

Fit für das Büromanagement

Band 3

Lernfelder 9 bis 13

Arbeitsbuch mit Lernarrangements
für die berufliche Praxis



2. Auflage 2017
Copyright © 2016

by SOL-Verlag GmbH, Düsseldorf

ISBN 978-3-942264-39-6 – Bestellnummer 396

Pädagogisches Konzept:
Ulrike Brämer

Text:
Brämer/Aubertin/Blesius/Quint/Schmidt/Wittwer

Druck:
Caritas Werkstätten, St. Anna, 56766 Ulmen

www.sol-verlag.de
info@sol-verlag.de

Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne Einwilligung des Verlages eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für die Intranets von Schulen, Lernplattformen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Handhabung des Arbeitsbuches

Lern-situation	Das Arbeitsbuch enthält zwölf Lernsituationen, in denen Sie Ihre berufliche Handlungskompetenz für das Büromanagement erwerben. Die Lernsituationen beinhalten jeweils mehrere berufstypische Lernaufgaben. Die Lernenden werden darin aufgefordert, aktuelle Liquiditätslage einer Unternehmung zu ermitteln, Geschäftsprozesse mithilfe von Ablauf-, Flußdiagramm bzw. ereignisgesteuerter Prozesskette darzustellen, Geschäftsreisen vor- und nachzubereiten bzw. eine Mitarbeiterschulung zu planen.
Warm-up	Die Lernsituation startet mit einem Warm-up. Dabei werden die in der Lernsituation angestrebten Kompetenzen grafisch dargestellt, sodass Sie einen strukturierten Überblick bekommen, was Sie in den nächsten Unterrichtsstunden erwartet. Sie sollen den Lernstoff im Kontext sehen und neue Informationen in Ihr bestehendes Wissen integrieren. Sie erhalten schnell einen Überblick, welches Vorwissen Sie aktivieren müssen, um den Lernstoff möglichst effizient zu bearbeiten. Sie integrieren somit leichter neue Informationen in bestehendes Wissen.
Lernarrangement	Zu Beginn jeder Lernaufgabe steht eine authentische Situation, die Sie zunächst lesen und anschließend in eigenen Worten konkretisieren.
	Aus der Situation heraus bilden Sie eine Leitfrage , an der Sie sich beim Erledigen des Arbeitsauftrags orientieren sollten. Bei der abschließenden Präsentation ist die Leitfrage ausführlich zu beantworten.
	Der Arbeitsauftrag ist methodisch nach dem Modell der vollständigen Handlung (informieren – planen – entscheiden – ausführen – kontrollieren – auswerten) konzipiert.
	Die Methode haben Sie bereits im Band 1 und 2 kennengelernt. Die Arbeitsaufträge sind mittlerweile komplexer formuliert. Die neu zu erschließenden Fachinhalte sind wieder farblich hinterlegt und im Index (Schlagwortverzeichnis) nachzuschlagen, um die entsprechende Seite im Manual zu finden. Zur Vereinfachung wurde die entsprechende Nummer der Lernaufgabe in Klammern gesetzt.
	Nachdem Sie neue Informationen erhalten und sich gedanklich damit auseinandergesetzt haben (Ich-Phase), tauschen Sie sich kooperativ aus, planen verschiedene Umsetzungskonzepte und entscheiden sich für einen Lösungsweg (Du-Phase). In der Regel führen Sie Aktionen alleine aus (Ich-Phase) und kontrollieren mit einem Partner die Umsetzung Ihres Lösungsansatzes (Du-Phase).
	Im Plenum kontrollieren Sie Ihr Handlungsprodukt und werten Ihren Lernprozess aus. Hier soll nun konstruktiv das erarbeitete Produkt oder der Vortrag beurteilt werden (Wir-Phase). Nach der Präsentation eines oder mehrerer Handlungsprodukte sollten Sie dann ggf. Ihr eigenes Handlungsprodukt optimieren bzw. die eigenen Schlüsse daraus ziehen (Ich-Phase).
	In vielen Lernsituationen können Sie die Handlungsprodukte mit dem PC erstellen.
Reflexion	In den letzten Lernaufgaben der Lernsituationen reflektieren Sie schriftlich Ihren Lernzuwachs. Einerseits setzen Sie sich noch einmal intensiv mit fachlichen Inhalten auseinander, und andererseits reflektieren Sie Ihren Lernprozess.
Manual	Zur Unterstützung des eigenständigen Lernens stehen Ihnen in den Manualen Informationen zur Bewältigung der Arbeitsaufträge zur Verfügung.



Recherchieren



Vorwort

Mit dem neuen Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kauffrau/-mann für Büromanagement vom 27.09.2013 wurden die drei Berufe Bürokauffrau/-mann, Kauffrau/-mann für Bürokommunikation und Fachangestellte/-r für Bürokommunikation zu einem zusammengefasst und das Lernfeldkonzept umgesetzt. Die Unterrichtsinhalte werden nicht mehr fachsystematisch geordnet, sondern ergeben sich aus der Analyse von Situationen, die für die Berufsausübung bedeutsam sind. Wesentliche Bezugsebene der Lernfelder sind berufliche Prozesse, d. h., die Lernfelder spiegeln einen Arbeitsablauf wider.

Die Lernsituationen dieses Buches sind für die **Lernfelder 9 bis 13** des Rahmenlehrplanes konzipiert. Mit den Lernaufgaben dieses Buches erledigen Sie wiederum typische Büroprozesse, um sich für Ihren Ausbildungsberuf zu qualifizieren. Sie erstellen u. a. „Offene-Posten-Listen“ als Einnahmen- und Ausgabenübersicht per Excel, ein Handbuch zur Geschäftsoptimierung, firmeninterne Reiserichtlinien bzw. planen und führen selbstständig ein Projekt durch.

In jeder Lernaufgabe werden Sie zu selbstständigem Planen, Durchführen und Beurteilen von Handlungsprodukten bzw. Büroprodukten befähigt. So beginnt jede Lernaufgabe mit einer Situation, die für die Berufsausübung bedeutsam ist. Sie lernen in vollständigen Handlungen – möglichst selbst ausgeführt oder zumindest gedanklich nachvollzogen.

