

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/Zeugnisgliederung.....	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 Personalaustritt 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 Lieferers 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	Veranstaltungarten	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