

Niedersächsisches Kultusministerium

## **Materialien**

für das Unterrichtsfach

**Betriebswirtschaft  
mit Rechnungswesen/Controlling  
im Fachgymnasium Wirtschaft**

Herausgeber: Niedersächsisches Kultusministerium  
Schiffgraben 12, 30159 Hannover  
Postfach 1 61, 30001 Hannover

Hannover, November 2003  
Nachdruck zulässig

Bezugsadresse: <http://www.bbs.nibis.de>

Materialien sind unverbindliche Beispiele als Angebot für die Unterrichtsgestaltung der Lehrkräfte nach den Vorgaben der Richtlinien und Rahmenrichtlinien.

Bei der Erarbeitung dieser Materialien haben mitgewirkt:

Boomgaarden, Hero-Georg, OStD, Emden (Kommissionsleiter)

Lübke, Günther, StD, Wildeshausen

Riesebieter, Bernd, StD, Wildeshausen

Dr. Rischmüller, Heinfried, StD, Göttingen

Wendeburg, Christoph, StD, Soltau

Berater:

Dr. Getsch, Ulrich, StD, Universität Göttingen

Redaktion:

Andrea Lopez, Sabine Wiegand

Niedersächsisches Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung (NLI)

Keßlerstraße 52

31134 Hildesheim

Fachbereich 1, –Ständige Arbeitsgruppe für die Entwicklung und Erprobung beruflicher Curricula und Materialien (STAG für CUM)–



## Inhaltsverzeichnis

<b>Lerngebiet 1</b>	<b>„Das Unternehmen als komplexes wirtschaftliches und soziales System“</b>	<b>1</b>
1	Systemdenken - Die vernachlässigte Disziplin	3
2	Paradigmenwechsel: Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen	8
3	Das Unternehmen im Markt und im Spannungsfeld unterschiedlicher Anspruchsgruppen	18
4	Zum Einsatz eines Modellunternehmens im Unterrichtsfach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling	24
5	Das Modellunternehmen im Überblick: Die Kettenfabrik A & S GmbH	28
6	Ideen und Hinweise zum Einsatz der CD-ROM Arnold & Stolzenberg GmbH	36
7	Anbindung bzw. Integration des Rechnungswesens	43
8	Paradigmenwechsel im Rechnungswesenunterricht	50
<b>Lerngebiet 2</b>	<b>„Auftragsabwicklung mit Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik auf der Grundlage des Modellunternehmens Designermöbel GmbH“ für das Unterrichtsfach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling im Fachgymnasium Wirtschaft</b>	<b>73</b>
1	Didaktische Leitideen	75
2	Auftragsabwicklung als Kernprozess im Industriebetrieb	75
3	Integrative, ganzheitliche und prozessorientierte Betrachtung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte und Zusammenhänge	77
4	Handlungsorientierung und Grundsätze zur Unterrichtsorganisation im Lerngebiet Auftragsabwicklung mit Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik	78
5	Das Modellunternehmen Designermöbel GmbH	81
6	Fallorientierte Vorgehensweise und exemplarische Behandlung von ausgewählten Vorgangsketten und Geschäftsprozessen am Beispiel des Modellunternehmens	83
7	Die weitere Arbeit im Unterricht	85
8	Hinweise zur Arbeit mit dem Planspiel SIMBA	86
9	Zur Nutzung des Materialien	87
10	Ausgangssituation zum Einstieg in das Lerngebiet 2	89
<b>Anhang</b>		<b>95</b>
-	Belege zum Einstieg in das Lerngebiet 2	
-	Unternehmensbeschreibung der Designermöbel GmbH	
-	SIMBA-Handbuch	
-	Datenmanagement in SIMBA	
-	Tabellen zur Planung der Produktionsmenge in SIMBA	
-	Protokoll-Entwurf für die Schülerarbeit mit SIMBA	



## **Lerngebiet 1**

**„Das Unternehmen als komplexes wirtschaftliches und soziales System“**



# 1 Systemdenken – Die vernachlässigte Disziplin –

„Von frühester Kindheit an lernen wir, Probleme in ihre Einzelteile zu zerlegen und die Welt zu fragmentieren. Dadurch werden komplexe Aufgaben und Themen scheinbar handhabbarer, aber wir zahlen einen versteckten, ungeheuer hohen Preis dafür. Wir sind nicht mehr in der Lage, die Konsequenzen unseres Handelns zu erkennen; wir verlieren die innere Verbindung zu einem umfassenden Ganzen. Wenn wir dann versuchen, das „größere Bild“ zu sehen, bemühen wir uns, die Bruchstücke in unserem Kopf wieder zusammensetzen, alle Teile zu erfassen und zu ordnen. Aber das ist ... vergebliche Liebesmüh, es ist so ähnlich, als würde man die Scherben eines zerbrochenen Spiegels wieder zusammenkleben und auf ein unverfälschtes Abbild hoffen.“ (P. M. Senge: Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 1996. S. 11)

Ein lebendes System ist eine Einheit. Sein Wesen hängt vom Ganzen ab. Dasselbe gilt für Organisationen. Um die Zusammenhänge und Prozesse in einem Unternehmen zu verstehen und durch die eigene Tätigkeit zur Erfüllung des Zwecks und zur Erreichung der Ziele des Unternehmens wirkungsvoll beitragen zu können, muss man das Ganze sehen und das System verstehen, in dem man arbeitet. Entscheidet man sich für einen Beruf oder einen bestimmten Studiengang, dann ist es ebenfalls sinnvoll, sich möglichst frühzeitig mit diesem Beruf oder diesem Studium als Ganzes zu befassen.

Dieser Grundsatz lässt sich an folgender Geschichte veranschaulichen:

„Als drei Blinde auf einen Elefanten stießen, tat jeder seine Entdeckung lauthals kund: „Es ist ein raues Ding, groß und breit, wie ein Teppich“ erklärte der erste, der ein Ohr in der Hand hielt. Der zweite, der den Rüssel ertastet hatte, widersprach energisch. „Ich weiß, was es wirklich ist! Es ist ein langer, hohler Schlauch.“ Und der dritte, der ein Vorderbein umschlungen hielt, verkündete: „Es ist groß und fest, wie eine Säule.“ So wie diese Männer zu ihrem Wissen kommen, werden sie nie begreifen, was ein Elefant ist (P.M. Senge: a. a. O. S. 86).

Gibt es einen großen Unterschied zwischen diesen drei Blinden und den kaufmännischen Sachbearbeitern oder den Führungskräften in einem Unternehmen? Jeder sieht (nur) seinen Bereich, seine Aufgaben, seinen Arbeitsplatz. Jeder hat ein bestimmtes Verständnis von den Problemen, die zu lösen sind. Diese Sicht der Dinge und dieses Verhalten insbesondere im Umgang mit komplexen Problemen hat eine gewisse Logik: Es ist die Logik des Misslingens (D. Dörner: Die Logik des Misslingens. 1989).

Die tieferen Ursachen für das Misslingen sind die Denkfehler, zu denen wir beim Handeln in komplexen Situationen neigen. Wir nehmen z. B. eine Situation nur einseitig wahr und berücksichtigen nicht unterschiedliche Standpunkte oder unterschiedliche Perspektiven, wir überdenken die Situation nicht ausgiebig genug und verzichten darauf, sie möglichst vielfältig zu erfassen um das Problem, das es zu lösen gilt, richtig abzugrenzen. Wir sehen nicht die Verknüpfung der verschiedenen Variablen bzw. Faktoren, mit denen wir es zu tun haben und erfassen deshalb nicht die wichtigen Beziehungen, Interaktionen oder Kreisläufe, die das Problem ausmachen. Deshalb gelingt es uns nicht das Ganze zu sehen und zu verstehen. Wir können nicht vorliegende Mechanismen oder Gesetzmäßigkeit für uns nutzen und sind deshalb häufig nicht so erfolgreich, wie wir sein könnten, wenn wir in der Lage wären, vernetzt zu denken und den Umgang mit Komplexität besser beherrschen würden. Unser eindimensionales und monokausales Denken behindert das erfolgreiche Handeln; es führt in vielen Fällen zum Misslingen.

Nicht nur im relativ überschaubaren privaten und beruflichen Bereich zeigt sich die Notwendigkeit, das Ganze zu sehen. Besonders deutlich zeigt sich diese Notwendigkeit im politischen und sozial-gesellschaftlichem Bereich. Die aktuelle BSE-Krise, die sich abzeichnende Klimakatastrophe, das andauernde Thema Rentenpolitik, das nach wie vor bestehende Problem der hohen Arbeitslosigkeit, die mögliche Gefahr eines erneuten Rüstungswettlaufs und viele weitere aktuelle Themen zeigen, dass immer Ganzheitlichkeiten zu beachten und die Folgen des Handelns und die Effekte getroffener Entscheidungen - mit ihren Nebenwirkungen und Fernwirkungen - als Veränderungen in komplexen Systemen zu begreifen sind. Ein Unterricht in Betriebswirtschaft ohne **Beachtung des Systemcharakters eines Unternehmens** greift zu kurz.

Der Umgang mit Komplexität muss gelernt und geübt werden. Systemdenken sollte deshalb zentraler Bestandteil schulischer Curricula werden. Systemtheoretische Begriffe, Erkenntnisse und Vorgehensweisen bilden das unerlässliche Instrumentarium eines rationalen und lernbaren ganzheitlichen Denkens. Ganzheitliches Denken muss sich als Hilfe für den verantwortlich handelnden Menschen in der Praxis bewähren. „Ganzheitliches Denken als praktische Vernunft, die sich an einem neuen Weltbild der Wissenschaften wie an den ungelösten Problemen der Gesellschaft orientiert, ist in diesem Sinn nur die notwendige Vorstufe eines ganzheitlichen Handelns“ (Ulrich/Probst: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. 1988, S. 22). In den neuen Rahmenrichtlinien für das Fachgymnasium Wirtschaft finden diese Überlegungen eine angemessene Berücksichtigung. Das Lerngebiet 1 macht bereits mit seiner Bezeichnung den Systemansatz deutlich. In der Unterrichtsplanung und -durchführung kommt es darauf an, die Intentionen dieses Lerngebietes mit seinen Lernzielen und Lerninhalten in die Praxis umzusetzen.

Systemdenken zielt darauf, dass man „Ganzheiten“ erkennt, Wechselbeziehungen und Prozesse statt unbeweglicher Dinge wahrnimmt, Veränderungen und Entwicklungen erkennt und nicht nur statische Momentaufnahmen vornimmt, die zu falschen Schlussfolgerungen führen können und dazu beitragen, im guten Glauben das Falsche zu tun. Systemisches Denken ist heute wichtiger geworden als je zuvor, weil uns eine wachsende Komplexität sowohl im beruflichen als auch im privaten Leben zu überwältigen droht. Angesichts der wachsenden Komplexität und der vielen Aufgaben, die zu erfüllen sind, verlieren wir leicht das Gefühl von Zuversicht und Verantwortung. Handlungskompetenz, die den Einzelnen erfolgreich und wirkungsvoll macht, setzt voraus, dass wir grundlegende Strukturen, Prozesse, Zusammenhänge und Mechanismen erkennen und unser Handeln an den tatsächlichen und nicht an den vermeintlichen Erfordernissen der Situation ausrichten.

Die eigene, persönliche Entfaltung und der Erfolg im Berufsleben hängt von vielen Faktoren ab: Welche Ziele setze ich mir? Verfüge ich über Visionen, die ich langfristig ernsthaft verfolge? Bin ich bereit, permanent zu lernen und auch hart zu arbeiten? Mit welchen Menschen bin ich umgeben? Habe ich die Gelegenheit, in echten Teams zu arbeiten und zu lernen? Welche mentalen Modelle beeinflussen und steuern mein Handeln? Wie weit ist meine Fähigkeit, systemisch zu denken, entwickelt? Wie gut kann ich mit Komplexität umgehen usw.? Die Fähigkeit zum Systemdenken und das Vorhandensein geeigneter mentaler Modelle sind wesentliche Faktoren für den Erfolg im Beruf und auch im Studium.

**Mentale Modelle** sind tief verwurzelte Annahmen, Sichtweisen, Verallgemeinerungen oder innere Bilder (cognitive maps, „kognitive Landkarten“), die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt sehen, Dinge wahrnehmen, Situationen interpretieren und beurteilen und wie wir schließlich handeln. Sehr häufig sind wir uns dieser mentalen Modelle und ihrer Auswirkungen auf unser Verhalten nicht bewusst. Wir schreiben z. B. Menschen, die wir neu kennen lernen, sehr schnell feste Persönlichkeitsmerkmale zu und schließen dabei von Äußerlichkeiten auf konstante Wesensmerkmale („Implizite Persönlichkeitstheorie“). Wir haben in unübersichtlichen Situationen häufig sehr schnell eine Antwort parat, ohne uns Zeit für eine gründliche Analyse und Prognose zu nehmen. Wir sind mit Urteilen schnell bei der Hand und sehen häufig die Verantwortung außen, bei „den anderen“ und in den

wenigsten Fällen bei uns selbst. Der Mensch ist häufig auf schnelle Orientierung angewiesen, weil er sein Verhalten steuern muss. Damit er dabei nicht auf seine „naiven Verhaltenstheorien“ angewiesen ist, benötigt er fundiertes Wissen für eine situationsangemessene und zielerreichende Handlungsregulation. **Orientierungswissen und Zusammenhangswissen** muss das notwendige **Detailwissen** ergänzen, um mit der Detailkomplexität zurecht zu kommen.

Unter Berücksichtigung dieser Tatsache kommt es im Unterricht und in der Berufsausbildung darauf an, geeignete mentale Modelle zu schaffen, die sowohl schnelle, aber besonders auch erfolgreiche Orientierungen ermöglichen. Da jedes Unternehmen ein komplexes, ökonomisches und soziales (und auch technisches) System verkörpert, kommt den mentalen Modellen eine besonders große Bedeutung zu. Daraus lässt sich aus didaktischer Sicht die Schlussfolgerung ableiten, im Unterricht verstärkt mit einem (oder mehreren) **Modellunternehmen** zu arbeiten. Anhand geeigneter Modellunternehmen lassen sich Systemdenken schulen und tragfähige mentale Modelle entwickeln. Mit Hilfe eines Modellunternehmens lassen sich Teile zu einem Ganzen zusammenfügen und das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verbessern. Das Unternehmen mit seinen Zielen, seinen Leistungen und Produkten, seinen Anspruchsgruppen (stakeholder), seiner Aufbau- und Ablauforganisation, seinen Güter-, Geld- und Informationsströmen, seinen Aufgaben im Einzelnen und seiner Wertschöpfung im Ganzen können so zum Gegenstand der Betrachtung gemacht werden, wobei „das ganze“ Unternehmen immer als **Bezugsrahmen und Orientierungsraster** heran gezogen werden kann.

Der Systemansatz begünstigt eine Herangehensweise an die Dinge aus unterschiedlichen Blickrichtungen; er hilft dabei, verschiedene Standpunkte einzunehmen, mehrere Sichtweisen und verschiedene Interessenlagen zu berücksichtigen. Verschiedene Perspektiven einnehmen, einen Sachverhalt aus unterschiedlichen Interessenlagen heraus betrachten und beurteilen, kann dazu beitragen, eindimensionales und monokausales Denken zu verhindern. Es geht im Unterricht darum, Dinge zu klären und bewegliches Wissen zu erzeugen, dass sich in konkreten Handlungssituationen bewährt.

Viele betriebswirtschaftliche Probleme lassen sich nicht lösen, ohne die Einbettung des Unternehmens in die umfassenden Systeme zu beachten. Die **Märkte**, auf denen ein Unternehmen agiert, stellen selbst komplexe Systeme dar. Jedes Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen System ist Teil der Geschäftswelt. Die Gütermärkte, die Geld- und Kapitalmärkte verkörpern hochkomplexe Systeme, deren Wirkungsmechanismen mitunter nur schwer zu durchschauen sind. Der Zweck eines jeden Unternehmens besteht letztlich darin, Leistungen zu erbringen, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.

Der einzelne Betrieb ist Teil der gesamten Wirtschaft eines Volkes; er wird von den Marktentwicklungen beeinflusst und muss auf diese - möglichst vorausschauend - reagieren. Branchenentwicklungen und übergeordnete Konjunkturentwicklungen beeinflussen den gesamten Absatzmarkt und können zu gravierenden Auswirkungen auf die Umsatzerlöse und Erträge des einzelnen Unternehmens führen. Staatliche Rahmenbedingungen, die sich durch wirtschaftspolitische Maßnahmen, neue Gesetze und Auflagen manifestieren und laufend ändern können, müssen bei unternehmenspolitischen Entscheidungen immer beachtet werden.

Deshalb erscheint es sinnvoll, die **Einbettung eines Unternehmens in die Märkte** exemplarisch am Beispiel eines Modellunternehmens aufzuzeigen und zu veranschaulichen. Auf diese Weise können die Außenbeziehungen anschaulich dargestellt und das Verständnis des Unternehmens als komplexes System gefördert werden.

Entscheidend für die Lebensfähigkeit und Prosperität eines Unternehmens ist die konsequente **Marktorientierung** und die Berücksichtigung der Interessen aller relevanten **Anspruchsgruppen** (stakeholder) des Unternehmens. Das bedeutet in erster Linie Kundenorientierung, aber auch genaue Beobachtung und Berücksichtigung der Wettbewerber. Beobachtung, Analyse und Einschätzung der aktuellen Marktsituation und der weiteren Marktentwicklung und die Suche nach den **Erfolgsfaktoren im Wettbewerb** sind für jedes Unternehmen unverzichtbar. Die Interessen, Möglichkeiten und Grenzen der Zulieferbetriebe müssen ebenso angemessen berücksichtigt werden wie die Interessen der Kapitalgeber und der Kreditgeber. Es bestehen wechselseitige Abhängigkeiten, die immer ins Kalkül zu ziehen sind.

Besonders entscheidend und ausschlaggebend für den Prozess der Wertschöpfung und den Unternehmenserfolg sind letztlich die Mitarbeiter selbst. Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität werden durch das Können und Wollen der Mitarbeiter wesentlich beeinflusst. Qualifikation, Motivation und die Fähigkeit und Bereitschaft zu Innovationen verkörpern wichtige Faktoren im Wettbewerb. Den Führungskräften und der Unternehmensleitung kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Verantwortung zu. Die **Führung und Gestaltung des Unternehmens** ist ein äußerst komplexer Prozess, da es hier auch um langfristige strategische Entscheidungen geht, bei der eine Vielzahl von Faktoren und Einflussgrößen beachtet werden müssen. Ohne Systemdenken ist gute **Mitarbeiterführung** und erfolgreiches **Management** schlecht vorstellbar.

Die Entwicklung einer gemeinsamen **Vision**, die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen und ihre Zusammenfassung in Form eines Leitbildes gibt der **Unternehmenspolitik** einen Sinn und eine Richtung. Für die Mitarbeiter kann damit eine tragfähige Basis für Motivation und **Selbstführung** (Selbstmanagement) gelegt werden. Wenn eine gemeinsame Vision vorhanden ist, können Menschen über sich hinauswachsen; sie vollbringen Spitzenleistungen und lernen aus eigenem Antrieb und nicht, weil man es ihnen aufträgt. Deshalb ist der **Entwurf gemeinsamer Zukunftsbilder** (Wo will ich hin? Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren stehen?) wichtig, denn dadurch kann echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft (empowerment) gefördert werden.

Ein sehr schönes Beispiel für eine gut durchdachte **Unternehmensphilosophie**, die sich in den Unternehmenszielen und in den Unternehmensgrundsätzen niedergeschlagen hat, ist die Firma **Wilkhahn**. Dieser sehr erfolgreich operierende Büromöbelhersteller aus Bad Münde betont besonders stark seine **Verantwortung für das Ganze**:

*„Der Anspruch auf eine dauerhafte und tragfähige Unternehmensentwicklung, die mit allen Ressourcen verantwortlich haushält, umfasst für Wilkhahn ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Dimensionen. Nur wenn diese Bereiche in einem ausgewogenen Maße zusammenspielen, kann sich das Unternehmen für die Gesellschaft nachhaltig entwickeln. Es geht um Haltungen und Werte, die sowohl dem Unternehmen wie der Gesellschaft zugute kommen. Als Teil der Gesellschaft hat Wilkhahn ein hohes Eigeninteresse daran, dass es auch der Umwelt, den Mitarbeitern, den Kunden, dem regionalen Umfeld und dem Markt gut geht.“* (Wilkhahn: Mehrwerte. 2000).

Die vielschichtige und komplexe Thematik der Führung und Gestaltung eines Unternehmens wird in einem eigenen Lerngebiet behandelt. Das Lerngebiet 1 kann und soll aber dazu beitragen, die Bedeutung dieser Thematik anhand eines Modellunternehmens aufzuzeigen bzw. anzudeuten. Dem Lerngebiet 1, mit dem auf jeden Fall in der 11. Klasse begonnen wird, kommt auch die Bedeutung eines Advance Organizer zu, d. h. in diesem Lerngebiet sollen auch Orientierungen geschaffen, grundlegende Strukturen aufgezeigt und auf diesem Weg **Anker für Lerninhalte der nachfolgenden Lerngebiete** gesetzt werden.

Über diese **ordnende, strukturgebend und sinnstiftende Funktion** hinaus ist mit dem Lerngebiet 1 eine weitere und für das Fach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling konstitutive Aufgabenstellung verbunden: Die **Integration des Rechnungswesens** in den gesamtbetrieblichen Kontext.

Das Rechnungswesen stellt ein komplexes Informationssystem dar, das notwendige Daten für betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse liefert. Aus dem Rechnungswesen heraus werden auch die notwendigen Informationen zusammengestellt und aufbereitet, die das Unternehmen für seine Außendarstellung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen benötigt. Dabei ist insbesondere der Darstellung gegenüber den Kapitalgebern eine große Bedeutung beizumessen. Nicht zu vergessen ist schließlich der Jahresabschluss und die Ermittlung des zu versteuernden Gewinns und der Abgaben an den Staat.

Wie die aufgeführten Lerninhalte der Rahmenrichtlinie im Lerngebiet 1 deutlich zeigen, sollen die Schülerinnen und Schüler bereits in ihrem ersten Lerngebiet und in direkter Anbindung an das eingeführte Modellunternehmen den Sinn und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens erkennen und begreifen. Die Einführung in das grundlegende Rechnungswesen erfolgt in der Reihenfolge, dass zuerst die Notwendigkeit einer Bewertung des Vermögens und der Schulden und die Zusammenstellung des Vermögens und der Schulden in Form des Inventars aufgezeigt wird. Über den Vergleich der Saldenliste mit dem Inventar und der anschließenden Soll-Ist-Anpassung wird im nächsten Schritt die Bilanz erstellt. Anschließend werden Bestandskonten und Erfolgskonten eingeführt. Danach wird ein kompletter Geschäftsgang unter Anwendung der Buchungsregeln durchgeführt und eine Quartalsauswertung vorgenommen. Sämtliche Belege sollten sich auf das eingeführte Modellunternehmen beziehen.

## 2 Paradigmenwechsel: Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen

### 2.1 Entwicklungen und Trends zur integrierten Informationsverarbeitung

Die tiefgreifenden Wandlungen in Betrieben und Verwaltungen haben auch zu Veränderungen in den technologischen und organisatorischen Strukturen von Betrieben und Verwaltungen geführt. Die Ansprüche und die Kompetenz der Kunden ist gestiegen; es werden kürzere Lieferzeiten bei hohen Qualitätsstandards und kundenspezifische Produktvarianten gefordert; durch die Globalisierung ist der Wettbewerbsdruck gestiegen. Die Unternehmen sind gezwungen, ihre Strukturen neu zu durchdenken und sich den Herausforderungen des Marktes anzupassen. Diese Anpassungsprozesse kann man in den letzten 20 Jahren zeitlich etwa in drei Phasen einteilen:

**Phase 1:** Sie ist gekennzeichnet durch den Versuch einer isolierten „punktuellen oder einzelfunktionsbezogenen Rationalisierung“ im Verwaltungsbereich (Baethge & Overbeck. 1986. S. 22). Die Rationalisierungsmaßnahmen haben zu einer partiellen Anreicherung der Sachbearbeiterplätze geführt: Klassische Funktionen wie Textverarbeitung, Electronic Mail, Terminplanung, Tabellenkalkulation und Business Grafik konnten durch den Einsatz des Personalcomputers an den Sachbearbeiterplätzen selbstständig erledigt werden.

**Phase 2:** Wurden Rationalisierungsmaßnahmen bislang im Prinzip ausschließlich von unten und vom Arbeitsmittel her, einzel-funktionsbezogen und mit nur begrenztem Blickwinkel für betriebliche Zusammenhänge mit angrenzenden Arbeitsgebieten gedacht und ausgeführt, so werden in dieser Phase Rationalisierungskonzepte eher von oben, d. h. von der Elementarfunktion des jeweiligen Funktionsprozesses her, mit der Perspektive der Veränderung von komplexen Funktionszusammenhängen und der Realisierung mehrerer Wirkungspotentiale (Steuerung von Geschäftspolitik und Ablaufprozessen) durchgesetzt (Baethge & Oberbeck 1986. S. 23; Weilnböck-Buck & Frank. 1993. S. 77 f.). Probleme bei der Umsetzung von Neukonzeptionen waren die Restriktionen im Datenverarbeitungsbereich. Viele Betriebe konnten nur auf historisch gewachsene funktionsorientierte „Dateninseln“ zurückgreifen, weil integrierte Systeme noch nicht zur Verfügung standen (vgl. unten). Aber auch die Vernetzung von Hard- und Software brachte bei Beibehaltung alter Organisationsstrukturen und Firmenphilosophien nicht den gewünschten Erfolg<sup>1</sup>.

**Phase 3:** Sie ist gekennzeichnet durch die Entwicklung integrierter Informationssysteme, die sich u. a. dadurch auszeichnen, dass sie funktionsübergreifend konzipiert sind. Der Trend zu einer tayloristischen Arbeitszerlegung im kaufmännischen Bereich wurde somit durch diese neuen EDV-Systeme und der Einführung neuer Organisationsformen, wie Lean Management, Lean Production, Total Quality Management bzw. *Kaizen*<sup>2</sup> durchbrochen (vgl. *Buttler*, 1992, S. 163). Diese Systemsicht wurde insbesondere in dem CIM-Konzept (Computer Integrated Manufacturing) von Scheer (1987) theoretisch umgesetzt und ist heute wesentlicher Bestandteil von integrierten Informationssystemen wie z. B. die Anwendungssysteme SAP R/3. „Eines der größten Neuigkeitselemente der 90er Jahre ist der Übergang von den traditionellen Strukturen und der konsolidierten Ablauforganisation zur Prozessorganisation.“ (*Hinterhuber*, 1994, S. 58). Prozessmanagement und Reengineering bilden aus der Sicht von deutschen und österreichischen Führungskräften den Schwerpunkt von wesentlichen Entscheidungen.

---

<sup>1</sup> vgl. Klauke, 1994; Metzen, 1994

<sup>2</sup> vgl. *Womack, Jones and Roos*, 1992

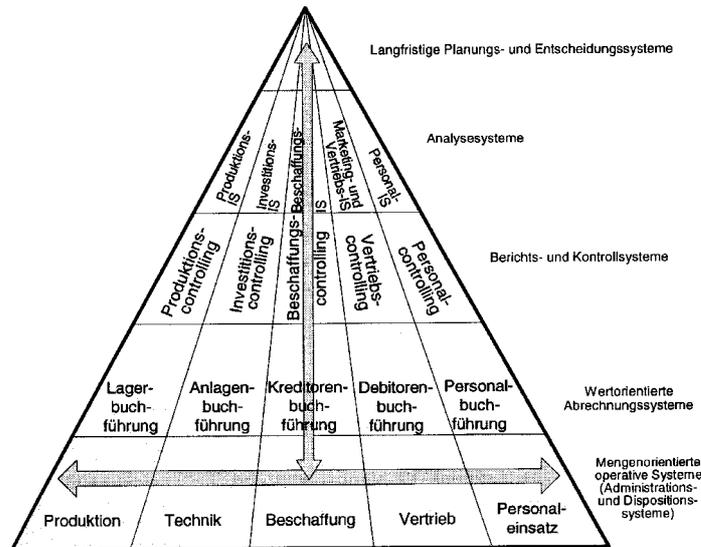


Abb. 1: Scheer. Integrierte Informationssysteme. 1995. S. 5

	1993	1991	
1. Prozessmanagement	32 %	31 %	1. Kostensenkung
2. Kostensenkung	27 %	29 %	2. Entwicklung neuer Produkte/Märkte
3. Total Quality Management	23 %	21 %	3. Total Quality Management
4. Entwicklung neuer Produkte	18 %	19 %	4. Neue Technologien

Institut für Unternehmensführung. 1993

Diese Konzentration auf Prozesse setzt voraus, dass eine integrierte Struktur geschaffen wird, in der die einzelnen Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz etc.) durchlässiger und auf die Erwartungen der „Stakeholder“ (Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber, Lieferer) ausgerichtet werden. Dieses neue Paradigma, auf das sich die Unternehmen zu bewegen bzw. zu bewegen sollten, kann mit Begriffen wie „Funktionen ohne Barrieren“ oder „boundaryless company“ beschrieben werden (vgl. Hinterhuber, 1994). Zentrale Aufgabe von betriebswirtschaftlichen Informationssystemen ist es, die betriebswirtschaftlichen Anwendungskonzepte mit der Informationstechnik zu verbinden. Die betriebswirtschaftlichen Anwendungssysteme werden in Administrations-, Dispositions-, Planungs- und Kontrollsysteme unterschieden (vgl. Scheer, 1995; S. 4; Mertens, 1993, S. 10 ff.). Wichtig ist zu erkennen, dass hier von unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Aufgaben ausgegangen wird und dass ein System ohne das andere nicht existieren kann. So benötigt ein Dispositionssystem für die Abwicklung von Einkaufsbestellungen ein einfaches Administrationssystem für die schriftliche Fixierung einer Bestellung. Planungssysteme sind ohne Dispositionssysteme ebenso wenig vorstellbar. Aus diesem Grund beschreibt das Informationssystem den Oberbegriff für alle Administrations-, Dispositions-, Planungs- und Kontrollsysteme.

Die verschiedenen Betrachtungsebenen sind:

Ebene 1: Mengenorientierte operative Systeme.

Ebene 2: Wertorientierte Abrechnungssysteme.

Ebene 3: Aus den Ebenen 1 und 2 werden Informationen für Controllingssysteme übernommen.

Ebene 4: Hier werden die verdichteten Informationen von Ebene 3 übernommen und gegebenenfalls um externe Daten ergänzt.

Ebene 5: Sie bildet die höchste Verdichtungsstufe und dient der strategischen Planung.

Der waagerechte Pfeil auf der operativen Ebene (Abb. 1) soll die Informationsströme verdeutlichen, die dem Materialfluss entsprechen. Der senkrechte Pfeil soll auf die Mengen- und Wertverflechtungen hinweisen. In dem Maße, wie das ausschließliche Denken und Handeln in einzelnen Funktionsbereichen an Bedeutung abnimmt, steigen bei der integrierten Informationsverarbeitung die interfunktionellen Strukturen. Dies hat Auswirkungen auf alle Büroarbeitsplätze (vgl. *Tessaring*. 1993, 1994; *Steinle*. 1994. S. 79):

- deutliche Zunahme von Dienstleistungs- und Informationsaufgaben
- von der hochspezialisierten Funktionsorientierung hin zur prozessbezogenen, ganzheitlichen Vorgangsbearbeitung
- Vergrößerung von Aufgabenfeldern durch Dezentralisation von Kompetenzen und Abflachung der Hierarchie
- Zunahme von Team- und Projektarbeit, verbunden mit einer vermehrten Selbststeuerung
- Vereinfachung komplexer Entscheidungs- und Arbeitsprozesse
- flexible „Inselfertigung“ auch im Bürobereich.

Unbestritten ist, dass die Entwicklung der Phase durch einen Anstieg der Komplexität und Unanschaulichkeit von Aufgabenstellungen gekennzeichnet ist, wobei gleichzeitig die standardisierten Teilaufgaben zunehmend hinter der Bildschirmoberfläche verschwinden. Für die Bewältigung der Aufgaben tritt demgegenüber die Steuerung und das Wissen um die organisatorischen Zusammenhänge in den Vordergrund, die allerdings bei der Komplexität und Unanschaulichkeit der Systeme nur sehr schwer transparent zu machen sind. Die Aspekte der **Intransparenz** sollen an einigen ausgewählten Beispielen verdeutlicht werden:

**EDIFACT:** Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport. Bei EDIFACT treten Kunden, Lieferanten und Frachtführer in den elektronischen Datenaustausch und wickeln viele geschäftliche Transaktionen, wie Bestellabruf, Rechnungsstellung und Zahlung, elektronisch über Datennetze ab, wobei EDIFACT den Datenstandard sichert (vgl. DIN, 1990). Bei EDIFACT-Anwendungen werden weder die Daten noch die Verknüpfungen sichtbar. Die Prozesse laufen im Hintergrund von Bildschirmmasken ab und die Prozesse entziehen sich weitgehend einer äußeren Beobachtung, weil sie ohne Belege automatisch durchgeführt werden. Der Verbreitungsgrad von EDIFACT-Anwendungen ist bereits heute relativ groß. Hierbei sind insbesondere zu nennen der Arzneimittelgroßhandel in Verbindung zu den Apotheken und die Automobilindustrie mit den entsprechenden Zulieferbetrieben.

**Kontierung im Bestellprozess:** Im BBP-System (BBP = Business to Business Procurement B2BP) von SAP können Bestellprozesse der anfordernden Abteilung nur ausgeführt werden, wenn immer gleichzeitig 3 Fragen beantwortet werden:

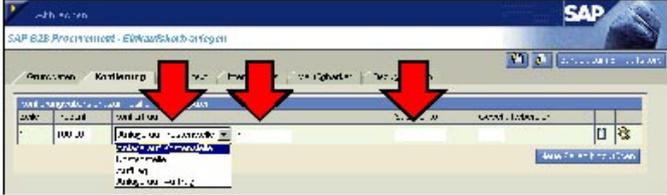
**Wer?** Das betrifft die Angabe der Kostenstelle oder eines bestimmten Auftrags!

**Was?** Ist die Angabe des Artikels und betrifft die Angabe eines Sachkontos!

**Von wem?** Ist die Frage nach dem Kreditor!

Kontierung (1)





Zuerst ist der Kontierungstyp zu wählen. Er bestimmt, welchen Inhalt das nachfolgende Feld bekommt.  
 Dann ist entsprechend eine Anlagennummer, eine Kostenstelle oder eine Dritt- oder Sondermittelprojektnummer einzugeben.  
 Das Sachkonto wird durch die Warengruppe vorgegeben.  
 Es entfällt bei einer Anlagenbestellung und wird später von der Anlagenbuchhaltung eingetragen

Anwenderschulung
39
Schulungsunterlagen B2B

Abb. 2: UNI 2001 Göttingen: Kontierung (1). -B2B – Schulungsfolien

Bei diesem Beispiel wird die **Bedeutung der Prozesssicht** besonders deutlich. Derjenige, der Bestellvorgänge bearbeitet, muss bereits über Grundkenntnisse des Rechnungswesens verfügen, wenn er die Konsequenzen seiner Tätigkeitsvollzüge einschätzen und abwägen will. Durch die vollständige Bearbeitung eines Bestellvorgangs werden alle Buchungen vorbereitet. Bei problemloser Abwicklung der Bestellung werden nur noch Wareneingang und Rechnungseingang bestätigt. Die notwendigen Buchungen auf das Sachkonto, auf die Kreditoren und Buchungen auf die Kostenstelle oder Aufträge werden vom System aufgrund der Voreinstellungen übernommen. Durch den Zugriff auf eine gemeinsame Datenbank erhält das Finanzwesen aber bereits zum Bestellzeitpunkt Informationen darüber, wann konkret in welcher Höhe für welchen Kreditor ein Finanzbedarf für die Überweisung notwendig ist.

**Kostenrechnung am Beispiel der Kostenstellenrechnung:** Bei Anwendungssystemen wie z. B. SAP/R3 erfolgt die Durchführung der Kostenstellenrechnung über das Ereignis: „Kostenstellenrechnungszeitpunkt erreicht“ (das kann wöchentlich oder monatlich vorgenommen werden). Durch eine Programmroutine wird die Kostenstellenrechnung selbstständig durchgeführt und die Kostenverantwortlichen erhalten den entsprechenden Ausdruck mit den Soll-Ist-Abweichungen. Die „eigentlichen“ Kostenrechnungsarbeiten werden über bestimmte Festlegungen einmalig getroffen, so z. B. der Kostenstellenstamm, der Kostenartenstamm (für Abgrenzungsrechnungen, für Kostenstellen, Einzel- oder Kostenstellengemeinkosten, der Anteil von fixen und variablen Kosten bei Mischkosten bzw. die Kostenauflösung, für Periodisierungen der Kostengrößen usw.). Die Schlüsselzuweisung erfolgt jeweils bei der entsprechenden Aufwandsbuchung und danach werden die Aufwendungen in der Datenbank automatisch aufgelöst und verteilt.

**Datensicht bzw. Datenfluss am Beispiel des Finanzwesens:** Im SAP R/3 erfolgt in dem Modul SD (Vertrieb) die Auftragsabwicklung. In dem Moment, wo der Auftrag angelegt und bestätigt wurde erfolgt eine Datenübermittlung an das Modul FI (Finanzwesen), so dass die Finanzdisposition den erwarteten Finanzstatus frühzeitig bestimmen kann. Auch dieser Vor-

gang vollzieht sich vollautomatisch und unsichtbar im Rahmen der integrierten Datenverarbeitung des entsprechenden Anwendungssystems.

**Optimierungsmodelle:** Sie existieren insbesondere in fertigungsnahen Bereichen, wie z. B. Fertigungssteuerung zur Optimierung von Maschinenbelegungen und -auslastungen, im Qualitätswesen und in der Lagerwirtschaft usw. Die Optimierungsmodelle bilden Elemente von verschiedenen Programmen und sind selbst nicht äußerlich sichtbar.

Eine Teilung der Komplexitätsfläche in einzelne Schritte soll dazu dienen, die Gesamtkomplexität zu reduzieren. Man erkennt in der Abb. 3 in der Spalte „Funktionen“, welche Bereiche hiervon betroffen sind (waagerechte Striche). Es wird dann eine Verbindung zu den „funktionsorientierten Dateninseln“ hergestellt. In dieser Spalte sind die Verknüpfungen von Dateninsel zu Dateninsel zu erkennen. Eine solche Sichtweise ließe sich noch einigermaßen anschaulich darstellen, indem man den jeweiligen Funktionsbereich mit seiner jeweiligen systemischen Verknüpfung über die einzelnen Dateninseln diskutiert. Die funktionsorientierte Datenverwaltung war historisch gewachsen und erzeugt erhebliche Probleme: erhöhter physikalischer Speicherbedarf, logische Datenkonsistenz, Datendefinitionen, Komplexität und Aktualität der Daten für Weiterleitung an andere operative Bereiche etc. Diese Nachteile haben mit zur Entwicklung von integrierten Datenbasen (vgl. oben) geführt, mit der in der Folge die Komplexität und Unanschaulichkeit zugenommen hat. Die Folge ist, dass man ein entsprechendes Werkzeug benötigt, mit dem man die Anschaulichkeit wieder herstellen kann, weil es sonst nicht gelingt, bestimmte Prozesse zu optimieren.

## 2.2 Geschäftsprozessmodellierung mit ARIS Toolset

Unternehmen sind offene Systeme (vgl. Ulrich, 1989), deren Elemente vielfältige Beziehungen untereinander und zur Umwelt besitzen. Unternehmen sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass die Elemente bei der Ausführung ihrer Transaktionen Informationen austauschen. Mit dem Einsatz von DV-Systemen wird das Ziel verfolgt, das betriebliche Informationssystem zu unterstützen. Das DV-System wird somit zum Bestandteil des betrieblichen Informationssystems. Aus diesem Grund sind bei der Konzeption betrieblicher Informationssysteme, die durch Computer unterstützt werden sollen, sowohl Aspekte der betriebswirtschaftlichen Fachebene als auch die Informationstechnik zu berücksichtigen. Früher wurde die Informationstechnologie benutzt, um Unternehmen bei der Automatisierung bestehender Geschäftsprozesse zu unterstützen. Durch die starke Betonung der Prozesssicht wird heute die Technologie dazu benutzt, um diese Prozesse von Grund auf zu ändern. Es ist feststellbar, dass die Informationstechnologie und das Business Reengineering Hand in Hand gehen.

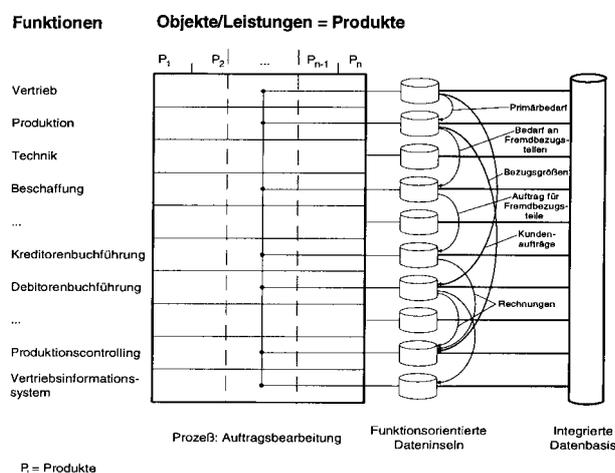


Abb. 3: Reduzierung von Komplexität

Die Verschmelzung beider Konzepte hat das neueste Instrument hervorgebracht, das Business Engineering oder die Geschäftsprozessmodellierung. Das Business Engineering verbindet die Innovationen der Informationstechnologie mit der Zielsetzung der Optimierung von Geschäftsprozessen, um die Geschäftsabläufe zu optimieren. Hauptanliegen der Modellierung von Geschäftsprozessen ist die effiziente Neuplanung der Wertschöpfungsketten in einem Unternehmen. Das Ziel solcher Analysen besteht in einem betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Anwendungsnutzen.

Konkret wird der folgende Anwendungsnutzen für die betriebswirtschaftliche Sicht der Geschäftsprozessmodellierung formuliert (vgl. *Scheer, 1998 b, S. 3 f.*):

Business Process Reengineering (BPR)

Speicherung von Organisationswissen, z. B. in Referenzmodellen

Dokumentation von Zertifizierungen, z. B. ISO-9000

Berechnung der Prozesskosten

Nutzung von Prozessinformationen zur Einführung und Anpassung (Customizing) von Standardsoftware

Wenn man ein Unternehmen im Hinblick auf ablauforganisatorische Optimierungspotenziale analysiert, dann zeigt sich, dass im Prinzip immer drei Gestaltungselemente von Interesse sind:

Die Aufgabe bzw. Funktion: sie beschreibt, „was gemacht werden soll“.

Die Organisationseinheit: sie beschreibt, „wer etwas machen soll“.

Das Informationsobjekt: es beschreibt, „welche Informationen zur Funktionsausführung notwendig sind“.

Für die Herstellung einer Transparenz über die Geschäftsprozesse bieten sich Werkzeuge zur Geschäftsprozessmodellierung an. Eines dieser Tools ist ARIS. Das ARIS-Konzept (vgl. *Scheer, 1994, 1995, 1997, 1998 a, 1998 b*) unterstützt die Geschäftsprozessmodellierung, indem es die Komplexität betriebswirtschaftlicher Probleme unter verschiedenen Sichtweisen darstellen hilft.

In einem ersten Schritt wird eine DV-orientierte strategische Ausgangslösung erstellt. Sie hat Einfluss auf die langfristige Beeinflussung von Geschäftsprozessen. In einem zweiten Schritt werden in dem Fachkonzept die einzelnen Sichten des Anwendungssystems modelliert. Auch hier dominieren die betriebswirtschaftlichen-organisatorischen Inhalte. In einem dritten Schritt wird die Erstellung des DV-Konzepts vorgenommen. Bis hier werden Beschreibungssprachen benutzt, die sich dadurch auszeichnen, dass sie einerseits betriebswirtschaftlich verständlich und andererseits bereits so weit formalisiert sind, dass sie den Ausgangspunkt für eine technische Implementierung bilden, die dann im vierten Schritt vollzogen wird. Das ARIS-house wird in Abb. 4 in seinen vier Zerlegungssichten: Organisation, Daten, Steuerung, Funktion und in seinen drei Beschreibungsebenen, sichtbar. Durch die drei Beschreibungsebenen (Fachkonzept, DV-Konzept, Implementierung) in allen vier Sichten kann auf jeder Beschreibungsebene die Verbindung zu den anderen Komponenten über die Steuerung hergestellt werden.

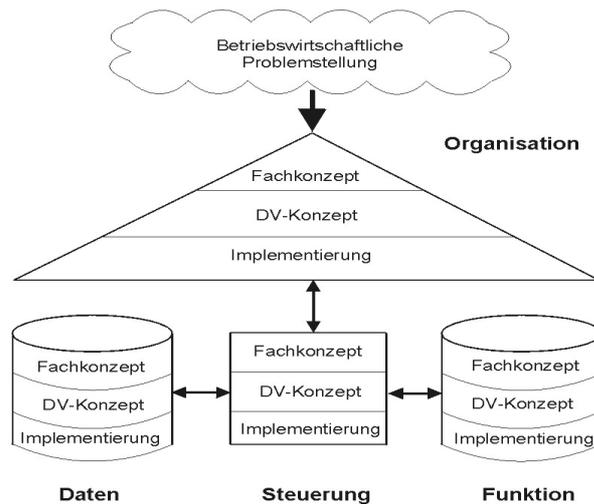


Abb. 4: Scheer. ARIS-Konzept. 1997 a. S. 17

Die Methode der ereignisgesteuerten **Prozesskette** (EPK), die hier im Vordergrund der Betrachtung stehen soll, stammt aus dem ARIS-house, und zwar aus der jeweiligen Funktionssicht. Durch die Nutzung bestimmter Symbole (vgl. unten) und einer bestimmten Beschreibungssprache verschafft die EPK-Methode Einblicke in die innere Struktur von betrieblichen Abläufen. Durch die Verknüpfung von Ereignissen und Funktionen können Anwender selbst sehr komplexe Geschäftsprozesse modellieren und analysieren.

Zur Darstellung der EPK benötigt man folgende Symbole:

Element	Frage	Symbol	Beispiel
Ereignis	Wann soll etwas getan werden?		Kundenanfrage ist eingetroffen
Funktion	Was soll getan werden?		Kundenanfrage bearbeiten (Angebot erstellen)
Organisation	Wer soll die Funktion ausführen?		Angebotserstellung
Information	Welche Informationen werden dazu benötigt?		Kundendatei, Artikeldatei, Preisdatei
Logische Verknüpfungen	und? oder? exklusiv "oder"?		

Abb. 5: Grafische Formen im ARIS-tool

Einen Ausschnitt aus einer größeren Prozesssicht veranschaulicht das folgende Beispiel:

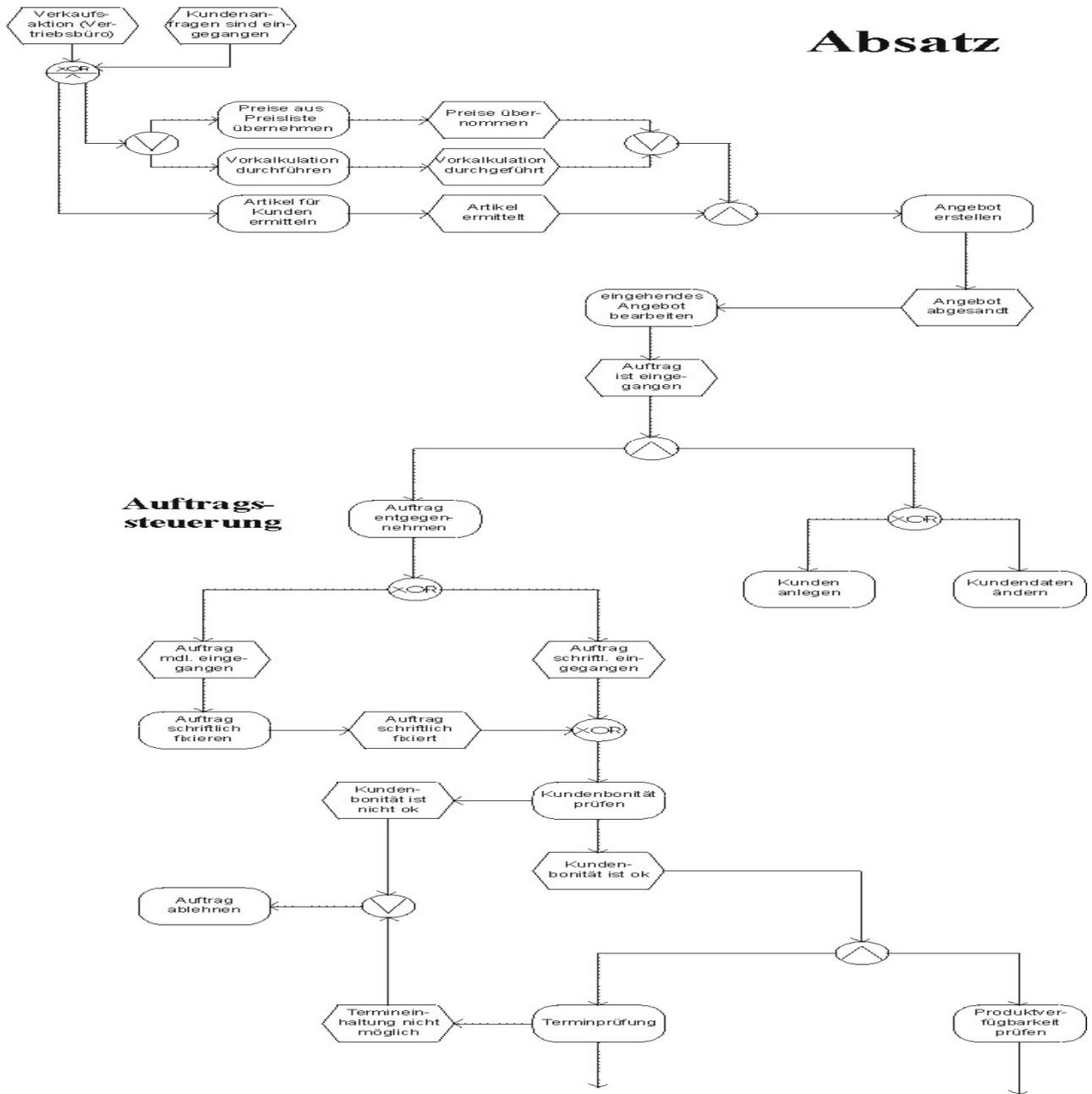


Abb. 6: Getsch. Prozesskettenauszug aus dem Modellunternehmen Arnold & Stolzenberg GmbH: 1999. S. 31

Die erstellten „Ereignisgesteuerten Prozessketten“ (EPK) im Fachkonzept „Steuerung“ leisten eine Verbindung zur Daten- und Funktions­sicht. Ereignisse werden im ARIS-tool durch (lila) Sechsecke dargestellt. Logische Operatoren beschreiben die Verknüpfungen (logisches "und", logisches "oder" bzw. "exklusiv oder").

Wenn man die Ereignissteuerung um die Organisations- und Datensicht erweitert, gelangt man zu sehr anschaulichen **Vorgangskettendiagrammen**, wie z. B. für die "Auftragsabwicklung".

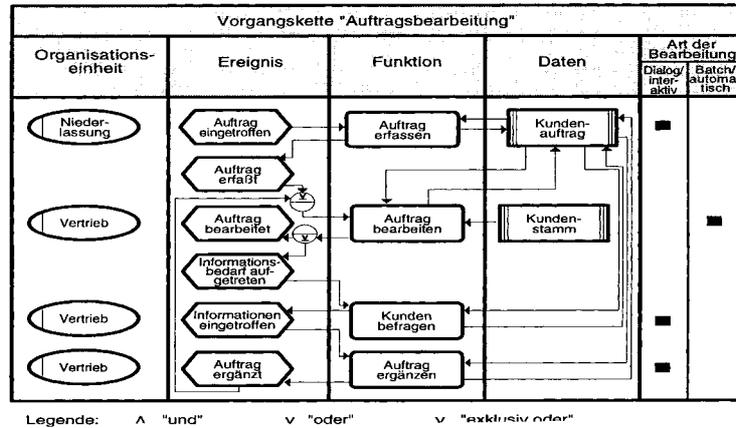


Abb. 7: Scheer. Vorgangskettendiagramm. 1997 a. S.18

### Literaturverzeichnis

Baethge/Oberbeck (1986). Die Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/Main, New York.

Buttler, F. (1992). Tätigkeitslandschaft bis 2010. In Achtenhagen/John (Hrsg.): Mehrdimensionale Lehr-Lern-Arrangements - Innovationen in der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung (S. 162 - 182). Wiesbaden. Gabler.

Getsch, U. (1990). Möglichkeiten einer Förderung von betriebswirtschaftlichen Zusammenhangswissen - eine empirische Analyse mit Hilfe eines Unternehmensplanspiels bei angehenden Industriekaufleuten. Diss., (Berichte: Band 13). Seminar für Wirtschaftspädagogik. Georg-August-Universität Göttingen.

Getsch, U. (1999). Geschäftsprozessmodellierung mit ARIS-Toolset 3.2 a für das Modellunternehmen Arnold & Stolzenberg GmbH. In: Sloane/Bader/Straka (1999): Lehren und Lernen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung - Ergebnisse der Herbsttagung 1998. Opladen: Leske + Budrich.

Hinterhuber, H. H. (1994). Paradigmenwechsel: Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen. Journal für Betriebswirtschaft. 44. Jg., Heft 2. S. 58 - 75.

Keck, A. (1995). Zum Lernpotential kaufmännischer Arbeitssituationen - Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu Lernprozessen von angehenden Industriekaufleuten an kaufmännischen Arbeitsplätzen. Diss., (Berichte: Band 23). Seminar für Wirtschaftspädagogik. Georg-August-Universität Göttingen.

Klauke, N. - M. (1994). Document Management und Vorgangsorientierung als Rückgrat des Lean Office. Zeitschrift Führung und Organisation. 63. Jg, H. 2.

Metzen, H. (1994). Der Weg zum Lean Office; Re-Engineering, Re-Ökonomisierung und Re-Integration des Bürobereichs in die Wertschöpfungskette. Zeitschrift für Führung und Organisation. Jg. 63, H. 2.

Scheer, A. - W. (1987). CIM. Computer Integrated Manufacturing. Der computer-gesteuerte Industriebetrieb. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Scheer, A. - W. (1988). Wirtschaftsinformatik. Informationssysteme im Industriebetrieb. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York u. a. O.: Springer.

Scheer, A. - W. (1991). Architektur integrierter Informationssysteme. Grundlagen der Unternehmensmodellierung. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Scheer, A. - W. (1997 a). Wirtschaftsinformatik. Studienausgabe. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Scheer, A. - W. (1997 b). ARIS Toolset 3.2. IDS Prof. Scheer. Saarbrücken.

Scheer, A. - W. (1998 a). Architektur integrierter Informationssysteme. Grundlagen der Unternehmensmodellierung. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Scheer, A. - W. (1998 b). ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem. 3. völlig neubearbeitete und erweiterte Aufl. Berlin, Heidelberg und New York: Springer.

Scheer, A. - W. (1998 b) ARIS - Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen. 3., völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg und New York: Springer.

Steinle, C. (1994). Das Büro als Lean Office. Komplexes Management für eine schlanke Büroproduktionswelt. Zeitschrift Führung und Organisation. Jg. 63, H. 2, S. 78 - 85.

Stewart, T. A.: (1993). Reenigeering. The hat new management tool. „Fortune“ 128; Nr. 4, S. 33 - 37.

Tessaring, M. (1993). Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland: Attraktivität und Beschäftigungsperspektiven. Ein Beitrag zur gegenwärtigen Diskussion. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsbildungsforschung, 26, S. 131 -161.

Tessaring, M. (1994). Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010. Eine erste Aktualisierung der IAB/Prognos-Projektionen 1989/91.

Bolte/Buttler/Ellinger u. a. (Hrsg.): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Sonderdruck), Jg. 27, Stuttgart: Kohlhammer.

Ulrich, H. (1989): Eine systemtheoretische Perspektive der Unternehmensorganisation. In: Seidel, E.; Wagner, D. (Hrsg.): Organisation – Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung. S. 13 – 26. Wiesbaden: Gabler,

Weilnböck-Buck/Frank (1993). Aspekte des Strukturwandels kaufmännisch-verwaltender Dienstleistungsarbeit und Konsequenzen für die Berufsbildung. In: Buck, B.; Frank, I. u. a. (Hrsg.): Zur Ausbildung von Industriekaufleuten. Berichte zur beruflichen Bildung, H. 158, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). Bonn. S. 52 - 135.