In den berufsbezogenen Lernsituationen erwerben Sie durch die eigenverantwortliche Bearbeitung der Aufgaben nicht nur Fachkompetenz, sondern wenden mithilfe der erreichten Sozial-, Kommunikations-, Handlungs- oder Selbstkompetenz gezielt Lern- und Arbeitsstrategien an. Lern- und Arbeitsstrategien sind z. B. das Verarbeiten von Informationen, die Motivation und Konzentration über einen längeren Zeitraum, der Umgang mit der Zeit, das Arbeiten und Lernen in Gruppen, das Präsentieren, die Selbstkontrolle/-reflexion.

Sie führen in jeder Lernaufgabe zur Lösung der Lernsituationen eine vollständige Handlung durch und erstellen ein Handlungsprodukt. Eine vollständige Handlung bedeutet, dass Sie sich zur Lösung einer beruflichen Situation oder eines Problems erst einmal fachlich informieren, dann die weitere Vorgehensweise planen – allein, mit einem Partner oder in der Gruppe –, eine Entscheidung treffen, wie Sie die Situation lösen werden bzw. Ihr Handlungsprodukt/Büroprodukt aussehen sollte. Dann erstellen Sie Ihr Handlungsprodukt, präsentieren es und reflektieren es – selbst, in der Gruppe oder im Plenum. Sie haben dabei immer einen Handlungsspielraum, den Sie zur Entfaltung Ihrer Kreativität benötigen und um Ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Aufbau der Lernsituationen

Jede Lernsituation ist nach dem gleichen Schema aufgebaut. Zu Beginn finden Sie einen Überblick über die zu erreichenden Kompetenzen, Inhalte, Handlungsprodukte für das Portfolio und einen ungefähren Zeiteinsatz. Die Lernsituation beginnt mit einem Warm-up. Mithilfe der grafischen Darstellungen, Fachbegriffe usw. wird im Plenumsgespräch bekanntes Fachwissen abgerufen. Die Lernaufgaben beginnen zunächst mit einem berufsorientierten Einstiegsszenario, aus welchem sich eine Leitfrage ergibt. In dem anschließenden Arbeitsauftrag werden kooperativ die Phasen Informieren – Planen – Entscheiden – Durchführen – Präsentieren und Reflektieren durchlaufen.

In der Informationsphase erarbeiten Sie sich mithilfe der entsprechenden Theorie neues Fachwissen, in der Planungs- und Entscheidungsphase überlegen Sie sich Wege, um die Aufgabenstellung zu lösen, in der Durchführungsphase fertigen Sie das Handlungsprodukt. In der Präsentationsphase stellen Sie das Handlungsprodukt mit Ihrem neu erworbenen Fachwissen vor. Ihre Mitschüler werden Ihre Präsentation mithilfe von Bewertungskriterien besprechen und beurteilen. Ihre Lehrkraft lenkt die Besprechung durch anregende Impulse; falls Fehler, Lücken oder Unstimmigkeiten auftreten, steht sie Ihnen hilfreich zur Seite.

Durch die Vielfalt der unterschiedlichen Handlungsprodukte innerhalb Ihrer Klasse erhalten Sie neue Ideen und Anregungen. Dadurch werden Sie inspiriert, Ihre eigenen Ergebnisse zu optimieren. Sammeln Sie Ihre Handlungsprodukte in einer sogenannten Portfolio-Mappe bzw. speichern Sie Ihre Handlungsprodukte systematisch nach Lernfeldern – Lernsituationen – Lernaufgaben in eine Ordnerstruktur ab.

Damit haben Sie die Umsetzung der fachlichen Themen auf eine kaufmännische Handlung festgehalten. Wichtig für den Lernprozess ist es aber auch, über den Lernprozess nachzudenken. Dazu werden Sie im letzten Arbeitsauftrag jeder Lernsituation aufgefordert. Sie reflektieren schriftlich Ihren Lernzuwachs. Hier fassen Sie noch einmal die Weiterentwicklung der Fachkompetenz zusammen und äußern sich umfangreich über den vergangenen Lernprozess, Lernbehinderungen und zukünftige Ziele. Durch diese intensive Auseinandersetzung mit dem Lernstoff erfolgt eine weitere Steigerung bzw. Verinnerlichung des Lernzuwachses.

Mithilfe Ihrer Portfolio-Mappe können Sie sehr gut ein Gespräch mit Ihrer Lehrkraft führen, ob Ihre Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung übereinstimmt. Ebenso können Sie bei späteren Vorbereitungen auf Prüfungen oder im Berufsalltag auf Ihre Mappe zurückgreifen.

Wir hoffen, dass Sie mit dem Arbeitsbuch Ihre berufsbezogenen Kompetenzen und Ihr eigenständiges Lernen entwickeln, viel Spaß bei der Arbeit haben und durch die regelmäßigen Partner- und Gruppenarbeiten Ihre Sozialkompetenz gestärkt wird.

Viel Erfolg

Ulrike Brämer, Barbara Aubertin, Karin Blesius, Andrea Quint und Günther Wittwer

Modellunternehmen Büromöbel Hauser & Schulte GmbH	XV
Firmenporträt	XV
Organigramm	XVI
Kundenverzeichnis (Auszug)	XVII
Lieferantenverzeichnis (Auszug)	XVIII

Lernfeld 9 – Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten	1
---	----------

9.1 Lernsituation: Betriebliche Zahlungsströme identifizieren und den Liquiditätsstatus feststellen	1
9.1.1 Lernaufgabe	2
Welche betriebliche Zahlungsströme ergeben sich aus den vorliegenden Belegen der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?	2
9.1.2 Lernaufgabe	6
Wie stellen Sie den Liquiditätsstatus einer Unternehmung fest?	6
9.1.3 Lernaufgabe	9
Inwiefern gewährleisten Zahlungsströme die Liquidität der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?	9
9.2 Lernsituation: Liquidität durch Kreditprüfung sowie ein geeignetes Forderungsmanagement sichern	10
9.2.1 Lernaufgabe	11
Wozu dient eine fundierte Kreditprüfung bei Vertragspartnern?	11
9.2.2 Lernaufgabe	12
Wie reagieren Sie mithilfe des Forderungsmanagements angemessen auf Zahlungsstörungen?	12
9.2.3 Lernaufgabe	14
Welche Maßnahmen sichern die Liquidität eines Unternehmens?	14
9.3 Lernsituation: Liquidität durch Finanzierung sichern	15
9.3.1 Lernaufgabe	16
Wie sichern Sie die Liquidität im Leistungserstellungsprozess am kostengünstigsten?	16
9.3.2 Lernaufgabe	17
Welche Finanzierungsarten sichern die Liquidität der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?	17
9.3.3 Lernaufgabe	18
Welche Alternativen der Fremd- bzw. Kreditfinanzierung empfehlen Sie für die geplanten Investitionen der Büromöbel GmbH?	18
9.3.4 Lernaufgabe	19
Wofür entscheiden Sie sich: Kreditaufnahme oder Leasing?	19
9.3.5 Lernaufgabe	22
Wie ermitteln Sie den kostengünstigsten Kredit?	22
9.3.6 Lernaufgabe	24
Welche Gesichtspunkte sind vor einer gewünschten Investition zu bedenken?	24
9.4 Lernsituation: Geeignete Rechtsformen für Unternehmen bestimmen	25
9.4.1 Lernaufgabe	26
Welche Merkmale unterstützen Sie bei der Wahl einer geeigneten Rechtsform?	26
9.4.2 Lernaufgabe	28
Welche Maßnahmen sind notwendig, um Investitionen zu ermöglichen?	28

