

Bahr
Liebermann

Berufsfachliche und Berufspraktische Kompetenz Wirtschaft

Band 2



Merkur 
Verlag Rinteln



Reihe „Berufsfachliche und Berufspraktische Kompetenz Wirtschaft“

Verfasserinnen:

Annelie Bahr, Sigmaringen

Andrea Liebermann, Sigmaringen

unter Berücksichtigung von Texten von Hartmut Hug, Sabine Knauer, Kerstin Mühlmeier, Ralf Salih, Dr. Hermann Speth und Axel Zimmermann

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

Coverbild: alexdndz – stock.adobe.com

* * * * *

1. Auflage 2024

© 2024 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0829-01

ISBN 978-3-8120-0829-7

Vorwort

Die Reihe **Berufsfachliche und Berufspraktische Kompetenz Wirtschaft** richtet sich konsequent an den didaktischen und inhaltlichen Vorgaben des **neuen Bildungsplans** für die berufsbezogenen Fächer (kaufmännischer Bereich) an der zweijährigen Berufsfachschule in Baden-Württemberg aus.

Die Lernfelder der zwei Schuljahre werden jeweils in einem Schulbuch und Arbeitsheft behandelt. Es werden neben den **Berufsfachlichen Kompetenzen** auch die **Berufspraktischen Kompetenzen** vermittelt.

Sowohl in den Schulbüchern als auch in den Arbeitsheften wird darauf geachtet, dass die Inhalte dem Niveau der Zielgruppe **angemessen und sprachsensibel** gestaltet sind.

Im vorliegenden **Schulbuch für das 2. Schuljahr** werden die folgenden Inhalte des Bildungsplans abgedeckt:

Berufsfachliche Kompetenz – 2. Schuljahr

Lernfeld 4: Sachgüter und Dienstleistungen beschaffen und Verträge schließen

Lernfeld 5: Wirtschaftliche Einflüsse in der sozialen Marktwirtschaft auf das eigene Lebensumfeld und ein Unternehmen einschätzen

Lernfeld 6: Ein Projekt planen und durchführen

Berufspraktische Kompetenz – 2. Schuljahr

Lernfeld 3: Arbeitsvorgänge organisieren

Lernfeld 4: Sachgüter und Dienstleistungen beschaffen und Verträge schließen

Das Schulbuch ist auf das **Arbeitsheft für das 2. Schuljahr** (Merkur-Nr. 1829) **abgestimmt**. Im Schulbuch wird im Inhaltsverzeichnis und am Seitenrand durch ein Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen aus dem Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Umgekehrt wird im Arbeitsheft zu Beginn eines jeden neuen Abschnitts gekennzeichnet, wo man im Schulbuch die passenden Informationen findet, um die Arbeitsaufträge zu lösen. Es ist daher ideal, wenn Schulbuch und Arbeitsheft **gemeinsam im Unterricht** eingesetzt werden.

Sigmaringen, Sommer 2024

Lernfeld 4

Sachgüter und Dienstleistungen beschaffen und Verträge schließen



Teilprozesse der Beschaffung

Beschaffung planen

Bezugsquellen ermitteln

Menge und Zeit planen

Angebote einholen und vergleichen

Nachhaltigkeit bei der Beschaffung beachten

Bestellung abwickeln

Mit Vertragsstörungen umgehen

Die berufsfachlichen Inhalte werden ergänzt durch berufspraktische Kompetenzen, siehe hierzu die Ausführungen auf S. 267 ff.

Betriebswirtschaftliche Inhalte von Lernfeld 4

- Definition Beschaffung
- Bedarf feststellen
 - Prinzipien quantitativer Bedarf
 - Prinzipien qualitativer Bedarf
- interne Bezugsquellen
- externe Bezugsquellen
 - primäre, sekundäre Bezugsquellen
 - ökonomische Kriterien
 - Lieferkettengesetz
- optimale Bestellmenge
- Vorratsbeschaffung
 - Bestellpunktverfahren
 - Bestellrhythmusverfahren
- Just-in-time-Konzeption
- Versenden von Anfragen
- Angebote vergleichen und bewerten
 - quantitativer Angebotsvergleich (Bezugskalkulation)
 - qualitativer Angebotsvergleich (Entscheidungsbewertungstabelle)
- Angebotsvergleich durchführen
- ökologische Ausrichtung der Beschaffung
- Kreislaufwirtschaftsgesetz
- soziale Ausrichtung der Beschaffung am Beispiel des „fairen Handels“
- Bestellung (Begriff, rechtliche Bindung)
- Bestellung über Warenplattformen
- Vertragsarten
- Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGBs)
- Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften
- vom Angebot zur Bestellung beim Lieferer
- Nicht-Rechtzeitig-Lieferung
- Schlechtleistung
- Beispiele für Reaktionen bei Vertragsstörungen

IUS

Anfrage:
Bd. 1, BFK, LF 2,
Kap. 3

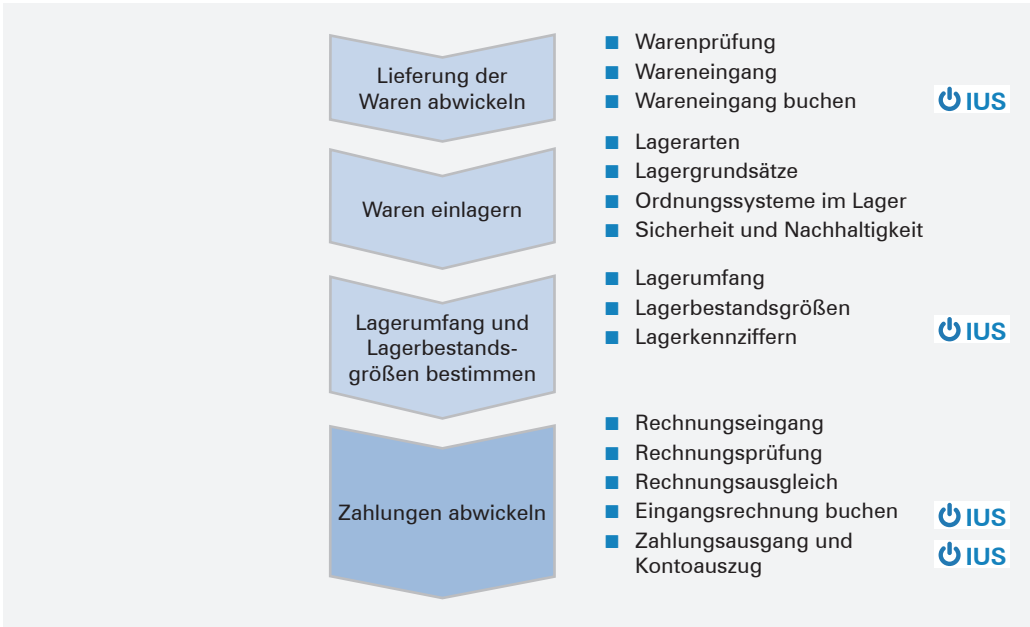
IUS



Begriff Nachhaltigkeit:
Bd. 1, BFK,
LF 2, Kap. 4

Zustandekommen
von Verträgen:
Bd. 1, BFK, LF 2,
Kap. 2

IUS

IUS



 Zu den mit dem -Symbol gekennzeichneten Prozessschritten werden über die Internetseite des ZSL (Zentrum für Schulqualität und Lehrerfortbildung Baden-Württemberg) praxiserprobte Unterrichtsmaterialien für den Einsatz einer integrierten Unternehmenssoftware angeboten: <https://integrus.de/>.



1 Abfolge des Beschaffungsprozesses

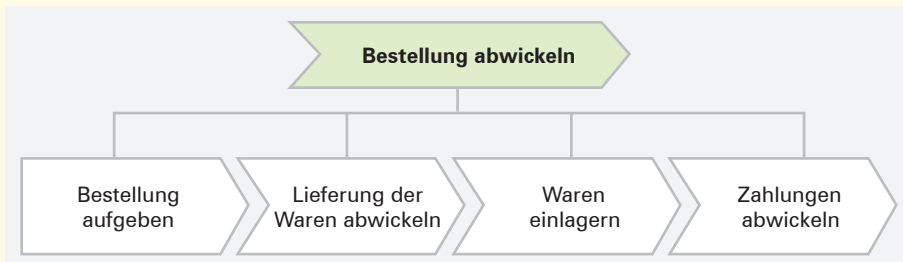
Die **Beschaffung** umfasst die Bereitstellung von Materialien, Dienstleistungen, Betriebsmitteln, Rechten sowie Informationen über den Beschaffungsmarkt für den Leistungsprozess eines Unternehmens.



Der **Beschaffungsprozess** ist eine Abfolge von Schritten, die ein Unternehmen durchführt, um Produkte oder Dienstleistungen von außerhalb zu beschaffen.

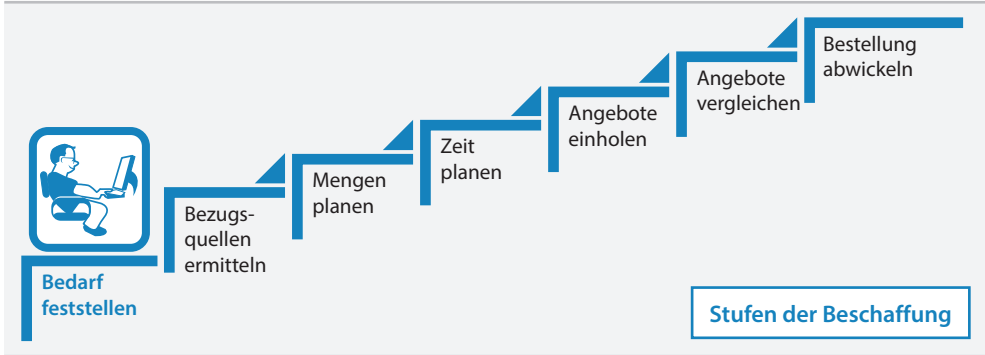


- **Bedarf feststellen:** Das Unternehmen erkennt, dass es etwas braucht, sei es ein Produkt oder eine Dienstleistung. **(DASS)**
- **Bezugsquellen ermitteln:** Man sucht nach verschiedenen Lieferanten, die das benötigte Produkt oder die Dienstleistung liefern können. **(WO)**
- **Mengen planen:** Hier wird festgestellt, **WIE VIEL** von den benötigten Produkten bestellt werden sollen.
- **Zeit planen:** Das Unternehmen legt den Zeitraum nach bestimmten Kriterien dafür fest, **WANN** bestellt werden soll.
- **Angebote einholen:** Das Unternehmen fordert Angebote von verschiedenen Lieferanten an, um Preise und Bedingungen zu vergleichen. **(BEI WEM)**
- **Angebote vergleichen:** Aus den Angeboten wählt das Unternehmen den Lieferanten aus, der die besten Konditionen bietet.
- **Bestellung abwickeln:**

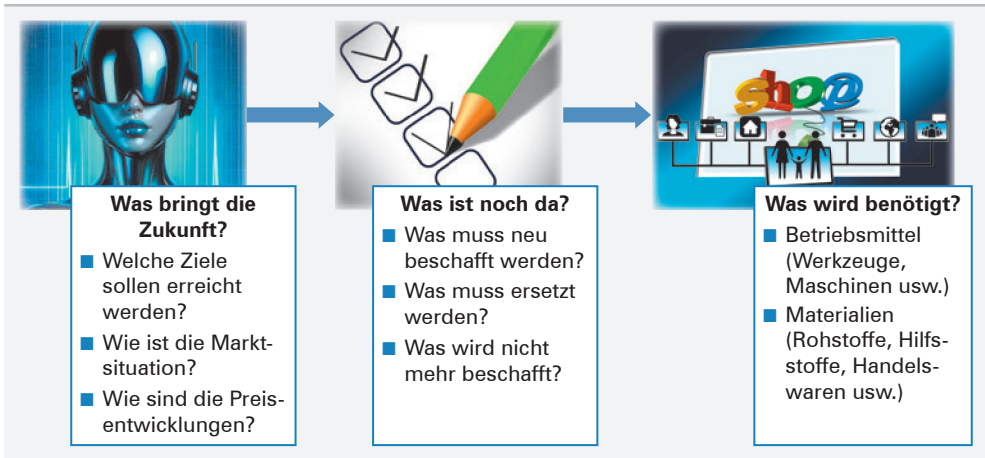


- **Bestellung aufgeben:** Das Unternehmen bestellt die Ware oder die Dienstleistung beim ausgewählten Lieferanten.
- **Lieferung der Waren abwickeln:** Die bestellte Ware oder Dienstleistung wird geliefert und auf Qualität und Vollständigkeit geprüft. Der Wareneingang wird erfasst.
- **Waren einlagern:** Die Waren werden nach bestimmten Kriterien gelagert.
- **Zahlungen abwickeln:** Nach erfolgreicher Prüfung bezahlt das Unternehmen den Lieferanten.