Womack/Jones/Roos. (1992). Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. 7. Aufl. Frankfurt; New York.

### 3 Das Unternehmen im Markt und im Spannungsfeld unterschiedlicher Anspruchsgruppen

#### 3.1 Shareholder-Value versus Stakeholder-Ansatz: Das Beispiel Siemens

In den letzten Jahren wurde vereinzelt eine heftige Auseinandersetzung über den Shareholder-Value und dessen Vernachlässigung in der Unternehmenspolitik deutscher Unternehmen geführt. So musste sich u. a. der Vorstandsvorsitzende von Siemens, Heinrich von Pierer, in mehreren Veröffentlichungen vorhalten lassen, mit seiner Unternehmensführung nicht genug für den Aktienkurs von Siemens zu tun und damit die Interessen der Anteilseigner sträflich zu vernachlässigen. Auf einer Pressekonferenz im Juli 1997 verkündete der Siemens-Chef einen Anstieg des Ergebnisses um 20 % gegenüber dem Vorjahr – und was passierte? Die Börse reagierte mit dramatischen Kurseinbrüchen und „bestrafte“ auf diese Weise das Top-Management für den unter den Erwartungen liegenden Ergebnisanstieg und die nicht hoch genug gesteckten Aussichten auf das folgende Geschäftsjahr. Aktionäre und Siemens-Erben forderten höhere Gewinne und eine andere Unternehmenspolitik. Gefordert wurde eine andere Strategie und ein Konzernumbau, der zu einer besseren „Performance“ führen sollte. Das Abstoßen ganzer Geschäftsfelder und der Verkauf der unrentabel arbeitenden Geschäftseinheiten seien zu überlegen. Entlassungen von Mitarbeitern seien hinzunehmen. Der **Ausgleich zwischen Arbeitnehmer- und Eigentümerinteressen** ist ein „schwieriger Spagat“, beklagte von Pierer in einem Spiegelinterview (*Der Spiegel* 7/1997, S. 80).

In den folgenden Monaten verkündete von Pierer, den Siemens-Konzern umzubauen, alte Strukturen aufzubrechen und die Rendite zu steigern, ohne die Mitarbeiter zu demotivieren. Ein internes Shareholder-Value-Konzept solle zur weiteren Orientierung dienen und mit Hilfe neuer Steuerungsinstrumente solle die **Zielrendite** abgesichert werden (*Handelsblatt* Nr. 183 vom 23. September 1997). Während von Pierer auf der Feier zum 150jährigen Bestehen des Unternehmens ein grundsätzliches Umdenken forderte um den Traditionskonzern auf „Fitnesskurs“ (*Handelsblatt* Nr. 196 vom 13. Oktober 1997) zu bringen, war den Beschäftigten überhaupt nicht zum Feiern zumute, wie der Vorsitzende des Siemens-Gesamtbetriebsrates, Alfons Graf, in einem SZ-Gespräch betonte (*Süddeutsche Zeitung, Samstag/Sonntag* 11./12. Oktober 1997).

1999 verkündete der Vorstandsvorsitzende von Siemens ein Zehn-Punkte-Programm, mit dem der Umbau des Konzerns in Angriff genommen wurde. Allen Geschäftsbereichen wurden konkrete Renditeziele vorgegeben. Die Börse reagierte auf dieses Programm mit deutlichen Kurssteigerungen der Siemens-Aktie.

Im Vorfeld der Hauptversammlung am 22. Februar 2001 versprach der Siemens-Finanzchef Heinz-Joachim Neubürger weitere **Ergebnisverbesserungen**. In einem Interview mit dem Handelsblatt betonte er, dass der Siemens-Konzern mit dem derzeitigen Ertragsniveau nicht zufrieden sei und die Gewinne deutlich nach oben bringen wolle. „Unser wichtigstes Ziel bleibt weiterhin die operative Verbesserung der Bereiche. Wir wollen die Renditelücken zu den Wettbewerbern schließen“ (*Handelsblatt* Nr. 35 vom 19. Februar 2001).

An diesem Beispiel lässt sich ein **Konflikt** aufzeigen, der so oder in ähnlicher Form in vielen Unternehmen ausgetragen wurde und auch heute täglich ausgetragen wird. Alle börsennotierten Aktiengesellschaften stehen unter dem Druck der Aktionäre, der großen Kapitalanleger, insbesondere der Fonds sowie der Analysten der großen Investmentbanken. Alle diese Kapitaleigner und deren Interessenvertreter bringen ihr Interesse an einem möglichst hohem **Unternehmenswert** und an steigenden Aktienkursen zum Ausdruck.

Der Shareholder-Value-Ansatz hat in den letzten Jahren in der öffentlichen Debatte einen hohen Stellenwert bekommen. Angesichts der nach wie vor hohen Arbeitslosenzahlen wird der Ruf nach mehr „Performance“ sehr leicht mit Rationalisierung, Stellenabbau oder sogar mit Verkauf und Zerschlagung des Unternehmens in Verbindung gebracht. Für viele Gewerkschaftsfunktionäre ist Shareholder-Value der Inbegriff kapitalistischen Denkens und deshalb zu bekämpfen. Forderungen nach mehr Shareholder-Value wurden von Gewerkschaftsseite häufig vehement kritisiert und als einseitiges Kapitalinteresse gebrandmarkt. Shareholder-Value sei mit dem Konzept der Sozialen Marktwirtschaft nicht vereinbar. Die Wirtschaftsordnung in Deutschland beruhe auf einem Konsensmodell, in dem insbesondere auch der soziale Ausgleich und die Interessen der abhängig Beschäftigten eine große Rolle spielen. Das Betriebsverfassungsgesetz und die Modelle der Mitbestimmung seien Ausdruck dieses partnerschaftlichen Denkens, dass sich in der Vergangenheit, insbesondere in der Aufbauphase nach Ende des Zweiten Weltkrieges, bewährt habe. Man solle sich deshalb auch hüten, die USA als Vorbild zu nehmen und den Aktienkurs zum wichtigsten Kriterium für erfolgreiche Unternehmensführung zu machen. Jedes Unternehmen trage eine **gesellschaftliche und soziale Verantwortung** und könne deshalb seine Entscheidungen nicht allein an den Interessen der Anteilseigner und Aktionären ausrichten.

### 3.2 Die Verantwortung für das Ganze

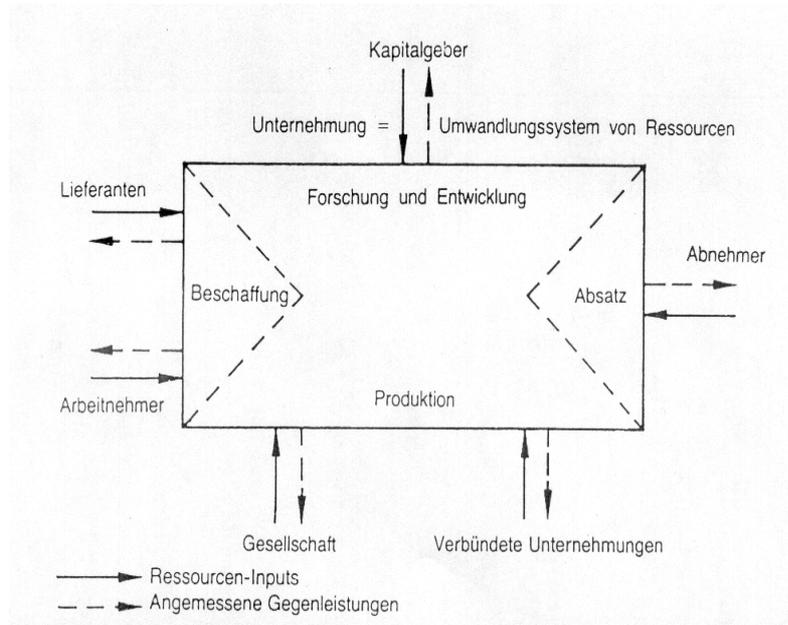
Betrachtet man den Zweck, die Aufgaben und die Ziele einer Unternehmung unter einer möglichst rationalen und wissenschaftlich fundierten Perspektive, bei der das Ganze und nicht nur einzelne Teile des Ganzen beleuchtet werden, dann steht am Beginn der Überlegungen die gesellschaftliche Verantwortung, die jedes Unternehmen zu erfüllen hat.

Eine Unternehmung kann nach Hinterhuber nur überleben und sich entwickeln, wenn sie laufend **Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme** leistet:

*„Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung besteht darin, mit möglichst hoher Effizienz und auf kontinuierliche Weise Ressourcen wie Arbeit, Kapital, Ideen, Rohstoffe usw. in Güter, Dienstleistungen, sinnvolle und gesicherte Arbeitsplätze, Märkte und andere Outputs umzuwandeln, die zum einen den Vorstellungen der Personengruppen entsprechen, die die Ressourcen bereitstellen, und zum anderen in Einklang mit den Bedürfnissen der Gesellschaft stehen. Kein Unternehmen kann auf Dauer erfolgreich tätig sein, wenn es sich den Ansprüchen der Abnehmer, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kapitalgeber, staatlichen Aufsichtsbehörden, verbündeten Unternehmen und Öffentlichkeit völlig entzieht. Aber auch eine Unternehmung, die jedem Anspruch nachgibt, der im Namen der sozialen Verantwortung an sie herangetragen wird, handelt unverantwortlich, denn sie untergräbt ihre eigene Lebens- und Leistungsfähigkeit und nimmt sich damit die Möglichkeit, ihren wirtschaftlichen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, hier den richtigen Ausgleich zu finden, das heißt*

- 1. einen kontinuierlichen Strom von Ressourcen von der Unternehmung zur Umwelt – Kapitalgeber, Arbeitnehmer und deren Organisationen, Gesellschaft, Lieferanten, verbündete Unternehmen und Abnehmer – und von der Umwelt zur Unternehmung aufrechtzuerhalten;*
- 2. ein System zu projektieren und zu führen, das die Ressourcen, die die Unternehmung von der Umwelt erhält, möglichst effizient in Leistungen umwandelt, die von dieser als adäquat angesehen werden;*
- 3. die Ressourcenströme innerhalb und außerhalb der Unternehmung so zu integrieren und auszugleichen, dass die Erfüllung neuer Bedürfnisse der Umweltgruppen, die Ressourcen bereitstellen, die Leistungsfähigkeit der Unternehmung nicht überschreitet.“*

(Hans Hinterhuber: Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken. 5. Auflage. Berlin/New York 1992. S. 1f)



### 3.3 Schwerpunkte in der strategischen Unternehmensführung

In den letzten dreißig Jahren lassen sich **mehrere Schwerpunkte auf dem Gebiet des strategischen Denkens** ausmachen, die sich stichwortartig folgendermaßen zusammenfassen lassen:

Der Übergang von den sechziger zu den siebziger Jahren war gekennzeichnet durch ein ausgeprägtes Wachstumsdenken. Ausdruck dieser Denkhaltung ist die Produkt-Markt-Matrix, bei der heutige und neue Märkte mit heutigen und neuen Produkten kombiniert werden, so dass sich vier Felder möglicher strategischer Optionen ergeben: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.

Es folgte die Konzeption der strategischen Geschäftseinheiten, die von der Idee getragen wurde, den Gesamtmarkt in Marktsegmente einteilen zu müssen. Da jeder Teilmarkt andere Anforderung stellt, muss sich das Unternehmen auf diese unterschiedlichen Anforderungen strategisch ausrichten. Daraus folgte die Bildung neuer Organisationseinheiten, die teilweise als Unternehmen im Unternehmen oder als Profitcenter betrachtet wurden.

Eng verbunden mit den strategischen Geschäftseinheiten ist die Portfolio-Planung. Sie positioniert jede strategische Geschäftseinheit in einer Matrix mit den Dimensionen der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile, und sie ordnet der jeweiligen Position (z. B. Cash Cow, Star, Dog oder Question Mark) eine strategische Stoßrichtung zu.

In den achtziger Jahren folgte die Konzeption der Wettbewerbsstrategie. Porter lenkte mit seinen Veröffentlichungen die Aufmerksamkeit auf die Determinanten des Wettbewerbs und zeigte auf, wie bei konsequenter Befolgung der strategischen Stoßrichtungen der Kostenführerschaft, der Leistungsdifferenzierung und der Fokussierung auf Marktsegmente Vorteile gegenüber der Konkurrenz erzielt werden können. Besonderes Gewicht erhält im Rahmen dieser Konzeption die Wertkette (Value Chain) des Unternehmens, die den unternehmerischen Prozess in seine Einzelteile zerlegt und eine konsequente Ausrichtung der einzelnen Segmente auf die Wettbewerbsgegebenheiten fordert.

Ende der achtziger Jahre wurde durch Rappaport der Ansatz des Shareholder Value publik gemacht (Rappaport: Creating Shareholder Value. New York. 1986). Dieser Ansatz wurde im deutschsprachigen Raum insbesondere von Gomez aufgegriffen und un-

ter dem Begriff Wertmanagement weiterentwickelt (Gomez: Werkmanagement. Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel. Düsseldorf u. a. O. 1993). Das Wertmanagement führt das strategische und das finanzielle Management zusammen. Die Steigerung des Unternehmenswertes steht im Vordergrund. Wurde diese Steigerung im ursprünglichen Konzept im Sinne eines erhöhten Aktionärsnutzen (Shareholder Value) begriffen, so steht in der Weiterentwicklung der Stakeholder Value im Vordergrund. So betont Rappaport in einer jüngeren Veröffentlichung:

*„Wer den Eigentümerwert wirklich steigern will, braucht motivierte und gut bezahlte Mitarbeiter, zufriedene Kunden und Lieferanten sowie Kreditgeber, die an den Erfolg glauben.“*

Die strategischen Denkansätze und Konzepte der neunziger Jahre lassen sich zusammenfassend wie folgt charakterisieren:

Die starke Markt- und Wettbewerbsorientierung wird zugunsten einer Ausschöpfung der vielfältigen weiteren Nutzenpotenziale und Kernkompetenzen des Unternehmens gelockert. Der Fokus wechselt von den einzelnen Geschäftseinheiten zurück zum **Unternehmen als Ganzes**. Strategische und finanzielle Gesichtspunkte werden integriert und die Interessen der Kapitalgeber bekommen angesichts der wachsenden Bedeutung der internationalen Kapitalmärkte ein großes Gewicht. Der reine Shareholder-Ansatz wird jedoch erweitert durch die Berücksichtigung der **berechtigten Interessen** aller Anspruchsgruppen (Stakeholder-Ansatz). Konzepte des Lean Management sind durch Konzepte umfassender Reorganisation (Reengineering) erweitert worden. Die herkömmlichen Prinzipien der Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung, die für den Erfolg der Industriebetriebe in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts verantwortlich waren, werden angesichts neuer technischer Möglichkeiten, insbesondere durch die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend obsolet.

### 3.4 Die Phase durchgreifender Veränderungen: Ein Paradigmenwechsel

An der Schwelle zum neuen Jahrtausend befinden sich die meisten Unternehmen in der **Phase durchgreifender Veränderungen**. Change Management und Organisationsentwicklung beherrschen die Szene. Alle Unternehmen sind zu intensiven und umfassenden Anstrengungen gezwungen, um Organisations- und Entscheidungsabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen, die Produktivität zu erhöhen, die Qualität zu steigern, die Kosten zu senken, die Entwicklungszeiten zu verkürzen, die Lieferzeiten zu reduzieren, den Service zu erhöhen, auf individuelle Ansprüche der Abnehmer schnell und kompetent zu reagieren. Gleichzeitig werden die Märkte zunehmend internationaler. In diesem Wettbewerbsumfeld können langfristig nur die Besten bestehen. Um zu diesen Besten zu gehören muss die gesamte Organisation „getunt“ und laufend optimiert werden, um die Erwartungen der Abnehmer und der übrigen Anspruchsgruppen erfüllen zu können. Die größten Veränderungen sind mit dem Übergang von der Funktionsorientierung zur Prozessorganisation verbunden. Hinterhuber betrachtet diesen **Übergang vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen** als einen Paradigmenwechsel (Hinterhuber: Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen. In: Hammer/Hinterhuber/Schließmann: Aufbruch in die Veränderung. Strategien für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Wiesbaden 1995. S. 13 - 42).

Faktoren wie Effizienz, Produktivität und Innovation werden auch in Zukunft zentrale Erfolgsvoraussetzungen sein. Das Gewicht verlagert sich aber zunehmend in Richtung neuer Erfolgsfaktoren.

Dazu gehören nach Hinterhuber

- Zufriedenstellung aller „Stakeholder“
- Prozessmanagement
- Gesamtqualität
- Schnelligkeit, Flexibilität, Interiorisierung der Signale, die vom Markt kommen sowie Antizipation der Erwartungen der internen und externen Kunden
- Empowered Teams

(Hinterhuber: Vom Machen zum Dienen. In: Hammer/Hinterhuber/ Schießmann: Aufbruch in die Veränderung. Strategien für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Wiesbaden 1995. S. 43 - 84).

Um diese notwendigen Veränderungen erfolgreich meistern zu können, ist ein Umdenken notwendig. Dieses Umdenken betrifft vor allem die

- die Unternehmenspolitik/das Leitbild/die Unternehmensgrundsätze
- die Unternehmenskultur, vor allem die Einstellungen zu internen und externen Kunden
- die Organisation
- die Strategie
- die Ausführungssysteme
- das Controlling

### **3.5 Die Ziele und Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen (Stakeholder)**

**Die externen Kunden** (die Abnehmer der betrieblicher Leistung)

- Günstige Preise
- Hohe Qualität
- Gute Auswahl
- Schnelle und reibungslose Auftragsabwicklung
- Gute Zahlungs- und Lieferbedingungen
- Pünktliche und schnelle Lieferung
- Garantieleistungen
- Service
- Gute Beratung
- Individuelle Behandlung
- ...

**Die Mitarbeiter**

- Gutes Lohnniveau
- Gesicherte und pünktliche Zahlung des Lohns
- Arbeitsplatzsicherheit
- Abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Arbeit
- Gute und moderne Arbeitsmittel
- Gutes Betriebsklima
- Aufstiegschancen
- Geregelte Arbeitszeiten
- Anständige und faire Behandlung
- Beteiligung am Unternehmenserfolg
- Betriebliche Beiträge zur Altersversorgung
- Keine Überforderungen oder Überbelastungen
- Keine gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen
- Mitspracherechte, insbesondere bei der Einführung neuer Arbeitsformen
- Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- Einhaltung der Pausenzeiten
- Sauberkeit am Arbeitsplatz
- ...

### **Die Zulieferer**

- Vertrauen und Fairness als Geschäftsgrundlage
- Günstige Vertragsgestaltung, keine „Knebelverträge“
- Langfristige Geschäftsbeziehungen und Planungssicherheit
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der gesamten, unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette (supply chain)
- Große Annahmemengen
- Garantierte Abnahmemengen
- Möglichst hoher Verkaufspreis
- Pünktliche Bezahlung
- Verlässliche Ansprechpartner beim Kunden
- Vertrauensverhältnis, Wahrung von Geschäftsgeheimnissen
- ...

### **Die Kapital- und Kreditgeber**

- Hohe und sichere Rendite (hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals)
- Gesicherte und pünktliche Tilgung der aufgenommenen Kredite
- Gutes Management des Unternehmens
- Erfolgreiche Unternehmenspolitik; Ausbau der Wettbewerbsposition
- Überzeugende Unternehmensstrategie
- Hohe Umsatzerlöse; hoher Jahresüberschuss, hoher Cash Flow
- Steigerung des Unternehmenswertes
- Steigende Aktienkurse, gute Performance an der Börse
- Hohe und sichere Dividende
- Verlässliche Geschäftsberichte
- Gute Öffentlichkeitsarbeit des Managements
- ...

### **Staat und Gesellschaft**

- Schaffung und Erhalt von Arbeits- und Ausbildungsplätzen in der Region
- Erwirtschaftung von Gewinnen und Abführung von Steuern an die Gebietskörperschaften
- Keine Belastung der Umwelt durch Lärm oder Schadstoffemissionen
- Ökologisch verantwortliche Produktion
- Sparsamer Umgang mit knappen Ressourcen
- Reduzierung des Abfallaufkommens
- Fachgerechte Entsorgung der Abfälle
- Verwendung von wiederverwertbaren Transportverpackungen
- Unterstützung regionaler und überregionaler Projekte
- Fabrikarchitektur, die sich in die Landschaft/Umgebung harmonisch einfügt
- ...

Im Lerngebiet 1 soll der Zweck eines Unternehmens, die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen an das Unternehmen, die damit verbundenen Spannungen und Konflikte thematisiert werden. Vor diesem Hintergrund können dann die Unternehmensziele formuliert, die Grundsätze und das Leitbild für das Unternehmen entworfen und als Corporate Identity (Beschreibung der Persönlichkeit des Unternehmens nach innen und außen) festgelegt werden. Mit dieser Vorgehensweise kann der Blick für das Ganze geschärft und die Ganzheitlichkeit bzw. der Systemcharakter des Unternehmens und seine Einbettung in die umfassenden Systeme (Märkte, Geschäftswelt, Gesellschaft) berücksichtigt werden.

## **4 Zum Einsatz eines Modellunternehmens im Unterrichtsfach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling**

### **4.1 Argumente für den Einsatz eines Modellunternehmens**

Die Umsetzung eines qualifikations- und handlungskompetenzorientierten Unterrichts erfordert eine intensive Vorbereitung und Planung. Lernprozesse und Lernergebnisse können nicht direkt und unmittelbar vermittelt werden; sie ergeben sich erst aus der aktiven, konstruktiven Auseinandersetzung des Lernenden mit Lernobjekten, wie z. B. Lernmaterialien, Aufgaben und Problemstellungen innerhalb der von der Lehrkraft modellierten Lernumgebung. Eine wesentliche Aufgabe der Lehrperson besteht in jedem Unterricht darin, die Schülerinnen und Schüler durch eine entsprechende Unterrichtsgestaltung zu einer aktiven, motivierten und zielgerichteten Auseinandersetzung mit den gewählten Themengebieten zu bewegen, die Aneignung bzw. Konstruktion von Wissen zu fördern und zur Herausbildung von Lern- und Denkstrategien (Metakognitionen) beizutragen. Die Bedeutung des fächerübergreifenden Lernens wird in den Vorbemerkungen der Rahmenrichtlinie deutlich herausgestellt.

Neben den Lernergebnissen im Sinne von Grundlagen-, Begriffs- und Zusammenhangswissen sind die Wege und Prozesse, die zu diesen Ergebnissen führen, selbst von großer Bedeutung für den Erwerb von Handlungskompetenzen. Bei der Aneignung und Anwendung von Wissen muss deshalb besonderer Wert auf die Aneignung und Anwendung von (fachspezifischen) Arbeitsmethoden und Lern- und Arbeitstechniken gelegt werden. Dem Erwerb von Lern-, Arbeits- und Problemlösetechniken und dem vernetzten Denken ist deshalb ein großes Gewicht beizumessen. Von einem modernen Unterricht ist zu fordern, dass auch die analytische, systemische und intuitive Betrachtungsweise geschult wird, damit betriebswirtschaftliche und soziale Sachverhalte und Prozesse erkannt und auch in übergeordnete Zusammenhängestrukturen eingeordnet werden können. Aus diesem Grund sollten vermehrt komplexer angelegte Themenstellungen behandelt und fächerübergreifende Lern- und Arbeitstechniken angewendet werden.

Die Schülerinnen und Schüler müssen lernen, sich den Zugang zu neuem Wissen auch unter gezielter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken zu erschließen; sie müssen durch eine entsprechende Gestaltung der Lernumgebung dazu angeregt werden, ihre Neugier, ihre Vorstellungskraft, ihre Kommunikationsfähigkeit zu entwickeln und zielstrebig und erfolgreich allein und in Teams zu arbeiten.

Betriebswirtschaftliches Wissen einschließlich der Kenntnisse über Rechnungswesen und Controlling sollte in möglichst authentische und gehaltvolle Lernumgebungen eingebettet werden, damit ein besseres Verständnis ökonomischer und sozialer Sachverhalte und Zusammenhänge erreicht wird. Verständnis und Begreifen wird für die Schülerinnen und Schüler dadurch erleichtert, dass Detailwissen in ganzheitliche Zusammenhänge und Strukturen sinnvoll eingeordnet werden kann.

Motivierende und realitätsnahe Lernumgebungen und ganzheitliche Zusammenhänge lassen sich im Unterricht durch den Einsatz von Modellunternehmen und darauf bezogene Handlungs- und Entscheidungssituationen schaffen. Mit Hilfe eines Modellunternehmens können für den Unterricht Ausgangssituationen modelliert werden, die durch eine relativ komplexe Problemstellung gekennzeichnet sind. Zur Lösung dieses Problems ist die Anwendung bereits vorhandenen Wissens und der Erwerb neuer Wissensinhalte erforderlich. Von der Modellierung der Fallsituation hängt es ab, welche Ziele zu erreichen und welche Aufgaben zu bewältigen sind. In diesem Lehr-Lern-Prozess geht es immer um eine möglichst gute Organisation der Vorgehensweise und um die effektive und zielgerichtete Beschaffung, Analyse, Bewertung, Bearbeitung und Aufbereitung von Informationen. In diesen Prozessen spielen die Arbeitsmethoden und Lerntechniken eine große Rolle.

## 4.2 Anforderungen an die Lehrkräfte beim Einsatz eines Modellunternehmens im Unterricht

Die Lehrperson hat die Aufgabe, diese Prozesse u. a. über die Bereitstellung von Lernmaterialien und durch das Aufzeigen von Informationsquellen wirkungsvoll zu unterstützen und zu steuern. Je weiter die Lernprozesse fortgeschritten sind, desto stärker kann die Steuerung durch die Lehrkraft von einer Selbstorganisation der Lernenden abgelöst werden. Für die Arbeit mit einem Modellunternehmen bleibt es aber die unverzichtbare Aufgabe der Lehrkraft, geeignetes Daten- und Zahlenmaterial didaktisch sinnvoll und übersichtlich aufbereitet der Lerngruppe zur Verfügung zu stellen, damit aus einer Ausgangssituation heraus realistische Aufgabenstellungen verfolgt und relevante Lernergebnisse erzielt werden können.

Die zu bearbeitenden Lerninhalte müssen für den Lernenden **relevant** sein, d. h. sie müssen ihnen für begründbare Zwecke nützlich erscheinen. Deshalb muss das im Unterricht eingesetzte Modellunternehmen ein valides, also gültiges oder zutreffende Modell einer Unternehmung in seiner wirtschaftlich relevanten Umwelt sein (praxisbezogene Validität). Die Strukturen und Prozesse müssen **anschaulich** sein und es muss für die Schülerinnen und Schüler erkennbar sein, dass das Modellunternehmen auf die Erreichung wirtschaftlicher Ziele ausgerichtet ist und wie es durch Prozesse der Leistungserstellung und der Vermarktung von Produkten und Diensten diese Ziele erreichen will. Das Modellunternehmen muss den Schülerinnen und Schülern ein möglichst **umfassendes, glaubwürdiges** und in seiner konkreten Ausprägung **vorstellbares Modell** anbieten. In dieses Modell müssen sich die Lernenden aus der Perspektive kaufmännisch-dispositiver Tätigkeiten selbst einbinden können.

Bei der Gestaltung des Modellunternehmens muss darauf geachtet werden, dass **theoretisch relevante Probleme und Sachverhalte** im Modellrahmen abgebildet sind oder auf den Datenkranz des Modellunternehmens bezogen werden können (wissenschaftsbezogene Validität).

Das letztlich entscheidende Kriterium bei der Modellierung eines Unternehmens für unterrichtliche Zwecke sind immer die pädagogischen Intentionen und die angestrebten **Lernziele** (lernzielbezogene Validität). Die zentrale Frage lautet, ob und inwieweit sich mit der Arbeit im und am Modellunternehmen und den damit verbundenen konkreten Gestaltungsentscheidungen, Erfahrungen und Wissen bei den Schülerinnen und Schülern gezielt aufbauen lässt bzw. die angestrebten Lernziele erreichen lassen.

Das Arbeiten mit Modellunternehmen und Fallsituationen oder Fallstudien zielt vornehmlich auf höhere kognitive Lernziele. Das Sachwissen soll dabei so aufgebaut und strukturiert werden, dass es sich zum späteren Erschließen von neuem Wissen eignet. Für die Sicherung des Lernerfolgs, vor allem für die Verallgemeinerung und den Transfer des beim Lernhandeln im Modell und bei der Informationssuche und -verarbeitung Gelernten ist es besonders wichtig, dass die dort gemachten Erfahrungen verbalisiert und auf den Begriff gebracht werden. Im Zuge der begrifflichen Abstraktion muss das Allgemeingültige vom Spezifischen unterschieden werden. Die Zusammenhänge und Strukturen müssen geklärt und Verknüpfungen zu anderen Wissensgebieten und zur wissenschaftlichen Systematik hergestellt werden.

Die große Herausforderung für ein qualifikations- und handlungskompetenzorientiertes Lernen besteht darin, situationsbezogene Kasuistik, die sich aus dem Arbeiten mit einem Modellunternehmen oder mit Fallstudien ergibt, zu reflektieren und mit der wissenschaftsbezogenen Systematik sinnvoll zu verknüpfen. Zentrale Aufgabe der Lehrperson ist und bleibt es, die Lehr-Lernprozesse so zu organisieren und zu steuern, dass diese Verknüpfung gelingt. Deshalb sind im Unterricht nach wie vor Erklärungen, Erläuterungen und Hinweise auf strukturbildende Zusammenhänge unverzichtbar. Steuernde Tätigkeiten der Lehrkraft und selbstständiges Lernen und Handeln der Schülerinnen und Schüler sind in ein stimmiges Verhältnis zu bringen.

### 4.3 Zum Umgang mit Komplexität

Der Einsatz eines Modellunternehmens im Unterricht erhöht die Komplexität von Unterricht. Damit steigen die Anforderungen und die Schwierigkeiten, mit denen sowohl die Lehrkraft als auch die Lernenden konfrontiert werden. Damit Komplexität nicht umschlägt in planloses Vagabundieren zwischen den vielen möglichen Fragestellungen und Lerninhalten, müssen für den Unterricht eine klare Struktur geschaffen sowie realistisch gesetzte und deutlich formulierte Ziele gegeben werden. Das heißt aber nicht, dass wir zu einem lehrerzentrierten Unterricht zurückkehren müssen. Das Können und die Kunst der Lehrkräfte besteht darin, die Komplexität im Umgang mit einem Modellunternehmen als komplexe Lernumgebung zu beherrschen und zu managen und den Schülerinnen und Schülern dabei zu helfen, ebenfalls Kompetenzen im Umgang mit Komplexität zu entwickeln. Dazu ist es unabdingbar, dass die Lehrkräfte die Lernenden kompetent beraten und ihnen **ein Gerüst geben**, damit die Aneignung bzw. Konstruktion von Wissen gelingt und Lern- und Denkstrategien als Metakognitionen aufgebaut werden. Prof. Rolf Dubs nennt diese Form der Unterrichtsführung, die im Grunde bei allen modernen Lern- und Arbeitsformen, die auf größere Selbsttätigkeit der Lernenden und vermehrtem kooperativen Lernen in Gruppen ausgerichtet sind, **Scaffolding** (Dubs: Scaffolding – mehr als ein neues Schlagwort. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 95. Band, Heft 2 (1999), S. 163 - 167).

„Scaffolding heißt: Die Lehrkraft unterstützt die Lernenden bei ihrem Lernen, indem sie Anstöße und Anregungen bei der Konstruktion von Wissen sowie zum Aufbau von Lern- und Denkstrategien (aber keine Lösungen und Arbeitsanweisungen) gibt. Scaffolding umfasst also Techniken der Lernberatung durch die Lehrkraft beim konstruktivistischen individuellen Lernen sowie beim Lernen in Gruppen oder in der ganzen Klasse.“ (a. a. O., S. 165)

**Das Gerüst der Lernberatung lässt sich wie folgt zusammenfassen:**

#### **Hilfestellung bei der Vorbereitung von Lern- und Arbeitsprozessen und Hinweise zur Verbesserung der Arbeitstechnik beim selbstgesteuerten Lernen in Gruppen**

- Arbeits- und Zeitplan erstellen
- Ziele und angestrebte Ergebnisse festlegen und beschreiben
- Die Arbeit in der Gruppe organisieren

#### **Unterstützung bei der Informationsbeschaffung**

- Fachliteratur
- Internetrecherchen
- Einsatz einer CD-ROM

#### **Unterstützung bei der selbstständigen Auswertung und Verarbeitung von Informationen**

- Aufforderung, gründlich und gezielt zu lesen
- Hinweise, wie man Informationen ordnen und strukturieren kann (z. B. mit Hilfe von Mindmaps)
- Hinweise, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Notizen anzufertigen
- Zielvorgaben für das Navigieren in einer multimedial repräsentierten Lernumgebung

### **Verbesserung des aktiven Mitwirkens und der Motivation zum Mitdenken und Mitarbeiten in der Gruppe**

- Schaffen von Vertrauen in das selbstregulierte Lernen durch bewusste Verstärkung
- Schaffen von Neugier durch Aufwerfen von neuen Fragestellungen
- Herausforderung zur Selbstevaluation von eigenen Erkenntnissen und Ansichten

### **Herausfordern von verfügbarem oder tragem Wissen und Aktualisierung des Vorwissens**

- Aufforderung, bereits vorhandenes Wissen und Vorkenntnisse wieder verfügbar zu machen
- Hinweis, erkanntes Wissen zu erklären
- Herausforderung, unbestimmtes oder unklares Wissen zu präzisieren

### **Unterstützung von Denkprozessen und Lernhandlungen**

- Aufforderung, nach weiteren Informationen und Wissensgrundlagen zu suchen
- Aufforderung zur Präzisierung von Aussagen
- Aufforderung, Ideen zu verdeutlichen oder Zusammenhänge zu demonstrieren bzw. zu erläutern
- Aufforderung, Gedankengänge weiterzuführen
- Aufforderung, gewonnene Erkenntnisse zusammen zu fassen und eine Zwischenbilanz zu ziehen

### **Unterstützung bei der Selbstbewertung der eigenen Lernfortschritte im Hinblick auf die angestrebten Ziele**

- Aufforderung zur Reflexion der gewählten Vorgehensweise
- Aufforderung, Ergebnisse kritisch zu hinterfragen
- Aufforderung, die erreichten Ergebnisse mit der Aufgabenstellung bzw. Zielvorgabe zu vergleichen

### **Unterstützung der metakognitiven Reflexion der eigenen Lernhandlungen**

- Aufforderung, Gedankengänge zu erläutern und Lösungswege zu beschreiben
- Aufforderung, Probleme und Schwierigkeiten zu beschreiben, die in den Lern- und Arbeitsprozessen aufgetaucht sind
- Aufforderung, alle Schritte im Denk- und Lernprozess zu beschreiben, die sich bewährt haben
- Aufforderung, die eigenen Lernerfahrungen zu beschreiben

### **Förderung der Interaktion**

- Sicherstellen, dass alle Lernenden gleichermaßen aktiv sind und die Chance haben, sich in den Lern- und Arbeitsprozess einzubringen
- Aufgreifen und Fortführen der Ideen und Anregungen eines Lernenden durch Fragen oder Denkanstöße an die gesamte Gruppe

Der Einsatz eines Modellunternehmens fordert und ermöglicht die Umsetzung der didaktisch-methodischen Leitideen für die Organisation der Lernprozesse, wie sie in den Vorbemerkungen der Rahmenrichtlinie unter Punkt 1.4 beschrieben sind. Das geforderte fächerübergreifende Lernen kann bei der Arbeit mit einem Modellunternehmen zur Entfaltung kommen. Aber: ganz einfach ist das nicht.

## 5 Das Modellunternehmen im Überblick: Die Kettenfabrik A & S GmbH



Luftbild

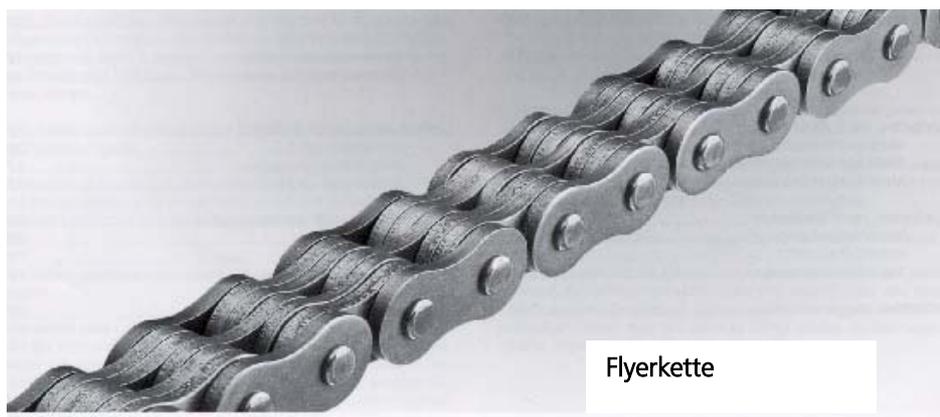


Verwaltungsgebäude

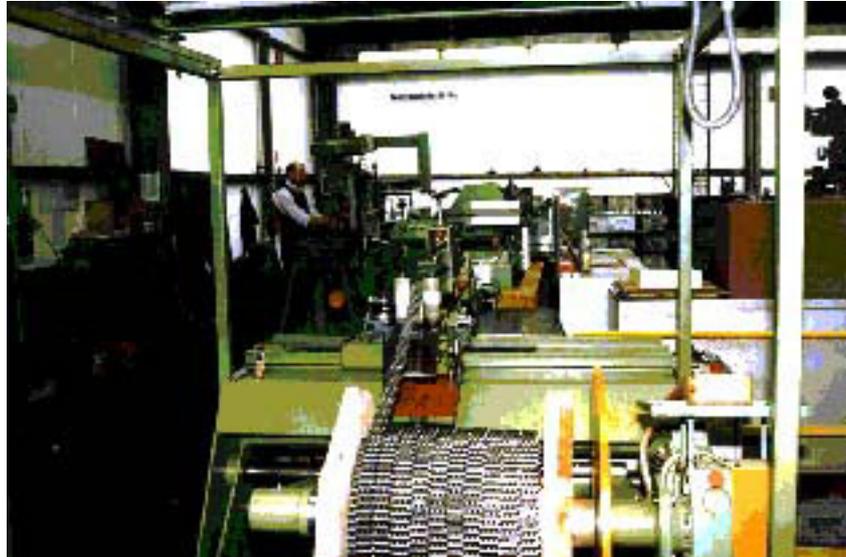
Wirtschaftszweig: Verarbeitendes Gewerbe, Industriebetrieb

Branche: Kettenfabrik, Antriebstechnik, Maschinenbau

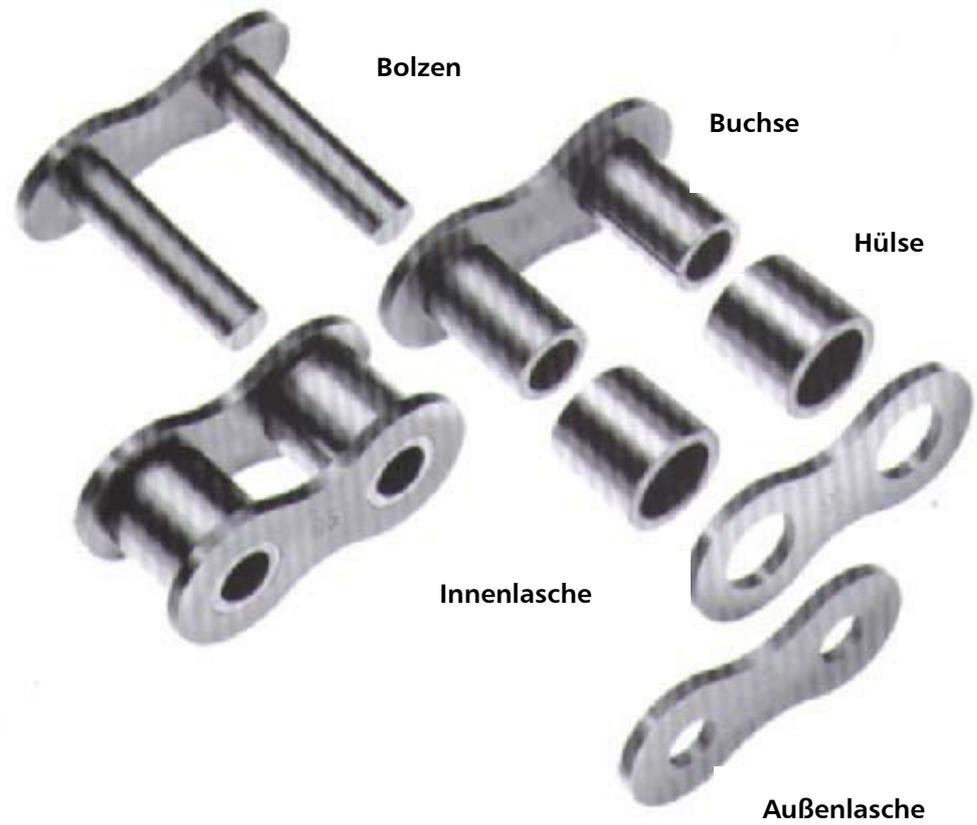
Produkte: Fertigerzeugnisse: Einfach-, Zweifach-, Dreifachrollenkettens, Flyerketten



**Produktkapazität:** 25.000 m (25 km) pro Tag  
**Fertigungsverfahren:** Reihenfertigung  
Teilefertigung (Laschen, Bolzen, Buchsen, Hülsen)  
Montage



**Stückliste:** Außenlasche, Innenlasche, Bolzen, Buchse, Hülse



**Rohstoffe:** Laschenband, Bolzendraht, Rollenband



Laschenbänder

**Mitarbeiter:** 360, davon 50 kaufmännische und 310 gewerbliche

**Kunden:** Automobilindustrie, Maschinenbau, Lagertechnik (Gabelstapler), Druckindustrie, Landtechnik, Nahrungsmittelindustrie



Landtechnik



Automobilindustrie



Lagertechnik

**Top International customers:**

**Deutsche Großkunden**

**Class**  
 Ford Motor Company  
 General Electric  
 General Motors  
 Goodyear  
 Hyundai  
 Mars Group  
 McCain Foods  
 Nestle  
 New Holland  
 Procter & Gamble  
 SAAB  
 Scania  
 Sulzer

**B**  
 UK  
 CAN, HUN  
 USA, CAN  
 B  
 Korea  
 UK  
 CAN  
 UK  
 B  
 B, CAN  
 SWE  
 SWE  
 CH

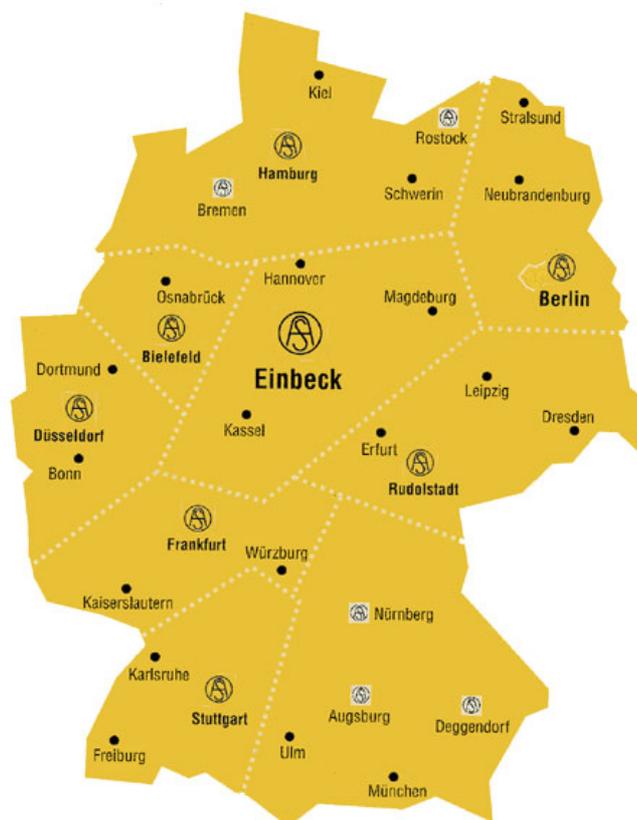
**Barmag**  
 BMW  
 Bosch  
 Daimler Chrysler  
 Heidelberger Druck  
 MAN  
 Philips  
 Porsche  
 Still  
 Volkswagen

**Lieferanten:** Stahlindustrie (Rohstoffe), Chemieindustrie (Öle und Fette)

**Rechtsform:** Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

**Eigentümer:** Reynold Plc. mit Sitz in Manchester (Großbritannien)

**Standort:** Einbeck (Niedersachsen)



**Unternehmensziele:**

- Marktposition halten und ausbauen:
- dem Verdrängungswettbewerb standhalten; Marktanteile gewinnen; Kundenpflege, soziale Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern:  
Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen; Standortsicherung durch höchste Produktivität und Kosteneinsparungen
- Kunden- und Wettbewerbsorientierung: bedingungslose Hinwendung zu einer kundenorientierten Organisationsform; durch Vergleiche mit den Besten der Branche noch besser werden

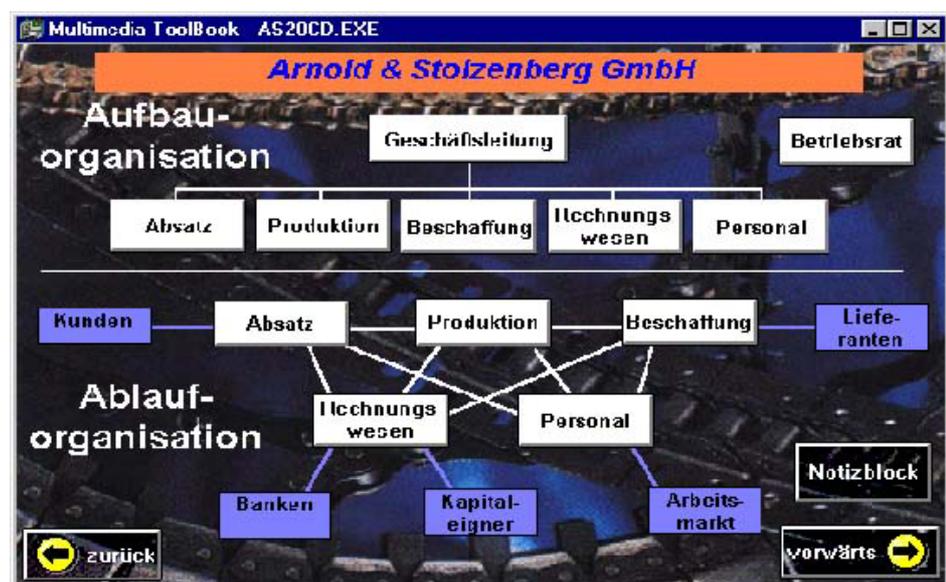
**Erfolgsfaktoren:**

- Kundenorientierung;
- hohe Lieferbereitschaft;
- hohe Flexibilität;
- hohe Qualität;
- gemeinsame Problemlösung mit den Kunden



Qualitätswesen

**Aufbauorganisation/Ablauforganisation**



### Unterabteilungen der einzelnen Funktionsbereiche:

<b>Beschaffung:</b>	Einkauf; Wareneingang; RHB-Stoffe/Lager
<b>Produktion:</b>	Arbeitsvorbereitung; Teilefertigung; Kettenmontage; Qualitätssicherung;
<b>Absatz:</b>	Außendienst; Auftragsabwicklung; Marktforschung/Werbung; Lager/Versand
<b>Rechnungswesen:</b>	_____
<b>Personal:</b>	_____

**Bilanzsumme:** ca. 2 Mio. Euro, davon 600.000 Euro gezeichnetes Kapital  
50 % in Sachanlagen, 11 % in Vorräten,  
39 % in Forderungen

**Gewinn nach Steuern:** 120.000 Euro

**Umsatz:** 25 Mio. Euro

## **6 Ideen und Hinweise zum Einsatz der CD-ROM Arnold & Stolzenberg GmbH**

### **6.1 Inhalte und Ziele**

Das Modellunternehmen Arnold & Stolzenberg GmbH (A & S) ist zentraler Bestandteil der Materialien zum Lerngebiet 1. Bei dem Modellunternehmen A & S GmbH handelt es sich um den Hersteller von Antriebsketten. Grundlage für die Entwicklungsarbeiten bildete das real existierende Unternehmen Arnold & Stolzenberg GmbH mit Sitz in Einbeck. Bei diesem Unternehmen handelt es sich um einen der größten Antriebskettenhersteller in Europa. Das Modellunternehmen wurde unter didaktischen Gesichtspunkten unter Berücksichtigung neuerer Erkenntnisse der Lehr-Lernforschung am Seminar für Wirtschaftspädagogik der Georg-August-Universität in Göttingen als virtuelles Unternehmen entwickelt, erprobt und evaluiert. Die inhaltliche Konzeption und die technische Umsetzung wurde vor allem von Dr. Ulrich Getsch und Dr. Jens Siemon geleistet.

Das Modellunternehmen wird auf einer CD-ROM multimedial repräsentiert. Die Repräsentationsformen auf der CD-ROM umfassen:

- Videosequenzen
- Bilder
- Grafiken
- Animationen
- Bildschirminhalte von Computerterminals
- Begründungsfenster zur Wahl des nächsten Schrittes beim Einsatz der CD-ROM im Unterricht

Beim Einsatz der CD-ROM A & S stehen folgende Ziele im Vordergrund:

- Ein möglichst ganzheitliches, systemisches Verständnis des Unternehmens und der betrieblichen Abläufe und Zusammenhänge entwickeln.
- Betriebliche Funktionen im Rahmen der Gesamtaufgabe und der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens einordnen. Im Mittelpunkt der unterrichtlichen Planung stehen die Abläufe, Strukturen, Beziehungen und Prozesse innerhalb des Unternehmens und die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Banken, Mitarbeiter und Staat).
- Funktionseinheiten in der Aufbau- und Ablauforganisation zueinander in Beziehung setzen und die Vernetzungen aufgrund von Vorgangsketten bzw. Geschäftsprozessen erkennen.
- Die Anspruchsgruppen des Unternehmens erfassen, deren Interessen und Erwartungen klären und mit den Unternehmenszielen in Beziehung setzen. Die Erkundungsaufträge ermöglichen den Schülerinnen und Schülern über eine authentische Problemsituation eine zielbezogene Auseinandersetzung mit dem Gegenstandsbereich. Der Erkundungsauftrag macht deutlich, dass in dem Unternehmen Leistungsprozesse stattfinden, die letztlich auf die Erwartungen und Anforderungen der Kunden ausgerichtet sind. Auf diesem Wege erkennen die Schülerinnen und Schüler, dass das Unternehmen ein komplexes ökonomisches und soziales System ist. Jedes System besteht aus einer Vielzahl von Elementen (z. B. Personen, Aufgaben, Stellen), die untereinander in Beziehung stehen.
- Klare Begrifflichkeiten und bildliche Vorstellungen entwickeln, mit denen ein Unternehmen verbal erfasst und beschrieben werden kann. Allerdings stehen detaillierte Begriffsdefinitionen nicht im Zentrum des Unterrichts. Aspekte der Veranschaulichung von z. B. Produkten und Prozessen treten in den Vordergrund. Die Begriffsstrukturierungen und Begriffssystematisierungen erfolgen in den weiteren Unterrichtsphasen (Ausnahmen vgl. unten zum Rechnungswesen).
- Die Auftragsabwicklung ist nicht eigentliches Ziel dieser Phase, sondern Medium, um anhand dieser konkreten Aufgabenstellung dieses Unternehmen näher kennen zu lernen.

- Mit Hilfe von Erkundungsaufträgen systematisch Informationen zu verschiedenen Inhaltsbereichen sammeln und anwendungsbezogenes Wissen generieren. Die ersten Erkundungsaufträge und die dort gewonnenen Einsichten, Struktur- und Systemkenntnisse liefern unverzichtbare Voraussetzungen für ein grundlegendes Verständnis für das Rechnungswesen. Die buchhalterische Abwicklung der Prozesse basiert darauf und ist unmittelbar mit dieser ökonomischen Systemsicht verbunden.

Die möglichen Erkundungen beziehen sich auf die folgenden Inhaltsbereiche:

- betriebliche Leistung, Produktionsprogramm, Produkte im Einzelnen
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe einschließlich der Handelsware
- Unternehmensziele
- Wettbewerbssituation und die Wettbewerbsstrategien
- Rechtsform der Unternehmung
- Eigentümer
- Standort und Standortfaktoren
- Unternehmensgröße
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Kredit- und Kapitalgeber
- Auftragsabwicklung

## 6.2 Technische Hinweise

### 6.2.1 Installation

Das virtuelle Unternehmen A & S GmbH lässt sich über ein Setup-Programm im Hauptverzeichnis der CD installieren. Sofern Sie keine benutzerdefinierte Installation anwählen, werden alle Mediendateien (Videos etc.) auf Ihre Festplatte kopiert, was für den schulischen Einsatz sinnvoll erscheint, da videobasierte Multimediaprogramme nicht netzwerkfähig sind. Sie benötigen auf jedem Rechner allerdings etwa 550 MB freien Festplattenspeicher. Falls Sie die Option „Medien auf Festplatte kopieren“ in der benutzerdefinierten Installation abschalten, ist es erforderlich, die CD im CD-Laufwerk des Rechners vor dem Programmstart einzulegen. Für den Einsatz im Klassenraum würden Sie dann allerdings pro Rechner eine CD benötigen. Falls es beim Abspielen der Videos zu einer Fehlermeldung kommt, ist auf Ihrem Rechner der Treiber für die Videodateien noch nicht installiert. Dieser befindet sich im Verzeichnis /INDEO auf der CD und kann ebenfalls über ein Setup-Programm installiert werden. Der Videotreiber ist unter Windows 95, 98, 2000 und NT lauffähig. Beide Komponenten, das Lernprogramm und der Videotreiber, lassen sich über Systemsteuerung des Windows-Startmenüs deinstallieren.

Bei Problemen finden Sie Hinweise unter [www.modellunternehmen.de](http://www.modellunternehmen.de).

Überprüfen Sie unbedingt, ob auf Ihrem Laufwerk C das Verzeichnis Temp (C:\Temp) angelegt ist. Trifft das nicht zu, legen Sie es bitte manuell mit Hilfe des Explorers an. An dieser Stelle werden die schülerindividuellen Informationen gespeichert.

### 6.2.2 Schülercode

Nach dem Intro in das Virtuelle Unternehmen und vor dem Start der Erkundungsaufträge ist es erforderlich, einen Schülercode einzugeben. Dieser ist beliebig, besteht jedoch aus einer Zeichenfolge mit drei Buchstaben, Bindestrich, zwei Ziffern, Bindestrich und vier Ziffern (z. B. ABC-01-2345). Unter diesem Code werden schülerindividuelle Informationen wie Zwischenstände, Notizblockeinträge, erledigte Aufgaben etc. gespeichert, damit sie den Schülerinnen und Schülern beim nächsten Aufruf des Programms weiterhin zur Verfügung stehen.

### 6.2.3 Einstellungen

Es ist es möglich, im Menüpunkt ‚Einstellungen‘ des Eingangsmenüs einige Einstellungen vorzunehmen. Um in die Auswahlmöglichkeiten des Menüpunkts ‚Einstellungen‘ zu gelangen, wird ein Kennwort benötigt, damit nicht jede Schülerin und jeder Schüler das Verhalten des Programms frei beeinflussen kann. Das Kennwort lautet coach.

- Es lässt sich die Funktion ‚Protokolleinträge‘ ein- und ausschalten. Wenn diese Funktion aktiviert ist, werden alle Aktionen der Schülerinnen und Schüler in einer Protokolldatei (Verzeichnis C:\Temp) unter dem Schülercode und der Endung .prt festgehalten. Diese Daten sind allerdings nur für Evaluationszwecke von Bedeutung.
- Der Menüpunkt ‚Astleitner-Fragen‘ bezieht sich ebenfalls auf Evaluationsarbeiten. Hier werden die Schülerinnen und Schüler zufällig, jedoch im Durchschnitt alle zehn Klicks gefragt, warum sie diese Information angewählt haben.
- Der Button „Alle Computerabfragen einblenden“ zeigt sowohl die simulierten Computerterminals, die für die erste Erkundungsaufgaben, als auch die für die zweite Aufgabe relevanten Terminals an. Ansonsten werden bei dem Start einer Erkundung die für diese relevanten eingeblendet.

Die Umsetzung dieses Lerngebiets mit Hilfe eines Modellunternehmens bezieht sich auf das im Gehlen-Verlag erscheinende Produkt.

Auf der CD-ROM finden sich die entsprechenden Hinweise zur Installation des Programms.

