

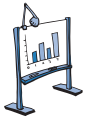
2.3 Ordnen Sie die folgenden Aufwands- und Ertragsarten korrekt zu:

- (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 Wertzuwachs 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<br>in € | Erträge<br>in € |
|------|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| 5000 | Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse |                      | 4.320.122,00    |
| 5100 | Umsatzerlöse für Handelswaren       |                      | 620.860,00      |
| 5401 | Mieterträge                         |                      | 18.750,00       |
| 5710 | Zinserträge                         |                      | 5.710,00        |
| 6000 | Aufwendungen für Rohstoffe          | 1.350.000,00         |                 |
| 6020 | Aufwendungen für Hilfsstoffe        | 432.500,00           |                 |
| 6200 | Löhne                               | 230.000,00           |                 |
| 6300 | Gehälter                            | 270.000,00           |                 |
| 6520 | Abschreibungen auf Sachanlagen      | 56.430,00            |                 |
| 6700 | Mieten/Pachten                      | 24.000,00            |                 |
| 6730 | Gebühren                            | 8.000,00             |                 |
| 6800 | Büromaterial                        | 53.000,00            |                 |
| 6850 | Reisekosten                         | 1.500,00             |                 |
| 6900 | Versicherungen                      | 35.000,00            |                 |
| 6990 | Periodenfremde Aufwendungen         | 6.500,00             |                 |
| 7510 | Zinsaufwendungen                    | 53.333,00            |                 |

### 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          |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 5401              | Mieterträge       |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 5710              | Zinserträge       |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6000              | Aufw. f. Rohst.   |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6020              | Aufw. f. Hilfsst. |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6200              | Löhne             |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6300              | Gehälter          |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6520              | Abschr. a. S.     |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6700              | Mieten/Pachten    |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6730              | Gebühren          |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6800              | Büromaterial      |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6850              | Reisekosten       |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6900              | Versicherungen    |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 6990              | Per. Aufw.        |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| 7510              | Zinsaufw.         |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| Summen            |                   |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
| Salden (Ergebnis) |                   |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
|                   |                   |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |
|                   |                   | Unternehmens-<br>ergebnis: |         | Ergebnis aus<br>unternehmens-<br>bezogener<br>Abgrenzung: |         | Ergebnis aus<br>kostenrechnerischen<br>Korrekturen: |         | Betriebsergebnis:             |            |
|                   |                   |                            |         |                                                           |         |                                                     |         |                               |            |

## 10 Die Gewinnschwelle und Preisuntergrenzen bestimmen

Lernbuch  
Kap. 4.3



### Situation:

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

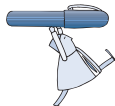
## Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

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

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

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



### Arbeitsaufträge:

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

|                              | Smile      | Verdan     |
|------------------------------|------------|------------|
| Produktions- und Absatzmenge | 110 Stück  | 225 Stück  |
| Nettoverkaufspreis pro Stück | 525,00 €   | 78,00 €    |
| variable Stückkosten         | 470,00 €   | 42,00 €    |
| Fixkosten                    | 6.875,00 € | 6.120,00 € |

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

## LERNFELD 11: GESCHÄFTSPROZESSE DARSTELLEN UND OPTIMIEREN

### 1 Die Qualität sicherstellen



#### Situation:

Die Heinrich KG hat seit einigen Monaten erhebliche Probleme mit der Qualität der von ihr hergestellten Produkte. Die Geschäftsführerin Gerda Heinrich hat daher die Bereichsleitungen aufgefordert, die Ursachen für die Probleme zu untersuchen und Vorschläge zu entwickeln, wie die Qualität der Produkte verbessert werden kann. Die Bereichleiter sitzen heute mit Frau Heinrich zusammen, um die weitere Vorgehensweise zu besprechen.

