



FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Kompetenz Groß- und Außenhandel

Band 1

Verfasst von Lehrern des kaufmännisch-beruflichen Schulwesens

Lektorat: Jürgen Müller, 79112 Freiburg i. Br.

2. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 78432

Mitarbeiter des Arbeitskreises:

Berner, Steffen	Studienrat	Reutlingen
Felsch, Stefan	Studienrat	Freiburg i. Br.
Frühbauer, Raimund	Studiendirektor	Bad Saulgau
Krohn, Johannes	Studienrat	Freiburg i. Br.
Kurtenbach, Stefan	Studiendirektor	Bad Saulgau
Müller, Jürgen	Studiendirektor	Freiburg i. Br.
Richtsteiger, Klaus-Jürgen	Oberstudienrat	Freiburg i. Br.
Rupp, Martin	Oberstudienrat	Reutlingen

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:

Jürgen Müller, Im Kapellenacker 4a, 79112 Freiburg i. Br.

Bildnachweis:

Der Arbeitskreis dankt folgenden Unternehmen und Institutionen für die Überlassung von Bildmaterial:

- Bertelsmann Stiftung, Gütersloh;
- Robert Bosch GmbH, Stuttgart;
- deVelOpment engineering GmbH, Oberpfammern;
- Gardena AG, Ulm;
- Knoll Maschinenbau GmbH, Bad Saulgau;
- Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg;
- Microsoft Business Solutions, Hamburg;
- Carl Platz GmbH & Co. KG, Bad Saulgau;
- Panalpina Management Ltd., Basel, Schweiz.

Bildbearbeitung:

Verlag Europa-Lehrmittel, 42781 Haan-Gruiten

Das vorliegende Buch wurde auf der **Grundlage der aktuellen Rechtschreibregeln** erstellt.

ISBN 978-3-8085-7864-3

2. Auflage 2010

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2010 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung: TaffStuffMedia, 26625 Großefehn

Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Ertstadt

Druck: B.o.s.s Druck und Medien GmbH, 47533 Kleve

Vorwort zur 1. Auflage

Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein **Lehr- und Lernbuch** für den Ausbildungsberuf **Kaufmann/Kauffrau im Groß- und Außenhandel**. Es berücksichtigt die Lernziele und Lerninhalte des **Rahmenlehrplanes** für den berufsbezogenen Unterricht der Berufsschule.

Das Buch enthält die ersten vier Lernfelder des Rahmenlehrplanes und deckt somit das **Stoffgebiet der Grundstufe** ab.

Das Unterrichtswerk ist eine Gemeinschaftsarbeit von Autoren, die langjährige Unterrichtserfahrung im kaufmännischen Schulwesen haben.

- Die einzelnen Themen sind in **Lernfeldern** zusammengefasst und **prozessorientiert** aufgebaut. Dabei wird der übergreifende Zusammenhang **betriebswirtschaftlicher Lerninhalte mit gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten** dargestellt und erläutert.
- Durch **selbstständig organisierte Arbeitsprozesse** soll der Auszubildende grundlegende Kenntnisse für die **berufsfachliche Kompetenz** erlangen sowie seine Fähigkeiten zum **lebenslangen Lernen** und die Bereitschaft zur **Übernahme von Verantwortung** für sich und in den beruflichen Tätigkeiten stärken.
- Beim Aufbau des Buches wurde die **Reihenfolge der Lernfelder des Rahmenlehrplanes** zugrunde gelegt.
- Zur Bearbeitung der Lernfelder wurden die **vier Kompetenzfelder Projekt-, Prozess- und Informationsmanagement sowie Rechnen vorangestellt**. Dadurch besteht die Möglichkeit, grundlegende Sachverhalte selbstständig oder auch enzyklopädisch zu erarbeiten und Methoden- und Fachkompetenz bei den einzelnen Lernfeldern anzuwenden.
- Durch **hinführende Lernsituationen und Problemfälle anhand eines durchgängigen Falles** sowie durch zahlreiche **fallbezogene und praxisorientierte Beispiele** soll das Verständnis für theoretische Aussagen und komplexe Zusammenhänge erschlossen und vertieft werden. Handlungskompetenz in den drei Dimensionen Fach-, Personal- und Sozialkompetenz wird ebenfalls vermittelt.
- Damit werden Fakten, Grundlagen und Bausteine vermittelt für die **lernfeldorientierte Themenbearbeitung** und für die **selbstständige Aufgabenbewältigung**. Zahlreiche, meist **mehrfarbige Darstellungen und Tabellen** sollen schwierige Sachverhalte veranschaulichen, **zusammenfassende und vergleichende Übersichten** den Überblick erleichtern.
- **Hinweise auf Gesetze mit den entsprechenden Paragraphen** vor einschlägigen Kapiteln und am Rand der Texte erleichtern die Arbeit mit Gesetzestexten. Dies soll den Lernenden mit dem juristischen Sprachgebrauch und der rechtssystematischen Denkweise vertraut machen.
- **Aufgaben** am Schluss der einzelnen Sachthemen dienen der **Lernzielsicherung und der Lernerfolgskontrolle**. Sie sollen zu **kritischem, problemlösendem und handlungsorientiertem Denken** anregen, zugleich die Grundlage für Wiederholungen, Hausaufgaben und zur Prüfungsvorbereitung bieten. Die Aufgaben beschränken sich nicht auf das Abprüfen erworbener Kenntnisse, sondern wollen Fachkompetenz entwickeln und mit allgemeinen Fähigkeiten methodischer, humaner und sozialer Art verbinden. Handlungsaufträge sollen zum selbstständigen und problemlösenden Handeln auffordern. Ein **Lösungsbuch** ist in Vorbereitung (Bestellnummer **78637**).
- **Zentrale Aussagen** wurden besonders gekennzeichnet.
- Ein ausführliches **Inhalts- und Stichwörterverzeichnis** erleichtert das Auffinden von Lehrplanthemen, Kapiteln, Fachbegriffen und Erläuterungen.
- Bei **lernfeldübergreifenden Themen** wird durch einen Vermerk am Seitenrand auf den Zusammenhang verwiesen.
- Ein **Kontenrahmen** ist am Ende des Buches eingebunden.
- **Spezifische Inhalte des Rahmenlehrplanes für den Großhandel bzw. für den Außenhandel** werden am Rand durch entsprechende Hinweise gekennzeichnet.



Vorwort zur 2. Auflage

Die vorliegende 2. Auflage berücksichtigt Wünsche und Anregungen, die an den Arbeitskreis herangetragen wurden, sowie Änderungen wirtschaftlicher Daten und gesetzlicher Rahmenbedingungen bis Januar 2010.

Im Buchführungsteil wurden die Inhalte an den Schulkontenrahmen Großhandel angepasst, der nach dem Prozessgliederungsprinzip aufgebaut ist.

Für die Beantwortung und Lösung der Fragen und der handlungsorientierten Übungsaufgaben innerhalb eines Lernfeldes sowie der zusammenfassenden Aufgaben am Ende eines Lernfeldes gibt es einen **Löser**; er ist unter der **Bestellnummer 78637** lieferbar.