2 Bedarf feststellen



Ein Unternehmen muss zunächst festlegen, welche Betriebsmittel und Materialien jetzt und zukünftig beschafft werden müssen. Nur dann kann es effizient und effektiv arbeiten. Um dies festzustellen, sind alle Abteilungen in die **Bedarfsanalyse** eingebunden.

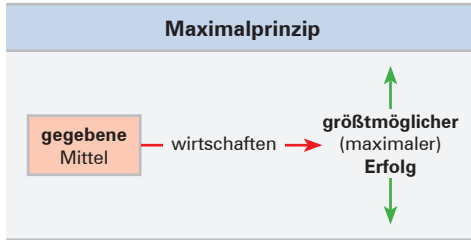


(1) Prinzipien bei der Bestimmung des quantitativen Bedarfs

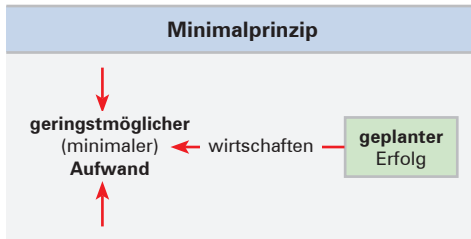
Das **ökonomische Prinzip**, oft auch als Wirtschaftlichkeitsprinzip bezeichnet, ist eine ganz einfache Idee. Sie besagt, wie man am besten mit seinen Ressourcen (wie Geld, Zeit oder Material) umgeht und vernünftig wirtschaftlich handelt.

Es gibt zwei Wege, wie man das machen kann:

- **Maximalprinzip:** Hier versucht man mit den Ressourcen, die man hat, so viel wie möglich zu erreichen.
- **Minimalprinzip:** Bei diesem Prinzip geht es darum, ein bestimmtes Ziel mit möglichst wenig Einsatz zu erreichen.

**Beispiel:**

Für das bevorstehende Firmenjubiläum mit 150 geladenen Gästen hat die Geschäftsleitung einen Kostenrahmen von 5000,00 EUR vorgegeben. Der verantwortliche Mitarbeiter hat sich an mehrere Caterer gewandt, damit diese auf der Basis dieser Vorgabe einen Vorschlag für das abendliche Buffet unterbreiten. Der Anbieter mit dem anspruchsvollsten Buffet erhält den Auftrag.

**Beispiel:**

Zur Durchführung des Räum- und Streudienstes auf dem Firmengelände während der Wintermonate haben wir mehrere Dienstleister im Bereich Facility Management (Liegenschaftsverwaltung) um die Abgabe eines Angebotes gebeten. Der preisgünstigste Anbieter erhält den Zuschlag.

(2) Prinzipien bei der Bestimmung des qualitativen Bedarfs

Beim Bestimmen des qualitativen Bedarfs an Sachgütern und Dienstleistungen müssen neben den ökonomischen Gesichtspunkten auch ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden.

Das bedeutet, die Unternehmensleitung muss alle unternehmerischen Entscheidungen z. B. auch unter Umweltgesichtspunkten treffen. Grund hierfür ist unter anderem das Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG), das bestimmt, dass alle, die Güter produzieren, vermarkten oder konsumieren, für die Vermeidung, Verwertung oder umweltverträglichen Entsorgung der Abfälle grundsätzlich selbst verantwortlich sind.

↪ Vgl. hierzu
Kapitel 7.3 – Nachhaltigkeit bei der
Beschaffung beachten





VERSTANDEN?

1. Nennen Sie zwei eigene Beispiele für das Handeln nach dem ökonomischen Prinzip
 - 1.1 im privaten Haushalt und
 - 1.2 im wirtschaftlichen Betrieb.
2. Begründen Sie, warum Minimalprinzip und Maximalprinzip zwei Ausprägungen des wirtschaftlichen Prinzips darstellen.
3. Beurteilen Sie diese Formulierung des ökonomischen Prinzips:
„Mit möglichst geringem Aufwand an Mitteln soll der größtmögliche Erfolg erzielt werden.“
4. Prüfen Sie, in welchen der folgenden Fälle
 - das Maximalprinzip
 - das Minimalprinzip
 - weder das Maximalprinzip noch das Minimalprinzip zur Anwendung kommen.
 - 1 Ein Unternehmen möchte für die Mitarbeiter insgesamt 50 neue Laptops mit einer bestimmten Ausstattung erwerben. Es werden Angebote eingeholt, um bei dem preisgünstigsten Anbieter zu kaufen.
 - 2 Ein Produktionsbetrieb bemüht sich, seine Produktionsanlagen so zu betreiben, dass Wasser und Luft nicht verunreinigt werden.
 - 3 Ein Kurierdienst plant, mit dem Einsatz möglichst weniger Auslieferungsfahrzeuge seine Marktposition auszubauen und Marktführer zu werden.
 - 4 Ein Busunternehmen weist seine Fahrer an, durch Beachtung der günstigsten Drehzahlbereiche mehr Kilometerleistung bei gegebenem Treibstoffeinsatz zu erzielen.
 - 5 Ein Unternehmen möchte seine gesamte Produktion in den nächsten Jahren auf das Prinzip der Nachhaltigkeit umstellen.

15 Weiterführende Anwendungen einer Tabellenkalkulation am Beispiel von MS EXCEL



LS 17

Hinweis: Weiterführende Fertigkeiten in EXCEL

Das Kapitel 15 baut auf den im Schuljahr 1 erworbenen EXCEL-Kenntnissen auf (siehe Bd. 1, Berufsfachliche Kompetenz, Lernfeld 2, Kapitel 5).

15.1 Die WENN-Funktion

15.1.1 Syntax der WENN-Funktion

Die WENN-Funktion gehört neben der SUMMEN-Funktion zu den wichtigsten Funktionen von Microsoft EXCEL. Mit dieser Funktion lassen sich eine Vielzahl von EXCEL-spezifischen Problemen einfach und unkompliziert lösen. Insbesondere, wenn das Ergebnis von mehreren Bedingungen abhängig ist.

Syntax WENN-Funktion:

=WENN(PRÜFUNG;DANN_WERT;SONST_WERT)

15.1.2 Die WENN-Funktion verwenden

(1) Die Prüfung

Bei der WENN-Funktion **überprüft** EXCEL im ersten Schritt, ob die **Bedingung** erfüllt ist. Wie bei jeder Funktionseingabe muss auch in diesem Fall mit einem Gleichheitszeichen begonnen werden:

=WENN(PRÜFUNG;DANN_WERT;SONST_WERT)

Beispiele:

1. Ist der Umsatz in Zelle E7 **größer als** 7 500,00 EUR?

=WENN(E7>7500;...)

| | A | B | C | D | E | F |
|----|------------------------------|---------------------|------------|------------|------------|----------------|
| 1 | Goslarer Büromöbel AG | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | Bonus 1. Quartal 20... | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | Umsatz im 1 Quartal | | | | M |
| 6 | Name | Januar | Februar | März | Summe | Bonusstufe 1 E |
| 7 | Ollmann | 3.100,00 € | 3.400,00 € | 2.900,00 € | 9.400,00 € | |
| 8 | Nieland | 1.900,00 € | 1.600,00 € | 1.900,00 € | 5.400,00 € | |
| 9 | Imken | 2.500,00 € | 2.000,00 € | 2.500,00 € | 7.000,00 € | |
| 10 | Janßen | 2.800,00 € | 2.200,00 € | 3.800,00 € | 8.800,00 € | |
| 11 | Ulsamer | 3.000,00 € | 3.200,00 € | 3.600,00 € | 9.800,00 € | |
| 12 | | | | | | |

Hier Funktion eingeben!

Es wird überprüft, ob der Umsatz in der Zelle E7 **größer als** 7 500,00 EUR ist.

Weitere Beispiele der Überprüfung können wie folgt umgesetzt werden:

2. Ist der Umsatz in Zelle E7 **kleiner als** 7 500,00 EUR?

=WENN(E7<7500;...)

Es wird überprüft, ob der Umsatz in der Zelle E7 **kleiner als** 7 500,00 EUR ist!

Bei der Überprüfung von Text muss dieser in **Anführungszeichen** gesetzt werden.

3. Steht in der Zelle A6 das Wort „Name“?

=WENN(A6="NAME";...)

| | A | B | C | D | E | F |
|----|-------------------------------|----------------------|----------------|-------------|--------------|---------------------|
| 1 | Goslarer Büromöbel AG | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | Bonus 1. Quartal 20... | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | Umsatz im 1. Quartal | | | | M |
| 6 | Name | Januar | Februar | März | Summe | Bonusstufe 1 |
| 7 | Ollmann | 3.100,00 € | 3.400,00 € | 2.900,00 € | 9.400,00 € | |
| 8 | Nieland | 1.900,00 € | 1.600,00 € | 1.900,00 € | 5.400,00 € | |
| 9 | Imken | 2.500,00 € | 2.000,00 € | 2.500,00 € | 7.000,00 € | |
| 10 | Janßen | 2.800,00 € | 2.200,00 € | 3.800,00 € | 8.800,00 € | |
| 11 | Ulsamer | 3.000,00 € | 3.200,00 € | 3.600,00 € | 9.800,00 € | |
| 12 | | | | | | |

Es wird überprüft, ob in der Zelle E6 das Wort „Name“ steht.

Für die Prüfung der Bedingungen stehen dem Anwender mehrere logische Operatoren zur Verfügung.

| Logischer Operator | Bedeutung |
|--------------------|--------------------------|
| = | gleich |
| <> | ungleich |
| > | größer |
| < | kleiner |
| >= | größer oder gleichgroß |
| <= | kleiner oder gleichklein |

Hinweis:

Für die Überprüfung und ggf. spätere Ausgabe von Text muss dieser immer in Anführungszeichen, z. B. **"Bonus"** gesetzt werden.

Innerhalb der **WENN-Funktion** kann auch **mit direkten Zellenbezügen** gearbeitet werden, was in der Regel immer zu bevorzugen ist, weil so die neuen Werte für die Berechnung einfach übernommen werden können und die Tabelle somit immer aktuell gehalten werden kann.

Beispiele:

1. Ist der Umsatz in Zelle E7 **größer als** E13?

=WENN(E7>E13;...)

| | A | B | C | D | E | F |
|----|-------------------------------|---------------------|---------------------|-------------|--------------|---------------------|
| 1 | Goslärer Büromöbel AG | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | Bonus 1. Quartal 20... | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | Umsatz im 1. Quartal | | | | | |
| 6 | Name | Januar | Februar | März | Summe | Bonusstufe 1 |
| 7 | Ollmann | 3.100,00 € | 3.400,00 € | 2.900,00 € | 9.400,00 € | |
| 8 | Nieland | 1.900,00 € | 1.600,00 € | 1.900,00 € | 5.400,00 € | |
| 9 | Imken | 2.500,00 € | 2.000,00 € | 2.500,00 € | 7.000,00 € | |
| 10 | Janßen | 2.800,00 € | 2.200,00 € | 3.800,00 € | 8.800,00 € | |
| 11 | Ulsamer | 3.000,00 € | 3.200,00 € | 3.600,00 € | 9.800,00 € | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | Bonusstufe 1 | Bonusstufe 2 | | | |
| 14 | Umsatz ab | 7.500,00 € | 9.000,00 € | | | |
| 15 | Bonushöhe | 500,00 € | 250,00 € | | | |

Hier
Funktion
eingeben!

Es wird überprüft, ob der Umsatz in der Zelle E7 **größer als** die Zahl in Zelle E13, in diesem Fall 7500,00 EUR, ist.

Sollte sich in diesem Beispiel die Stufe für die Ausschüttung des Bonus ändern, müsste lediglich der Wert in Zelle E13 geändert werden. Dies würde zu einer automatischen Aktualisierung der Tabelle durch EXCEL führen.

