

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 | 59 |
| 2.2.3 Assessment-Center | 59 |
| 2.2.4 Vorstellungsgespräch | 60 |
| 2.2.5 Entscheidung für einen Bewerber | 64 |
| 2.3 Mitbestimmung bei der Personalbeschaffung | 64 |
| 2.4 Arbeitsvertrag | 66 |
| 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 | 76 |
| 3.2 Mutterschutzgesetz | 76 |
| 3.2.1 Ziele und Anwendungsbereich des Mutterschutzgesetzes (MuSchuG) | 76 |
| 3.2.2 Wichtige Regelungen während der Schwangerschaft | 77 |
| 3.2.3 Schutzfristen vor und nach der Entbindung | 79 |
| 3.2.4 Kündigungsschutz | 81 |
| 3.3 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz | 81 |
| 3.3.1 Elterngeld | 81 |
| 3.3.2 Elternzeit | 83 |
| 3.4 Schwerbehindertenrecht nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) | 83 |
| 3.4.1 Definition Behinderung | 83 |
| 3.4.2 Schwerbehindertenvertretung | 84 |
| 3.4.3 Besondere Rechte schwerbehinderter Beschäftigter | 84 |
| 3.4.4 Inklusion | 86 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.5 | Entgeltfortzahlungsgesetz | 87 |
| 3.5.1 | Anspruch auf Entgeltfortzahlung | 87 |
| 3.5.2 | Krankheit im Sinne des Entgeltfortzahlungsgesetzes | 88 |
| 3.5.3 | Höhe des Arbeitsentgelts im Krankheitsfall | 88 |
| 3.5.4 | Rechte des Arbeitgebers | 89 |
| 3.5.5 | Anzeige- und Nachweispflicht | 89 |
| 3.5.6 | Krankengeld | 90 |
| 4 | Arbeitszeit | 90 |
| 4.1 | Modelle der Arbeitszeitgestaltung | 91 |
| 4.1.1 | Vollzeitarbeit | 92 |
| 4.1.2 | Mehrarbeit | 92 |
| 4.1.3 | Schichtarbeit | 93 |
| 4.1.4 | Kurzarbeit | 93 |
| 4.1.5 | Teilzeitarbeit | 94 |
| 4.1.6 | Gleitende Arbeitszeit | 94 |
| 4.1.7 | Vertrauensarbeitszeit | 95 |
| 4.1.8 | Telearbeit | 95 |
| 4.1.9 | Beispiele für individuelle Arbeitszeitgestaltung | 97 |
| 4.2 | Gesetzliche und vertragliche Regelung der Arbeitszeit | 98 |
| 4.3 | Arbeitszeitgestaltung und Mitbestimmung | 98 |
| 5 | Vergütung von Arbeit | 99 |
| 5.1 | Entgeltformen | 100 |
| 5.1.1 | Zeitlohn | 100 |
| 5.1.2 | Leistungslohn | 101 |
| 5.1.3 | Beteiligungslohn | 102 |
| 5.2 | Vom Bruttoentgelt zum Nettoentgelt | 102 |
| 5.2.1 | Rechtliche und vertragliche Regelungen des Arbeitsentgelts | 102 |
| 5.2.2 | Bestimmungsfaktoren und Ermittlung des Bruttoentgelts | 103 |
| 5.2.3 | Steuerliche Faktoren | 103 |
| 5.2.4 | Faktoren der Sozialversicherung | 106 |
| 5.2.5 | Die Berechnung von Brutto- und Nettoentgelt | 108 |
| 6 | Personal betreuen | 113 |
| 6.1 | Mitarbeiter einarbeiten und qualifizieren | 113 |
| 6.1.1 | Mitarbeiter in das Unternehmen einführen | 113 |
| 6.1.2 | Mitarbeiter mithilfe eines Einarbeitungsplans einarbeiten und qualifizieren | 116 |
| 6.2 | Personalentwicklung | 117 |
| 6.2.1 | Ziele der Personalentwicklung | 117 |
| 6.2.2 | Formen der Personalentwicklung | 118 |
| 6.3 | Personalbeurteilung | 125 |
| 6.3.1 | Beurteilungskriterien | 126 |
| 6.3.2 | Beurteilungsfehler | 127 |
| 6.3.3 | Feedback | 128 |
| 7 | Beschäftigungsverhältnisse beenden | 128 |
| 7.1 | Abmahnung | 129 |