Lernfeld 10 – Werteströme erfolgsorientiert steuern	29
10.1 Betriebsergebnisse analysieren	29
10.1.1 Lernaufgabe (Rechnungskreis I und II)	30
Wie kann es zu Unterschieden zwischen dem Unternehmens- und Betriebsergebnis in der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH kommen?	30
10.1.2 Lernaufgabe (Kalkulatorische Kosten)	32
Welche Kosten fallen im Vergleich zur GuV der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH anders bzw. zusätzlich an? ..	32
10.1.3 Lernaufgabe (Ergebnistabelle)	33
Wie ermitteln Sie das Betriebsergebnis für die Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?	33
10.1.4 Lernaufgabe (Kostenartenplan)	35
Wie können die Kosten der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH für die weitere Verwendung aufbereitet werden?	35
10.1.5 Lernaufgabe – Reflexion	36
Welche Bedeutung hat das interne und externe Rechnungswesen innerhalb eines Unternehmens?	36
10.2 Produkte oder Dienstleistungen kalkulieren	37
10.2.1 Lernaufgabe (Zuschlagssätze ermitteln)	38
Wie ermitteln wir die Zuschlagssätze zur Verkaufspreis-kalkulation des neuen Schreibtisch „Basic 1001“ der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?	38
10.2.2 Lernaufgabe (Angebotskalkulation)	40
Wie ermitteln wir den Verkaufspreis des neuen Schreib-tisch „Basic 1001“ der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?	40
10.2.3 Lernaufgabe (Rückwärtskalkulation)	41
Wie überprüfen Sie, ob die Selbstkosten des Schreibtisches „Basic 1001“ der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH noch gedeckt werden?	41
10.2.4 Lernaufgabe (Nachkalkulation)	42
Wie überprüfen wir, ob die veranschlagten Kosten des Schreibtisches „Basic 1001“ der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH der Realität entsprechen?	43
10.2.5 Lernaufgabe – Reflexion	44
Welche Bedeutung hat die Vollkostenrechnung innerhalb eines Unternehmens?	44
10.3 Buchhalterische Wertminderung von Anlagegüter erfassen	45
10.3.1 Lernaufgabe	46
Wie ermitteln wir die kurzfristige Preisuntergrenze des neuen Schreibtisch „Basic 1001“ der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?	46
10.3.2 Lernaufgabe (Betriebsergebnisberechnung)	48
Wie hoch ist das Betriebsergebnis der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH bei einem Absatz von 700 Schreibtischen?	48
10.3.3 Lernaufgabe (Gewinnschwellenberechnung)	49
Wie viele Schreibtische muss die Büromöbel Hauser & Schulte GmbH absetzen, um einen Gewinn zu erzielen?	49
Arbeitsauftrag	49
10.3.4 Lernaufgabe (Zusatzauftrag)	50
Soll die Büromöbel Hauser & Schulte GmbH den Zusatzauftrag annehmen?	50
10.3.5 Lernaufgabe – Reflexion	51
Welche Bedeutung hat die Teilkostenrechnung innerhalb eines Unternehmens?	51

Lernfeld 11 – Geschäftsprozesse darstellen und optimieren **52**

11.1 Lernsituation: Geschäftsprozesse übersichtlich und verständlich darstellen **52**

11.1.1 **Lernaufgabe** 53
Welche Organisationsform eignet sich für das Projekt „Interne Fortbildung“ unter Berücksichtigung ökonomischer Gesichtspunkte? 53

11.1.2 **Lernaufgabe** 54
Warum bietet die Geschäftsprozessorientierung die Möglichkeit, den Kunden zufriedenzustellen? 54

11.1.3 **Lernaufgabe** 55
Welche Darstellungsformen verwenden Sie für die unterschiedlichen Geschäfts- und Arbeitsprozesse? 55

11.1.4 **Lernaufgabe** 56
Warum möchte Büromöbel Hauser & Schulte GmbH sich einer Zertifizierung unterziehen? 56

11.1.5 **Lernaufgabe – Reflexion des Lernzuwachses** 57
Welchen Nutzen bringt ein gutes Qualitätsmanagement dem Unternehmen? 57

11.2 Lernsituation: Geschäftsprozesse systematisch optimieren **58**

11.2.1 **Lernaufgabe** 59
Wie bereiten Sie ein Interview für eine Ist-Analyse in der Auftragsbearbeitung vor? 59

11.2.2 **Lernaufgabe** 60
Welche Anforderungen werden an Optimierungsmaßnahmen gestellt? 60

11.2.3 **Lernaufgabe – Reflexion des Lernzuwachses** 60
Wie können Sie kontinuierlich die interne und externe Kundenzufriedenheit erhalten oder sogar steigern? .. 60

Lernfeld 12 – Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren **61**

12.1 Lernsituation: Veranstaltungen effizient organisieren **61**

12.1.1 **Lernaufgabe** 62
Welche Veranstaltungsart passt zur Vorstellung eines neuen Produktes, um die Händler von der Innovation zu überzeugen? 62

12.1.2 **Lernaufgabe** 63
Welche Aufgaben fallen in der Planungsphase für Veranstaltungen an? 63

12.1.3 **Lernaufgabe** 64
Welche Hürden sind in der Veranstaltungs-Vorbereitungs-Phase zu bewältigen? 64

12.1.4 **Lernaufgabe** 65
Wie erreichen Sie eine erfolgreiche Produkteinführung? 65
Arbeitsauftrag 65

