

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Das Unternehmen Duisdorfer BüroKonzept KG	11
Lernfeld 8: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen	27
1 Personalplanung	29
1.1 Personalbestandsplanung	31
1.2 Personalbedarfsplanung	34
1.2.1 Quantitative Personalbedarfsplanung	37
1.2.2 Qualitative Personalplanung	43
2 Personalbeschaffung	47
2.1 Wege der Personalbeschaffung	47
2.1.1 Interne Personalbeschaffung	47
2.1.2 Externe Personalbeschaffung	49
2.2 Personalauswahl	56
2.2.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen	56
2.2.2 Einstellungstest	58
2.2.3 Assessment-Center	59
2.2.4 Vorstellungsgespräch	60
2.2.5 Entscheidung für einen Bewerber	63
2.3 Mitbestimmung bei der Personalbeschaffung	64
2.4 Arbeitsvertrag	65
2.4.1 Form und Inhalt des Arbeitsvertrags	66
2.4.2 Arten von Arbeitsverträgen	71
2.4.3 Einstellungsunterlagen	73
3 Personal verwalten	73
3.1 Die Personalakte	73
3.1.1 Personalakten anlegen	73
3.1.2 Berücksichtigung des Datenschutzgesetzes bei der Aufbewahrung von Personalakten	75
3.1.3 Rechte des Arbeitnehmers	75
3.1.4 Exkurs: Die digitale Personalakte	75
3.2 Mutterschutzgesetz (MuSchG)	76
3.2.1 Anwendungsbereich des Mutterschutzgesetzes	76
3.2.2 Kündigungsschutz für (werdende) Mütter	77
3.2.3 Generelles Beschäftigungsverbot	77
3.2.4 Individuelles Beschäftigungsverbot	78
3.2.5 Schutzfristen vor und nach der Entbindung	78
3.2.6 Elternzeit	79
3.3 Schwerbehindertenrecht nach dem Sozialgesetzbuch (SGB)	80
3.3.1 Definition Behinderung	80
3.3.2 Schwerbehindertenvertretung	81
3.3.3 Besondere Rechte schwerbehinderter Beschäftigter	81
3.3.4 Inklusion	82

3.4	Entgeltfortzahlungsgesetz	83
3.4.1	Anspruch auf Entgeltfortzahlung	84
3.4.2	Krankheit im Sinne des Entgeltfortzahlungsgesetzes	84
3.4.3	Höhe des Arbeitsentgelts im Krankheitsfall	85
3.4.4	Rechte des Arbeitgebers	85
3.4.5	Anzeige- und Nachweispflicht	85
3.4.6	Krankengeld	86
4	Arbeitszeit	87
4.1	Modelle der Arbeitszeitgestaltung	88
4.1.1	Vollzeitarbeit	88
4.1.2	Mehrarbeit	88
4.1.3	Schichtarbeit	89
4.1.4	Kurzarbeit	89
4.1.5	Teilzeitarbeit	90
4.1.6	Gleitende Arbeitszeit	90
4.1.7	Vertrauensarbeitszeit	91
4.1.8	Beispiele für individuelle Arbeitszeitgestaltung	92
4.2	Gesetzliche und vertragliche Regelung der Arbeitszeit	93
4.3	Arbeitszeitgestaltung und Mitbestimmung	94
5	Vergütung von Arbeit	94
5.1	Entgeltformen	95
5.1.1	Zeitlohn	95
5.1.2	Leistungslohn	96
5.1.3	Beteiligungslohn	97
5.2	Vom Bruttoentgelt zum Nettoentgelt	97
5.2.1	Rechtliche und vertragliche Regelungen des Arbeitsentgelts	98
5.2.2	Bestimmungsfaktoren und Ermittlung des Bruttoentgelts	98
5.2.3	Steuerliche Faktoren	98
5.2.4	Faktoren der Sozialversicherung	100
5.2.5	Die Berechnung von Brutto- und Nettoentgelt	102
6	Personal betreuen und entwickeln	105
6.1	Ziele der Personalentwicklung	105
6.2	Formen der Personalentwicklung	106
6.2.1	Personalbildung	106
6.2.2	Personalförderung	109
6.2.3	Arbeitsstrukturierung	112
6.3	Personalbeurteilung	113
6.3.1	Beurteilungskriterien	114
6.3.2	Beurteilungsfehler	115
6.3.3	Feedback	116
7	Beschäftigungsverhältnisse beenden	116
7.1	Abmahnung	117
7.1.1	Funktionen einer Abmahnung	117
7.1.2	Gründe einer Abmahnung	118
7.1.3	Anforderungen an eine Abmahnung	118
7.1.4	Abmahnungen in der Personalwirtschaft effektiv einsetzen	120
7.2	Die Kündigung	120
7.2.1	Grundlagen	120
7.2.2	Kündigungsschutz	122
7.2.3	Verhaltensbedingte Kündigung	125