### 6.2.4 Auf der CD-ROM befinden sich folgende Komponenten:

1. Zwei verschiedene Erkundungsaufträge (1. Erkundung zur Bestimmung des Liefertermins aufgrund einer Kundenanfrage; 2. Erkundung zur Bearbeitung einer Kundenbeschwerde (Lieferungsverzug). Die Auftragsabwicklung ist nicht eigentliches Ziel dieser Phase, sondern Medium, um anhand dieser konkreten Aufgabenstellung dieses Unternehmen näher kennen zu lernen.
2. Navigationsmöglichkeiten über die Ablauforganisation oder über die Aufbauorganisation oder über das Luftbild. Alternative Navigationen führen immer zu denselben Ergebnissen.

Bei den Buttons auf der unteren Bildschirmseite erreicht man folgende Effekte:

1. Organisation und 2. Luftbild (vgl. oben) 3. Fragezeichen und 4. Notizzettel. Bei dem Fragezeichen werden die Erkundungsaufträge noch einmal durch einen entsprechenden Text erläutert, und zwar:

- a) Beschreibung der Aufgabe
- b) Wie löst man eine Aufgabe?
- c) Wann ist eine Aufgabe gelöst?
- d) Wie gelangt man an Informationen?

3. Eine Darstellung der einzelnen Unternehmensabteilungen, die im Prinzip immer gleich aufgebaut sind:

- a) Videobildschirme: auf den Videobildschirmen erscheinen real existierende Personen des echten Unternehmens. Sie geben Auskünfte, z. B. im Beschaffungsbereich zu den Roh-, Hilf- und Betriebsstoffen des Unternehmens. Die Informationen kann man auch als Text aufrufen. Ein Ausdruck der Texte ist nicht vorgesehen.
- b) Navigationsbuttons (rechts) für die entsprechende Abteilung: Aufgaben, Ziele, Beziehungen usw.

Als zusätzliche Materialien liegen auf der CD-ROM als DOC-Dateien vor:

- Unternehmensbeschreibung als "Drehbuch" der Videosequenzen zur A & S GmbH (für die Hand der Lehrkräfte)
- Zeitungsartikel "International mit Kunden verkettet" mit 16 Erkundungsaufgaben mit Lösungen
- Erkundungsfragen 1 bis 7 mit Lösungen
- Frage zur Aufbaustruktur des Unternehmens mit Lösung
- Frage zu den Umweltbeziehungen des Unternehmens mit Lösung
- Arbeitsblatt zum Vorgangskettendiagramm "Auftragsabwicklung" mit Lösung

## **6.3 Vorschlag für die Gestaltung der Unterrichtssequenz**

### **6.3.1 Vorschläge für die Vorgehensweise bis zum Einsatz der CD-ROM A & S GmbH**

Bevor die CD-ROM im Unterricht zum Einsatz kommt, sollten Lehr-Lernprozesse stattfinden, die auf den im Modellunternehmen repräsentierten idealtypischen Industriebetrieb vorbereiten. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten. Denkbar und sinnvoll erscheint z. B. folgende Vorgehensweise:

#### **1. Schritt:**

Mit Hilfe der Methode Brainstorming wird das Erfahrungswissen der Schülerinnen und Schüler mobilisiert:

Nenne und beschreibe alle Unternehmen aus der näheren Umgebung, die Du kennst!

#### **2. Schritt:**

Mit Hilfe der Metaplan-Technik werden die genannten Unternehmen – an einer Stellwand - gesammelt und anschließend mit Hilfe der Cluster-Methode geordnet. Zur Systematisierung könnten folgende Oberbegriffe als Ordnungskriterien vorgegeben werden:

- Handwerksbetriebe
- Industriebetriebe
- Handelsbetriebe
- Dienstleistungsunternehmen
- Banken/Sparkassen
- Versicherungen

#### **3. Schritt:**

Typische Merkmale der Industriebetriebe werden zusammengetragen.

(Darstellend/erklärende Vorgehensweise; eventuell unterstützt durch geeignetes Informationsmaterial und/oder Verwendung des eingeführten Lehrbuches)

#### **4. Schritt:**

Das Modellunternehmen Arnold & Stolzenberg wird als idealtypischer Industriebetrieb vorgestellt:

Einsatz der CD-ROM A & S GmbH. Dieser Schritt wird im Folgenden konkretisiert (vgl. 6.3.2).

An dieser Stelle ist es sinnvoll, das Arbeiten mit einem Modellunternehmen zu thematisieren und zu begründen (vgl. 4).

### 6.3.2 Konkrete Vorschläge für den Einsatz der CD-ROM A & S GmbH im Unterricht

Im Folgenden wird beispielhaft eine mögliche Unterrichtssequenzierung ab Beginn des CD-ROM-Einsatzes in 6 einzelnen Teilschritten dargestellt.

Da alle Schülerinnen und Schüler über ein gleiches Vorwissen verfügen müssen, erscheint in dieser Phase eine arbeitssgleiche Partnerarbeit sinnvoll.

#### 1. Schritt:

Diese Unterrichtsphase beginnt mit dem ersten Erkundungsauftrag. Die Schülerinnen und Schüler erhalten hier den Auftrag, die Lieferzeit für eine Kette 1603 einfach gerade Form rostfrei für den Kunden Holzmann zu bestimmen. Über das "?" kann der Arbeitsauftrag noch einmal in Textform nachgelesen werden. Zur Lösung sind verschiedene Navigationsschritte über die einzelnen Funktionsbereiche notwendig (vgl. oben). Wie man an Informationen gelangt, ist auch über das "?" nachzulesen. Die Informationen müssen gefunden (blaue Computerbildschirme) und dokumentiert werden.

Der direkteste und schnellste Lösungsweg wäre (angegeben werden die anzuwählenden Buttons):

- |                |   |
|----------------|---|
| a) Absatz      | Lager/Versand Lagerbestände abfragen = 50 Ketten vorhanden = es müssen 150 produziert werden  |
| b) Absatz      | Lager/Versand Versandzeiten abfragen = Inland (eigener LKW) = 3 Tage  |
| c) Produktion  | Teilefertigung Teilebestände abfragen = es fehlen: Innenlaschen + Außenlaschen und Teilmengen von den Buchsen, die für eine Endmontage notwendig wären.   |
| d) Beschaffung | RHB-Stoffe Bestände an RHB-Stoffen = es fehlt das Laschenband = Lieferzeit = 3 Tage   |
| e) Produktion  | Arbeitsvorbereitung Maschinenbelegung = Innen- und Außenlaschen können in 10 Tagen begonnen und die Buchsen können erst in 12 Tagen gestartet werden. Der kritische Faktor sind die 12 Tage von den Buchsen. In den 12 Tagen können die Rohstoffe bezogen worden und auch die Außen- und Innenlaschen können gefertigt sein (vgl. unten). |
| f) Produktion  | Arbeitsvorbereitung Maschinenkapazität = die Kapazitätsberechnungen zeigen, dass alle Teile und auch die Montage in wenigen Stunden, d. h. noch am selben Tag gefertigt werden können.  |
| g) Lösung      | 15 Arbeitstage (3 Wochen), und zwar bestehend aus 12 Tagen und 3 Tagen Versandzeit an den Kunden.   |

Wenn die Schülerinnen und Schüler die richtige Lösung von 15 Tagen eingetragen und mit "ok" bestätigt haben; erscheint eine Videosequenz mit einem Anruf unseres Kunden, in dem er die Lieferzeit erfragt. Die Auszubildende antwortet: "Wir können in drei Wochen liefern". Hier wurde von einer 5-Arbeitstageswoche ausgegangen.

#### 2. Schritt:

Die Schülerinnen und Schüler, die den 1. Erkundungsauftrag fertig bearbeitet haben erhalten einen Zeitungsartikel mit einem Arbeitsblatt (auf der CD-ROM als Schülermaterial enthalten). Das vorstrukturierte Arbeitsblatt soll verschiedene Ergebnisse strukturieren und sichern helfen; so z. B.:

- "Was sind Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe?",
- "Was sind die Anspruchsgruppen?",
- "Was sind die fertigen Erzeugnisse?",
- "Was sind Handelswaren?" und
- "Was sind die Handelswaren von A & S GmbH?".

Eine Ergebnissicherung und -strukturierung über Folien ist sinnvoll, zumal die genannten Punkte als Vorwissen für die buchhalterische Ausdifferenzierung notwendig sind.

### 3. Schritt:

Die Schülerinnen und Schüler bearbeiten die zweite Erkundungsaufgabe. Der Anruf des Kunden deutet auf einen Lieferungsverzug hin. Bei der anschließenden Überprüfung stellt sich heraus, dass kein Lieferungsverzug vorliegt.

Auch bei diesem 2. Erkundungsauftrag können die Schülerinnen und Schüler entsprechende Hinweise unter dem "?" abrufen. Da bei dieser Aufgabe mehrere Zahlen für die Eingabe der Lösung notwendig sind, wäre es sinnvoll, dass die Schülerinnen und Schüler auch das Lösungsfeld aufrufen um zu sehen, welche Informationen sie von den blauen Computerbildschirmen abrufen müssen. Die Schülerinnen und Schüler gelangen nur an die blauen Computerbildschirme, wenn sie die 2. Erkundung tatsächlich gestartet haben; wenn nicht, dann können sie zwar navigieren, finden aber nicht die Lösungsbildschirme. Dieses Problem kann gelöst werden, indem die 1. Erkundung noch einmal aufgerufen, die Lösung (15) eingegeben und danach die 2. Erkundung gestartet wird.

Im Rahmen einer internen Auditierung, die immer bei solchen Vorgängen vorgenommen werden, werden die einzelnen Stationen von den Schülerinnen und Schülern angesteuert:

- (1) Auftragseingang prüfen: Auftragseingang vor 20 Tagen: Absatz Auftragsabwicklung
- (2) Bestellung des Stahlbandes: Wareneingang vor 17 Tagen: Beschaffung - Wareneingang Wareneingang prüfen Rohstoffe
- (3) Produktion der Laschen vor 13 Arbeitstagen: Produktion, Teilefertigung, Teileproduktion prüfen
- (4) Produktion der Buchsen vor 8 Arbeitstagen: Produktion, Teilefertigung, Teileproduktion prüfen
- (5) Montage der Ketten vor 8 Arbeitstagen: Produktion, Montage, Kettenmontage prüfen
- (6) Versand der Ketten vor 8 Arbeitstagen: Absatz, Lager/Versand, Versand prüfen.

Neben der richtigen Arbeitstageermittlung müssen die Schülerinnen und Schüler jetzt selbstständig nachrechnen, ob der Auftrag pünktlich ausgeliefert wurde. Dieses ist im vorliegenden Fall von den Schülerinnen und Schülern mit "ja" zu beantworten.

Wenn die Schülerinnen und Schüler die richtigen Tage eingegeben und danach auf den "Ja-Button" geklickt haben (und nur dann) erscheint eine Videosequenz, in der unser Kunde anruft und sich entschuldigt, weil die Ketten bei ihm schon rechtzeitig angekommen waren.

### 4. Schritt:

Anhand eines Arbeitsblattes können die Vorgänge der Auftragsabwicklung in Form eines Vorgangskettendiagramms erarbeitet und anschließend präsentiert werden. Hier lernen die Schülerinnen und Schüler erstmals die Elemente der Geschäftsprozessmodellierung (Organisationseinheit, Funktion, Ereignisse) kennen. Es könnte sinnvoll sein, dass die Schülerinnen und Schüler zunächst in Partnerarbeit mit einem Bleistift den Prozess nachbilden, indem sie das Vorgangskettendiagramm ausfüllen. Im Anschluss sollen sie die Ergebnisse mit einer anderen Partnergruppe überprüfen bzw. abstimmen. Erst im Anschluss an diese Arbeit erfolgt ein Abgleich mit dem Lehrer, indem der Lehrer eine Folie entsprechend ausfüllt, und zwar nach Hinweisen von den Schülerinnen und Schülern. Die Schülerinnen und Schüler können jetzt ihr Arbeitsblatt in sauberer Form aktualisieren.

### **5. Schritt:**

Anhand eines gezielten Lehrerimpulses wird eine Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen eingeleitet. Entsprechende Hinweise finden die Schülerinnen und Schüler auf der Bildschirmseite "Geschäftsleitung" - "Strategie". Der Geschäftsführer erläutert die Marktposition des Unternehmens; er geht auf Aspekte der Kundenorientierung ein. Nähere und noch konkretere Ausformulierungen gibt es im Absatzbereich unter "Erfolgsfaktoren". Der besondere Aspekt: "Führung des Unternehmens vom Markt her" und damit Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie sollte besonders herausgearbeitet werden, indem die Schülerinnen und Schüler entsprechende Hinweise aus den Abteilungsdarstellungen auf der CD-ROM herausfiltern.

Zur Konkretisierung dieses Themas ist eine Übertragung der Ergebnisse auf den Kunden Holzmann sinnvoll (1. Fragemöglichkeit: Was bedeutet Kundenorientierung im konkreten Fall gegenüber dem Kunden Holzmann? 2. Fragemöglichkeit: Wie könnten sich die Mitarbeiter noch kundenorientierter verhalten?).

### **6. Schritt:**

Bei diesem Schritt wird die Systemsicht explizit betont. Die Schülerinnen und Schüler erhalten folgenden Arbeitsauftrag:

"Erläutern Sie einem zukünftigen Mitarbeiter des Unternehmens, welche Hauptabteilungen es bei der A & S GmbH gibt, in welche Unterabteilungen sich diese aufgliedern, welche Funktionen diese Unterabteilungen haben und wie die einzelnen Abteilungen miteinander in Beziehung stehen."

Die Schülerinnen und Schüler könnten diese Aufgabe in arbeitsteiliger Gruppenarbeit erledigen und dabei ein Grafikprogramm verwenden. Die Nutzung der Tafel oder die Anfertigung einer Wandzeitung sind ebenfalls denkbar. Die vollständige Abbildung der einzelnen Merkmale der Unternehmung ist relativ komplex, deshalb erhalten die Schülerinnen und Schüler für die Ergebnissicherung das Lösungsblatt ausgehändigt. Auf dem Lösungsblatt sind nur die Strukturbeziehungen abgebildet. Die Detailinformationen müssten die Schülerinnen und Schüler aber noch einfügen.

## **7 Anbindung bzw. Integration des Rechnungswesens**

### **7.1 Voraussetzungen und benötigte Medien**

Die CD-ROM (Rechnungswesen)

Inhalt der CD-ROM:

- a) Die 5 Belegsätze zum Ausdrucken über Druckerdatei (pdf)
- b) Vordruckte Hauptbuchkonten für 4 Geschäftsjahre (pdf)
- c) Die Lösungen für die 5 Geschäftsjahre
- d) Eine Änderungsdatei zur Veränderung von z. B. Umsatzsteuersätzen
- e) ca. 240 Powerpoint-Folien
- f) Datei : Unternehmensmodell als Materialien für Lernerfolgssicherung

Möglichst ein Beamer und PC (wenn nicht vorhanden, bleibt die Möglichkeit, den Tageslichtschreiber einzusetzen)

Ein A-0-Poster mit dem „Allgemeinen Unternehmensmodell“ (in Folie eingeschweißt)

Farbige Folienstifte (non permanent)

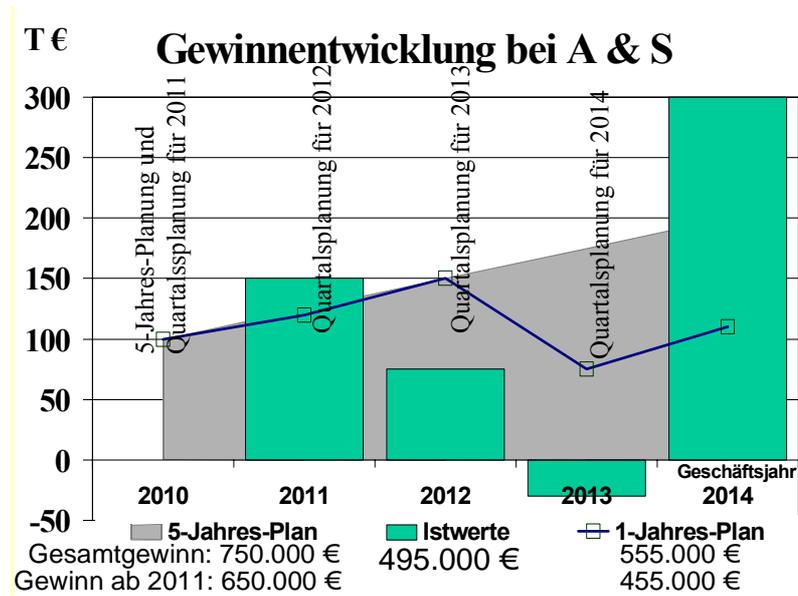
Für die Auswertungsphasen **Rechnerzugang, um mit Excel arbeiten zu können.**

### **7.2 Vorgehensweise**

Für die Erarbeitung der Inhalte ist das Poster im A-0-Format des allgemeinen Unternehmensmodells erforderlich. Die Rechnungswesenkonzeption setzt voraus, dass für die einzelnen Auswertungsphasen ein Rechnerzugang vorhanden ist. Zwei Schülerinnen und Schüler sollten an einem Rechner, auf dem das Programm "Excel" gespeichert ist, arbeiten können. Für Präsentationen - u. a. für die Powerpoint-Präsentation Rechnungswesen - ist ein Beamer erforderlich.

Die Schülerinnen und Schüler lernen in den ersten Schritten nunmehr das Modellunternehmen A & S GmbH aus einer wertmäßigen Sicht kennen. Grundlage für die Modellierung bilden die theoretischen Überlegungen zum wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesen (vgl. Text von Peter Preiß). Eines der wesentlichen Modellierungsprinzipien ist die Verknüpfung von Buchungen und ökonomischen Auswertungen.

## Überblick



Grundkurs Rechnungswesen

## fachliche Strukturierung

2010	<u>Kassenbericht</u> : Konto, Buch-Ist-Vergleich, Differenzen, Saldovortrag
	<u>Inventur - Bilanz</u> : Mengen und Werte, normierte Rechenschaft, HGB
2011	<u>Hauptbuch und Controlling</u> : Kontierung der Belege, Buchung auf Bestands- und Erfolgskonten, Zwischenauswertung, Plan-Ist-Vergleich
	<u>Jahresabschluss</u> : umfassender Buch-Ist-Vergleich, Gewinn vor Steuern, Körperschaftsteuer, Hauptbuchabschluss, Bilanz, GuV-Rechnung, Anlagen
2012	<u>Umsatzsteuer</u> : Umsatzsteuer-Voranmeldung und -Vorauszahlung
	<u>Gewinnverwendung</u> : Einbehaltung, Ausschüttung, Steuerzahlung
	<u>Bestandsveränderungen</u> : Anschaffungs- und Herstellungskosten, aufwands- und bestandsrechnerisches Verfahren, Kalkulationsschema
2013	<u>Absatzförderung</u> : Werbung, Spenden, Preisspielräume
	<u>Erlös- und Anschaffungspreisminderungen</u> : Rücksendung, Gutschriften bei Mängeln, Rabatte, Skonti, Boni
	<u>Verlust</u> : Ursachen, Zurechnung, Interpretation
2014	<u>Auslandsbeziehungen</u> : Zölle, Einfuhr-Umsatzsteuer, Umsatzsteuer für innergemeinschaftlichen Erwerb

## **1. Schritt: Kassenberichte zum Abschluss des Jahres 2010**

(Powerpoint-Datei: Kassenbericht.ppt = 28 Folien)

Die Schülerinnen und Schüler bearbeiten die auf der CD-ROM (Rechnungswesen) enthaltenen Arbeitsunterlagen und erstellen einen ordnungsgemäßen Kassenbericht. Weitere Übungs- und Hausaufgaben sind enthalten. Der letzte Kassenbericht wird in seinem Bargeldbestand für die Inventur 2010 benötigt. Besonderes Ziel dieser Unterrichtssequenz ist es, die Bedeutung des Plan- bzw. Soll-Ist-Vergleichs herauszustellen. Zu dieser Sequenz existieren 28 Powerpoint-Folien mit Gesetzestexten zum HGB und Auszüge aus der Abgabenordnung. In dieser Sequenz werden die Schülerinnen und Schüler auch an die Kontoform herangeführt (vgl. Kassenbericht.ppt).

## **2. Schritt: Inventur-Inventar-Bilanz für das Jahr 2010**

(Powerpoint-Datei: Inventur-Bilanz.ppt = 36 Folien)

Auf der CD-ROM (Rechnungswesen) befinden sich alle benötigten Inventurunterlagen. Bei der Bearbeitung muss auf folgendes Vorwissen von der CD-ROM (A & S GmbH) zurückgegriffen werden:

1. Fertige Erzeugnisse: Flyerketten, Standardrollenketten etc.
2. Unfertige Erzeugnisse: Bolzen, Hülsen, Laschen, Rollen
3. Anlagevermögen: Wärmeöfen, Stanzmaschinen
4. Handelswaren: Kettenspanner und Kettenräder
5. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe: Laschenband, Bolzendraht, Kettenspray und Öle und Fette
6. Fremdbauteile: Kunststoffschalen
7. Debitoren (Offene-Posten-Liste) Kunden: Einsatzgebiete von Ketten, z. B. Claas Mähdrescher AG
8. Kreditoren (Offene-Posten-Liste): Lieferanten, z. B. Stahllieferanten

Ziel dieser Sequenz ist es, zum einen die Bestandteile eines ordnungsgemäßen Jahresabschlusses kennen zu lernen und zum anderen zu erkennen, wie sich ein Unternehmen neben der logistischen Ebene auch in einer Sicht von Vermögen und Schulden abbilden lässt. Für das Modellunternehmen wurde die Rechtsform der GmbH gewählt, weil dadurch eine klare Trennung von Privat- und Unternehmenssphäre möglich ist. Zum anderen bietet eine relativ hohe und konstante Eigenkapitalbasis (in Höhe von 600.000 Euro) bessere Möglichkeiten zur Rentabilitätsberechnung.

Die Schülerinnen und Schüler werden im Rahmen der Inventurdurchführung erstmals mit den relativ abstrakten Begriffen wie „Forderungen“ und „Verbindlichkeiten“ konfrontiert. Aus diesem Grund finden sich für die Offenen Posten: Debitoren und Kreditoren entsprechende Listen und Belege in den Unterlagen, die ausführlich zu thematisieren sind. Die wesentliche Verbindung von den Belegen zu den Listen muss herausgearbeitet werden. Für die Inventur finden sich weiterhin entsprechende Anlagenkarten in den Unterlagen. Diese sind von der CD-ROM (Rechnungswesen) gesondert auszudrucken und von den Schülerinnen und Schülern immer mitzubringen. Sie werden im weiteren Unterrichtsverlauf zur Inventurdurchführung späterer Jahre benötigt. Es finden sich auch leere Anlagenkarten, die bei Neuanschaffungen ausgefüllt werden müssen.

Die Schülerinnen und Schüler erstellen dann das Inventar und entwickeln mit dem Lehrer die Bilanz. Die Ergebnisse können mit den Powerpoint-Folien CD-ROM (Rechnungswesen) Nr. 3 bis 10 verglichen werden. An dieser Stelle kann der Lehrer auf die alternativen Inventurverfahren mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen eingehen. Zur Stützung des Unterrichts sind in den Powerpoint-Folien Auszüge aus dem HGB §§ 240 - 247 und 266 abgebildet.

### 3. Schritt: **2011- Ausdifferenzierung des Unternehmensmodells und Entwicklung der Buchungsregeln** (Powerpoint-Datei: Hauptbuch.ppt = 38 Folien)

Den Ausgangspunkt für das weitere unterrichtliche Vorgehen bildet das allgemeine Unternehmensmodell, wo die Anspruchsgruppen benannt sind. Die Inhalte zu dem Komplex „Anspruchsgruppen“ werden als Vorwissen der Schülerinnen und Schüler vorausgesetzt (vgl. Modul 8). Dieses Unternehmensmodell liegt als Powerpoint-Folie (Nr. 1 - 3) und/oder auch als A0-Poster (in Folie eingeschweißt) vor. Auf dem Poster können mit Folienstiften (non permanent) entsprechende Verbindungen deutlich herausgestellt werden. Folie Nr. 1 enthält das leere Unternehmensmodell und Folie Nr. 2 liegt in allgemeiner und Folie Nr. 3 in ausdifferenzierter Form vor. Ganz wesentlich für den Unterrichtserfolg ist es, die 3 Bereiche des Industriebetriebes herauszuarbeiten, und zwar: der obere Bereich, das dauerhaft zur Verfügung gestellte Leistungspotenzial (Anlagevermögen), der mittlere Bereich mit dem Leistungsprozess (Beschaffung, Produktion und Absatz) und dem unteren Bereich, dem Finanzierungsprozess.

Die Aufgabe 1 (vgl. S. 1 Belege 2011) lautet:

Prüfen Sie, ob an den ersten Tagen des neuen Jahres Rechnungen zu bezahlen sind. Unterbreiten Sie Vorschläge zur Durchführung der Bezahlung.

Nehmen Sie eine Kontrolle des Bank- und Kassenbestandes vor.

Die Schülerinnen und Schüler sollen in dieser Sequenz den Informationsgehalt von ausgewiesenen Beständen kennen lernen. Als Materialien benötigen die Schülerinnen und Schüler die Offenen Posten-Liste „Lieferanten“ aus dem Jahr 2010. Es geht um die offene Rechnung bei den Buderus Edelstahlwerken. Die Schülerinnen und Schüler sollten als Lösungsvorschlag unterbreiten, dass es sinnvoll wäre, zunächst Bargeldkassenbestände auf das Bankkonto einzuzahlen und erst im nächsten Schritt die Überweisung vorzunehmen. Die Schülerinnen und Schüler kontieren den Bargeldeinzahlungsbeleg (Nr. 1) und füllen dann den Überweisungsträger (Nr. 2) aus und kontieren die Überweisung. Als Buchungsregel gilt: Wertzufluss (+) = Soll und Wertabfluss (-) = Haben (vgl. Aufsatz von Peter Preiß in diesen Materialien). Für die allgemeine Entwicklung der Buchungsregel ohne Belegbezug bieten sich die Powerpoint-Folien Nr. 2 - 11 an. Es hat sich als zweckmäßig erwiesen, die Belege Nr. 1 bis 5 zunächst nur zu kontieren und erst danach die Übertragung in das Hauptbuch 2011 vorzunehmen. Da das Eintragen der Anfangsbestände sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, werden sie bereits vorgetragen. Die Zusammenhänge können mit den Powerpoint-Folien Nr. 6 - 8 verdeutlicht werden. Generell sind die Buchungsunterlagen eingeteilt in:

- Einführungsbelege
- Wiederholungsbuchungen
- Anwendungs- und Transferbelege (summarische Buchungen).

Bei den summarischen Buchungen sollen die Schülerinnen und Schüler zum einen eine Buchung auf den Hauptbuchkonten vornehmen; zum anderen aber vorher den ökonomischen Sachverhalt mit Belegbezug erläutern können. Der Beleg ist auf den Kontierungsstempeln zu benennen. Bei diesem Ansatz wird zunächst auf eine argumentative Trennung von Bestands- und Erfolgskonten verzichtet. Dieses Problem wird erst beim Abschluss der Konten thematisiert. Auf diesem Wege kommt man recht schnell zu Buchungen, die direkt mit dem Betriebszweck zusammenhängen. Den Abschluss für das erste Quartal bildet der Beleg Nr. 33. Die Schülerinnen und Schüler sollen nun ihre ersten Auswertungsschritte im Rahmen des operativen Controllings vornehmen. Dazu wird eine Excel-Datei von der CD-ROM (Rechnungswesen) aufgerufen. Die Planzahlen für das Jahr 2011 sind voreingestellt. Die Formeln sind komplett hinterlegt. Es sind grafische Auswertungen angelegt. Die Schülerinnen und Schüler füllen mit Hilfe ihrer Hauptbuchkonten die 1. Spalte aus und vergleichen die Ergebnisse. Die Situation stellt sich so dar, dass das Unternehmen einen angemessenen Gewinn erwirtschaftet hat, aber eine sehr angespannte Liqui-

ditätslage aufweist (Auswertungen für LI und LII sind voreingestellt). Es sollten ökonomische Überlegungen angestellt werden, wie Verbesserungen erreicht werden könnten.

Danach werden die weiteren Buchungen des 2. Quartals selbstständig durchgeführt (Beleg 29) oder als Hausaufgabe vergeben. Die Erledigung der Hausaufgabe durch die Schülerinnen und Schüler ist für den weiteren Unterrichtsfortschritt zwingend erforderlich, weil dadurch die notwendigen Voraussetzungen für die nächsten Lernschritte gelegt werden. Sie haben nicht nur eine wiederholende oder übende Funktion, sie leiten auch den nächsten Lernschritt ein. Danach wird wieder die Excel-Datei aktiviert und die Werte des 2. Quartals werden eingetragen. Generell gilt für alle Buchungen - weil sie aufeinander aufbauen - , dass Versäumnisse von Schülerinnen und Schülern unbedingt nachgeholt werden müssen.

Die Liquiditätsschwäche des Unternehmens hält noch an und zur Finanzierung des LKW`s (Nr. 30) ist ein Darlehen (Nr. 33) aufgenommen worden. Für den LKW ist eine neue Anlagenkarte anzulegen und die Nutzungsdauer zu bestimmen. Hier besteht die Möglichkeit, auf Aspekte der Abschreibungen bei beweglichen Anlagegegenstände einzugehen, denn der Anschaffungszeitpunkt ist so gewählt, dass die sog. "Vereinfachungsregel" für im 1. Halbjahr angeschaffte Vermögensgegenstände zur Anwendung kommen kann. Die Ergebnisse sind zu vergleichen. Die Auswertungen des 3. Quartals sind selbstständig vorzunehmen.

Zur Bearbeitung des Beleges Nr. 58 werden die Anlagenkarten benötigt. Hier geht es um die Thematisierung der Abschreibungen und der alternativen Abschreibungsverfahren. Die weiteren vorbereitenden Abschlussbuchungen werden vorgenommen. An dieser Stelle ist klar herauszuarbeiten, dass die Kontensalden die sog. Sollwerte darstellen und die Inventurwerte die Istdaten repräsentieren. Aus diesem Grund wurde eine Inventurdifferenz auf dem Bankkonto modelliert, die noch als Problem von den Schülerinnen und Schülern zu lösen ist. Mit dieser Vorgehensweise wird auf die typischen Hinweise in traditionellen Lehrbüchern verzichtet: "Die Endbestände stimmen mit den Inventurwerten überein". Den Schluss dieses Geschäftsjahres bilden die Buchungen zur Gewinnverwendung einschließlich der Steuerbuchung (Folien Nr. 23 und 24). Im Anschluss an die Aufstellung des Jahresabschlusses nach § 266 und 275 II HGB (Folien 33 und 34) ist der Jahresabschluss und der Geschäftsverlauf des Jahres zu kommentieren (vgl. Arbeitsaufträge auf S. 53 in den Belegen 2011).

#### 4. Schritt: **2012- Einführung in die Umsatzsteuerbuchungen mit Umsatzsteuervoranmeldung; Bestandsmehrungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen; Absatzrückgang; Werbekampagne für das nächste Geschäftsjahr planen**

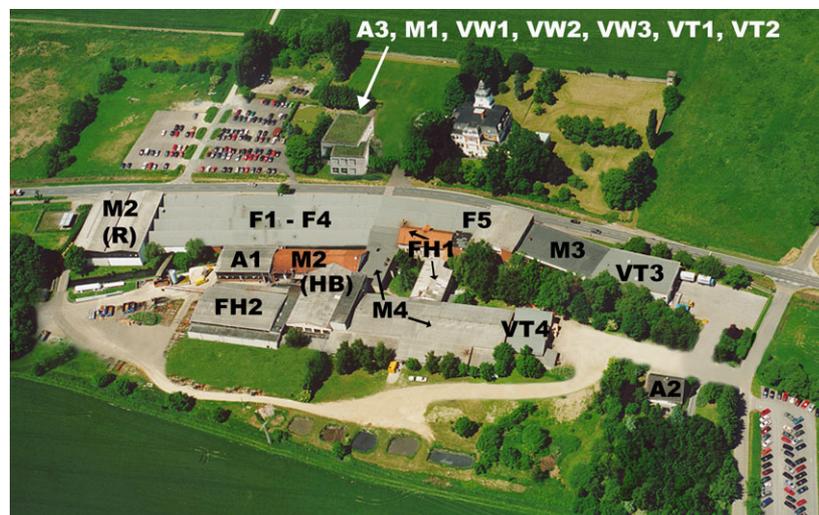
Für das Geschäftsjahr 2012 sind zwei unterschiedliche Powerpoint-Dateien vorhanden. Begonnen wird mit der Datei UmsatzsteuerEinf.ppt. Die ersten beiden Folien veranschaulichen den Aspekt der automatischen Saldenübernahme aus dem Vorjahr. Diese beiden Folien stellen das Bindeglied zwischen den Geschäftsjahren 2011 und 2012 dar.

(Powerpoint-Datei: UmsatzsteuerEinf.ppt = 33 Folien)

In diesem Geschäftsjahr liegt der buchhalterische Schwerpunkt in der Einführung in die Umsatzsteuerbuchungen. Hierfür stehen 33 Powerpoint-Folien zur Verfügung. Die Folien zum Umsatzsteuerkomplex enthalten auch Hinweise zur Steuersatzentwicklung, zur Höhe der Steuereinnahmen in Jahresverläufen und Hinweise zum Anteil der Umsatzsteuer am gesamten Steueraufkommen. Ergänzt werden die Folien um umfangreiche Textauszüge zum UStG und zur UStDV. Bei diesen Folien, die nicht zur Vorführung, sondern als Schülermaterialien ausgedruckt werden sollten – wenn keine Originalgesetzestexte eingesetzt werden – müssen die Lehrerinnen und Lehrer eine Auswahl treffen. Die Umsatzsteuervoranmeldungsformulare und das Umsatzsteuerklärungsformular für das Jahresende sind als pdf-Dateien vorhanden (befinden sich aber auch in den Schülermaterialien).

(Powerpoint-Datei: Bestandsführung.ppt = 52 Folien)

Ökonomisch geprägt ist der Geschäftsverlauf der ersten Quartale durch Probleme im Absatzbereich (das muss das Ergebnis der Quartalsauswertungen ergeben). Aus diesem Grund sollten bestimmte absatzpolitische Maßnahmen mit Hilfe des absatzpolitischen Instrumentariums (kurz) angesprochen werden, die im Jahr 2013 realisiert werden sollten. Auf diese Problemkonstellation kann später im Lerngebiet 5 aufgebaut werden. Auch an dieser Stelle sollte auf den informatorischen Gehalt von Konten hingewiesen werden. Es sollte auch diskutiert werden, dass eine ordnungsgemäße buchhalterische Erfassung die Grundlage für Auswertungen und betriebswirtschaftliche Konsequenzen bildet. Die ökonomische Auswirkung der Absatzprobleme zeigt sich auch in einer Erhöhung der Bestände an fertigen und unfertigen Erzeugnissen. Für die Bestandsführung einschließlich der Bewertung ist die Powerpoint-Datei Bestandsführung.ppt (52 Folien) vorhanden. Die Bewertung der Bestände konfrontiert die Schülerinnen und Schüler erstmals mit Elementen der Kostenrechnung. Hierfür existieren mehrere anschauliche Folien, die ausgehend von der Stückliste (Folie Nr. 14) auf die Teilekalkulation eingehen. Es werden die drei Kostentypen (Einzelkosten, Gemeinkosten, Sondereinzelkosten) dargestellt und die vier Kostenbereiche, illustriert und durch ein Luftbild, bearbeitet.



Abgesehen von den Umsatzsteuerbuchungen können die Schülerinnen und Schüler die Mehrzahl der Wiederholungsbuchungen auch als Hausaufgaben selbstständig lösen.

**5. Schritt: 2013- Bestandsminderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen: Werbemaßnahme buchen. Im Sinne des operativen Absatzcontrollings sind die Quartalsauswertungen im Besonderen auf die Aspekte der Umsatzerlös- und Aufwandsentwicklung zu lenken.**  
(Powerpoint-Datei: UmsatzsteuerKorrektur.ppt = 20 Folien)

Für das Geschäftsjahr 2013 existiert eine Powerpoint-Datei: UmsatzsteuerKorrektur.ppt (20 Folien). Den Schwerpunkt bildet in dieser Unterrichtseinheit die Umsatzsteuerkorrektur aufgrund von Anschaffungswertkorrekturen (Mängelrüge, Rabatte, Skonto etc.).

Die zweite Powerpoint-Datei: Verluste.ppt (12 Folien) beinhaltet neben der buchhalterischen Behandlung der Verluste des Geschäftsjahres Aspekte von Spenden und Bestandsminderungen.

**6. Schritt: 2014- Umsatzsteuer bei Auslandsbeziehung**  
(Powerpoint-Datei: UmsatzsteuerAusland.ppt = 17 Folien)

Den Schluss des Grundlehrgangs bildet das Geschäftsjahr 2014. Für diese Unterrichtseinheit existiert die Powerpoint-Datei: UmsatzsteuerAusland.ppt (17 Folien). In dieser Einheit geht es ausschließlich um die Einfuhrumsatzsteuer bei Drittländern und um Zölle und weiterhin um den innergemeinschaftlichen Erwerb (Umsatzsteuer-ID-Nr. etc.). Der wirtschaftliche Geschäftsverlauf ist geprägt durch eine Umsatz- und Gewinnerhöhung.

## 8 Paradigmenwechsel im Rechnungswesen- unterricht

### **Peter Preiß: Der Rechnungswesenunterricht als Beitrag zum Verständnis ökonomischer Zusammenhänge und wirtschaftlicher Entscheidungen**

#### 1. Rechnungswesen: das kaufmännische Informationssystem

In „Wilhelm Meisters Lehrjahre“ bezeichnet Goethe (1797, S. 32) die doppelte Buchhaltung als „eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes“. Dieser vermutlich ironisch gemeinte Satz (Pfeifer 1938, S. 59 kennzeichnet ihn sogar als Spott), wird ergänzt um eine Bemerkung, die auch auf weite Gebiete des traditionellen Rechnungswesenunterrichts gemünzt sein könnte:

*„... gewöhnlich vergesst ihr aber auch über eurem Addieren und Bilanzieren das eigentliche Fazit des Lebens“ (Goethe 1797, S. 33).*

Das überzogene Lob und die Kritik wird schließlich zu einer Synthese geführt, die auch bedacht werden sollte, wenn vorschnell eine Reduktion des Buchführungsunterrichts in kaufmännischen Curricula gefordert wird:

*„Leider siehst du nicht, mein Freund, wie Form und Sache hier nur eins ist, eins ohne das andere nicht bestehen könnte. Ordnung und Klarheit vermehrt die Lust zu sparen und zu erwerben“ (Goethe 1797, S. 33).*

Hier wird ökonomisches Denken, d. h. Kostenbewusstsein und Leistungsorientierung, mit dem formalen System der Buchführung zusammengebracht. Im Anschluss daran skizziert Goethe eine Ausbildung zum Handelsmann, die von der konkreten Anschauung zum Verständnis volkswirtschaftlicher Kreisläufe führt.

*„Wenn du siehst, wie viele Menschen beschäftigt sind, wenn du siehst, wo so manches herkommt, wo es hingehet, so wirst du es gewiss auch mit Vergnügen durch deine Hände gehen sehen. Die geringste Ware siehst du im Zusammenhange mit dem gesamten Handel, und eben darum hältst du nichts für gering, weil alles die Zirkulation vermehrt, von welcher dein Leben seine Nahrung zieht“ (Goethe 1797, S. 33 f.).*

Damit ist auch das Anliegen skizziert, den Rechnungswesenunterricht mehr im Hinblick auf das Verständnis wirtschaftlicher Entscheidungen im Betrieb und in der Volkswirtschaft und zum Erkennen der ökonomischen Zusammenhänge zu nutzen. Sowohl für die professionelle kaufmännische Praxis als auch für das wirtschaftswissenschaftliche Theoriegebäude liefert das Rechnungswesen die grundlegenden Kategorien.

Die Reformnotwendigkeit des Rechnungswesenunterrichts wird in zwei Sätzen eines Grundsatzerferats des ehemaligen Bundesbildungsministers ansatzweise aufgezeigt:

*„Die richtige Information zur richtigen Zeit ist für Wirtschaftsunternehmen bares Geld. Informationen entscheiden über Innovationen und damit über die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze“ (Rüttgers 1996, S. 27).*

*„Wenn ich zum Beispiel höre, dass Reiseverkehrskaufleute noch Buchhaltung lernen müssen, obwohl diese heute weitgehend von Fremdfirmen erledigt wird; ... dann habe ich den Eindruck, dass man hier an den Belangen der Betriebe und den Interessen der Lehrlinge vorbeigeht (Rüttgers 1996, S. 29 f.).*

Der erste Satz ist dahingehend zu ergänzen, dass das Rechnungswesen den Kern des betrieblichen Informationssystems bildet und die Finanzbuchhaltung wiederum als Kernsystems des Rechnungswesens nicht nur vergangenheitsbezogene, sondern auch aktuelle Daten aus liefert. Die Buchführung stellt wichtige Kategorien für die Planungen und damit auch für das Controlling bereit. Dies betrifft zentrale Entscheidungsgrößen wie Umsatz, Gewinn, Cashflow, Aufwendungen etc.

---

\* Aus: Sonderschriftenreihe des VLW, Heft 44: Funktionswandel des Rechnungswesens: Von der Dokumentation zur Steuerung, S. 7-29 (2000)

Den zweiten Satz muss man dahingehend korrigieren, dass die Reiseverkehrskaufleute unter Nutzung der Informationstechnik nicht nur die Reisedaten „buchen“, sondern auch die Erfassungen für die Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung beim Inkasso der Anzahlungen und des Reisepreises innerhalb des „Verkaufsvorgangs“ leisten. Die Kontierung der Sachbuchhaltung wird im Normalfall auch im Reisebüro geleistet, ebenso wie die Verwertung der vom Rechenzentrum gelieferten Daten. Ausgelagert ist somit nur die Buchungstechnik selbst.

Da der traditionelle Rechnungswesenunterricht diese Buchungs- und Abschlusstechnik zum Schwerpunkt hat, gerät er zunehmend in Legitimationsnöte. Eine curriculare und methodische Umorientierung des Rechnungswesenunterrichts ist jedoch aus vielerlei Gründen erforderlich (vgl. *Tramm/Preiß* 1996). Aus curricularer Sicht muss sich der Rechnungswesenunterricht einerseits an den Qualifikationserfordernissen für die integrierte kaufmännische Sachbearbeitung und andererseits am ökonomisch sachkundigen Wirtschaftsbürger orientieren. Diese Funktionen sind recht vielfältig, sie verlangen zunehmende Entscheidungskompetenzen, die ohne die Kenntnisse des Rechnungswesens nicht adäquat ausgeübt werden können: Man denke nur einmal an die Mitbestimmung, die private Geldanlage und Altersversorgung oder die Mitwirkung in öffentlichen Angelegenheiten.

Das Erzeugen ökonomischer Sachverhalte, also das Wirtschaften, die Ermittlung und Verteilung der Ergebnisse sind ohne Rechnungswesen nicht möglich. Eine Kürzung des Rechnungswesens in der kaufmännischen Ausbildung bedeutet eine Verminderung kaufmännischer Professionalität und ökonomischen Denkens, d. h. von Gestaltungs- und Orientierungsfähigkeiten.

## 2. Kritikpunkte des traditionellen Rechnungswesenunterrichts

Die Kritik am traditionellen Rechnungswesenunterricht kann durch mangelhafte Schülerorientierung, mangelhafte Praxisorientierung, mangelhafte Wissenschaftsorientierung und mangelhafte curriculare Verknüpfung skizziert werden. Die mangelhafte Schülerorientierung liegt hauptsächlich in Schwächen bei der Veranschaulichung (Kontenbilder statt Bezug zu realen Vorgängen), der fehlenden Sinnhaftigkeit („sinnlose“ Zahlen, keine Konsequenzen), der Eintönigkeit der Lernprozessgestaltung (methodischer und inhaltlicher Formalismus) sowie Ungenauigkeiten bei der Erklärung zentraler ökonomischer Begriffe, woraus Lern- und Verständnisschwierigkeiten resultieren (vgl. hierzu die Untersuchungen von *Pawlik* 1979, *Tramm/Hinrichs/Langenheim* 1996 und *Vernooij* 1996).

Eng verbunden mit der mangelhaften Schülerorientierung ist die mangelhafte Praxisorientierung, weil die Schülerinnen und Schüler und nicht nur die Arbeitgeber ein elementares Interesse am Erwerb beruflich und privat verwertbarer Qualifikationen haben. Die Defizite des traditionellen Rechnungswesenunterrichts betreffen einerseits die Separierung des Rechnungswesens aus dem Handlungszusammenhang des kaufmännischen Sachbearbeiters im Verkauf, Einkauf, der Produktionsplanung und im Personalwesen in einen nachgelagerten und isolierten Handlungsbereich des „Buchhalters vergangener Tage“. Diese Kritik trifft auch den isolierten Einsatz kommerzieller Finanzbuchhaltungsprogramme. Hier wird sowohl die Übernahme der Daten aus anderen kaufmännischen Anwendungen als auch aus vorangegangenen Rechnungsperioden vernachlässigt.

Eine andere Kritik mangelhafter Praxisorientierung ist mehr buchführungsimmanent: Hier wird der konkrete Lehrstoff und seine didaktische Aufbereitung, also die „eigenständige Schulbuchführung“, kritisiert. Die hauptsächlich von *Brunner* (1990) und *Weller/Fischer* (1987, 1998) vorgetragenen Punkte gehen in die Richtung, dass Falsches unterrichtet wird und dass auf diesem Wege in zentralen Punkten nur schwer zu korrigierende Fehlverständnisse erzeugt werden.

Der traditionelle Rechnungswesenunterricht hat aber auch **Defizite im Hinblick auf den Stand der relevanten Bezugswissenschaften**; er ist einseitig an der statischen Bilanzauffassung und an der Reinvermögenskontentheorie ausgerichtet. In die weitgehend ignorierten handelsrechtlichen Normen zum Jahresabschluss und deren Kommentierungen sind jedoch auch Elemente der dynamischen Bilanzauffassung eingeflossen. Dies kommt insbesondere bei den Bewertungs- und Abgrenzungsfragen zum Ausdruck. Internationale Rechnungslegungsnormen gehen hier noch viel weiter als das nationale Recht. Durch die mangelhafte Orientierung an dem geltenden Handels- und Steuerrecht bleiben dementsprechend erst recht die betriebswirtschaftlichen Theorien und politischen Absichten hinter diesen Normen den Schülerinnen und Schülern unzugänglich.

Der Rechnungswesenunterricht weist auch **Mängel in der curricularen Verknüpfung** auf: Es wird nicht hinreichend zu wirtschaftswissenschaftlichen Modellvorstellungen über den Leistungs-

prozess (Produktionsfunktionen), Finanzierungsprozess (Finanzierungseffekte), dem Sozialgefüge im Betrieb (Motivationstheorien) und in den Beziehungen zu anderen Wirtschaftseinheiten (Marktformenlehren) bzw. zur sozialen und natürlichen Umwelt (Steuertheorien, systemorientierte Betrachtung) hingeführt. Ferner könnten Entscheidungstheorien im Zusammenhang mit den Instrumenten des Rechnungswesens thematisiert werden. Eine Wissenschaftsorientierung des Rechnungswesens ist auch bezüglich der in der Wirtschaftsinformatik dargestellten und in Programme und Datenbankstrukturen eingeflossenen Modellierungen der Informationsverarbeitung möglich. Dies ist besonders dann nötig, wenn die Schülerinnen und Schüler die kommerziellen Finanzbuchhaltungsprogramme nicht nur von der Bedienungsseite her kennen lernen, sondern auch deren Vorteile bei der Verarbeitung und deren Sicherheitsvorkehrungen verstehen sollen.

Rechnungswesen ist in den Unternehmen Teil eines umfassenden kaufmännischen Informationssystems; im Wissenschaftsbereich ist es Teil der jeweiligen Betriebswirtschaftslehren: Industrielles Rechnungswesen ist Teil der Industriebetriebslehre, Rechnungswesen des Handels ist Teil der Handelsbetriebslehre, Bankbuchführung ist Teil der Bankbetriebslehre, Rechnungswesen der öffentlichen Betriebe ist Teil der BWL der öffentlichen Betriebe, Rechnungswesen allgemein ist Teil der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftliches Rechnungswesen ist Teil der Volkswirtschaftslehre. In der Schule jedoch stand das Fach Rechnungswesen bisher oft neben den speziellen Betriebslehren und der Allgemeinen Wirtschaftslehre. Die neuen Lernfelder in der Berufsschule haben bisher nur marginale Inhaltsintegrationen erkennen lassen. In einigen Vollzeitschulen gibt es zwar ein Fach Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen; allein diese Fachbezeichnung lässt jedoch zwei zusammengesetzte Komponenten erkennen. Nicht selten werden dann in der Anfangsphase diese Komponenten bei der Stundenplanung und in Lehrbüchern separiert.

Diese Separierung des Rechnungswesens wird oft damit begründet, dass im Rechnungswesen zunächst das System der doppelten Buchführung erlernt werden müsse. Durch die fehlende Begründung der Technik bleibt der Ursprung dieses Systems aus den ökonomischen Erfordernissen verborgen. Sowohl die doppelte Buchführung als auch die Kostenrechnung und der handels- und steuerrechtliche Jahresabschluss haben eigene fachliche Strukturen. Diese Strukturen sperren sich teilweise sogar sowohl gegen eine funktionale als auch gegen eine prozessorientierte Aufteilung, da das Rechnungswesen funktions- und prozessübergreifend ist. Die praxisferne Ausrichtung des traditionellen Rechnungswesens erschwert zudem die Verknüpfung dort, wo sie möglich ist: Debitorenbuchhaltung im Zusammenhang mit der Auftragsbearbeitung, Kreditorenbuchhaltung im Zusammenhang mit dem Bestellwesen, Personalbuchhaltung im Personalwesen, Lagerbuchhaltung in der Materialwirtschaft. Natürlich muss dann aber auch die Integration dieser Nebenbuchhaltungen in der Finanzbuchhaltung deutlich werden.

Das ganzheitliche und monetär akzentuierte Rechnungswesen kann vor allem mit dem Überblick über das Unternehmen in seiner marktwirtschaftlichen, sozialen und natürlichen Umwelt verknüpft werden. Andererseits können die Erfassung und Auswertung von Zahlen des Rechnungswesens in Zusammenhang mit den Inhalten spezieller Teile der Betriebswirtschaftslehre gebracht werden. Generell können zu erlernende Techniken, Systeme und Normen des Rechnungswesens trotz eigener fachlicher Strukturen mit relevanten ökonomischen Inhalten verbunden werden.

Bei einem verknüpften oder vernetzten Rechnungswesenunterricht würde vermutlich auch niemand auf den Gedanken kommen, dessen Beseitigung aus dem kaufmännischen Curriculum zu fordern. Eine solche Forderung wäre dann gleichbedeutend mit der Entfernung von Kenntnissen über das Informationssystem des Unternehmens und der Volkswirtschaft.

Die allgemeinen Schwachstellen des traditionellen Rechnungswesenunterrichts sind an spezifischen Inhalten nachzuweisen. Ein Teil dieser Mängel wäre sehr schnell in vorhandenen Konzeptionen und Lehrbüchern zu beseitigen. Es gibt aber auch Mängel, die eine Abkehr von der dominierenden Bilanzmethode und eine Neukonzeption des Rechnungswesenunterrichts erfordern. Die Reihenfolge der im Folgenden aufgelisteten 30 Mängel entspricht einer subjektiven Einschätzung der Änderungsnotwendigkeit.

## **1 Rechnungswesen-Teilgebiete von 1937**

Die tradierte Einteilung des Rechnungswesens in Finanzbuchführung, Betriebsbuchführung (Kosten- und Leistungsrechnung), Planung und Betriebsstatistik entspricht weder dem Stand der Wissenschaften noch den Organisationsstrukturen der Praxis. Lehrpläne, Stoffkataloge und Lehrbücher nehmen die Kritik an dieser Einteilung des Wirtschaftsministeriums des „Deutschen Reiches von

1937“ (vgl. *H.-K. Weber* 1993, S. 19 f.; *Kosiol* 1977, S. 13 ff., *Heinen/Dietel* 1991, S. 1159, *W. Weber* 1991, S. 200) und die vorgeschlagenen Alternativen nicht zur Kenntnis.

## **2 Darstellung des „Systems der doppelten Buchführung“ ohne Erfolgskonten**

In vielen Lehrbüchern erfolgt die Einführung in das System der doppelten Buchführung ausschließlich anhand der Bestandskonten. In diesem Bereich wird aber schon in der einfachen Buchführung doppelt gebucht, z. B. Geldeingang in der Kasse, Forderungsabgang bei den Debitoren. Diese „erfolglosen“ Geschäftsgänge sind wirtschaftlich unmöglich, da sie die Gewinnorientierung des Unternehmens und seiner Anspruchsgruppen und damit den Hauptgrund für die Führung von Büchern unterdrücken. Die Bezeichnung „erfolgsneutrale Geschäftsvorfälle“ ist zum Teil irreführend, da eine Rationalisierungsinvestition oder eine Kreditgewährung durchaus im Hinblick auf die Erfolgsveränderungen vorgenommen werden. Die doppelte Buchführung ist aber genau dadurch gekennzeichnet, dass alle Vorgänge - also auch die nicht die Bestandskonten betreffenden - doppelt gebucht werden. Die Erfolgskonten sind der konstituierende Bestandteil des Systems der doppelten Buchführung.

## **3 Geschäftsfälle statt Geschäftsvorfälle**

Eine Missachtung der Praxis und des geltenden Handelsrechts ist die Einführung des Begriffs „Geschäftsfälle“ anstatt des im § 238 HGB verwandten Rechtsbegriffs der „Geschäftsvorfälle“. Diese auch aus sprachlicher Sicht nicht notwendige Besonderheit der Schulbuchführung hat sich bis in neuere Lehrpläne verbreitet. Geschäftsvorfälle sollten nicht mit echten Fällen aus Fallstudien verwechselt werden.

## **4 Abwechslungsarme Geschäftsvorfälle statt Belege oder Belegbeschreibungen**

Die Formulierung der Geschäftsvorfälle in vielen Büchern ist extrem kurz und eintönig gehalten. „Verkauf von Waren auf Ziel“ und „Kauf von Waren auf Ziel“ sind Negativbeispiele (*Reimers* 1987). Sie erschweren die Vorstellung und führen auch leicht zur Verwechslung (Verbindlichkeiten/Forderungen). Den fehlenden Belegeinsatz konnte man in der Vergangenheit unter dem Aspekt der mangelhaften Praxisorientierung kritisieren, dies wird jedoch unter dem Aspekt, dass auch das elektronische Protokoll eines Datensatzes diese Funktion erfüllen kann, nicht mehr ganz zutreffen. Aus didaktischer Sicht erscheint jedoch der Belegeinsatz weiterhin sinnvoll.

## **5 Praxis- und kognitionswidriger Buchungssatz**

Ein das Verständnis der realen Vorgänge störendes Element der Schulbuchführung ist der Buchungssatz mit („von“ und) „an“. Eine praxisorientierte Kontierung im Kontierungsstempel oder im Grundbuch ohne diese aus den italienischen Wörtern „per“ und „a“ (*Pacioli* 1494, S. 103) entlehnten Präpositionen ist viel leichter zu erlernen: Den Transport von Bargeld aus der Kasse zur Bank mit „Bank an Kasse“ zu übersetzen ist viel schwieriger als die Kontierung „Bank Soll - Kasse Haben“.

## **6 Isolierte Mini-Geschäftsgänge**

Ein Standardgeschäftsgang im traditionellen Rechnungswesenunterricht besteht aus 5 bis 15 Geschäftsvorfällen. Dies führt zwangsläufig zur Häufung von Abschlüssen und der Vernachlässigung ökonomischer Sinnhaftigkeit im Unterricht. Da die einzelnen Geschäftsgänge nicht aufeinander aufbauen, können auch keine mehrjährigen Betrachtungen über Geschäftsverläufe angestellt werden. Die Funktion der Konten als Informationslieferant zwischen den Abschlussstichtagen geht verloren. Unterjährige und mehrjährige Soll-Ist-Vergleiche (Monat, Quartal; Fünf-Jahres-Periode) sind nicht vorgesehen. Die Schülerinnen und Schüler können somit nicht die Buchführung als Instrumente der Unternehmenssteuerung (Controlling) und die Funktion des Jahresabschlusses zur Rechenschaftslegung in ihren Lernaufgaben erfahren.