**Heinrich KG**

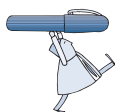
Büromöbel und Zubehör

**Frau Heinrich:** *Liebe Frau Oswald, lieber Herr Helbig, der gute Ruf unseres Unternehmens, den wir uns hart erarbeitet haben, steht auf dem Spiel. Wir müssen endlich handeln.*

**Frau Oswald:** *Ganz meine Meinung. Die Kundenreklamationen wegen der unzureichenden Qualität unserer Produkte sind in den letzten Monaten dramatisch gestiegen. Hier möchte ich einmal beispielhaft das Produktfeld „Bürostühle“ herausgreifen. Immer wieder hören wir Klagen über schlecht verarbeitete Nähte. Auch die Mechanik bei der Sitzhöhenverstellung arbeitet nicht einwandfrei.*

**Herr Helbig:** *Damit nicht genug. Schon bei der Produktion haben wir enorme Probleme. Die Ausschussquote ist im Vergleich zum Vorjahr deutlich höher.*

**Frau Heinrich:** *Das geht so nicht weiter. Wir müssen endlich gegensteuern.*



#### Arbeitsaufträge:

- Bestimmen Sie die zwei Problemfelder, die in der Einstiegssituation genannt werden!

|               |  |
|---------------|--|
| Problemfeld 1 |  |
| Problemfeld 2 |  |

- Listen Sie mögliche Ursachen für die beschriebenen Qualitätsprobleme auf!

| Ursachen für Qualitätsprobleme |  |  |
|--------------------------------|--|--|
|                                |  |  |
|                                |  |  |
|                                |  |  |

- Heutzutage werden viele Maßnahmen ergriffen, um Qualität sicherzustellen. Informieren Sie sich mithilfe von Material 1 bis Material 4 über die verschiedenen Aspekte des Total Quality Managements (TQM) und halten Sie die wesentlichen Merkmale in der vorliegenden Struktur fest (Material 5)!



### 3 Geschäftsprozesse modellieren

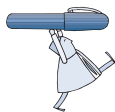
Lernbuch  
Kap. 4.2



#### Situation:

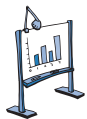
Ziel der Heinrich KG ist die permanente und qualitätsorientierte Optimierung aller Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Urproduktion bis zum Endkunden – hinweg, um die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zu erhöhen. Prozesskompetenzen möchte die Heinrich KG bereits in 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 Lernbuchs 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.