| 7.1.1 | Funktionen einer Abmahnung | 129 |
| 7.1.2 | Gründe einer Abmahnung | 130 |
| 7.1.3 | Anforderungen an eine Abmahnung | 130 |
| 7.1.4 | Abmahnungen in der Personalwirtschaft effektiv einsetzen | 132 |
| 7.2 | Die Kündigung | 132 |
| 7.2.1 | Grundlagen | 132 |
| 7.2.2 | Kündigungsschutz | 134 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--|---|------------|
| 7.2.3 | Verhaltensbedingte Kündigung | 137 |
| 7.2.4 | Betriebsbedingte Kündigung..... | 140 |
| 7.2.5 | Personenbedingte Kündigung (§ 1 Abs. 2 KSchG) | 142 |
| 7.2.6 | Kündigungsfristen..... | 144 |
| 7.2.7 | Inhalte eines Kündigungsschreibens | 145 |
| 7.3 | Die Rolle des Betriebsrates bei einer Kündigung..... | 147 |
| 7.4 | Kündigungsschutzklage und Aufbau der Arbeitsgerichtsbarkeit | 150 |
| 7.4.1 | Kündigungsschutzklage..... | 150 |
| 7.4.2 | Aufbau der Arbeitsgerichtsbarkeit..... | 150 |
| 7.5 | Soziale Folgen einer Kündigung | 151 |
| 7.6 | Das Arbeitszeugnis | 152 |
| 7.6.1 | Grundlagen | 152 |
| 7.6.2 | Zeugnisarten/Zugnisgliederung..... | 153 |
| 7.6.3 | Textbausteine „Zeugnisformulierung“..... | 155 |
| 7.6.4 | Form und inhaltliche Aspekte eines Zeugnisses | 157 |
| 7.6.5 | Zeugniscodes | 158 |
| 7.6.6 | Rechte des Arbeitnehmers bezüglich des Arbeitszeugnisses..... | 158 |
| 7.6.7 | Musterformulierung | 159 |
| 7.7 | Den Personalausritt organisieren..... | 159 |
| Lernfeld 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten | | 163 |
| 1 | Investition und Finanzierung – Begriffe und Zusammenhang..... | 165 |
| 2 | Arten von Investitionen | 166 |
| 2.1 | Objektbezogene Investitionen | 166 |
| 2.2 | Wirkungsbezogene Investitionen | 167 |
| 3 | Ziele von Investitionen..... | 168 |
| 4 | Investitionsrechnung | 168 |
| 4.1 | Ermittlung der Kosten | 169 |
| 4.1.1 | Kapitalkosten..... | 169 |
| 4.1.2 | Betriebskosten | 171 |
| 4.2 | Verfahren der Investitionsrechnung | 171 |
| 4.2.1 | Kostenvergleichsrechnung | 171 |
| 4.2.2 | Gewinnvergleichsrechnung..... | 175 |
| 4.2.3 | Rentabilitätsvergleichsrechnung..... | 178 |
| 5 | Finanzierung | 179 |
| 5.1 | Erstellung von Finanzplänen..... | 181 |
| 5.2 | Finanzierungsarten..... | 185 |
| 6 | Innenfinanzierung | 185 |
| 6.1 | Selbstfinanzierung | 185 |
| 6.1.1 | Offene Selbstfinanzierung | 185 |
| 6.1.2 | Stille Selbstfinanzierung | 186 |
| 6.2 | Finanzierung aus Abschreibungswerten..... | 187 |
| 6.3 | Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten | 188 |
| 6.4 | Beurteilung der Innenfinanzierung | 190 |
| 7 | Außenfinanzierung..... | 190 |
| 7.1 | Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung..... | 190 |
| 7.2 | Kredite und Darlehen | 191 |
| 7.2.1 | Kontokorrentkredit als kurzfristige Kreditmöglichkeit | 192 |
| 7.2.2 | Lieferantenkredit als kurzfristige Kreditmöglichkeit..... | 193 |

| | | |
|--|--|------------|
| 7.2.3 | Kontokorrentkredit oder Lieferantenkredit | 194 |
| 7.2.4 | Darlehensarten als langfristige Finanzierungsmöglichkeiten | 197 |