7.2.4	Betriebsbedingte Kündigung	127
7.2.5	Personenbedingte Kündigung (§ 1 Abs. 2 KSchG)	130
7.2.6	Kündigungsfristen	131
7.2.7	Inhalte eines Kündigungsschreibens	133
7.3	Die Rolle des Betriebsrates bei einer Kündigung	135
7.4	Kündigungsschutzklage und Aufbau der Arbeitsgerichtsbarkeit	138
7.4.1	Kündigungsschutzklage	138
7.4.2	Aufbau der Arbeitsgerichtsbarkeit	138
7.5	Soziale Folgen einer Kündigung	139
7.6	Das Arbeitszeugnis	140
7.6.1	Grundlagen	140
7.6.2	Zeugnisarten/Zeugnisgliederung	141
7.6.3	Textbausteine „Zeugnisformulierung“	143
7.6.4	Form des Zeugnisses	145
7.6.5	Zeugniscodes	146
7.6.6	Rechte des Arbeitnehmers bezüglich des Arbeitszeugnisses	146
7.6.7	Musterformulierung	147
7.7	Den Personalaustritt organisieren	147

Lernfeld 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten 151

1	Investition und Finanzierung – Begriffe und Zusammenhang	153
2	Arten von Investitionen	154
2.1	Objektbezogene Investitionen	154
2.2	Wirkungsbezogene Investitionen	155
3	Ziele von Investitionen	156
4	Investitionsrechnung	156
4.1	Ermittlung der Kosten	157
4.1.1	Kapitalkosten	157
4.1.2	Betriebskosten	159
4.2	Verfahren der Investitionsrechnung	159
4.2.1	Kostenvergleichsrechnung	159
4.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	163
4.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	166
5	Finanzierung	167
5.1	Erstellung von Finanzplänen	169
5.2	Finanzierungsarten	173
6	Innenfinanzierung	173
6.1	Selbstfinanzierung	173
6.1.1	Offene Selbstfinanzierung	174
6.1.2	Stille Selbstfinanzierung	174
6.2	Finanzierung aus Abschreibungswerten	175
6.3	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	176
6.4	Beurteilung der Innenfinanzierung	178
7	Außenfinanzierung	178
7.1	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	178
7.2	Kredite und Darlehen	179
7.2.1	Kontokorrentkredit als kurzfristige Kreditmöglichkeit	180
7.2.2	Lieferantenkredit als kurzfristige Kreditmöglichkeit	181
7.2.3	Kontokorrentkredit oder Lieferantenkredit	182