## **7 Bilanzveränderungsübungen**

Zur Begründung der Doppik werden nach Aufstellung der ersten Bilanz aus dem Inventar nach einzelnen Geschäftsvorfällen neue Bilanzen erstellt, ohne dass dazu eine erneute Istaufnahme durchgeführt wird. So wird der Eindruck vermittelt, die Bilanz ergäbe sich ersatzweise aus der buchungstechnischen Bestandsfortschreibung, für die dann die Konten eingeführt werden. Die auf einen Stichtag bezogene Bilanz verändert sich in der Praxis jedoch nicht durch solche regulären Geschäftsvorfälle, sondern nur durch besondere Bilanzberichtigungen.

## **8 Auflösung der Bilanz in Konten**

Diese in Lehrplänen oft fälschlicherweise unter den Inhalten ausgewiesene Thematik ist eine Eigenart der Bilanzmethode zur Einführung der Hauptbuchkonten. Sie setzt eine Gliederung der Bilanz nach der Kontensystematik im Verhältnis 1:1 und eine zeitliche Vorverlagerung der Bilanz-

stellung vor den Buchungsbeginn in einem Geschäftsjahr voraus. In der auf das Handelsrecht gestützten Praxis ist dies nicht möglich. Somit verliert auch das (gegenüber der Bilanz nur gespiegelte) Eröffnungsbilanzkonto im Unterricht seine Bedeutung als Kontrollinstrument für die Übernahme von mit den Istbeständen abgestimmten Salden aus vorangegangenen Rechnungen.

### **9 Ermittlung des Reinvermögens im Inventar**

Laut HGB ist das Inventar ein Verzeichnis zum Nachweis des Vermögens und der Schulden. Im Unterricht wird noch ein zweckfremder, dritter Abschnitt „Ermittlung des Reinvermögens“ hinzugefügt. Dies setzt jedoch voraus, dass im Inventar schon die endgültige Bewertung, die Rückstellungsbildung einschl. der Steuerermittlung und Gewinnverwendungsentscheidung sowie die Rechnungsabgrenzung vorgenommen wurden. Zudem führt es zur Konfundierung der Begriffe „Reinvermögen“ bzw. „Nettovermögen“ und „Eigenkapital“ und damit indirekt auch von „Vermögen“ und „Kapital“ (vgl. hierzu *Nicklisch* 1932, S. 323).

### **10 Vermeidung von Inventurdifferenzen und Übertragung der Bestandskontensalden in SBK und Bilanz**

Die traditionelle Abschlusstechnik vermengt Instrumente der Buchführung (Hauptbuch) und des Jahresabschlusses (Bilanz) in fataler Weise. Die Bedeutung der Inventur mit dem Inventar als Instrument der Istaufnahme und Grundlage der Bilanz wird nach der Erarbeitung der ersten Bilanz vernachlässigt; die Bilanz erscheint in den darauf folgenden Unterrichtseinheiten als das Sammelbecken von Kontensalden, entweder direkt oder indirekt durch Zwischenschaltung des Schlussbilanzkontos. Dies vermittelt den Eindruck, dass die Buchführung in Ordnung sei, wenn das Schlussbilanzkonto „aufgeht“.

### **11 Vom HGB abweichende Gliederung des Jahresabschlusses**

Die im Unterricht erstellten Bilanzen sind oft Abschriften des Schlussbilanzkontos, die lediglich Soll und Haben durch Aktiva und Passiva ersetzen und mit einer Unterschrift versehen werden. Die Gliederungs- und Bezeichnungsvorschriften des HGB werden dabei nicht berücksichtigt. Positionen der ausführlichen Gliederung des HGB für große und mittelgroße Kapitalgesellschaften können bei anderen Unternehmen zwar unter Beachtung der genauen Regelungen zusammengefasst werden, eine unbegründete Aufteilung einzelner Positionen ist jedoch nicht zulässig. Die Jahresabschlüsse verschiedener Unternehmen sollen von der Gliederung her Strukturen erkennen lassen und leicht vergleichbar sein. Auch bei der zu einem vollständigen Jahresabschluss gehörenden Gewinn- und Verlustrechnung werden nicht hinreichend formale Unterschiede zum Gewinn- und Verlustkonto und seine andere Funktion thematisiert. Somit erhalten die Schülerinnen und Schüler keinen Eindruck für die Erfordernisse der Rechenschaftslegung im Hinblick auf die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen.

### **12 Passivtausch mit Umwandlung einer Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen in ein Darlehen**

Zur Vervollständigung der Systematik bei den Bilanzveränderungsübungen wird der Passivtausch nicht richtig modelliert. Nicht selten wird eine betragsmäßig relativ unbedeutende Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen in ein langfristiges Darlehen umgewandelt, obwohl noch genügend Zahlungsmittel zum Begleichen der Schuld vorhanden wären. Auch bei fehlenden Zahlungsmitteln wird die naheliegende Lösung, das Bankkonto kurzfristig zu überziehen, nicht gewählt. Verschärfend kommt hinzu, dass in diesem Fall überhaupt kein Passivtausch vorliegt, da auch die langfristige Verbindlichkeit weiterhin eine Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen bleibt.

### **13 Zu früher Einsatz der abstrakten T-Konten-Form**

Im Buchführungsunterricht wird die Folioform der Konten für die Führung der Hauptbuchkonten verwandt. Diese Form steht im Gegensatz zu den in der Berufs- und Lebenswelt erhältlichen tabellarischen Kontenauszügen. Die für das Zeichnen von Tafelbildern nützliche Verkürzung auf die „T-Konten“ wird den Schülerinnen und Schülern nicht erläutert. Da auf den T-Konten meistens nur Gegenkonto und Betrag gebucht werden, stellt die Interpretation der Konteninhalte hohe Anforderungen. Die Formulierung eines Buchungstextes wird dabei vernachlässigt. Veranschaulichungen erstrecken sich somit auf die Konten- und Bilanzzusammenhänge statt auf die ökonomischen Sachverhalte. Ohne die notwendige Erläuterung wird das T-Konto zum Symbol der Praxisferne des Unterrichts.

### **14 Einsatz des Kontenrahmens in der Funktion des Kontenplans**

Im Unterricht wird der Kontenrahmen nicht als Orientierungshilfe für die Erstellung eines betriebsindividuellen Kontenplans genutzt, sondern in der Funktion des Kontenplans zum Nachschlagen

der Kontenbezeichnungen und Kontennummern. Handhabung und theoretisch zu erlernende Inhalte widersprechen sich somit.

### **15 Schulkontenrahmen und nicht aktuelle Fassung des IKR für Aus- und Fortbildung**

Mit der unnötigen Erstellung eines „Schulkontenrahmens“ in einigen Bundesländern wird der Eindruck erweckt, dass man sich im Unterricht über Normen der Praxis hinwegsetzt. Ein eigener Schulkontenplan für jeden Ausbildungsgang hingegen wäre durchaus sinnvoll gewesen. Auch der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) hat seine gekürzte Fassung des IKR für die Aus- und Fortbildung nicht hinreichend an die durch das Bilanzrichtliniengesetz veränderte Langfassung angepasst. So kommt es, dass es in der Kurzfassung (*BDI 1987*) Konten gibt, die in der Langfassung (*BDI 1990*) gar nicht vorkommen. Da die Kurzfassung aber Bezugspunkt für Lehrbücher und „Schulkontenrahmen“ ist, werden die dort enthaltenen Mängel, wie z. B. die Unterkonten für Bezugskosten und Nachlässe bei dem Vorratsvermögen bzw. Erlösberichtigungen bei den Umsatzerlösen sowie das Konto „Protestwechsel“, auch in die Ausbildung übernommen.

### **16 Praxisferner Softwareeinsatz**

Der traditionelle Unterricht hat bestenfalls eine isolierte kommerzielle Finanzbuchhaltung am Ende eines Ausbildungsgangs, wobei nicht systematisch zu solchen Programmen hingeführt wird. Auch fehlt es an Verallgemeinerungen bei der Nutzung solcher Programme im Hinblick auf die am meisten eingesetzten Programme der SAP bei größeren Unternehmen und der Datev bei kleineren Unternehmen.

### **17 Gleichsetzung von Gebäuden mit bebauten Grundstücken (Abschreibung auf den Gesamtwert)**

Bei dem Ausweis des Wertes und der Berechnung der Abschreibung von bebauten Grundstücken kommt es vor, dass aus Vereinfachungsgründen die nicht abzuschreibende Grundfläche unberücksichtigt bleibt. Somit wird den Schülerinnen und Schülern auch nicht die Problematik der Aufteilung des Wertes bei diesen Wirtschaftsgütern deutlich.

### **18 Missachtung unterschiedlicher Nutzungsdauer bei der Abschreibung auf einem Sachanlagenkonto**

Die Anlagenbuchhaltung bzw. Anlagenkarten werden zur Berechnung der Abschreibungen beim Sachanlagevermögen nicht genutzt. Oft entsteht der Eindruck, die auf einem Anlagenkonto zusammengefassten Gegenstände hätten eine einheitliche Nutzungsdauer und einen einheitlichen Abschreibungssatz.

### **19 Bevorzugung des bestandsrechnerischen Verfahrens bei der Aufwandsbuchung**

Die Bevorzugung des bestandsrechnerischen Verfahrens bei den Buchungen des Materialeingangs- und -verbrauchs entspricht einer überholten und ausschließlich fertigungstechnischen Sicht des Leistungsprozesses. Das viel einfachere und universellere aufwandsrechnerische Verfahren hingegen wird irrtümlicherweise mit der „Just-in-time-Produktion“ gleichgesetzt. *Brunner (1990, S. 160ff.)* kritisiert die handelsrechtswidrige Verfahrensweise der Schulbuchführung, die kalkulatorische Elemente aus dem alten Einkreisssystem des Schmalenbachschen Kontenrahmens enthält.

### **20 Vermeidung von Umsatzsteuer-Vorauszahlungen sowie der Besteuerung des Imports aus und des Export in Gemeinschafts- und Drittländer**

In den im Unterricht eingesetzten Mini-Geschäftsgängen kann naturgemäß die Umsatzsteuer nicht entsprechend der Verfahrensweise der Praxis gebucht werden. Umsatzsteuer-Vorauszahlungen werden so nicht ermittelt. Es wird eine Zweikontenlösung statt einer Dreikontenlösung bevorzugt. Ferner wird verhältnismäßig viel Zeit auf die Behandlung der von Auszubildenden nicht zu buchenden Privatvorgänge und des Eigenverbrauchs gelegt. Innergemeinschaftliche Wirtschaftsbeziehungen und die Behandlung von Auslandsumsätzen bleiben jedoch unberücksichtigt.

### **21 Einzelunternehmen statt Kapitalgesellschaften**

Die Schulbuchführung ist immer noch an dem autonomen Einzelunternehmen orientiert. Somit wird durch die Abgrenzung der Privat- und Betriebssphäre und der Buchung von Privatvorgängen unnötiger Ballast in die Grundbildung gebracht. Ferner erschwert das Einzelunternehmen wegen des im Gewinn enthaltenen „Unternehmerlohns“ eine betriebswirtschaftliche Interpretation der Zahlen und damit die Verknüpfung mit anderen Inhaltsbereichen. Unternehmensverbindungen werden bestenfalls bei Bewertung von Beteiligungen betrachtet. Wie ein Konzernabschluss aufgestellt wird und im Verhältnis zu den konsolidierten Einzelabschlüssen zu interpretieren ist, kommt zu kurz. Im Alltag sehen jedoch die Schülerinnen und Schüler in den Tageszeitungen auch die

Kurzfassungen der Konzernabschlüsse. Für das Verständnis der Wirtschaftsnachrichten sollten zumindest die grundlegenden Zusammenhänge vermittelt werden.

### **22 Nur reine Aktiv- und Passivkonten, keine Überziehung der Bankkonten**

In der Schulbuchführung werden die Bestandskonten in Aktiv- oder Passivkonten eingeteilt. Die in der Praxis noch vorkommenden Fälle, dass die Konten die Bilanzseite wechseln (Wechselkonten) können, werden vernachlässigt. So wird auch das Bankkonto zumindest nicht beim Abschluss überzogen.

### **23 Einführung der Erfolgskonten mit Nebenleistungen oder Personalaufwendungen**

Die Erfolgskonten werden oft mit Geschäftsvorfällen aus dem Nebenleistungsbereich (Provisionen, Zinsen) bzw. mit Löhnen und Gehältern eingeführt. Durch die Fokussierung auf das Entgelt wird der in der abstrakten Leistung (Dienstleistungen, Nutzungsrechte) enthaltene Wertefluss übersehen und nicht thematisiert.

### **24 Aufwendungen als Eigenkapital-Minderung und Erträge als Eigenkapital-Mehrung**

Aufwendungen und Erträge werden im traditionellen Rechnungswesenunterricht als Veränderungen des Eigenkapitals definiert. Diese Erklärung ist weder rechtlich noch betriebswirtschaftlich haltbar. Rechtlich gesehen wird das Eigenkapital durch Gewinne und Verluste sowie durch Kapitalheraufsetzungen (Privateinlagen) und -herabsetzungen (Privatentnahmen) verändert. Betriebswirtschaftlich stellen die Aufwendungen den pagatorisch bewerteten Faktoreinsatz und die Erträge die pagatorisch bewertete Ausbringungsmenge dar. Die Sicht der Aufwendungen als Eigenkapitalminderung versagt vollständig bei der wichtigen Komponente des Materialaufwands. Dies betrifft sowohl das aufwandsrechnerische Verfahren, wo der Materialaufwand den Materialeingang abbildet als auch das bestandsrechnerische Verfahren, wo der Materialaufwand die Entnahme aus dem Materiallager und den Transport an die Fertigungsstätte abbildet. Nur der Verderb oder der Diebstahl des Materials würde zu einem Werteverlust und damit zu einer tatsächlichen Eigenkapitalminderung führen. Die Sichtweise, dass Aufwendungen Eigenkapitalminderungen darstellen, ist nur schwer verträglich mit dem Wertschöpfungsbegriff, denn sonst würden die Personal- und Zinsaufwendungen zwar die Wertschöpfung erhöhen, aber das Eigenkapital mindern. Eine das Eigenkapital mindernde Wertschöpfung ist nur schwer vermittelbar.

### **25 Fehlende Integration der Debitoren-/Kreditorenbuchführung und anderer Nebenbücher**

Die Nebenbuchhaltungen werden im Rechnungswesenunterricht trotz ihrer Bedeutung in der Praxis kaum eingesetzt. Dies gilt sowohl für die oft in das Hauptbuch integrierte Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung als auch für die Personal- und Lagerbuchhaltung. Da auch die integrative Erfassung der Daten für die Kostenrechnung im Rahmen der Finanzbuchhaltung nicht thematisiert wird, gewinnen die Schülerinnen und Schüler kaum einen Eindruck über die Verknüpfung dieser Informationssysteme in der betrieblichen Praxis.

### **26 Formale Abarbeitung der Abschlussübersicht**

Die praxiswidrige Verfahrensweise beim Jahresabschluss wird durch einen falschen Einsatz der Abschlussübersicht unterstützt, indem die Saldenbilanz nach den Umbuchungen die Werte der Schlussbilanz liefert, anstatt einer Verfahrensweise, bei der die Werte der Schlussbilanz aus der Inventur stammen und die Umbuchungen die Angleichung der Hauptbuchsalden an die Istwerte darstellt (vgl. *Weller/Fischer* 1993).

### **27 Praxisferne Schwerpunktsetzung bei der zeitlichen Abgrenzung: kein Disagio, aber Abgrenzung wiederkehrender Aufwendungen und Erträge**

Die zeitlichen Abgrenzung mit den Aktiven und Passiven Rechnungsabgrenzungsposten sowie den Sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten stellen einen Themenbereich dar, der auch leistungsfähigen Schülerinnen und Schülern große Lernschwierigkeiten bereitet. Diese werden durch die verwendeten praxisfernen Fälle, wie z. B. die Geschäftsjahresgrenze hinausgehende vorschüssige Zins- und nachschüssige Mietzahlungen, begünstigt, wobei alle Kombinationsmöglichkeiten realisiert werden. Ferner werden jährlich wiederkehrende Leistungen abgegrenzt, obwohl hier auch die Finanzverwaltung wegen des nur im ersten Jahr eintretenden Effektes kein besonderes Gewicht auf die Exaktheit legt. Der in der Praxis wichtige Fall der Abgrenzung und Abschreibung des Disagios wird hingegen vernachlässigt.

**28 Vernachlässigung der Kostenartenrechnung und formale Abarbeitung der Ergebnistabelle (unternehmens- und betriebsbezogenen Abgrenzungsrechnung)**

Bei der Einführung in die Instrumente der Kostenrechnung werden in der Ergebnistabelle die Aufwendungen und Erträge aus der Finanzbuchhaltung formal in die Kosten und Leistungen überführt. Besonders kritisch ist es, wenn den Lernenden nur formal auf die Frage geantwortet die kalkulatorischen Kosten auch neutrale Erträge seien. Eine Reflexion der aufgelisteten Kostenarten in Höhe und Zusammensetzung und ein Vergleich mit Plan- und Vorperiodenwerten finden nicht statt.

**29 Fehlende Ermittlung pagatorischer Herstellungskosten in der Kostenrechnung**

Da der pagatorische Kostenbegriff des Handelsrechts (Kosten = Aufwendungen bei der Normalbeschäftigung) unterlassen wird, wird auch das Verbot der Aktivierung kalkulatorischer Kosten in der Bilanz nicht verständlich. Ferner wird der Charakter der kalkulatorischen Kosten als vorweggenommene und verborgene Gewinnanteile nicht deutlich. Eine Erarbeitung des Begriffes der „Opportunitätskosten“ findet nicht statt.

**30 Unzureichende Kombination von Voll- und Teilkostenrechnung**

Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung werden zu sehr als Alternativen und nicht als notwendige Kombination dargestellt. So wird nur ungenügend deutlich, dass die Vollkostenrechnung besonders für die Basisgeschäfte geeignet ist und den Unternehmensbestand auf Dauer sichert, die Teilkostenrechnung hingegen besonders für Zusatzgeschäfte geeignet ist und so flexibles Agieren auf den Märkten unterstützt.

**3. Grundzüge des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesenunterrichts**

Im wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesenunterricht sollen die Instrumente des Rechnungswesens in der Schule in gleicher Weise wie in der kaufmännischen Praxis und in den Wirtschaftswissenschaften genutzt werden, nämlich zur Unterstützung der Unternehmensführung, der einzelnen Sachbearbeitertätigkeiten und der Informationsbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen bzw. zur Modell- und Theoriebildung. Die auf den Zahlen der Buchführung aufbauende Informationsweiterverarbeitung soll von Anfang an geschehen und nicht nur durch einen theoretischen Vorspann angedeutet werden. Die von den Lernenden im Unterricht zu vollziehenden Handlungen dienen nicht primär dem Erstellen einer normgerechten Dokumentation, sondern dem Erwerb kaufmännischer Denkweisen, Kenntnissen und Fertigkeiten sowie dem Verständnis ökonomischer Begriffe und theoretischer Zusammenhänge. Auch der Erwerb empirischen Wissens über die ökonomische Wirklichkeit, die Fähigkeit zum kritischen Denken und die Förderung von Sozialkompetenzen soll über das Erlernen zentraler kaufmännischer Methoden eines durch viele Generationen und Völker geprägten Inhaltsbereichs erreicht werden. Der wirtschaftsinstrumentelle Rechnungswesenunterricht ist an der jahrtausendealten Tradition des Rechnungswesens orientiert, lehnt aber das pädagogisch nicht legitimierbare Tradieren überholter Praxis und fehlerhafter Vereinfachung ab. Dies bedeutet, dass die im vorigen Abschnitt aufgeführten allgemeinen und spezifischen Schwachpunkte mithilfe einer neuen didaktischen Konzeption (der Modellierungsmethode), neuen Lehrplänen, Lernmaterialien und Prüfungsaufgaben zu überwinden sind.

Im handlungsorientierten Unterricht stellen die beobachtbaren äußeren und die nur indirekt erschließbaren inneren Aktivitäten der Schülerinnen und Schüler deren Lernhandeln dar (vgl. *Achtenhagen et al. 1992, S. 82 ff.*). Mit diesem Begriff soll einerseits die Selbststeuerung der Lernenden hervorgehoben werden (Lernen ist Handeln der Schülerinnen und Schüler) und andererseits der Zielbezug zum Arbeitshandeln und auch zum Handeln in außerberuflichen Lebenssituationen deutlich werden.

Lernhandeln weist aber auch Unterschiede zum Arbeitshandeln auf. Lernprozesse sind nicht ohne Grund aus dem beruflichen Handlungsprozess in schulische Ausbildungsformen ausgelagert. Arbeitshandeln zielt auf die Erzeugung fehlerfreier äußerer Produkte, während Lernhandeln auf die Erzeugung beabsichtigter innerer Dispositionen (Kompetenzen) zielt, wobei fehlerhafte äußere Produkte bzw. unzureichende Vorgehensweisen zunächst als lernfördernd angesehen werden können. Die interne Disposition soll dabei nicht zu spezifisch auf einen Betrieb, eine spezielle Verfahrensweise oder gar ein Softwareprodukt abgestellt sein, sondern zu einer Klasse verschiedener Verfahrensweisen befähigen. Die von den Lernenden zu vollziehenden Lernhandlungen müssen im realen Arbeitskontext eines Unternehmens anfallen können. Dabei können sie dort aber durchaus automatisiert abgewickelt werden.

Lernhandeln zielt nicht nur auf eine enge funktionale Vorbereitung auf gegenwärtige Arbeits- und Lebenssituationen, sondern auch zum Verständnis automatisierter Verarbeitungsschritte und zur Befähigung zur Umgestaltung der Arbeits- und Lebenswelt. Arbeitsanaloge Lernaufgaben sind

deshalb nicht nur ein bloßes Abbild von Arbeitsaufgaben, sie sind nach didaktischen Kriterien im Sinne eines normativen Qualifikationsbegriffs (Reetz 1984, S. 126 ff.) und der situativen Transformation (Reetz 1988, S. 173 f.) aufbereitet. In arbeitsanalogen Lernaufgaben wird die Arbeitsteilung der Praxis einschließlich der in Computerprogramme verlagerten Algorithmen unter einer didaktischen Zielsetzung neu aufbereitet.

Im Zentrum des Lernhandelns steht die Bearbeitung von Lernaufgaben mit zunehmender Komplexität und zunehmendem Perspektivenreichtum. Dabei ist der Zusammenhang über den durchgängigen Bezug auf den Geschäftsablauf eines einheitlichen Modellunternehmens zu sichern. Die Bearbeitung arbeitsanaloger Lernaufgaben soll unter Einsatz praxis- und lernadäquater Arbeitsmittel erfolgen; dies betrifft vor allem die Verwendung realitätsnaher Belege sowie den Einsatz geeigneter kommerzieller Software. Gerade hier bietet es sich zudem an, arbeitsteilig vorzugehen. Dabei ist die objektbezogene Arbeitsteilung der funktionalen vorzuziehen, weil sie die ganzheitliche Vorgangsbearbeitung ermöglicht. Ein solches Vorgehen bringt die Chance mit sich erleben zu können, wie Informations-Aggregationen auf höheren Ebenen von der Qualität der Einzelarbeit abhängig sind.

Die Bearbeitung typischer Buchführungs-Lernaufgaben besteht in

- der Übernahme der Anfangsbestände aus der Vorperiode,
- der Beleganalyse und -prüfung auf sachliche und rechnerische Richtigkeit,
- der Rekonstruktion der auf dem Beleg repräsentierten Wertströme mithilfe des „Allgemeinen Unternehmensmodells“,
- der daraus abgeleiteten Kontierung im „Kontierungsstempel“ oder im „Journal“,
- der Buchung auf den Hauptbuchkonten,
- der quartalsmäßigen Auswertung zentraler ökonomischer Größen,
- dem Buch-Ist-Vergleich am Jahresende,
- dem Jahresabschluss mithilfe ausgewählter Rechtsvorschriften und
- der adressatenbezogenen Aufbereitung dieser Daten über den Unternehmensstatus und den Geschäftsverlauf in Grafiken und Texten.

Die Arbeitsmittel sind didaktisch aufbereitet. Im Hauptbuch werden zunächst tabellarische Konten mit einer Buchungstextspalte geführt, um einerseits die Konteninterpretation zu erleichtern und andererseits noch erkennbar analog der Praxis zu verfahren. Sobald dieser Text im Grundbuch bzw. mit einem Finanzbuchhaltungsprogramm erfasst wird, kann auch im Unterricht auf die bekannte T-Konten-Darstellung gewechselt werden. Die Schülerinnen und Schüler sehen dann ein, dass das T-Konto nur eine Abstraktion zur Erleichterung der schulischen Arbeit ist.

Arbeitsanaloge Lernaufgaben zielen auch auf die Motivation der Schülerinnen und Schüler, indem sie zeigen, wofür Menschen mit diesen Fähigkeiten benötigt werden. Sie müssen die Schülerinnen und Schüler aber auch leicht überfordern, da nur das gelernt werden kann, was die Schülerinnen und Schüler noch nicht können, was aber im Bereich ihrer nächsten Entwicklungsstufe liegt. Es muss sich also um ein objektiv und subjektiv zu bewältigendes Problem handeln. Zu dieser Problemlösung müssen Hilfen bereitgestellt werden, die die Schülerinnen und Schüler nutzen können.

In den letzten Jahren haben wir in Göttingen die Idee dieser beleggestützten Lernaufgaben für den Rechnungswesenunterricht ständig weiterentwickelt. Dazu liegen derzeit sechs zusammenhängende Lernaufgaben zu dem Modellunternehmen A & S GmbH vor. Eine Kassenberichtsführung über mehrere Tage, eine Inventur mit Inventar- und Bilanzerstellung sowie vier aufeinander aufbauende Jahres-Geschäftsgänge sind nicht nur im Hinblick auf die Buchungstechnik, sondern auch ökonomisch sinnvoll in Anlehnung an ein reales und über ein in einer CD-ROM multimedial repräsentiertes Unternehmen (vgl. Siemon 1998) modelliert.

Der in EURO quantifizierte Geschäftsverlauf beginnt mit dem Jahresabschluss 2010, einem Geschäftsjahr und einer Bilanz ohne Gewinn (Vereinfachung der Eigenkapitalstruktur). Die Hauptbuchkonten werden mit dem Beginn des Geschäftsjahres 2011 aus dem Bedürfnis der Bestandsfortschreibung und der Aufzeichnung der Erträge und Aufwendungen eingeführt. Das Jahr 2012 führt zu einem normalen Jahresüberschuss, im 2. Quartal des Jahres 2012 beginnt dann ein Umsatzrückgang, der zu den Bestandserhöhungen und einer Halbierung des Gewinns am Ende des Jahres führt. Dies erfordert dann in 2013 absatzfördernde Maßnahmen, die zu einem Bestandsabbau, aber auch zu einem Verlust, führen. Dieser Verlust wird entscheidend durch einen Werbefeldzug bestimmt, der noch in 2014 nachwirkt, aber in 2013 bilanziell nicht aktiviert werden kann. So kommt es dann schließlich in 2014 zu einem relativ hohen Gewinn.

Diese Modellierung eines plausiblen mehrjährigen Geschäftsverlaufs mit einer bewältigbaren Anzahl von Buchungen war eine sehr interessante Arbeit, ist sie doch ohne Vorbild in den vorhandenen Lernmaterialien. Wiederholungen und Übungen sind in die einzelnen Geschäftsgänge eingebaut, statt in einer Vielzahl isolierter Mini-Geschäftsgänge vorhandener Lehrbücher.

Die Funktionen des Rechnungswesens werden im Unterricht tatsächlich erlebt und nicht verbal vorweggestellt, ohne dass sie bei der Bearbeitung der Lernaufgaben benötigt werden. Professionelles betriebswirtschaftliches Handeln ist auf die Nutzung des Rechnungswesens angewiesen. Dazu gehört auch, dass die Prämissen jedes Instruments den Handelnden und Mitentscheidenden deutlich, d. h. dass sie nicht nur „zahlengläubig“ und auf die monetäre Sicht eingeschränkt sind. Nur tiefere Rechnungswesenkenntnisse sichern, dass die Zahlen aus Vergangenheits- und Zukunftsrechnungen hinreichend kritisiert werden können.

Entscheidungssituationen werden in den Geschäftsgängen thematisiert. Dies sind zu Beginn sehr einfache Sachverhalte: z. B. den Bargeldbestand und seine Zusammensetzung regeln, einen Überweisungstermin bestimmen. Die Höhe der Kreditaufnahme zur Finanzierung eines Anlagegegenstandes stellt schon eine nächste Stufe dar, weil hier nicht nur vorhandene Zahlungsmittel, sondern auch demnächst zu erwartende andere Zu- und Abflüsse finanzieller Mittel zu beachten sind. Schon beim Abschluss des ersten Geschäftsganges können aber Wahlrechte bezüglich einer Abschreibung eines im Juni angeschafften Anlagegegenstands (7 oder 12 Monate) und ein Gewinnverwendungs-vorschlag hinzukommen.

Das Controlling ist ebenfalls schon im ersten Geschäftsgang repräsentiert, wenn wichtige Größen des 1. und 2. Quartals verglichen, in einem Bericht zusammengestellt und daraus Rückschlüsse gezogen werden. In einer erweiterten Variante können auch Plangrößen, Jahresist- und Vorjahreswerte einbezogen werden. Daraus sind Vorschläge für betriebswirtschaftliches Handeln und dessen detailliertere Überwachung mit neuen Instrumenten erarbeitbar. Zunächst sind dies ganz einfache Kennzahlen (Eigenkapitalquote, Rentabilität, Liquidität, Umsatz pro Mitarbeiter usw.), die auch mit Branchendurchschnittswerten oder den Daten der Leistungsbesten (Benchmarking) verglichen werden können.

Ebenso wird von Anfang an die Besteuerung in relativ einfacher Weise einbezogen. Die Körperschaftsteuer ist bei Verzicht auf die Gewerbeertragssteuer relativ einfach zu berechnen. Sie kann deshalb schon am Ende des ersten Geschäftsjahres eingeführt werden. Lohn- und Kirchensteuer sowie Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteile der Sozialabgaben können in den Belegen zwar repräsentiert, hier kann die Buchungssituation aber so vereinfacht werden, dass im Grundlehrgang eine Sofortabführung unterstellt wird. Diese Vereinfachung wird dann später bei der ausführlichen Behandlung der Entgeltabrechnungen aufgegeben.

Da im ersten Geschäftsgang die Grundzüge der doppelten Buchführung mit Bestands- und Erfolgskonten thematisiert werden, wird hier zunächst auf die Behandlung der Umsatzsteuer verzichtet, damit die Grundstruktur des Systems deutlicher hervortritt. Schon im zweiten Geschäftsgang kann aber diese wichtige Thematik behandelt werden. Dabei kann als Vereinfachung vom monatlichen Voranmeldungszeitraum zum vierteljährlichen übergegangen werden.

Ein weiterer Aspekt stellt die adressatenbezogenen Aufbereitung eines Geschäftsjahres dar. Die Gesetzesvorschriften des HGB zur Gliederung der Bilanz werden bei der ersten Erstellung einer Bilanz im Unterricht herangezogen. Nach dem ersten Geschäftsjahr kommen die Vorschriften zur Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung hinzu. Aus didaktischen Gründen werden diese Abschlüsse jedoch auch zur Erstellung einfacher Geschäftsberichte genutzt, wobei die Schülerinnen und Schüler die Zahlen in Grafiken und Texte zu überführen haben.

In der von *Sloane* (1996) vorgelegten „Didaktik des Rechnungswesens“ wird die Notwendigkeit des wechselseitigen Bezugs des wirtschaftswissenschaftlichen Analysemodells „Informationssystem“ in Kontenform mit dem wirtschaftswissenschaftlichen Betriebsmodell „Basis-system“ in Form von betrieblichen Funktionen dargestellt (Abbildung 1). Während in den von *Sloane* gezeigten Beispielen beide Modelle nebeneinander verbleiben, wird bei der Modellierungsmethode das Betriebsmodell (dort „Allgemeines Unternehmensmodell“) genutzt, um einerseits über die Werteflüsse zu den Buchungsregeln im abstrakten Analysemodell zu führen und andererseits die Konteninhalte in einem funktionalen Zusammenhang zu interpretieren.

Der Rechnungswesenunterricht dient nicht nur dazu, betriebswirtschaftliche Denkweisen und betriebswirtschaftliche Begriffe zu erschließen, sondern auch das Verständnis volkswirtschaftlicher Terminologie und Modellbildungen zu fördern. So kann z. B. der volkswirtschaftliche Investitionsbegriff mit Zugängen beim Sachanlagen- und Vorratsvermögen verknüpft werden. Da der Unter-

nehmensgewinn nicht nur als rechnerisches Residuum, sondern auch als Entgelt für die von den Unternehmerhaushalten den Unternehmen bereitgestellten Produktionsfaktoren erscheint, wird deutlich, dass eine Gewinnveränderung ceteris paribus auch eine Änderung des Volkseinkommens bedeutet. Andererseits können die Schülerinnen und Schüler erkennen, dass aus der rechnerischen Bestimmung des Gewinns als Restgröße die Gleichheit von  $I = S$  im einfachen Wirtschaftskreislauf resultiert.

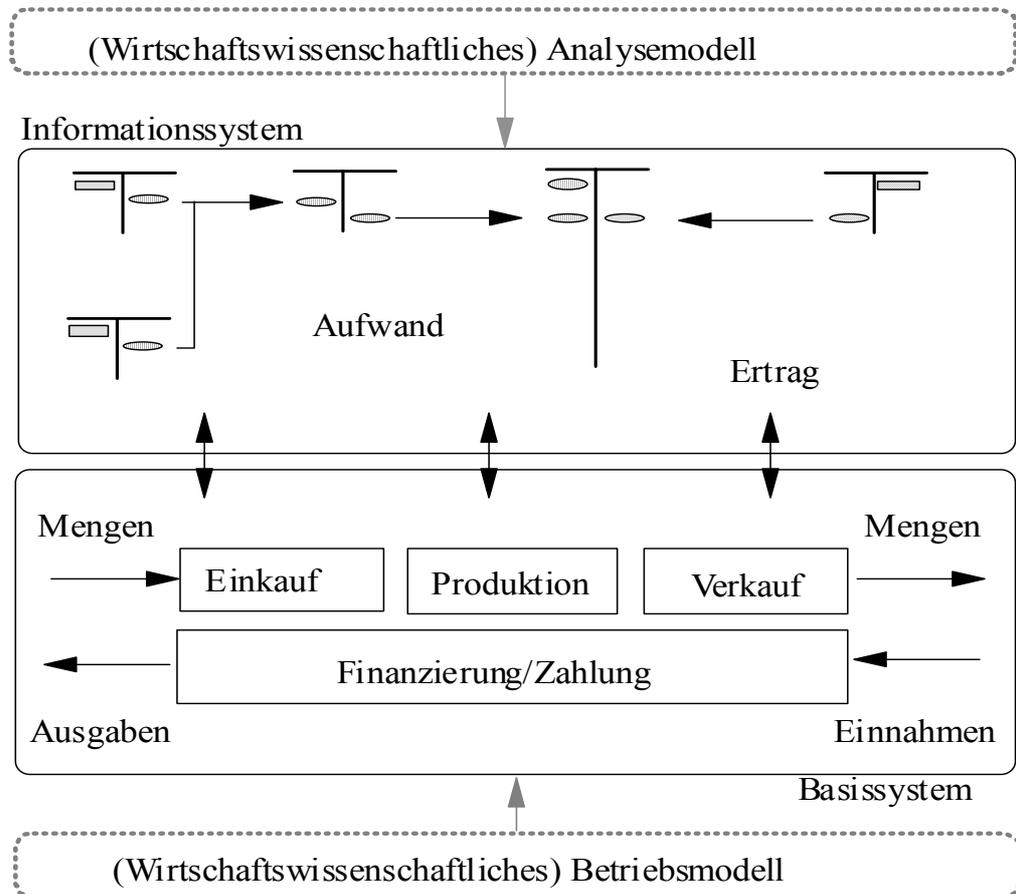


Abbildung 1: Zusammenhang von Basis- und Informationssystem nach Sloane (1996, S. 15)

In Abbildung 2 ist der mit einigen Konzepten des Rechnungswesens angereicherte einfache Wirtschaftskreislauf dargestellt. Die Darstellung des Unternehmenssektors ist im Hinblick auf die Grundstruktur der betriebswirtschaftlichen Modellierung im „Allgemeinen Unternehmensmodell“ vorstrukturiert. Obwohl betriebswirtschaftlich noch eine Aufteilung der Bestände im Produktionsbereich in Anlage- und Vorratsvermögen erfolgt, darf diese Aufspaltung zum Verständnis des volkswirtschaftlichen Investitionsbegriffs nicht vorgenommen werden.

Damit diese Skizze für einfache geistige Operationen genutzt werden kann, werden die Vermögensänderungen nicht über einen eigenen „Vermögensänderungssektor“, sondern durch Zunahme oder Verminderung der Bestände in den beiden Sektoren abgebildet. Anhand dieses Modells mit den beiden separaten Güter- und Geldkreisläufen kann den Schülerinnen und Schülern die Gleichung „Investition = Ersparnis“ veranschaulicht werden, wenn auf einen Absatzrückgang infolge von Konsumeinschränkungen bei gleichbleibender Produktion hingewiesen wird. Damit kann ihnen auch gleichzeitig die in der Ökonomie wichtige Denkweise „ceteris paribus“ verdeutlicht werden. Über den Fall eines dauerhaften Konsumrückgangs können sie dann auch in die Kritik der „ceteris paribus“-Annahme hin zu einem systemischen Denken geführt werden. Von der Organisationsform der Lehrpläne wird es abhängen, an welcher Stelle dieses einfache Kreislaufmodell eingeführt wird. Damit Schülerinnen und Schüler ein integratives mentales Modell erlangen können, ist es wichtig, dass aus volkswirtschaftlicher Perspektive zentrale Prämissen dieses Modells herausgearbeitet werden. Dies kann im Vorgriff oder im Rückgriff auf den Rechnungswesenunterricht geschehen.

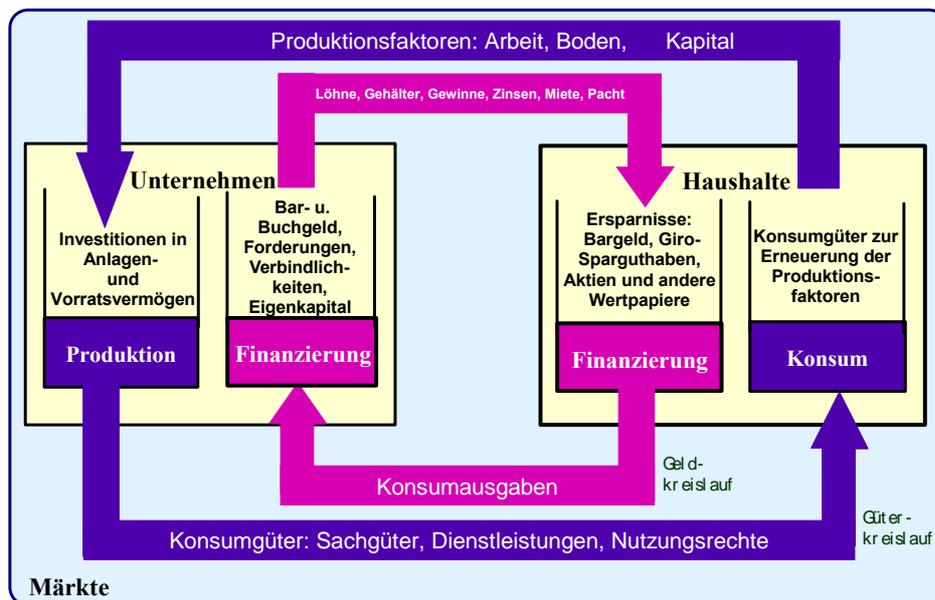


Abbildung 2: Güter- und Geldströme im einfachen Wirtschaftskreislauf

Für den Rechnungswesenunterricht ist die wertmäßige Äquivalenz der Güter- und Geldströme wichtig, d. h. die Bewertung der Güter durch die nominelle Gegenleistung in Geld. Ferner ist der fachsprachliche Güterbegriff in Abgrenzung zu dem umgangssprachlich auf Sachgüter reduzierten Güterbegriff von Bedeutung. Im Normalfall wird bei der Arbeit mit diesem Modell auch nicht der hier unterlegte „Geldbegriff“ reflektiert, der sich nicht nur auf Bar- und Buchgeld erstreckt, sondern auch Forderungen und Anteilsrechte beinhaltet. Der Geldstrom dieses Modells basiert auf der „Einnahmen-Ausgaben-“ und nicht auf der „Einzahlungs-Auszahlungs-Begrifflichkeit“.

Für die betriebswirtschaftliche Modellierung muss der in volkswirtschaftlichen Kreislaufmodellen als Block vorhandene Unternehmenssektor in einzelne Wirtschaftseinheiten aufgelöst werden. Hierfür bietet die von Porter (1989, S. 59 ff.) zur Analyse und Verbesserung von Wettbewerbsvorteilen entwickelte Modellvorstellung der Wertkette sowohl für das Zusammenwirken von einzelnen Unternehmen in der Gesamtwirtschaft als auch für das innerbetriebliche Geschehen eine Grundlage, die mit der didaktischen Intention zum Erkennen von Gesamtzusammenhängen und der Herausbildung von Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein verträglich ist. Die Wertkette kann als eine für betriebswirtschaftliche Zwecke standardisierte Form der Darstellung der Aktivitäten einer strategischen Geschäftseinheit angesehen werden. Sie unterscheidet sich von der nicht-standardisierten und auf einzelne Produkte ausgerichteten „Wertschöpfungskette“ (vgl. Volk 1997).

In dem Gedanken der Wertkette kommt die Einheit von Kosten und Leistung in dem Wertbegriff, der sich aus Tätigkeiten ergibt, zum Ausdruck. Weiterhin wird hervorgehoben, dass der Wert nicht nur durch das technische Produkt, sondern auch durch viele andere Faktoren bestimmt wird (Porter S. 59). Damit wird der Dienstleistungsgedanke in jeder Wirtschaftsstufe und der Beitrag kaufmännischer „Wertaktivitäten“ hervorgehoben.

In Abbildung 3 wird die Wertkette eines Unternehmens im Zusammenwirken mit vor- und nachgelagerten Wertketten in einer Branche zur Erstellung einer gemeinsamen Leistung mehrerer produzierender Wirtschaftseinheiten dargestellt.



Abbildung 3: Einfache Wertkette über mehrere Unternehmen (Porter 1989, S. 60)

Die Beschreibung des innerbetrieblichen Leistungsprozesses als Wertkette wird in Abbildung 4 gezeigt. Diese beginnt mit der Logistik des Materialeingangs, die schon von vielen anderen Aktivitäten unterstützt wird, und endet mit dem Kundendienst und dessen unterstützenden Aktivitäten. Der Gesamtwert beinhaltet außer den Kosten der primären und unterstützenden Aktivitäten auch noch die Gewinnspanne.

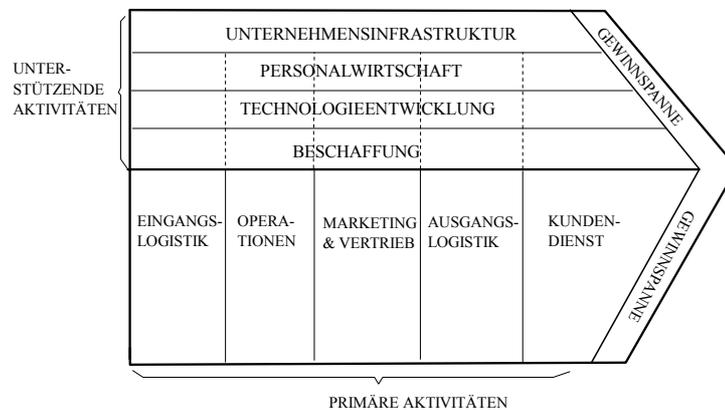


Abbildung 4: Wertkette innerhalb eines Unternehmens (Porter 1989, S. 62)

Das Denken in der Wertkette führt zu der Erkenntnis, dass Kosten, d. h. notwendige Aufwendungen zur Leistungserstellung, unmöglich das Kapital eines Unternehmens mindern können, da bei der Leistungserstellung eine Faktor- und Wertekombination vorliegt. Eine Wertetransformation ist somit keine Wertevernichtung; Kosten sind Bestandteil der Leistung. Die im Vergleich mit anderen Unternehmen ermittelten unnötigen Kosten - hier wäre der Ausdruck „Unkosten“ angebracht - gehen zu Lasten der Gewinnspanne; nur diese haben somit eine negative Wirkung auf das Eigenkapital. Mit der Wertkette soll in analytisches Kosten- und Leistungsdenken eingeführt werden, um Kosten nicht an den falschen Stellen zu senken.

In Verbindung mit dem volkswirtschaftlichen Kreislaufmodell lässt sich die Wertkette zu einem Wertkreislauf weiterentwickeln, in dem auch der Wertschöpfungsaspekt in der Verknüpfung der einzelnen Unternehmen mit den Haushalten hervorgehoben werden kann. In Abbildung 6 wird dieser auch für das Verständnis des Systems der Umsatzsteuer zentrale Zusammenhang dargestellt, bei dem die einzelnen Unternehmen dieser Kette Vorleistungen von anderen Unternehmen sowie als Wertschöpfung Produktionsfaktoren von den Haushalten beziehen. Die Wertkette wird durch den Konsum und die Reproduktion der Produktionsfaktoren geschlossen. Nur beim Konsum ist die Vorstellung zweckmäßig, dass Werte vernichtet werden, die dann allerdings durch die Abgabe reproduzierter Produktionsfaktoren neu geschaffen werden.

Der grundlegenden „Leistungskette“ des Güterkreislaufs entspricht dabei eine gleichwertige „Gegenleistungskette“ (in Abbildung 5 aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht in gleicher Breite dargestellt) mit dem Entgelt bzw. der Vergütung. Aus pagatorischer Sicht ergeben sich die Wertansätze in der Leistungskette aus den Nominalwerten der „Entgeltkette“.

Im Unterricht können an einer solchen Darstellung verschiedene Sachverhalte herausgearbeitet werden. So kann deutlich werden, dass die Leistungswerte auf den Ursprung der Entgeltkette und

damit auf die Nutzenpräferenzen der Haushalte zurückzuführen sind. Auch können Quellen für das Wirtschaftswachstum identifiziert werden, die sowohl im „Konsumverzicht“ als auch in den Haushalten erzielten „Reproduktionsüberschuss“ liegen können.

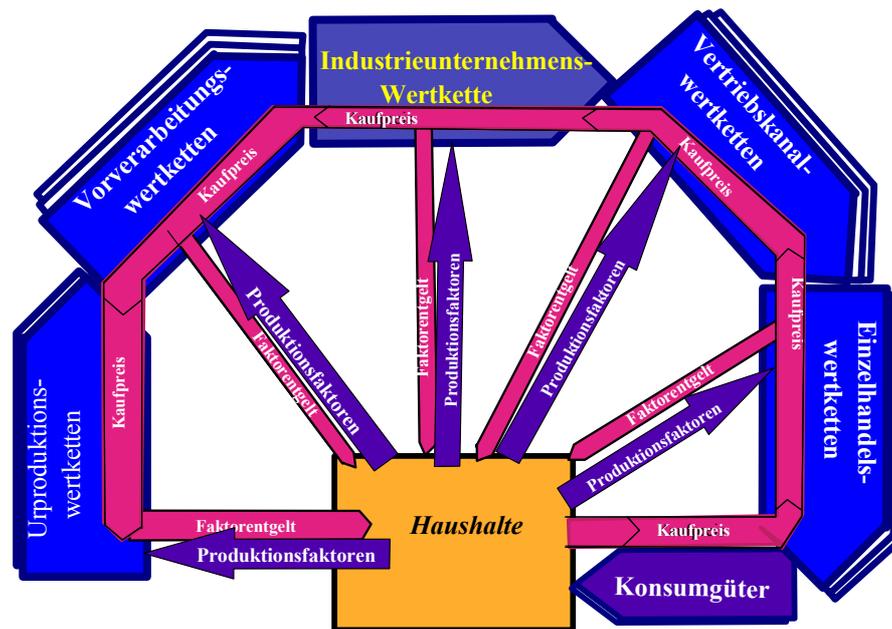


Abbildung 5: Die Wertkette im Leistungs- und Gegenleistungskreislauf

In Abbildung 6 wird in einer vereinfachten Form des St. Galler Unternehmensmodells die Einbettung des Unternehmens und der Märkte in die soziale und natürliche Umwelt dargestellt. Während die Beziehungen des Unternehmens zu den Partnern auf den Märkten überwiegend durch den Transaktionsgedanken „Leistung gegen Entgelt“ gekennzeichnet sind, dominiert in den Beziehungen zu den anderen Sphären der Partizipationsgedanke: „Umlage, Wiederherstellung, Aufrechterhaltung und Verbesserung für gemeinsame Nutzung“.

Im St. Galler Unternehmensmodell wird die Unternehmung selbst als „produktives soziales System“ (Ulrich 1970) gekennzeichnet, also als strukturierter Sozialverbund „zur Erzeugung von Leistungen für Institutionen und Individuen ihrer Umwelt“ (Ulrich 1984, S. 24). Bei der Betrachtung werden verschiedene „Dimensionen der Unternehmung“ unterschieden, „um das Unternehmensgeschehen und die entsprechenden Gestaltungsprobleme in materieller, sozialer, kommunikativer und wertmässiger Sicht herausarbeiten zu können“ (Ulrich 1984, S. 40).



Abbildung 6: Das Unternehmen in seiner Umwelt

Ein Unternehmensmodell muss die wichtigsten Komponenten der Umwelt eines Unternehmens aufzeigen: Eigentümer, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden und Banken sowie verschiedene staatliche, vom Staat geschaffene oder geförderte Einrichtungen. Diese marktlichen und sozialen Umwelten tauschen mit dem Unternehmen Leistungen gegen monetäre Gegenleistungen aus.

Auf der Basis systemorientierter Überlegungen erweitert Hopfenbeck (1995, S. 97 ff.) einfachere betriebswirtschaftliche Modelle im Hinblick auf die Einbindung in die Arbeits-, Geld- und Kapitalmärkte sowie die Darstellung der Unternehmung mit ihrer natürlichen und sozialen Verflechtung (Abbildung 7).

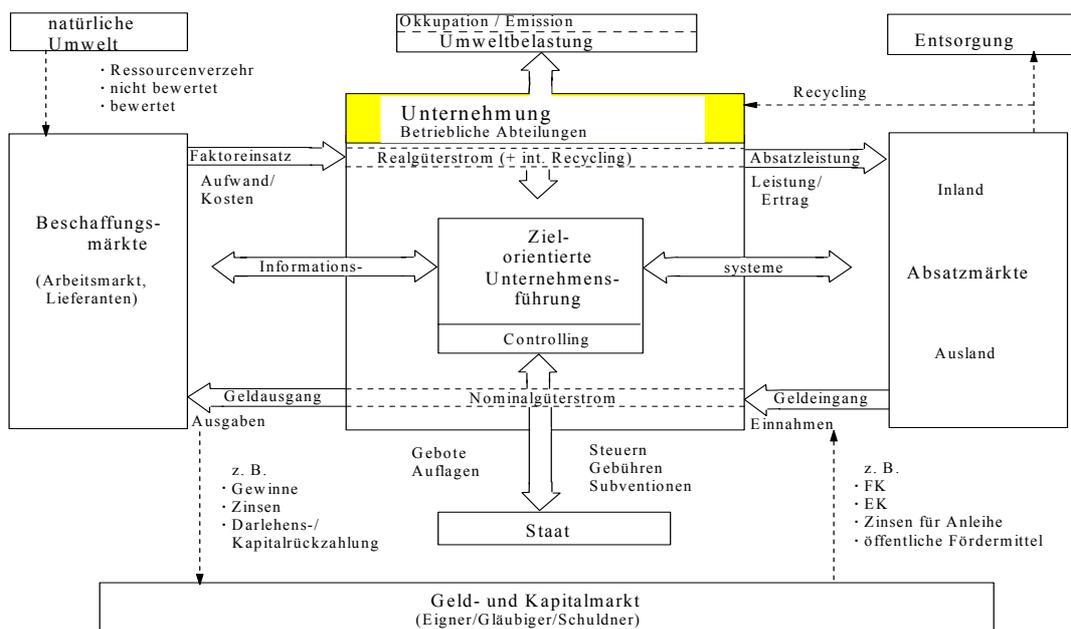


Abbildung 7: Ökologisch erweiterter betrieblicher Umsatzprozess (Hopfenbeck 1995, S. 98)

Die Modellierung *Hopfenbecks* (1995, S. 97 ff.) mit Aufwand/Kosten als Input und Leistung/Ertrag als Output der Unternehmung ist die Basis für die stimmige Einbeziehung des Rechnungswesens. Sie ist kompatibel mit der zur Thematik Umsatzsteuer und in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung verwendeten Terminologie der Vorleistungen, die mit von den Haushalten bezogenen Produktionsfaktoren (Wertschöpfung) kombiniert und dann wieder auf den Markt abgegeben werden. Auch die in der Kostenrechnung benötigten Modellvorstellungen vom Durchlauf der Kostenträger durch die Kostenstellen bzw. Prozesse stützen eine solche Betrachtung.

Der Industriebetrieb hat einen relativ anschaulichen Leistungsprozess; an ihm werden in der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre große Teile des Theoriegebäudes aufgebaut. Dieser Betrieb kann sehr flexibel modelliert werden, so dass er sowohl eine starke Handels-, Dienstleistungs-, Bankkomponente enthalten kann. Lediglich der Versicherungsbetrieb scheint kaum im Industriebetrieb abbildbar. Dies ist in der Ausbildung von Versicherungskaufleuten aber auch nicht notwendig, da die Rechnungswesenausbildung auf der Grundlage des Dienstleistungsbetriebs der „Versicherungsagentur“ (Versicherungsmaklers) ausgerichtet ist.

Mit der Modellierung des Industriebetriebes kann damit zur jeweiligen Buchführung eines Wirtschaftszweiges hingeführt werden. Andererseits erhalten die Auszubildenden in Handels-, Dienstleistungs- und Bankbetrieben damit auch eine Grundorientierung an ökonomischen Kategorien ihrer Geschäftspartner, was im Zuge der Markt- und Kundenorientierung eine erforderliche Qualifikation darstellt.

Entsprechend der volks- und betriebswirtschaftlichen Vorstellung vom Güter- und Geldkreislauf erscheint es zweckmäßig, diese Zweiteilung auch zur Grundlage der Modellierung innerbetrieblichen Geschehens zu machen. In der betriebswirtschaftlichen Betrachtung kommt jedoch dem zeitlichen Aspekt im Hinblick auf die Disponierbarkeit über Güter und Geldmittel stärkere Bedeutung zu. Dauerhaft bzw. langfristig gebundene Mittel sind deshalb von kurzfristig disponiblen Mitteln zu trennen. Während diese Trennung im finanzwirtschaftlichen Bereich mit Fristigkeitsüberlegungen nur willkürlich vorzunehmen ist, kann die Trennung im güterwirtschaftlichen Bereich funktional vorgenommen werden.

Die grundlegende Einteilung des Unternehmensgeschehens in einen Leistungs- und einen Finanzierungsprozess kann deshalb durch Abtrennung eines Prozesses für die Sicherung der dauerhaften Leistungsbereitschaft erweitert werden. Der neben dem Finanzierungs- und Leistungsprozess entstehende dritte Prozess für die Zugänge und Abgänge an Sachanlagen und immateriellem Anlagevermögen beinhaltet die wirtschaftlich nicht beliebig teilbaren Beschaffungsgüter bis zu ihrem Verbrauch. Finanzanlagen und ausstehende Einlagen hingegen sind dem Finanzierungsprozess zuzuordnen. Der dritte Prozess kann als ein Hilfsprozess angesehen werden, da diese Vermögensgegenstände statt durch Kauf auch über Dauerschuldverhältnisse (Miete, Pacht) gesichert werden können.

In Abbildung 8 wird der Aufbau dieses dreiteiligen „Allgemeine Unternehmensmodell“ in einer vereinfachten Form (ohne Steuer- und Erfolgskonten) mit der Abbildung der hinter der ersten Bilanz in der Vergangenheit erfolgten Werteflüsse gezeigt. Dieses Modell kann im weiterführenden Unterricht durch zusätzliche Konten angereichert und bei der Einführung der Kostenrechnungstechniken umstrukturiert werden (vgl. Preis 1999, S. 406 ff.). Durch die Betonung der Kombination der Produktionsfaktoren zur Erbringung der betrieblichen Leistungen wird in das Kosten- und Leistungsdenken schon innerhalb der Finanzbuchhaltung eingeführt. Die Interpretation des Gewinns als Entgelt für die residualbestimmte Entlohnung des bereitgestellten Risikokapitals kann zu dem Gedanken der „kalkulatorischen Kosten“ genutzt werden. Auf diese Weise können auch kalkulatorische Kosten als Komponenten des Kostenbegriffs und auch das Konzept der Opportunitätskosten schon frühzeitig in eine ökonomische Betrachtung eingebracht werden.