12.1.5 **Lernaufgabe** 66
Wie gelingt eine kundenorientierte Veranstaltung? 66

12.1.6 **Lernaufgabe** 67
Welche Daten und Fakten können Sie aus umfangreichen Nachbereitungen von Veranstaltungen lesen? 67

12.1.7 **Lernaufgabe – Reflexion** 67
Wie organisieren Sie effizient eine Veranstaltungen? 67

12.2 Lernsituation: Geschäftsreisen professionell organisieren **68**

12.2.1 **Lernaufgabe** 69
Welches Verkehrsmittel und welche Unterkunft kann der Reisenden genehmigt werden? 70

12.2.2 **Lernaufgabe** 71
Welche Vorteile bieten unternehmensinterne Richtlinien zur Organisation von Geschäftsreisen? 71

12.2.3 **Lernaufgabe** 72
Was gehört alles zu einer effizienten Reisevorbereitung, die nach ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten organisiert ist? 72

12.2.4 **Lernaufgabe** 74
Wie wird eine vollständige Reisekostenabrechnung erstellt? 74

12.2.5 **Lernaufgaben – Reflexion des Lernzuwachses** 74
Wie steuern und kontrollieren Sie Geschäftsreisen? 74

Lernfeld 13 – Ein Projekt planen und durchführen 75

13.1 Lernsituation: Projekt „Mitarbeiterschulung organisieren“	75
13.1.1 Lernaufgabe	76
Welche Kriterien müssen beim Projektantrag „Mitarbeiterschulung“ beachtet werden?	76
13.1.2 Lernaufgabe	79
Wie planen Sie systematisch eine Mitarbeiterschulung?	79
13.1.3 Lernaufgabe	80
Welche Aufgaben kommen in den verschiedenen Phasen/Teilprojekten der Durchführung des Projektes „Mitarbeiterschulung“ auf das gesamte Projektteam zu?	80
13.1.4 Lernaufgabe	81
Welche Erkenntnisse ergeben sich aus Ihrem Projekt „Organisation der Mitarbeiterschulung – kompetent telefonieren“?	81
13.1.5 Lernaufgabe – Reflexion des Lernzuwachses	81
Welche Informationen benötigen Sie, um einen reibungslosen Ablauf für die vier Phasen eines Projektes zu garantieren?	81
13.1.6 Lernaufgabe – weitere Projekte	83
Welchen Nutzen bringt mir ein systematisches Projektmanagement?	83

Manual zu Lernfeld 9– Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten 84

Betriebliche Zahlungsströme identifizieren – Liquiditätsstatus feststellen (LS 9.1)	84
Zahlungsströme (LA 9.1.1)	84
Liquiditätsstatus feststellen (Lernaufgabe 9.1.2)	85
Liquiditätsstatus	85
Verfügbare liquide Mittel (LA 9.1.2)	86
Künftige liquide Mittel (LA 9.1.2)	87
Liquiditätsreserve	87
Liquidität durch Kreditprüfung sowie ein geeignetes Forderungs-management sichern (LS 9.2)	88
Kreditprüfung (LA 9.2.1)	88
Zahlungsstörungen – Forderungsmanagement (LA 9.2.2)	90
Außergerichtliches Mahnverfahren	90
Gerichtliches Mahnverfahren	91
Verjährung	93
Liquidität durch Finanzierung sichern (LS 9.3)	95
Kurzfristige Liquiditätssicherung einer Unternehmung während der Leistungserstellung (LA 3.1)	95
Lieferantenkredit	96
Kontokorrentkredit	96
Finanzierungsarten (LA 9.3.2)	99
Selbstfinanzierung	99
Innenfinanzierung aus der Bildung von Rückstellungen	100
Freisetzungsfiananzierung (Rückfluss von Abschreibungsgegenwerten)	101
Finanzmittelrückfluss (Innenfinanzierung aus Vermögensumschichtungen)	102
Verkauf von Forderungen am Beispiel des Factorings	102
Vor- und Nachteile der Innenfinanzierung	103
Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung	104
Fremd- bzw. Kreditfinanzierung	105
Vor- und Nachteile der Außenfinanzierung	105
Fremdfinanzierung (LA 9.3.3)	106
Die Bürgschaft	107
Lombardkredit	108
Sicherungsübereignung	108
Grundschild	109
Hypothek	109
Zession	110
Kredit- bzw. Darlehensbedingungen	110
Leasing (LA 9.3.4)	113
Kosten der Fremdfinanzierung (LA 9.3.5)	115

Rechtsformen der Unternehmung (LS 9.4)	120
Handelsrechtliche Grundbegriffe bei der Gründung einer Unternehmung	
Kaufmannseigenschaften	120
Handelsregister (HR)	121
Firma	123
Typische Unternehmensformen (Lernaufgabe 9.4.1)	124
Die Einzelunternehmung	125
Die offene Handelsgesellschaft (OHG)	125
Die Kommanditgesellschaft (KG)	127
GmbH & Co. KG	128
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	128
Die Aktiengesellschaft (AG)	130
Unternehmerische Unabhängigkeit	132

Manual zu Lernfeld 10 Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern	133
---	------------

Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	133
Grundlagen des internen und externen Rechnungswesen (LA 10.1)	133
Rechnungskreis I und II (LA 10.1.1)	135
Aufwendungen	135
Erträge	135
Kosten	136
Leistungen	136
Kostenarten- und Abgrenzungsrechnung	136
Neutrale Aufwendungen und neutrale Erträge	137
Kalkulatorische Kosten (LA 10.1.2)	139
Ergebnistabelle (LA10.1.3)	141
Kostenartenplan (LA10.1.4)	142
Kontrolle	145
Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	145
Kostenartenrechnung	146
Kostenstellenrechnung (LA 10.2.1)	147
Kostenträgerrechnung (LA 10.2.2)	153
Vorwärtskalkulation (LA 10.2.2)	155
Rückwärts- und Differenzkalkulation (LA 10.2.3)	157
Nachkalkulation (LA 10.2.4)	160
Kalkulation von Handelswaren	162
Kontrolle	164
Kostenstellenrechnung	164
Kostenträgerrechnung	165
Kalkulation	166
Deckungsbeitragsrechnung – Teilkostenrechnung (vgl. LA 10.3.1)	167
Betriebsergebnisrechnung auf Teilkostenbasis (LA 10.3.2)	169
Bestimmung der Gewinnschwelle (LA 10.3.3)	170
Zusatzaufträgen (LA 10.3.4)	173
Kontrolle	174
Deckungsbeitrag	174
Lösungen zu den Kontrollübungen	175
Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	175
Kostenartenrechnung	177
Kostenstellenrechnung	178