| 8 | Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit | 204 |
| 9 | Bilanzanalyse als Grundlage eines Kreditantrags | 206 |
| 10 | Die Kreditsicherung | 212 |
| 10.1 | Anforderungen an Kreditsicherheiten | 212 |
| 10.2 | Arten von Kreditsicherheiten | 213 |
| 10.2.1 | Die Bürgschaft als Form der Personalsicherheit | 213 |
| 10.2.2 | Die Realsicherheiten | 214 |
| 10.2.3 | Bewegliche Realsicherheiten | 214 |
| 10.2.4 | Unbewegliche Realsicherheiten | 218 |
| 10.2.5 | Wahl der Kreditsicherheiten | 220 |
| 10.3 | Sonderformen der Finanzierung | 221 |
| 10.3.1 | Leasing | 221 |
| 10.3.2 | Vergleich Leasing und Kauf | 223 |
| 10.3.3 | Factoring | 223 |
| 11 | Der Zahlungsverzug | 226 |
| 11.1 | Voraussetzungen | 226 |
| 11.2 | Rechte des Lieferanten bei Zahlungsverzug | 227 |
| 11.3 | Zinsrechnen | 229 |
| 11.3.1 | Berechnung der Jahreszinsen | 230 |
| 11.3.2 | Berechnung der Monatszinsen | 230 |
| 11.3.3 | Berechnung der Tageszinsen | 231 |
| 11.3.4 | Berechnung des Kapitals | 233 |
| 11.3.5 | Berechnung des Zinssatzes | 234 |
| 11.3.6 | Berechnung der Zeit | 234 |
| 11.3.7 | Berechnung des Kapitals vom vermehrten Grundwert | 235 |
| 11.3.8 | Berechnung des Kapitals vom verminderten Grundwert | 236 |
| 11.4 | Verjährung, Neubeginn und Hemmung der Verjährung | 237 |
| 11.4.1 | Verjährung | 237 |
| 11.4.2 | Neubeginn und Hemmung der Verjährung | 238 |
| 11.5 | Mahnverfahren | 240 |
| 11.5.1 | Das kaufmännische Mahnverfahren | 240 |
| 11.5.2 | Das gerichtliche Mahnverfahren | 241 |
| Lernfeld 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern | | 243 |
| 1 | Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) | 245 |
| 1.1 | Zusammenhang zwischen Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung | 245 |
| 1.2 | Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung | 247 |
| 1.3 | Zentrale Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung | 250 |
| 1.3.1 | Aufwendungen und Kosten | 250 |
| 1.3.2 | Erträge und Leistungen | 251 |
| 2 | Ergebnistabelle als Instrument der Abgrenzungsrechnung | 253 |
| 2.1 | Ergebnistabelle in der einfachen Form | 254 |
| 2.1.1 | Aufbau der Ergebnistabelle und Erfassung der Werte | 254 |
| 2.1.2 | Aussagegehalt der Ergebnistabelle in der einfachen Form | 258 |
| 2.2 | Ergebnistabelle mit kalkulatorischen Kosten | 259 |
| 2.2.1 | Berücksichtigung von Zusatz- und Anderskosten in der Ergebnistabelle | 259 |

| | | |
|---|---|------------|
| 2.2.2 | Erfassung des kalkulatorischen Unternehmerlohns und der kalkulatorischen Abschreibungen | 261 |
| 2.2.3 | Aussagegehalt der Ergebnistabelle mit kalkulatorischen Kosten. | 264 |
| 2.2.4 | Exkurs: Erfassung weiterer kalkulatorischer Kosten. | 265 |
| 3 | Zusammenhang zwischen Ergebnistabelle und den drei Stufen der Kosten- und Leistungsrechnung | 271 |
| 4 | Kostenartenrechnung. | 272 |
| 5 | Kostenstellenrechnung | 273 |
| 5.1 | Aufgaben und Ziele der Kostenstellenrechnung | 274 |
| 5.2 | Grundsätze für die Bildung der Kostenstellen | 275 |