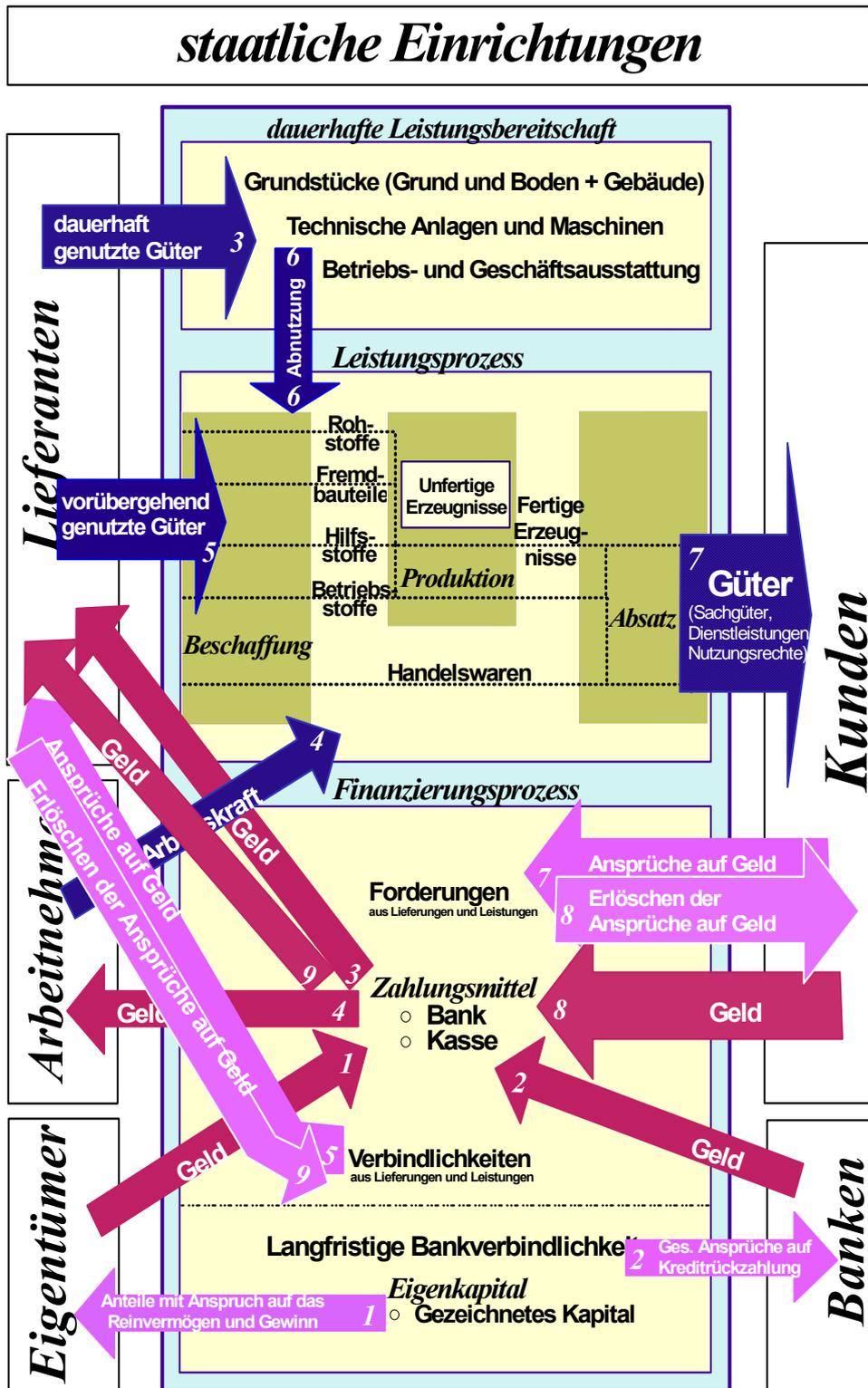


Abbildung 8: Erste Bilanz im „Allgemeinen Unternehmensmodell“

Die Finanzbuchhaltung als der Kernbereich des Rechnungswesens umfasst alle drei Teilprozesse und die finanziellen Beziehungen zur Umwelt. Im Zentrum des „Allgemeinen Unternehmensmodells“ steht der Leistungsprozess mit seinen Teilfunktionen „Beschaffung“, „Produktion“ und „Absatz“. Die Vorräte werden als Bestände zwischen dem Beschaffungs- und Absatzprozess ausgewiesen. Dabei kann auch deutlich gemacht werden, dass es verschiedene Möglichkeiten der Bewertung gibt, wobei die Bewertung der Materialien und Handelswaren zu Anschaffungspreisen eine vorsichtige Bewertung darstellt, da interne Beschaffungskosten (Sach- und Personalkosten des Einkaufs) nicht berücksichtigt werden. Die Bestände an fertigen Erzeugnissen und Handelswaren werden so ausgewiesen, dass an diesen Beständen deutlich wird, dass noch in die Produkte eingehende Absatzleistungen zu erbringen sind; diese Bestände sind somit zwar technisch „fertig“; aus kaufmännischer Sicht ist die Leistungserstellung jedoch erst mit der Erbringung der Absatzleistungen beendet.

Die Arbeit mit diesem Unternehmensmodell hat den Vorteil, dass die Herleitung der Buchungsregeln über die Bilanz entfällt. Es ergibt sich eine ganz einfache Buchungsregel: Wertzufluss = Soll und Wertabfluss = Haben. Diese Regel gilt auch für die Übertragung von Beständen aus einer alten Rechnungsperiode in eine neue. Das Gewinn- und Verlustkonto bildet den Wertezugang in und den Wertabgang aus dem Leistungsprozess ab. Der auf der Zugangsseite entstehende Gewinn stellt den residualbewerteten Produktionsfaktoreinsatz der Eigentümer (Unternehmerhaushalte) dar.

In Abbildung 9 werden die Werteflüsse bei der Einführung der Erfolgskonten im ersten Geschäftsgang gezeigt. Die Geschäftsvorfälle „e“ und „f“, Verkäufe von Fertigerzeugnissen und Waren, sind dabei betragsmäßig so modelliert, dass deren Verkaufswert (Umsatzerlöse) über den jeweiligen Bestandswerten liegen. So können die Schülerinnen und Schüler leichter erkennen, dass nicht nur Sachgüter, sondern auch Dienste (Beratung, Auftragsbearbeitung) und Nutzungsrechte (Warenkredit) abgesetzt werden. Zur Kontrolle dieser abgegebenen Leistung werden dann die Konten „Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse“ und „Umsatzerlöse für Waren“ im Teilleistungsbereich „Absatz“ eingerichtet.

Die Aufwandskonten werden spiegelbildlich zur Kontrolle der Beschaffungsleistung eingeführt und begründet (Geschäftsvorfälle „g“ bis „k“). Am Ende des ersten Monats werden die Lohn- und Gehaltsbuchungen in einer vereinfachten Form (Sofortüberweisung der Abzüge, Einbeziehung der Arbeitgeberanteile in das Bruttoentgelt) gebucht. Ohne dass die Personalabrechnung im Detail an dieser Stelle bereits eingeführt werden muss, kann so der betriebs- und volkswirtschaftliche Sachverhalt im Unternehmensmodell bereits adäquat durch die Abführung der Steuern und Sozialabgaben abgebildet werden.

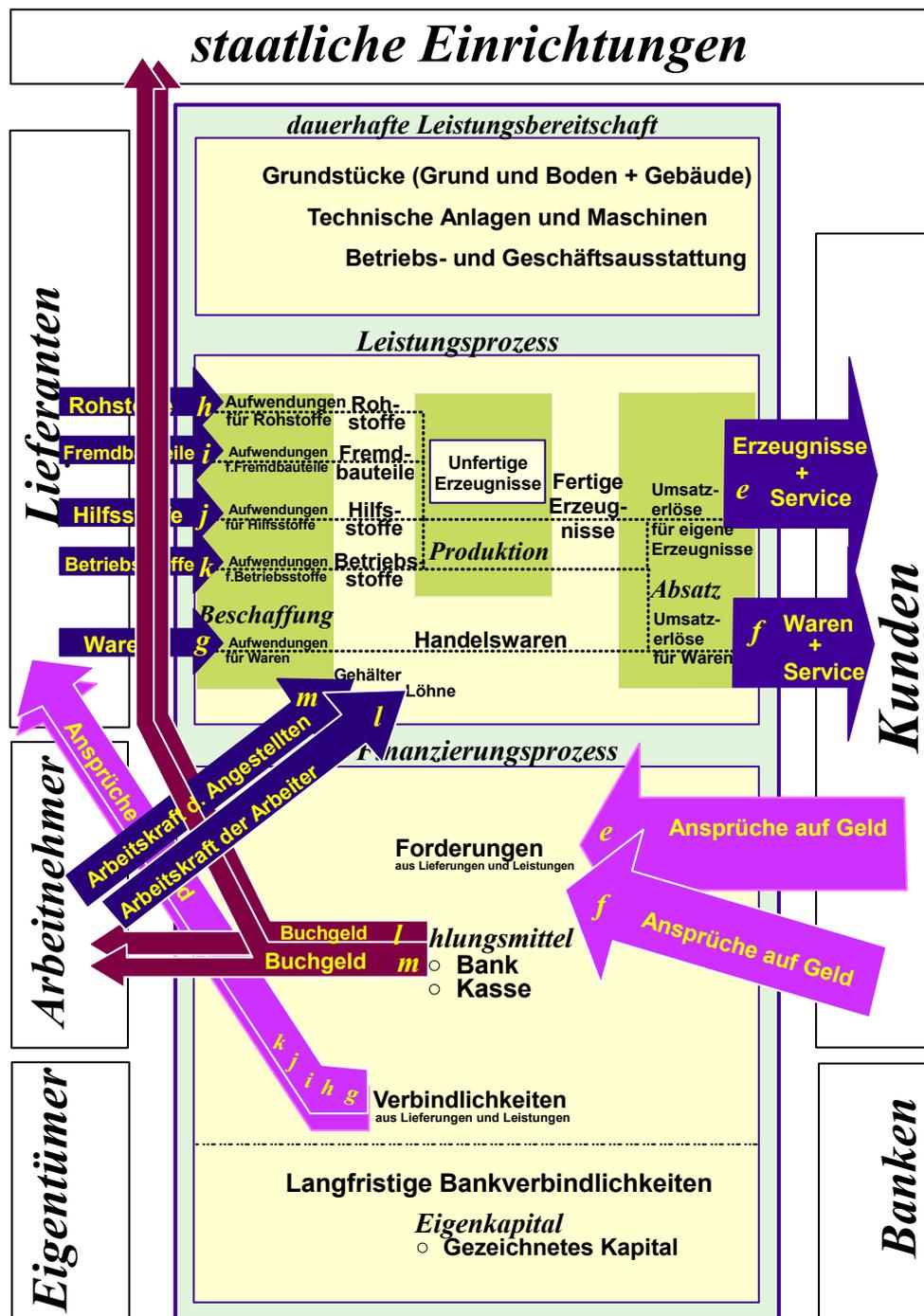


Abbildung 9: Einführung der Erfolgskonten im „Allgemeinen Unternehmensmodell“

Dieses Unternehmensmodell kann bei genauer Betrachtung dazu führen, dass die Schülerinnen und Schüler den Güterstrom durch das Unternehmen differenzierter als in den herkömmlichen volkswirtschaftlichen Modellen sehen. Das betriebswirtschaftliche Modell weist nämlich einen relativ schnellen Güterdurchsatz im Leistungsprozess und einen relativ langsamen im Bereich der dauerhaften Leistungsbereitschaft auf. Dieser langsame Güterdurchsatz ist für die Bestimmung der Kapazitäten und auch für die Bestimmung benötigter Arbeitskräfte bedeutsam. Hier liegen m. E. Chancen für die didaktische Aufbereitung schwieriger volkswirtschaftlicher Sachverhalte. Wirtschaftspolitik besteht zu einem großen Teil darin, die Unternehmen zu veranlassen, bestimmte Geschäftsvorfälle zu tätigen. Und das bedeutet für den Unterricht, dass die Wirtschaftspolitik auch mit den Entscheidungshintergründen und den Wirkungen von Geschäftsvorfällen erklärt werden kann.

#### 4. Weitere Forschungs- und Entwicklungsarbeiten

Wir haben derzeit ein theoretisches Konzept, bis ins Detail strukturiert für einen Grundlehrgang, grob strukturiert für die Erweiterungen der Finanzbuchhaltung und den Jahresabschluss sowie für die Einführung in die Kostenrechnung. Ferner haben wir eine Sammlung von Lernmaterialien für den Grundlehrgang. Derzeit drängendstes Problem ist die Entwicklung eines Lehrbuchs. Dazu wird es auch notwendig sein, zu überprüfen, was man aus vorhandenen Lehrwerken nicht oder nur geringfügig ändern muss. Zur Evaluation der veränderten Zielsetzung und Methode sind auch neue Lernerfolgskontrollen und Prüfungen zu entwickeln.

Auf der Forschungsebene wird ein solcher Entwicklungsprozess durch Erhebung von Vorwissen, Fehlkonzepten sowie deren Veränderung im Zeitablauf, Lehrerverhalten, Schülerinnen und Schülerverhalten und Lernergebnisse zu begleiten sein. Aber auch die Entwicklungen in der Wirtschaftswissenschaften und der Berufspraxis müssen fortlaufend beachtet und in die Fachdidaktik eingebracht werden, damit sich nicht wieder eine erneute Ablösung des Schulunterrichts von der Praxis und der Wissenschaft vollzieht.

#### Literatur

Achtenhagen/Tramm/Preiß/Seemann-Weymar/John/Schunck (1992). Lernhandeln in komplexen Situationen. Neue Konzepte der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Wiesbaden: Gabler.

BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (Hrsg.) (1987) Industrie-Kontenrahmen (IKR) - gekürzte Fassung für Aus- und Fortbildung. Bergisch-Gladbach: Heider.

BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (Hrsg.) (1990) Industrie-Kontenrahmen: IKR. Neufassung 1986 in Anpassung an das Bilanzrichtlinien-Gesetz (BiRiLiG); Tiefgliederung. 3. Aufl., Bergisch-Gladbach: Heider.

Brunner, W. (1990). Einige aktuelle Probleme aus dem Rechnungswesenunterricht der Berufsschulen. In F. Achtenhagen (Hrsg.), Didaktik des Rechnungswesens - Programm und Kritik eines wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes (S. 158 - 194), Wiesbaden: Gabler.

von Goethe, J. W. (1797). Wilhelm Meisters Lehrjahre. Nachdruck in der 4. Aufl. (1992). München: Artemis & Winkler.

Heinen/Dietel (1991). Kostenrechnung. In E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb. 9. Aufl. (S. 1157 - 1313), Wiesbaden: Gabler.

Hopfenbeck, W. (1995). Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre - Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen sozialen und ökologischen Interessen. 8. Aufl., Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

Kosiol, E. (1977). Buchhaltung als Erfolgs-, Bestands- und Finanzrechnung. Grundlagen, Verfahren, Anwendungen. Berlin: de Gruyter.

Nicklisch, H. (1932). Die Betriebswirtschaft. 7. Aufl. der wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart: Poeschel.

Pawlik, W. (1979). Ansätze zu einer empirischen Analyse didaktischer Problemfelder im Fach Rechnungswesen. Wirtschaft und Erziehung, 31, S. 249 - 254.

Pawlik, W. (1980). Fachdidaktik des Unterrichts in Rechnungswesen. Zeitschrift für Berufswirtschaftspädagogik, 76, S. 33 - 43.

- Pacioli, L. (1494). *Summa Arithmetica Geometrica Proportioni et Proportionalita*. Deutsche Übersetzung: Penndorf, B. (1933), *Abhandlung über die Buchhaltung*, Nachdruck 1968, Stuttgart: Poeschel.
- Pfeifer, B. (1938). *Buchhaltungslehre*. In Verband deutscher Diplomkaufleute e. V. (Hrsg.), *Buchhaltung* (S. 56 - 380), ohne Ort: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- Porter, M. E. (1989). *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Preiß, P. (1999). *Didaktik des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesens*. München: Oldenbourg.
- Preiß/Tramm (1990). *Wirtschaftsinstrumentelle Buchführung - Grundzüge eines Konzepts der beruflichen Grundqualifikation im Umgang mit Informationen über Mengen und Werte*. In F. Achtenhagen (Hrsg.), *Didaktik des Rechnungswesens - Programm und Kritik eines wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes* (S. 13 - 94), Wiesbaden: Gabler.
- Preiß, P. & Tramm, T. (1996). *Die Göttinger Unterrichtskonzeption des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesens*. In P. Preiß & T. Tramm (Hrsg.), *Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. Didaktische Innovationen für die kaufmännische Ausbildung* (S. 222 - 323). Wiesbaden: Gabler.
- Reetz, L. (1984). *Wirtschaftsdidaktik- Eine Einführung in Theorie und Praxis wirtschaftsberuflicher Curriculumentwicklung und Unterrichtsgestaltung*. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Reetz, L. (1988). *Struktur- und prozessbetonte Lernfirmenkonzeption*. In Achtenhagen/Czycholl/Ebner/Manstetten/Nibbrig/Reetz/Stratenwerth/Witt/Zabeck (Hrsg.), *Handlung und System* (S. 169 - 193), Düsseldorf: Verlagsanstalt Handwerk.
- Reimers, J. (1987). „Zielkauf von Waren“ oder „Die Tristesse eines Unterrichtsfachs“ - Gedanken zum Fach Rechnungswesen im Berufsfeld „Wirtschaft und Verwaltung“. *Wirtschaft und Erziehung*, 39, S. 368 - 371.
- Rüttgers, J. (1996). *Grundsatzreferat auf dem 3. BIBB-Fachkongress*. In Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), *Dokumentation des 3. BIBB-Fachkongresses vom 16. - 18. Oktober 1996 in Berlin* (S. 27 - 31). Berlin.
- Siemon, J. (1998). *Virtuelles Unternehmen Arnold & Stolzenberg GmbH*. *Wirtschaft und Erziehung*, 50, S. 6 - 7.
- Sloane, P. F. E. (1996). *Didaktik des Rechnungswesens*. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Tramm/Hinrichs/Langenheim (1996). *Lernschwierigkeiten im Buchführungsunterricht*. In Preiß/Tramm (Hrsg.), *Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. Didaktische Innovationen für die kaufmännische Ausbildung* (S. 158 - 221). Wiesbaden: Gabler.
- Tramm/Preiß (1996). *Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken*. In Preiß/Tramm (Hrsg.), *Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. Didaktische Innovationen für die kaufmännische Ausbildung* (S. 1 - 21). Wiesbaden: Gabler.
- Ulrich, H. (1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. 2. Aufl., Bern: Haupt.
- Ulrich, H. (1984). *Management*. Bern: Haupt.
- Vernooij, F. (1996). *Der Einfluss unterschiedlicher fachlicher Strukturen auf die Entwicklung mentaler Repräsentationen*.
- Preiß/Tramm (Hrsg.): *Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. Didaktische Innovationen für die kaufmännische Ausbildung* (S. 139 - 157). Wiesbaden: Gabler.
- Volk, S. (1997). *Die Wertkette im prozessorientierten Controlling*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weber, H. K. (1993). *Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen. Band 1: Bilanz und Erfolgsrechnung*. 4. Aufl.. München: Vahlen.
- Weber, W. (1991). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.

Weller, H. P. (1987). Neuorientierung der schulpraktischen Handhabung des Systems der Doppelten Buchführung. *Wirtschaft und Gesellschaft im Unterricht*, 12, S. 176 - 182.

Weller/Fischer (1993). Konzeption einer Abschlußübersicht. *Der Betrieb*, 46. S. 1733 - 1736.

Weller/Fischer (1998). Überwindung von Schwachstellen des traditionellen Rechnungswesen-Unterrichts. Teil 1 bis Teil 5. *Wirtschaft und Erziehung*, 50, S. 45 - 51, 85 - 87, 124 - 126, 161 - 164 und 190 - 197.



## **Lerngebiet 2**

**„Auftragsabwicklung mit Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik auf der Grundlage des Modellunternehmens Designermöbel GmbH“ für das Unterrichtsfach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling im Fachgymnasium Wirtschaft**



## 1 Didaktische Leitideen

In diesem Lerngebiet geht es um die Betrachtung, Analyse und Simulation von Aufgaben und Prozessen, die bei jedem Unternehmen im Zentrum der Wertschöpfung stehen: Die Gewinnung von Aufträgen, die Bearbeitung und Abwicklung dieser Kundenaufträge, die damit verbundenen Prozesse der Beschaffung, der Produktionsplanung und -steuerung und letztlich der Vertrieb der hergestellten Güter.

Didaktisch-methodisch folgt daraus, dass am Beispiel eines ausgewählten Industriebetriebes **Vorgänge der Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik im Rahmen der Auftragsabwicklung** behandelt werden. Damit wird sowohl eine ganzheitlich-systemische als auch eine prozessorientierte Sicht betriebswirtschaftlicher Realität angestrebt. Daraus ergibt sich wiederum der Anspruch, im Unterricht eine handlungsorientierte und damit situations- und entscheidungsorientierte Behandlung der kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Lerninhalte zu erreichen. Auszuwählen sind die Lerninhalte, mit deren Hilfe betriebliche Realität gedanklich erschlossen, begrifflich erfasst und in seinen Abläufen und Systemzusammenhängen besser verstanden werden kann. Das so erarbeitete relevante Wissen bildet die Basis für die letztlich angestrebte individuelle **Handlungskompetenz**.

Im **Lerngebiet 1** (*Das Unternehmen als komplexes wirtschaftliches und soziales System*) wird die Einführung in betriebswirtschaftlich-unternehmerisches Denken und Handeln angestrebt. Es kommt vor allem darauf an, einen guten Überblick über Ziele, Aufgaben, Strukturen und Prozesse eines Unternehmens zu bekommen. Dazu ist es sinnvoll, im Unterricht mit einem **Modellunternehmen** zu arbeiten. An einem Modellunternehmen kann exemplarisch aufgezeigt werden, wie die Leistungen bzw. die Produkte eines Unternehmens aussehen können, welche Unternehmensziele in der Praxis verfolgt werden, wie ein Unternehmen organisiert ist, welche Funktionsbereiche bestehen, welche Aufgaben an den einzelnen Stellen im Unternehmen zu erledigen sind, welche Vorgangsketten die Geschäfte eines Unternehmens ausmachen, usw. Die Kommission hat sich für den Vorschlag entschieden, im **Lerngebiet 1** das **Modellunternehmen Arnold & Stolzenberg GmbH (A & S)** einzusetzen. Dafür gibt es verschiedene Gründe, die an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden sollen. Ein wesentlicher Grund besteht allerdings darin, dass dieses Modellunternehmen in einer multimediafähigen Präsentationsform vorliegt und für die Schülerinnen und Schüler einen hohen Grad an Anschaulichkeit besitzt.

Im vorliegenden **Lerngebiet 2** geht es um eine vertiefende und differenzierte Behandlung der kompletten Auftragsabwicklung als Kernprozess von Industrieunternehmen auf der Grundlage des **Modellunternehmens Designermöbel GmbH**.

## 2 Auftragsabwicklung als Kernprozess im Industriebetrieb

Der Wettbewerb um die Kunden zwingt die Unternehmen, ihre Produkte und Prozesse zu verbessern und zu optimieren, um einen längerfristigen Erfolg am Markt zu erreichen. Die Optimierung umfasst alle Aufgaben der Analyse, Gestaltung, Planung, Beurteilung, Verbesserung und Erfolgskontrolle von Prozessen.

Als **Prozess** wird eine Reihe aufeinander folgender Aktivitäten, Tätigkeiten und Handlungen definiert, die durch Ereignisse im Zeitablauf angestoßen werden und zu einem Ergebnis führen. Im Prinzip besteht jeder Prozess aus einer Vielzahl einzelner **Input – Aktivität – Output** Komponenten.

Geschäftsprozesse lassen sich anhand einer bestimmten Fragestellung beschreiben: Welche Teilaufgaben werden

- in welcher Reihenfolge,
- mit welchen Ressourcen,
- unter wessen Leitung oder Verantwortung,
- von wem,
- an welchem Ort,
- zu welcher Zeit

durchgeführt?

Der gesamte Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens besteht aus mehreren Geschäftsprozessen. Jeder Prozess lässt sich in verschiedene Teilprozesse gliedern. Besondere Bedeutung für den Unternehmenserfolg kommt den so genannten Schlüsselprozessen oder Kernprozessen zu. **Kernprozesse** umfassen wesentliche Prozesse, die unmittelbar zur Zweckerfüllung im Kerngeschäft (z. B. Produktion und Vertrieb von Polstermöbeln) und zur Erreichung der zentralen Unternehmensziele beitragen.

Die Unternehmen sind wegen des Wettbewerbs gefordert, ganzheitliche, kundenbezogene Prozesse mit kosteneffizienten Strukturen zu realisieren. Dem auftragsorientierten Ablauf steht aber in vielen Unternehmen eine rein funktional und richtungsorientierte Aufbauorganisation gegenüber. Diese interne funktionale Gliederung verzögert den Informations-, Material- und Fertigungsfluss. Die in der Vergangenheit erfolgreich angewandten Konzepte der stark arbeitsteilig ausgerichteten Unternehmensorganisation (Taylorismus), die Gliederung in getrennte Fachbereiche und Abteilungen verursachen eine Vielzahl von organisatorischen und systemtechnischen Schnittstellen, die den Material-, Informations- und Finanzfluss unterbrechen und zusätzliche Kosten verursachen. Schnittstellen sind eine potenzielle Quelle von Ineffizienzen und Unwirtschaftlichkeiten. Sie erzeugen Abstimmungsbedarf, unterbrechen Informationsflüsse, vereiteln Gesamtplanungen, tragen zu Langsamkeit und Intransparenz bei und verursachen hohe Transaktionskosten. Folglich werden die Markt- und Kundenorientierung behindert. Die entscheidenden

#### **Wettbewerbsanforderungen**

- Zeiten verkürzen
- Kosten senken
- Qualität verbessern

werden nicht in dem notwendigen Umfang erfüllt.

Die erklärten **Ziele der Prozessorientierung** sind:

#### **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit**

- Erhöhung der Produktivität,
- Steigerung der Qualität,
- Reduzierung der Kosten,
- Verkürzung von Zeiten (z. B. Durchlaufzeit, Liegezeit, gesamte Auftragsabwicklung),
- Erhöhung der Wertschöpfung insgesamt und größere Kundenzufriedenheit,
- gesteigerte Motivation der Mitarbeiter und bessere Arbeitszufriedenheit.

#### **Verbesserte Flexibilität**

- Höhere (Re-)Aktionsfähigkeit und -geschwindigkeit

#### **Bessere Kontrolle und Analyse der Wertschöpfungsprozesse und ihrer Ergebnisse**

- Mehr Messungen,
- vereinfachte und bessere Erfassung der ausgewählten Indikatoren,
- Visualisierung der wichtigsten Kennzahlen

### 3 Integrative, ganzheitliche und prozessorientierte Betrachtung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte und Zusammenhänge

Die Auftragsabwicklung ist ein Kern- bzw. Schlüsselprozess im Industriebetrieb. Die Auftragsabwicklung schließt Vorgänge ein, die mehrere Unternehmensbereiche betreffen:

- Absatzwirtschaft,
- Produktionswirtschaft,
- Materialwirtschaft,
- Personalwirtschaft und
- Rechnungswesen.

In den Rahmenrichtlinien werden Auftragsabwicklung und Logistikprozesse in einem Lerngebiet behandelt. Aus Sicht des traditionellen Unterrichts wirft das u. U. Probleme auf, denn die vertraute Gliederung des Lehrstoffs in die Bereiche Materialwirtschaft, Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft wird aufgehoben. Diese bisherige Systematisierung des Lehrstoffs orientierte sich an der funktionsorientierten Betriebswirtschaftslehre und konnte sich darauf berufen, dass in den meisten Unternehmen eine Aufbauorganisation anzutreffen ist, die eine funktionale Gliederung der Bereiche und Abteilungen vorsieht. Das Festhalten an bisherigen Strukturen bedeutet allerdings eine Ausrichtung an der Praxis von gestern und wäre verhängnisvoll, weil Entwicklungstendenzen in der Gegenwart missachtet würden und die Praxis der Zukunft in die Überlegungen nicht einbezogen wäre.

Die **Prozessorientierung** ist ein dominierendes Merkmal von Veränderungsprozessen in der Wirtschaft, die bereits seit einigen Jahren stattfinden und in vielen Unternehmen zu deutlich erkennbaren neuen Formen der Arbeitsorganisation und damit auch zu veränderten Qualifikationsanforderungen geführt haben. Das betrifft vor allem die Optimierung der gesamten **logistischen Kette**, die für jedes Unternehmen eine überragende Bedeutung hat. Dieser Bedeutung müssen die im Unterricht behandelten Lerninhalte gerecht werden.

Die **Logistik** umfasst alle inner- und überbetrieblichen Materialbewegungen sowie die dazugehörigen Informationsflüsse. Der **Materialfluss** umfasst alle physisch notwendigen Vorgänge und deren Verkettung zum Beschaffen, Transportieren, Fördern, Be- und Verarbeiten sowie zum Lagern, Verteilen oder Rücknehmen von Gütern und Materialien. Der **Informationsfluss** umfasst alle Informationen, die zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Materialflüssen notwendig sind.

Die überwiegenden Aufgaben der Logistik sind **Querschnittsfunktionen**. Diese beinhalten die Bereitstellung

- der richtigen Güter und Informationen,
- in der richtigen Menge,
- am richtigen Ort,
- in der richtigen Qualität,
- zum richtigen Zeitpunkt und
- zu angemessenen Kosten.

Die **innerbetriebliche Sicht** ist auf die für die Leistungserstellung notwendigen Prozesse im Unternehmen gerichtet. Das Zusammenwirken mit Kunden, Lieferanten, Dienstleistern und anderen Externen bildet die **überbetriebliche Sicht**. Die Optimierung der gesamten logistischen Kette unter der überbetrieblichen Sicht wird unter dem Begriff **Supply Chain Management (SCM)** intensiv diskutiert. Diese überbetriebliche Sicht wird im Lerngebiet 6 (*Unternehmensführung und Organisationsentwicklung*) aufgegriffen. Das Lerngebiet 2 beschränkt sich auf die innerbetriebliche Sicht.

In der Praxis der Unternehmen ist seit Jahren deutlich eine Abkehr von der funktionalen Sicht zu erkennen. Viele Unternehmen setzen verstärkt auf eine **prozessorientierte Unternehmensorganisation**. Dementsprechend steht die Prozessop-

timierung im Vordergrund. Die Möglichkeiten durch weitere Rationalisierungsmaßnahmen einzelne Funktionen zu optimieren sind weitgehend ausgeschöpft. Angestrebt werden marktorientierte Strukturen, die sich am Kundenauftrag und an den ganzheitlichen Prozessen der Auftragsabwicklung und der logistischen Kette orientieren. Deshalb ist es zwingend notwendig, in den Rahmenrichtlinien der neuen Realität in Theorie und Praxis der Betriebswirtschaft zu entsprechen. Die Qualifikationen und die Lerninhalte werden deshalb so strukturiert, dass dieser neuen Realität entsprochen wird.

## 4 Handlungsorientierung und Grundsätze zur Unterrichtsorganisation im Lerngebiet Auftragsabwicklung mit Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik

Ziel des Unterrichts im Fach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling muss es sein, möglichst dicht an den tatsächlichen, konkreten Tätigkeiten und Handlungsabläufen im Unternehmen zu lernen. Die Praxis soll möglichst gut theoretisch durchdacht und begrifflich erfasst werden. Einseitig und nur theoretisch ausgerichteter Unterricht, der abstrakt und damit abgehoben von den Erfahrungsmöglichkeiten der Lernenden gestaltet wird, führt lediglich zu tragem Wissen, das in konkreten Situationen nicht angewendet werden kann und sich in der Praxis als nutzlos erweist.

Unterricht im Fachgymnasium Wirtschaft, der sowohl auf ein Studium als auch auf eine berufliche Tätigkeit angemessen vorbereiten will, muss **Wissen und Können** hervorbringen, also „echte“ **Handlungskompetenz** ausbilden. Dazu sind aber entsprechende Formen der Unterrichtsorganisation und -gestaltung erforderlich.

Der curricularen Leitidee der Handlungsorientierung liegt die gesicherte Erkenntnis zugrunde, dass sich die Lernenden Wissen **aktiv** aneignen müssen, weil Lernprozesse immer kognitive Prozesse der Lernenden selbst erfordern. Deshalb ist der Unterricht so anzulegen und zu organisieren, dass die Lernenden in der Schule bereits möglichst viel von dem erfahren und lernen können, worauf es später im Studium, im Beruf und auch im Privatleben ankommt:

- Allein oder zusammen mit anderen in einer Arbeitsgruppe oder im Team arbeiten,
- konkrete, einfache aber auch schwierige Aufgabenstellungen bewältigen,
- komplette Vorgänge eigenverantwortlich bearbeiten und abschließen,
- komplexe Probleme analysieren und an Lösungen mitwirken,
- systematisch und planvoll vorgehen,
- ziel- und ergebnisorientiert arbeiten,
- Sachverhalte richtig einschätzen und beurteilen,
- gute Entscheidungen treffen und diese auch verantworten und begründen,
- Rahmenbedingungen beachten,
- die relevanten Rechtsvorschriften kennen und berücksichtigen,
- Informationen gezielt suchen, beschaffen, selektieren, aufbereiten und auswerten,
- Belege sorgfältig prüfen, einordnen und bearbeiten,
- mit dem gängigen EDV-System umgehen,
- die Logik hinter der Bildschirmmaske sehen,
- gängige Anwenderprogramme beherrschen,
- sorgfältig und genau arbeiten, Fehler vermeiden,
- Ergebnisse kontrollieren und mit den Zielen und Absichten in Beziehung setzen,
- Ist und Soll vergleichen, Abweichungen analysieren und Schlussfolgerungen ziehen,
- die betrieblichen Vorgänge im Rechnungswesen erfassen und abbilden,
- das System des Rechnungswesens begreifen und die Logik der Buchungstechnik erkennen,

- die Auswirkungen betrieblicher Vorgänge auf den Gewinn oder den Verlust der Unternehmen einschätzen,
- den Blick für das Ganze gewinnen, das Ganze im Auge behalten, sich nicht in Details verlieren,
- Verständnis für nicht direkt sichtbare Zusammenhänge und Verknüpfungen entwickeln,
- Sachverhalte und Vorgänge „auf den Begriff“ bringen und sich klar und verständlich ausdrücken,
- Fachbegriffe kennen und in den jeweiligen Kontext einordnen,
- die einschlägige Fachterminologie beherrschen.

Folgende **Grundsätze** sollten bei der Unterrichtsorganisation beachtet werden, um diese Zielsetzungen im Lerngebiet 2 weitgehend und möglichst bei allen Schülerinnen und Schülern zu erreichen:

### **1. Grundsatz:**

#### **Im Unterricht sollte mit einem Modellunternehmen gearbeitet werden.**

Die didaktische Zielsetzung bei der Arbeit mit Modellunternehmen besteht darin, möglichst authentische und gehaltvolle Lernumgebungen zu schaffen und die Wirksamkeit der Lernprozesse insgesamt zu erhöhen. Damit der Lehrstoff den Schülerinnen und Schülern nicht nur abstrakt, theoretisch und abgehoben erscheint und dadurch die Motivation beeinträchtigt, sollten die Lerninhalte in den Kontext der betrieblichen Zusammenhänge eines Unternehmens gestellt werden. Dieses Unternehmen sollte ein Industriebetrieb sein, da sich an einem produzierenden Unternehmen die Betriebswirtschaft am besten darstellen lässt. Dieses Unternehmen muss unter didaktisch-methodischen Gesichtspunkten gestaltet bzw. modelliert werden. Anzustreben ist nicht eine Eins-Zu-Eins-Abbildung der betrieblichen Realität. **Modelle** sollen zwar Abbildungen von Realität sein, sie stellen aber immer auch sinnvolle und notwendige Vereinfachungen dar, die gewollt sind. Modelle sollen dazu beitragen, sich ein richtiges, zutreffendes Bild von der Realität zu machen, sie sollen veranschaulichen.

Im Rahmen von Unterricht und Ausbildung sind Modelle immer unter didaktischen Gesichtspunkten zu entwickeln und zu beurteilen. Entscheidendes Kriterium bei der Beantwortung der Frage, ob ein bestimmtes Modellunternehmen für den Unterricht im Fach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling geeignet ist oder nicht, ist immer die Erreichung der angestrebten Lernziele und Handlungskompetenzen.

### **2. Grundsatz:**

#### **Handlungsorientierte Vorgehensweise**

Dieser Grundsatz bedeutet für die Unterrichtsgestaltung und insbesondere für die Aufbereitung geeigneter Lernmaterialien, dass es in den Unternehmen **handelnde Personen mit Namen und Gesichtern** gibt. Diese Menschen im Unternehmen müssen Aufgaben bewältigen, Probleme lösen, Entscheidungen treffen und diese auch verantworten. Sie müssen sich Informationen beschaffen oder Auskünfte einholen, um in ihrem Handeln weiter zu kommen, sie haben sich an vorgegebenen Zielen und den übergeordneten Unternehmenszielen und Unternehmensgrundsätzen auszurichten. Sie müssen die Ergebnisse ihrer Entscheidungen kontrollieren und reflektieren, Fehler vermeiden und aus Fehlern lernen und die richtigen Schlussfolgerungen ziehen.

Handlungsorientierung bedeutet im Hinblick auf die Umsetzung der vorliegenden neuen Rahmenrichtlinien für das Fachgymnasium Wirtschaft, dass die Schülerinnen und Schüler sich mit dem Kontext konkreter Handlungen und Entscheidungen im Industriebetrieb auseinandersetzen und möglichst viele Handlungen selbst planen, durchführen und kontrollieren können. Dieser Ansatz kann z. B. durch rein gedankliche oder durch EDV-gestützte **Simulationen** verwirklicht werden. Diese Simulationen können komplex gestaltete Ausgangssituationen, Fallbeispiele, Fallstudien oder umfangreiche Lehr-Lernarrangements beinhalten. Sie können sich auf einzelne Unterrichtsstunden (Mikrosequenzen) beziehen oder ganze Unterrichtseinheiten

(Makrosequenzen) umfassen. Sie können computergestützt oder auch vollkommen ohne EDV-Einsatz durchgeführt werden.

### **3. Grundsatz:**

#### **Fallorientierung und exemplarische Behandlung mehrerer Vorgangsketten bzw. Geschäftsprozesse**

Handlungsorientierung und Fallorientierung sollen dazu beitragen, im Unterricht möglichst authentische und aussagekräftige Handlungs- und Entscheidungssituationen thematisieren zu können. Um eine handlungs- und fallorientierte Vorgehensweise zu realisieren, müssen konkrete **Ausgangssituationen** geschaffen werden, die einen Prozess bzw. eine Vorgangskette in Gang setzen können. Da die Auftragsabwicklung im Industriebetrieb unterschiedliche Prozessverläufe aufweisen kann, sollten in diesem Lerngebiet auch **mehrere Vorgangsketten** exemplarisch behandelt werden. Es sollten solche Prozesse ausgewählt werden, die als typisch angesehen werden können und an denen sich die relevanten Lerninhalte systematisch aufzeigen lassen.

### **4. Grundsatz:**

#### **Handlungsorientiertes Vorgehen erfordert Systematik und eindeutige Begrifflichkeiten**

Es ist ein Irrtum anzunehmen, dass handlungsorientierter Unterricht ohne Systematik auskommt und auf die Beherrschung von Fachbegriffen verzichten kann. Keiner hat so klar und deutlich wie Hans AEBLI herausgearbeitet, welche überragende Bedeutung der Aufbau von Begriffen und das Verfügen über ein möglichst großes und gut strukturiertes Repertoire an Begriffen auch für das Handeln hat. **Fachbegriffe** sind unverzichtbare Bestandteile einer Wissensbasis, aus der heraus Handlungen geplant, durchgeführt und kontrolliert bzw. reflektiert werden können. Begriffe sind Voraussetzungen für Kommunikation und Verständigung. Das Beherrschen der Fachterminologie ist unabdingbar; es gehört zur Fachkompetenz und macht zu einem erheblichen Teil die berufliche Professionalität aus.

Im Kontext der Auftragsabwicklung sind viele Fachbegriffe von zentraler Bedeutung. Diese Fachbegriffe könnten im Verlauf des Unterrichts, z. B. in Form eines **Glossars** (Wörterbuch der relevanten Fachbegriffe) zusammengestellt werden. Sie sollten auch zum Gegenstand von Lernzielkontrollen gemacht werden.

## 5 Das Modellunternehmen Designermöbel GmbH

Das Modellunternehmen Designermöbel GmbH (**DM**) ist ein mittelständisches Unternehmen der deutschen Möbelindustrie. Es wird als Familienbetrieb geführt und blickt auf eine lange Tradition in der Herstellung hochwertiger Wohnmöbel zurück. Seine Wurzeln liegen in der Handwerkerfamilie Muhle, die im Jahre 1897 einen Betrieb zur Herstellung von Wohnmöbeln gründete und in ihrer Tischlerei hochwertige Bauernmöbel herstellte. Anfang der 50er Jahre konnte der Betrieb aufgrund der zunehmenden Nachfrage erweitert werden. 1977 wurde der Standort des Unternehmens nach Wildeshausen verlagert. Die Rechtsform wurde in eine GmbH umgewandelt und das Produktprogramm strategisch neu ausgerichtet. Das Unternehmen ist Mitglied im Landesverband Niedersachsen der Holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie e. V. und unterliegt damit der Tarifbindung.

Die Designermöbel GmbH hat sich in den letzten Jahren in einem hart umkämpften Markt erfolgreich als **Nischenanbieter** im Wettbewerb profiliert und gilt im Fach-einzelhandel als ein Spezialist für Designermöbel. Trotz der schwierigen Lage in der Möbelbranche insgesamt und des starken Verdrängungswettbewerbs konnte sich das Unternehmen bisher gut im Wettbewerb behaupten. Ein Grund liegt darin, dass sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die **Konzentration auf die Kernkompetenz** bisher ausgezahlt hat. Diese Kernkompetenz besteht in der Holzbearbeitung und im Design der Produkte.

Die **Unternehmensphilosophie** hat ihren Ausdruck in den Unternehmensgrundsätzen gefunden, die für die Geschäftsführung und alle Mitarbeiter als Leitbild dient. Als Besonderheit der Produktion hochwertiger Polstermöbel wird die intelligente Verbindung von traditioneller Handwerkskunst und industrieller Fertigung betont. Das Produktdesign wird als die Seele des Möbelstücks angesehen; es ist das komplexe Zusammenspiel der verschiedensten Faktoren und macht die Einzigartigkeit eines Möbelstücks aus. Deshalb erfolgt die traditionelle Handarbeit dort, wo es der hohe Anspruch an Form und Qualität erfordert, moderne Maschinen werden dort eingesetzt, wo rationale Methoden sinnvoll sind und einfache Produktionsschritte effektiver gemacht und der Materialverbrauch optimiert werden kann. Das ausgeprägte Qualitätsbewusstsein stellt sicher, dass Material und Verarbeitung bis in das kleinste Detail perfekt sind. Ein Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS) sorgt dafür, dass verfügbare Kapazitäten optimal genutzt, Lagerbestände minimiert und Termine zuverlässig geplant und eingehalten werden. Die Kundenzufriedenheit ist oberstes Unternehmensziel. Gut ausgebildete, hoch motivierte und engagierte Mitarbeiter bilden die Basis für die Erreichung der Unternehmensziele.

Die Designermöbel GmbH beschränkt zur Zeit ihre Produktion auf die **Herstellung von drei Erzeugnissen**, die **in zwei verschiedenen Stilrichtungen** angeboten werden: Ein Sessel, ein Sofa und ein dazu passender Tisch. Die beiden Stilrichtungen werden hausintern und im Angebotskatalog als **Trend** (Ausführung in Kiefer) und als **Classic** (Ausführung in Eiche) bezeichnet.

Dieses überschaubare Produktprogramm hat für den Unterricht den großen Vorteil, dass auch die **Artikeldatei** übersichtlich bleibt. Durch die Spezialisierung arbeitet das Unternehmen auch nur mit einer begrenzten Anzahl von **Zulieferern** auf der Beschaffungsseite zusammen. Auf der Abnehmerseite gibt es einen festen Stamm von Möbelfachgeschäften als **Kunden**. Dadurch konnte bisher dem starken Preisdruck der mächtigen Einkaufsverbände ausgewichen werden.

Das Unternehmen beschäftigt zur Zeit insgesamt **32 Mitarbeiter**, von denen die Mehrheit im direkten Bereich der Wertschöpfung, also in der Fertigung, tätig ist. Mit dieser Mitarbeiterzahl wurden im letzten Geschäftsjahr **Umsatzerlöse** in Höhe von 3,440 Mio. Euro erzielt. Dieses gute Ergebnis darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Marktumfeld schwierig ist und ein aggressiver Wettbewerb die Ertragssituation bedroht. Der weitere Unternehmenserfolg wird wesentlich davon abhängen, wie gut es der Geschäftsleitung gelingt, die **Marktpositionierung** und die Profilierung gegenüber den Wettbewerbern durch hervorragende Produkte zu

sichern, die **Kundenorientierung** weiter zu verbessern und auf der anderen Seite die **Kosten** im Griff zu behalten.

Die **Aufbauorganisation** zeigt die typische Struktur eines mittelständischen Möbelherstellers, bei dem die Wertschöpfung durch die handwerkliche Fertigung hochwertiger Holzmöbel im Mittelpunkt steht. Die Produktion ist nach dem Prinzip der Werkstattfertigung organisiert. Der kaufmännischen Bereich ist straff („lean“) organisiert.

Für die vollständige **Auftragsabwicklung** sind **Frau Tinnemeyer** und **Herr Schlüter** verantwortlich. Sie betreuen die Kunden von der Anfrage bis zur vollständigen Abwicklung der Bestellung. Die logistische Kette, die mit der Auftragsabwicklung verbunden ist, muss von diesen beiden Personen geplant, organisiert und kontrolliert werden.

## 6 Fallorientierte Vorgehensweise und exemplarische Behandlung von ausgewählten Vorgangsketten und Geschäftsprozessen am Beispiel des Modellunternehmens

Für die Erreichung der Lernziele im Lerngebiet 2 bieten sich folgende Ausgangssituationen an, aus denen dann Handlungsvollzüge und Vorgangsketten hervorgehen können, an denen wiederum jeweils die in den Rahmenrichtlinien genannten Lerninhalte festgemacht werden können:

### **Ausgangssituation 1: Unternehmenspräsentation Designermöbel GmbH**

Ein großes Möbelfachgeschäft, das bisher nicht zu den Kunden gehört, zeigt Interesse für die Produkte der Designermöbel GmbH und fragt an, zu welchen Konditionen die Sitzgarnitur Trend in einer größeren Stückzahl geliefert werden kann. Bevor die Firma Reithemeier aus Kaiserslautern konkrete Geschäftsbeziehungen aufzunehmen bereit ist, möchte sie möglichst umfassend über den Herstellerbetrieb informiert werden. Die Designermöbel GmbH beschließt daraufhin, den Interessenten im Rahmen einer Unternehmenspräsentation von der Leistungsfähigkeit zu überzeugen und als neuen Kunden zu gewinnen.

**Arbeitsauftrag:** Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen über das Modellunternehmen Designermöbel GmbH. Vorbereitung und Durchführung einer Unternehmenspräsentation.

**Sozialform:** Gruppenarbeit

**Materialien:** Informationen zur Designermöbel GmbH finden sich im Anhang der Materialien zum Lerngebiet 2 und in den Doc-Dateien von SIMBA.

### **Ausgangssituation 2: Computergestützte Abwicklung einer Bestellung**

(Angeleitete Einführung in die Programmnutzung)

Es liegt die Bestellung eines Stammkunden (Westfalen Möbel-Center GmbH) vor. Dabei handelt sich um einen normalen Vorgang einer Auftragsabwicklung, der unter **Nutzung des Softwareprogramms SIMBA** zu erledigen ist.

In diesem ersten Durchgang der computergestützten Simulation einer vollständigen Auftragsabwicklung geht es um das Erlernen der Menüführung und um den Umgang mit dem Computerprogramm. Von der Materialienkommission wurde ein **Handbuch** erstellt, anhand dessen die Schülerinnen und Schüler (und auch die Lehrerin/der Lehrer) den Umgang mit dem Programm erlernen können. Ziel dieses Durchganges ist es, eine hinreichende Sicherheit bei der Arbeit mit dem Programm zu erreichen, die Orientierung bei der Menüführung zu bekommen, um sich dann in den folgenden Durchgängen auf die betriebswirtschaftlichen Sachverhalte und Zusammenhänge zu konzentrieren.

Folgende **Schritte der Auftragsabwicklung** sind am Rechner durchzuführen:

1. Kundenaufträge erfassen
2. Auftragsbestand mit Planung vergleichen
3. Auftragsbestand mit Lagerbestand vergleichen
4. Produktionsmenge ermitteln
5. Produktionsaufträge erfassen
6. Kapazitätsabgleich durchführen
7. Materialbedarf prüfen
8. Beschaffungsvorgang erfassen
9. Angebotsvergleich durchführen
10. Bezugskosten kalkulieren
11. Bestellauftrag erteilen
12. Wareneingang erfassen

13. Produktion durchführen
14. Auftragsvolumen mit Produktionsmenge abgleichen
15. Fertigprodukte ausliefern
16. Ausgangsrechnung erstellen und buchen
17. Zahlungseingang erfassen und buchen

Zu den Positionen 16. und 17. vgl. die entsprechenden Ausführungen im SIMBA-Handbuch.

**Arbeitsauftrag:** Bearbeitung der kompletten Vorgangsketten;  
Nutzung des Handbuchs; Nutzung von SIMBA;  
Erstellung des Glossars

**Sozialform:** Einzel-Partnerarbeit

**Materialien:** Handbuch, SIMBA, Situationen, Belege

### **Ausgangssituation 3: Selbstständige Bearbeitung der Vorgangskette**

In diesem **zweiten Durchgang** der Simulation einer Auftragsabwicklung anhand der im Handbuch geschilderten Vorgehensweise geht es um die übende Anwendung und um die Festigung der im 1. Durchgang erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Im Mittelpunkt stehen jetzt die betriebswirtschaftlichen Sachverhalte und Fragestellungen.

**Arbeitsauftrag:** Bearbeitung der vorliegenden Bestellung der Herrenhausener Wohnpark GmbH, selbstständige Durchführung aller notwendigen Schritte zur vollständigen Auftragsabwicklung, Fortschreibung des Glossars, Ergebnisvergleich alternativer Schülerlösungen.

**Sozialform:** Partnerarbeit

**Materialien:** Handbuch, SIMBA, Situationen, Belege, bereits erstelltes Glossar

### **Ausgangssituation 4: Angebotserstellung für einen Neukunden**

Das große Möbelfachgeschäft Reithemeier GmbH (potenzieller Neukunde, Ausgangssituation 1) hat sich durch die gelungene Unternehmenspräsentation überzeugen lassen und bittet um ein verbindliches Angebot. Der in Aussicht gestellte Großauftrag und die sich eventuell ergebende langfristige Geschäftsbeziehung sind für die Designermöbel GmbH eine große Chance, ihre Kapazitätsauslastung und die Ertragssituation nachhaltig zu verbessern.

**Arbeitsauftrag:** Erstellung eines verbindlichen Angebots

**Hinweis:** Die verbindliche Abgabe des Angebots führt in verschiedenen Unternehmenssektoren zu Engpässen. Diese können aber durch geeignete unternehmerische Entscheidungen gelöst werden.

**Sozialform:** Partnerarbeit

**Materialien:** Alle Informationen, die die Materialien und das Computerprogramm zur Verfügung stellen, sollen genutzt werden.

### **Ausgangssituation 5: Großauftrag des Neukunden**

Der Neukunde ist mit unserem Angebot einverstanden und bestellt. Die in der Ausgangssituation 4 erkannten betrieblichen Engpässe treten nunmehr konkret auf und müssen gemanagt werden. Oberstes Ziel ist die Zufriedenheit aller Kunden.

- Arbeitsauftrag:** Strategien und Maßnahmen zur Problemlösung entwickeln und begründen
- Hinweis:** Das Computerprogramm SIMBA kann zur Simulation der verschiedenen Möglichkeiten und zur Überprüfung der jeweiligen Auswirkungen genutzt werden.
- Sozialform:** Partnerarbeit oder Gruppenarbeit
- Materialien:** Alle Informationen, die die Materialien und das Computerprogramm zur Verfügung stellen, können genutzt werden, auch Lehrbücher, selbst erstellte Texte und Fachbücher.

### **Variation der Ausgangssituation 5: Störungen auf der Beschaffungsseite durch Lieferungsverzug**

Bei der Durchführung der Auftragsabwicklung für den Neukunden (Ausgangssituationen 4 und 5) treten völlig unerwartete Probleme in der logistischen Kette auf. Bei der Bestellüberwachung wird festgestellt, dass die Lieferung des Kissenherstellers noch nicht eingetroffen ist, obwohl der verbindlich zugesagte Wareneingangstermin bereits um drei Tage überschritten wurde. Dieser Lieferungsverzug führt zu ersten Konsequenzen bei der Produktionsplanung und -steuerung.

- Arbeitsauftrag:** Beantwortung der folgenden Fragen:
1. Wozu führt diese Lieferungsverzögerung in der logistischen Kette?
  2. Welche Unternehmensziele der Designermöbel GmbH werden durch diese Störungen gefährdet?
  3. Welche rechtlichen Schritte könnten gegenüber dem Lieferer eingeleitet werden?
  4. Mit welchen Maßnahmen kann die Designermöbel GmbH versuchen, Probleme auf der Beschaffungsseite aufzufangen?
- Sozialform:** Partnerarbeit oder Gruppenarbeit

## **7 Die weitere Arbeit im Unterricht**

Die vorgeschlagenen Situationen und Arbeitsaufträge geben im Zusammenhang mit der Nutzung des Planspiels SIMBA einen ersten Einstieg in die Bearbeitung von Prozessen der Auftragsabwicklung. Sie dienen dazu, im Rahmen des Modellunternehmens Designermöbel GmbH Auftragsabwicklungsprozesse kennen zu lernen, bei denen auch Beschaffungsprozesse und Produktionsprozesse angestoßen werden müssen. Die teilweise einfachen Arbeitsaufträge sollen Anstöße zur intensiven Diskussion und Auseinandersetzung mit der im Unterricht gelegentlich schwer darstellbaren Prozessabwicklung geben. Dabei enthält die Vorgehensweise steigende Schwierigkeitsgrade. Der Lehrerin und dem Lehrer obliegt die Aufgabe der Moderation und der Steuerung sowie der Systematisierung der Lerninhalte. Wie die Lerninhalte der Rahmenrichtlinien im Einzelnen in die Situationsbearbeitung einzubinden sind, bleibt den Entscheidungen der Lehrkräfte überlassen, die von der Lerngruppe und dem Lernfortschritt der Lernenden abhängen.

Die Bearbeitung und Systematisierung von Kaufvertrag, Erfüllung und Störungen beispielsweise kann nicht integraler Bestandteil des Planspiels sein, ist aber zur Erschließung der Inhalte der Arbeitsaufträge notwendig. Durch die Nutzung des Planspiels und des dazu gehörenden Materials soll vor allem der Prozesscharakter verdeutlicht werden. Wichtig ist, dass die einzelnen Arbeitsaufträge als ein einheitliches Ganzes erhalten bleiben, deshalb ist ein entsprechender Zeitbedarf einzuplanen. Voraussetzung ist auch, dass die Lehrkraft das Planspiel in Verbindung mit dem Modellunternehmen beherrscht.

Die Komplexität des Modellunternehmens Designermöbel GmbH bietet vielfältige Ansatzpunkte für die weitere Einbeziehung in den Unterricht, zum Beispiel bei der Bezugsquellenermittlung, Bedarfsplanung, Zeit- und Kapazitätsplanung, Fertigungssteuerung sowie Lagerung und Lieferung. Zu diesem Zweck kann auch immer wieder auf das von den Schülerinnen und Schülern zu erstellende Glossar zurück gegriffen werden, dessen Aufgabe vor allem die Systematisierung und Vertiefung der angeführten Lerninhalte ist.