2. Ist der Umsatz in Zelle E7 **kleiner als** E13?

=WENN(E7<E13;...)

Es wird überprüft, ob der Umsatz in der Zelle E7 **kleiner als** die Zahl in der Zelle E13, in diesem Fall 7 500,00 EUR, ist!

3. Steht in der Zelle A6 das **identische** Wort wie in der Zelle D13?

=WENN(A6=D13;...)

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|----|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|--------------|------------------------|---------------------|--------------------|
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | Umsatz im 1. Quartal | | | | | Möglicher Bonus | | |
| 6 | Name | Januar | Februar | März | Summe | Bonusstufe 1 | Bonusstufe 2 | Gesamtbonus |
| 7 | Ollmann | 3.100,00 € | 3.400,00 € | 2.900,00 € | 9.400,00 € | | | |
| 8 | Nieland | 1.900,00 € | 1.600,00 € | 1.900,00 € | 5.400,00 € | | | |
| 9 | Imken | 2.500,00 € | 2.000,00 € | 2.500,00 € | 7.000,00 € | | | |
| 10 | Janßen | 2.800,00 € | 2.200,00 € | 3.800,00 € | 8.800,00 € | | | |
| 11 | Ulsamer | 3.000,00 € | 3.200,00 € | 3.600,00 € | 9.800,00 € | | | |
| 12 | | | | | | | | |
| 13 | | | | Stufe 1 | 7.500,00 € | | | |
| 14 | | | | Stufe 2 | 9.000,00 € | | | |

Es wird überprüft, ob in der Zelle E6 das **identische** Wort der Zelle D13 steht, in diesem Fall das Wort „Name“.

Hinweis:

Da es sich um einen wortwörtlichen Vergleich handelt und wir mit Zellenbezügen arbeiten müssen, dürfen in diesem Fall keine Anführungszeichen verwendet werden.



1 Ordnungsmerkmale der sozialen Marktwirtschaft

In einem Rechtsstaat muss die Wirtschaftsordnung in eine Rechtsordnung eingebunden sein, die sich wiederum an der Verfassung, in der Bundesrepublik Deutschland also am Grundgesetz [GG] auszurichten hat.

Das **Grundgesetz** schreibt ausdrücklich **keine bestimmte Wirtschaftsform** vor, sondern lässt einen weiten Spielraum für denkbare Wirtschaftsordnungen. Das Grundgesetz enthält deshalb neben garantierten Freiheitsrechten auch eine Vielzahl von Einschränkungen dieser Rechte, damit das Gemeinwohl nicht zu kurz kommt.

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949:
Das GG ist kein §-Gesetz, sondern ein Artikelgesetz (Art.)



1.1 Garantierte Freiheitsrechte des Grundgesetzes

Art. 2 GG: (1) Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz verstößt. (2) Jeder hat das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit. Die Freiheit der Person ist unverletzlich. In diese Rechte darf nur aufgrund eines Gesetzes eingegriffen werden.

Im wirtschaftlichen Bereich bedeutet der Freiheitsgrundsatz, dass im Kern folgende **Freiheitsrechte garantiert** sind:

| | |
|-------------------------|---|
| Gewerbefreiheit | Jeder hat das Recht, ein Unternehmen zu gründen, zu führen oder auch aufzulösen. |
| Vertragsfreiheit | Jeder hat das Recht, Verträge abzuschließen, aufzulösen und deren Inhalt frei zu gestalten. |
| Konsumfreiheit | Jeder hat das Recht, jede Ware dort zu kaufen, wo es ihm am günstigsten erscheint. |

In den Art. 9, 11, 12 und 14 GG wird der Freiheitsgrundsatz des Art. 2 GG fortgeführt, denn in einer vorwiegend auf Privatinitiative und Wettbewerb beruhenden Gesellschaftsordnung müssen auch folgende Rechte garantiert sein:

| | |
|---------------------------------|--|
| Vereinigungsfreiheit | Jeder hat das Recht zur Gründung von Handelsgesellschaften, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. |
| Recht auf Freizügigkeit | Jeder hat das Recht, dort seinen Arbeitsplatz (und seinen Wohnsitz) zu nehmen, wo es ihm beliebt. |
| Recht auf Berufsfreiheit | Jeder hat das Recht auf freie Wahl des Berufs, des Arbeitsplatzes und der Ausbildungsstätte. |
| Recht auf Privateigentum | Jeder hat das Recht auf Privateigentum sowohl an Konsumgütern (z. B. Kleidung, Privatauto, Eigenheim, Eigentumswohnung) als auch an Produktionsmitteln einschließlich Grund und Boden. |

1.2 Einschränkung der Freiheitsrechte in der sozialen Marktwirtschaft

Die Grenze der Freiheitsrechte nach Art. 2 GG ist dort erreicht, wo die Rechte anderer verletzt werden können. Im Folgenden werden die wichtigsten Einschränkungen von Freiheitsrechten genauer betrachtet:

(1) Einschränkung der Gewerbefreiheit


Nach Art. 20 I GG ist die Bundesrepublik Deutschland ein demokratischer und sozialer Bundesstaat. Hieraus folgt, dass im **Interesse der sozialen Gerechtigkeit** die **Freiheit** (Autonomie) der Wirtschaftssubjekte **eingeschränkt** werden muss.

Beispiele:

Einschränkungen der Gewerbefreiheit z.B. durch Approbation (staatliche Zulassung) von Ärzten und Apothekern, durch die Anmeldepflicht der Gründung eines Gewerbebetriebs, durch den Meisterzwang für bestimmte Handwerksbetriebe oder die staatliche Überwachung gefährlicher Anlagen und Betriebe sowie bestimmter Gewerbebranchen.

Schließlich ist auch das Umweltschutzrecht ein Eingriff in die Gewerbefreiheit. Bei Nichteinhaltung gesetzlicher Umweltvorschriften drohen privatrechtliche Schadensersatzansprüche und verwaltungsrechtliche bzw. strafrechtliche Sanktionen (Vergeltung, Einschränkungen).

Wichtige umweltschutzrechtliche Vorschriften:

| Schutzbereiche | Umweltschutzgesetze | Sanktionen |
|--|---|--|
| Luftreinhaltung Lärmbekämpfung | Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundes-Immissionsschutzgesetz [BImSchG]) | Betriebsverbot; Freiheits- oder Geldstrafen Immission: Einleitung von Schadstoffen  |
| Schutz vor gefährlichen Stoffen | Gesetz zum Schutz vor gefährlichen Stoffen (Chemikaliengesetz [ChemG]) | Verbot der Inverkehrbringung; Freiheits- oder Geldstrafen |
| Gewässerschutz | Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts (Wasserhaushaltsgesetz [WHG]) | Gefährdungshaftung nach dem Umwelthaftungsgesetz [UmwelHaftG]; Freiheits- oder Geldstrafen |
| Naturpflege, Artenschutz, Bodenschutz | Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz [BNatSchG]) | Geld- oder Freiheitsstrafen |

(2) Einschränkung der Vertragsfreiheit

Insbesondere zum Schutz der schwächeren Vertragspartner hat der Gesetzgeber im Sinne des Art. 20 I GG viele Einschränkungen der Vertragsfreiheit beschlossen.

Beispiele:

- Vorschriften bezüglich der Geschäftsfähigkeit, der Nichtigkeit (z. B. wucherische und sittenwidrige Rechtsgeschäfte) und der Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften und durch Verbraucherschutzvorschriften des BGB.
- Bei Haustürgeschäften und Fernabsatzverträgen gilt für Konsumenten und Nichtkäufer ein gesetzliches Widerrufsrecht. Dies sind gleichzeitig Beispiele für staatlich regulierte (gelenkte) Märkte.

(3) Einschränkung der Eigentumsrechte

Das Eigentumsrecht umfasst sowohl das **Privateigentum an Konsumgütern** (z. B. Kleidung, Privatauto, Eigenheim) als auch an **Produktionsgütern** (z. B. Maschinen, Einzelhandelsgeschäft). Allerdings gewährt das Grundgesetz dem Gesetzgeber weitgehende Eingriffsrechte in das Privateigentum.

- **Eigentum verpflichtet.** Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen [Art. 14 II GG]. Wir sprechen auch von der **sozialen Bindung des Eigentums**. Eigentum berechtigt also nicht zur Willkür, sondern nur zum „rechten Gebrauch“.

Beispiele:

- Der Eigentümer darf beispielsweise sein Haus oder gar seinen Betrieb nicht anzünden.
- Die Veräußerung landwirtschaftlicher Grundstücke ist genehmigungspflichtig.
- Ein Grundstück kann mit einem Bauverbot belegt sein.
- Beim Bau einer Industrieanlage ist der Landschaftsschutz zu berücksichtigen.

- Nach Art. 14 III GG ist in der Bundesrepublik Deutschland eine **Enteignung** möglich. Die bisherigen Eigentümer müssen entschädigt werden [Art. 14 III GG]. Im Übrigen ist eine **Enteignung** nur möglich, wenn sie dem „Wohle der Allgemeinheit“ dient [Art. 14 III GG]. Die Entschädigung darf auch nicht einseitig vom Staat festgesetzt werden. Vielmehr hat jeder durch ein Enteignungsverfahren betroffene Bürger das Recht, wegen der Höhe der Entschädigung vor einem ordentlichen Zivilgericht (Amtsgericht, Landgericht) zu klagen, um eine unabhängige richterliche Entscheidung zu erhalten.

Beispiel:

Eine Gemeinde möchte ein neues Krankenhaus bauen, weil die Bevölkerung derzeit noch medizinisch unterversorgt ist. Der gemeindeeigene Bauplatz reicht nicht aus, die Gemeinde muss noch Grundstücke hin-

zukaufen. Ein Teil der Grundstückseigentümer weigert sich jedoch, die erforderlichen Grundstücke an die Gemeinde zu verkaufen. Die Folge: Die bisherigen Eigentümer werden enteignet.

(4) Einschränkung der Vereinigungsfreiheit

Die soziale Marktwirtschaft ist eine Wirtschaftsordnung, die auf die Steuerung durch Märkte und Preise nicht verzichten will. Wenn aber der Preismechanismus wirken soll, muss **Wettbewerb herrschen**. Der Erhaltung des Wettbewerbs dient die **Wettbewerbspolitik**, die in der **Wettbewerbsgesetzgebung** ihren Niederschlag findet. Das wichtigste Gesetz, das der Erhaltung des Wettbewerbs dienen soll, ist das sog. „Kartellgesetz“.

Der Wettbewerb wird ferner geregelt z. B. durch das **Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb [UWG]**, die **Gewerbeordnung [GewO]**, das **Markengesetz [MarkenG]**.

(5) Einschränkung der Konsumfreiheit

Selbst die Konsumfreiheit ist in manchen Bereichen eingeeengt: Bestimmte Arzneimittel dürfen von den Apotheken nur gegen ärztliches Rezept abgegeben werden. Der Handel mit Rauschgiften aller Art ist verboten.

Bei all diesen Einschränkungen bleibt es aber nicht aus, dass Konflikte (Spannungen) im Verhältnis von „Freiheit“ einerseits und „staatlicher Reglementierung“ andererseits auftreten.

Reglementieren (lat., franz.): durch Vorschriften regeln.



In der sozialen Marktwirtschaft schränkt der Staat gewisse Freiheiten zum **Schutz von Umwelt und sozial Schwachen** ein.

1.3 Tarifaufonomie und Sozialgesetzgebung

1

Tarifaufonomie

Ein ganz wesentliches Ordnungsmerkmal der Sozialen Marktwirtschaft ist das im Grundgesetz Art. 9 III verbriefte Recht der Arbeitnehmer, Gewerkschaften zu bilden bzw. das Recht der Arbeitgeber, sich in Arbeitgebervereinigungen zusammenzuschließen. Die Sozialpartner schließen in freier Vereinbarung Tarifverträge ab.

2

Sozialgesetzgebung

Aufgabe der **Sozialgesetzgebung** ist, die **soziale Sicherung** zu erhalten und zu verbessern. Die Sozialgesetzgebung umfasst die Bereiche der **Aufklärung, Beratung** und **Versorgung** breiter Bevölkerungsschichten.

■ **Aufklärung** liegt vor, wenn private oder öffentliche Stellen über Vorsorgemaßnahmen, Rechte und Pflichten informieren.