Kostenträgerrechnung	179
Deckungsbeitrag	182

Manual zu Lernfeld 11 – Geschäftsprozesse darstellen und optimieren 184

Unternehmensstruktur – (LA 11.1.1)	184
Aufbauorganisation – (LA 11.1.1)	184
Einliniensystem (Einlinienorganisation)	185
Mehrliniensystem (Mehrlinienorganisation)	185
Stabliniensystem (Stablinienorganisation)	186
Matrixsystem (Matrixorganisation)	186
Projektorganisation	187
„Reine“ Projektorganisation	187
Stabs-Projektorganisation	187
Stabs-Projektorganisation	188
Matrix-Projektorganisation	188
Ablauforganisation – (LA 11.1.2)	189
Geschäftsprozessorganisation (GPO)	189
Arten von Geschäftsprozessen (GP)	189
Kernprozesse	189
Unterstützende Prozesse	190
Management- bzw. Steuerungsprozesse	190
In- und Output eines Prozesses	191
Schnittstellen zwischen den Prozessen – (LA 11.1.2)	191
Geschäftsprozesse darstellen – (LA 11.1.3)	192
Arbeitsablaufdiagramm	192
Flussdiagramm	193
Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	195
Notationsregeln	196
Geschäftsprozessmanagement (GPM) – (LA 11.1.4)	199
Ziele des Geschäftsprozessmanagements	199
Qualitätsmanagementsystem	200
Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001	201
DIN EN ISO 14001 und EMAS	201
Zertifizierung des Unternehmens	202
Unternehmensvor- und -nachteile einer Zertifizierung	202
Geschäftsprozessanalyse – (LA 11.2.1)	203
Phasen der Geschäftsprozessanalyse	203
Methoden der Ist-Analyse	203
Schwachstellen diagnostizieren, analysieren und beheben – (LA 11.2.1)	204
Unnötige oder überflüssige Schritte im Prozess	204
Mängel organisatorischer Natur	204
Fachliche Mängel	204
Zeit	205
Geschäftsprozesse optimieren – (LA 11.2.2)	206
Maßnahmen abstimmen	206
Testläufe	206
Echtbetrieb	207
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – (LA 11.2.2)	207

Manual zu Lernfeld 11 – Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren 208

Phase 1: Veranstaltungen initiieren (LA 12.1.1)	208
Anlass der Veranstaltung	208
Zielgruppe	209
Ziele	211

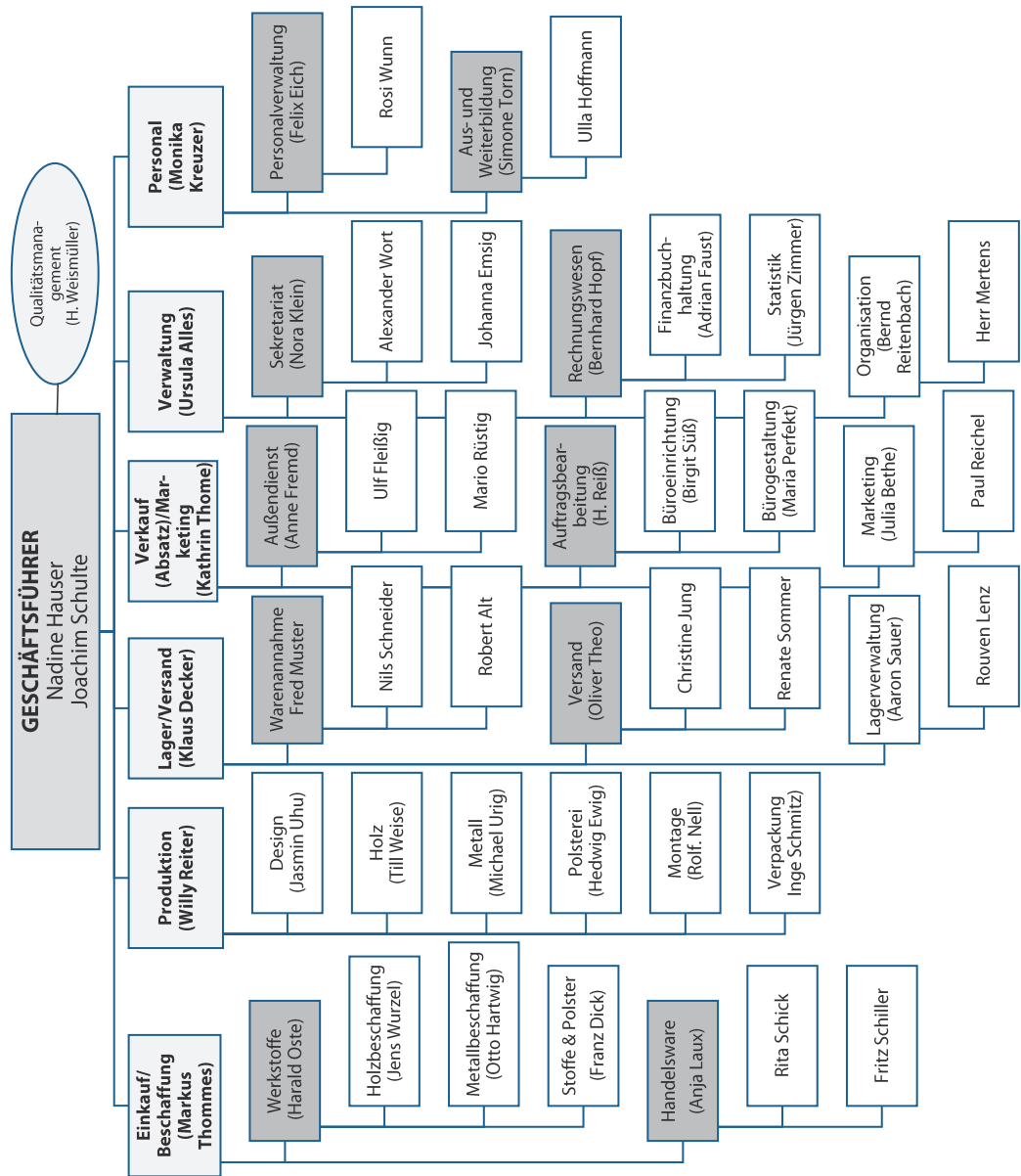
Ergebnisziele	211
Vorgehensziele	212
Veranstaltungsarten	212
Phase 2: Veranstaltungen planen (LA 12.1.2)	215
Termin	215
Ort	215
Dokumentation	217
Ressourcen	218
Budget	218
Gesetzliche Vorschriften und Genehmigungen	221
Ablauf der Veranstaltung	222
Planung der Veranstaltung	223
Arbeitspaketbeschreibung (LA 12.1.2)	224
Nutzwertanalyse	225
Phase 3: Veranstaltungen durchführen –	
Tätigkeiten vor der Veranstaltung (LA 12.1.3)	226
Einladung zur Veranstaltung (LA 12.1.3)	226
Checklisten und Arbeitspläne (LA 12.1.2)	228
Besucherbefragung	230
Phase 3: Veranstaltung durchführen – Am Tag der Veranstaltung (LA 12.1.5)	231
Äußeres Erscheinungsbild	231
Auftreten	231
Begrüßung	232
Vorstellung	233
Kulturelle Gewohnheiten, Sitten und Gebräuche	234
Phase 3: Veranstaltung durchführen –	
Tätigkeiten nach der Veranstaltung (LA 12.1.5)	236
Organisation und Überwachung des Abbaus	236
Veranstaltungen dokumentieren	236
Prüfen und Bezahlen von Rechnungen	236
Phase 4: Veranstaltung nachbereiten (LA 12.1.6)	237
Soll/Ist-Vergleich der Zielsetzung	237
Resümee der Veranstaltung	237
Geschäftsreisen planen (LA 12.2.1)	239
Geschäftsreisen mit der Bahn	239
Rabatte beachten	240
Reise buchen	240
Geschäftsreisen mit dem Pkw	241
Mietwagen	241
Firmeneigener Fuhrpark	242
Geschäftsreisen mit dem Flugzeug	243
Reiseklassen	243
Gepäckvorschriften	244
Hotelbuchung (LA 12.2.1)	244
Reiserichtlinien (LA 12.2.2)	245
Hotelbuchungen	246
Verkehrsmittel	246
Ausweispapiere	247
Geschäftsreisen vorbereiten (LA 12.2.3)	248
Geschäftsreisen nachbereiten (LA 12.2.3)	249
Reisekostenabrechnung (LA 12.2.4)	250
Sachbezugswerte	250