Alle betrieblichen Prozesse werden im Planspiel SIMBA im Modul Rechnungswesen bis zur GuV und Bilanz verdichtet. Um den Stellenwert des Rechnungswesens als Abrechnungs- und Steuerungsinstrument zu verdeutlichen und die Dokumentation transparent zu machen, wird parallel ein umfassender Geschäftsgang auf der Basis von Belegen erarbeitet, der die Entwicklung des Modellunternehmens in der Periode 6 abbildet.

## 8 Hinweise zur Arbeit mit dem Planspiel SIMBA

Voraussetzung für die Bearbeitung der Ausgangssituationen im Unterricht ist die Installation des Planspiels SIMBA Version 5.2. Installationshinweise befinden sich auf der SIMBA-CD (Datei **install.txt**), die den niedersächsischen Schulen und Studienseminaren über das NLI zur Verfügung gestellt worden ist.

Die Ausgangssituationen 2 bis 5 basieren jeweils auf einer bestimmten Datenkonstellation im Modellunternehmen Designermöbel GmbH. Dabei beschränkt sich die Modellierung auf die für das Lerngebiet 2 benötigten Datenbestände. Diese sind in SIMBA generiert und als Mandant über die Funktion "Exportieren" gesichert worden. Sie befinden sich auf der vorliegenden CD im Verzeichnis:/SIMBA\_DATEN/

Ausgangssituation	Mandant	Bemerkungen
2	FG LG 2 05L	Monat Mai; L steht für Lehrer, da die erste AS stärker von der Lehrkraft angeleitet wird.
3	FG LG 2 05S	Monat Mai; S steht für Schülerinnen und Schüler, da diese AS von den Schülerinnen und Schülern weitgehend selbstständig bearbeitet wird.
4	FG LG 2 06	Monat Juni; Überprüfung, ob für den Neukunden ein verbindliches Angebot abgegeben werden kann.
5	FG LG 2 06	Monat Juni; gleicher Spielstand wie AS 4; zusätzlich auftretende Probleme sind zu lösen.

Die Ausgangssituationen 2 und 3 enthalten ähnliche aber nicht identische Datenkonstellationen, die nicht aufeinander aufbauen.

Der Übergang vom Monat Mai zum Monat Juni sollte nicht über den Button "Simulation" in SIMBA vollzogen werden, sondern über das Importieren von der entsprechenden Diskette. Nur dieses Vorgehen stellt sicher, dass alle Schülerinnen und Schüler mit der gleichen Ausgangssituation starten. Der Datenbestand für Periode 6 enthält bereits einige Vorgänge, die schon angelegt wurden, um den Arbeitsaufwand der Erfassung zu reduzieren.

Jeder Mandant sollte zunächst einzeln auf eine Diskette kopiert werden, die genau mit dem Mandanten zu beschriften ist. Von der entsprechenden Diskette wird dann der jeweilige Spielstand für die Ausgangssituation über den Manager mit der Funktion "Importieren" eingespielt. Das Vorgehen ist unter "Hinweise zur Einrichtung eines Mandanten mit Diskette" (Datei **disc\_install.doc**) beschrieben.

Weitere Hinweise zum "Datenmanagement in SIMBA" können der Datei **sim\_man.doc** entnommen werden. Sowohl der "Schreibschutz Orientierungsphase" als auch das "Benutzerdaten Sichern" bzw. "Benutzerdaten wieder einspielen" erleichtern in Anfangsphasen die Nutzung eines einheitlichen Datenstandes bei allen Schülerinnen und Schülern.

Die Datei **prod\_plan.xls** enthält Tabellen zur "Planung der Produktionsmengen bei der Designermöbel GmbH". Der Aufbau der Tabellen kann verändert und den eigenen Vorstellungen angepasst werden. In verschiedenen Registern befindet sich jeweils ein vorbereitetes Blatt für die Arbeit im Unterricht und ein Blatt, das eine mögliche Entscheidung darstellt. Die Register sind entsprechend benannt.

Die Datei **sim\_doku.doc** enthält einen Vorschlag für ein "Protokoll", in dem die Schüler und Schülerinnen ihr Vorgehen und insbesondere ihre Probleme, Überlegungen und Entscheidungen in den einzelnen Arbeitsschritten notieren sollten. Diese Dokumentation ist für eine umfassende spätere Auswertung von Bedeutung.

Hinweise zu Intentionen und Nutzung des SIMBA-Handbuches befinden sich auch auf den ersten Seiten im Handbuch.

## 9 Zur Nutzung der Materialien

Auf dieser Materialien-CD befinden sich u. a. einige umfangreiche Dateien:

- das SIMBA-Handbuch,
- die Unternehmensbeschreibung der Designermöbel GmbH,
- die Situationen und Belege.

Um mit diesen Materialien im Unterricht arbeiten zu können, müssen diese nicht nur ausgedruckt, sondern auch für die Hand der Schülerinnen und Schüler kopiert bzw. gedruckt werden. Nur wenn die Materialien in gedruckter Form vorliegen, entfalten diese ihre Funktionen als Nachschlagewerk und Arbeitsmaterial. Für das Handbuch ist der Druck aufwändig, weil linke und rechte Seiten entsprechend nebeneinander passen müssen. Nutzen Sie dazu als Muster die Druckvorlage, die jeder Schule vom NLI zugesandt wurde.

Die übrigen Materialien können einseitig gedruckt werden.

Diese Vorbereitung des Materials muss rechtzeitig erfolgen, damit der Unterrichtsablauf gestützt wird. Auch die Vorbereitung der Mandanten für das Planspiel SIMBA sollte frühzeitig ausprobiert werden. Hinweise dazu finden Sie im Kapitel 8.



## **Ausgangssituationen zum Einstieg in das Lerngebiet 2:**

**Auftragsabwicklung mit Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik auf der Grundlage des Modellunternehmens Desig-  
nermöbel GmbH**



## Situation 1: Unternehmenspräsentation Designermöbel GmbH

Das große **Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.** aus Kaiserslautern, das bisher nicht zu den Kunden gehört, zeigt Interesse an den Produkten der *Designermöbel GmbH* und fragt an, zu welchen Konditionen die Sitzgarnitur *Trend* in einer größeren Stückzahl geliefert werden kann, vgl. Beleg 1. Bevor dieser Interessent konkrete Geschäftsbeziehungen aufzunehmen bereit ist, möchte er möglichst umfassend über den Herstellerbetrieb informiert werden. Die *Designermöbel GmbH* beschließt daraufhin, den Interessenten im Rahmen einer Unternehmenspräsentation von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu überzeugen.

### Arbeitsauftrag:

Sie sind Mitarbeiterin/Mitarbeiter bei der *Designermöbel GmbH* und erhalten den Auftrag, die Unternehmenspräsentation für Herrn Bischoff vom *Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.* aus Kaiserslautern vorzubereiten. Werten Sie sehr sorgfältig die Ihnen zugänglichen Informationen über die *Designermöbel GmbH* aus und bereiten Sie auf der Basis dieser Informationen die Unternehmenspräsentation vor.

Berücksichtigen Sie dabei insbesondere folgende Aspekte:

- Unternehmensentwicklung,
- Unternehmensphilosophie,
- Kundenorientierung, Referenzen,
- Produktpalette,
- Produktionskapazitäten und -flexibilität,
- Organisationsstruktur und Mitarbeiter,
- Qualität, Qualitätssicherung, Zertifizierung,
- ökologische Ausrichtung,
- Marktsituation,
- Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.

Präsentieren Sie Ihre Arbeitsergebnisse in wirkungsvoller Form!

## Situation 2: Computergestützte Abwicklung einer Bestellung - Angeleitete Einführung in die Programmnutzung

Es geht die Bestellung des Stammkunden *Westfalen Möbel-Center GmbH* aus Bielefeld ein, vgl. Beleg 2. Dabei handelt sich um einen normalen Vorgang einer Auftragsabwicklung, der unter Nutzung des Softwareprogramms SIMBA zu erledigen ist.

### Arbeitsauftrag:

Sie haben als Mitarbeiterin/Mitarbeiter der *Designermöbel GmbH* den Auftrag, die Bestellung zu bearbeiten.

Ihnen stehen als Hilfsmittel die Daten der Unternehmensbeschreibung, das SIMBA-Handbuch und das Programm SIMBA zur Verfügung.

- (1) Folgende Schritte der Auftragsabwicklung sind am Rechner durchzuführen:
  - a. Kundenaufträge erfassen
  - b. Auftragsbestand mit Planung vergleichen
  - c. Auftragsbestand mit Lagerbestand vergleichen
  - d. Produktionsmenge ermitteln
  - e. Produktionsaufträge erfassen
  - f. Kapazitätsabgleich durchführen
  - g. Materialbedarf prüfen
  - h. Angebotsvergleich durchführen
  - i. Einstandspreis kalkulieren und speichern
  - j. Beschaffungsvorgang erfassen
  - k. Bestellauftrag erteilen
  - l. Wareneingang erfassen
  - m. Produktion durchführen
  - n. Fertigungscontrolling durchführen
  - o. Fertigprodukte ausliefern
- (2) Das Programm SIMBA unterstützt keine Buchungen. Erstellen Sie zur Vervollständigung des Prozesses die Ausgangsrechnung und den Kontoauszug und buchen Sie die Vorgänge:
  - p. Ausgangsrechnung erstellen und buchen
  - q. Zahlungseingang erfassen und buchen
- (3) Beschreiben Sie den Geschäftsprozess der Auftragsabwicklung, der durch das Ausgangsereignis der Bestellung ausgelöst wurde.
- (4) Verschaffen Sie sich einen Überblick über die notwendigen betriebswirtschaftlichen Inhalte, klären Sie Ihnen fremde Fachbegriffe und legen Sie ein Wörterbuch (Glossar) mit den wichtigen Fachbegriffen an (Textverarbeitung, Datenbank).

### Situation 3: Selbstständige Bearbeitung einer Vorgangskette

Sie haben unter Anleitung eine vollständige Auftragsabwicklung durchgeführt.

#### Arbeitsauftrag:

Sie erhalten von Ihrem Ausbilder den Auftrag, die eingegangene Bestellung, vgl. Beleg 3, der *Herrenhausener Wohnpark GmbH* aus Hannover selbstständig zu bearbeiten.

Nutzen Sie Ihre Aufzeichnungen aus der Bearbeitung der Situation 2, die Daten zur Unternehmensbeschreibung, das SIMBA-Handbuch, das Programm SIMBA und vervollständigen Sie das von Ihnen angelegte Glossar.

### Situation 4: Angebotserstellung für einen Neukunden

Das große *Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.* aus Kaiserslautern (vgl. Situation 1) hat sich durch die gelungene Unternehmenspräsentation überzeugen lassen und bittet um ein verbindliches Angebot (vgl. Beleg 4.)

Der in Aussicht gestellte Großauftrag und die sich eventuell ergebende langfristige Geschäftsbeziehung ist für die *Designermöbel GmbH* eine große Chance, ihre Kapazitätsauslastung und die Ertragssituation nachhaltig zu verbessern.

#### Arbeitsauftrag:

1. Prüfen Sie, ob alle Voraussetzungen gegeben sind, den möglichen Auftrag abzuwickeln. Falls sich innerbetriebliche Kapazitätsengpässe ergeben sollten, schlagen Sie geeignete Maßnahmen zur Problemlösung vor.
2. Erstellen Sie ein verbindliches, den Formvorschriften entsprechendes Angebot an das *Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.*

Nutzen Sie alle Informationen, die die Materialien und das Programm SIMBA zur Verfügung stellen. Nutzen Sie SIMBA in diesem Zusammenhang lediglich als Informationssystem.

Hinweis: Treffen Sie noch keine endgültigen Entscheidungen über die Materialbeschaffung, Produktion etc., schließen Sie keine Entscheidungen am PC in dieser Phase mit „OK“ ab außer der „Vorgangsliste Produktion“, da noch nicht sicher ist, ob das Angebot auch zu einer Bestellung führt.

## **Situation 5: Großauftrag des Neukunden mit Störungen auf der Beschaffungsseite durch Lieferungsverzug**

Der Neukunde, *Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.*, ist mit unserem Angebot einverstanden und bestellt, vgl. Beleg 5. Die in der Situation 4 erkannten Engpässe treten nunmehr konkret auf und müssen gemanagt werden. Oberstes Ziel ist die Zufriedenheit aller Kunden.

### **Arbeitsauftrag:**

Entwickeln und begründen Sie geeignete Strategien und Maßnahmen zur Problemlösung.

Das Programm SIMBA wird zur vollständigen Auftragsabwicklung genutzt. Das Glossar sollte vervollständigt werden. Beachten Sie, dass der neue Kunde *Reithemeier e. K.* an die *Designermöbel GmbH* gebunden werden soll und die Altkunden nicht enttäuscht werden.

## **Variation der Situation 5: Störungen auf der Beschaffungsseite durch Lieferungsverzug**

Unterstellen Sie, dass bei der Durchführung der Auftragsabwicklung für den Neukunden *Reithemeier e. K.* völlig unerwartete Probleme in der logistischen Kette auftreten: Bei der Bestellüberwachung wird festgestellt, dass die Lieferung des Kissenherstellers *Güstrower Polsterwerk AG* noch nicht eingetroffen ist, obwohl der verbindlich zugesagte Liefertermin bereits um drei Tage überschritten wurde. In einem Schreiben, vgl. Beleg 6, teilt die *Güstrower Polsterwerk AG* mit, dass sie frühestens am 18. Juli 20.. liefern könnte.

### **Arbeitsauftrag:**

Ihre Vorgesetzte/ihr Vorgesetzter erwartet von Ihnen Vorschläge, wie die unseren Kunden zugesagten Liefertermine doch noch eingehalten werden können. Sie/er bittet deshalb um eine Problemanalyse und Lösungsvorschläge.

Die folgenden Leitfragen sollen Ihnen dabei helfen:

1. Wozu führt diese Lieferungsverzögerung in der logistischen Kette?
2. Welche Unternehmensziele der *Designermöbel GmbH* werden durch diese Störungen gefährdet?
3. Welche rechtlichen Schritte könnten gegenüber dem Lieferer eingeleitet werden?
4. Mit welchen Maßnahmen kann die *Designermöbel GmbH* versuchen, Probleme auf der Beschaffungsseite in Zukunft aufzufangen?

## **Anhang**



## **Belege zum Einstieg in das Lerngebiet 2**

# Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.

Designermöbel GmbH  
Westring 121

27793 Wildeshausen

Fritz-Walter-Straße 11  
67657 Kaiserslautern  
Tel: (06 31) 11 15 91  
Fax: (0631) 11 15 92

**Ihre Zeichen:**

**Ihre Nachr. vom:**

^

**Unsere Zeichen:**

**Unsere Nachricht vom:**

Bis/Mo



**Name:**

(06 31) 11 15 97

Bischoff

**Datum:**

17. April 20..

## Besuch in Ihrem Hause

Sehr geehrte Damen und Herren,

auf der Möbelmesse in Köln sind uns Ihre Produkte aufgefallen. Sie würden unser Sortiment gut ergänzen.

Wir sind ein alt eingesessenes Möbelfachgeschäft in Kaiserslautern und haben viele Stammkunden aus der Pfalz. Gerne würden wir unser Sortiment um hochwertige Designermöbel ergänzen, um eine weitere Zielgruppe anzusprechen. Besonderes Interesse haben wir an der Sitzgarnitur TREND, für die wir in unserer Region einen geeigneten Absatzmarkt sehen.

Bevor wir in langfristige Geschäftsbeziehungen eintreten, möchten wir uns über Ihr Unternehmen informieren. Anfang kommenden Monats bin ich in Norddeutschland. Gern würde ich Ihnen einen Besuch abstatten, um Ihren Betrieb und die Produktpalette intensiver kennen zu lernen. Einen Termin können wir telefonisch verabreden.

Ich würde mich sehr freuen, wenn dies der Anfang einer langfristigen, für beide Seiten erfolgreichen Geschäftsbeziehung sein könnte.

Freundliche Grüße

Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.

i. A.

Bischoff  
(Vertriebsleiter)

---

Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.  
Fritz-Walter-Str. 11  
67657 Kaiserslautern

**Amtsgericht**  
Kaiserslautern  
HR A 85 7990

**Stadtsparkasse Kaiserslautern**  
BLZ 540 501 10  
Konto 97 800 251

---

# Westfalen Möbel-Center GmbH

Friedrich-Ebert-Str.6,  
33602 Bielefeld  
Tel.: (05 21) 33 55 88  
Fax: (05 21) 33 55 99

Westfalen Möbel-Center GmbH, Friedrich-Ebert-Str. 5, 33602 Bielefeld

Designermöbel GmbH  
Westring 121

27793 Wildeshausen

**Ihre Zeichen:**  
**Ihre Nachr. vom:**  
v-ti

**Unsere Zeichen:**  
**Unsere Nachr. vom:**  
Bie/Kl.

 **Name:**  
05 21/33 55 87  
Frau Biel

**Datum:**  
11. Mai 20..

## Bestellung

Sehr geehrte Frau Tinnemeyer,

wir bestellen zur umgehenden Lieferung:

Art.-Nr.	Artikel	Stück	Nettopreis EUR/Stück
1101	Sessel <i>Trend</i>	14	585,65
1102	Sofa <i>Trend</i>	9	1 248,65
1103	Tisch <i>Trend</i>	9	475,15
1201	Sessel <i>Classic</i>	8	670,65
1202	Sofa <i>Classic</i>	5	1 554,65
1203	Tisch <i>Classic</i>	4	662,15

Rabatte haben wir im üblichen Rahmen abgesetzt.

Zahlungsbedingungen: Innerhalb von 10 Tagen mit 5 % Skonto oder 30 Tage netto Kasse.

Lieferungsbedingungen: frei Haus.

Mit freundlichen Grüßen

Westfalen Möbel-Center GmbH

i. V.

Biel

**Westfalen Möbel-Center GmbH, Friedrich-Ebert-Str. 6, 33602 Bielefeld**

Amtsgericht Bielefeld HR B 37986 22  
Geschäftsführer: Wilhelm Bockelmann  
Sparkasse Bielefeld (BLZ 250 206 00) Konto 12 89 00

# Herrenhausener Wohnpark GmbH

Herrenhausener Wohnpark GmbH, Lavestr. 1-3,  
30159 Hannover

Designermöbel GmbH  
Westring 121

27793 Wildeshausen

Lavestr. 1 - 3  
30159 Hannover  
Tel: (05 11) 55 55 55  
Fax: (05 11) 55 55 99

**Ihre Zeichen:**

**Ihre Nachr. vom:**

v-ti

**Unsere Zeichen:**

**Unsere Nachr. vom:**

Geo/Kl.



**Name:** Herr Georg

05 11 /55 55 57

**Datum:**

15. Mai 20..

## Bestellung

Sehr geehrte Frau Tinnemeyer,

wir bestellen zur umgehenden Lieferung:

Art.-Nr.	Artikelbezeichnung	Menge	Listenpreis EUR/Stück
1101	Sessel <i>Trend</i>	16	689,00
1102	Sofa <i>Trend</i>	4	1 469,00
1103	Tisch <i>Trend</i>	10	559,00
1201	Sessel <i>Classic</i>	6	789,00
1202	Sofa <i>Classic</i>	5	1 829,00
1203	Tisch <i>Classic</i>	6	779,00

Wir erwarten die entsprechende Rabattgewährung.

Zahlungsbedingungen: Innerhalb von 10 Tagen mit 2 % Skonto oder 30 Tage netto Kasse.

Lieferungsbedingungen: frei Haus.

Mit freundlichen Grüßen

Herrenhausener Wohnpark GmbH

i. V.

Georg

Herrenhausener Wohnpark GmbH  
Lavestr. 1 - 3  
30159 Hannover

Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Bergener  
Sitz: Hannover  
Amtsgericht Hannover HR B 2390 25

Commerzbank Hannover  
(250 400 66) Konto 88 900 27

# Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.

Designermöbel GmbH  
Westring 121

27793 Wildeshausen

Fritz-Walter-Str. 11  
67657 Kaiserslautern  
Tel: (06 31) 11 15 91  
Fax: (06 31) 11 15 92

**Ihre Zeichen:**

**Ihre Nachr. vom:**

**Unsere Zeichen:**

**Unsere Nachricht vom:**

Bis/Mo



**Name:** Herr Bischoff

(06 31) 11 15 97

**Datum:**

25. Mai 20..

## Anfrage

Sehr geehrte Frau Tinnemeyer,

die Präsentation in Ihrem Hause hat uns gut gefallen. Wir können uns vorstellen, mit Ihnen langfristig zusammenzuarbeiten.

Machen Sie uns bitte ein verbindliches Angebot über:

<b>Art.-Nr.</b>	<b>Artikel</b>	<b>Anzahl</b>
1101	Sessel <i>Trend</i>	30
1102	Sofa <i>Trend</i>	15
1103	Tisch <i>Trend</i>	15

Informieren Sie uns bitte auch über Ihre Rabattgewährung sowie die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.

Die Lieferung muss fest bis zum 28. Juni 20.. erfolgen.

Mit freundlichen Grüßen

Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.

i. A.

Bischoff

(Vertriebsleiter)

---

Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.  
Fritz-Walter-Str. 11  
67657 Kaiserslautern

**Amtsgericht**  
Kaiserslautern  
HR A 85 7990

**Stadtparkasse Kaiserslautern**  
BLZ 540 501 10  
Konto 97 800 251

---

# Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.

Designermöbel GmbH  
Westring 121  
  
27793 Wildeshausen

Fritz-Walter-Str. 11  
67657 Kaiserslautern  
Tel: (06 31) 11 15 91  
Fax: (06 31) 11 15 92

Ihre Zeichen:  
Ihre Nachr. vom:  
v-ti  
30. Mai 20..

Unsere Zeichen:  
Unsere Nachricht vom:  
Bis/Mo  
25. Mai 20..

 Name: Bischoff  
(06 31) 11 15 97

Datum:  
4. Juni 20..

## Bestellung

Sehr geehrte Frau Tinnemeyer,  
vielen Dank für Ihr Angebot.

Zu den dort genannten Bedingungen bestellen wir:

<b>Art.-Nr.</b>	<b>Artikel</b>	<b>Anzahl</b>
1101	Sessel <i>Trend</i>	30
1102	Sofa <i>Trend</i>	15
1103	Tisch <i>Trend</i>	15

Die Lieferung erwarten wir fest zum 28. Juni 20..

Mit freundlichen Grüßen

Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.

i. A.

Bischoff  
(Verkaufsleiter)

---

Möbelfachgeschäft Reithemeier e. K.  
Fritz-Walter-Str. 11  
67657 Kaiserslautern

**Amtsgericht**  
Kaiserslautern  
HR A 85 7990

**Stadtparkasse Kaiserslautern**  
BLZ 540 501 10  
Konto 97 800 251

---

# Güstrower Polsterwerk AG

Güstrower Polsterwerk AG, Schulstr. 4-  
8, 18273 Güstrow



Designermöbel GmbH  
Westring 121

27793 Wildeshausen

*Schulstraße 4-8*

*18273 Güstrow*

*Tel (0 38 43) 23  
77*

*Fax (0 38 43) 23 88*

**Ihre Zeichen**  
**Ihre Nachr. vom**  
Bö-Wi  
20..-05-19

**Unsere Zeichen**  
**Unsere Nachr. vom:**  
Schn-We

**Telefon:**  
**Name:**  
0 38 49 / 23 77  
Frau Schnake

**Datum**  
18. Juni 20..

## Lieferungsverzug Bestellung vom 20..-05-20

Sehr geehrte Frau Bötzel,

leider müssen wir Ihnen mitteilen, dass bei der Produktion der von Ihnen bestellten Kissen Probleme aufgetreten sind. Durch Krankheit einiger Mitarbeiter verursachte betriebliche Störungen machen eine Auslieferung der bestellten Kissen zum vereinbarten Zeitpunkt unmöglich. Wir können frühestens am 18. Juli 20.. die Kissen in der von Ihnen gewünschten Menge ausliefern.

Wir hoffen, dass Sie durch unsere Probleme nicht in Schwierigkeiten geraten werden.

Wir erinnern Sie daran, dass wir bisher immer pünktlich geliefert haben und unsere Kissen stets ohne Mängel waren. Wir hoffen, dass unsere seit langem guten Geschäftsbeziehungen durch den von uns verschuldeten Störfall keinen Schaden nehmen. Mit freundlichen Grüßen

Güstrower Polsterwerk AG

i. A.

Petra Schnake



## Unternehmensbeschreibung der Designermöbel GmbH





## **Das Modellunternehmen Designermöbel GmbH**

### **Daten zur Unternehmensbeschreibung**

Unternehmensdaten

Die Unternehmensgeschichte

Die Unternehmensphilosophie

Die Aufbauorganisation

Grundriss von Büro und Werkstätten

Bilanz zum 31.12.20..

Gewinn- und Verlustrechnung vom 01.01. bis zum 31.12.20..

Die Produkte

Listenverkaufspreise, Rabatte, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

Sessel Trend: Kostenstruktur und Kalkulation

Sofa Trend: Kostenstruktur und Kalkulation

Tisch Trend: Kostenstruktur und Kalkulation

Sessel Classic: Kostenstruktur und Kalkulation

Sofa Classic: Kostenstruktur und Kalkulation

Tisch Classic: Kostenstruktur und Kalkulation

Kundendatei 1: Anschriften

Kundendatei 2: Bewertung sowie Zahlungs- und Lieferungsbedingungen

Kundendatei 3: Absatz und Umsatz (Vorjahr)

Absatzplanung 1. Halbjahr 20..

Wettbewerbssituation: Der Markt für Wohnzimmermöbel, gehobenes Segment

Lieferantendatei 1: Anschriften

Lieferantendatei 2: Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Bewertung

Personalstruktur: Unternehmensbereiche/Entgeltgruppen

Stellenbeschreibung für Angestellte

Maschinenbelegungszeiten für Produktgruppe "Trend" und "Classic"

Stücklistenmatrix für Produktgruppe "Trend" und "Classic"

Arbeitskräfteeinsatz für Produktgruppe "Trend" und "Classic"

Durchschnittliche Kapazitätsauslastung

# Die Unternehmensdaten

Unternehmensdaten	
Bezeichnung der Firma	Designermöbel GmbH
Kurtitel der Firma	Designer
Rechtsform	GmbH
Branche	Möbelhersteller
Tarifzugehörigkeit	Niedersachsen
Verbandszugehörigkeit	Holz- & Kunststoffverarb. Industrie
Straße, Haus-Nr.	Westring 212
PLZ / Ort	27793 Wildeshausen
Telefon	04431/ 9 26 12
Telefax	9 26 13
Orte der Filialen	Liste der Fertigprodukte
Orte der Konsignationslager	
Orte der Vertriebsbüros	

Handelsregister	Amtsgericht Wildeshausen, HR B 15 043
Gesellschafter	Gerhard Muhle, Wildeshausen Friedhelm Janssen, Wildeshausen
Geschäftsführer	Gerhard Muhle
Bankverbindungen	Landessparkasse zu Oldenburg BLZ 280 501 00 Konto-Nr. 029 102 109  Commerzbank Wildeshausen BLZ 290 400 90 Konto-Nr. 18 476 04
Finanzamt	Finanzamt Vechta
Steuer-Nummer	68/136/01273
Ust-IdNr.	DE 124127788

## Die Unternehmensgeschichte

Die Designermöbel GmbH (vormals "Gerhard Muhle Möbeltischlerei") mit Firmensitz in Wildeshausen ist ein traditionsreiches Unternehmen. Die Wurzeln liegen in der Handwerkerfamilie Muhle, die seit drei Generationen Möbel herstellt. 1897 wurde der Betrieb in Visbek gegründet. Während in den ersten 50 Jahren in der kleinen Tischlerei fast ausschließlich hochwertige Bauernmöbel (Truhen, Schränke, Sessel) hergestellt wurden, entschied sich die Familie Muhle nach Ende des zweiten Weltkrieges aufgrund der steigenden Nachfrage nach Alltagsmöbeln, ihr Produktionsprogramm den neuen Kundenwünschen anzupassen. Ende der 50er Jahre konnten bereits Kleinserien in Produktion genommen werden. Ende der 60er Jahre geriet die Familie Muhle mit dieser Sortimentspolitik jedoch in finanzielle Schwierigkeiten. Der Absatz an Alltagsmöbeln war aufgrund der auftretenden Marktsättigung stark rückläufig. Außerdem führte die Konzentration im Wettbewerb zu einem deutlichen Preisverfall. In dieser Situation beschloss Gerhard Muhle, das Produktionsprogramm komplett umzustellen und hochwertige Sitzmöbel als Fertigprodukte herzustellen.

1977 wurde der Standort des Unternehmens aufgrund besserer Verkehrsanbindung nach Wildeshausen verlagert. Zur Finanzierung des Neubaus und Umzugs nahm Herr Muhle Herrn Janssen als Gesellschafter auf und führt seitdem die Geschäfte unter der Firma "Designermöbel GmbH". Herr Janssen beschäftigt sich nicht weiter mit dem Geschehen in dem Unternehmen. Die Geschäftsführung liegt bei Herrn Muhle sen. Frau Keil, Prokuristin, leitet den kaufmännischen Teil des Betriebes. Herr Muhle jun., Prokurist, beschäftigt sich mit der Produktentwicklung und Produktion. Er hat - einer alten Familientradition folgend - zunächst das ehrbare Möbeltischlerhandwerk erlernt und danach die Fachhochschule in Holzminden besucht. Während seiner Berufstätigkeit als Geselle und Jungmeister verbrachte er mehrere Jahre in dänischen Betrieben, die Designermöbel von Weltruf herstellen. Die Erfahrungen aus jener Zeit sind ihm bei der Weiterentwicklung des väterlichen Betriebes sehr zustatten gekommen.

Die Designermöbel GmbH versteht sich als Industriebetrieb und ist auch bei der Industrie- und Handelskammer in Oldenburg als Mitglied eingetragen. Der Betrieb ist mit modernsten Maschinen ausgestattet, im Vordergrund steht aber nach wie vor die hochwertige Handarbeit.

Die Designermöbel GmbH hält sich gut am Markt und expandiert seit Jahren langsam, aber stetig. Hauptgründe dafür sind die Produktqualität und der hohe Grad der Spezialisierung als Folge der Beschränkung auf zwei Produktgruppen. Die Fertigprodukte der Designermöbel GmbH sind in Fachkreisen weit bekannt.

Das Marktvolumen für hochwertige Sitzmöbel nimmt zu. Neben den Ansprüchen der "alten Generation", die Ersatzbeschaffungen tätigt, sind es vor allem die jüngeren Kunden (Ersteinrichtungen), die zu einer fühlbaren Nachfrageresteigerung führen. In letzter Zeit ist es zudem gelungen, Einzelhändler in den neuen Bundesländern zu gewinnen. Die Marktpreise lassen für überdurchschnittliche gute Produkte beachtliche Stückgewinne zu. Entsprechend günstig ist die wirtschaftliche Situation der Designermöbel GmbH.

Das bisherige Sortiment (Tisch, Sessel, Sofa) wird in zwei Ausfertigungen hergestellt, die sich im Wesentlichen durch den verwendeten Rohstoff unterscheiden. Die Gruppe "Classic" wird aus massivem Eichenholz, die Gruppe "Trend" aus massivem Kiefernholz gefertigt. Bei der Bepolsterung sind Schaumstoff oder Federkernkissen verwendbar. Zurzeit werden die höherwertigen Federkernkissen verarbeitet, die vom Hersteller fertig bezogen werden.

Die Designermöbel GmbH produziert vorwiegend nach eingehenden Kundenaufträgen. Um saisonale Schwankungen auszugleichen und Mitarbeiter gleichmäßig zu beschäftigen, wird in geringem Umfang auch auf Lager produziert. Dadurch wird gleichzeitig eine hohe Lieferbereitschaft gewährleistet.

## **Die Unternehmensphilosophie**

*Die Unternehmensphilosophie der Designermöbel GmbH hat ihren Ausdruck in den Unternehmensgrundsätzen gefunden, die für die Geschäftsführung und alle Mitarbeiter als Leitbild dient.*

### **Die Designermöbel-Produktion: Integration von Handwerk und Industrie**

Die Besonderheit der Produktion hochwertiger Polstermöbel ist die intelligente Verbindung von traditioneller Handwerkskunst und industrieller Fertigung. Deshalb erfolgt die traditionelle Handarbeit dort, wo es der hohe Anspruch an Form und Qualität erfordert, moderne Maschinen werden dort eingesetzt, wo rationelle Methoden sinnvoll sind und einfache Produktionsschritte effektiver gemacht und der Materialverbrauch optimiert werden kann.

### **Hochwertige und zeitlose Möbel für Generationen**

Qualität ist für Designermöbel seit hundert Jahren ein Stück Unternehmensidentität. „Polstermöbel für Generationen“, das ist für die Mitarbeiter eine Frage des Prinzips, denn schließlich ist jeder für seinen Beitrag an der Fertigung jedes einzelnen Stücks selbst verantwortlich. Das ausgeprägte Qualitätsbewusstsein stellt sicher, dass Material und Verarbeitung bis in das kleinste Detail perfekt sind. Die meisterhafte handwerkliche Verarbeitung, Gestelle aus ausgesuchtem Kiefern- und Eichenholz, hochwertige Schaumstoffe und wertvolle Bezugstoffe sorgen dafür, dass ein Möbelstück von Designermöbel mehr als ein Leben lang hält.

### **Das Design ist die Seele des Möbelstücks**

Das Produktdesign ist das komplexe Zusammenspiel der verschiedensten Faktoren und macht die Einzigartigkeit eines Möbelstücks aus. Bereits beim Entwurf für ein neues Designer-Modell gehen Logik und Phantasie eine geistvolle und ästhetische Verbindung ein. Bei den Überlegungen zur äußeren Gestalt des Möbelstücks werden neben produktspezifischen Gesichtspunkten wie Bequemlichkeit, Ergonomie und Funktionalität auch Fragen der anschließenden Entsorgung und Wiederverwertung berücksichtigt.

### **Auf unsere Termine kann man sich verlassen**

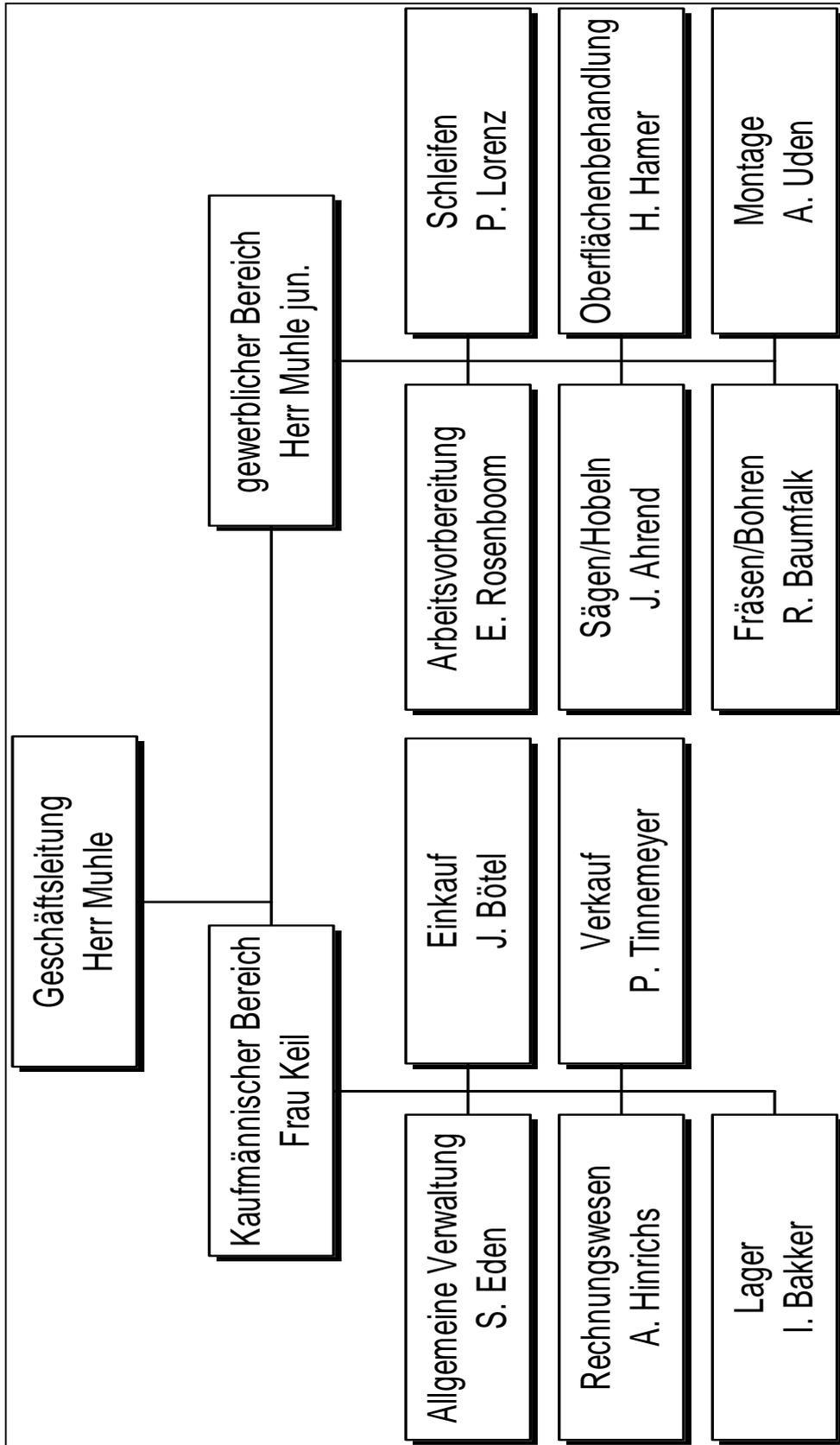
Ein Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS) sorgt dafür, dass verfügbare Kapazitäten optimal genutzt, Lagerbestände minimiert und Termine zuverlässig geplant und eingehalten werden. Die Kundenzufriedenheit ist oberstes Unternehmensziel. Unser Vertriebskonzept ist ebenso einfach wie erfolgreich:

- Kundenorientierte Modellpolitik
- Produktion ausschließlich am Standort Wildeshausen
- Taggenaue Belieferung unserer Kunden

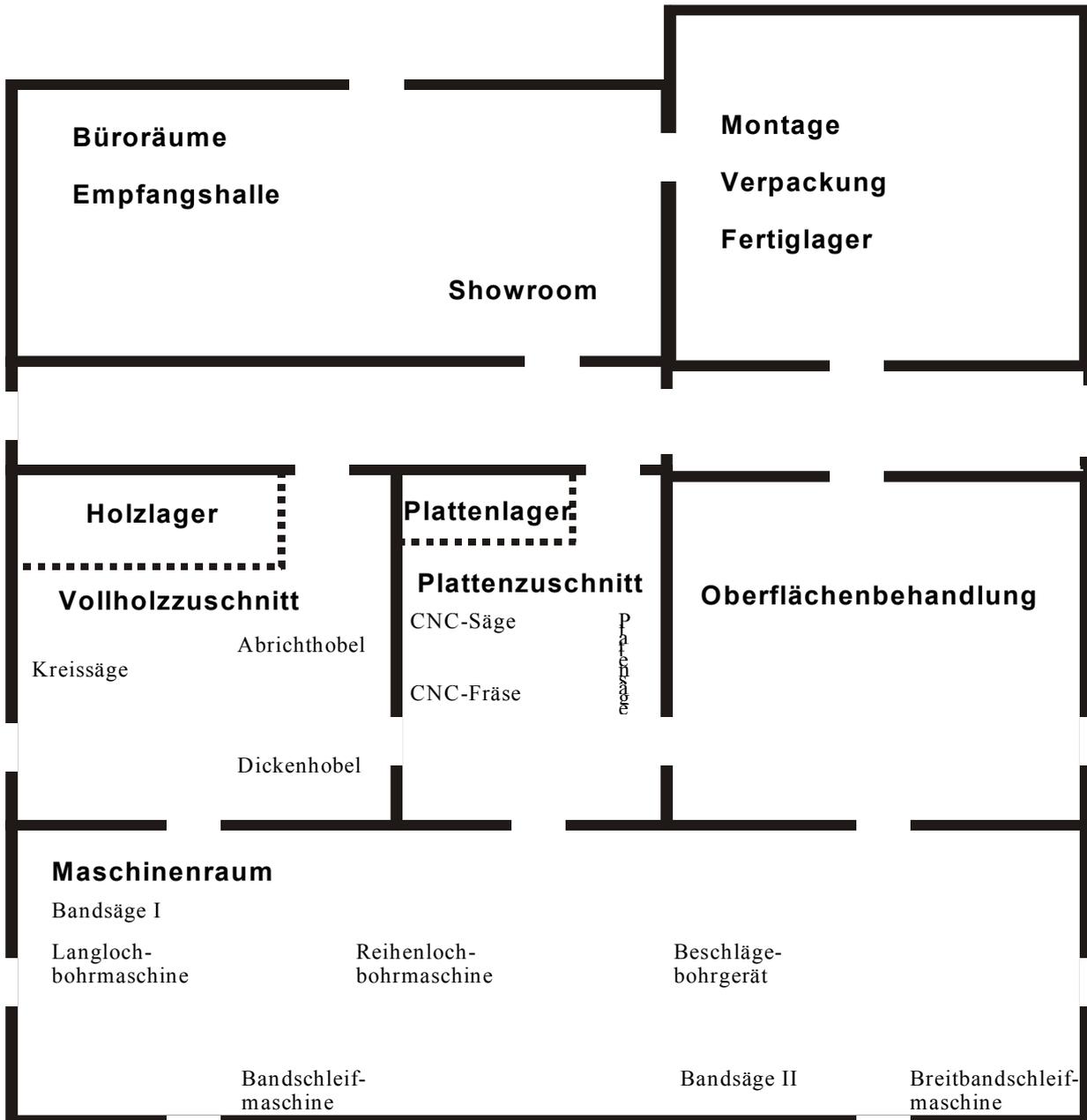
### **Das wichtigste sind die Menschen**

Das Familienunternehmen Designermöbel GmbH zeichnet sich durch viele Faktoren aus. Das Wesentliche aber sind die Menschen, die hier arbeiten. Sie sind das Unternehmen, denn sie stehen für das, was das Unternehmen auszeichnet, nämlich Qualität, Service, Solidität und Zuverlässigkeit. Gut ausgebildete, hoch motivierte und engagierte Mitarbeiter bilden die Voraussetzung dafür, dass die Unternehmensziele erreicht werden.

### Aufbauorganisation



# Grundriss von Büro und Werkstätten



## Bilanz zum 31. Dezember 20..

<b>AKTIVA</b>		<b>Geschäftsjahr</b>	
		<b>€</b>	
<b>A</b>	<b>Anlagevermögen</b>		
I.	IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE		
1.	Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte	10.000,00	
			<b>10.000,00</b>
II.	SACHANLAGEN		
1.	Grundstücke und Bauten	680.000,00	
2.	Technische Anlage und Maschinen	242.669,94	
3.	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	202.794,03	
			<b>1.125.463,97</b>
<b>B</b>	<b>Umlaufvermögen</b>		
I.	VORRÄTE		
1.	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	102.172,46	
2.	Unfertige Erzeugnisse	12.400,00	
3.	Fertige Erzeugnisse und Waren	66.141,21	
			<b>180.713,67</b>
II.	FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE		
1.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	160.089,78	
	davon mit Restlaufzeit bis zu einem Jahr	111.503,28	
			<b>160.089,78</b>
III.	SCHECKS, KASSENBESTAND, BUNDESBANK- UND POSTBANKGUTHABEN, GUTHABEN BEI KREDITINSTITUTEN	79.500,39	
			<b>79.500,39</b>
<b>C</b>	<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>		
1.	Sonstige	3.297,00	
			<b>3.297,00</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>1.559.064,81</b>	<b>1.559.064,81</b>

<b>PASSIVA</b>		<b>Geschäftsjahr</b>	
		<b>€</b>	
<b>A</b>	<b>Eigenkapital</b>		
I.	GEZEICHNETES KAPITAL	500.000,00	
II.	GEWINNVORTRAG	-	
III.	JAHRESÜBERSCHUSS	426.586,47	
			<b>926.586,47</b>
<b>B</b>	<b>Rückstellungen</b>		
1.	Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	84.000,00	
2.	Steuerrückstellungen	13.804,00	
			<b>97.804,00</b>
<b>C</b>	<b>Verbindlichkeiten</b>		
1.	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	403.833,34	
	davon durch Grundpfand- rechte gesichert	212.500,00	
	davon mit Restlaufzeit bis zu einem Jahr	50.000,00	
2.	Verbindlichkeiten aus Lieferun- gen und Leistungen	57.900,00	
	davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	57.900,00	
3.	Sonstige Verbindlichkeiten	72.430,00	
	davon aus Steuern	21.000,00	
	davon im Rahmen der sozia- len Sicherheit	25.500,00	
	davon mit Restlaufzeit bis zu einem Jahr	72.430,00	
			<b>534.163,34</b>
<b>D</b>	<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	511,00	
			<b>511,00</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>1.559.064,81</b>	<b>1.559.064,81</b>

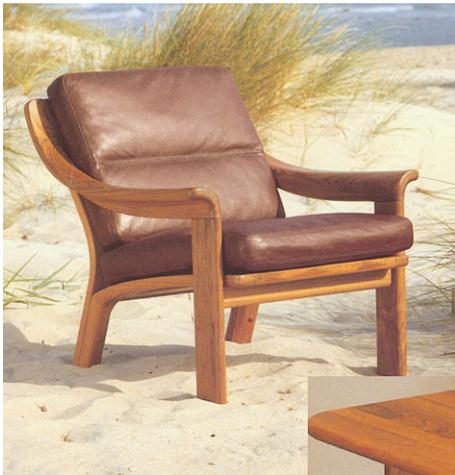
## Gewinn- und Verlustrechnung

vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 20..	Geschäftsjahr €
1) Umsatzerlöse	3.439.992,00
2) Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	-
3) andere aktivierte Eigenleistungen	-
4) Sonstige betriebliche Erträge	-
5) Materialaufwand	- 771.499,00
6) Personalaufwand	
a) Löhne und Gehälter	-1.035.409,00
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	- 231.000,00
7) Abschreibungen	
a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs	- 107.654,00
b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten	-
8) Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 382.209,00
9) Erträge aus Beteiligungen	-
10) Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	-
11) Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	-
12) Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	-
13) Zinsen und ähnliche Aufwendungen	- 43.424,00
<b>14) Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>868.797,00</b>
15) außerordentliche Erträge	-
16) außerordentliche Aufwendungen	-
<b>17) außerordentliches Ergebnis</b>	<b>-</b>
18) Ergebnis vor Ertragssteuern	868.797,00
19) Steuern vom Einkommen und Ertrag	- 425.710,53
20) Sonstige Steuern	- 16.500,00
<b>21) Jahresüberschuss</b>	<b>426.586,47</b>

## Die Produkte



**Die Produkte werden in zwei Ausführungen hergestellt: Die Linie Classic aus massivem Eichenholz und die Linie Trend aus massivem Kiefernholz.**



## Listenverkaufspreise, Rabatte, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

alle Angaben in Euro

### Listenverkaufspreise

Art.-Nr.	Bezeichnung	Listenverkaufspreise
1101	Sessel Trend	689,00
1102	Sofa Trend	1469,00
1103	Tisch Trend	559,00
1201	Sessel Classic	789,00
1202	Sofa Classic	1.829,00
1203	Tisch Classic	779,00

### Rabattgewährung (Wertrabatt)

ab Auftragswert von	5.000,00	15.000,00	25.000,00	42.500,00
Rabattsatz	5 %	7,5 %	10 %	15 %

### Lieferungsbedingungen

Kundenart	Lieferungsbedingungen
C-Kunden	Ab Werk
A und B-Kunden	Frei Haus
Kundenspezifische Abweichungen möglich.	

### Zahlungsbedingungen

Kundenart	Zahlungsbedingungen
A-Kunden	5 % innerhalb 10 Tage, 30 Tage Ziel
B-Kunden	2 % innerhalb 10 Tage, 30 Tage Ziel
C-Kunden	30 Tage Ziel
Kundenspezifische Abweichungen aufgrund von Bonität und Zahlungsmoral möglich.	

## Sessel Trend: Kostenstruktur und Kalkulation

Kalkulationsschema	Vorkalkulation		Nachkalkulation	
	EUR	%	EUR	%
Fertigungsmaterial	99,95		99,95	
Materialgemeinkosten	20,99	21,0	19,99	20,0
<b>Materialkosten</b>	<b>120,94</b>		<b>119,94</b>	
Fertigungslöhne	152,79		152,79	
Maschinenkosten	4,85		4,85	
Fertigungsgemeinkosten	67,79	43,0	63,06	40,0
<b>Fertigungskosten</b>	<b>225,43</b>		<b>220,70</b>	
<b>Herstellkosten</b>	<b>346,37</b>		<b>340,64</b>	
Verwaltungsgemeinkosten	62,35	18,0	68,13	20,0
Vertriebsgemeinkosten	45,03	13,0	51,10	15,0
<b>Selbstkosten</b>	<b>453,75</b>		<b>459,87</b>	
Selbstkosten	453,75		459,87	
Gewinnzuschlag	181,50	40,0	183,95	40,0
<b>Nettoverkaufspreis</b>	<b>635,25</b>		<b>643,82</b>	
Mat.- und Fertigung.-GmK. 88,78		Summe Gemeinkosten (Vorkalkulation) 196,16		
Verw.- und Vertr.-GmK. 107,38		<input type="button" value="Eingabe .."/> <input type="button" value="Drucken"/>		

SIMBA --> Absatz --> Entscheidung (Angebotskalkulation)			
Vorgang: 48 in Periode: 5		Kunde: Diverse B-Kunden	
Artikel-Nr. / EAN: 1101		bestellte Menge: 38.000	
ME: Stück		Artikel: Sessel Trend	
Marktpreis [EUR]:		Mittl. Angebotspreis [EUR]: 639.22	
<input type="radio"/> Vorwärts		<input checked="" type="radio"/> Rückwärts	
<input type="button" value="Kalkulieren"/>			
Produktionskosten	257.59	EUR	Produktionsverfahren:
+ Mat.- und Fertigung.-GmK.	88.78	EUR	23
= Herstellkosten	346.37	EUR	
+ Verw.- und Vertr.-GmK.	107.38	EUR	
= Selbstkosten	453.75	EUR	100.00 %
+ Gewinn	183.57	EUR	40.46 %
= Nettoverkaufspreis	637.32	EUR	140.46 % 100 %
+ Skonto	0	EUR	%
= Zielverkaufspreis	637.32	EUR	100.00 % 92.5 %
+ Rabatt	51.68	EUR	7.50 %
= Angebotspreis	689.00	EUR	100.00 %
<input type="button" value="Speichern"/> <input type="button" value="Abbruch"/> <input type="button" value="Löschen"/> <input type="button" value="Neuer Vorgang"/> <input type="button" value="Anzeige in Verpackungseinheiten"/> <input type="button" value="Drucken"/>			

## Sofa Trend: Kostenstruktur und Kalkulation

Kalkulationsschema	Vorkalkulation		Nachkalkulation	
	EUR	%	EUR	%
Fertigungsmaterial	330,95		330,95	
Materialgemeinkosten	69,50	21,0	92,67	28,0
<b>Materialkosten</b>	<b>400,45</b>		<b>423,62</b>	
Fertigungslöhne	189,86		189,86	
Maschinenkosten	39,62		39,62	
Fertigungsgemeinkosten	98,68	43,0	91,79	40,0
<b>Fertigungskosten</b>	<b>328,16</b>		<b>321,27</b>	
<b>Herstellkosten</b>	<b>728,61</b>		<b>744,89</b>	
Verwaltungsgemeinkosten	131,15	18,0	148,98	20,0
Vertriebsgemeinkosten	94,72	13,0	111,73	15,0
<b>Selbstkosten</b>	<b>954,48</b>		<b>1.005,60</b>	
Selbstkosten	954,48		1.005,60	
Gewinnzuschlag	400,88	42,0	402,24	40,0
<b>Nettoverkaufspreis</b>	<b>1.355,36</b>		<b>1.407,84</b>	
Mat.- und Fertigung.-GmK. 168,18		Summe Gemeinkosten (Vorkalkulation) 394,05		
Verw.- und Vertr.-GmK. 225,87		<input type="button" value="Eingabe ..."/> <input type="button" value="Drucken"/>		

SIMBA --> Absatz --> Entscheidung (Angebotskalkulation)			
Vorgang: 49	Kunde: Diverse B-Kunden		
in Periode: 5	bestellte Menge: 35.000		
Artikel-Nr. / EAN: 1102	Artikel: Sofa Trend		
ME: Stück			
Marktpreis [EUR]:	Mittl. Angebotspreis [EUR]: 1363,58		
<input type="radio"/> Vorwärts <input checked="" type="radio"/> Rückwärts		<input type="button" value="Kalkulieren"/>	
Produktionskosten	560,43 EUR	Produktionsverfahren:	
+ Mat.- und Fertigung.-GmK.	168,18 EUR	24	
= Herstellkosten	728,61 EUR		
+ Verw.- und Vertr.-GmK.	225,87 EUR		
= Selbstkosten	954,48 EUR	100,00 %	
+ Gewinn	404,34 EUR	42,36 %	
= Nettoverkaufspreis	1358,82 EUR	142,36 %	100 %
+ Skonto	0 EUR		%
= Zielverkaufspreis	1358,82 EUR	100,00 %	92,5 %
+ Rabatt	110,18 EUR		7,50 %
= Angebotspreis	1469,00 EUR		100,00 %
<input type="button" value="Speichern"/> <input type="button" value="Abbruch"/> <input type="button" value="Löschen"/> <input type="button" value="Neuer Vorgang"/> <input type="button" value="Anzeige in Verpackungseinheiten"/> <input type="button" value="Drucken"/>			

## Tisch Trend: Kostenstruktur und Kalkulation

Kalkulationsschema	Vorkalkulation		Nachkalkulation	
	EUR	%	EUR	%
Fertigungsmaterial	105,11		105,11	
Materialgemeinkosten	22,07	21,0	29,43	28,0
<b>Materialkosten</b>	<b>127,18</b>		<b>134,54</b>	
Fertigungslöhne	105,33		105,33	
Maschinenkosten	5,41		5,41	
Fertigungsgemeinkosten	47,62	43,0	44,30	40,0
<b>Fertigungskosten</b>	<b>158,36</b>		<b>155,04</b>	
<b>Herstellkosten</b>	<b>285,54</b>		<b>289,58</b>	
Verwaltungsgemeinkosten	51,40	18,0	57,92	20,0
Vertriebsgemeinkosten	37,12	13,0	43,44	15,0
<b>Selbstkosten</b>	<b>374,06</b>		<b>390,94</b>	
<b>Selbstkosten</b>	<b>374,06</b>		<b>390,94</b>	
Gewinnzuschlag	142,14	38,0	136,83	35,0
<b>Nettoverkaufspreis</b>	<b>516,20</b>		<b>527,77</b>	
Mat.- und Fertigung.-GmK. 69,69	Summe Gemeinkosten (Vorkalkulation) 158,21			
Verw.- und Vertr.-GmK. 88,52	Eingabe ...		Drucken	

SIMBA ---> Absatz ---> Entscheidung (Angebotskalkulation)			
Vorgang: 50	Kunde: Diverse B-Kunden		
in Periode: 5	bestellte Menge: 33.000		
Artikel-Nr. / EAN: 1103	Artikel: Tisch Trend		
ME: Stück			
Marktpreis [EUR]:	Mittl. Angebotspreis [EUR]: 518.47		
<input type="radio"/> Vorwärts	<input checked="" type="radio"/> Rückwärts	<input type="button" value="Kalkulieren"/>	
Produktionskosten	215.85 EUR	Produktionsverfahren: 20	
+ Mat.- und Fertigung.-GmK.	69.69 EUR		
= Herstellkosten	285.54 EUR		
+ Verw.- und Vertr.-GmK.	88.52 EUR		
= Selbstkosten	374.06 EUR	100.00 %	
+ Gewinn	143.01 EUR	38.23 %	
= Nettoverkaufspreis	517.07 EUR	138.23 %	100 %
+ Skonto	0 EUR		%
= Zielverkaufspreis	517.07 EUR	100.00 %	92.5 %
+ Rabatt	41.93 EUR		7.50 %
= Angebotspreis	559.00 EUR	100.00 %	
<input type="button" value="Speichern"/>	<input type="button" value="Abbruch"/>	<input type="button" value="Löschen"/>	<input type="button" value="Neuer Vorgang"/>
<input type="button" value="Anzeige in Verpackungseinheiten"/>		<input type="button" value="Drucken"/>	