Rottenburg, im Winter 2009/2010

Die Verfasser

Wichtiger Hinweis:

Mit Urteil vom 12. Mai 1998 hat das Landgericht Hamburg entschieden, dass man durch die Ausbringung von Links die Inhalte der gelinkten Seite ggf. mit zu verantworten hat. Dies kann, so das Landgericht, nur dadurch verhindert werden, dass man sich ausdrücklich von diesen Inhalten distanziert. Wir haben in diesem Buch Links zu Seiten im Internet angegeben. Für alle diese Links gilt: Wir erklären ausdrücklich, dass wir keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und die Inhalte der gelinkten Seiten haben. Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen gelinkten Seiten und machen uns diese Inhalte nicht zu Eigen. Diese Erklärung gilt für alle angegebenen Internet-Adressen in diesem Buch. Diese Erklärung gilt für alle in diesem Buch angegebenen Links und für alle Inhalte der Seiten, zu denen die bei uns angegebenen Banner und Links führen können.

Inhaltsverzeichnis nach Kompetenzbereichen und Lernfeldern

Kompetenz Projektmanagement

14

1 Leitfaden für die Projektarbeit erarbeiten	14	2 Werkzeuge für die Projektarbeit kennenlernen	31
1.1 Projektplan erstellen	15	2.1 Ideen finden mit Brainstorming	32
1.1.1 Projektthema	15	2.2 Strukturen zeigen und verstehen mit Mind Mapping	33
1.1.2 Projektziele	17	2.3 Termine planen im Gantt-Diagramm ..	34
1.1.3 Problem- und Aufgabenanalyse	18	2.4 Richtig diskutieren und verhandeln mithilfe von Argumentations- und Verhandlungstechniken	34
1.1.4 Ablauf- und Zeitplanung	19	2.5 Im Team arbeiten	37
1.1.5 Aufgabenverteilung	20	2.6 Projekte dokumentieren mit Protokollen	39
1.2 Informationen zielgerichtet beschaffen und zur Lösung des Projektauftrags einsetzen	21	2.7 Projekte präsentieren	40
1.2.1 Informationsgewinnung	21	2.8 Informationen gewinnen mit Fragebogen	42
1.2.2 Informationsbearbeitung	26	2.9 Informationen statistisch auswerten und grafisch darstellen	43
1.2.3 Informationsauswertung	27		
1.3 Projekte dokumentieren, präsentieren und diskutieren	29		
1.4 Projekte abschließen und reflektieren ..	29		

Kompetenz Prozessmanagement

46

1 Einführung	46	3 Beispiele von Geschäftsprozessen	50
2 Darstellung der Geschäftsprozesse mit ereignisgesteuerten Prozessketten	48		

Kompetenz Informationsmanagement

56

1 Arbeitsplatzrechner anhand von Leistungsmerkmalen vergleichen und ihre Einsatzmöglichkeiten beurteilen	56	3 Gründe für die Einrichtung, den Aufbau und den Betrieb globaler Netze verstehen	63
1.1 Hardware	56	3.1 Aufbau und Zugang	63
1.2 Software	57	3.2 Dienste	64
2 Gründe für die Einrichtung, den Aufbau und den Betrieb lokaler Netze verstehen	59	3.3 Client-Server-Prinzip	67

Kompetenz Rechnen

68

1 Dreisatzrechnen	68	2 Verteilungsrechnen	73
1.1 Dreisatz mit geradem Verhältnis	69	2.1 Verteilung nach ganzen Zahlen	73
1.2 Dreisatz mit ungeradem Verhältnis ..	70	2.2 Verteilung nach Brüchen	74
		2.3 Verteilung mit Vor- und Nachleistungen	76

3	Prozentrechnen	78	4.4	Berechnung des Zinssatzes	89
3.1	Prozentrechnen vom Hundert	79	4.5	Zinsrechnen vom vermehrten Kapital	90
3.1.1	Berechnung des Prozentwertes	79	4.6	Zinsrechnen vom verminderten Kapital	91
3.1.2	Berechnung des Prozentsatzes	80	4.7	Nominalverzinsung – Effektivverzinsung	92
3.1.3	Berechnung des Grundwertes	81			
3.2	Prozentrechnen auf Hundert	82	5	Währungsrechnen	95
3.3	Prozentrechnen im Hundert	82	5.1	Umrechnung von EUR in Auslandswährung	95
4	Zinsrechnen	85	5.2	Umrechnung von Auslandswährung in EUR	96
4.1	Berechnung der Zinsen	86			
4.2	Berechnung des Kapitals	87			
4.3	Berechnung der Tage	88			

Lernfeld 1: Das Groß- und Außenhandelsunternehmen präsentieren 98

1	Außerbetriebliche Beziehungen darstellen	100	3	Innerbetriebliche Beziehungen darstellen	133
1.1	Das Groß- und Außenhandelsunternehmen im Wirtschaftskreislauf	100	3.1	Zielsystem des Unternehmens	133
1.2	Geld- und Güterströme im erweiterten Wirtschaftskreislauf	102	3.2	Unternehmensleitbild	135
1.3	Die Stellung des Groß- und Außenhandelsunternehmens in der Wirtschaft	103	3.2.1	Allgemeines	135
1.3.1	Versorgungssysteme der Wirtschaft	104	3.2.2	Kundenorientierung	138
1.3.2	Der Handel in der Marktwirtschaft	105	3.2.3	Qualitätsmanagement	141
2	Leistungsschwerpunkte und Arbeitsgebiete des Groß- und Außenhandelsunternehmens erläutern	107	3.3	Ökonomische, ökologische und soziale Ziele als Unterziele	147
2.1	Leistungen des Handels	107	3.3.1	Ökonomische Ziele	147
2.1.1	Leistungen an der Ware	107	3.3.2	Ökologische Ziele	148
2.1.2	Leistungen der Überbrückung	108	3.3.3	Soziale Ziele	157
2.1.3	Leistungen der Vermittlung	108	3.3.4	Zielbeziehungen	158
2.1.4	Andere Leistungen	108	4	Organisation des Unternehmens beschreiben	161
2.2	Bedeutung und Arten des Handels	109	4.1	Organisationsbegriff	161
2.2.1	Handelstätigkeiten	110	4.2	Aufbauorganisation	163
2.2.2	Einteilung der Großhandelsunternehmen	111	4.3	Delegation von Entscheidungen	175
2.2.3	Betriebsformen im Großhandel	112	4.3.1	Handlungsvollmacht	175
2.2.4	Bedeutung des Großhandels	115	4.3.2	Prokura	177
2.3	Ziele und Formen der Kooperation im Großhandel	117	4.3.3	Zusammenfassender Überblick zu Handlungsvollmacht und Prokura	179
2.3.1	Ziele der Kooperation	117	4.4	Ablauforganisation	181
2.3.2	Formen der Kooperation	118	4.5	Kaufleute	190
2.4	Formen des Außenhandels	120	4.6	Handelsregister	192
2.5	Faktoren für die Wahl des Standortes	127	4.7	Handelsfirma	195
			4.8	Unternehmensformen	197
			4.8.1	Einzelunternehmen	198
			4.8.2	Personengesellschaften am Beispiel der Kommanditgesellschaft (KG)	198
			4.8.3	Kapitalgesellschaften am Beispiel der GmbH	204
			4.8.4	Vergleich von Personen- und Kapitalgesellschaften	208