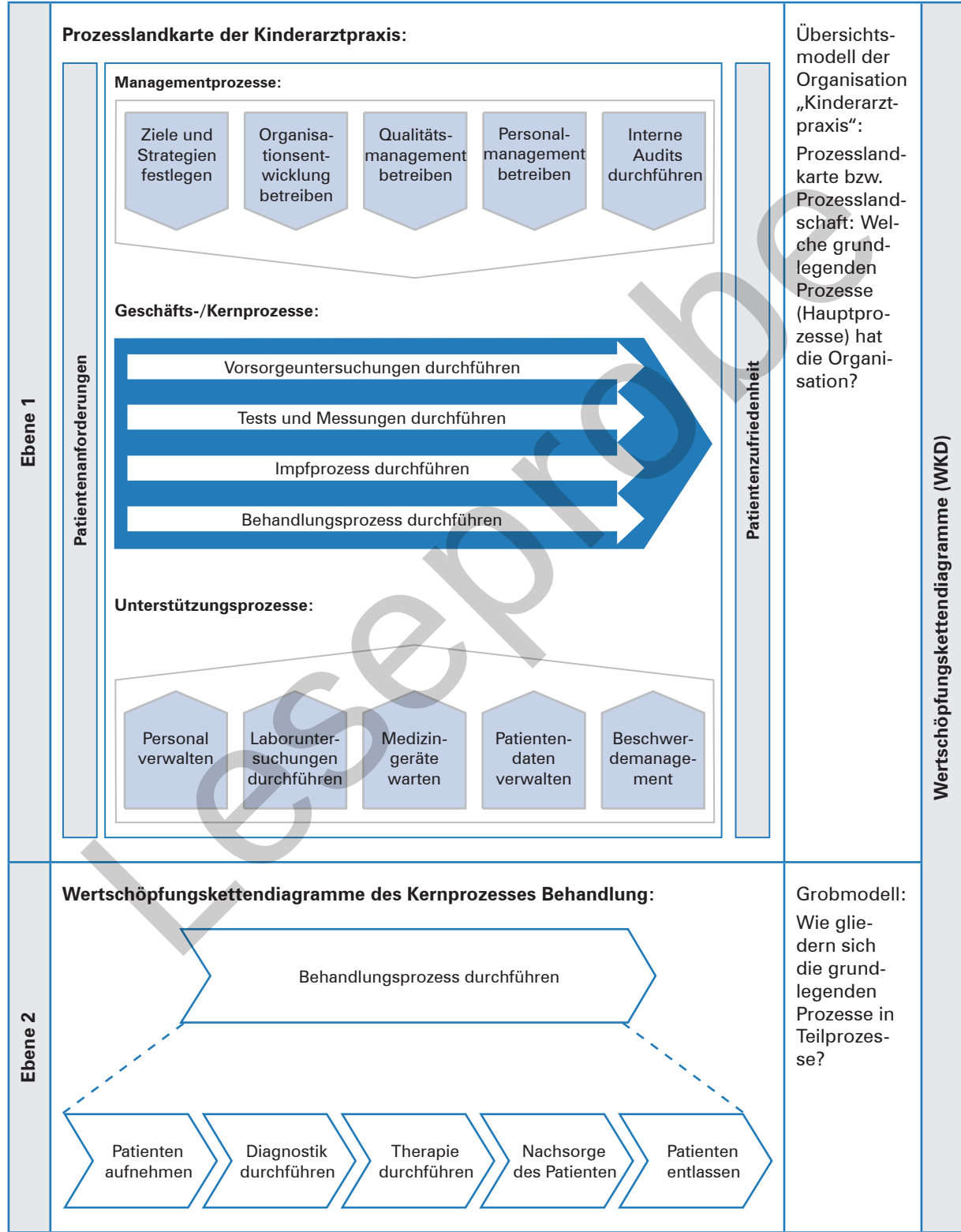
- Kernprozesse sind die aus Kundensicht wertschöpfenden Prozesse. Bei Kernprozessen handelt es sich um Prozesse, die wesentlich zum Geschäftserfolg beitragen bzw. Prozesse, die mit dem eigentlichen Unternehmenszweck zusammenhängen. Ebenfalls charakteristisch für einen Kernprozess sind die Tatsachen, 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.