Manual zu Lernfeld 13 – Projektmanagement	254
Was ist ein Projekt?	254
Projektmanagement (PM)	254
Ablauf von Projekten (LA 13.1.1)	255
1. Phase: Projekte definieren (LA 13.1.1)	256
Projektziele	256
Ziele definieren und strukturieren	256
Magisches Dreieck	257
Zielformulierungen nach dem SMART-Prinzip	257
Vorstellen der Projektziele im Kick-off-Meeting	257
Meilensteine definieren	258
Projektantrag	259
Projektauftrag	259
Projektauftrag (LA 13.1.1)	262
Projektbeteiligte	264
Der Auftraggeber	264
Der Lenkungsausschuss – auch Projektsteuergremium genannt	264
Der Projektleiter	264
Das Projektteam	265
Start-up-Workshop	266
Vorstellung der einzelnen Teammitglieder	266
Klärung der Rollen der einzelnen Teammitglieder	266
Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes	266
Festlegen von Spielregeln für die Teamarbeit	266
Meilenstein-Meeting	267
Jour-fixe-Besprechung	268
Weitere Meetings	268
2. Phase: Projekte planen (LA 13.1.2)	269
Arbeitspaketentwicklung (LA 13.1.2)	269
Top-down (von oben nach unten)	270
Bottom-up (von unten nach oben)	270
Formular für Arbeitspaketbeschreibung	271
Projektstrukturplan (LA 13.1.2)	272
Projektablaufplan (LA 13.1.2)	273
Zeit- und Terminplanung	273
Ressourcenplanung (LA 13.1.2)	274
An Ressourcen lassen sich als Hauptgruppen unterscheiden:	274
Aufgabe der Ressourcenplanung:	274
Bedarfsermittlung	274
Ermittlung der verfügbaren Kapazität	274
Ermittlung der Engpässe	274
Optimierung	274
Kostenplanung (LA 13.1.2)	275
Qualitätssicherungsplan	276
Risikoplan	277
Kick-off-Meeting (LA 13.1.2)	278
Ende der Planungsphase (LA 13.1.2)	278
3. Phase: Projekte durchführen (LA 13.1.3)	279
Projektsteuerung (LA 13.1.3)	279
Führung des Projektteams (LA 13.1.3)	280
Tipps für effiziente Teamsitzungen (LA 13.1.3)	280
Formular für Protokolle	281
Projektcontrolling (LA 13.1.3)	282
Kontrolle Sachstand	282
Kontrolle der Projektkosten	282
Kontrolle der Projekttermine	283
Meilenstein-Trend-Analyse	284
Wichtige Regeln zum Umgang mit Änderungswünschen des Kunden	284

Projektdokumentation (LA 13.1.3).....	285
Projekt-Berichtswesen (Report).....	285
Projektberichtsplan	285
Formular für den Projektstatusbericht (LA 13.1.3).....	287
4. Phase: Projekte abschließen (LA 13.1.4)	288
Projektabschlusspräsentation	288
Agenda einer Abschlusspräsentation	288
Formular für das Projektabnahmeprotokoll	289
Auflösung der Projektorganisation	290
Abschluss der Projektdokumentation	290
Endabrechnung.....	290
Freigabe der Projektmitglieder/-ressourcen	290
Projektabschlussbericht	290
Formular für den Projektabschlussbericht	291
Resümee des Projektablaufs (lessons learned)	292
Methoden und Techniken	293
Methoden und Techniken der Informationsbeschaffung	293
Selbstaufschreibung	293
Fragebogen	294
Interview	295
Dokumentenanalyse.....	296
Multimomentaufnahme	296
Aufgabenanalyse.....	297
Prozessanalyse	298
Analysetechnik.....	299
Stakeholderanalyse – Umfeldanalyse (LA 13.1.1)	299
Nutzwertanalyse (LA 12.2.2).....	300
Kosten-Nutzen-Analyse	301
Checklistentechnik – nach Osborn	302
Ablauf- und Zeitplanmethode	303
Balkendiagramm – Gantt-Darstellung (LA 13.1.1)	303
Netzplantechnik.....	304
Checklistentechnik/Prüffragenkatalog.....	307
Kreativitätstechniken.....	308
Brainstorming	308
Kartenabfrage/Moderation	309
MindMapping (LA 13.1.1)	310
Morphologische Analyse.....	311
Szenariotechnik	312
Schätzmethode	313
Aufwandsschätzungen	313
Literaturverzeichnis	314
Index	318