Beispiele:

So klären die Gesundheitsämter über die Vermeidung ansteckender Krankheiten auf. Die gesetzlichen Krankenkassen informieren ihre Versicherten und andere Interessierte über ihre Leistungen.

■ Unter **Beratung** versteht man im Rahmen der sozialen Sicherung die persönliche Hilfe oder Einflussnahme in Fragen der Gesundheit, Lebensgestaltung, Erziehung, Berufsfindung, Berufswechsel, Weiterbildung usw. durch private oder staatliche Einrichtungen.

Beispiele:

Die soziale Marktwirtschaft hat sehr viele Beratungseinrichtungen geschaffen. Es entstanden Erziehungs-, Mütter-, Eheberatungsstellen. Die Berufsberatung macht aufgrund von Eignungsuntersuchungen Berufsvorschläge, die sich nach den für einen Beruf ermittelten Anforderungen richten.

■ Die **Versorgung** will dem Einzelnen (oder bestimmten Gruppen) auch dann einen angemessenen Lebensstandard sichern, wenn dieser (bzw. die betreffende soziale Gruppe) keine entsprechende Leistung (z. B. eine Gegenleistung in Form von Versicherungsbeiträgen) erbracht hat.

Das Bündel aller Maßnahmen zur Verwirklichung der Ziele der sozialen Sicherung bezeichnet man als das **soziale Netz**.



VERSTANDEN?

23

1. Erläutern Sie, welche Rolle die garantierten Freiheitsrechte des Grundgesetzes im wirtschaftlichen Bereich spielen.
2. Erklären Sie, wie das Grundgesetz das Recht auf Eigentum schützt.
3. Erläutern Sie, welche Bedeutung das Recht auf Berufsfreiheit im wirtschaftlichen Bereich hat.
4. Erläutern Sie, wie das Grundgesetz die Vertragsfreiheit im wirtschaftlichen Bereich unterstützt.
5. Erklären Sie, wie das Grundgesetz das Unternehmertum und die wirtschaftliche Initiative fördert.
6. Erklären Sie, warum es Einschränkungen der Freiheitsrechte in der sozialen Marktwirtschaft gibt.
7. Erklären Sie, welche Freiheitsrechte in der sozialen Marktwirtschaft eingeschränkt werden können.
8. Erläutern Sie, warum es manchmal notwendig ist, Freiheitsrechte einzuschränken.
9. Welche der folgenden Fragen können mit „Ja“ beantwortet werden?
 - 1 Ist Tarifautonomie das Recht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, frei über Löhne und Arbeitsbedingungen zu verhandeln?
 - 2 Sorgt die Tarifautonomie dafür, dass der Staat festlegt, wie viel Arbeitnehmer verdienen und wie lange sie arbeiten müssen?
 - 3 Sind Sozialgesetze in der sozialen Marktwirtschaft darauf ausgerichtet, allen Bürgern Zugang zu grundlegenden sozialen Leistungen zu gewähren?
 - 4 Tragen Sozialgesetze dazu bei, sicherzustellen, dass niemand in der Gesellschaft in existenzielle Armut gerät?
 - 5 Legen Sozialgesetze fest, wie viel Geld Arbeitnehmer durch Tarifverhandlungen erhalten sollen?



1 Begriffe: Projekt, Projektmanagement und Projektmanagementprozess

Projekte gibt es in allen Bereichen. Aber warum startet ein Unternehmen ein Projekt? Hierfür gibt es unterschiedliche Ursachen, z. B. organisatorische Probleme. Um diese zu beseitigen, könnte das Unternehmen ein Projekt starten mit dem Ziel, den schlechten Informationsfluss zu verbessern. Ein weiteres Beispiel wäre eine veraltete Produktpalette. Um diese auf den neuen Mainstream abzustimmen, könnte ein Projekt zur Innovation neuer Produktideen führen. Oder ein Unternehmen möchte einen Onlineshop einführen. Für die Umsetzung wäre ein Projekt ideal.



(1) Projekt

Ein Projekt ist ein **Vorhaben** mit bestimmten Merkmalen zur Lösung einer Aufgabe. Diese Merkmale sind:

- Das Projektziel ist eindeutig definiert.
- Das Ziel und das Ergebnis sind messbar.
- Es gibt einen vorgegebenen Zeitrahmen mit festen Terminen.
- Ein Projekt ist einmalig (wird nicht alle Tage durchgeführt).
- Ein Projekt beansprucht die Ressourcen Zeit, Personal und Geld.
- Ein Projekt muss genau geplant werden.
- Ein Projekt benötigt eine Projektorganisation.

(2) Projektmanagement

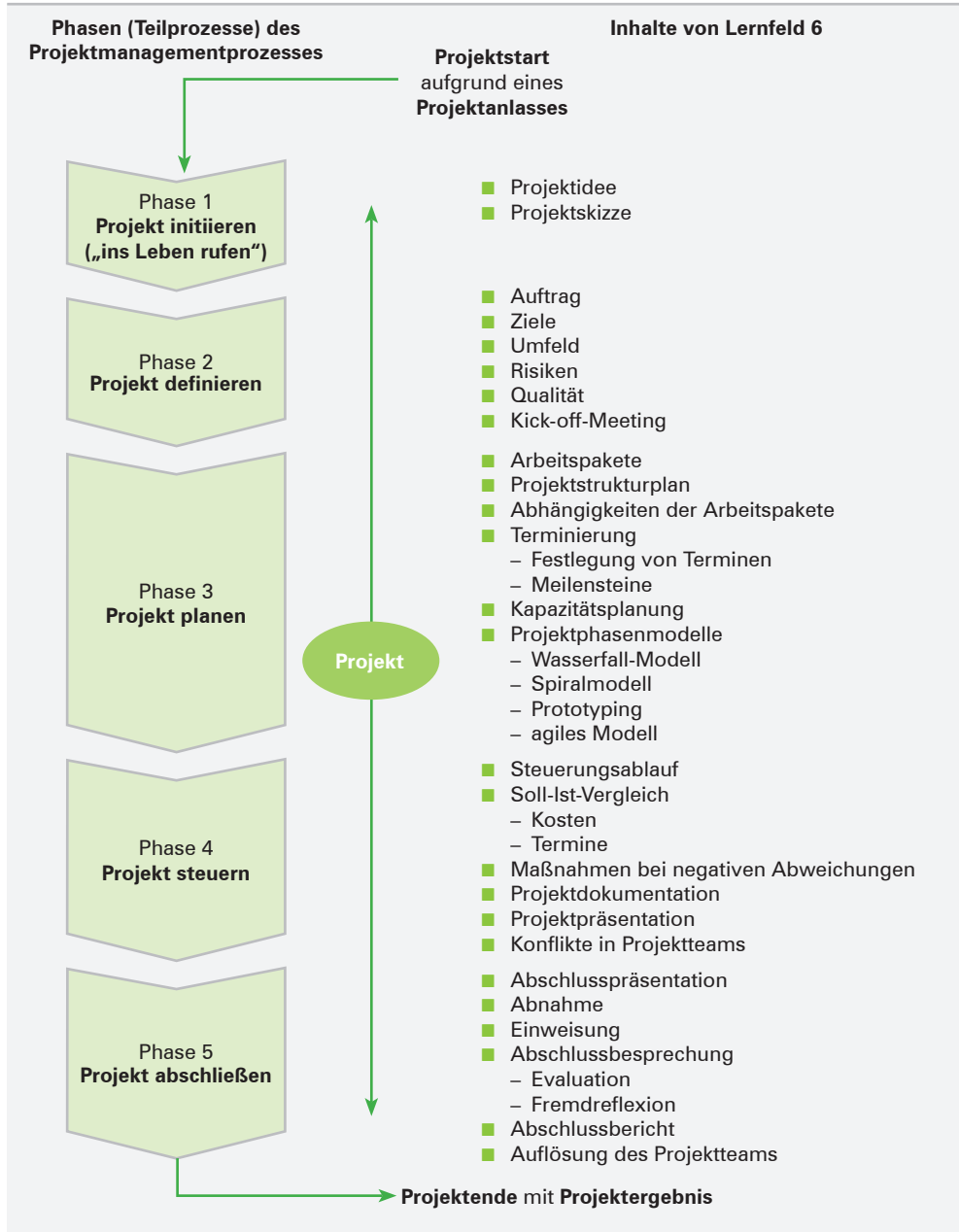
Eine gute Projektorganisation hat viel Vorteile, wie durchdachte Abläufe, Aufgabenzuteilungen oder Budgetverwaltung (die finanziellen Mittel, die dem Projekt zur Verfügung stehen, werden zugeteilt). Das Projektmanagement übernimmt diese Aufgabe.

Projektmanagement ist die zielorientierte Vorbereitung, Planung, Steuerung, Dokumentation und Überwachung von Projekten.



(3) Projektmanagementprozess

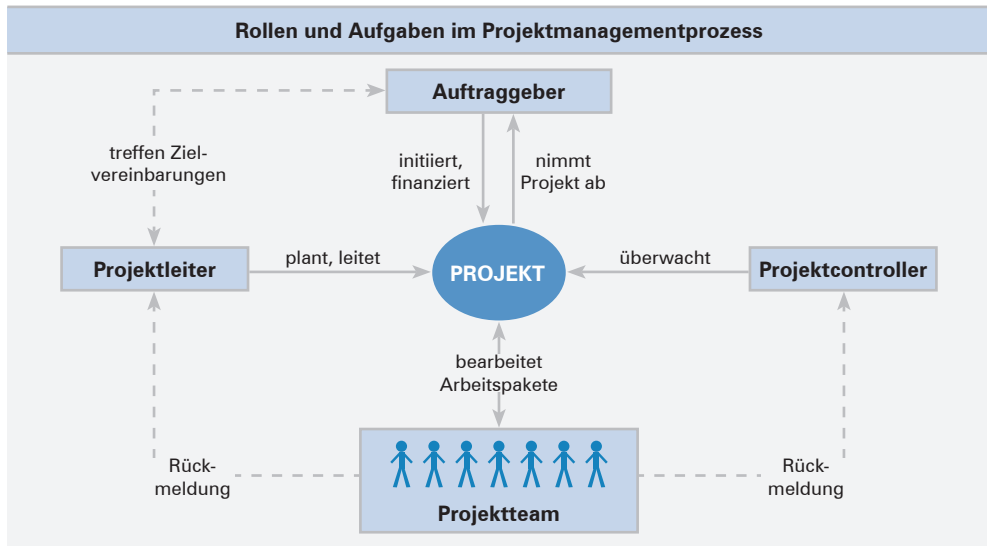
Da ein Projekt ein einmaliger Vorgang ist, kann man sich den Ablauf eines Projektes wie einen Lebenszyklus vorstellen.



Die einzelnen Phasen im Projektmanagementprozess umfassen sehr viele Tätigkeiten und Aufgaben. Dafür werden Projektmitglieder benötigt, die diese Sachaufgaben bewältigen. Die zentrale Anlaufstelle für alle Projektteilnehmer ist der Projektleiter. Er verfügt über hohes Fachwissen, hat eine gute Führungskompetenz und kann auftretende Konflikte

lösen. Er sorgt dafür, dass das Projekt ohne Störungen verläuft. Das heißt, er muss den Projektfortschritt überwachen und bei eventuellen Abweichungen vom Plan einschreiten. Bei großen Projekten wird ein Projektcontroller zur Unterstützung des Projektleiters eingesetzt.

Damit ein Projekt ins Leben gerufen werden kann, wird ein Auftraggeber benötigt. Dies kann ein Kunde sein oder vom Unternehmen intern angeregt werden.



2 Projektphase 1: Projekt initiieren

(1) Projektidee

Die Phase der Projektinitiierung hat ihren Anfang in einer **Projektidee**. Diese kann auf gegebenen Anlässen (z.B. Kundenreklamation) oder Anregungen von Mitarbeitern beruhen. Über mehrere Schritte führt sie bis zum endgültigen Projektauftrag, dem offiziellen Startpunkt eines Projektes.

Mit der Entwicklung der Projektidee wird zumindest ein Stück weit Neuland betreten, da über die Idee selbst, über mögliche Lösungswege und Ziele häufig nur diffuse Vorstellungen bestehen.

Für die Ideengewinnung gibt es verschiedene Methoden wie z. B. Befragungen von Kunden, Beobachtungen, betriebliches Vorschlagswesen, Ergebnisse aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, aber auch Brainstorming oder Mindmapping.