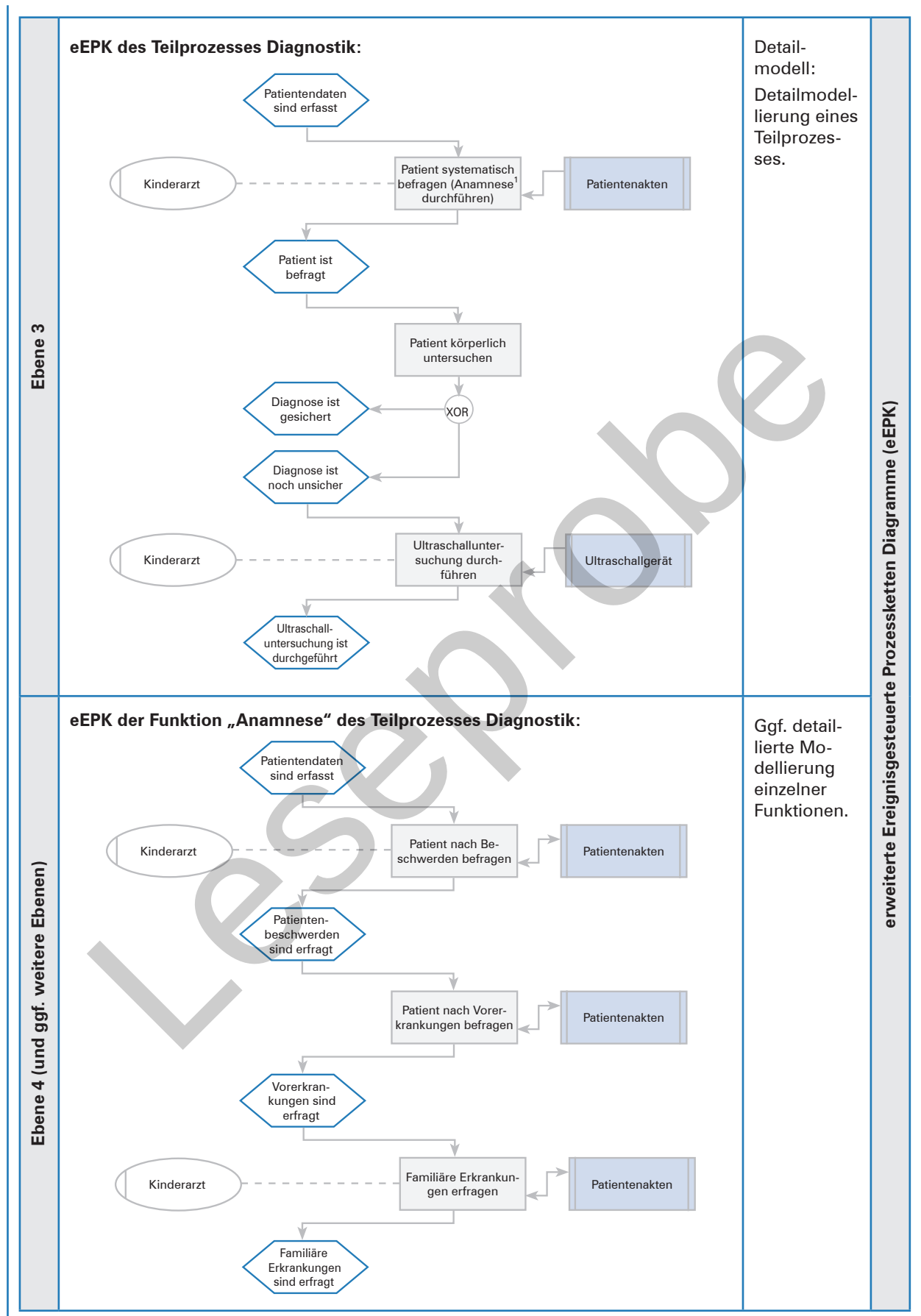
**LEANDER LENZ & PARTNER**  
Unternehmensberatung



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:



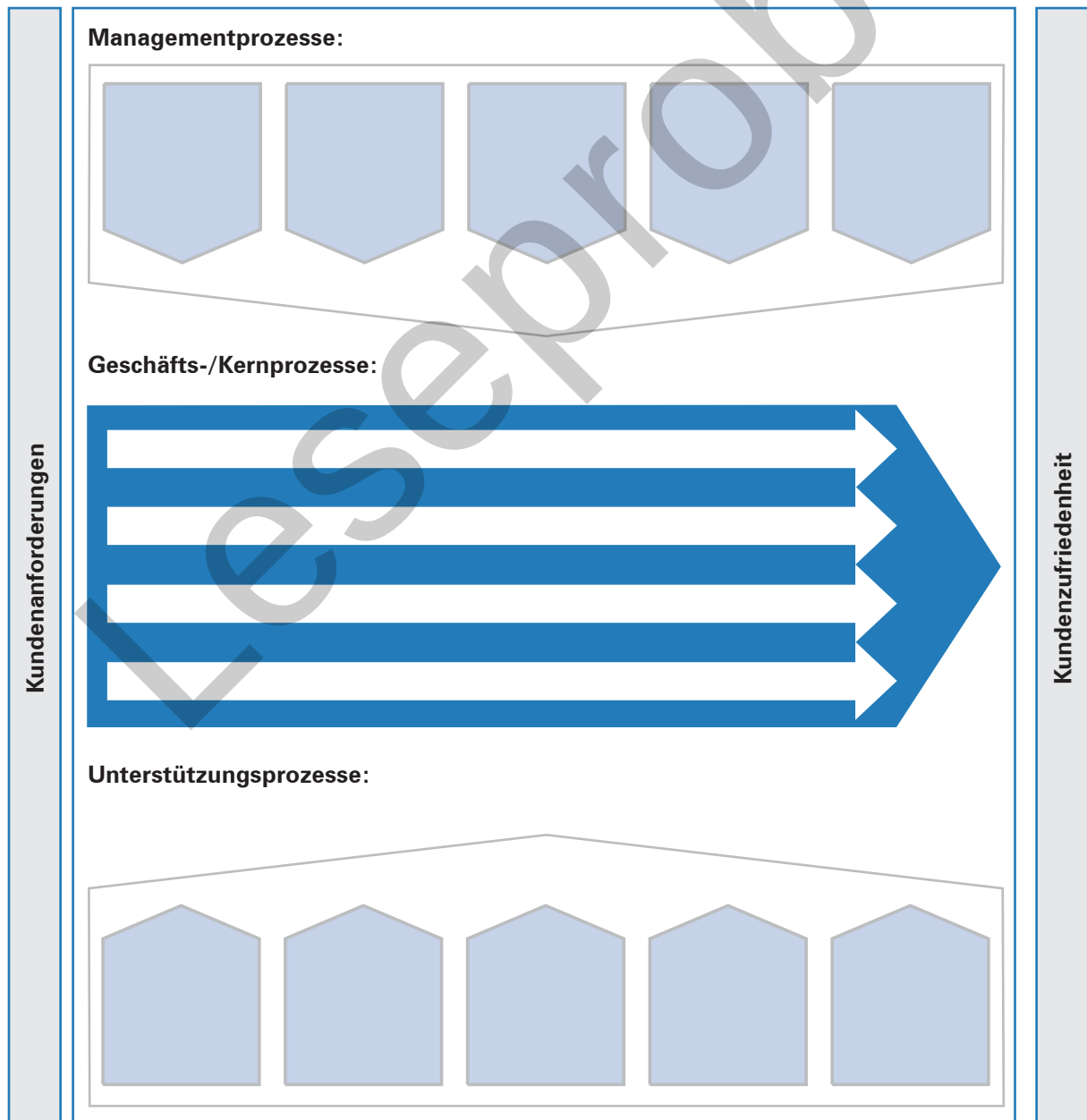


<sup>1</sup> Die Anamnese ist eine systematische Befragung, die den Gesundheitszustand eines Individuums zum Thema hat.

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            |                                                       |

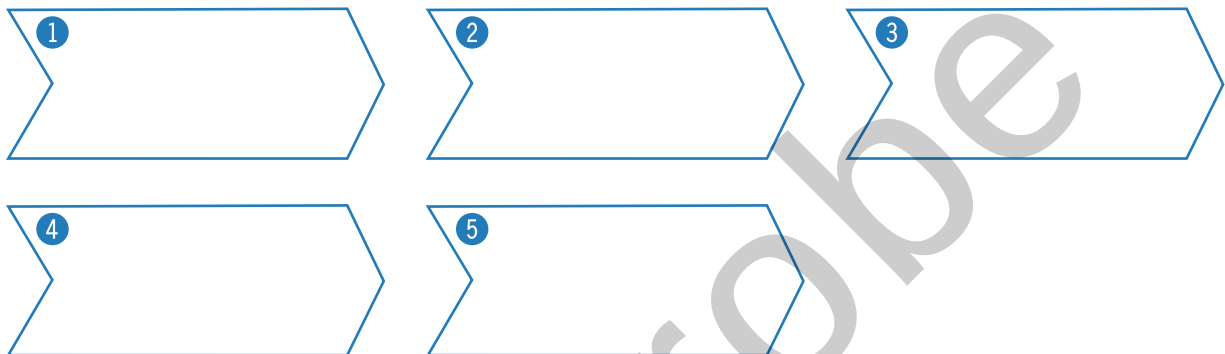
**Prozesslandkarte der Heinrich KG:**


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!