5	Zusammenwirken des Personals reflektieren	211
5.1	Führungsstile und Führungstechniken	211
5.1.1	Idealtypische Führungsstile	211
5.1.2	Realformen der Führungsstile	212
5.1.3	Führungstechniken	213
5.2	Grundsätze der Menschenführung	214
6	Mit den Regelungen der Berufsausbildung auseinander setzen	216
6.1	Duales Ausbildungssystem	216
6.2	Berufsausbildungsvertrag	218
6.3	Entgeltabrechnung des Auszubildenden	220
7	Die Bedeutung von Tarifverträgen und die Rolle der Sozialpartner beurteilen	223
7.1	Tarifautonomie	223
7.2	Rolle der Sozialpartner	223
7.3	Tarifvertrag	225
7.4	Mittel zur Durchsetzung tarifrechtlicher Forderungen	226
7.4.1	Tarifverhandlungen und Schlichtung	226
7.4.2	Streik und Aussperrung	227
8	Gesamtgesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens darstellen	230
	Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 1	233

Lernfeld 2: Aufträge kundenorientiert bearbeiten

241

1	Rechtliche Grundtatbestände erarbeiten	242
1.1	Vertragsfreiheit	242
1.2	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	243
1.2.1	Rechtsfähigkeit	243
1.2.2	Geschäftsfähigkeit	243
1.3	Rechtsgeschäfte	245
1.3.1	Zustandekommen und Arten von Rechtsgeschäften	245
1.3.2	Form der Rechtsgeschäfte	247
1.3.3	Nichtigkeit und Anfechtbarkeit	249
1.4	Verbraucherschutz	250
1.4.1	Verbraucherschutz durch Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)	251
1.4.2	Verbraucherschutz bei Fernabsatzverträgen	252
1.4.3	Verbraucherschutz durch Preisangaben	255
1.4.4	Verbraucherschutz durch Produkthaftung	255
1.4.5	Verbraucherschutz bei Kreditverträgen	256
1.4.6	Verbraucherschutz durch Produktsicherheit	256
1.5	Eigentum und Besitz	257
2	Kundenaufträge abwickeln	262
2.1	Anbahnung von Kaufverträgen	262
2.1.1	Anfrage	262
2.1.2	Angebot	264
2.1.3	Bestellung (Auftrag)	267
2.1.4	Bestellungsannahme (Auftragsbestätigung)	268
2.2	Abschluss von Kaufverträgen	270
2.2.1	Zustandekommen von Kaufverträgen	270
2.2.2	Erfüllung von Kaufverträgen	272
2.2.3	Inhalt von Kaufverträgen	274
2.2.4	Arten von Kaufverträgen	284
2.2.5	Überwachung der Vertragserfüllung	286
2.3	Störungen bei der Erfüllung von Kaufverträgen	289
2.3.1	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung)	289
2.3.2	Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung)	295
2.3.3	Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	297
2.3.4	Annahmeverzug (Nicht-Rechtzeitig-Annahme)	298
2.3.5	Überblick über die Störungen bei der Erfüllung von Kaufverträgen	299
2.4	Verjährung, Mahn- und Klageverfahren	300
2.4.1	Verjährung	300
2.4.2	Außergerichtliches Mahnverfahren	302
2.4.3	Gerichtliches Mahnverfahren	303
2.4.4	EU-Mahnverfahren	305
2.5	Vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung von Forderungsausfällen	305
2.6	Außenhandelsgeschäfte	306
2.6.1	Kaufverträge im Außenhandels-geschäft	306
2.6.2	Schiedsgerichtsbarkeit	310
2.6.3	Typische Vereinbarungen im Außenhandelsgeschäft	311
2.6.4	Spezifische Arten von Außenhandelsgeschäften	312
2.6.5	Genehmigungsfreie und genehmigungspflichtige Ausfuhr	313
3	Möglichkeiten des Zahlungsverkehrs kennen	319
3.1	Zahlungsmittel und Zahlungsarten	319
3.1.1	Zahlungsmittel	319
3.1.2	Zahlungsarten	319
3.2	Zahlungsmöglichkeiten	320
3.2.1	Überweisung	320

3.2.2	Lastschrift	321
3.2.3	Scheck	322
3.2.4	Elektronischer Zahlungsverkehr	323
3.2.5	Wechsel	327

4 Kundenaufträge mithilfe eines Warenwirtschaftssystems kundenorientiert bearbeiten ... 331

4.1	Wesen und Aufgabe eines computer- gestützten Warenwirtschaftssystems	332
4.2	Aufbau eines computergestützten Warenwirtschaftssystems	332
4.3	Abwicklung von Kundenaufträgen bei Handelswaren mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware	333
4.3.1	Anfrage	334
4.3.2	Angebotserstellung	335
4.3.3	Auftragseingang	337
4.3.4	Auftragsdurchführung und Buchung der Ausgangsrechnung	341
4.3.5	Zahlungseingang und Buchung des Zahlungseingangs	344

5 Geschäftskorrespondenz durchführen ... 346

5.1	Formelle Grundsätze	346
5.2	Aufbau eines Geschäftsbriefes	347
5.3	Geschäftliche E-Mail	349

6 Verkaufsgespräche führen, Kunden beraten und Konflikte lösen ... 350

6.1	Grundlagen der Gesprächsführung	350
6.1.1	Grundbegriffe der Kommunikation	350
6.1.2	Sprache im Verkaufsgespräch	351
6.1.3	Verkaufsgespräche trainieren	352
6.2	Die Verkaufskommunikation	355
6.2.1	Kontaktaufnahme bei verschiedenen Verkaufsformen	355
6.2.2	Bedarfsermittlung	356
6.2.3	Kundenberatung und Verkaufsargumentation	357
6.2.4	Preisgespräch	358
6.2.5	Auf Kundeneinwände reagieren	358
6.2.6	Kaufabschluss	360
6.2.7	Beschwerdemanagement	361

Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 2 ... 363

Lernfeld 3: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren 367

1 Beschaffungsbedarf ermitteln und eine Beschaffungsplanung durchführen ... 368

1.1	Beschaffungsbedarf ermitteln	368
1.2	Beschaffungsplanung vorbereiten	369
1.2.1	Beschaffungsplanung mithilfe von vorhandenem Datenmaterial	369
1.2.2	Beschaffungsplanung mithilfe der Marktforschung vorbereiten	372
1.3	Beschaffungsplanung durchführen	376
1.3.1	Optimale Beschaffungszeit	377
1.3.2	Optimale Bestellmenge	378
1.4	ABC-Analyse durchführen	381