Kreative Methoden zur Ideengewinnung: Brainstorming und Mindmapping

Um den Entwicklungsschritt der Ideengewinnung aktiv voranzutreiben, empfiehlt sich der Einsatz von Kreativitätstechniken (kreativ = schöpferisch).

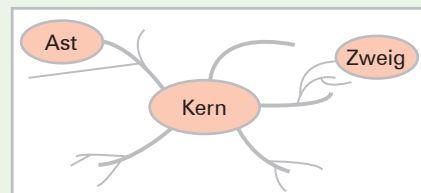
(1) Brainstorming

Das **Brainstorming-Verfahren** setzt in erster Linie auf die Spontaneität der Teammitglieder und hat das Ziel, möglichst viele neue Ideen in kurzer Zeit zu entwickeln. Hierbei trifft sich eine Gruppe von Experten unterschiedlicher Fachrichtungen (Techniker, Kaufleute usw.) zu einer Ideenkonferenz. Ein Moderator übernimmt die Leitung der Gruppe. Alle vorgebrachten Ideen und Vorschläge werden kritiklos akzeptiert, nach Möglichkeit aufgegriffen und weiterentwickelt.

| Brainstorming-Verfahren | |
|--|---|
| 1. Phase | <p>In dieser ersten Phase hat die Menge der Ideen Vorrang vor deren Qualität. Die Beiträge werden entweder schriftlich protokolliert oder der Ablauf wird elektronisch aufgezeichnet. Eine Bewertung der Ideen findet in dieser Phase nicht statt, sondern erst nach Ablauf der Konferenz. Kritik ist nicht zugelassen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Intensiver Ideenfluss mit vielen, bereits bekannten naheliegenden Ideen, ■ wenig neue Vorschläge, ■ nachlassender Ideenfluss, ■ längere Pausen. |
| 2. Phase | <p>Erst in der folgenden zweiten Phase ergeben sich Ideen mit innovativem Charakter, mit denen dann auch Neuland betreten wird. Der Brainstorming-Prozess darf also nicht zu früh abgebrochen werden. Vielmehr muss er gezielt überzogen werden, da das kreative Potenzial erst „herausgepresst“ werden muss und andernfalls verloren wäre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bereits vorgebrachte Gedanken werden jetzt verstärkt aufgegriffen und weiterentwickelt. ■ Dies ist die eigentlich kreative Phase mit höherem Anteil an innovativen Ideen. |
| <p>Im Anschluss an die Ideensammlung werden gleichartige Vorschläge zusammengefasst und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Nicht brauchbare Vorschläge werden gestrichen.</p> | |

(2) Mindmapping (Gedankenlandkarte)

Das Verfahren eignet sich, um ein neues Themengebiet zu erschließen und zu strukturieren. Das Kernthema wird im Zentrum einer freien Fläche positioniert. Davon ausgehend verzweigen sich die Haupt- und von dort wieder die Unterthemen mit jeweils dünner auslaufenden Linien. Verbindungslinien kennzeichnen Zusammenhänge.



(2) Projektskizze

Die Projektidee wird nun schriftlich fixiert. So wird der Initiator (der, der die Projektidee hatte) gezwungen, sich genauer mit der Idee zu beschäftigen. Er muss das Ziel und den Zweck des Projektes definieren. Außerdem kann er erforderliche Finanzmittel und Personalressourcen begründen. Zusätzlich ist eine Projektskizze wichtig, um die Bewilligung für das Projekt an sich zu bekommen. Wenn es mehrere Vorschläge gibt, entscheiden die Unternehmensleitung, Projektträger oder Kunden anhand der Projektskizze, welches Projekt umgesetzt wird. Diese Stufe nennt man dann nicht mehr Projektidee, sondern Projektvorhaben.

Die nächste Stufe nach Projektidee ist das Projektvorhaben.



Eine Projektskizze lässt sich z. B. wie folgt gliedern:

| | | |
|----|---|--|
| 1. | vorläufiger Arbeitstitel des Projektes | |
| 2. | Einreicher, Ansprechpartner | Name, Abteilung, Funktion, Kernkompetenz, Telefon, Mailadresse |
| 3. | vorläufige Umschreibung des Projektziels | <ul style="list-style-type: none"> ■ Darstellung der Ausgangssituation. ■ Begründung für den Bedarf einer neuen Lösung. ■ Kurze Beschreibung des Problems, das durch dieses Projekt gelöst werden soll. |
| 4. | Verwertbarkeit | Vorstellung des erwarteten Nutzens, z. B. <ul style="list-style-type: none"> ■ Stärkung der Wettbewerbsposition im Markt, ■ intensivere Kundenbindung, häufigerer Kundenkontakt, ■ Umsatzsteigerung, ■ Zeit- oder Kostenvorteile, ■ positive Effekte für den Arbeitsplatz oder das Betriebsklima. |
| 5. | Umsetzung | Beschreibung der wesentlichen Schritte bis zur Erreichung des Projektziels, um dem Projekt die grundlegende Struktur zu geben. |
| 6. | Laufzeit | Möglicher Starttermin und Abschätzung des Zeitraums für die Projektdurchführung. |
| 7. | Finanzierung | Abschätzung der Kosten für Sachmittel, Reisen, Personal, Veranstaltungen, externe Beratung. |



VERSTANDEN?

29

1. Begründen Sie die Notwendigkeit, Projekte in Form eines standardisierten Prozesses (Projektmanagementprozess) durchzuführen.
2. Nennen Sie die fünf Phasen des Projektmanagementprozesses.
3. Das Management komplexerer betrieblicher Projekte verlangt die Besetzung verschiedener projektspezifischer Rollen. Nennen Sie drei Rollen und deren wichtigste Aufgaben.
4. Nennen Sie die Aufgaben, die im Rahmen der ersten Projektmanagementphase, der Projektinitiierung durchzuführen sind.
5. Zur Findung von Projektideen gibt es neben den passiven Verfahren aus den unternehmensinternen und -externen Quellen auch die aktive Ideensuche durch die Anwendung von Kreativitätstechniken.

Aufgaben:

- 5.1 Informieren Sie sich über zwei dieser Kreativitätstechniken und beschreiben Sie diese.
- 5.2 Erläutern Sie, warum es wichtig ist, den Brainstorming-Prozess gezielt zu überziehen.
6. Der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der MicroTex Technologies GmbH, Hersteller von technischen Garnen, Alfred-Nobel-Straße 42, 59494 Soest, ist eine bahnbrechende Entwicklung gelungen. Sie entwickelte ein Garn, welches die UV-Strahlung der Sonne umwandelt in Wärme. Zudem hat das Garn die folgenden Eigenschaften:
 - Es kann beliebig durchgefärbt werden.
 - Es lässt sich zu großflächigen Bahnen weben.
 - Die Herstellung von ganz feinen als auch sehr festen Tüchen ist möglich.
 - Die Tuche können sowohl genäht als auch verklebt werden.



Das Garn wurde patentrechtlich geschützt. Eine Konkurrenzanalyse ergab, dass man mit diesem Produkt eine völlige Marktneuheit entwickelt hat.

Die Geschäftsleitung der MicroTex Technologies GmbH erahnt eine große Marktchance zur wirtschaftlichen Verwertung dieses Patents. Allerdings bestehen noch keine konkreten Vorstellungen über folgende Fragestellungen:

- Für welche Einsatzmöglichkeiten soll dieses innovative Garn vorgesehen sein?
- Welche Kundengruppen sollen angesprochen werden?
- Mit welchem Nutzenversprechen kann das Produkt bei der Zielgruppe beworben werden?

Bevor endgültige Entscheidungen in Bezug auf die Produktentwicklung getroffen werden, sollen in einem Marketingprojekt die Marktchancen ausgelotet werden. Es ist Aufgabe einer Expertengruppe, in einem Findungsprozess Ideen zu entwickeln, welche die obigen Fragestellungen konkretisieren.

Aufgaben:

- 6.1 Entscheiden Sie sich für eine der Kreativitätstechniken.
- 6.2 Bilden Sie die für die von Ihnen gewählte Technik die erforderlichen Arbeitsgruppen und bestimmen Sie gegebenenfalls einen Moderator.
- 6.3 Entwickeln Sie auf der Basis der gewählten Kreativitätstechnik Ideen für den gewinnbringenden Einsatz des Garns. Beachten Sie hierbei die obigen Fragestellungen.
- 6.4 Bilden Sie durch einfache Abstimmung eine Reihenfolge für die TOP 5 der Ideen.
- 6.5 Präsentieren und begründen Sie Ihr Ergebnis.
- 6.6 Entwickeln Sie aus einer Ihrer Ideen eine Projektskizze. (**Hinweis:** Auf Festlegungen in Bezug auf Projektumsetzung, Laufzeit und Finanzierung können Sie verzichten.)

Lernfeld 3 Arbeitsvorgänge organisieren

1 Arbeitsprozesse effizient gestalten

1.1 Voraussetzungen

(1) Arbeitsplatz

Ein Arbeitsablauf sollte reibungslos funktionieren. Damit dies funktioniert, wird der Arbeitsplatz eingerichtet und alle Aufgaben werden so geplant und organisiert, dass der Arbeitsprozess effizient (erfolgreich) abläuft.

Ablauforganisation:
Ordnet Arbeitsabläufe zeitlich und räumlich.



Ein **Blick auf einen Arbeitsplatz** vermittelt **Informationen über die Arbeitsweise:**

- Chaotisch – systematisch – überorganisiert?
- Gibt es genügend Freiraum auf der Arbeitsfläche?
- Wie übersichtlich sind die Arbeitsunterlagen positioniert, an denen gerade gearbeitet wird?



Ein chaotischer Arbeitsplatz verursacht **Stress durch unnötiges Suchen**. Wenn sich Unterlagen, die gerade nicht benötigt werden, auf einem Schreibtisch türmen, geht die Übersicht verloren. **Tipp:** Den **Durchblick** bewahren durch **Freiräume!**

| | |
|--|---|
| Schreibtisch und Computersystem | <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Arbeit wird in Angriff genommen? ■ Liegen die Unterlagen griffbereit? ■ Ist ein schneller Zugriff auf die aktuellen Daten im Computersystem gewährleistet? ■ Liegt nur das auf dem Schreibtisch, was benötigt wird? ■ Beschränkt sich die Bildschirmansicht auf die zur Bearbeitung notwendigen Dokumente? |
| Rollcontainer | <ul style="list-style-type: none"> ■ Funktioniert das Arbeitsmaterial (Locher, Heftmaschine, Schreibmaterial)? ■ Ist genügend Vorrat vorhanden (Büroklammern, Heftklammern, Notizblocks usw.)? ■ Sind Visitenkarten, Formulare auf dem neusten Stand? |
| Aktenschränke und Regale | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wird Überflüssiges und Veraltetes entsorgt? ■ Ist das Ablagesystem übersichtlich? ■ Werden defekte Ordner und Hefter aussortiert? |
| Dateiorganisation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wird der „Datenmüll“ regelmäßig entsorgt? ■ Wird die Datensicherheit regelmäßig kontrolliert und werden die notwendigen Maßnahmen vorgenommen? ■ Werden andere Personen nicht mit unnötigen Daten belästigt (nicht jede E-Mail muss in Kopie an die gesamte Arbeitsgruppe gesendet werden)? |



LS 8

10 Normgerechte Einladungsschreiben als Serienbrief verfassen

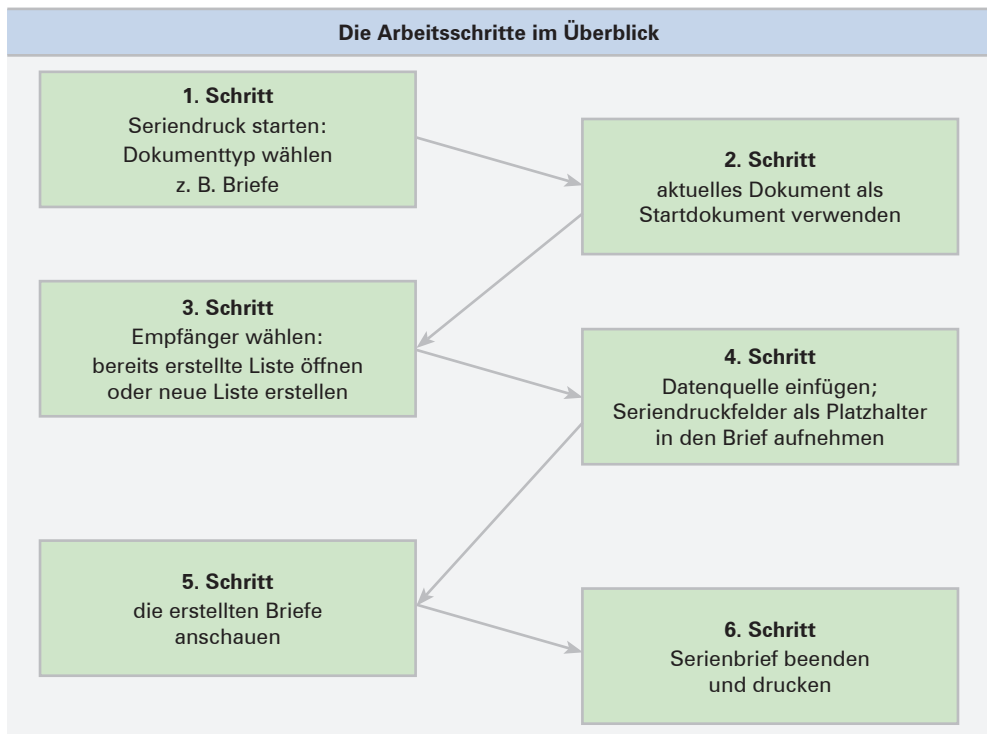
10.1 Überblick

Ein Serienbrief ist ein sehr nützliches Werkzeug, wenn derselbe Brief oder ein ähnliches Dokument an viele verschiedene Empfänger gesendet werden soll, wobei bestimmte Teile des Textes für jeden Empfänger personalisiert werden.

