(9) ☐ (10) XOR (11) ☐
(2) Kundenauftrag liegt vor	(6) Vorauszahlungsrechnung ist erstellt	
(3) Vorauszahlungsbetrag eingegangen	(7) Vorauszahlungsbetrag ist definiert	
(4) Auftragsprozess ist abgebrochen	(8) Vorauszahlung nicht notwendig	

3 Einen Reiseplan erstellen



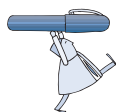
Situation:

Die Geschäftsführerin der Heinrich KG, Frau Gerda Heinrich, Harvestehuder Weg 18, 20149 Hamburg, wird vom 6. bis 9. September eine Dienstreise in die Beneluxländer durchführen. Folgende Termine liegen vor:

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

Termin	Bemerkungen
Termin 1	
7. September	Ajax Amsterdam, Arena Boulevard 1, 1101 AX Amsterdam Tel.: 0031 20 1131113 Fax: 0031 20 1131115 Der Fußballverein Ajax Amsterdam will die „Arena Amsterdam“ neu mit vandalsicheren Outdoorstühlen ausstatten. Um 10:00 Uhr findet ein Gespräch mit einem Vorstandsmitglied, Herrn Piet de Mol, statt, das ca. 2 ½ Stunden dauern wird.
Termin 2	
	Jim van Laak, Adelaarsweg 35, 1021 BP Amsterdam Tel.: 0031 6 411735 Fax: 0031 6 411740 Treffen mit dem Außendienstmitarbeiter für das Verkaufsgebiet Niederlande um 13:30 Uhr im Restaurant Daalder, Lindengracht 90, 1015 KK Amsterdam, mit internationaler Küche. Ein Tisch ist bereits reserviert worden.
Termin 3	
8. September	Masyn & Co., Halenstraat 10, 8000 Antwerpen Tel.: 0032 11 76320 Fax: 0032 11 76325 Das Unternehmen, das Leder, Kunstleder, Alcantara und Perforationen für Objekte im Indoor- und Outdoorbereich anbietet, ist ein potenzieller neuer Lieferant. Geschäftsverhandlungen mit dem Verkaufsleiter, Herrn Valcke, werden voraussichtlich von 10:00 Uhr bis ca. 13:00 Uhr geführt.
Termin 4	
9. September	Jean-Paul Bové SARL, 23, Rue de Hollerich, 1273 Luxembourg Tel.: 00352 35 8755 Fax: 00352 35 8760 Die Firma liefert Holz und Holzprodukte an die Heinrich KG. Die Qualität führte in letzter Zeit zu Beanstandungen. In einem Gespräch mit Herrn Delon sollen verpflichtende Maßnahmen der Qualitätssicherung vereinbart werden.



Arbeitsaufträge:

1. Erstellen Sie mit einem geeigneten Tool wie z. B. MS Word einen Reiseplan für Frau Heinrich!

Informieren Sie sich über die Details im eingeführten Schulbuch, recherchieren Sie die Flug- und Zugverbindungen im Internet! Nutzen Sie dazu spezielle Meta-Suchmaschinen wie z. B. metacrawler oder die Internetadressen: www.bahn.de/service/fahrplaene/reiseauskunft, www.delijn.be/de.

Zu berücksichtigen ist:

- Frau Heinrich wird von ihrem Ehemann am 6. September zum Flughafen Hamburg gebracht und am 9. September abends wieder abgeholt.
- Die Direktflüge von Hamburg nach Amsterdam und von Luxemburg nach Hamburg sind vorzugsweise mit Eurowings bzw. Smartwings zu buchen.
- In Amsterdam wurde für zwei Übernachtungen ein Einzelzimmer mit Frühstück im Hotel De Roode Leeuw, Damrak 93–94, 1012 LP Amsterdam, ☎ 0031 20 5550666, gebucht.
- In Luxemburg wird Frau Heinrich im City Hotel Luxemburg, Avenue de la Liberte 1–999, 1931 Luxembourg, ☎ 00352 29 1122, übernachten.
- Ansonsten werden die Reiseziele mit dem Zug oder den vorhandenen öffentlichen Nahverkehrsmitteln erreicht.

Speichern Sie die Datei unter **Reiseplan** und drucken Sie den Plan aus!

2. Wenn Frau Heinrich für drei Tage auf Geschäftsreise geht, ist es notwendig, einige Regelungen vor ihrer Abreise zu treffen.

Formulieren Sie fünf Fragen, die geklärt werden sollen!

➤ _____

➤ _____

➤ _____

➤ _____

➤ _____

3. Jeder Reisende ist für sein Gepäck grundsätzlich selbst zuständig. Dessen ungeachtet weist Frau Flink die Geschäftsführerin, Frau Heinrich, auf technische Utensilien hin, die üblicherweise auf einer Geschäftsreise mitgenommen werden sollten.