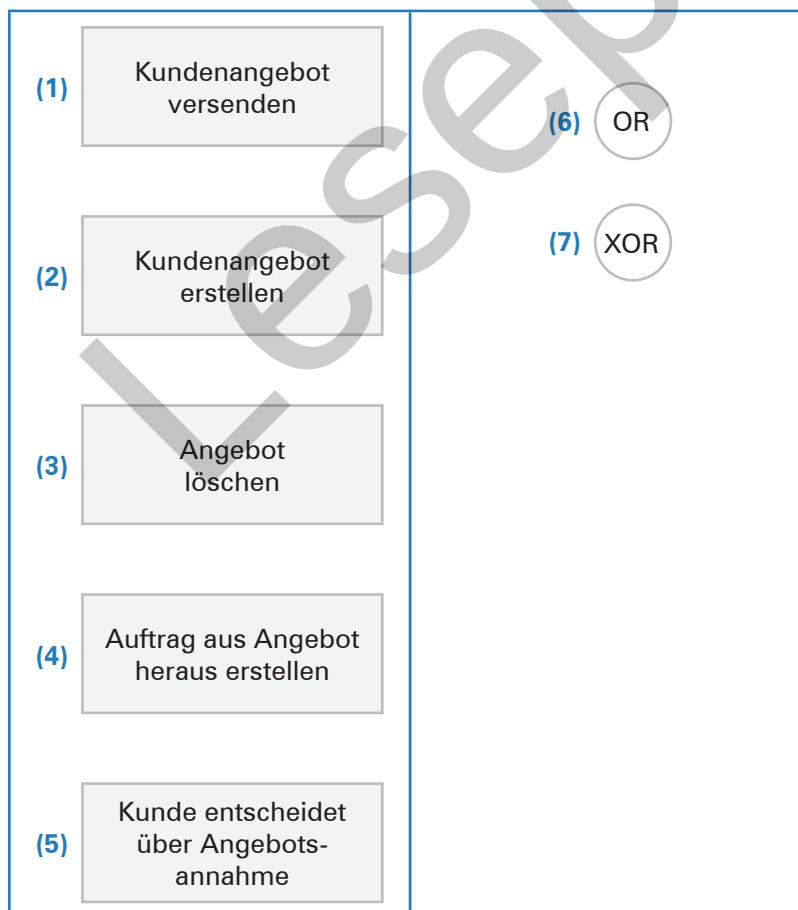
**Teilprozesse:**

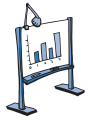
- Bonitätsprüfungsprozess
- Kundenangebots- und Kundenauftragsprozess
- Reklamationsprozess
- Liefer- und Fakturaprozess
- Zahlungseingangsprozess