Natürlich könnte der Hauptteil des Textes für alle gleich sein, wie z. B. bei einer Einladung Ort und Zeit, aber wenn jeder Empfänger persönlich angesprochen werden sollte, indem sein Name in der Anrede erwähnt wird, wäre das sehr zeitaufwendig. Der Serienbrief vereinfacht das.

Zunächst wird ein **Hauptdokument** erstellt. Danach werden für alle personalisierten Teile Platzhalter eingefügt. Dann wird eine Liste mit den spezifischen Informationen (z. B. Anrede, Vorname, Nachname) erstellt – auch **Datenquelle** genannt – die in die Platzhalter eingefügt werden sollen.

Wenn der Serienbrief-Prozess startet, wird automatisch für jeden Empfänger in der Liste ein individueller Brief erzeugt, wobei die Platzhalter durch die entsprechenden Informationen aus der Liste ersetzt werden. So erhält jeder Empfänger eine personalisierte Einladung, ohne dass jeder Brief einzeln geschrieben werden muss.



Das Prinzip des Seriendrucks ist, dass zwei Dokumente (Hauptdokument und Datenquelle) mit unterschiedlichem Inhalt zu einem Dokument (Serienbrief) verbunden werden.

Hauptdokument:

Ihr Zeichen:
Ihre Nachricht vom:
Unser Zeichen: wi-bat
Unsere Nachricht vom:

Name: Gill Bates
Telefon: 040 67245-67
Telefax: 040 67245-87
E-Mail: info@heinrich-kg.de

Datum: 20..-05-02

Ihr Messebesuch

Sehr geehrt,

vielen Dank für Ihren Besuch an unserem Messestand in Düsseldorf. Sie haben Interesse an unserem Produktionsprogramm gezeigt und um nähere Informationen gebeten.

Ihr Terminvorschlag sagt uns zu. Wir erwarten Sie in unserem Hause am

Montag, 15. Mai 20.. um 09:30 Uhr,

damit wir Ihnen unsere Produkte und deren Anwendungsmöglichkeiten demonstrieren können.

Unser Mitarbeiter, Herr Lutz Bremer, steht Ihnen für weitere Fragen jederzeit zur Verfügung.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Mit bester Empfehlung

Hauptdokument mit Platzhaltern:

Heinrich KG – Rahlstedter Str. 144 – 22143 Hamburg
<<Anrede Anschrift>>
<<Vorname>> <<Nachname>>
<<Straße>>
<<PLZ>> <<Ort>>

Ihr Zeichen:
Ihre Nachricht vom:
Unser Zeichen: wi-bat
Unsere Nachricht vom:

Name: Gill Bates
Telefon: 040 67245-67
Telefax: 040 67245-87
E-Mail: info@heinrich-kg.de

Datum: 20..-05-02

Ihr Messebesuch

Sehr geehrt<<Anrede Text>>,

vielen Dank für Ihren Besuch an unserem Messestand in Düsseldorf. Sie haben Interesse an unserem Produktionsprogramm gezeigt und um nähere Informationen gebeten.

Ihr Terminvorschlag sagt uns zu. Wir erwarten Sie in unserem Hause am

Montag, 15. Mai 20.. um 09:30 Uhr,

damit wir Ihnen unsere Produkte und deren Anwendungsmöglichkeiten demonstrieren können.

Unser Mitarbeiter, Herr Lutz Bremer, steht Ihnen für weitere Fragen jederzeit zur Verfügung.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Mit bester Empfehlung

Serienbrief:

Heinrich KG – Rahlstedter Str. 144 – 22143 Hamburg
Herrn
Erich Meister
Hochstr. 11
46236 Bottrop

Ihr Zeichen:
Ihre Nachricht vom:
Unser Zeichen: wi-bat
Unsere Nachricht vom:

Name: Gill Bates
Telefon: 040 67245-67
Telefax: 040 67245-87
E-Mail: info@heinrich-kg.de

Datum: 20..-05-02

Ihr Messebesuch

Sehr geehrter Herr Meister,

vielen Dank für Ihren Besuch an unserem Messestand in Düsseldorf. Sie haben Interesse an unserem Produktionsprogramm gezeigt und um nähere Informationen gebeten.

Ihr Terminvorschlag sagt uns zu. Wir erwarten Sie in unserem Hause am

Montag, 15. Mai 20.. um 09:30 Uhr,

damit wir Ihnen unsere Produkte und deren Anwendungsmöglichkeiten demonstrieren können.

Unser Mitarbeiter, Herr Lutz Bremer, steht Ihnen für weitere Fragen jederzeit zur Verfügung.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Mit bester Empfehlung



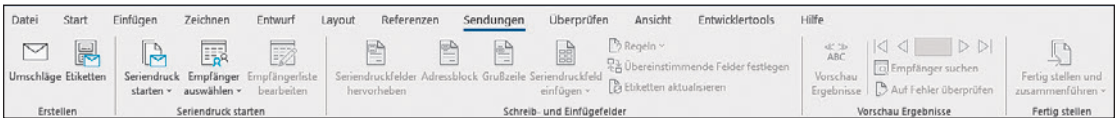
VERSTANDEN?

43

1. Gestalten Sie das auf S. 250 abgebildete Hauptdokument.
2. Nutzen Sie anschließend diesen Briefvordruck, um die folgenden Schritte zur Erstellung des Serienbriefs durchzuführen.

10.2 Serienbrief erstellen

Mithilfe des Aufgabenbereichs **Seriendruck** lassen sich nicht nur Serienbriefe, sondern auch Adressetiketten, Briefumschläge, Verzeichnisse etc. leicht erstellen. Sie werden im Aufgabenbereich durch **sechs Schritte** des Seriendruck-Assistenten mit detaillierten Erklärungen geführt.



Klicken Sie auf der Registerkarte **Sendungen/Seriendruck starten/Seriendruck-Assistent mit Schritt-für-Schritt-Anweisungen**.

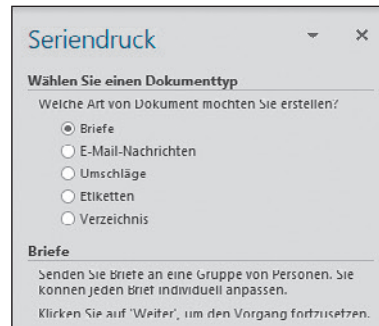
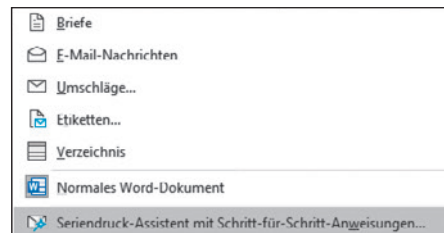
Im Aufgabenbereich wird im Bildschirm rechts der Seriendruck-Assistent eingeblendet.

Schritt 1 von 6: Wählen Sie einen Dokumenttyp

Wenn Sie an eine Gruppe von Personen Briefe senden wollen, entscheiden Sie sich für den Dokumenttyp **Briefe**.

Klicken Sie bei **Welche Art von Dokument möchten Sie erstellen?** auf Briefe. Gehen Sie dann unten im Seriendruck-Assistenten auf **Weiter: Dokument wird gestartet**.

Sie haben auch die Möglichkeit, E-Mails, Briefumschläge, Adressetiketten oder Verzeichnisse als Seriendruck zu wählen. Aktivieren Sie hier die entsprechende Option.



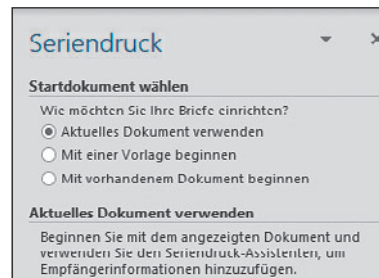
Schritt 2 von 6: Startdokument wählen

Entweder haben Sie eine bereits bestehende Vorlage schon geöffnet oder Sie erstellen jetzt das entsprechende Dokument.

Wenn das Hauptdokument bereits geöffnet ist, erscheint die Option **Aktuelles Dokument verwenden**.

Klicken Sie unten im Seriendruck-Assistenten auf **Weiter: Empfänger wählen**.

Sie können jederzeit auf **Zurück** klicken, um zum vorherigen Schritt zurückzukehren und die Auswahl ändern.



1 Geschäftsprozesse darstellen

1.1 Bürowirtschaftliche Ablauforganisation

Für Beschäftigte an einem Bildschirmarbeitsplatz ist der Computer das wichtigste Arbeitsmittel. Er bestimmt die Arbeitsabläufe. Um ein beschwerdefreies Arbeiten auf Dauer zu gewährleisten, muss dafür gesorgt werden, dass die Arbeit am Bildschirm in regelmäßigen Abständen durch andere Arbeiten (sog. Mischarbeit) oder Pausen unterbrochen wird.

Ablauforganisation:
Ordnet Arbeitsabläufe zeitlich und räumlich.



LS 1

Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die Tätigkeiten der Beschäftigten an Bildschirmgeräten insbesondere durch andere Tätigkeiten oder regelmäßige Erholungszeiten unterbrochen werden.

Quelle: ArbStättV Anhang § 6.1 (2)

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe sollte **abwechslungsreich** sein und die **Organisation klar geregelt**. Das bedeutet, dass Ablauf und Ziele der Arbeit bekannt sind, ebenso die internen und externen Stellen, mit denen zusammengearbeitet wird. Die Kommunikation mit diesen Schnittstellen muss störungsfrei gewährleistet sein. Das bedingt eine genaue Untersuchung der **Ablauforganisation**.

➔ Zur Gestaltung der Büroprozesse siehe Bd. 1, Berufspraktische Kompetenz, Lernfeld 1, Kap. 1 und 3, sowie Lernfeld 2, Kap. 2.

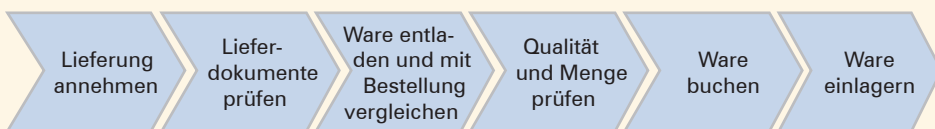
Die Ablauforganisation ist

- **prozessorientiert (betrifft die Festlegung der Aufgaben: WAS)**
Die Aufgaben werden genau analysiert, untergliedert und ein logischer Ablaufplan erstellt (siehe hierzu das nachfolgende Kapitel 1.2).
- **zeitorientiert (betrifft die Festlegung der Bearbeitungsdauer: WANN)**
Termine werden in eine zeitliche Reihenfolge gebracht.
- **raum- und arbeitsmittelorientiert (betrifft die Festlegung des Arbeitsortes und der Arbeitsmittel: WO, WOMIT)**
Der Ort und die Arbeitsmittel, einschließlich der Transportwege, werden geplant.