Firmenporträt				
Anschrift	Büromöbel Hauser & Schulte GmbH	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Hausanschrift Balduinstraße 15 54296 Trier</td> <td style="width: 50%;">Postanschrift Postfach 1 23 54207 Trier</td> </tr> </table>	Hausanschrift Balduinstraße 15 54296 Trier	Postanschrift Postfach 1 23 54207 Trier
Hausanschrift Balduinstraße 15 54296 Trier	Postanschrift Postfach 1 23 54207 Trier			
Kommunikation	Telefon: 0651 487-0 (Zentrale) Freecall: 0800 428737 Telefax: 0651 487-1345 E-Mail: info@hauser-schulte.de Internet: www.hauser-schulte.de			
Gesellschafter	Nadine Hauser Joachim Schulte			
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)			
Gründungsjahr	1997			
Handelsregister	Amtsgericht Trier, HR B 40392			
Steuer-Nr.	10/201/0204/5 USt-ID DE 190453342			
Mitarbeiter(innen)	50 Mitarbeiter(innen)			
Jahresumsatz	12 Mio. €			
Bankverbindung	Sparkasse Trier IBAN DE67 2630 0000 0923 5487 00 BIC: RLade21NOH			
Abteilungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einkauf/Beschaffung • Produktion • Versand • Verkauf • Buchhaltung • Lager 			
Büromöbel (Fertigung)	<ul style="list-style-type: none"> • Schreibtische in unterschiedlichen Ausführungen • Konferenztische • Aktenablage • Rollcontainer • Stellwände zur Gestaltung von Bürolandschaften • Besucherstühle • Drehstühle • Konferenzstühle 			
Bürobedarf (Handelsware)	<ul style="list-style-type: none"> • Schreibtischlampen • Aktenvernichter • Papierkörbe • FlipChart, FlipChart-Schreiber und FlipChart-Blöcke • Moderationsmaterialien • Schreibtischzubehör • Schreibutensilien • Drucker, Kopierer, Scanner 			

Organigramm



Kundenverzeichnis (Auszug)

Kd.-Nr.	Firma Anschrift	Ansprechpartner	Bankverbindung	Rabatt	Bemerkungen
14130	Rothenberg & Baumann Im Blegel 28 60328 Frankfurt	Paul Weber Tel. 069 66100-10 Fax 069 66100-99 E-Mail: weber@rothenberg- baumann.de	Commerzbank Frankfurt IBAN DE89 4664 0018 0371 0556 49	25 %	Vorjahresumsatz: ca. 80.000 € Zahlungsmoral: gut
14131	Fortbildungsinstitut Gruber Am Hauptbahnhof 5 54290 Trier	Marianne Mondschein Tel. 0651 25890-12 Fax 0651 25890-20 E-Mail: mondschein@wb-gruber.de	Sparkasse Trier IBAN DE60 5855 0130 0000 4467 88	15 %	Vorjahresumsatz: ca. 40.000 € Zahlungsmoral: gut
14201	Allday office supplies Sinfon Central Business Park Unit 4a Derby UNITED KINGDOM	Victor Brown Tel. +44 9352 90535-90 Fax +44 9352 90535-99 E-Mail: sales@allday.co.uk	Barclays Bank PLC London SWIFT: BARCGB22 Sort Code: 20-57-06 IBAN GB84 BARC 2057 0683 1363 11	10 %	Vorjahresumsatz: ca. 90.000 € Zahlungsmoral: befriedigend
14302	Steuerberatungsbüro Kirsten Kapellenstr. 14 54439 Saarburg	Ute Kirsten Tel. 06581 589323 Fax 06581 589324 E-Mail: ukirsten@t-online.de	Deutsche Bank IBAN DE07 7585 7002 4004 0582 95	10 %	Vorjahresumsatz: ca. 25.000 € Zahlungsmoral: gut
14303	Bellissimo Anne-Frank-Str. 77 82538 Geretsried	Martin Gunnesch Tel. 08171 2353923 Fax 08171 9935352 E-Mail: bellissimo@gmx.eu	HypoVereinsbank Geretsried DE54 7002 0270 0010 1139 85	20 %	Vorjahresumsatz: ca. 80.000 € Zahlungsmoral: schleppend
14304	DRK-Sozialwerk Bernkastel-Wittlich gGmbH Wittlicher Str. 3 54470 Bernkastel-Kues	Günther Frings Tel. 06531 3535-20 Fax 06531 3535-99 E-Mail: drk@sozialwerk.de	Sparkasse Mittelmosel IBAN DE54 5875 1230 0000 1311 76	10%	Vorjahresumsatz: ca. 150.000 € Zahlungsmoral: gut
14312	Conipa Bürosysteme GmbH Potsdamer Weg 8 – 10 // 4. Stock 13127 Berlin	Rüdiger Kubis Tel. 030 486523532 Fax 030 500239523 E-Mail: kontakt@conipa-online.de	Berliner Sparkasse IBAN DE23 1005 0000 1823 5339 43	25%	Vorjahresumsatz: ca. 35.000 € Zahlungsmoral: gut
14315	Elektrosysteme Schwarz Rue de Cessange 312 1321 Luxembourg	Daniela Winter Tel. 00352 4291574 Fax 00352 5353532 E-Mail: win@elektroschwarz.lu	Banque et Caisse d'Espargne de l'Etat Luxembourg IBAN LU31 0019 0181 6243 5350 00 SWIFT-BIC BCEELULL	20 %	Vorjahresumsatz: ca. 250.000 € Zahlungsmoral: sehr gut
14322	Kinderarztpraxis Dr. Benjamin Sonne Friedrich-Ebert-Str. 4 76437 Rastatt	Dr. Benjamin Sonne Silke Weiler (Med. Fachang.) Tel. 07222 901088 Fax 07222 901089 E-Mail: sonne@t-online.de	Volksbank Baden-Baden/Rastatt IBAN DE12 6629 0000 3088 2300 44	15 %	Vorjahresumsatz: ca. 130.000 € Zahlungsmoral: gut
14328	Bildungs- und Medienzentrum Am Riff 25 a 04651 Bad Lausick	Anne Liebetrau Tel. 034345 7235-53 Fax 034345 7235-25 E-Mail: a.liebetrau@bmz.de	Sparkasse Muldentäl IBAN DE43 6464 0964 3940 0034 23	25 %	Vorjahresumsatz: ca. 60.000 € Zahlungsmoral: gut