7.2.4	Darlehensarten als langfristige Finanzierungsmöglichkeiten	185
8	Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit	192
9	Bilanzanalyse als Grundlage eines Kreditantrags	194
10	Die Kreditsicherung	200
10.1	Anforderungen an Kreditsicherheiten	200
10.2	Arten von Kreditsicherheiten	201
10.2.1	Die Bürgschaft als Form der Personalsicherheit	201
10.2.2	Die Realsicherheiten	202
10.2.3	Bewegliche Realsicherheiten	202
10.2.4	Unbewegliche Realsicherheiten	206
10.2.5	Wahl der Kreditsicherheiten	208
10.3	Sonderformen der Finanzierung	209
10.3.1	Leasing	209
10.3.2	Vergleich Leasing und Kauf	211
10.3.3	Factoring	211
11	Der Zahlungsverzug	214
11.1	Voraussetzungen	214
11.2	Rechte des Lieferers bei Zahlungsverzug	215
11.3	Zinsrechnen	217
11.3.1	Berechnung der Jahreszinsen	218
11.3.2	Berechnung der Monatszinsen	218
11.3.3	Berechnung der Tageszinsen	219
11.3.4	Berechnung des Kapitals	221
11.3.5	Berechnung des Zinssatzes	222
11.3.6	Berechnung der Zeit	222
11.3.7	Berechnung des Kapitals vom vermehrten Grundwert	223
11.3.8	Berechnung des Kapitals vom verminderlichen Grundwert	224
11.4	Verjährung, Neubeginn und Hemmung der Verjährung	225
11.4.1	Verjährung	225
11.4.2	Neubeginn und Hemmung der Verjährung	226
11.5	Mahnverfahren	228
11.5.1	Das kaufmännische Mahnverfahren	228
11.5.2	Das gerichtliche Mahnverfahren	229
Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern		231
1	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	233
1.1	Zusammenhang zwischen Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung	233
1.2	Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	235
1.3	Zentrale Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	238
1.3.1	Aufwendungen und Kosten	238
1.3.2	Erträge und Leistungen	239
2	Ergebnistabelle als Instrument der Abgrenzungsrechnung	241
2.1	Ergebnistabelle in der einfachen Form	242
2.1.1	Aufbau der Ergebnistabelle und Erfassung der Werte	242
2.1.2	Aussagegehalt der Ergebnistabelle in der einfachen Form	246
2.2	Ergebnistabelle mit kalkulatorischen Kosten	247
2.2.1	Berücksichtigung von Zusatz- und Anderskosten in der Ergebnistabelle	247

2.2.2	Erfassung des kalkulatorischen Unternehmerlohns und der kalkulatorischen Abschreibungen	249
2.2.3	Aussagegehalt der Ergebnistabelle mit kalkulatorischen Kosten	252
2.2.4	Exkurs: Erfassung weiterer kalkulatorischer Kosten	253
3	Zusammenhang zwischen Ergebnistabelle und den drei Stufen der Kosten- und Leistungsrechnung	259
4	Kostenartenrechnung	260
5	Kostenstellenrechnung	261
5.1	Aufgaben und Ziele der Kostenstellenrechnung	262
5.2	Grundsätze für die Bildung der Kostenstellen	263
5.3	Ermittlung der Verteilungsgrundlage	264
5.4	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des einstufigen Betriebsabrechnungsbogens	265
6	Kostenträgerrechnung	271
6.1	Kostenträgerzeitrechnung	271
6.1.1	Aufstellung des Kostenträgerblatts auf Normalkostenbasis	272
6.1.2	Aufstellung des Kostenträgerblatts auf Istkostenbasis	274
6.2	Kostenträgerstückrechnung	276
6.2.1	Zuschlagskalkulation mit Normalkosten	277
6.2.2	Zuschlagskalkulation mit Istkosten	280
6.2.3	Anwendungsformen der Zuschlagskalkulation	281
6.3	Handelswarenkalkulation	284
6.3.1	Vorwärtskalkulation	286
6.3.2	Rückwärtskalkulation	291
7	Die Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel bei kaufmännischen Entscheidungen	295
7.1	Grundlegende Begriffe zur Deckungsbeitragsrechnung	295
7.2	Die Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel bei der kurzfristigen Entscheidung über Zusatzaufträge	297
7.3	Die Preisuntergrenze bei Zusatzaufträgen	299
7.4	Die Bestimmung der Gewinnschwelle (die Break-even-Analyse)	299
7.5	Das Gesetz der Massenproduktion	300

Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren	303	
1	Grundlagen der Aufbauorganisation	305
1.1	Das Organigramm	305
1.2	Leitungssysteme	306
1.2.1	Einliniensystem	306
1.2.2	Stabliniensystem	307
1.2.3	Spartenorganisation	309
1.2.4	Mehrliniensystem	310
1.2.5	Matrixorganisation	310
1.3	Führungsstile	311
1.4	Managementprinzipien	312
2	Geschäftsprozesse visualisieren und kontinuierlich verbessern	312
2.1	Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen	313
2.2	Prozesse darstellen	315
2.2.1	Flussdiagramm	315
2.2.2	Erweiterte ereignigesteuerte Prozessketten (eEPK)	317