Listen Sie beispielhaft vier Gegenstände auf!

➤ _____

➤ _____

➤ _____

➤ _____



1 Ein Firmenjubiläum projektorientiert organisieren



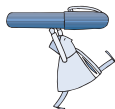
Situation:

Gehen Sie davon aus, dass die Heinrich KG am 1. März dieses Jahres ihr 20-jähriges Firmenjubiläum begeht. Aus diesem Grund will die Geschäftsführung den Bekanntheitsgrad der Firma in der Öffentlichkeit pflegen und zugleich die Ertragssituation verbessern. Für die Planung und die Realisierung der Feierlichkeiten steht ein Budget von 50.000,00 € zur Verfügung.

Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

In einer Dienstbesprechung sollen Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen Vorschläge zur Gestaltung des Jubiläums machen und Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung aufzeigen.



Arbeitsaufträge:

1. Nennen Sie die fünf wesentlichen Merkmale eines Projektes nach DIN 69901 und erklären Sie diese!

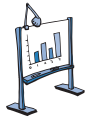
	Merkmale nach DIN 69901	Erklärungen
1		
2		
3		
4		
5		

2. Projektziele müssen sich an den übergeordneten strategischen Unternehmenszielen orientieren. Diese werden wiederum aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet. Daher muss im Rahmen der Projektinitiierung zunächst geprüft werden, inwieweit sich das Projekt „Firmenjubiläum“ aus dem Unternehmensleitbild der Heinrich KG ableiten lässt!

- 2.1 Leiten Sie hierzu in einem ersten Schritt aus dem Unternehmensleitbild der Heinrich KG (Material 1) acht strategische Unternehmensziele ab!

(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
(6)	
(7)	
(8)	

- 2.2 Erläutern Sie in einem zweiten Schritt, inwiefern das Projekt „Firmenjubiläum“ zur Erreichung der herausgearbeiteten Unternehmensziele beitragen kann!



Material 1: Unternehmensleitbild der Heinrich KG

1. Was wir sind

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen, das mit seiner Herstellung und dem Vertrieb von Büromöbeln einen hervorragenden Ruf über die nationalen Grenzen hinaus genießt. Es ist unsere Absicht, diesen Ruf im Interesse unserer Kundinnen und Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter auszubauen.

Unser handwerkliches und technisches Know-how werden wir auch in Zukunft nutzen, um unsere Marktstellung zu festigen.



2. Was wir wollen

Um in der Zukunft erfolgreich sein zu können, wollen wir die Erfahrungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen und unser Wissen ständig verbessern. Wir wollen mit unseren Produkten ein führender Hersteller von Büromöbeln sein. Wir bauen unsere Marktstellung aus. Auf neue Märkte gehen wir nur, wenn dies mit unserer Unternehmensphilosophie übereinstimmt.

3. Unsere Kundenphilosophie

Das Unternehmen lebt von den Aufträgen unserer Kundinnen und Kunden. Wir sind uns bewusst, dass unsere Angebote erst dann zu lohnenden Aufträgen werden, wenn wir die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden besser befriedigen als unsere Mitbewerber. Diese Bedürfnisse zu ergründen und Maßnahmen zu ihrer Befriedigung zu ergreifen ist eine unserer Hauptaufgaben.

Unser Streben nach absolut fehlerfreier Qualität soll Kundenreklamationen überflüssig machen. Mögliche Mängelrügen unserer Kundinnen und Kunden behandeln wir großzügig und kulant.

4. Unternehmenswachstum

Wir wollen schneller wachsen als die Mitbewerber.

5. Personalpolitik

Unsere Personalpolitik beruht auf der Überzeugung, dass ein Unternehmen nur so gut wie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Sind diese engagiert, flexibel, sachkundig und erfolgreich, dann ist auch das ganze Unternehmen leistungsfähig und erfolgreich. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben am Erfolg des Unternehmens teil. Ihre Arbeitsplätze sollen aufgrund ihrer Leistungen sicher sein. Die Arbeitsplätze sind ansprechend zu gestalten und sie dürfen keine Gefährdung für die Arbeitskräfte darstellen. Die individuelle Leistung ist anzuerkennen.

6. Gesellschaftliche Verantwortung

Wir betrachten uns als Teil der Region, in der wir produzieren, und fühlen uns mit ihr eng verbunden. Als Bürger ihrer Region können und sollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. in Vereinen, Kirchen, Parteien, Schulen, städtischen und karitativen Einrichtungen mitwirken.

Gegenüber unseren Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Kreditgebern und Mitbewerbern verhalten wir uns fair. Unsere Zulieferer müssen eine Chance haben, ihrerseits Gewinne zu erzielen.