2 Beschaffung durchführen ... 384

2.1	Angebote einholen und nach betrieblichen Vorgaben auswerten	384
2.1.1	Vertragsanbahnung mittels fremdsprachiger Korrespondenz	384
2.1.2	Angebotsvergleich mit Bezugs- kalkulation	385
2.1.3	Lieferantenauswahl	387
2.2	Kaufverträge anbahnen und abschließen	388
2.3	Risiken bei Außenhandelsgeschäften und deren Absicherung	388
2.4	Lieferungsbedingungen im Außen- handel (INCOTERMS)	391

2.5	Zahlungsvereinbarungen beim Außenhandelsgeschäft	393
2.6	Einfuhr	398
2.6.1	Einfuhrverfahren	398
2.6.2	Einfuhrabgaben	400
2.6.3	Genehmigungsfreie und genehmigungspflichtige Importe	401

3 Einen Beschaffungsprozess mithilfe informationstechnischer Systeme durchführen ... 406

3.1	Darstellung eines Beschaffungsprozesses	406
3.2	Abwicklung eines Beschaffungsprozesses	407
3.2.1	Bestellung	407
3.2.2	Bestellungsannahme (Auftragsbestätigung)	408
3.2.3	Wareneingang	409
3.2.4	Rechnungsprüfung	410
3.2.5	Erfassung der Rechnung	411
3.2.6	Zahlungsausgang	415

Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 3 ... 417

Lernfeld 4: Geschäftsprozesse als Werteströme erfassen, dokumentieren und auswerten

423

1	Aufgaben und rechtliche Grundlagen der Finanzbuchhaltung darstellen	425	4	Besonderheiten beim Warenein- und -verkauf buchhalterisch erfassen	455
1.1	Aufgaben der Finanzbuchhaltung	425	4.1	Verbrauchsorientierte Methode	455
1.2	Rechtliche Grundlagen	425	4.2	Bestandsorientierte Methode	458
2	Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz aufzeigen	426	5	Umsatzsteuer erfassen und buchen	460
2.1	Inventur	426	5.1	Erfassen der Umsatzsteuer	460
2.2	Inventar	427	5.2	Buchen der Umsatzsteuer	461
2.3	Bilanz	427	6	Verschiedene Darstellungsformen der Werteströme beurteilen	469
2.4	Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz	428	6.1	Grund-, Haupt- und Nebenbücher	469
2.5	Auswirkungen von Geschäftsfällen auf die Bilanz	431	6.2	Kontenrahmen und Kontenplan	471
3	Werteströme buchhalterisch erfassen und dokumentieren	432	7	Einen einfachen Jahresabschluss erstellen	474
3.1	Bestandskonten	432	8	Die Ergebnisse der Aufzeichnungen analysieren	484
3.2	Der Buchungssatz	434	8.1	Auswertung der Bilanz	485
3.3	Schlussbilanzkonto	440	8.2	Auswertung der GuV-Rechnung	487
3.4	Ergebniskonten (Erfolgskonten)	445	8.3	Beziehungen zwischen Bilanz und GuV-Rechnung	487
3.5	Gewinn- und Verlustkonto – Abschluss der Ergebniskonten	446		Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 4	489
3.6	Zusammenfassendes Beispiel für die Buchung auf Bestands- und Ergebniskonten und deren Abschluss	451		Stichwortverzeichnis	495

Fach- und Fremdwörterverzeichnis

abstrakt	begrifflich, unanschaulich
aktiv	tätig, handelnd, wirksam
Aktiva, sg. Aktivum	Vermögenswerte, Guthaben
alternativ	wechselweise, zwei Möglichkeiten
Analyse	Untersuchung, Zergliederung
audiovisuell	Hören und Sehen ansprechen
auditiv	das Hören betreffend
Automatismus	unbewusster Ablauf von Bewegungen oder Handlungen
autonom	unabhängig, selbstständig, nach eigenen Gesetzen lebend
Brainstorming	Ideenfindung, spontane Ideenäußerung
brutto	ohne Abzug
Defizit	fehlender Betrag, Einbuße, Verlust
Devisen	Zahlungsmittel in ausländischer Währung
Dezentralisation	Aufteilung auf verschiedene Stellen
Diagnose	Feststellung, Erkennung von Merkmalen, gegenwärtiger Stand oder Befund
Differenzierung	Unterscheidung, Trennung
differieren	voneinander abweichen, verschieden sein
dispositiv	verfügbar, abdingbar, nach Vereinbarung änderbar
dynamisch	lebendig bewegt, schwungvoll
effizient	wirksam
elementar	grundlegend
Existenz	Leben, Dasein, Vorhandensein
Experte	Gutachter, Sachverständiger
Export	Ausfuhr (von Waren)
extern	außerhalb, auswärtig, draußen befindlich
Exzerpt	schriftlicher Auszug aus einem Werk
Faktor	mitwirkender Umstand, Multiplikator
finanzieren	die nötigen Geldmittel bereitstellen
Flexibilität	Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit
Funktion	Tätigkeit, Wirksamkeit
funktionell	nach Aufgabenbereichen eingeteilt
Generation	Menschenalter, Zeitraum von etwa 30 Jahren
Globalisierung	weltweite Verbreitung, weltumspannende Ausrichtung
grafisch	durch Zeichnung dargestellt, zeichnerisch
Harmonie	Zusammenklang, Eintracht, Übereinstimmung
horizontal	waagrecht, auf einer Ebene oder Stufe befindlich
immateriell	unkörperlich, rein geistig
Import	Einfuhr aus dem Ausland
inaktiv	untätig
individuell	den Einzelmenschen betreffend
Individuum	Einzelmensch
Innovation	Erneuerung, Verbesserung
Input	Einsatzfaktor, Betrag der Hereinnahme von Produktionsfaktoren, Waren, Dienstleistungen
Instabilität	Unsicherheit, Unbeständigkeit
Instanz	zuständige Behörde, zuständiges Gericht
Institution	Einrichtung, Einsetzung
intern	innerhalb, die eigenen Verhältnisse angehend
Investition	langfristige Kapitalanlage, Kapitaleinlage
Kapazität	Fassungskraft, Aufnahmevermögen
Kombination	Verbindung, Verknüpfung
kommunal	gemeinschaftlich, gemeinsam, eine Gemeinde betreffend
Kompetenz	Fähigkeit, Sachverstand, Zuständigkeit
Komplex	umfassend
Konflikt	Streit, Auseinandersetzung, innerer Zwiespalt
konkret	wirklich, sinnlich, wahrnehmbar, gegenständlich, greifbar
Konkurrenz	Wettstreit, (wirtschaftlicher) Wettbewerb
Konsum	Verbrauch (von Bedarfsgütern)
Kontingent	festgelegte, begrenzte, zugeteilte Menge (Waren, Geld)
kontinuierlich	stetig, ununterbrochen, fortdauernd
Konzentration	Zusammendrängung, Zusammenballung
Konzession	Erlaubnis, Zugeständnis, behördliche Genehmigung