| 5.3 | Ermittlung der Verteilungsgrundlage. | 276 |
| 5.4 | Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des einstufigen Betriebsabrechnungsbogens | 277 |
| 6 | Kostenträgerrechnung. | 283 |
| 6.1 | Kostenträgerzeitrechnung. | 283 |
| 6.1.1 | Aufstellung des Kostenträgerblatts auf Normalkostenbasis. | 284 |
| 6.1.2 | Aufstellung des Kostenträgerblatts auf Istkostenbasis. | 286 |
| 6.2 | Kostenträgerstückrechnung | 288 |
| 6.2.1 | Zuschlagskalkulation mit Normalkosten | 289 |
| 6.2.2 | Zuschlagskalkulation mit Istkosten. | 292 |
| 6.2.3 | Anwendungsformen der Zuschlagskalkulation | 293 |
| 6.3 | Handelswarenkalkulation | 296 |
| 6.3.1 | Vorwärtskalkulation | 298 |
| 6.3.2 | Rückwärtskalkulation. | 303 |
| 7 | Die Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel bei kaufmännischen Entscheidungen | 307 |
| 7.1 | Grundlegende Begriffe zur Deckungsbeitragsrechnung | 307 |
| 7.2 | Die Deckungsbeitragsrechnung als Hilfsmittel bei der kurzfristigen Entscheidung über Zusatzaufträge | 309 |
| 7.3 | Die Preisuntergrenze bei Zusatzaufträgen | 311 |
| 7.4 | Die Bestimmung der Gewinnschwelle (die Break-even-Analyse) | 311 |
| 7.5 | Das Gesetz der Massenproduktion | 312 |
| Lernfeld 11: Geschäftsprozesse darstellen und optimieren | | 315 |
| 1 | Grundlagen der Aufbauorganisation | 317 |
| 1.1 | Das Organigramm | 317 |
| 1.2 | Leitungssysteme. | 318 |
| 1.2.1 | Funktionsorientiertes Einliniensystem | 318 |
| 1.2.2 | Stabliniensystem als Sonderform des Einliniensystems | 319 |
| 1.2.3 | Spartenorganisation als objektorientiertes Einliniensystem. | 320 |
| 1.2.4 | Mehrliniensystem | 322 |
| 1.2.5 | Matrixorganisation | 323 |
| 1.3 | Führungsstile. | 324 |
| 1.4 | Managementprinzipien | 324 |
| 2 | Geschäftsprozesse visualisieren und kontinuierlich verbessern | 325 |
| 2.1 | Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen | 326 |
| 2.2 | Prozesse darstellen | 327 |
| 2.2.1 | Flussdiagramm | 327 |
| 2.2.2 | Erweiterte ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK) | 329 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 2.3 | Schwachstellenanalyse | 339 |
| 2.4 | Optimierungsvorschläge | 340 |
| 2.5 | Kontinuierliche Verbesserungen der Geschäftsprozesse | 340 |
| 2.6 | Zertifizierung von Geschäftsprozessen | 341 |

Lernfeld 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren **343**

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Veranstaltungen organisieren | 345 |
| 1.1 | Veranstaltungsarten | 345 |
| 1.2 | Veranstaltungsvorbereitung | 348 |
| 1.2.1 | Festlegung des Veranstaltungstermins | 351 |
| 1.2.2 | Einladungsschreiben | 351 |
| 1.2.3 | Programm- und Programmablaufplanung | 352 |
| 1.2.4 | Veranstaltungsort und Raumplanung | 354 |
| 1.2.5 | Gesetzliche Vorschriften und Genehmigungen, Versicherungen, Gebühren und Beiträge | 356 |
| 1.2.6 | Personalplanung | 362 |
| 1.2.7 | Kostenplanung | 363 |
| 1.3 | Veranstaltungsdurchführung | 363 |
| 1.4 | Kommunikation mit Geschäftspartnern | 364 |