7. Verantwortung gegenüber der natürlichen Umwelt

Produktionsbedingte Belastungen der Umwelt mit Lärm, Abgasen und Abwasser müssen durch entsprechende Maßnahmen auf dem niedrigstmöglichen Niveau gehalten werden.

Wir streben einen Umweltschutz an, der alle Vor- und Folgestufen des gesamten Produktionsprozesses – von der Beschaffung, der Lagerung, der Herstellung, dem Verkauf, der Verteilung bis zur Entsorgung der Abfälle umfasst.

8. Verpflichtung gegenüber dem eigenen Unternehmen

Unser oberstes Ziel ist die Erhaltung und Weiterentwicklung unseres Unternehmens, um die Arbeitsplätze zu sichern und das eingesetzte Kapital zu erhalten und zu mehren. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn das Unternehmen einen ausreichenden Gewinn erwirtschaftet.

Der Gewinn muss so groß sein, dass die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen durchgeführt werden können und das von den Gesellschaftern eingesetzte Kapital eine angemessene Verzinsung erhält.

Als mittelständisches Unternehmen gehen wir keine Risiken ein, die die Existenz des Unternehmens gefährden können.

3. Führen Sie das Projekt „Firmenjubiläum“ zum Erfolg, indem Sie die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für das 20-jährige Firmenjubiläum unter folgenden Aspekten ausschöpfen!

- Bildung einer geeigneten Zahl von Teams zur Erledigung folgender Teilaufgaben:
 - Pressearbeit und Public Relations (Material 2)
 - Organisation der Betriebsfeier (Material 3)
 - Gestaltung der offiziellen Feierlichkeiten (Material 4)
 - Einsatz von wirksamen Werbemaßnahmen (Material 5)
- Festlegung eines Projektphasenmodells (z. B. Wasserfall-Modell, Agiles Modell)
- Gemeinsame Erstellung einer Projektskizze, eines Projektauftrages und einer Projektplanung, die die Zuordnung der Verantwortlichkeit und Zuständigkeit der Aufgaben jedes Teammitglieds berücksichtigt und speziell auch die Zeit- und Kostenplanung umfasst sowie ggf. passende Meilensteine setzt
- Eigenverantwortliche Planung der prozess- und zielorientierten Durchführung der Teilaufgaben bzw. Arbeitspakete
- Begleitende Erstellung eines individuellen Arbeitsprozessberichts

Beispiel für einen Arbeitsprozessbericht:

Datum	Zeit	Pia Pfeiffer	Arne Alster	Heike Horn	Udo Unger	...
14.03.20..	11:30–13:00	Einigung auf einen Funktionsplan Erste Internetrecherchen, dabei Erstellung eines Quellenverzeichnisses				
15.03.20..	09:45–11:15	Lesen und Auswertung eines Fachartikels	Materialsuche und -sichtung; Anlegen einer Materialsammlung		Expertenbefragung	
21.03.20..	11:30–12:15	Ideensammlung für Präsentationsart				
22.03.20..	14:00–15:00		Gang zur Stadtbibliothek			
...						

- Wahl einer geeigneten Art der Dokumentation und Präsentation

Hinweis:

Nutzen Sie als weitere Hilfsmittel für die Planung, Durchführung und Auswertung des Projekts die abgedruckten Musterformulare (Material 6–10). Um ein flexibles und effektives Arbeiten zu ermöglichen, ist es sinnvoll, diese Blankovorlagen in MS Word als Dokumentvorlagen zu erfassen und ggf. die für das konkrete Projekt und die Gegebenheiten vor Ort notwendigen Anpassungen vorzunehmen!

Informationen und Vorschläge zur Umsetzung

Aspekt – Pressearbeit und Public Relations

Im Rahmen der Planung und der Realisierung des 20-jährigen Firmenjubiläums der Heinrich KG erhalten Sie von Carla Marx, als Stab der kaufmännischen Bereichsleitung zugeordnet, folgende Hinweise:

- Beschreiben Sie das Tätigkeitsfeld der Öffentlichkeits- und Pressearbeit!
- Erstellen Sie eine Checkliste, die ihre Arbeit oder Tätigkeit in Einzelabschnitten oder Einzelphasen darstellt und die praktische und zeitliche Umsetzung aufzeigt!
- Zeigen Sie Wege auf, die Heinrich KG anlässlich des Firmenjubiläums nach außen zu vertreten!
- Entwerfen Sie eine Pressenotiz!
- Stellen Sie in einer Übersicht die Kosten zusammen. Überlegen Sie, welche Maßnahmen unbedingt erforderlich sind und wo Sie Kompromisse eingehen können!
- Bereiten Sie eine Präsentation vor, um Ihre Arbeitsergebnisse darzustellen!