Kreativität	schöpferische Kraft
Limit	Grenze, äußerster Preis
liquid	flüssig, zahlungsfähig, zahlungskräftig
Lizenz	Erlaubnis, Genehmigung (zur Nutzung eines Patents)
Manager	Leiter eines Unternehmens
maximieren	auf den höchstmöglichen Stand bringen
Mechanismus	gewohnheitsmäßiger Ablauf von Vorgängen
minimieren	auf den niedrigsten Stand bringen
Motivation	Beweggrund, Antrieb (zum Handeln)
Multiplikator	Vervielfältiger
netto	nach Abzug
Niveau	Rang, Höhenstufe, Stand
nominal	zum Nennwert
objektiv	sachlich, vorurteilslos
Ökologie	Lehre von den Beziehungen der Lebewesen zu ihrer Umwelt
Ökonomie	Wirtschaft, Bewirtschaftung (der Erde)
optimal	bestmöglich
Output	(Produktions-) Ausstoß
Potenzial	Leistungsvermögen
potenziell	möglich, denkbar
primär	erstrangig
Prinzip	Grundsatz, Grundlage
Priorität	Vorrangigkeit, Vorzugsrecht
Produktion	Erzeugung, Herstellung, Fertigung
Produktionsfaktor	Mittel oder Kraft zur Erstellung von Leistungen
Produzent	Hersteller (von Gütern), Erzeuger
Prognose	Vorhersage
Progression	Steigerung, Zunahme, Zuwachs
Projekt	Plan, Vorhaben
Proportion	Größenverhältnis
qualitativ	die Güte (Qualität) betreffend, gütemäßig
quantitativ	die Menge (Quantität) betreffend, mengenmäßig
Quartal	Vierteljahr
Quote	verhältnismäßiger Anteil
Rating	Beurteilung der Bonität von Schuldnern oder Wertpapieren
rational	vernunftsgemäß
Rationalisierung	vernünftige, wirtschaftliche Gestaltung des Betriebsablaufs
real	wirklich, tatsächlich, rein gütermäßig bewertet
Recycling	Wiederverwertung, Wiederverwendung
refinanzieren	fremde Mittel aufnehmen, um selbst Kredit gewähren zu können
Reklamation	Beanstandung, Beschwerde, Rüge
Ressourcen	Hilfsquellen, Bestände an Rohstoffen, Arbeitskräften, Geld
Rhetorik	Lehre von der wirkungsvollen Gestaltung der Rede
Scoring	Analyse zur Entscheidung unter mehreren Alternativen
Sektor	Ausschnitt, Abschnitt, Bereich, Sachgebiet
sekundär	zweitrangig
signalisieren	anzeigen, ankündigen, Zeichen geben
Situation	Lage, Sachlage, Zustand
standardisieren	vereinheitlichen, normieren
stationär	auf der Stelle stehend, starr, unbeweglich
Struktur	Aufbau, Gefüge, Gliederung
substituieren	ersetzen, austauschen
subventionieren	(finanziell) stützen, unterstützen
Synthese	Zusammenfügung
Tarif	festgelegte Summe für Löhne, Gehälter, Preise, Steuern
tertiär	drittrangig
Transfer	Übertragung von Geld oder Transportgegenständen in ein anderes Land
vertikal	senkrecht, aufeinander aufbauend, untereinander stehend
Visualisierung	optische Gestaltung, Sachverhalt, anschaulich, gestalten
visuell	das Sehen betreffend

Gesetze

AbfAbfV	Verordnung über die umweltfreundliche Ablagerung von Siedlungsabfällen
AHStatGes	Gesetz über die Statistik des grenzüberschreitenden Warenverkehrs (Außenhandelsstatistikgesetz)
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
AWG	Außenwirtschaftsgesetz
AWV	Verordnung zur Durchführung des Außenwirtschaftsgesetzes (Außenwirtschaftsverordnung)
BBankG	Gesetz über die Deutsche Bundesbank (Bundesbankgesetz)
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BImSchG	Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundesimmissionschutzgesetz)
BNatSchG	Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz)
DrittellbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittellbeteiligungsgesetz)
EStG	Einkommensteuergesetz
GbV	Verordnung über die Bestellung von Gefahrgutbeauftragten und die Schulung der beauftragten Personen in Unternehmen und Betrieben
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GewStG	Gewerbesteuergesetz
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GPSG	Gesetz über technische Arbeitsmittel und Verbraucherprodukte (Geräte- und Produktsicherheitsgesetz)
GVG	Gerichtsverfassungsgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
InsO	Insolvenzordnung
JArbSchG	Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend (Jugendarbeitsschutzgesetz)
KrW-/AbfG	Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz)
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz)
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
NachwG	Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen (Nachweisgesetz)
PAngV	Preisangabenverordnung
ProdHaftG	Gesetz über die Haftung für fehlerhafte Produkte (Produkthaftungsgesetz)
ScheckG	Scheckgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SigG	Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen (Signaturgesetz)
StGB	Strafgesetzbuch

TVG	Tarifvertragsgesetz
UStG	Umsatzsteuergesetz
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VerpackV	Verordnung über die Vereinbarung und Verwertung von Verpackungsabfällen (Verpackungsverordnung)
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
WG	Wechselgesetz
WHG	Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts
ZK	VO (EWG) Nr. 2913/92 des Rates zur Festlegung des Zollkodex der Gemeinschaften (Zollkodex)
ZollV	Zollverordnung
ZPO	Zivilprozessordnung

Kompetenz Projektmanagement

1 Leitfaden für die Projektarbeit erarbeiten

Kunden verlangen in modernen Volkswirtschaften sehr oft spezielle Produkte und die damit verbundenen Dienstleistungen. Diese »Güter« weichen von den Standardprodukten eines Unternehmens ab und müssen an die Wünsche der Kunden angepasst werden. Meist geschieht dies unter erschwerten Bedingungen. Der Kunde macht Vorgaben im Hinblick auf das Produkt und die Termine.

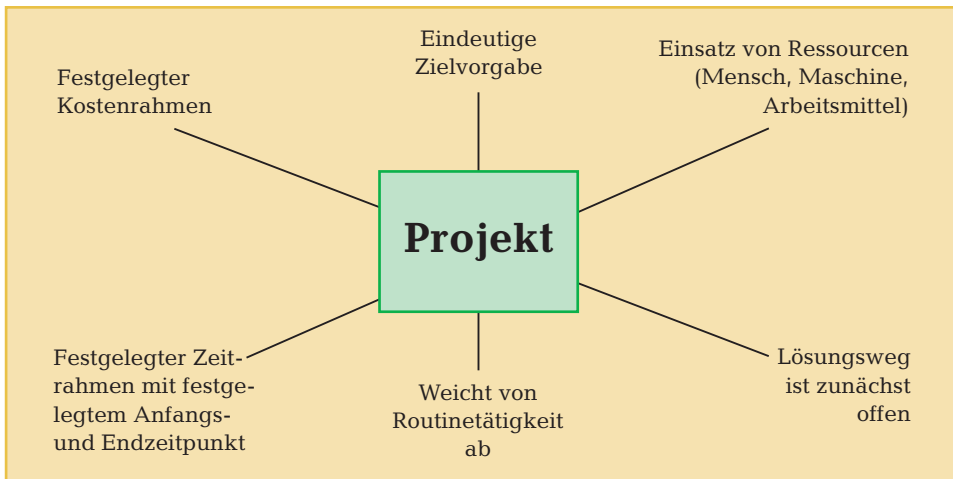
Beispiel: Die Einführung eines Intranets in einem mittelständischen Unternehmen erfordert eine individuelle Hardwareausstattung, aber auch die Anpassung von Standard-Software zur Datensicherung und zum Datenschutz. Gleichzeitig darf der betriebliche Ablauf des Kunden nicht gestört werden. Die Installation des Produktes muss in knapper Zeit erfolgen.