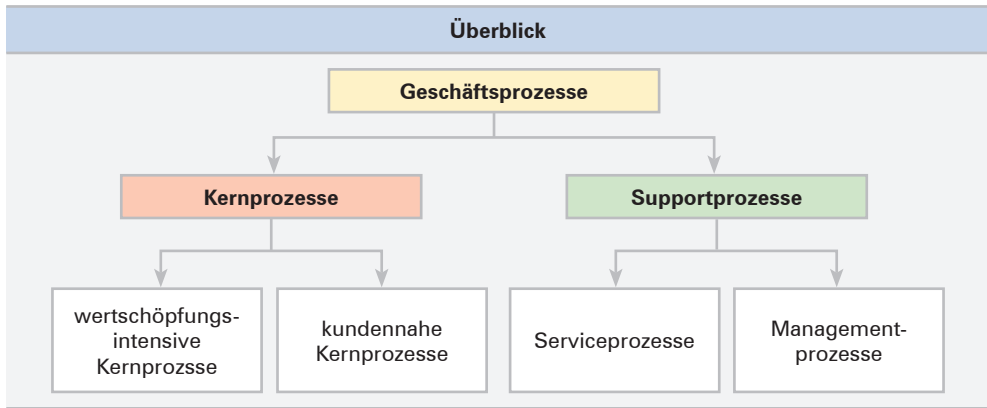
1.2 Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse sind Abläufe und Tätigkeiten in einem Unternehmen, die dazu dienen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Diese Ziele können die Herstellung von Produkten, die Erbringung von Dienstleistungen oder die Erfüllung von Kundenaufträgen sein. Geschäftsprozesse bestehen aus einer Reihe von Schritten oder Aktivitäten, die in einer bestimmten Reihenfolge durchgeführt werden.

Beispiel: Wareneingang



(1) Arten von Geschäftsprozessen



(2) Kernprozesse



- **Kernprozesse** sind Geschäftsprozesse, die **unmittelbar** zur **Wertschöpfung** beitragen.
- Durch sie wird die **Hauptleistung** des Unternehmens erbracht.

Kernprozesse bringen einen grundlegenden **Nutzen für den externen Kunden** und dieser ist bereit, hierfür Geld auszugeben.

Durch die Kernkompetenz liefert das Unternehmen eine Problemlösung (Produkt, Dienstleistung), die kein anderes Unternehmen in vergleichbarer Weise erbringen kann (**Nicht-Substituierbarkeit**). Dadurch gewinnt es ein **Alleinstellungsmerkmal**, hebt sich aus dem Kreis der Wettbewerber heraus und erreicht einen **Wettbewerbsvorteil**.

substituierbar: ersetzbar



Die Beherrschung der Kernprozesse ist von **hoher strategischer Bedeutung** für die **Zukunftssicherung** des Unternehmens. In der Regel besteht ein Kernprozess aus einem ganzen Bündel an Fähigkeiten. Es umschließt das gesammelte Wissen des Unternehmens und nutzt die eingesetzten Ressourcen unternehmensspezifisch einmalig (**Nicht-Imitierbarkeit**). Die **Eintrittsbarrieren** auf diesem Markt sind **für einen Wettbewerber daher sehr hoch**.

Das damit verbundene **spezifische Know-how** wird **streng innerhalb des Unternehmens** gehalten, **vor den Wettbewerbern geschützt** und von der Geschäftsleitung direkt verantwortet.

Welche Prozesse zu den Kernprozessen gehören, hängt vom Geschäftszweck des Unternehmens ab und ist daher **branchenabhängig**.

Merkmale von Geschäftsprozessen:

zusammenhängende Folge von Tätigkeiten

betrieblicher Ablauf wiederholt sich in gewisser Regelmäßigkeit

Geschäftsprozess bringt dem Kunden einen Nutzen

Wertzuwachs beim Output gegenüber dem Input (Wertschöpfung)

Beitrag zur Problemlösung

Innerhalb der Kernprozesse unterscheidet man zwischen **wertschöpfungsintensiven Kernprozessen**, mit denen die eigentliche **Wertschöpfung** erzielt wird, und den **kundennahen Kernprozessen**. Letztere sind aufgrund ihrer **engen Anbindung zum Kunden** von erfolgskritischer Bedeutung für das Unternehmen.

Wertschöpfung: Wertzuwachs, der sich durch die wirtschaftliche Tätigkeit des Betriebs ergibt.

**Beispiel: Industriebetrieb**

| Wertschöpfungsintensive Kernprozesse | Kundennahe Kernprozesse |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Erzeugnis entwickeln ■ Material beschaffen ■ Produktionsbedarf ermitteln ■ Produktion planen und steuern ■ Teile fertigen ■ Baugruppen montieren ■ Endprodukt montieren ■ ... | <ul style="list-style-type: none"> ■ Anfragen bearbeiten ■ Angebote abgeben ■ Aufträge annehmen ■ Aufträge bestätigen ■ Reklamationen bearbeiten ■ Werbung betreiben ■ ... |

(3) Supportprozesse

Ein **Supportprozess** (to support = unterstützen) ist ein Prozess, der aus Kundensicht zwar nicht wertschöpfend, jedoch notwendig ist, um einen Kernprozess ausführen zu können.

■ **Serviceprozesse**

- **Serviceprozesse** haben unterstützende Aufgaben. Sie leisten eine **Wertschöpfung für die Kernprozesse**. Ohne sie wäre deren Ausführung nicht möglich.
- **Kunden** der Serviceprozesse sind **interne** Kunden (z. B. einzelne Abteilungen oder alle Mitarbeiter).



Beispiele:

- Investitionen und Finanzierungen vornehmen,
- Geschäftsbuchführung, Kostenrechnung durchführen,
- Personal verwalten (Mitarbeiter einstellen, Mitarbeiter entlohnen, fort- und weiterbilden, Mitarbeiter betreuen),
- Gebäudemanagement durchführen.

■ **Managementprozesse**



Managementprozesse sind **übergeordnet** und haben die Aufgabe, das **Unternehmen zu führen** und die **Kern- und Serviceprozesse zu steuern**.

Management- und Serviceprozesse sind **eher universell** und **unabhängig von der Branche** des jeweiligen Unternehmens, da in allen Unternehmen geplant, gesteuert und organisatorisch unterstützt werden muss.

Beispiele:

- Unternehmensstrategie entwickeln
- Unternehmensziele bestimmen
- absatzpolitische Ziele ableiten
- Wettbewerbsstrategie wählen
- Projekt-, Prozessmanagement planen und durchführen, insbesondere Prozess der kontinuierlichen Verbesserung
- Risikomanagement

(4) Prozessdarstellung

Damit die Mitarbeiter eines Unternehmens sich unmissverständlich darüber unterhalten können, wie festgelegte Arbeitsabläufe durchzuführen sind, hat man sich auf eine einheitliche, symbolische Sprache verständigt. Wir beschränken uns im Folgenden auf die Darstellungen mittels **EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette)**.

Ereignisgesteuerte **Prozessketten** sind in besonderem Maße dafür geeignet, eine umfassende und übersichtliche Darstellung eines Geschäftsprozesses zu geben. Die EPK-Darstellung erlaubt vier Blickrichtungen (hier: Sichten) und gibt damit Auskunft über die Schlüsselfrage:

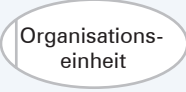
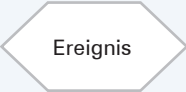


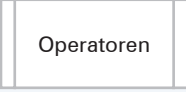
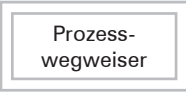


Wer macht wann was womit?

Die ereignisgesteuerte Prozesskette unterstützt den Mitarbeiter darin, den Geschäftsprozess schnell zu erfassen und die Zusammenhänge zwischen den vier Sichten zu verstehen.

Die Konzentration auf die **Organisationsicht** klärt, **wer** (Abteilung, Stelle) etwas macht. Die **Ereignissicht** gibt an, **wann** etwas getan wird. Die **Funktionsicht** beschreibt, **was** getan wird und die **Informationssicht** gibt Auskunft über die benötigten bzw. erstellten **Informationsobjekte**.

Jede dieser Sichten verwendet ihre eigenen Elemente, die im Folgenden dargestellt werden.

| Elemente | Beschreibung | Zusätzliche Bemerkungen |
|---|--|---|
|  Organisations-einheit | Die Organisationseinheit bezeichnet die Stelle , welche die Funktion ausführt. Damit werden die Verantwortlichkeiten für die Ausführung der Prozessschritte festgelegt. | Da die Organisationseinheit zu einer Funktion gehört, sind beide Elemente auf gleicher Höhe zu zeichnen. Sie bezeichnen Stellen oder Abteilungen und nicht die Namen von Mitarbeitern oder Örtlichkeiten. |
|  Ereignis | Das Ereignis bezeichnet einen Zustand, der eine nachfolgende Funktion (Handlung) auslöst bzw. das Ergebnis einer Funktion ist. | Ein Geschäftsprozess beginnt und endet immer mit einem Ereignis. Da dieses Element einen Zustand bezeichnet, der soeben eingetroffen ist, sollte hierfür auch als Zeitangabe der Perfekt (Substantiv + Partizip) verwendet werden (Beispiele: Auftrag ist eingetroffen, Kunde hat gezahlt.) Ein Ereignis hat nur einen Eingangs- und nur einen Ausgangspfeil. |
|  Funktion | Eine Funktion beschreibt, welche Tätigkeit an einer Informationseinheit ausgeführt wird. | Dieses Element beschreibt eine Tätigkeit, daher sollten auch Tätigkeitswörter (Substantiv + Verb im Infinitiv) verwendet werden (Beispiele: Mahnung schreiben, Angebote vergleichen.) Eine Funktion hat nur einen Eingangs- und einen Ausgangspfeil. |
|  Informations-objekt | Mit dem Informationsobjekt werden die benötigten bzw. die erstellten Informationen (Datentabelle, Formular) bezeichnet. | Das Informationsobjekt kann nur mit Funktionen verbunden werden. Pfeile geben durch ihre Richtung an, ob gelesen, geschrieben oder gelesen und zurückgeschrieben wird. |
|  Operatoren | Der übliche Kontrollfluss läuft in einer EPK von oben nach unten. Für parallele oder alternative Tätigkeiten muss der Prozess verzweigen. Hierfür werden drei Operatoren verwendet. | \wedge = UND \vee = ODER XOR = exklusives ODER Während das einfache ODER zwei Möglichkeiten zulässt (z. B. „Ware wird zu spät ODER mangelhaft geliefert“), schließt das XOR (im Sinne von „entweder – oder“) mit dem Eintritt der einen Möglichkeit den Eintritt der anderen aus (z. B. „es wird zu viel Ware XOR zu wenig Ware geliefert“). |
|  Prozess-wegweiser | Ein Prozesswegweiser steht für einen Teilprozess, der an dieser Stelle nicht weiter aufgelöst wird. | Durch Verwendung von Prozesswegweisern kann ein Prozess auf höherer Ebene dargestellt werden. Seine Feinauflösung erfolgt in einer weiteren EPK (z. B. Warenprüfung durchführen). Der Prozesswegweiser hat nur einen Eingangs- und nur einen Ausgangspfeil. |

| Elemente | Beschreibung | Zusätzliche Bemerkungen |
|-------------|---|--|
| ↓ | Der Kontrollfluss gibt alle möglichen Durchgänge durch eine EPK wieder. | Die Elemente der EPK sollten so angeordnet werden, dass der Kontrollfluss weitgehend von oben nach unten verläuft. |
| → ← ↔ | Der Informationsfluss zeigt den Datenfluss zwischen den Informationsobjekten und den Funktionen. | Die Pfeilrichtung gibt an, ob gelesen (←), geschrieben (→) oder gelesen und zurückgeschrieben wird (↔). |

Beispiel:

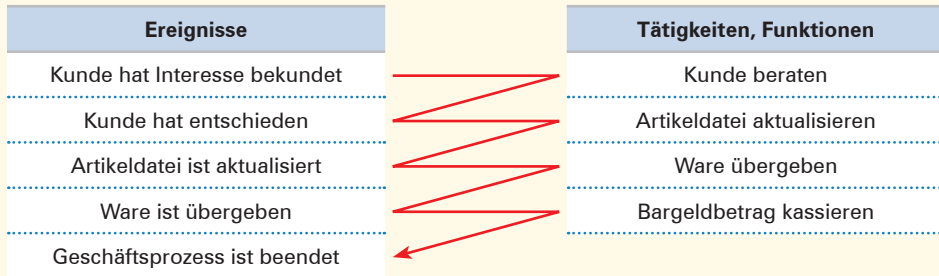
Verschiedene Sichtweisen auf einen Geschäftsprozess am Vorgang eines Barverkaufs

I. Verbale Beschreibung

Nachdem der Kunde sein Interesse bekundet hat, wird er mit Unterstützung der Artikeldatei beraten. Hat er sich entschieden, wird die Artikeldatei aktualisiert, indem die gekaufte Menge

vom Bestand abgebucht wird. Danach wird die Ware übergeben. Nachdem der Kunde die Ware erhalten hat, wird der Bargeldbetrag kassiert. Damit ist der Prozess beendet.