**Wertschöpfungskettendiagramm des Kernprozesses Auftragsabwicklung:**

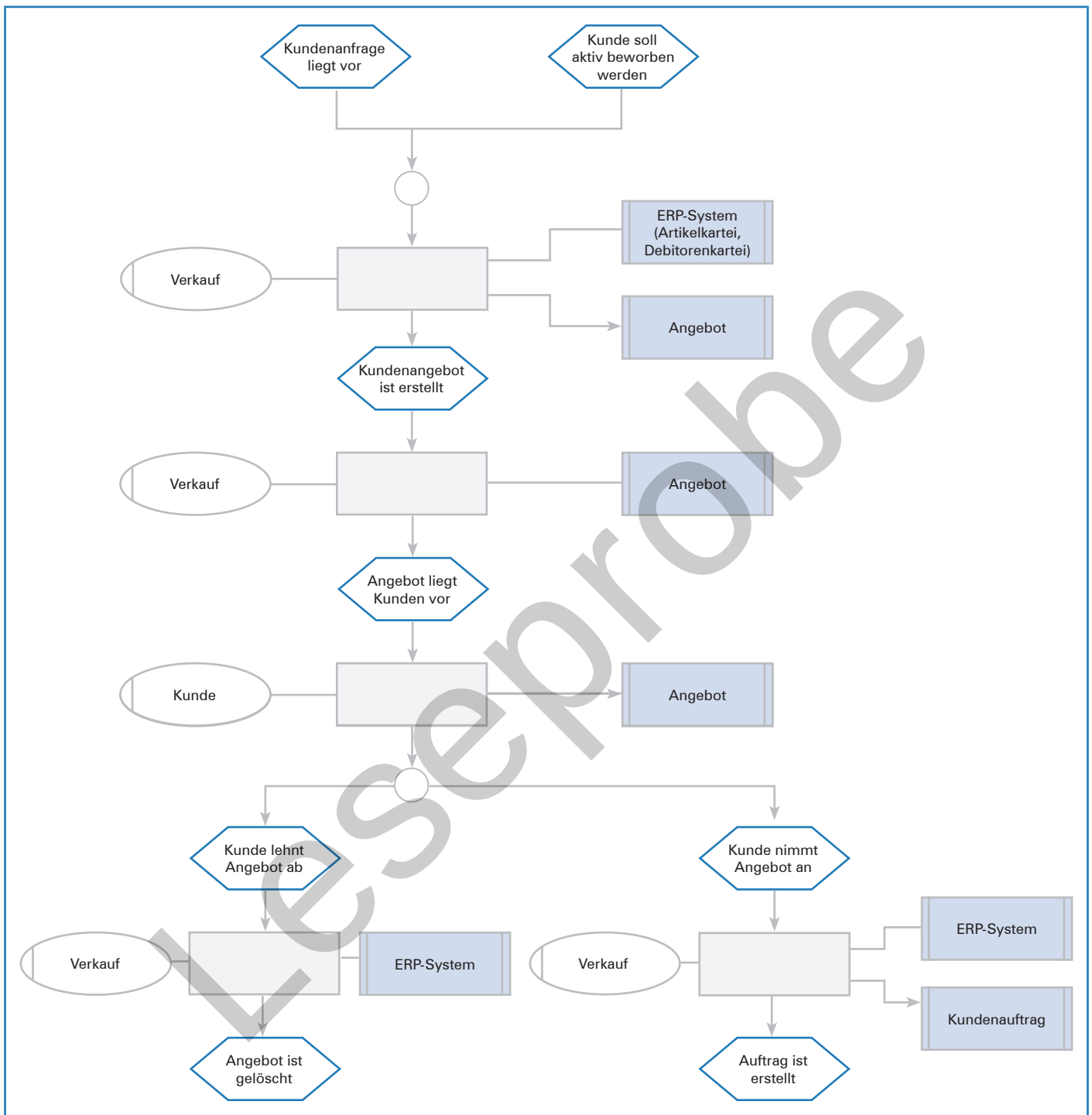


4. Ergänzen Sie das Ereignisgesteuerte-Prozessketten-Diagramm des Kundenangebots- und Kundenauftragsprozesses der Heinrich KG (Material 2), das die dritte Prozessebene im Detail darstellt, indem Sie die folgenden Funktionen und Operatoren korrekt zuordnen!





## Material 2: Kundenangebots- und Kundenauftragsprozess der Heinrich KG



## 1 Eine Messe vor- und nachbereiten



### Situation:

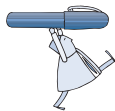
Messen sind für Hersteller und Verkäufer eine attraktive Plattform, um neue Produkte einer breiten Öffentlichkeit oder einem Fachpublikum zu präsentieren, um neue Trends und Innovationen zu erkennen, Informationen zu sammeln und auszutauschen oder Fachgespräche zu führen.

Interessierte Kunden können sich ein Bild über die Marktsituation machen, die Angebote verschiedener Anbieter vergleichen und sich erklärungsbedürftige Produkte vorführen lassen.

Frau Heinrich will dieses Kontakt- und Kommunikationsforum nutzen, um die neue Produktserie „Lounge“ zu präsentieren sowie das Firmenimage zu stärken.