Lieferantenverzeichnis (Auszug)

Lieferer-Nr.	Firma Anschrift	Ansprechpartner	Kd.-Nr.	Bankverbindung
60001	Schreinerei Leo Mock Am Riff 25 a 51147 Köln	Leo Mock Sabine Weinreich Tel. 02203 955353 Fax 02203 955343 E-Mail: weinreich@web.de	39273/09	Stadtsparkasse Köln IBAN DE45 3704 0198 1103 9923 34
50101	Broy Lichttechnik Gewerbegebiet Saarufer 54439 Saarburg	Manfred Elsen Tel. 06581 9494-34 Fax 06581 9494-39 E-Mail: manfred.elsen@broy.de	HS 353	Sparkasse Trier IBAN DE60 2535 0930 3053 5350 39
70102	Bürohandel Crummenauer Am Sägeweg 54338 Schweich	Ina Eckert Tel. 06502 345235 Fax 06502 363953 E-Mail: ieckert@arcor.de	H 903	Volksbank Trier IBAN DE67 2395 3050 3500 0000 33
70103	Bürotechnik Salm Simeonstraße 2 54290 Trier	Jean-Paul Gemp Tel. 0651 395902 Fax 0651 903532 E-Mail: gemp@salm.de	09325	Commerzbank AG Trier IBAN DE68 5856 5024 7535 2330 00
70201	Saartec Kommunikation Graf-Siegfried-Str. 3 66343 Saarbrücken	Olaf Brünicke Tel. 0681 999092 Fax 0681 9990233 E-Mail: bruenicke@yahoo.com	24993	Sparkasse Saarbrücken IBAN DE66 5309 2030 3053 3002 98
70212	Büroshop Schnell und direkt GmbH Birnbäumstraße 23 55252 Mainz	Olaf Brenner Hotline 0800 1118883 Fax 0800 1118889 E-Mail: kundenservice@bueroshopsud.de	09092	Postbank IBAN DE56 8353 2030 3000 3301 56
80301	Logo-Quick Bert Höll e. K. Postfach 3 59 38104 Braunschweig	Tanja Morscheit Tel. 0531 708-2305 Fax 0531 708-5959 E-Mail: info@logoquick.de	124-7	Deutsche Bank Hannover IBAN DE82 2505 0953 2003 3992 09
80302	Druckhaus Neu GmbH Hochhäuser Str. 3 97941 Tauberbischofsheim	Thomas Schmitt Tel. 09341 38530 Fax 09341 39593 E-Mail: thschmitt72@aol.com	660646	Sparkasse Tauberfranken IBAN DE32 6735 2565 2003 3005 30
50401	Elektro Kugel GmbH Wilhelmsfelder St. 1 a 16278 Angermünde	Nicola Reyther Tel. 03331 30102535 Fax 03331 905239 E-Mail: info@elektrokugel.de	46/12	Volksbank Uckermark IBAN DE09 1509 1704 2050 2003 58
60402	Möbeltischlerei UNIKAT Lindenstr. 30 47012 Duisburg	Kristina Eiden Tel. 0203 347-16 Fax 0203 347-99 E-Mail: k.eiden@unikat.de	636-01	Sparkasse Duisburg IBAN DE78 3002 0900 4064 9000 92

Arbeitsplan

Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen betrieblicher Geschäftsprozesse auf die Liquidität analysieren und erläutern • Aktuelle Liquiditätslage einer Unternehmung ermitteln • „Offene-Posten-Liste“ (mithilfe von Excel) erstellen und auswerten
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditlinien • Zahlungsziel • Skonti, Rabatte und Boni • Kurzfristige Verbindlichkeiten • Liquide Mittel
Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • „Offene-Posten-Liste“ – Einnahmen- und Ausgabenübersicht per Excel • Finanzstatus der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH
Zeit	Ca. 5 Stunden

Warm-up

Finden Sie für die nachstehenden Begriffe geeignete Synonyme. Erklären Sie treffend.





9.1.1 Lernaufgabe

Herr Hopf ist der Ansicht, dass Sie in betriebswirtschaftlicher Hinsicht viel gelernt haben. Aus diesem Grund lässt er Sie immer eigenständiger arbeiten. Er übergibt Ihnen einige unsortierte Belege. Sie sollen diese Belege nach Einzahlungen oder Auszahlungen der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH ordnen. Daraus sollen Sie die betrieblichen Zahlungsströme ableiten.

Welche betriebliche Zahlungsströme ergeben sich aus den vorliegenden Belegen der Büromöbel Hauser & Schulte GmbH?



Arbeitsauftrag

Einzelarbeit

1. **Erschließen** Sie sowohl den Text als auch die Belege zum Thema **Betriebliche Zahlungsströme** und notieren Sie für jeden Beleg, um welche Belegart es sich handelt. Entscheiden Sie, ob für die Büromöbel Hauser & Schulte GmbH Einzahlungen oder Auszahlungen vorliegen.
2. **Erklären** Sie schriftlich die Begriffe: liquide, Kreditlinie, Rabatt, Skonto, Zahlungsziel. Recherchieren Sie ggf.

Tandem

3. **Vergleichen** Sie Ihre Notizen – korrigieren Sie ggf.
4. **Überprüfen** Sie, ob die Büromöbel Hauser & Schulte GmbH im dargestellten Periodenausschnitt einen positiven oder negativen Nettozahlungsstrom aufweist.

Viererguppe



5. **Diskutieren** Sie Ihr Ergebnis des Nettozahlungstroms für die Büromöbel Hauser & Schulte GmbH. Begründen Sie.
6. **Erweitern** Sie die Möglichkeiten der dargestellten Zahlungsströme durch konkrete Beispiele. Halten Sie sie schriftlich fest. Bereiten Sie sich auf eine knappe Präsentation im Plenum vor, beachten Sie dabei die Leitfrage.

Plenum

7. **Präsentieren** Sie Ihre Arbeitsergebnisse und lassen Sie sich ein konstruktives Feedback geben.