Die Kundenorientierung verlangt, dass Unternehmen bereits beim Eingang der Kundenanfrage flexibel und wirksam arbeiten. Es müssen »alle Räder ineinander greifen«. Zunehmend verlangen deshalb Unternehmen von ihren Mitarbeitern, dass sie sich für Projekte und die damit verbundenen Abläufe fortbilden. Die Methodik, also das Vorgehen bei der Projektarbeit, wird deshalb sowohl in der Schule als auch im Unternehmen erlernt.



Nach **DIN-Norm 69901** ist ein **Projekt ein Vorhaben**, das im Wesentlichen durch die **Einmaligkeit** der Bedingungen in ihrer Gesamtheit **gekennzeichnet** ist.

Diese Definition verlangt nach einer näheren Beschreibung. Für ein Projekt können folgende **Merkmale** benannt werden:



Um Projekte im Unternehmen wirksam gestalten zu können, müssen sowohl an die Planung als auch an die anschließende Leitung, Koordination und Kontrolle während der gesamten Projektdauer hohe Ansprüche gestellt werden. Die Projektleitung ist deshalb für das gesamte **Projektmanagement** verantwortlich. Daraus ergeben sich folgende Aufgaben:

- die Teammitglieder führen,
- die Abläufe organisieren,
- die Ressourcen bereitstellen,
- die Methoden und Werkzeuge zur Projektarbeit einsetzen,
- die Projektergebnisse feststellen und auswerten.

Mit der Übernahme von Projekten sind für ein Unternehmen üblicherweise hohe Kosten und Entscheidungen großer Tragweite verbunden. Deshalb wird das *Projektmanagement*

sehr oft *direkt bei der Unternehmensleitung* angesiedelt. In Abhängigkeit der Kompetenz der Mitarbeiter kann die Leitung auf untere Leitungsebenen delegiert werden.

Da viele Unternehmen noch keine ausreichenden Fachleute für Projekte haben, werden die Projektarbeiten häufig von unternehmensfremden Experten unterstützt, teilweise auch komplett durchgeführt.

Beispiel: Auszug aus der Internetwerbung eines Beratungsunternehmens für Projektmanagement im Bereich von Sport- und Freizeitanlagen. Dabei werden Dienste angeboten für

- Medizin,
- Werbung und Marktforschung,
- Sportwissenschaft und Pädagogik,
- Einrichtungsplanung,
- Finanzdienstleistung,
- Anlagenleitung,
- Sportgerätevertrieb.



1.1 Projektplan erstellen

1.1.1 Projektthema

Die erste Phase eines Projektes ist die *Projektinitialisierung* und die damit verbundene Vorgabe eines **Projektthemas**. Als Ergebnis dieser Phase steht der schriftlich festgelegte **Projektauftrag**, der mit allen betroffenen Personen und Organisationseinheiten abgestimmt werden muss.

Grundlage dafür ist bei **externen Projekten** der mit dem Kunden abgeschlossene Vertrag mit den darin festgelegten Vereinbarungen (Lastenheft), wie z. B. Leistungsumfang, Termine, Aufwand, einzuhaltende Standards, Methoden und Richtlinien, Pflichten des Auftraggebers, Vereinbarungen zur Projektübergabe, Qualitätskriterien, Regeln zur Projektsteuerung.

Bei **internen Projekten** werden die Vorgaben von der Geschäftsleitung festgelegt, die inhaltlich denen von externen Projekten entsprechen.

Interne Projekte	Externe Projekte
<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines neuen Produktes. – Einführung eines neuen Produktes am Markt. – Entwicklung und Veröffentlichung eines gewandelten Unternehmensleitbildes. – Installation eines DV-Netzes im eigenen Unternehmen. – Neuorganisation betrieblicher Teilbereiche oder des gesamten Unternehmens. – Einführung von Telearbeitsplätzen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Erstellen eines Web-Auftritts für einen Kunden. – Durchführung eines Open-Air-Konzerts für die Stadt Mannheim. – Organisation einer Jubiläumsveranstaltung.

Bei der Durchführung von internen bzw. externen Projekten sollten folgende **organisatorische Rahmenbedingungen** geschaffen werden:

- Eine Übersicht erstellen, in der alle Aufgaben aufgelistet werden, die die einzelnen Teammitglieder während des Projekts erfüllen sollen;
- ein »Projektbüro« einrichten, das als Sitzungszimmer dient und mit den notwendigen Gegenständen ausgestattet ist, mindestens mit einer Projektwand, an der alle wichtigen Mitteilungen und der aktuelle Projektplan hängen;
- eine Projektorganisation einrichten, die eine effiziente Abwicklung des Projekts sichert. Diese Art von Organisation ist nur für die Dauer des Projekts aufgebaut und muss wegen der Vielfältigkeit eines Projekts mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen besetzt sein.



Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

Internes Papier

5. Mai 2009

Sehr geehrte Damen und Herren,

unser Unternehmen ist in der Region bekannt für innovative und zukunftsweisende Produkte und Dienstleistungen.

Es wird auch weiterhin unser oberstes Ziel sein, kreativ am Markt zu agieren. Dafür schlagen wir nun auch neue Wege ein.

Nicht mehr nur der Kunde draußen ist unser Ansprechpartner. Wir verstehen auch unsere Mitarbeiter als Kunden und gleichzeitig Dienstleister in unserem Unternehmen. Dafür kann jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter etwas leisten. Dafür kann aber auch unser Unternehmen etwas leisten.

»Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

.... unter diesem Thema wollen wir unser Projekt angehen. Geplant ist die Errichtung und anschließende Unterhaltung eines Gesundheits- und Fitnessparks auf dem angrenzenden Gelände Zehnjauchert/Auwaldstraße.

Als von der Geschäftsleitung benannte Projektleiterin möchte ich Sie deshalb zu unserem **»Kick-off-Meeting«** am **22. Mai 2009** in den **Kleinen Konferenzraum** im Hause einladen. Herr Disch-Wendler, ausgewiesener Experte im Bereich des Projektmanagements, wird uns als externer Berater in die Thematik einführen und das Projekt organisatorisch begleiten.