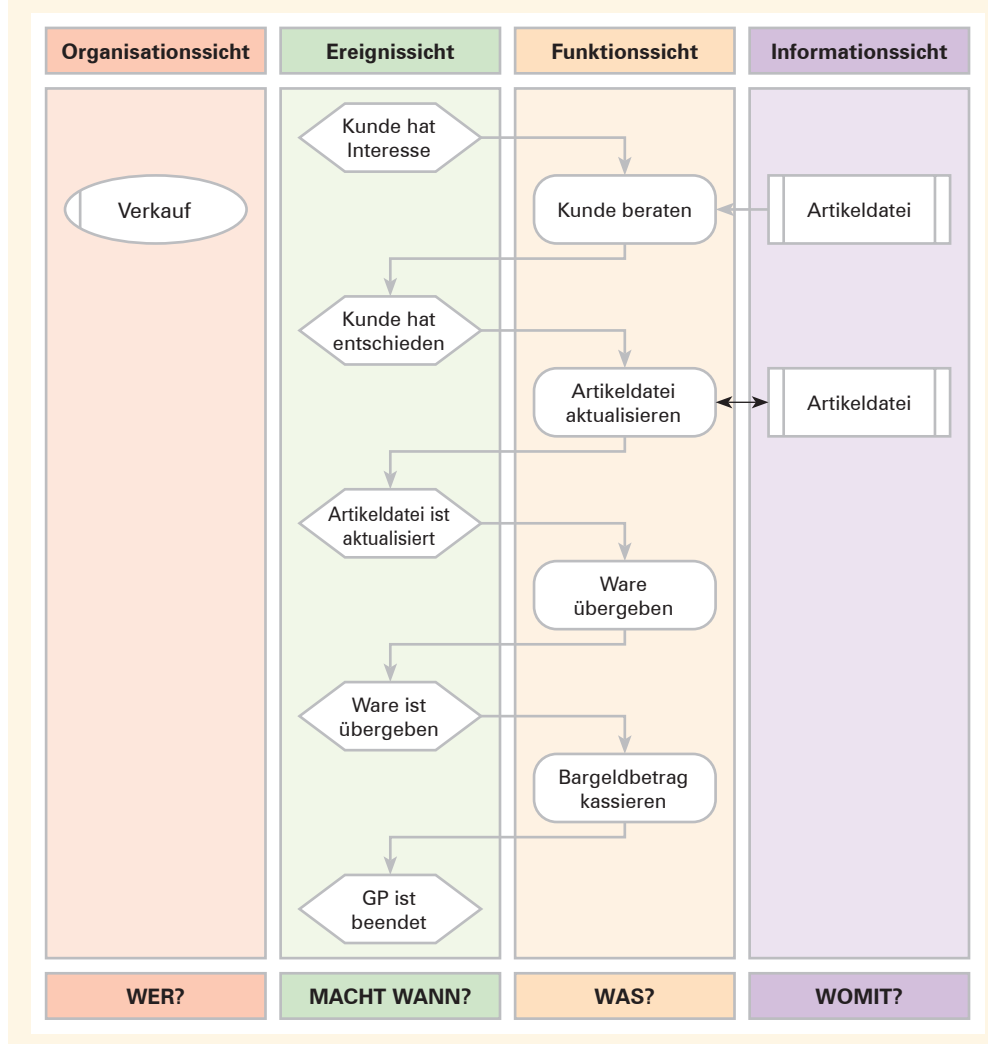
II. Analyse des Ablaufs



Ereignisse und Funktionen folgen im Wechsel aufeinander. Das auslösende Ereignis für den Prozess ist das Ereignis „Kunde hat Interesse bekundet“. Es löst die Funktion „Kunde

beraten“ aus. „Kunde hat entschieden“ ist das Ereignis, das die Tätigkeit der Beratung beendet.

III. Darstellung des Barverkaufs als Geschäftsprozess (GP)

Erläuterungen zu den Sichtweisen:

Ein Geschäftsprozess gibt Auskunft zu den Fragen:

- wer
- macht wann
- was
- womit?

Konzentriert man sich nur auf eine dieser Fragen (z.B. Was?), dann schränkt man den Blick ein auf die Funktionsicht. „Kunde beraten“, „Artikeldatei aktualisieren“, „Ware übergeben“ und „Bargeld kassieren“ sind die Bausteine dieser Funktionskette. Diese Sicht gibt an, welche Funktionen innerhalb des Prozesses der Reihe nach auszuführen sind. Entsprechendes gilt z.B. für die Ereignissicht. Die Ereigniskette gibt Auskunft darüber, wann die jeweils nächste Funktion ausgelöst wird.

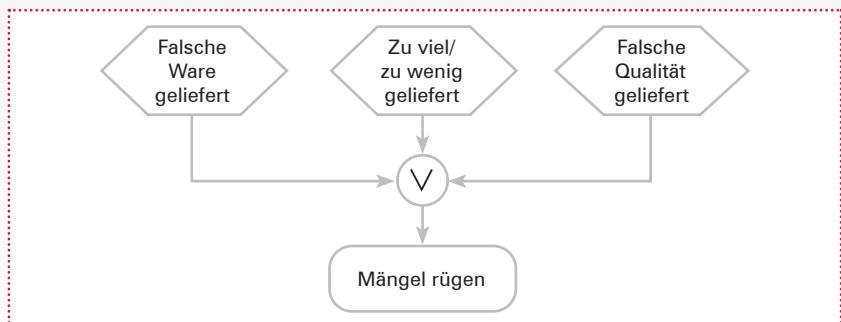
(5) Optimierung von Prozessen

In Geschäftsprozessen sind alle Abläufe und Tätigkeiten dargestellt, die in einem Unternehmen passieren, um Produkte oder Dienstleistungen zu erstellen und an Kunden zu liefern. Diese Prozesse kann man verbessern, damit das Unternehmen schneller, kostengünstiger und besser arbeitet. Dafür kann das Unternehmen Maßnahmen durchführen wie z.B. Mitarbeiterfortbildungen, flexiblere Prozesse gestalten, Feedback von Kunden und Mitarbeitern auswerten oder Fehlerquellen finden und diese beseitigen.

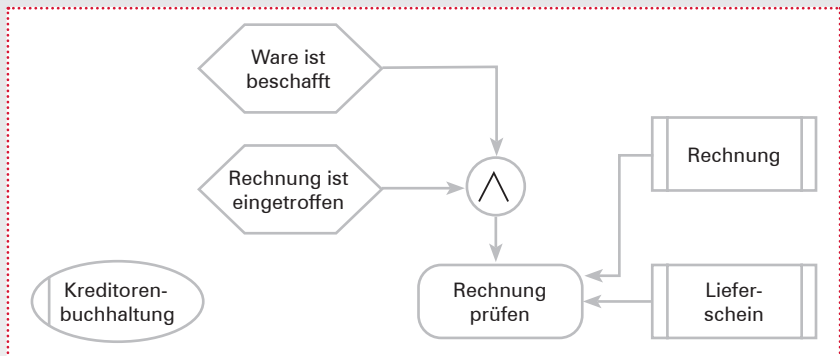


VERSTANDEN?

- 48**
1. Legen Sie dar, welchen internen und externen Nutzen ein Unternehmen von der Geschäftsprozessorientierung erwarten kann.
 2. Unterscheiden Sie zwischen Kern-, Management- und Serviceprozessen und bilden Sie hierzu jeweils zwei Beispiele.
 3. Begründen Sie, weshalb Kernprozesse eher branchenbezogen, Management- und Serviceprozesse dagegen branchenunabhängig sind.
 4. Entscheiden Sie, ob es sich bei den nachfolgenden Abläufen um Geschäftsprozesse handelt. Begründen Sie Ihre Entscheidung.
 - ① Überprüfung eines Rohstoffeinkaufs
 - ② Gründung einer Filiale
 - ③ Abwicklung der monatlichen Lohnbuchhaltung
 - ④ Inventur im Fertigungslager
 - ⑤ Schulung der Auszubildenden
 - ⑥ Schadensfeststellung nach der Überschwemmung des Fabrikgebäudes
 - ⑦ Einstellung eines Mitarbeiters als Datenschutzbeauftragten
 - ⑧ Qualitätsprüfung der Schweißnähte für Säure tanks
 5. 5.1 Interpretieren Sie den folgenden Teilprozess.



- 5.2 Beschreiben Sie, wie sich der Aussagewert des obigen Geschäftsprozesses ändern würde, wenn statt des einfachen ODER ein XOR als Verknüpfung eingefügt wäre.
6. Erstellen Sie die Auszüge aus einer Ereignisprozesskette, die jeweils folgende Abläufe abbildet:
- 6.1 Nachdem die Ware versandfertig gemacht wurde, kann sie mit der Deutschen Post AG oder mit UPS versandt werden.
- 6.2 Erklären Sie, warum die Verknüpfung in Aufgabe 6.1 nicht mit ODER hergestellt werden kann.
7. 7.1 Erklären Sie in Worten den nachfolgenden Auszug aus dem Teilprozess „Rechnung prüfen und bezahlen“.



- 7.2. Beschreiben Sie, in welcher Weise hierbei die Dokumente benutzt werden.
- 7.3 Erläutern Sie, welchen Vorteil es bringt, dass bei der Organisationseinheit der Name der Stelle (hier: Kreditorenbuchhaltung) und nicht der Name des Sachbearbeiters angegeben wird.
8. Ein Bäcker stellt fest, dass seine Kunden lange warten müssen, weil er die Brötchen immer erst auf Bestellung belegt. Überlegen Sie sich eine Möglichkeit, wie der Bäcker diesen Prozess optimieren könnte.
9. Bei einem Schulprojekt arbeitet eine Gruppe von fünf Schülern zusammen. Sie verlieren oft Zeit, weil sie sich nicht absprechen und jeder an etwas anderem arbeitet. Erläutern Sie, wie sich der Arbeitsprozess verbessern ließe.
- 49** Bei der HWR GmbH ist der Teilprozess vom Eingang einer Artikelanfrage bis zur Angebotserstellung wie folgt grob umschrieben:

Trifft von einem Kunden eine Anfrage ein, so wird zunächst geprüft, ob der nachgefragte Artikel lieferbar ist. Anschließend wird gegebenenfalls geprüft, ob die Daten des Kunden im DV-System schon vorhanden sind. Bei einem Neukunden werden seine Daten erfasst. Weiterhin wird die Bonität des Kunden geprüft, d.h. es wird festgestellt, ob mit dem Angebot das dem Kunden eingeräumte Kreditlimit (Maximalbetrag bis zu dem einem Kunden Ware auf Rechnung geliefert wird) überschritten wird und/oder ob der Kunde aufgrund früherer Warenlieferungen im Zahlungsrückstand ist und noch überfällige offene Posten vorhanden sind. Bei nicht ausreichender Bonität wird an den Kunden ein Angebot mit Lieferung gegen Vorkasse abgegeben.

Aufgaben:

1. Übertragen Sie die nachfolgende Tabellendarstellung auf Ihre Unterlagen und bestimmen Sie durch Ankreuzen, welcher Sachverhalt eine Organisationseinheit (O), ein Ereignis (E), eine Funktion (F), oder ein Informationsobjekt (I) darstellt.