**Heinrich KG**

*Büromöbel und Zubehör*



### Arbeitsaufträge:

- In einer Dienstbesprechung, zu der die Abteilungsleiter des kaufmännischen Bereichs eingeladen sind, soll über eine Hausmesse als Kundeninformationsveranstaltung oder eine Präsenz auf einer Branchenmesse entschieden werden. Recherchieren Sie die beiden Begriffe Hausmesse und Branchenmesse und wägen Sie die beiden Messearten ab!

1.1 Geben Sie vier Argumente an, die für eine Hausmesse sprechen!

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

1.2 Nennen Sie vier Gründe für einen Messeauftritt auf einer Branchenmesse!

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- Nachdem Pro und Kontra einer Beteiligung an einer Branchenmesse diskutiert wurden, hat Frau Heinrich sich für die Teilnahme an der Orgatec (Internationale Messe für Office und Objekt) in Köln entschieden. Hier präsentieren im zweijährigen Turnus mehr als 600 Aussteller aus über 30 Ländern moderne Arbeitswelten. Außerdem werden interessante Vorträge, Kongresse, Sonderschauen und Ausstellungen als Rahmenprogramm auf dem Messegelände angeboten.

### 3 Einen Reiseplan erstellen

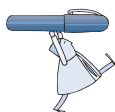


#### Situation:

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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Termin 1</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 7. September    | <p>Ajax Amsterdam, Arena Boulevard 1, 1101 AX Amsterdam<br/>           Tel.: 0031 20 1131113<br/>           Fax: 0031 20 1131115<br/>           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.</p>                                              |
| <b>Termin 2</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                 | <p>Jim van Laak, Adelaarsweg 35, 1021 BP Amsterdam<br/>           Tel.: 0031 6 411735<br/>           Fax: 0031 6 411740<br/>           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.</p>                                                                      |
| <b>Termin 3</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 8. September    | <p>Masyn &amp; Co., Halenstraat 10, 8000 Antwerpen<br/>           Tel.: 0032 11 76320<br/>           Fax: 0032 11 76325<br/>           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.</p> |
| <b>Termin 4</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 9. September    | <p>Jean-Paul Bové SARL, 23, Rue de Hollerich, 1273 Luxembourg<br/>           Tel.: 00352 35 8755<br/>           Fax: 00352 35 8760<br/>           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.</p>                                                  |



#### Arbeitsaufträge:

1. Erstellen Sie mit MS Word einen Reiseplan für Frau Heinrich!

Informieren Sie sich über die Details im eingeführten Lernbuch, recherchieren Sie die Flug- und Zugverbindungen im Internet! Nutzen Sie dazu spezielle Meta-Suchmaschinen wie z. B. opole oder die Internetadressen: <http://reiseauskunftbahn.de>, <http://flandern.at> und <http://www.delijn.be>.



## 1 Ein Firmenjubiläum projektorientiert organisieren



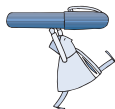
### Situation:

Gehen Sie davon aus, dass die Heinrich KG am 1. März dieses Jahres ihr 15-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) |  |

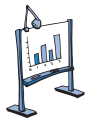
- 2.2 Erläutern Sie in einem zweiten Schritt, inwiefern das Projekt „Firmenjubiläum“ zur Erreichung der herausgearbeiteten Unternehmensziele beitragen kann!

---

---

---

---



## 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 Kunden 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 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 Kunden. Wir sind uns bewusst, dass unsere Angebote erst dann zu lohnenden Aufträgen werden, wenn wir die Bedürfnisse der 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 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 Mitarbeiter ist. Sind diese engagiert, flexibel, sachkundig und erfolgreich, dann ist auch das ganze Unternehmen leistungsfähig und erfolgreich. Unsere 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 Mitarbeiter z. B. in Vereinen, Kirchen, Parteien, Schulen, städtischen und karitativen Einrichtungen mitwirken.

Gegenüber unseren 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 15-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<br>Erste Internetrecherchen, dabei Erstellung eines Quellenverzeichnisses |                                                                |            |                   |     |
| 15.03.20.. | 09:45–11:15 | Lesen und Auswertung eines Fachartikels                                                                    | Materialsuche und -sichtung;<br>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 15-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!