Tagesordnung:

- Begrüßung – Herr Dr. Schwab
- Projekteinführung – Herr Disch-Wendler
- Zeitplanung, Fixpunkte, Kostenrahmen – Frau Werthmann
- Workshop – Moderation Herr Disch-Wendler

Bringen Sie Offenheit und Ideen mit.

Auf eine spannende und konstruktive Projektarbeit mit Ihnen freut sich

Ihre

C. Solltau

Claire Solltau
Personalleiterin

Verteiler:

- | | |
|--------------------------|--|
| Herr Dr. Schwab (S) | – Geschäftsleitung (GL) |
| Frau Solltau (So) | – Geschäftsleitung/Personalleitung, Projektleitung |
| Herr Disch-Wendler, M.A. | – Senior Consult der Benedikt Disch Management Consult GmbH, |
| Frau Dr. Kern (Kn) | – Personalleitung – Personalentwicklung |
| Frau Werthmann (We) | – Controlling |
| Herr Künast (Kü) | – Geschäftsleitung/Geschäftsfeldstrategie |

1.1.2 Projektziele

»Das Ziel muss man früher kennen als die Bahn.« (Jean Paul, 1763 – 1825)

Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

Projektgruppe: »Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

Gesprächsnotiz 22. Mai 2009

Kick-off-Meeting

Als wesentliche und definierte Ziele des Projekts wurden herausgearbeitet und der GL unterbreitet:

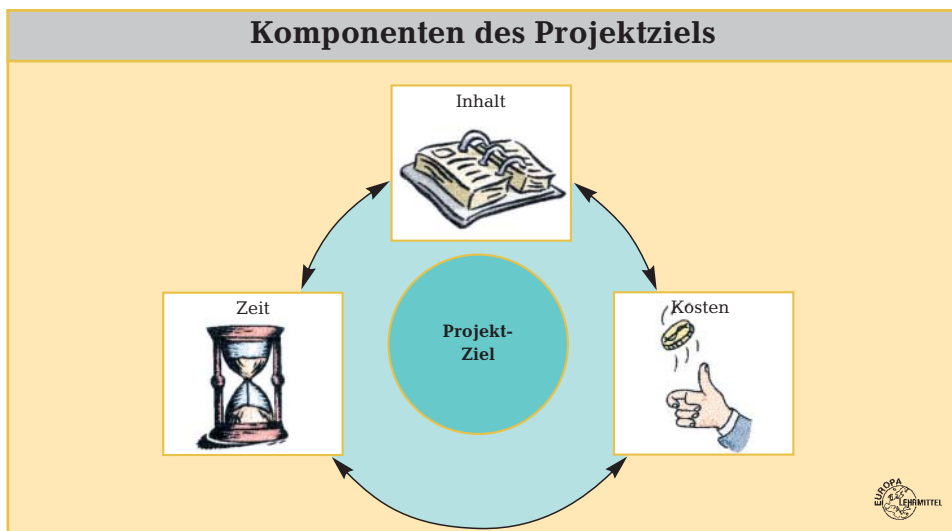
- ▶ **Inhaltsziel:** Errichtung und Einrichtung eines Gesundheits- und Fitnessparks auf dem angrenzenden Gelände Zehnjauchert/Auwaldstraße
- ▶ **Zeitziel:** 14. Juni 2010 – fällt zusammen mit dem 25-jährigen Betriebsjubiläum
- ▶ **Budget:** 1,5 Mio. EUR – laufende Kosten: 150.000 EUR



Das **Projektziel** schafft eine *gesicherte Planungs- und Handlungsgrundlage*.

Sehr häufig besteht das Projektziel aus den Komponenten

- **Leistungs-/Inhaltsziel:** inhaltliche Beschreibung des Projekts,
- **Zeitziel:** Terminvorgaben für das Erreichen des inhaltlichen Projektziels,
- **Kostenziel:** Budget des Projekts.



Die beiden Komponenten *Zeitziel* und *Kostenziel* hängen in der Regel vom *Inhaltsziel* ab. Dieses Ziel ist jedoch bei Kosten- und/oder Terminüberschreitung hinfällig.

Beispiele:

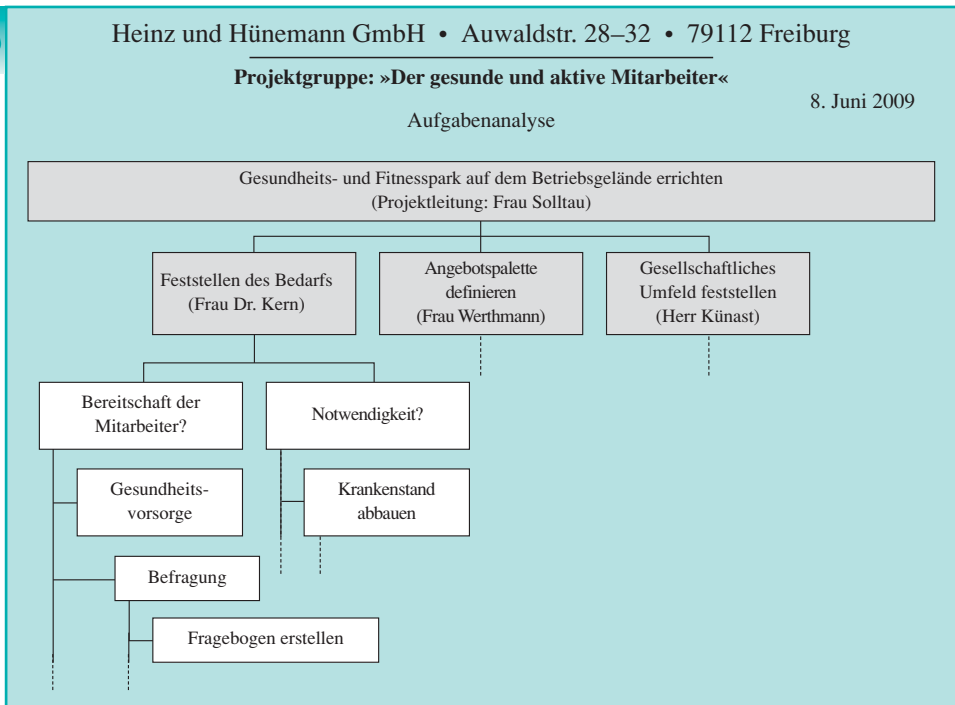
1. Das Projekt »Präsentation des Unternehmens auf einer Messe« muss vor Beginn der Messe abgeschlossen sein, da es sonst keinen Sinn mehr hat.
2. Sollte die Finanzierung bei Konjunkturunbruch problematisch werden, dann würde damit das gesamte Projekt hinfällig werden.