| 1.4.1 | Distributive und integrative Verhandlung | 364 |
| 1.4.2 | Konfliktlösungsstrategien | 365 |
| 1.5 | Veranstaltungsnachbereitung und Dokumentation | 368 |
| 2 | Geschäftsreisen organisieren | 369 |
| 2.1 | Bedeutung und Notwendigkeit von Geschäftsreisen | 369 |
| 2.2 | Vorbereitung und Planung einer Geschäftsreise | 370 |
| 2.2.1 | Hotelbuchung | 372 |
| 2.2.2 | Auswahl des Verkehrsmittels | 373 |
| 2.2.3 | Nachhaltige Geschäftsreisen | 374 |
| 2.2.4 | Reiseunterlagen | 377 |
| 2.2.5 | Reiseplan | 378 |
| 2.3 | Auslandsreisen | 378 |
| 2.4 | Nachbereitung einer Geschäftsreise | 379 |
| 2.4.1 | Auswertung und Dokumentation einer Geschäftsreise | 379 |
| 2.4.2 | Reisekostenabrechnung | 379 |

Lernfeld 13: Ein Projekt planen und durchführen **383**

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Projektbegriff | 385 |
| 2 | Phasenmodelle zur Steuerung von Projekten | 386 |
| 2.1 | Das 4-Phasen-Modell | 387 |
| 2.2 | Branchenspezifische Phasenmodelle | 388 |
| 2.3 | Das Wasserfall-Modell | 389 |
| 3 | Die Phase der Projektdefinition | 391 |
| 3.1 | Analysieren des Ausgangsproblems und der Besonderheiten des Projektanlasses | 391 |
| 3.2 | Nützliche Kreativitätstechniken bei der Bearbeitung eines Projekts | 394 |
| 3.2.1 | Brainstorming | 394 |
| 3.2.2 | Brainwriting | 394 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.2.3 | 6-3-5-Methode | 395 |
| 3.2.4 | Mindmap | 395 |
| 3.2.5 | Denk-Hüte | 396 |
| 3.3 | Formulieren der Projektziele | 397 |
| 3.4 | Analysieren der Durchführbarkeit | 399 |
| 3.5 | Formulieren des Projektauftrags | 400 |
| 3.6 | Die Projektorganisation | 400 |
| 3.6.1 | Projektleitung | 400 |
| 3.6.2 | Projektteam | 401 |
| 3.6.3 | Projektinfrastruktur | 401 |
| 3.6.4 | Projektinformationssystem | 402 |
| 3.7 | Kick-off-Meeting | 402 |
| 3.8 | Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum | 403 |
| 4 | Phase der Projektplanung | 408 |
| 4.1 | Aufgaben in der Phase der Projektplanung | 409 |
| 4.2 | Identifizierung der Arbeitspakete | 409 |
| 4.3 | Projektstrukturplan | 410 |
| 4.4 | Projektablaufplan und Terminplan | 411 |
| 4.5 | Kapazitätsplan | 411 |
| 4.6 | Kostenplan | 412 |
| 4.7 | Qualitätsplan | 413 |
| 4.8 | Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum | 414 |
| 5 | Phase der Projektrealisierung | 421 |
| 5.1 | Aufgaben in der Phase der Projektrealisierung | 421 |
| 5.2 | Projektbesprechungen | 421 |
| 5.3 | Abweichungsanalysen | 423 |
| 5.4 | Projektdokumentation | 424 |
| 5.5 | Optimierung der Projektprozesse | 425 |
| 5.6 | Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum | 426 |
| 6 | Phase des Projektabschlusses | 428 |
| 6.1 | Aufgaben in der Phase des Projektabschlusses | 429 |
| 6.2 | Präsentation von Projekt und Ergebnis | 429 |
| 6.3 | Projektabschlussbesprechung | 431 |
| 6.4 | Abschlussbericht | 432 |
| 6.5 | Auflösen des Teams | 433 |
| 6.6 | Praxisfall 10-jähriges Unternehmensjubiläum | 433 |
| | Sachwortverzeichnis | 436 |
| | Bildquellenverzeichnis | 440 |