2.3	Schwachstellenanalyse	326
2.4	Optimierungsvorschläge	327
2.5	Kontinuierliche Verbesserungen der Geschäftsprozesse	327
2.6	Zertifizierung von Geschäftsprozessen	328
Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren		331
1	Veranstaltungen organisieren	333
1.1	Veranstaltungarten	333
1.2	Veranstaltungsvorbereitung	336
1.2.1	Festlegung des Veranstaltungstermins	339
1.2.2	Einladungsschreiben	339
1.2.3	Programm- und Programmablaufplanung	340
1.2.4	Veranstaltungsort und Raumplanung	342
1.2.5	Gesetzliche Vorschriften und Genehmigungen, Versicherungen, Gebühren und Beiträge	344
1.2.6	Personalplanung	350
1.2.7	Kostenplanung	350
1.3	Veranstaltungsdurchführung	351
1.4	Kommunikation mit Geschäftspartnern	352
1.4.1	Distributive und integrative Verhandlung	352
1.4.2	Konfliktlösungsstrategien	353
1.5	Veranstaltungsnachbereitung und Dokumentation	356
2	Geschäftsreisen organisieren	357
2.1	Bedeutung und Notwendigkeit von Geschäftsreisen	357
2.2	Vorbereitung und Planung einer Geschäftsreise	358
2.2.1	Hotelbuchung	360
2.2.2	Auswahl des Verkehrsmittels	361
2.2.3	Nachhaltige Geschäftsreisen	362
2.2.4	Reiseunterlagen	365
2.2.5	Reiseplan	366
2.3	Auslandsreisen	366
2.4	Nachbereitung einer Geschäftsreise	367
2.4.1	Auswertung und Dokumentation einer Geschäftsreise	367
2.4.2	Reisekostenabrechnung	367
Lernfeld 13: Ein Projekt planen und durchführen		371
1	Projektbegriff	373
2	Phasenmodelle zur Steuerung von Projekten	374
2.1	Das 4-Phasen-Modell	375
2.2	Branchenspezifische Phasenmodelle	376
2.3	Das Wasserfall-Modell	377
3	Die Phase der Projektdefinition	379
3.1	Analysieren des Ausgangsproblems und der Besonderheiten des Projektanlasses	379
3.2	Nützliche Kreativitätstechniken bei der Bearbeitung eines Projekts	382
3.2.1	Brainstorming	382
3.2.2	Brainwriting	382

3.2.3	6-3-5-Methode	383
3.2.4	Mindmap	383
3.2.5	Denk-Hüte	384
3.3	Formulieren der Projektziele	385
3.4	Analysieren der Durchführbarkeit	387
3.5	Formulieren des Projektauftrags	388
3.6	Die Projektorganisation	388
3.6.1	Projektleitung	388
3.6.2	Projektteam	389
3.6.3	Projektinfrastruktur	389
3.6.4	Projektinformationssystem	390
3.7	Kick-off-Meeting	390
3.8	Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum	391
4	Phase der Projektplanung	396
4.1	Aufgaben in der Phase der Projektplanung	397
4.2	Identifizierung der Arbeitspakete	397
4.3	Projektstrukturplan	398
4.4	Projektablaufplan und Terminplan	399
4.5	Kapazitätsplan	399
4.6	Kostenplan	400
4.7	Qualitätsplan	401
4.8	Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum	402
5	Phase der Projektrealisierung	409
5.1	Aufgaben in der Phase der Projektrealisierung	409
5.2	Projektbesprechungen	409
5.3	Abweichungsanalysen	411
5.4	Projektdokumentation	412
5.5	Optimierung der Projektprozesse	413
5.6	Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum	414
6	Phase des Projektab schlusses	416
6.1	Aufgaben in der Phase des Projektab schlusses	417
6.2	Präsentation von Projekt und Ergebnis	417
6.3	Projektab schlussbesprechung	419
6.4	Abschlussbericht	420
6.5	Auflösen des Teams	421
6.6	Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum	421
	 Sachwortverzeichnis	424
	 Bildquellenverzeichnis	428