## Sessel Classic: Kostenstruktur und Kalkulation

Kalkulationsschema	Vorkalkulation		Nachkalkulation	
	EUR	%	EUR	%
Fertigungsmaterial	130,86		130,86	
Materialgemeinkosten	24,86	19,0	31,41	24,0
<b>Materialkosten</b>	<b>155,72</b>		<b>162,27</b>	
Fertigungslöhne	160,69		160,69	
Maschinenkosten	5,98		5,98	
Fertigungsgemeinkosten	71,67	43,0	66,67	40,0
<b>Fertigungskosten</b>	<b>238,34</b>		<b>233,34</b>	
<b>Herstellkosten</b>	<b>394,06</b>		<b>395,61</b>	
Verwaltungsgemeinkosten	70,93	18,0	79,12	20,0
Vertriebsgemeinkosten	51,23	13,0	59,34	15,0
<b>Selbstkosten</b>	<b>516,22</b>		<b>534,07</b>	
Selbstkosten	516,22		534,07	
Gewinnzuschlag	206,49	40,0	213,63	40,0
<b>Nettoverkaufspreis</b>	<b>722,71</b>		<b>747,70</b>	
Mat.- und Fertigung.-GmK. 96,53		Summe Gemeinkosten (Vorkalkulation) 218,69		
Verw.- und Vertr.-GmK. 122,16		Eingabe ... Drucken		

SIMBA --> Absatz --> Entscheidung (Angebotskalkulation)			
Vorgang: 45	Kunde: Diverse B-Kunden		
in Periode: 5	bestellte Menge: 42.000		
Artikel-Nr. / EAN: 1201	Artikel: Sessel Classic		
ME: Stück			
Marktpreis [EUR]:	Mittl. Angebotspreis [EUR]: 727.78		
<input type="radio"/> Vorwärts	<input checked="" type="radio"/> Rückwärts	Kalkulieren	
Produktionskosten	297.53 EUR	Produktionsverfahren:	
+ Mat.- und Fertigung.-GmK.	96.53 EUR	2	
= Herstellkosten	394.06 EUR		
+ Verw.- und Vertr.-GmK.	122.16 EUR		
= Selbstkosten	516.22 EUR	100.00 %	
+ Gewinn	213.61 EUR	41.38 %	
= Nettoverkaufspreis	729.83 EUR	141.38 %	100 %
+ Skonto	0 EUR		. %
= Zielverkaufspreis	729.83 EUR	100.00 %	92.5 %
+ Rabatt	59.17 EUR		7.50 %
= Angebotspreis	789.00 EUR		100.00 %
Speichern	Abbruch	Löschen	Neuer Vorgang
Anzeige in Verpackungseinheiten	Drucken		

## Sofa Classic: Kostenstruktur und Kalkulation

Kalkulationsschema	Vorkalkulation		Nachkalkulation	
	EUR	%	EUR	%
Fertigungsmaterial	455,02		455,02	
Materialgemeinkosten	86,45	19,0	91,00	20,0
<b>Materialkosten</b>	<b>541,47</b>		<b>546,02</b>	
Fertigungslöhne	205,18		205,18	
Maschinenkosten	36,93		36,93	
Fertigungsgemeinkosten	104,11	43,0	96,84	40,0
<b>Fertigungskosten</b>	<b>346,22</b>		<b>338,95</b>	
<b>Herstellkosten</b>	<b>887,69</b>		<b>884,97</b>	
Verwaltungsgemeinkosten	159,78	18,0	176,99	20,0
Vertriebsgemeinkosten	115,40	13,0	97,35	11,0
<b>Selbstkosten</b>	<b>1.162,87</b>		<b>1.159,31</b>	
Selbstkosten	1.162,87		1.159,31	
Gewinnzuschlag	523,29	45,0	463,72	40,0
<b>Nettoverkaufspreis</b>	<b>1.686,16</b>		<b>1.623,03</b>	
Mat.- und Fertigung.-GmK. 190,56		Summe Gemeinkosten (Vorkalkulation) 465,74		
Verw.- und Vertr.-GmK. 275,18		Eingabe ... Drucken		

SIMBA --> Absatz --> Entscheidung (Angebotskalkulation)			
Vorgang: 46		Kunde: Diverse B-Kunden	
in Periode: 5		bestellte Menge: 17.000	
Artikel-Nr. / EAN: 1202		Artikel: Sofa Classic	
ME: Stück			
Marktpreis [EUR]:		Mittl. Angebotspreis [EUR]: 1685,36	
<input type="radio"/> Vorwärts		<input checked="" type="radio"/> Rückwärts	
		<input type="button" value="Kalkulieren"/>	
Produktionskosten	697,13	EUR	Produktionsverfahren:
+ Mat.- und Fertigung.-GmK.	190,56	EUR	9
= Herstellkosten	887,69	EUR	
+ Verw.- und Vertr.-GmK.	275,18	EUR	
= Selbstkosten	1162,87	EUR	100,00 %
+ Gewinn	528,95	EUR	45,49 %
= Nettoverkaufspreis	1691,82	EUR	145,49 % 100 %
+ Skonto	0	EUR	%
= Zielverkaufspreis	1691,82	EUR	100,00 % 92,5 %
+ Rabatt	137,18	EUR	7,50 %
= Angebotspreis	1829,00	EUR	100,00 %
<input type="button" value="Speichern"/> <input type="button" value="Abbruch"/> <input type="button" value="Löschen"/> <input type="button" value="Neuer Vorgang"/> <input type="button" value="Anzeige in Verpackungseinheiten"/> <input type="button" value="Drucken"/>			

## Tisch Classic: Kostenstruktur und Kalkulation

Kalkulationsschema	Vorkalkulation		Nachkalkulation	
	EUR	%	EUR	%
Fertigungsmaterial	170,75		170,75	
Materialgemeinkosten	32,44	19,0	34,15	20,0
<b>Materialkosten</b>	<b>203,19</b>		<b>204,90</b>	
Fertigungslöhne	118,56		118,56	
Maschinenkosten	6,18		6,18	
Fertigungsgemeinkosten	53,64	43,0	49,90	40,0
<b>Fertigungskosten</b>	<b>178,38</b>		<b>174,64</b>	
<b>Herstellkosten</b>	<b>381,57</b>		<b>379,54</b>	
Verwaltungsgemeinkosten	68,68	18,0	64,52	17,0
Vertriebsgemeinkosten	49,60	13,0	53,14	14,0
<b>Selbstkosten</b>	<b>499,85</b>		<b>497,20</b>	
Selbstkosten	499,85		497,20	
Gewinnzuschlag	224,93	45,0	198,88	40,0
<b>Nettoverkaufspreis</b>	<b>724,78</b>		<b>696,08</b>	

Mat.- und Fertigung.-GmK. 86,08

Verw.- und Vertr.-GmK. 118,28

Summe Gemeinkosten (Vorkalkulation) 204,36

SIMBA --> Absatz --> Entscheidung (Angebotskalkulation)			
Vorgang: 47 in Periode: 5 Artikel-Nr. / EAN: 1203 ME: Stück Marktpreis [EUR]:	Kunde: Diverse B-Kunden bestellte Menge: 19.000 Artikel: Tisch Classic Mittl. Angebotspreis [EUR]: 727.5		
<input type="radio"/> Vorwärts <input checked="" type="radio"/> Rückwärts <input type="button" value="Kalkulieren"/>			
Produktionskosten	295.49 EUR	Produktionsverfahren:	
+ Mat.- und Fertigung.-GmK.	86.08 EUR	39	
= Herstellkosten	381.57 EUR		
+ Verw.- und Vertr.-GmK.	118.28 EUR		
= Selbstkosten	499.85 EUR	100.00 %	
+ Gewinn	220.73 EUR	44.16 %	
= Nettoverkaufspreis	720.58 EUR	144.16 %	100 %
+ Skonto	0 EUR		- %
= Zielverkaufspreis	720.58 EUR	100.00 %	92.5 %
+ Rabatt	58.42 EUR		7.50 %
= Angebotspreis	779.00 EUR	100.00 %	

Kd.-Nr.	Firma	Kurzname	Ansprechpartn.	PLZ	Ort	Straße	Telefon	Telefax
24001	Möbelhof GmbH	Möbelhof	Frau Lohel-Born	26121	Oldenburg	Jägerstr. 21	0441/23 23 23	23 23 34
24002	Süddeutsche Möbelpark AG	Möbelpark	Frau Kerbl	81371	München 12	Gaibbacher Str. 3	089/12 23 23 34	12 23 23 55
24003	Möbel Haus Höpken GmbH	Höpken	Frau Rhein	53127	Bonn	Bodelschwingweg 9	0228/57 02 11	57 22 233
24501	Francois France-Meubles	Francois	Madame Lafitte	F-1200	Strasbourg	Rue Pontac 13	04922/12/12345	12 45 78
24004	Hildesheimer Möbelring Wächler & Co.	Hildesia	Herr Thüne	31134	Hildesheim	Am Steine 1	05121/16 95 59	16 95 95
24005	Bär & Holzmann	Wohnbär	Frau Ante	47574	Goch	Blumenstr. 5	02823/23 23 12	23 23 23
24006	Münchener Möbelpark Kindl & Co. GmbH	Kindl	Frau Huber	81667	München- Unterföhring	An der Kreppe 16	089/12 23 34 45	12 23 34 77
24007	Bremer Möbelhaus Rappe OHG	Roland	Herr Fangk	28195	Bremen	Am Wandrak 4	0421/12 12 12	12 12 99
24008	Oldenburger Möbelpark GmbH	Röben	Herr Röben	26135	Oldenburg	Weidenstr. 35	0441/23 45 67	23 45 99
24009	Westfalen Möbel-Center GmbH	Westfalen	Frau Biel	33602	Bielefeld	Friedrich-Ebert-Str. 6	0521/33 55 88	33 55 99
24010	Herrenhausener Wohnpark GmbH	Herrenhaus	Herr Georg	30159	Hannover	Lavesstr. 1-3	0511/55 55 55	55 55 99
24011	Lüneburger Möbelhaus GmbH	Lüne	Herr Klinsmann	21339	Lüneburg	Teilfeld 10	04131/11 11 22	11 11 99
24012	Verdener Einrichtungs-GmbH	Aller	Frau Stange	27283	Verden	Schubertstr. 8	04231/56 78	56 99
24013	Göttinger Möbel- und Wohnpark GmbH GöMö	GöMö	Herr Abel	37073	Göttingen	Cramerstr. 26	0551/78 34 56	78 34 99
24014	Möbelhof Magdeburg Ludwig KG	Elbe	Herr Gramlich	39104	Magdeburg	Schweriner Str. 9	0391/45 63 23	45 89 99
24015	Bernburger Wohnkomfort Kapp OHG	Saala	Herr Bär	06406	Bernburg	Sonnenstr. 1	03471/12 45	12 99
24016	Quedlinburger Ausstattungs-GmbH	Hedwig	Herr Härtel	06484	Quedlinburg	Langestr. 11	03946/56 78	56 99
24017	Möbelhaus Einbeck Ellermeyer & Co. OHG	Löwe	Frau Borgmeyer	37574	Einbeck	Drosselweg 4	05561/34 56 7	34 56 9
24018	Einrichtungshaus Höxter GmbH	Höxter	Frau Keitel	37671	Höxter	Theaterstr. 5	05271/34 34	34 55
24019	Wohnkomfort am Meissner GmbH	Meissner	Herr Kühnel	34117	Kassel	Schöne Aussicht 20	0561/23 34 45	23 34 99
24020	Flensburger Ausstattungs-GmbH	Fördehaus	Herr Hennigs	24937	Flensburg	Tötengang 2	0461/56 28	56 99
24021	Möbelpark an der Schlei GmbH	DOM	Frau Burmeister	24837	Schleswig	Neue Staße 7	04621/45 89 45	45 89 99
24022	Heidemöbel GmbH	Löns	Herr Löns	21337	Lüneburg	Theodor-Sturm-Str. 1	04131/66 77	66 99
24023	Möbelpark Buxtehude Meyer KG	Buxti	Herr Brasser	21614	Buxtehude	Stader Str. 15	04161/15 69	15 100
24024	Wohnkomfort Rotenburg GmbH	Wümmе	Frau Meier	27356	Rotenburg	Uferstr. 6	04262/11 22 33	11 22 99

## Kundendatei 2: Bewertung sowie Zahlungs- und Lieferungsbedingungen

Kd.-Nr.	Kurzname	KA	Liefer-Priorität	Bonität	Kreditlimit	Zahlungsmoral	Zahlungsbedingung	Lieferungsbedingung
24001	Möbelhof	B	hoch	hoch	35.000	gut	010 20 030	frei Haus
24002	Möbelpark	A	sehr hoch	sehr hoch	100.000	sehr gut	010 50 030	frei Haus
24003	Höpken	B	mittel	hoch	20.000	befriedigend	010 20 030	frei Haus
24004	Hildesia	C	ohne Priorität	hoch	10.000	gut	000 00 030	ab Werk
24005	Wohnbär	B	mittel	hoch	20.000	gut	010 20 030	frei Haus
24006	Kindl	B	mittel	hoch	30.000	gut	010 20 030	frei Haus
24007	Roland	B	mittel	hoch	20.000	sehr gut	010 20 030	ab Werk
24008	Röben	C	ohne Priorität	niedrig	10.000	befriedigend	000 00 030	ab Werk
24009	Westfalen	A	sehr hoch	sehr hoch	100.000	sehr gut	010 50 030	frei Haus
24010	Herrenhaus	B	sehr hoch	hoch	30.000	sehr gut	010 20 030	frei Haus
24011	Lüne	C	ohne Priorität	unbedenklich	10.000	gut	000 00 030	ab Werk
24012	Aller	C	ohne Priorität	unbedenklich	10.000	sehr gut	000 00 030	ab Werk
24013	GöMO	C	ohne Priorität	niedrig	0	schlecht	000 00 030	ab Werk
24014	Elbe	C	ohne Priorität	niedrig	0	schlecht	000 00 030	ab Werk
24015	Saala	C	ohne Priorität	niedrig	0	befriedigend	000 00 030	ab Werk
24016	Hedwig	B	hoch	hoch	30.000	sehr gut	010 20 030	ab Werk
24017	Löwe	C	mittel	unbedenklich	10.000	sehr gut	000 00 030	ab Werk
24018	Höxter	B	hoch	hoch	20.000	sehr gut	010 20 030	ab Werk
24019	Meissner	B	mittel	unbedenklich	30.000	gut	010 20 030	ab Werk
24020	Fördehaus	C	ohne Priorität	niedrig	0	schlecht	000 00 030	ab Werk
24021	Dom	B	hoch	sehr hoch	20.000	gut	010 20 030	frei Lager
24022	Löns	B	mittel	hoch	20.000	gut	010 20 030	ab Werk
24023	Buxti	C	ohne Priorität	unbedenklich	10.000	befriedigend	000 00 030	ab Werk
24024	Wümmme	A	sehr hoch	sehr hoch	80.000	sehr gut	010 50 030	frei Haus
24501	Francois	B	mittel	hoch	20.000	befriedigend	010 20 030	ab Werk

**Erläuterung:** Eingaben der Zahlungsbedingungen entsprechend KHK-FIBU; 010 50 030 = 10 Tage 5 % Skonto, 30 Tage netto Kasse

Kundendatei 3: Absatz und Umsatz (Vorjahr)											
Kd.-Nr.	Kurzname		Durchschnittlicher Absatz pro Monat							Umsatz	
		KA	Produktgruppe Trend	Sessel	Sofa	Tisch	Produktgruppe Klassik	Sessel	Sofa	Tisch	Durchschnitt
				1101	1102	1103	VK-Preis	1201	1202	1203	P1 - P12
				VK-Preis	VK-Preis	VK-Preis	VK-Preis	VK-Preis	VK-Preis	VK-Preis	
			638		1.360	518	727		1.690	725	Euro
24001	Möbelhof	B	8	2	2	2	2	2	1	1	12.729
24002	Möbelpark	A	4	4	6	6	16	7	8	7	41.327
24003	Höpken	B	2	2	2	2	2	2	2	2	11.316
24004	Hildesia	C	2	2	2	2					5.032
24005	Wohnbär	B	2	2	2	2	3	1	1	1	9.628
24006	Kindl	B	6	4	4	4					11.340
24007	Roland	B					4	3	2	3	8.463
24008	Röben	C	2	1	2	2					3.672
24009	Westfalen	A	18	10	10	10	8	4	4	4	45.740
24010	Herrenhaus	B	4	2	2	2	10	4	4	4	23.238
24011	Lüne	C	1	1	1	1					2.516
24012	Aller	C					1	1	1	1	3.142
24013	GöMö	C	2	1	1	1					3.154
24014	Elbe	C	1	1	1	1					2.516
24015	Saala	C	1	1	1	1					2.516
24016	Hedwig	B	7	3	4	4					10.618
24017	Löwe	C					1	1	1	1	3.142
24018	Höxter	B					4	2	2	2	7.738
24019	Meissner	B	6	4	4	4					11.340
24020	Fördehaus	C					1	2	0	2	2.177
24021	DOM	B	5	4	4	4					10.702
24022	Löns	B	4	4	4	4					10.064
24023	Buxti	C	2	1	1	1					3.154
24024	Wümmme	A	10	8	8	8	10	2	2	2	33.504
24501	Francois	B					4	2	2	2	7.738
	<b>Summe Absatz</b>		<b>87</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>286.506</b>
	<b>Summe Umsatz</b>		<b>55.506</b>	<b>77.520</b>	<b>31.598</b>	<b>31.598</b>	<b>47.982</b>	<b>23.200</b>	<b>50.700</b>	<b>23.200</b>	<b>286.506</b>
	<b>Jahresumsatz</b>										<b>3.438.072</b>

**Absatzplanung 1. Halbjahr  
20..**

Art.-Nr.	Art.-Bez.	Januar		Februar		März		April		Mai		Juni			
		Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.		
		Stück	Stück	Stück	Stück	Stück	Stück	Stück	Stück	Stück	Stück	Stück	Stück		
<b>Produktgruppe Trend</b>															
1101	Sessel Trend	77	64	-13	77	64	-13	103	103	0	99	109	10	95	86
1102	Sofa Trend	56	32	-24	56	44	-12	74	74	0	71	81	10	68	62
1103	Tisch Trend	56	34	-22	56	45	-11	74	74	0	71	81	10	68	62
<b>Produktgruppe Classic</b>															
1201	Sessel Classic	59	36	-23	59	55	-4	79	79	0	76	86	10	73	66
1202	Sofa Classic	29	16	-13	29	20	-9	38	38	0	37	47	10	35	32
1203	Tisch Classic	29	17	-12	29	22	-7	38	38	0	37	47	10	35	32

**Aktuelle Wettbewerbssituation:**

**Der Markt für Wohnzimmermöbel, gehobenes Segment**

**Orientierung ---> Wettbewerbssituation**

Ausgangssituation Markt: **Wohnzimmermöbel, gehobenes Segment**

Marktanteil der eigenen Firma [%]: **5**

Anzahl der Konkurrenten: **9**

	Konkurrenzfirma	Marktanteil [%]	Produkt	Verhalten des Konkurrenten
1	Alpholzbau GmbH	8	Wohnzimmereinrichtungen	Kooperationsbestrebungen
2	Danish Moebler Fanö	7	Wohnzimmermöbel	aggressiv am deutschen Markt
3	Detmolder Möbelbau AG	13	Polstermöbel	versucht Preisdumping
4	Diverse	8	Polstermöbel, Kastenmöbel	
5	Herforder Möbelbau GmbH	11	Wohn- und Schlafzimmereinricht	Diversifikation hochw. Büromöbel
6	Hessenmöbel GmbH	6	Wohnzimmereinrichtungen	Paßt sich an
7	Rociola Milano	7	Polstermöbel	expandiert stark
8	Schewiola Design	6	Wohnzimmereinrichtungen	Dynamisch
9	Schwarzwaldmöbel	29	Sessel, Tische, Sofas	baut Marktführerschaft aus

Lieferantendatei 1: Anschriften						
L.-Nr.	Firma	Kurzname	PLZ	Ort	Straße	Telefon Fax
44001	Harzer Holz-AG	Harzholz	38889	Blankenburg	Mozartstraße 4	(03 60 43)34 48 34 58
44002	Weserbergland Holzimport GmbH	Weserholz	31785	Hameln	Gertrudenstraße 11	(0 51 51)56 56 56 56 56 70
44003	Sollinger Holzwerke GmbH	Solling	37170	Uslar	Lange Straße 113	(0 55 71)34 45 56 34 45 99
44004	Ostwestfalenholz Kraus OHG	Brakel	33014	Bad Driburg	Peter-Hille-Weg 44	(0 52 53)12 13 22 55
44005	Mecklenburger Holzimport GmbH	Hanseholz	18147	Rostock	Landreiterstraße 33	(03 81)23 33 33 23 33 34
44006	Lausitzer Holz GmbH	Lauholz	02826	Görlitz	Krölstraße 78	(0 35 81)20 34 20 67
44007	Bad Muskauer Polsterwerk GmbH	Pückler	02953	Bad Muskau/Lausitz	Hauptstraße 37	(03 57 71)34 45 34 66
44008	Henkel & Co. KG	Henkel	40545	Düsseldorf	Burggrafenstraße 12	(02 11)23 23 23 23 23 55
44101	Danske Möblertextil	Dansk	01200	Aarhus	Verster Gade 4	(04 91)212/236757 212/23 67 55
44009	Baier KG	Baier	53227	Bonn	Dornheckenstraße 6	(02 28)54 54 54 54 54 66
44010	Eisenhüttenstadt Stahl AG	Eisenhütte	15890	Eisenhüttenstadt	Bahnhofstraße 4	(0 33 64)24 34 24 66
44011	Güstrower Polsterwerk AG	Barlach	18273	Güstrow	Schulstraße 4-8	(0 38 43)23 77 23 88
44012	Eisen & Bär OHG	Weißbär	02943	Weißwasser	Industriestraße 40	(0 35 76)12 12 12 13

### Lieferantendatei 2: Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Bewertung

L.-Nr.	Kurzname	Lieferbedingungen	Zahlungskonditionen	Qualität	Termin-treue
44001	Harzholz	ab Werk	00820045	1	2
44002	Weserholz	ab Werk	00000000	1	1
44003	Solling	ab Werk	00000000	1	1
44004	Brakel	frei Lager	00820045	1	1
44005	Hanseholz	frei Haus	00000000	1	1
44006	Lauholz	frei Haus	00820020	2	1
44007	Pückler	frei Haus	01020020	1	2
44008	Henkel	frei Haus	00000045	1	2
44009	Baier	ab Werk	00000014	1	3
44010	Eisenhütte	ab Werk	01020060	1	1
44011	Barlach	ab Werk	00820016	1	1
44012	Weißbär	ab Werk	01030020	1	1
44101	Dansk	ab Werk	00000060	1	1

#### Erläuterungen:

Die Noten für Qualität und Termintreue der Lieferanten sind wie Schulnoten vergeben

Eingaben der Zahlungsbedingungen entsprechend KHK-FIBU:

008 20 045 = 8 Tage 2,0 % Skonto, 45 Tage netto Kasse

**Personalstruktur: Unternehmensbereiche/Entgeltgruppen**

Unternehmensbereiche	G 1b	G 4b	G 4c	G 5c	G 8	L 4	L 5	L 9	L 10	L 11	Summe	in %
Geschäftsführung					3						3	9,38
Allgemeine Verwaltung			1								1	3,13
Rechnungswesen			1								1	3,13
Einkauf			1								1	3,13
Lager Beschaffung		1									1	3,13
Verkauf		1		1							2	6,25
Lager Versand	1										1	3,13
Arbeitsvorbereitung				1							1	3,13
Sägen und Hobeln					1	2	2	2		1	6	18,75
Fräsen und Bohren						2	2	2	1		5	15,63
Schleifen						2			1		3	9,38
Oberflächenbehandlung						2	2	2			4	12,50
Montage						2	1				3	9,38
Summe	1	2	2	3	3	1	10	7	2	1	32	100,00

## Designermöbel GmbH

### Stellenbeschreibung für Angestellte

<b>Name, Vorname:</b> Schlüter, Manfred	<b>Personalnummer:</b> 244
<b>Stellenbezeichnung:</b> Sachbearbeiter Verkauf	<b>Stellenkennzahl:</b> V.2
<b>Instanzielle Eingliederung:</b> Untergeordnet: Leiter Verkauf Übergeordnet:	<b>Stellenvertretung:</b> Wird vertreten von: Verkaufsleiter Vertritt: ---
<b>Zielsetzung:</b> Vollständige Auftragsabwicklung und Kundenbetreuung unter Beachtung der Zufriedenheit unserer Kunden bei gleichzeitiger Steigerung des Umsatzes und Vergrößerung des Marktanteils.	
<b>Stellenaufgaben:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitung der Kundenanfragen</li> <li>• Auftragsüberprüfung/ Prüfung der Lieferbereitschaft</li> <li>• Kontrolle der Kreditwürdigkeit des Kunden</li> <li>• PC-gestützte Auftragseingabe</li> <li>• Kundenkonditionen feststellen</li> <li>• Schreiben der Auftragsbestätigung/ Rechnung (mit KHK)</li> <li>• Auftragsüberwachung</li> <li>• Kontrolle der Auftragsrückstände</li> <li>• Systematische Bearbeitung von Reklamationen</li> <li>• Erfassen der Verkaufsdaten in EXCEL für die Umsatzstatistik</li> <li>• Sekretariatsarbeit</li> <li>• Erledigung der Korrespondenz mit WINWORD</li> <li>• Vorbereitung von Kundengesprächen und Tagungen</li> <li>• Terminplanung, Terminüberwachung</li> <li>• Erledigung der anfallenden Registraturarbeiten</li> <li>• Besuch der Fachmessen</li> </ul>	
<b>Kontakte</b> a) intern b) extern a) alle Abteilungen b) Zentralen und/oder Geschäftsstellen der Kunden Verkaufsbüros der jeweiligen Kunden	
<b>Erforderliche Qualifikationen:</b> a) Ausbildung b) Kenntnisse und Erfahrung c) Eigenschaften a) mittlerer Schulabschluss, kaufmännische Ausbildung b) Branchenkenntnisse: Möbelindustrie; Warenkenntnisse: Wohnmöbel; PC-Anwenderkenntnisse (WINWORD, EXCEL und KHK- Auftragsbearbeitung) c) selbstständig arbeitend, Fähigkeit zur Teamarbeit, Verhandlungsgeschick, Zuverlässigkeit, gutes Gedächtnis	

Maschinenbelegungszeiten für Produktgruppe "Trend"									
Masch.-Nr.	Masch.-Bezeichnung	Sessel Trend		Sofa Trend		Tisch Trend		Tisch Trend	
		in Minuten	Losgröße:	in Minuten	Losgröße:	in Minuten	Losgröße:	in Minuten	Losgröße:
		1 Stück	5 Stück	1 Stück	5 Stück	1 Stück	5 Stück	1 Stück	5 Stück
4	Langlochbohrmaschine	26						10	
6	Formatkreissäge	16		32		10			
9	Tischfräse			50					
11	Abrichtobelmaschine	18		26		8			
12	Dickenobelmaschine	12		22		8			
13	Breitbandschleifmaschine	18		26		16			
14	Reihenlochbohrmaschine			30					
16	Tischfräse	26				18			
18	Bandschleifmaschine					16			
19	Beschläge-Bohrgerät					4			
40	CNC-Fräser			8					
90	CNC-gest. Präzisionssäge			7					
Maschinenbelegungszeiten für Produktgruppe "Classic"									
Masch.-Nr.	Masch.-Bezeichnung	Sessel Classic		Sofa Classic		Tisch Classic		Tisch Classic	
		in Minuten	Losgröße:	in Minuten	Losgröße:	in Minuten	Losgröße:	in Minuten	Losgröße:
		1 Stück	4 Stück	1 Stück	4 Stück	1 Stück	4 Stück	1 Stück	4 Stück
4	Langlochbohrmaschine	26						10	
6	Formatkreissäge	18		30		10			
9	Tischfräse			50					
11	Abrichtobelmaschine	20		28		14			
12	Dickenobelmaschine	20		28		10			
13	Breitbandschleifmaschine	20		29		20			
14	Reihenlochbohrmaschine			38					
16	Tischfräse	36				20			
18	Bandschleifmaschine					10			
19	Beschläge-Bohrgerät					4			
40	CNC-Fräser			8					
90	CNC-gest. Präzisionssäge			5					

<b>Stücklistenmatrix für Produktgruppe "Trend"</b>									
Art.-Nr.	Art.-Bezeichnung	ME	Sessel Trend	Sessel Losgröße:	Sofa Trend	Sofa Losgröße:	Tisch Trend	Tisch Losgröße:	
			1 Stück	1 Stück	1 Stück	1 Stück	1 Stück	1 Stück	
3111	Kiefernbohle 60er	dm <sup>3</sup>	12,083				14,000		
3112	Kiefernbohle 70er	dm <sup>3</sup>		66,000					
3121	Kiefernbohle 30er	dm <sup>3</sup>	4,800		4,8		44,571		
3131	Kissen Trend klein	Stück	1	3					
3132	Kissen Trend groß	Stück	1	3					
3301	Schrauben	Stück	22	36			20		
3302	Verpackungskarton	m	5	8			5		
3303	Holzkleim	Liter	0,1	0,100			0,300		
3304	Tischbeschläge	Stück					4		
3305	Hartwachs	kg	0,200	0,400			0,400		
3306	Hartöl, spezial	Liter	1,000	1,500			2,000		
3307	Tischlerplatte	m <sup>2</sup>		2,824					
<b>Stücklistenmatrix für Produktgruppe "Classic"</b>									
Art.-Nr.	Art.-Bezeichnung	ME	Sessel Classic	Sessel Classic Losgröße:	Sofa Classic	Sofa Classic Losgröße:	Tisch Classic	Tisch Classic Losgröße:	
			1 Stück	1 Stück	1 Stück	1 Stück	1 Stück	1 Stück	
3211	Eichenbohle 70er	dm <sup>3</sup>		79,200					
3213	Eichenbohle 60er	dm <sup>3</sup>	14,500				16,800		
3222	Eichenbohle 30er	dm <sup>3</sup>	5,040	5,040			46,800		
3231	Kissen Classic klein	Stück	1	3					
3232	Kissen Classic groß	Stück	1	3					
3301	Schrauben	Stück	22	36			20		
3302	Verpackungskarton	m	5	8			5		
3303	Holzkleim	Liter	0,100	0,100			0,300		
3304	Tischbeschläge	Stück					4		
3305	Hartwachs	kg	0,200	0,400			0,400		
3306	Hartöl, spezial	Liter	1,000	1,500			2,000		
3307	Tischlerplatte	m <sup>2</sup>		2,824					

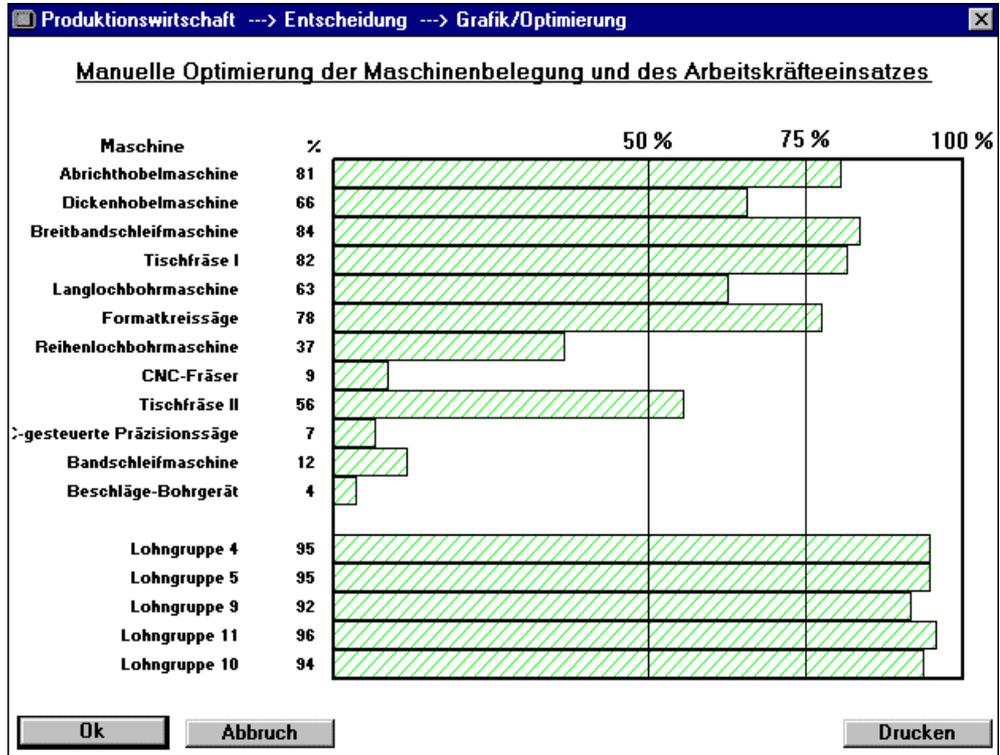
**Arbeitskräfteeinsatz für Produktgruppe "Trend"**

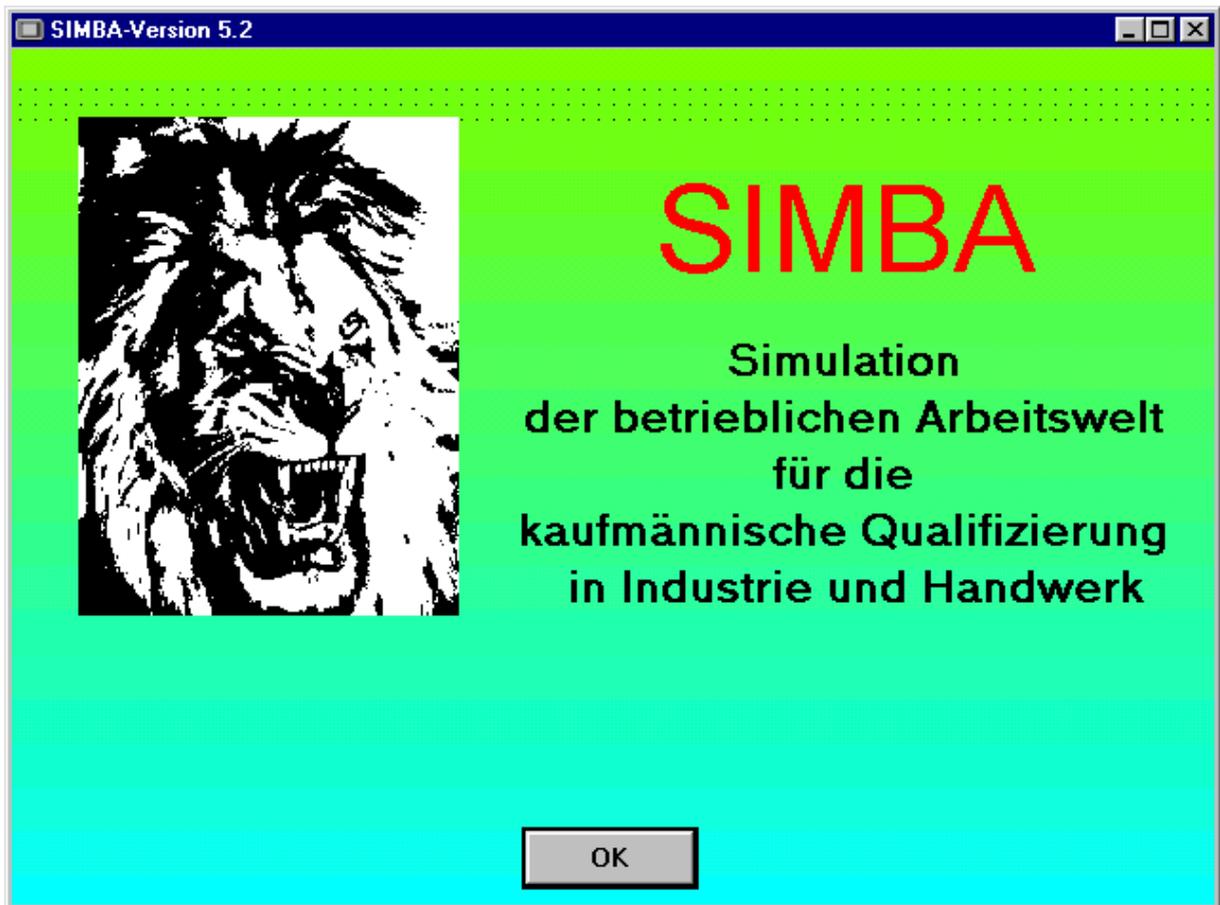
Lohn-Gruppe	Sessel Trend 1 Stück	Sessel Trend Losgröße:	Sofa Trend 1 Stück	Sofa Trend Losgröße:	Tisch Trend 1 Stück	Tisch Trend Losgröße:
	Std.	Min.	Std.	Min.	Std.	Min.
4		32		30		20
5	4	25	5	30	3	10
9	3	0	4	0	2	0
10		55		55		40
11		26		36		16

**Arbeitskräfteeinsatz für Produktgruppe "Classic"**

Lohn-Gruppe	Sessel Classic 1 Stück	Sessel Classic Losgröße:	Sofa Classic 1 Stück	Sofa Classic Losgröße:	Tisch Classic 1 Stück	Tisch Classic Losgröße:
	Std.	Min.	Std.	Min.	Std.	Min.
4		26		30		20
5	4	45	5	55	3	36
9	3	10	4	10	2	10
10		55		10		50
11		30		40		18

# Durchschnittliche Kapazitätsauslastung





# SIMBA-Handbuch

Fachgymnasium Wirtschaft

Lerngebiet 2:

Auftragsabwicklung mit Beschaffungs-, Pro-  
duktions- und  
Vertriebslogistik

auf der Grundlage des Modellunternehmens Designermö-  
bel GmbH



Inhalt



**SIMBA-HANDBUCH**

Auftragsbearbeitung:	Kundenaufträge erfassen	1
Auftragsbearbeitung:	Auftragsbestand mit Planung vergleichen	3
Auftragsbearbeitung:	Auftragsbestand mit Lagerbestand vergleichen	5
Auftragsbearbeitung:	Produktionsmenge ermitteln	7
Produktionsplanung:	Produktionsaufträge erfassen	9
Produktionsplanung:	Kapazitätsabgleich durchführen	11
Produktionsplanung:	Materialbedarf prüfen	13
Materialbeschaffung:	Angebotsvergleich durchführen – Lieferantenauswahl	15
Materialbeschaffung:	Beschaffungsvorgang erfassen	17
Materialbeschaffung:	Bezugskosten kalkulieren	19
Materialbeschaffung:	Bestellauftrag erteilen	21
Materialbeschaffung:	Wareneingang erfassen	23
Materialbeschaffung:	Eingangsrechnung und Zahlungsausgang buchen	25
Produktionssteuerung:	Produktion durchführen	27
Produktionssteuerung:	Fertigungscontrolling durchführen	29
Auftragsbearbeitung:	Fertigprodukte ausliefern – Rechnungsausgang/ Zahlungseingang	31
Auftragsbearbeitung:	Neukunden anlegen	33
Produktionsplanung:	Überstunden mit Tarifvertrag abgleichen	35
Produktionsplanung:	Über Lohnzuschläge informieren	37
Glossar		39



Orientierung über den Auftragsbearbeitungsprozess



## Intentionen



### SIMBA-HANDBUCH

Dieses Handbuch soll Hilfestellungen bei der Arbeit mit dem Programm SIMBA geben und zu Überlegungen zum betriebswirtschaftlichen Hintergrund des Auftragsabwicklungsprozesses anregen.

Deshalb wird auf der jeweils ungeraden **linken** Seite eine kurze Einführung in die betriebswirtschaftliche Problematik gegeben und auf der nebenstehenden **rechten** Seite der Bildschirm abgedruckt, der bei dem jeweiligen Prozessschritt mit SIMBA zu bearbeiten ist.

Auf den **linken** Seiten finden Sie eine sehr stark vereinfachte Darstellung der Prozesskette, die den jeweiligen Bearbeitungsschritt einordnen soll. Hier soll ein Anknüpfungspunkt für die unterrichtliche Arbeit gegeben werden. Diese Prozessketten orientieren sich an der Abfolge der Arbeiten mit SIMBA. Die betriebswirtschaftlichen Aussagen erfordern eine vertiefende Betrachtung im Unterricht. Anmerkungen und Fragen können Sie sich direkt in das Handbuch schreiben, damit sie später aufgearbeitet werden können.



Das Symbol soll dazu anregen, unbekannte Begriffe aufzuschreiben, um ein Glossar zu entwickeln, das Definitionen und Hinweise für Sie enthält.

Auf der **rechten** Seite finden Sie unter einem gleichen Stichwort die Hinweise zur Bearbeitung mit SIMBA. Oben ist die notwendige Menü-Auswahl angegeben, darunter sehen Sie den Bearbeitungsbildschirm, der sich bei der Arbeit mit SIMBA ergibt.



Unter diesem Symbol finden Sie einige wichtige Hinweise für die Arbeit mit dem Programm. Diese sollten Sie unbedingt beachten, weil Ihnen sonst die folgenden Arbeitsschritte nicht deutlich werden.

In dem freien Platz unter den Bildschirmfotos können Sie sich weitere Notizen machen, die Sie für eine spätere Arbeit benötigen.

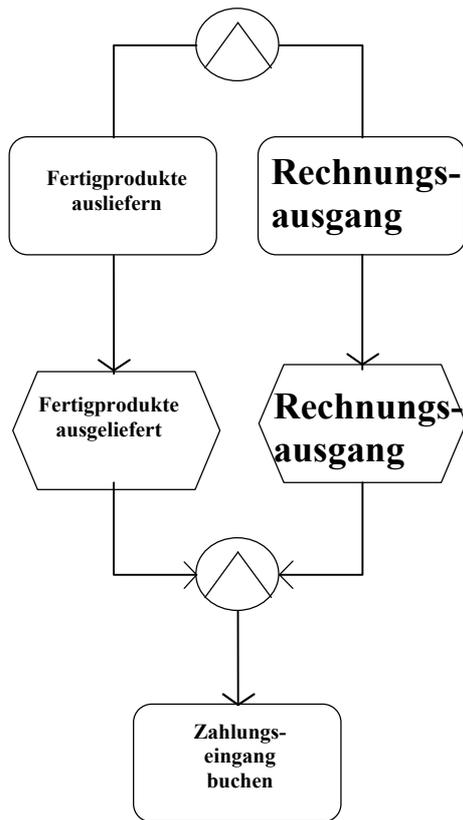
Das gesamte Handbuch dient auch als ein Nachschlagewerk, das Sie bei komplexeren Fällen zu Hilfe nehmen können und sollen.



Erläuterungen



SIMBA-HANDBUCH



„ Ein Geschäftsprozess besteht aus einer zusammenhängenden abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe notwendig sind.“ (Staud, Josef: Geschäftsprozessanalyse mit Ereignisgesteuerten Prozessketten. Berlin, Heidelberg 1999, S. 6.)

**Funktion:** Aufgabe, die durchzuführen ist. Handlungen, Tätigkeiten oder Vorgänge, die erledigt werden müssen, um ein Ereignis oder eine Situation herzustellen.

**Ereignis:** Situation, die einen erreichten Zustand im betrieblichen Prozess beschreibt.

**Verknüpfung UND:** beschreibt, dass beide Ereignisse erreicht sein müssen, bevor die folgende Funktion durchgeführt werden kann. Andere Verknüpfungen in unseren Ketten sind XOR und ODER. **XOR** beschreibt, dass genau ein Ereignis eingetreten sein muss, bevor die nächste Funktion ausgeführt werden kann, **ODER** gibt an, dass eines von mehreren eingetreten sein muss.

Mehrere **Ereignisse** können durch **Funktionen** auf verschiedene Arten miteinander **verknüpft** werden und bilden eine **Prozesskette**.

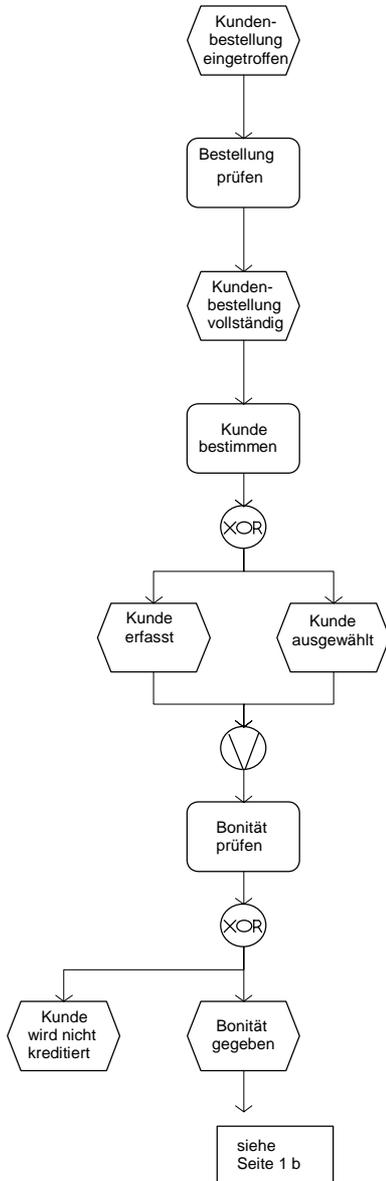
Die Geschäftsprozesse insgesamt ergeben die **Wertschöpfungskette** der Unternehmung.

Die hier angegebenen Prozesse sind auf den Ablauf der Arbeit mit SIMBA bezogen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



Kundenaufträge erfassen: Bestellung Westfalen Möbel-Center GmbH

Bestellung eines uns bekannten Kunden geht bei **DM** ein. Vergleiche den Beleg von Westfalen Möbel-Center GmbH.



**Jeder Kundenauftrag muss im Informationsverarbeitungssystem des Unternehmens erfasst werden.**

Dadurch bekommen wir Zugriff auf alle relevanten Informationen, um diesen Auftrag bearbeiten zu können. Anschließend stehen die eingegebenen Daten für die Bearbeitung weiterer Prozesse im Unternehmen zur Verfügung. Bevor der Auftrag bestätigt werden kann, sind bestimmte Prüfungen vorzunehmen.

Im ersten Schritt muss kontrolliert werden, ob die Bestellung vollständig ist, ob sie also alle notwendigen Informationen enthält. In diesem Beispiel werden die vereinbarten Preise und Rabattstaffeln, die Mengen, die Artikelbezeichnungen sowie die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen überprüft. Es ist zu untersuchen, ob die vom Kunden eventuell gewünschte Lieferzeit erfüllt werden kann.





Kundenaufträge erfassen



	1	2	3	4	5
Absatzwirtschaft					
		Orientierung			
			Kundendatei		
				Auswahlliste Kunden	

**Absatzwirtschaft --> Orientierung --> Kunde**

Kundennummer	24009	Kurzname	Westfalen
Firma/Organisation	Westfalen Möbel-Center GmbH		
Ansprechpartner	Frau Biel		
PLZ	33602	Ort	Bielefeld
Telefon	0521/ 33 55 88	Telefax	0521/ 33 55 99
Lieferbedingungen	>> frei Haus	Kundenart	>> A
Lieferpriorität	>> Sehr hoch	Versandart	>>

<b>Rabatt [%]</b>		ab Menge [ME]	
	-	ab Menge [ME]	-
	15.0	ab Umsatz (EUR)	42500.00

Vertreter	>>	Zahlungsbedingung	>> 5 % innerh. 10 Tage, 30 Tage Ziel
Bonität	>> Sehr gut	Valuta	>> Euro
Zahlungsmoral	>> Sehr gut	Kreditlimit [EUR]	100000.00

**Bisher bezogene Fertigprodukte**

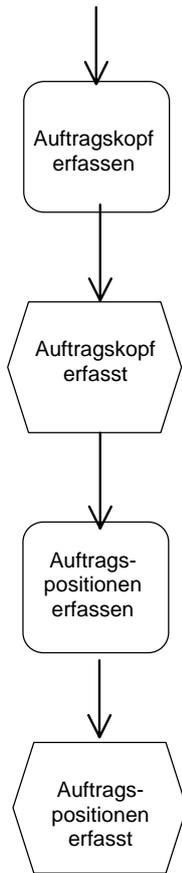
Ok    Abbruch    Löschen    Drucken



Die Höhe des Wertrabattes ist abhängig vom Auftragswert. Die Rabattstaffel ist Bestandteil der Unternehmensbeschreibung. Da A-Kunden i. d. R. mit jeder Bestellung ein hohes Auftragsvolumen tätigen, ist in der Kundendatei ein Rabattsatz von 15 % eingetragen.



### Kundenaufträge erfassen: Bestellung Westfalen Möbel-Center GmbH



Die Auftragspositionen werden erfasst, wenn die Prüfung vollständig abgeschlossen wurde. Für jede Auftragsposition ist eine Erfassung in der Vorgangsliste notwendig. Die Daten stehen anschließend für die weiteren Planungsschritte und die Ausführung des Auftrages zur Verfügung.





Auftragsbearbeitung

- 2 b -

	Kundenaufträge erfassen				
	1	2	3	4	5
	Absatzwirtschaft				
		Entscheidung			
			Vorgangsliste		
				Neu	

Entscheidung ---> Vorgangsliste

fd. Nr.	Art.-Nr. / EAN	Bezeichnung	ME	Kunde	Verkaufsmenge	barter Preis	n Periode	Erledigt
28	1101	SeTre	Stück	Diverse C-Kunden	16.000	689.00	5	
29	1102	SoTre	Stück	Diverse C-Kunden	11.000	1469.00	5	
30	1103	TiTre	Stück	Diverse C-Kunden	10.000	559.00	5	
31	1201	SeCla	Stück	Diverse B-Kunden	44.000	727.00	5	
32	1202	SoCla	Stück	Diverse B-Kunden	19.000	1690.00	5	
33	1203	TiCla	Stück	Diverse B-Kunden	23.000	725.00	5	
34	1101	SeTre	Stück	Diverse B-Kunden	43.000	638.00	5	
35	1102	SoTre	Stück	Diverse B-Kunden	35.000	1360.00	5	
36	1103	TiTre	Stück	Diverse B-Kunden	36.000	518.00	5	
37	1201	SeCla	Stück	Wohncomfort Rote	8.000	710.10	5	
38	1202	SoCla	Stück	Wohncomfort Rote	3.000	1646.10	5	
39	1203	TiCla	Stück	Wohncomfort Rote	2.000	701.10	5	
40	1101	SeTre	Stück	Wohncomfort Rote	12.000	620.10	5	
41	1102	SoTre	Stück	Wohncomfort Rote	7.000	1322.10	5	
42	1103	TiTre	Stück	Wohncomfort Rote	9.000	503.10	5	

Anzeige in Verpackungseinheiten

Ok Abbruch Löschen Neu Drucken



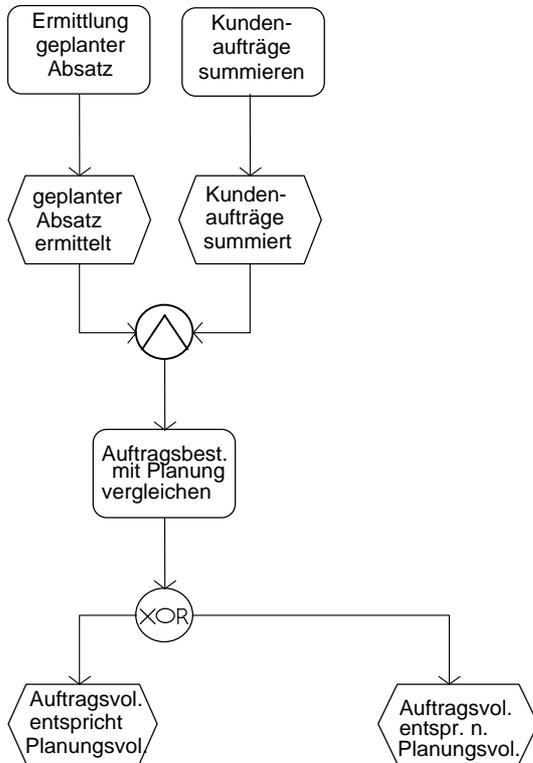
Alle vorliegenden Kundenaufträge sind zu erfassen. Im Sinne einer ABC-Analyse werden die umsatzstärksten Kunden als A-Kunden und die umsatzschwächsten Kunden als C-Kunden bezeichnet. Aufträge werden in SIMBA im Gegensatz zu einer kommerziellen Auftragsbearbeitung nach Artikeln erfasst; daher ist für jede Bestellposition (Artikel) eine Zeile in der Vorgangsliste anzulegen. Der Punkt bei der Angabe der Verkaufsmenge ist als Komma und nicht als Tausenderpunkt zu verstehen. Im letzten Vorgang werden 9 Stück erfasst. In der Spalte "Vereinbarter Preis" sind gegebenenfalls gewährte Rabatte entsprechend der Rabattstaffel zu berücksichtigen. Die Eingaben in diesem Bildschirm sind abschließend mit "Ok" zu bestätigen.

Bei fehlerhaften Eingaben ist der entsprechende Vorgang zu markieren und mit dem Button „Löschen“ herauszunehmen.

Bei Kunden, die "frei Haus" beliefert werden, ist zu prüfen, ob die Frachtkosten bereits in der Frachttabelle erfasst sind.



Auftragsbestand mit Planung vergleichen



Zusätzliche Aufträge können zu mehr oder weniger größeren Abweichungen zwischen Plan- und Istzahlen führen und damit auch weitere Entscheidungen in anderen betrieblichen Funktionsbereichen erforderlich machen.

**Deshalb ist für jeden Artikel ein Soll-Ist-Vergleich im Sinne eines operativen Absatzcontrollings betriebswirtschaftlich notwendig.**

**Die Soll-Daten ergeben sich aus der Absatz-/Umsatzplanung für jeden einzelnen Artikel im Rahmen der Simulation. Für die Istwerte ist das Auftragsbuch als EXCEL-Datei heranzuziehen (vgl. S. 4 b).**

Diese Überprüfung dient nicht der Feststellung, ob der Auftrag zu realisieren ist; vielmehr geht es ausschließlich um Steuerungsaspekte.

Die Planungsdaten stammen aus der bereits erfolgten Erfassung aller Aufträge und dienen der zukünftigen Fertigungsorganisation.





	Auftragsbestand mit Planung vergleichen				
	1	2	3	4	5
	Absatzwirtschaft				
		Entscheidung			
			Absatz-/Umsatz- planung		
				Auswahlliste Fertig- produkte	

Entscheidung ---> Absatz- / Umsatzplanung
✕

**Artikel-Nr. / EAN: 1201**  
**Artikelbezeichnung: Sessel Classic**  
**ME: Stück**

Periode	01	02	03	04	05	06	07
Absatz	59.000	59.000	79.000	76.000	73.000	66.000	4
Umsatz	43184.000	43184.000	57578.000	55179.000	52780.000	47982.000	3118

◀
▶

Neu
Löschen
Anzeige in Verpackungseinheiten

Ok
Abbruch
Drucken



Der Vergleich zwischen dem geplanten Absatz für den Monat und den vorliegenden Kundenaufträgen ist für jedes Fertigprodukt einzeln durchzuführen. Der geplante Umsatz ergibt sich aus der Bewertung der geplanten Absatzmengen mit erwarteten Durchschnittsverkaufspreisen.



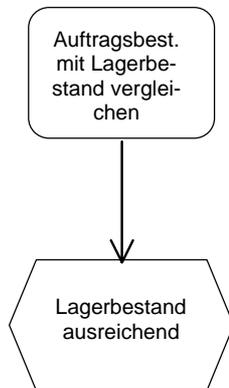
Auftragsbuch						
Monat:	Produktgruppe Trend			Produktgruppe Classic		
Mai	Sessel	Sofa	Tisch	Sessel	Sofa	Tisch
	1101	1102	1103	1201	1202	1203
<b>Absatzplanung</b> <i>Mengen aus SIMBA</i>						
<b>Aufträge aus Auftragsbuch:</b>						
Diverse C-Kunden = bereits erfasst	16	11	10	8	4	6
Diverse B-Kunden = bereits erfasst	43	35	36	44	19	23
Wohncomfort Rotenburg = bereits erfasst	12	7	9	8	3	2
<b>Summe Auftragsbestand</b> <i>Erfassung in VL-Absatzwirtschaft</i>						
<b>Lagerbestand gesamt,</b> <i>davon Mengen aus SIMBA</i>						
a) Mindestbestand/Reservierung						
b) frei verfügbar						
<b>Lagerabbau/Lageraufbau</b>						
Losgröße	4	4	4	5	5	5
<b>Vorläufige Produktionsmenge</b> <i>Erfassung in VL-Produktion</i>						
<b>Optimierung Produktionsmenge</b> <i>Erfassung in Optimierung</i>						
<b>Produktionsmenge</b>						



Dieses Planungsblatt liegt als EXCEL-Datei vor und wird als Auftragsbuch bezeichnet, weil hier der Soll-Ist-Vergleich der Aufträge durchgeführt wird. Durch eine Abstimmung der Mengen und die Einbeziehung der Losgrößen kann die Kapazitätsauslastung optimiert werden. Die vorhandenen Daten stammen aus den bereits erfassten Aufträgen.