Damit das Projektziel erreicht werden kann, muss es

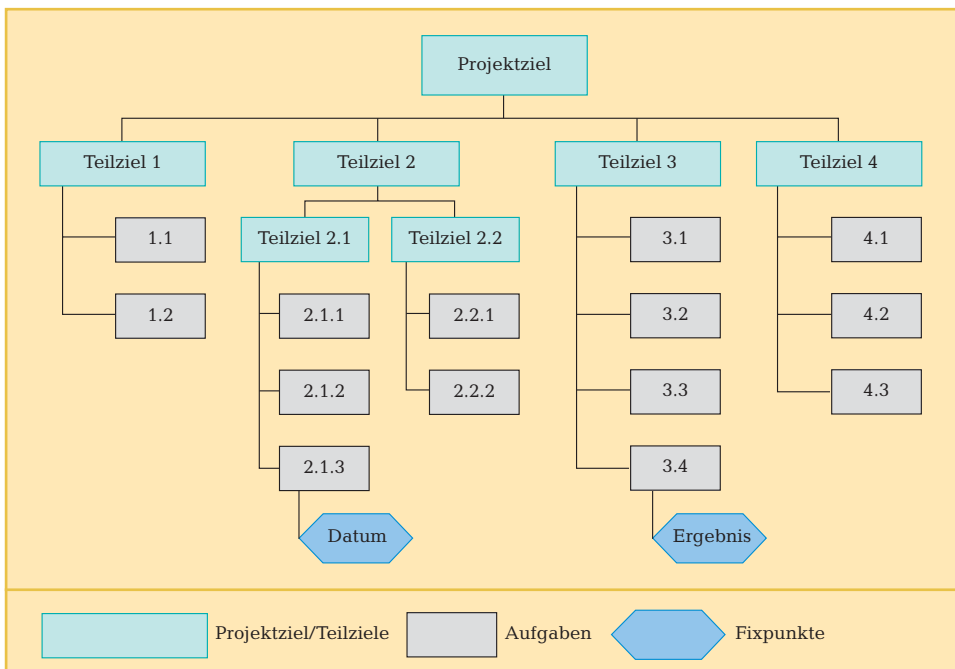
eindeutig, vollständig, widerspruchsfrei, überprüfbar, erreichbar, auf der Grundlage der im Projektauftrag festgelegten Vereinbarungen

formuliert, und schriftlich festgelegt werden. Dabei ist es hilfreich, sich das Projektende vor Augen zu führen und die gewünschte Endsituation eindeutig zu beschreiben.

1.1.3 Problem- und Aufgabenanalyse



Ist das Projektziel eindeutig formuliert, so kann nun festgelegt werden, was alles zu tun ist, um das Ziel zu erreichen. Dabei ist es sinnvoll, das gesamte Projekt zu strukturieren und die einzelnen Aktivitäten und Aufgaben grafisch darzustellen.



Es gibt zwei *Vorgehensweisen* bei der *Strukturierung*:

- **Objekt- bzw. produktorientiertes Vorgehen:** Ausgangspunkt ist das *Projektziel*, das in seine *Bestandteile* zerlegt wird.
- **Prozess- bzw. phasenorientiertes Vorgehen:** Ausgangspunkt ist der *Weg*, der zum Erreichen des Projektziels zurückgelegt werden muss. Er wird in kleinere *Teilziele* zerlegt, die chronologisch geordnet werden.

Unabhängig von der Vorgehensweise müssen dabei **wichtige Grundsätze** beachtet werden:

- Die Aufgaben müssen eindeutig und vollständig beschrieben sein.
- Die Aufgaben müssen vollständig aufgelistet sein.
- Die Aufgaben müssen klar voneinander abgegrenzt sein.
- Die Aufgaben dürfen sich nicht überschneiden.
- Die Aufgaben müssen einem Verantwortlichen genau zugeordnet werden können.
- Probleme und Risiken, die bei der Analyse auftauchen, sollten festgehalten und während der Durchführung besonders beachtet werden.

Eine nach diesen Grundsätzen durchgeführte Analyse

- bietet eine relativ einfache Überprüfung auf Vollständigkeit der Aufgaben,
- fördert ganzheitliches Denken, da immer das gesamte Projekt vor Augen geführt wird,
- eignet sich als Kommunikationsmittel, da jedes Projektmitglied sofort seinen Beitrag zum Projekt erkennt,
- reduziert die Komplexität, da das Gesamtprojekt in einzelne, leichter überschaubare Aufgaben unterteilt wird.

Am Ende jeder Aufgabenreihe werden *Fixpunkte* gesetzt, bei denen die vereinbarten Ergebnisse erbracht sein müssen.

1.1.4 Ablauf- und Zeitplanung

Es gibt eine Vielzahl von Darstellungsmöglichkeiten der Ablauf- und Zeitplanung, wie zum Beispiel

- Gantt-Diagramm,
- Netzplantechnik,
- Kalendarium,
- Zeitstrahl.

Durch die grafische Darstellung des Ablaufs ist es jederzeit möglich, den Stand des Projekts festzustellen.

Fixpunkte markieren den **Abschluss wichtiger Projektschritte**.



Zu diesen Zeitpunkten können Entscheidungen über den weiteren Projektfortgang gefällt werden: Wird das Projekt wie geplant fortgeführt, wird es abgebrochen oder wird es in Teilen wiederholt?



Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

Juni 2009 20/21 Arbeitstage		Juli 2009 23 Arbeitstage		August 2009 21 Arbeitstage		
1 Mo Pfingstmontag	23	1 Mi		1 Sa		
2 Di		2 Do		2 So		
3 Mi		3 Fr	Befragung	3 Mo	Auswertung der Befragung	
4 Do		4 Sa		4 Di		32
5 Fr		5 So		5 Mi		
6 Sa		6 Mo	28	6 Do		
7 So		7 Di		7 Fr		
8 Mo	24	8 Mi		8 Sa		
9 Di	Projektsitzung	9 Do		9 So		
10 Mi		10 Fr	Auswertung der Befragung	10 Mo	33	
11 Do Fronleichnam		11 Sa		11 Di		
12 Fr		12 So		12 Mi		
13 Sa		13 Mo	29	13 Do		
14 So		14 Di		14 Fr		
15 Mo	25	15 Mi		15 Sa Mariä Himmelfahrt		
16 Di	Fragebogen fertig	16 Do	Auswertung der Befragung	16 So	34	
17 Mi		17 Fr		17 Mo		
18 Do		18 Sa		18 Di		
19 Fr		19 So		19 Mi		
20 Sa		20 Mo	30	20 Do		
21 So Sommeranfang		21 Di		21 Fr		
22 Mo	26	22 Mi	Auswertung der Befragung	22 Sa	35	
23 Di		23 Do		23 So		
24 Mi Johannistag		24 Fr		24 Mo		
25 Do		25 Sa		25 Di Perspektivsitung		
26 Fr		26 So		26 Mi		
27 Sa		27 Mo	31	27 Do		
28 So		28 Di		28 Fr		
29 Mo Peter und Paul	27	29 Mi		29 Sa		
30 Di		30 Do		30 So		
		31 Fr		31 Mo	36	

1.1.5 Aufgabenverteilung



Heinz und Hünemann GmbH • Auwaldstr. 28–32 • 79112 Freiburg

Projektgruppe: »Der gesunde und aktive Mitarbeiter«