## Auftragsbestand mit Lagerbestand an Fertigprodukten vergleichen



**Es ist zu prüfen, ob die Lagerbestände abgebaut werden sollen oder können. Polstermöbel werden im Rahmen der Auftragsfertigung produziert. Kleine Lagerbestände werden vorgehalten (Mindestbestand), um auf Absatzschwankungen reagieren zu können. Zu hohe Lagerbestände werden wegen des Risikos von modischen Veränderungen (Farben, Design, Holzarten, Kapitalbindung) vermieden.**

Liegen die Bestände über dem Mindestbestand, ist zu prüfen, ob ein Lagerabbau vor dem Hintergrund des Lagerrisikos und der Lagerkosten sinnvoll ist.

Die Aufträge sind saisonal unterschiedlich hoch, die Produktion sollte möglichst gleichmäßig erfolgen, deshalb kann es vorübergehend zu einem größeren Lageraufbau kommen.





	Auftragsbestand mit Lagerbestand vergleichen				
	1	2	3	4	5
	Absatzwirtschaft				
		Entscheidung			
			Lagerbestände (Kontrolle)		

Entscheidung ---> Lagerbestände (Kontrolle) X

**Lagerbestände an Fertigprodukten**

Art.-Nr. / EAN	Artikel	ME	Bestand	Mindestbestand	Warnung
1101	Sessel Trend	Stück	9,000	8,000	
1102	Sofa Trend	Stück	10,000	12,000	<<<
1103	Tisch Trend	Stück	6,000	5,000	
1201	Sessel Classic	Stück	12,000	8,000	
1202	Sofa Classic	Stück	15,000	12,000	
1203	Tisch Classic	Stück	12,000	12,000	

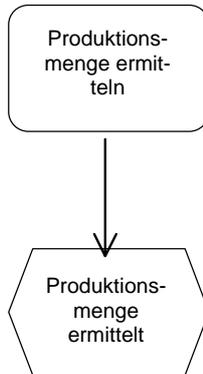
Anzeige in Verpackungseinheiten



Bestand und Mindestbestand werden für jeden einzelnen Artikel aufgeführt. Wird der Mindestbestand unterschritten, erfolgt in der Spalte "Warnung" ein entsprechender Hinweis.



## Produktionsmenge ermitteln



Bei der Ermittlung der zu produzierenden Menge sind die vorliegenden Auftragsbestände mit den verfügbaren Lagerbeständen (Bestand abzgl. Mindestbestand) abzugleichen. Das Ergebnis ist ein mengenmäßiger Vorschlag für die Produktionsmenge des entsprechenden Artikels. Anzustreben ist eine möglichst kontinuierliche Kapazitätsauslastung auch bei schwankenden Absatzzahlen. Die Mindestbestände sind möglichst einzuhalten.

Die Bildschirmmaske „Gesamtbedarf an Fertigprodukten gemäß Auftragserfassung“ ist im Zusammenhang mit der Maske „Lagerbestände an Fertigprodukten“ zu sehen und dient der Information und Entscheidungsvorbereitung für die Vorgangsliste „Produktionsaufträge erfassen“.





	Produktionsmenge ermitteln				
	1	2	3	4	5
	Absatzwirtschaft				
		Entscheidung			
			Gesamtbedarf		

Entscheidung ---> Gesamtbedarf

**Gesamtbedarf an Fertigprodukten gemäß Auftragserfassung**

Art.-Nr. / EAN	Bezeichnung	ME	Bedarf	Bestand akt. Periode	Bestand für Folgeperioden	Periode
1101	Sessel Trend	Stück	85,000	1,000	-84,000	6
1102	Sofa Trend	Stück	62,000	-2,000	-64,000	6
1103	Tisch Trend	Stück	64,000	1,000	-63,000	6
1201	Sessel Classic	Stück	68,000	4,000	-64,000	6
1202	Sofa Classic	Stück	31,000	3,000	-28,000	6
1203	Tisch Classic	Stück	35,000	0,000	-35,000	6

**Anzeige in Verpackungseinheiten**

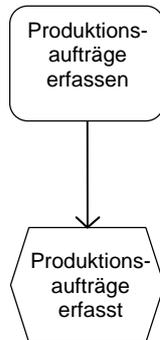
Ok
Abbruch
Drucken



Die aus der Vorgangsliste aufaddierten Kundenaufträge ergeben für die einzelnen Artikel den aktuellen Bedarf. Dieser Gesamtbedarf sollte mit dem EXCEL-Planungsblatt (Summe Auftragsbestand) abgestimmt werden.  
 Unter Berücksichtigung des aktuellen Lagerbestandes (verfügbarer Bestand ohne Mindestmenge) ergibt sich der "Bestand für die Folgeperiode". Dieser Bestand zeigt bei negativem Vorzeichen (unterlegt) die Mindestproduktionsmenge für die Folgeperiode an.



## Produktionsaufträge erfassen



**Nach dem mengenmäßigen Produktionsvorschlag des vorherigen Arbeitsschrittes ist nun im Rahmen der Arbeitsvorbereitung der Produktionsauftrag zu erfassen. In diesem Zusammenhang sind für jedes Produkt Stückzahlen (Losgrößen beachten) und Fertigungsverfahren festzulegen und in die Vorgangsliste einzutragen, die dann Basis für die weiteren Entscheidungen sind.**

Der Produktionsbereich kann organisatorisch sehr verschieden gestaltet werden. Je nach gewählter Organisationsform entstehen unterschiedlich viele Schnittstellen zu den Material- und Informationsflüssen, die entsprechend zu verknüpfen sind.

Das hier vorliegende Fertigungsverfahren ist die Werkstattfertigung. Dennoch wird auch dieses Verfahren in Richtung objektorientierter Fließprinzipien verändert. Dies wird auch aus dem Grundriss der einzelnen Werkstätten deutlich.





Produktionsaufträge erfassen



	1	2	3	4	5
Produktionswirtschaft					
		Entscheidung			
			Vorgangsliste		
				Neu	
					Auswahlliste Fertigprodukte

Entscheidung ---> Vorgangsliste

Lfd. Nr.	Prod.-Nr.	Bezeichnung	ME	Auftragsvolumen	Produktionsverfahren	Kunde	Erledigt
1	1101	SeTre	Stück	84	23		
2	1102	SoTre	Stück	64	24		
3	1103	TiTre	Stück	64	20		

**Gesamtbedarf**

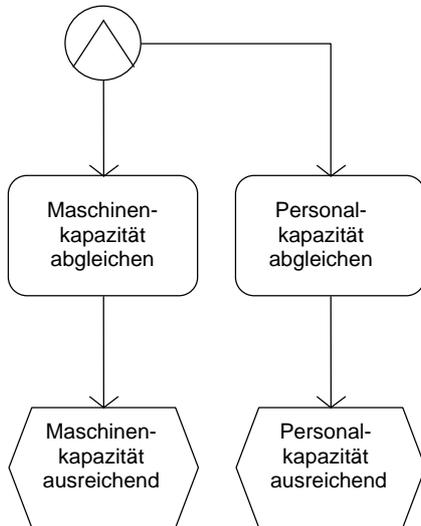
Ok    Abbruch    Löschen    Neu    Drucken



Das Produktionsverfahren wird durch Doppelklick aufgerufen. Für jedes Produkt ist jeweils ein Fertigungsverfahren hinterlegt und mit den betriebsinternen Nummern von 2-39 gekennzeichnet. Das angezeigte Produktionsverfahren wird mit "Ok" bestätigt. Das Feld "Kunde" ist nur bei kundenspezifischen Besonderheiten notwendig. Zur Überprüfung des Auftragsvolumens kann über den gleichnamigen Button der "Gesamtbedarf" angezeigt werden. Die Eingaben in diesem Bildschirm sind abschließend mit "Ok" zu bestätigen. Genauere Angaben zum Fertigungsverfahren (Maschinenbelegung, Arbeitskräfteeinsatz und Stücklisten) können unter Produktionswirtschaft – Orientierung – Produktionsverfahren aufgerufen werden.



## Kapazitätsabgleich durchführen



Im Rahmen der Kapazitätsplanung werden die Fertigungsaufträge den zur Bearbeitung benötigten Betriebsmitteln zugeordnet. Die Maschinenbelegung und der Arbeitskräfteeinsatz lassen sich grafisch aufbereiten, veranschaulichen und problematisieren. Man erkennt, welche Betriebsmittel in welchem Umfang ausgelastet werden (Auslastungsgrad).

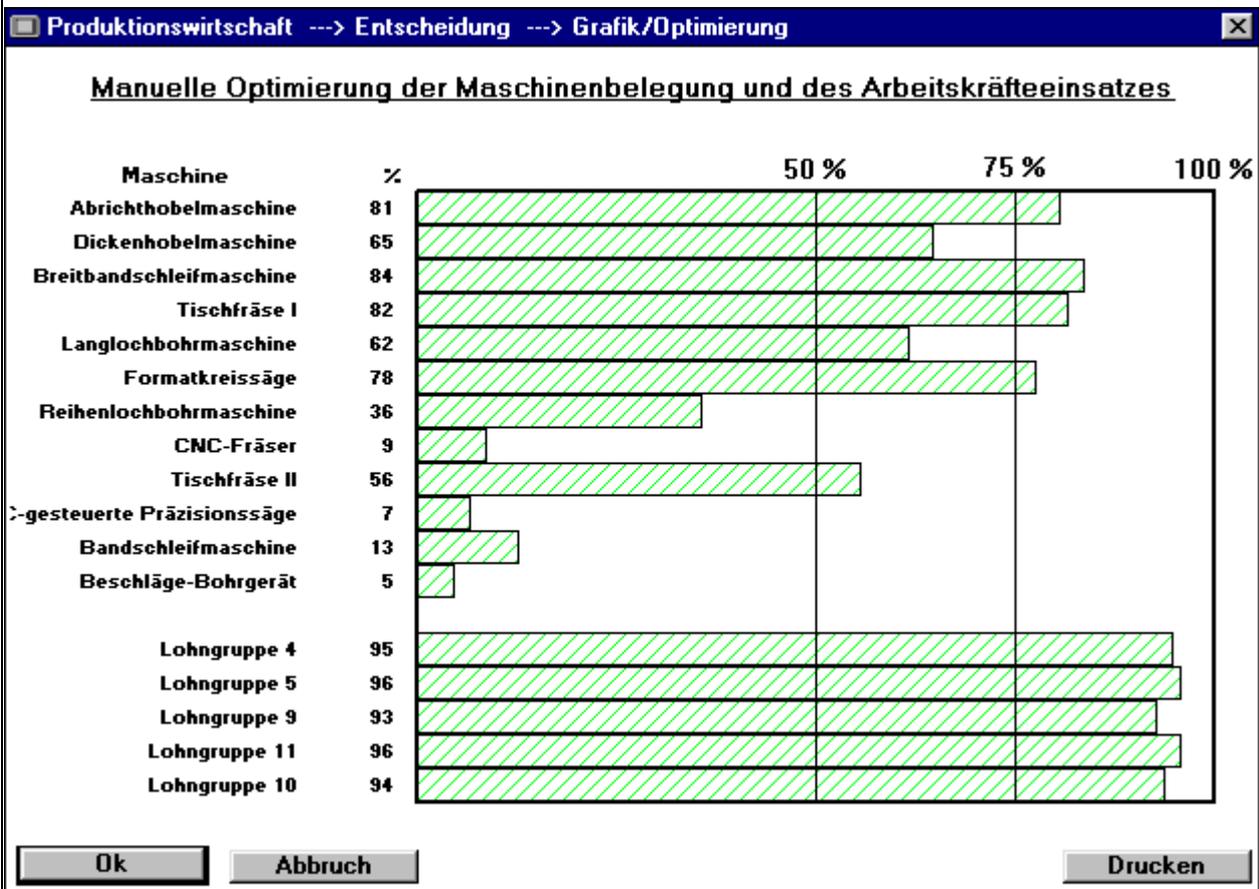
**Der Kapazitätsabgleich macht deutlich, welche Lohngruppen in welchem Maße beansprucht werden. Wenn Aufträge zu Überstunden führen, ergeben sich höhere Personalkosten, die wiederum bei der Angebotskalkulation berücksichtigt werden müssten.**

Werden teure Maschinen nur gering ausgelastet, müssen die entstehenden Kosten (Abschreibungen und Fixkosten) den geringen Produktmengen trotzdem zugerechnet werden. Dadurch erhöhen sich die Stückkosten, was zu einem höheren Angebotspreis führen müsste. Betriebswirtschaftlich ist es daher sinnvoll, eine möglichst hohe und gleichmäßige Kapazitätsauslastung zu erreichen. Bei Auftragsfertigung mit stark schwankenden Absatzzahlen ist dieses Ziel nur sehr schwer zu erreichen.





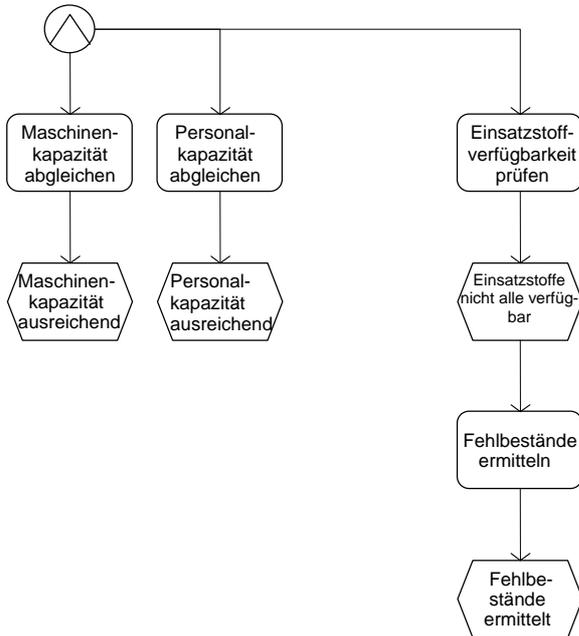
	Kapazitätsabgleich durchführen				
	1	2	3	4	5
	Produktionswirtschaft				
		Entscheidung			
			Optimierung		
				Grafik	



Sofern Lohngruppen eine Auslastung von mehr als 100 % ausweisen, ist im Unternehmensbereich Personalwirtschaft zu prüfen, ob und gegebenenfalls in welchem Umfang laut Tarifvertrag und/oder Betriebsvereinbarung Überstunden möglich sind.



## Materialbedarf prüfen



**Der optimierte Produktionsplan ist die Grundlage für die Ermittlung des Materialbedarfs. Es muss geprüft werden, welche Bestände zurzeit verfügbar sind und welche Fehlbestände auftreten. Fehlbestände führen zu Stockungen oder zum Stillstand der gesamten Produktion - dadurch entstehen Kosten, die unbedingt vermieden werden müssen. Die Risiken für den Absatzmarkt (verärgerte Kunden, Unzuverlässigkeit, ...) können erheblich sein.**

Der Materialbedarf ergibt sich durch Multiplikation der Stückzahlen mit dem Teilebedarf je Stück, vgl. Stücklistenmatrix.

Die Ermittlung der benötigten Materialien erfolgt durch die Stücklistenauflösung für jedes Produkt. Aus der Summe der benötigten Materialien für alle Produkte ergibt sich der Beschaffungsauftrag der Periode, der optimiert werden muss.

Es handelt sich um eine verbrauchsgesteuerte Materialdisposition.





Produktionsplanung

	<b>Materialbedarf prüfen</b>				
	1	2	3	4	5
	Produktionswirtschaft				
		Entscheidung			
			Materialbedarf in der Periode		

Entscheidung ---> Materialbedarf in der Periode

**Gemäß Optimierung ergibt sich folgender Gesamtbedarf:**

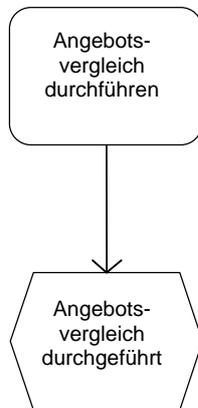
Art.-Nr. / EAN	Bezeichnung	ME	Bedarf	Wert [EUR]	rfügbarer Besta	Fehlbestand
3213 R	Eichenbohle 60er	Kubikdezimete	1.530,500	2.586,55	2.378,625	
3211 R	Eichenbohle 70er	Kubikdezimete	2.376,000	4.134,24	2.773,200	
3222 R	Eichenbrett 30er	Kubikdezimete	2.116,800	3.471,55	3.859,520	
3305 H	Hartwachs	kg	107,000	1.367,46	134,400	
3306 H	Hartöl, spezial	Liter	488,000	4.992,24	676,500	
3303 H	Holzkaltleim	Liter	54,000	1.043,82	34,200	19,800
3111 R	Kiefernbohle 60er	Kubikdezimete	1.910,972	1.375,90	3.460,962	
3112 R	Kiefernbohle 70er	Kubikdezimete	4.224,000	3.125,76	5.851,200	
3121 R	Kiefern Brett 30er	Kubikdezimete	3.562,944	2.351,54	234,578	3.328,366
3232 Z	Kissen Classic groß	Stück	155,000	6.510,00	121,000	34,000
3231 Z	Kissen Classic klein	Stück	155,000	4.030,00	279,000	
3132 Z	Kissen Trend groß	Stück	276,000	9.936,00	474,000	
3131 Z	Kissen Trend klein	Stück	276,000	6.072,00	408,000	
3301 H	Schrauben	Stück	8.642,000	2.419,76	22.004,000	
3304 Z	Tischbeschläge	Stück	396,000	1.924,56	800,000	



Der aus dem Produktionsprogramm abgeleitete Bedarf wird dem verfügbaren Bestand gegenübergestellt. Ein Fehlbestand wird in der so gekennzeichneten Spalte als Fehlbestand ausgewiesen. Es ist sinnvoll, diesen Bildschirm im Falle des Fehlbestands auszudrucken.



## Angebotsvergleich durchführen - Lieferantenauswahl treffen



**Nachdem die geplante Nettoeinkaufsmenge aus der jeweiligen Bedarfsmenge abgeleitet wurde, muss entschieden werden, bei welchem Anbieter bestellt werden soll. Bei diesem Angebotsvergleich spielen folgende Kriterien u. a. eine Rolle:**

- Mindestabnahmemenge
- Max. mögliche Liefermenge
- Einstandspreis pro Mengeneinheit
- Lieferzeit
- Qualität
- Termintreue
- Zuverlässigkeit
- Langfristige Lieferbeziehung

**Mit der Bezugskostenkalkulation ist ein Angebotsvergleich zwischen den in Frage kommenden Lieferanten durchzuführen.**





	Angebotsvergleich durchführen				
	1	2	3	4	5
	Materialwirtschaft				
		Entscheidung			
			Angebotsvergleich		
				Auswahlliste Artikel	

**Materialwirtschaft ---> Entscheidung ---> Angebotsvergleich**

**Artikel-Nr. / EAN:** 3121      **Artikelbezeichnung:** Kiefern Brett 30er  
**ME:** Kubikdezimeter

Lieferant: Hanseholz    Lauholz

**Info**    **Hanseholz**

**ME: Kubikdezimeter**

<b>Geplante Nettoeinkaufsmenge in ME</b>	5000.000
<b>Einkaufspreis pro ME (EUR)</b>	0.66
<b>- Lieferrabatt (EUR)</b>	0.10
<b>= Zieleinkaufspreis pro ME (EUR)</b>	0.56
<b>Zieleinkaufspreis pro Bestellmenge (EUR)</b>	2800.00
<b>- Lieferskonto (EUR)</b>	0.00
<b>+ Einkaufskosten (EUR)</b>	0.00
<b>= Bareinkaufspreis (EUR)</b>	2800.00
<b>+ Frachtkosten (EUR)</b>	0.00
<b>+ Wertzoll (EUR)</b>	0.00
<b>Transportversicherung (EUR)</b>	0.00
<b>= Einstandspreis (Bezugspreis) für die geplante Bestellmenge (EUR)</b>	2800.00
<b>= Einstandspreis pro ME (EUR)</b>	0.56

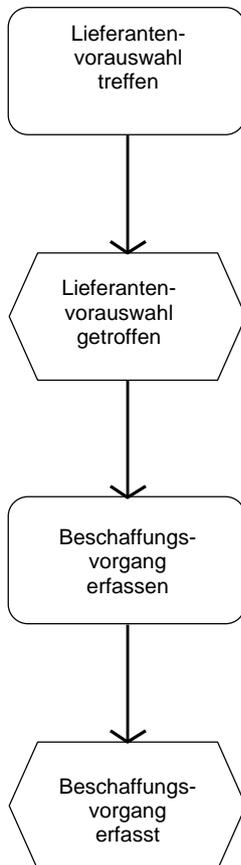
**Ok    Abbruch    Drucken**



Zunächst ist die "geplante Nettoeinkaufsmenge in ME" einzugeben. Danach sind die möglichen Lieferanten anzuklicken. Alle Angebote sind als "verbindlich" anzusehen. Über den Info-Button können weitere Informationen zur Beurteilung der einzelnen Lieferanten eingesehen werden. Lieferzeit „0“ bedeutet, dass bei einer Bestellung noch in der aktuellen Periode geliefert wird. Die Angaben zu Liefertreue und Qualität sind wie Schulnoten zu verstehen. Der im Info-Fenster angezeigte Rabattsatz wird in der Berechnung nur bei Erreichen der Mindestmengen lt. Angebot berücksichtigt.



## Beschaffungsvorgang erfassen



Entsprechend der Materialbedarfsplanung sind die benötigten Mengen in der Vorgangsliste zu erfassen. In diesem Zusammenhang sind Vorentscheidungen über die Lieferantenauswahl und die Bestellmenge zu treffen. Diese können im Rahmen eines Angebotsvergleichs jederzeit verändert werden.





	<b>Beschaffungsvorgang erfassen</b>				
	1	2	3	4	5
	Materialwirtschaft				
		Entscheidung			
		Vorgangsliste			
			Neu		
				Auswahlliste Artikel	

Materialwirtschaft ---> Entscheidung ---> Vorgangsliste									
d. N	Art.-Nr. / EAN	Artikel	/areneing. aus Dis	Lieferant	Menge	ME	liefertermi	Status	
1	3121	Kiefern Brett 30er		Hanseholz	5000.000	Kubikd	5		

**Materialbedarf in der Periode**

Bei der Anlage der Vorgangsliste kann über den Button "Materialbedarf in der Periode" der Bedarf eingeblendet werden. Bei der Auswahl des Lieferers ist darauf zu achten, dass die erforderlichen Liefertermine eingehalten werden. Lieferung in "0" Perioden bedeutet, dass noch in der laufenden Periode geliefert werden kann. Vgl. auch die Hinweise auf S. 16.



## Bezugskosten kalkulieren

„Im Einkauf liegt der Gewinn“. Angesichts des starken Wettbewerbs am Absatzmarkt haben die Einstandspreise eine große Bedeutung. Die Bezugskostenkalkulation dient dazu, den unter den gegebenen Bedingungen günstigsten Lieferanten zu bestimmen.

Die Bedeutung der Einkaufspreise kann daran ermessen werden, dass gegenwärtig die Produzenten ihre Lieferanten nachhaltig im Preis zu drücken versuchen, um selbst günstigere Angebote abgeben zu können.

Immer mehr Aufgaben werden auf die Lieferanten zu niedrigeren Kosten abgewälzt.





	Bezugskosten kalkulieren				
	1	2	3	4	5
	Materialwirtschaft				
		Entscheidung			
			Bezugskostenkalkulation		

**Materialwirtschaft ---> Entscheidung ---> Bezugskostenkalkulation**

Lfd. Nr.	Art.-Nr. / EAN	Artikel	Lieferant	Menge	Mindestmenge pro Bestellung	en
1	3121	Kiefern Brett 30er	Hanseholz	5000.000	1000.000	

<b>ME: Kubikdezimeter</b>	
<b>Geplante Nettoeinkaufsmenge in ME</b>	<b>5000.000</b>
<b>Einkaufspreis pro ME (EUR)</b>	<b>0.66</b>
<b>- Lieferrabatt (EUR)</b>	<b>0.10</b>
<b>= Zieleinkaufspreis pro ME (EUR)</b>	<b>0.56</b>
<b>Zieleinkaufspreis pro Bestellmenge (EUR)</b>	<b>2800.00</b>
<b>- Lieferskonto (EUR)</b>	<b>0.00</b>
<b>+ Einkaufskosten (EUR)</b>	<b>0.00</b>
<b>= Bareinkaufspreis (EUR)</b>	<b>2800.00</b>
<b>+ Frachtkosten (EUR)</b>	<b>0.00</b>
<b>+ Wertzoll (EUR)</b>	<b>0.00</b>
<b>+ Transportversicherung (EUR)</b>	<b>0.00</b>
<b>= Einstandspreis (Bezugspreis) für die geplante Bestellmenge (EUR)</b>	<b>2800.00</b>
<b>= Einstandspreis pro ME (EUR)</b>	<b>0.56</b>



Das Kalkulationsschema auf dieser Seite ist identisch mit dem Angebotsvergleich (S. 16). Die ermittelten Einstandspreise können hier gespeichert werden (Button: "Speichern") und stehen dann für die Aktualisierung der in der Kalkulation verwendeten Verrechnungspreise zur Verfügung (Materialwirtschaft – Entscheidung – Verrechnungspreise).



## Bestellauftrag erteilen



**Auf der Basis der Bezugskostenkalkulation werden bei den ausgewählten Lieferanten die benötigten Mengen zu den gegebenen Preisen bestellt. Ein rechtswirksamer Kaufvertrag kommt zustande.**

Die Überwachung der Bestellung entsteht aus der Notwendigkeit, die eigenen Lieferverpflichtungen fristgerecht erfüllen zu wollen. Im Extremfall kann ein Lieferungsverzug der Lieferanten zu schwerwiegenden Konsequenzen für den Absatz führen.





	Bestellauftrag erteilen				
	1	2	3	4	5
	Materialwirtschaft				
		Entscheidung			
			Bestellung		
				Bestellen	

**Materialwirtschaft ---> Entscheidung ---> Bestellung**

Lfd. Nr.: 1  
Vorgang:

Artikel-Nr. / EAN: 3121  
ME: Kubikdezimeter

Artikelbezeichnung: Kiefern Brett 30er

**Bitte einen Vorgang auswählen**

**Lieferantendaten**

fd. N	Art.-Nr. / EAN	Artikel	Lieferant	Q	Lieferant	Hanseholz
1	3121	Kiefern Brett 30er	Hanseholz		Einstandspreis	0,56
					Bestellmenge (aus Vorgangsliste)	5.000,000
					Qualität	1
					Liefertreue	1
					Mindestmenge pro Bestellung	1.000,000
					Max. Menge pro Bestellung	8.000,000
					Liefertermin	5
					ME	Kubikdezimeter
					Verpackungseinheit	Gitterbox 1

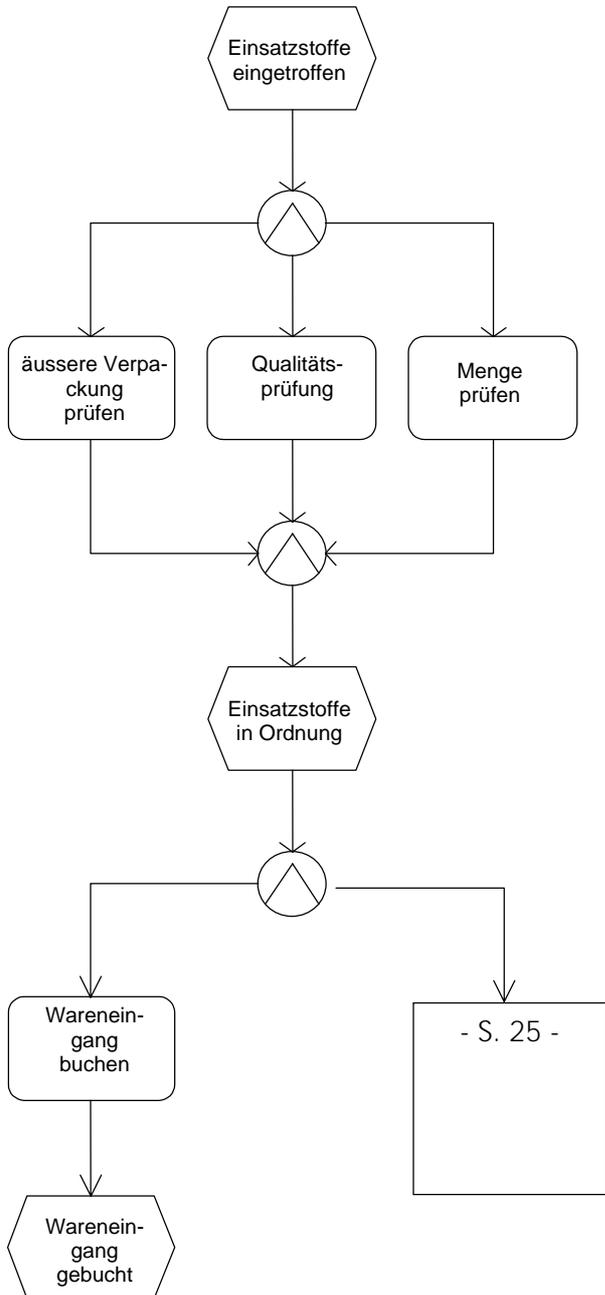
**Bestellen**

Abbruch Drucken





## Wareneingang erfassen



Nach der erfolgten Bestellung wird der Liefertermin überwacht. Bei termingerechter Lieferung erfolgt die Wareneingangskontrolle. Diese bezieht sich auf die äussere Verpackung, die Qualität und die Menge. Bei ordnungsgemäßer Lieferung wird der Wareneingang erfasst und als Lagerzugang gebucht.

Sind die Einsatzstoffe nicht in Ordnung muss geprüft werden, welche Rechte geltend gemacht werden können, um die Abwicklung der Produktion zu gewährleisten.





	Wareneingang erfassen				
	1	2	3	4	5
	Materialwirtschaft				
		Entscheidung			
			Wareneingang		
				Buchen	

**Materialwirtschaft --> Entscheidung --> Wareneingang**

---

**Lfd. Nr. 1**  
**Vorgang:**

---

**Lieferanten-Nr.: 44005**                      **Lieferant: Hanseholz**

---

**Artikel-Nr. / EAN: 3121**                      **Artikelbez.: Kiefern Brett 30er**  
**bestellte Menge: 5.000,000**  
**Einstandspreis (EUR): 0,56**  
**Störfall:**    **ME: Kubikdezimeter**

---

**Von der gelieferten Menge sind einwandfrei [%]:**                      **100,000**  
**Eingelagert wurden:**    **5.000,000**  
**Lieferrest:**    **0,000**

---

**Mengeneinheit (SIMBA):**                      **Kubikdezimeter**  
**entspricht der Menge:**    **5.000,000**

---

**Maßnahmen:**                          |< < > >|

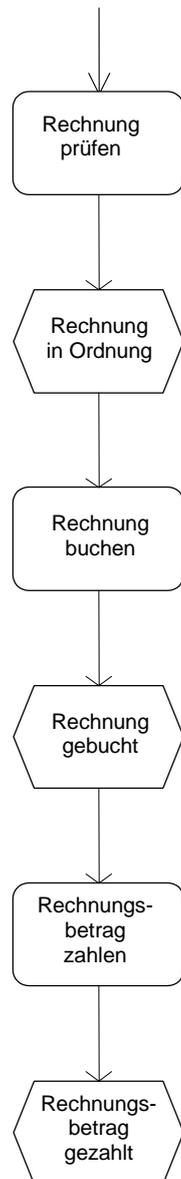
---



Durch Anklicken des Buttons "Buchen" wird der mengenmäßige und wertmäßige Zugang erfasst und die Artikel stehen jetzt für die Produktion zur Verfügung.



## Eingangsrechnung und Zahlungsausgang buchen



Nach dem Eingang der Rechnung ist ein Abgleich zwischen dem Lieferschein und der Rechnung durchzuführen. Bei Übereinstimmung und mangelfreier Lieferung wird die Eingangsrechnung sachlich und rechnerisch geprüft und nach Freigabe in der Finanzbuchhaltung gebucht. Entsprechend der Vereinbarungen aus dem Kaufvertrag ist der Zahlungsvorgang in geeigneter Form (Skonto) abzuwickeln. Der Rechnungsausgleich ist in der Finanzbuchhaltung zu erfassen.





Eingangsrechnung und Zahlungsausgang buchen



1

2

3

4

5

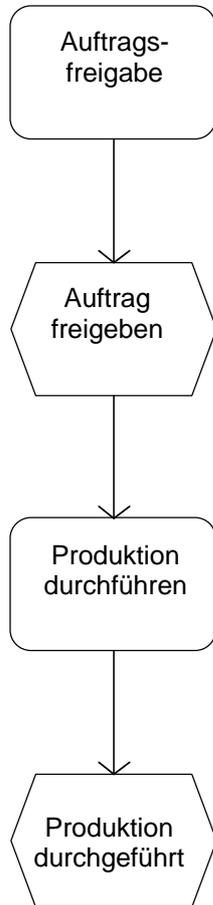
In SIMBA sind keine Eingabemasken für den Zahlungsausgang vorgesehen.  
 Der Rechnungsausgleich wird vom Programm entsprechend der eingetragenen Zahlungskonditionen über Bank ausgebucht bzw. als Verbindlichkeit in der Bilanz ausgewiesen.





## Produktion durchführen

Nachdem alle Voraussetzungen erfüllt sind, wird die Produktion freigegeben und durchgeführt.





	Produktion durchführen				
	1	2	3	4	5
	Produktionswirtschaft				
		Entscheidung			
			Produktion		
			Produktion starten		

Produktionswirtschaft --> Entscheidung --> Produktion

Produktion starten	Vorgang-Nr.	Produkt-Nr.	Fertigprodukt	Menge	Produktionsverfahren
Ja	1	1101	Sessel Trend	84,000	23
Ja	2	1102	Sofa Trend	64,000	24
Ja	3	1103	Tisch Trend	64,000	20
Ja	4	1201	Sessel Classic	65,000	2
Ja	5	1202	Sofa Classic	30,000	9
Ja	6	1203	Tisch Classic	35,000	39

**Materialbedarf für die ausgewählten Produktionsvorgänge**

Art-Nr.	Artikel	ME	Bedarf	Bestand [ME]	Fehlbestand
3211 R	Eichenbohle 70er	Kubikde	2.376,000	2.773,200	
3222 R	Eichenbrett 30er	Kubikde	2.116,800	3.859,520	
3305 H	Hartwachs	kg	107,000	134,400	
3306 H	Hartöl, spezial	Liter	488,000	676,500	
3303 H	Holzkalteim	Liter	54,000	234,200	
3111 R	Kiefernbohle 60er	Kubikde	1.910,972	3.460,962	
3112 R	Kiefernbohle 70er	Kubikde	4.224,000	5.851,200	
3121 R	Kiefernbohle 30er	Kubikde	3.562,944	5.234,578	
3232 Z	Kissen Classic groß	Stück	155,000	241,000	

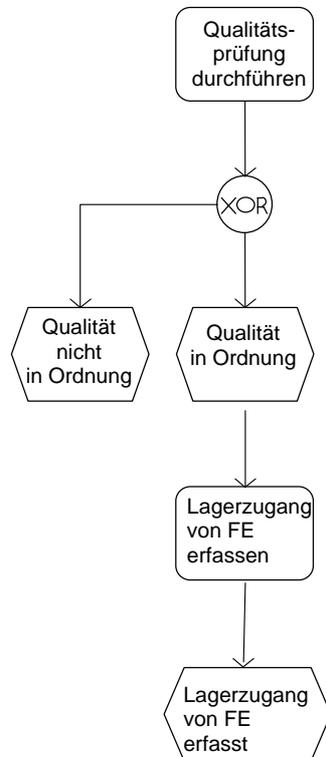
**Produktion starten**



Die Auswahl einzelner Produktionsvorgänge ist bei Vorliegen von Engpässen durch Umstellung des Feldes "Produktion starten" auf "Nein" (durch Anklicken) möglich.



## Fertigungscontrolling durchführen



**Nach der Produktion wird geprüft, ob die geplanten Mengen einwandfrei in der geforderten Qualität zur Verfügung stehen.**

Die erstellten Fertigerzeugnisse werden in das zuständige Lager genommen. Die Lagerbestände werden entsprechend verändert. Ein Abgleich von Auftragsvolumen und Produktionsmenge zeigt, ob die offenen Aufträge abgewickelt werden können.





Fertigungscontrolling durchführen



	1	2	3	4	5
Produktionswirtschaft					
	Entscheidung				
			Status		

Prod.-Nr.	Produkt	Auftragsvolumen *	Produktionsmenge	Überhang
1101	Sessel Trend	84,000	84,000	
1102	Sofa Trend	64,000	64,000	
1103	Tisch Trend	64,000	64,000	
1201	Sessel Classic	65,000	65,000	
1202	Sofa Classic	30,000	30,000	
1203	Tisch Classic	35,000	35,000	

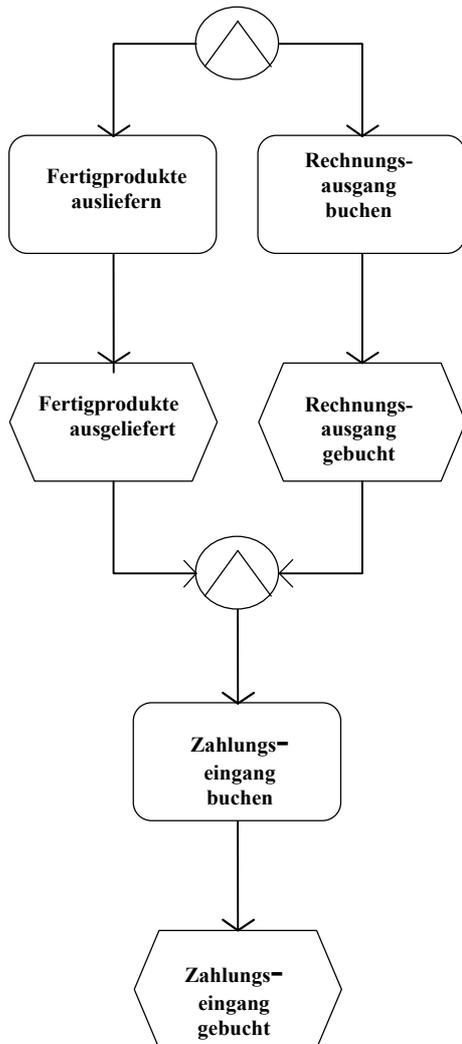
Buttons: Ok, Abbruch, Drucken



Es wird hier nur ein quantitativer Abgleich zwischen dem innerbetrieblichen Auftrags- und Produktionsvolumen durchgeführt.



Fertigprodukte ausliefern – Rechnungsausgang/Zahlungseingang



**Die Produkte werden entsprechend der vertraglichen Bedingungen ausgeliefert. Die Lieferung erfolgt bei diesem Kunden „frei Haus“, das heißt die Frachtkosten werden von uns übernommen und in der GuV-Rechnung erfasst.**

Die Frachtkosten ergeben sich aus der hinterlegten Frachttabelle (vgl. Unternehmensbeschreibung).

**Mit der Produktauslieferung erfolgt die Rechnungserstellung. Diese wird dem Kunden zugeschickt. Auf der Rechnungskopie (vgl. Ausgangssituation) wird die Kontierung vorgenommen.**

**Die Zahlung erfolgt innerhalb der vorgegebenen Frist entweder unter Abzug von 5 % Skonto innerhalb von 10 Tagen oder 30 Tage netto (vgl. Kontoauszug).**

**Der Rechnungsausgleich wird in SIMBA entsprechend der eingetragenen Zahlungskonditionen in der Bilanz entweder als Bank- oder als Forderungszugang ausgewiesen.**

Mit der Zahlung ist der Kaufvertrag erfüllt.

Die Auswirkungen dieses Auftrages auf die GuV-Rechnung und die Bilanz sind nicht zu ersehen, da der vorliegende Fall nur zeitpunktbezogene Größen abbildet, während die GuV zeitraumbezogen ist.





Fertigprodukte ausliefern



	1	2	3	4	5
Absatzwirtschaft					
	Entscheidung				
			Warenausgang		
				Auswahlliste Fertigprodukte	
					Auslieferung

**Absatz ---> Entscheidung ---> Warenausgang**

**Im Modul Angebotskalkulation berechneter mittlerer Angebotspreis [EUR]**  
**Marktpreis [EUR]:**  
**Bestand: 77**  
**Geplante Menge (aus Absatz-/Umsatzplanung):**  
**Vom SIMBA-Unternehmen absetzbar:**  
**Davon wurden schon verkauft:**  
**Noch absetzbare Menge:**

Nr.	Art.-Nr. / EAN	Artikel	Kunde	Menge	aus Verkaufsmeng	ME	Preis
43	1201	Sessel Classic	Westfalen Möbel-Center (	8,000	8.000	Stück	670,650
37	1201	Sessel Classic	Wohncomfort Rotenburg	8,000	8.000	Stück	710,100
31	1201	Sessel Classic	Diverse B-Kunden	44,000	44.000	Stück	727,000
25	1201	Sessel Classic	Diverse C-Kunden	8,000	8.000	Stück	789,000

Anzeige in Verpackungseinheiten      Neuer Artikel      Auslieferung

Ok      Abbruch      Drucken



Die Meldung "Das Marktvolumen des Artikels liegt außerhalb des Definitionsbereiches der Preis-Absatz-Funktion. Der Marktpreis kann deshalb nicht berechnet werden!" kann ignoriert werden. Alle Artikel sind nacheinander aufzurufen. Die Vorgangszellen sind zu markieren. Über den Button "Auslieferung" erfolgt die Zustellung der bestellten Artikel zu den vereinbarten Preisen. Die weiteren Angaben im oberen Teil des Bildschirms haben bei Auftragsfertigung keine Bedeutung.



## Neukunden anlegen

Vor dem Abschluss eines Kaufvertrages mit einem Kunden, mit dem bisher keine Geschäftsbeziehungen bestanden haben, ist es notwendig, umfassende Informationen über den neuen Kunden einzuholen. Daraus kann abgeleitet werden, welche Bonität dem Kunden zuzuordnen ist, welche Konditionen und Lieferungs- und Zahlungsbedingungen dem neuen Kunden angeboten werden können. Dafür sind auch die voraussichtlichen Umsätze mit dem neuen Kunden hilfreich.

Bei einer positiven Beurteilung und nach erfolgreichem Abschluss des Kaufvertrages ist der Kunde mit seinen Stammdaten aufzunehmen. Eine Kundennummer wird in der entsprechenden Systematik vergeben. Rabattgewährung, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen werden festgelegt.





	Neukunden anlegen				
	1	2	3	4	5
	Absatzwirtschaft				
		Orientierung			
			Kundendatei		
				Neu	

Absatzwirtschaft ---> Orientierung ---> Kunde

Kundennummer	<input type="text"/>	Kurzname	<input type="text"/>
Firma/Organisation	<input type="text"/>		
Ansprechpartner	<input type="text"/>		
PLZ	<input type="text"/>	Ort	<input type="text"/>
Telefon	<input type="text"/>	Telefax	<input type="text"/>
Lieferbedingungen	<input type="button" value=" &gt;&gt;"/>	Kundenart	<input type="button" value=" &gt;&gt;"/>
Lieferpriorität	<input type="button" value=" &gt;&gt;"/>	Versandart	<input type="button" value=" &gt;&gt;"/>

Rabatt [%]	
<input type="text" value="."/>	ab Menge [ME] <input type="text" value="."/>
<input type="text" value="."/>	ab Menge [ME] <input type="text" value="."/>
<input type="text" value="."/>	ab Umsatz [EUR] <input type="text" value="."/>

Vertreter <input type="button" value=" &gt;&gt;"/>	Zahlungsbedingung <input type="button" value=" &gt;&gt;"/>
Bonität <input type="button" value=" &gt;&gt;"/>	Valuta <input type="button" value=" &gt;&gt;"/>
Zahlungsmoral <input type="button" value=" &gt;&gt;"/>	Kreditlimit [EUR] <input type="text" value="."/>

Bisher bezogene Fertigprodukte



Die Kundennummer ist aus der bestehenden Nummernsystematik, die sich am Kontenrahmen orientiert, abzuleiten.

Durch Anklicken der ">>" -Buttons öffnen sich Auswahlfenster für die Zuordnung. Bei einem Neukunden werden zunächst nicht alle Angaben erfolgen können.

Die Eingaben in diesem Bildschirm sind abschließend mit "Ok" zu bestätigen.



## Überstunden mit Tarifvertrag abgleichen

Sollte der Fall eintreten, dass vorliegende Aufträge nicht produziert werden können, weil nicht genügend Mitarbeiter zur Verfügung stehen, so müssten neue Mitarbeiter eingestellt oder Überstunden geleistet werden.

Die Entscheidung hängt davon ab, ob der Personalengpass kurz- oder langfristig auftritt. Überstunden eignen sich nur zur Beseitigung eines kurzfristigen Engpasses und sind in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit nicht opportun, außerdem sind sie immer relativ teuer.

Anhaltspunkte über die Zulässigkeit von Überstunden gibt der Tarifvertrag oder die vorliegende Betriebsvereinbarung. Dort wird deutlich, welche Regelungen getroffen worden sind, die es ermöglichen kurzfristige Engpässe zu beseitigen.

Reichen die möglichen Überstunden aus, den Engpass zu überbrücken, dann kann mit der verlängerten Arbeitszeit ein Auftrag abgewickelt werden, der andernfalls auf eine spätere Periode verschoben werden müsste.





	Überstunden mit Tarifvertrag abgleichen				
	1	2	3	4	5
	Personalwesen				
		Orientierung			
			Arbeitszeit		

Orientierung --> Orientierung --> Tarifverträge (Arbeitszeit)

**Manteltarifvertrag für:**

**vom:**

**Laufzeit bis:**

**Betriebsvereinbarung vom:**

**Wöchentliche Arbeitszeit**

gemäß Tarifvertrag:

gemäß Betriebsvereinbarung:

**Faktor für Umrechnung auf monatliche Arbeitszeit:**

**Mehrarbeit möglich bis zu**

Stunden/täglich

Stunden/wöchentlich

**durchschnittliche Urlaubstage:**



Aus dem Tarifvertrag geht die wöchentliche Arbeitszeit hervor. Auch die zulässige Mehrarbeit ist entsprechend der Vereinbarungen erfasst worden.

Änderungen bei dem entsprechenden Tarifvertrag sind hier einzutragen, damit für kommende Planungsperioden die richtigen Daten vorliegen.



## Über Lohnzuschläge informieren

Lohnzuschläge, die bei Überstunden fällig werden, richten sich nach dem Tarifvertrag und der Betriebsvereinbarung.

Die Bedingungen für die Errechnung der Zuschläge müssen ermittelt werden, sie hängen auch von der Zahl der Überstunden ab.

Überstundenzuschläge beeinflussen natürlich auch die Herstellkosten und damit die Preiskalkulation für die Erzeugnisse oder den Auftrag.

Übersteigen die Zuschläge die Grenzen, innerhalb derer ein Auftrag noch profitabel ist, so muss entschieden werden, ob der Auftrag ausgeführt werden soll. Alternativ kann eine Verlagerung der Produktion in eine zukünftige Periode in Betracht gezogen werden, dann muss allerdings der Kunde informiert werden.





	Über Lohnzuschläge informieren				
	1	2	3	4	5
	Personalwesen				
		Orientierung			
			Zuschläge		

**Personalwesen ---> Orientierung ---> Tarifverträge (Zuschläge)**

**Zuschläge in % und EUR vom Grundlohn/Tariflohn**

	Mehrarbeit		Samstag		Sonntag	Nachtarbeit
	1. und 2. Stunde	weitere Stunden	1. und 2. Stunde	weitere Stunden		
Lohngruppe 10	4.03	8.06	4.03	8.06	8.06	4.03
Lohngruppe 11	4.31	8.63	4.31	8.63	8.63	4.31
Lohngruppe 4	2.75	5.51	2.75	5.51	5.51	2.75
Lohngruppe 5	2.9	5.79	2.9	5.79	5.79	2.9
Lohngruppe 9	3.83	7.66	3.83	7.66	7.66	3.83

	Schichtarbeit	Feiertage		sonstige Zuschläge
		am Wochentag	sonstige	
Lohngruppe 10	0.81	16.12	32.24	0
Lohngruppe 11	0.86	17.25	34.5	0
Lohngruppe 4	0.55	11.01	22.02	0
Lohngruppe 5	0.58	11.58	23.16	0
Lohngruppe 9	0.77	15.32	30.64	0

**Ok      Abbruch      Drucken**



Die Lohnzuschläge in % und in Euro sind entsprechend der tariflichen Regelungen erfasst worden. Mit diesen Daten wird kalkuliert, wenn entsprechende Mehrarbeit notwendig wird. Veränderungen sind zu erfassen, um die Planungs- und Kalkulationsdaten aktuell zu halten.

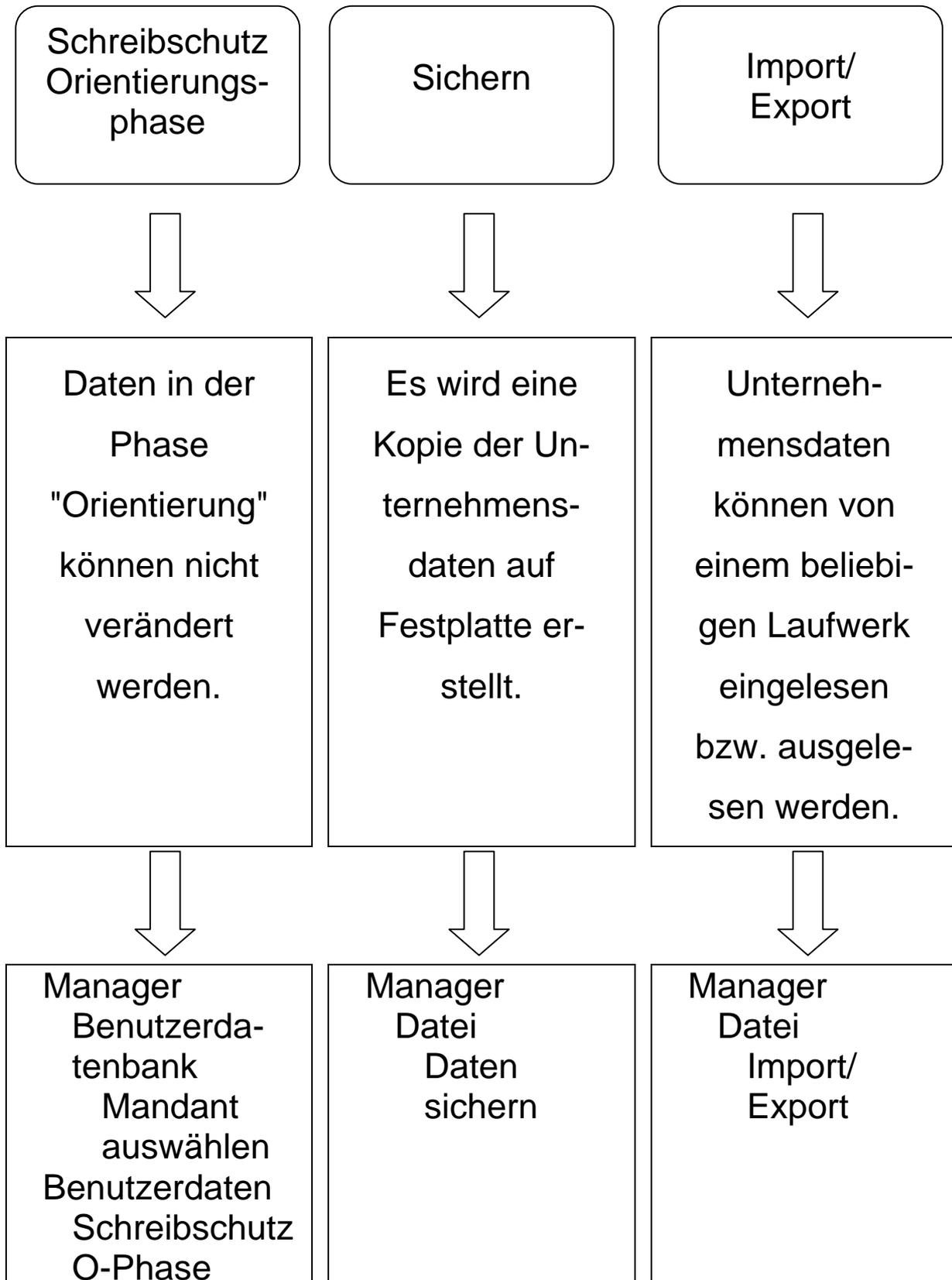


## Vorschläge für Begriffe des Glossars

- 39 -

ABC-Kunden	Abschreibungen	Angebotsvergleich
Annahme	Antrag	Arbeitszeit
Auftragsabwicklungsprozess	Auftragsfertigung	Auftragsfreigabe
Auslastungsgrad	Beschaffungscontrolling	Bestellung
Betriebsmittel	Betriebsvereinbarung	Bezugskostenkalkulation
Bonität	Bonitätsprüfung	Controlling
Debitoren	Eingangsrechnung	Einstellung neuer Mitarbeiter
Erfüllungsgeschäft	Fertigungscontrolling	Fertigungsverfahren
Fertigwarenlager	Fixkosten	Frachttabelle
Funktionsbereiche der Unternehmung	Herstellkosten	Höchstbestand
Kalkulation	Kalkulationsschema	Kapazitätsauslastung
Kapitalbindung	Kaufvertrag	Kaufvertragsstörungen
Kreditoren	Kundenakquisition	Lagerbuchhaltung
Lagerkosten	Lagerreichweite	Lagerrisiken bei Fertigerzeugnissen
Leerzeiten	Lieferantenauswahl	Lieferschein
Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	Lieferungsverzug	Lohnzuschläge bei Überstunden
Losgrößen	mangelhafte Lieferung	Maschinenbelegung
Materialbedarf	Materialbedarfsplanung	Mindestbestand
Nutzwertanalyse	Online Banking	Operatives Controlling
Personalkosten	Preisnachlässe	Produktionssteuerung
Produktionsverlagerung	Prozess	Qualitätswesen
Rabattarten	Rabatte	Rechte bei Kaufvertragsstörungen
Rechtsverbindlichkeit von Angeboten	Soll-Ist-Vergleich	Stichprobenkontrolle
Stückliste	Stücklistenauflösung	Tarifvertrag
Terminplanung	Termintreue gegenüber Kunden	Überstunden
verbrauchsgesteuerte Materialdisposition	Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft	Vollkontrolle
Vorgangsliste	Wareneingangskontrolle	Werkstattfertigung
Wettbewerb am Absatzmarkt	Zahlungsarten	Zahlungsbedingungen
Zahlungswege		

## Datenmanagement in SIMBA



## **Anhang**

### **Tabellen zur Planung der Produktionsmenge in SIMBA**

Monat:	Produkt- gruppe Trend			Produkt- gruppe Classic		
Mai (AS 3; "Lösung")	Sessel	Sofa	Tisch	Sessel	Sofa	Tisch
	1101	1102	1103	1201	1202	1203
<b>Absatzplanung</b> <i>Mengen aus SIMBA</i>	95	68	68	73	35	35
<b>Aufträge aus Auftragsbuch:</b>						
Diverse C-Kunden = bereits erfasst	16	11	10	8	4	6
Diverse B-Kunden = bereits erfasst	38	35	33	42	17	19
Westfalen Möbel-C. = bereits erfasst	14	9	9	8	5	4
Herrenhausener Wohnpark GmbH	16	4	10	6	5	6
<b>Summe Auftragsbestand</b> <i>Erfassung in VL-Absatzwirtschaft</i>	84	59	62	64	31	35
<b>Lagerbestand gesamt</b> , davon <i>Mengen aus SIMBA</i>	9	10	6	12	15	12
a) Mindestbestand/Reservierung	8	12	5	8	12	12
b) frei verfügbar	1	-2	1	4	3	0
<b>Lagerabbau/Lageraufbau</b>	0	1	-2	-4	-1	0
Losgröße	4	4	4	5	5	5
<b>Vorläufige Produktionsmenge</b> <i>Erfassung in VL-Produktion</i>	84	60	60	60	30	35
<b>Optimierung Produktionsmenge</b> <i>Erfassung in Optimierung</i>						
<b>Produktionsmenge</b>						

## **Anhang**

### **Protokoll-Entwurf für die Schülerarbeit mit SIMBA**

**Ausgangssituation:**  
**Name:**

**Dokumentation der Arbeitsschritte bei der Auftragsbearbeitung**

Seite SHB	Arbeits-schritt	Problem/Entscheidung	Lösung/Begründung