

# ad rem



## WIRTSCHAFTSKOMPETENZ FÜR SCHULE UND AUSBILDUNG

### April 2023 - Ausgabe 333

| Seiten  | THEMEN  |
|---------|---|
| 2 - 16  | <b>Lagerhaltung (2)</b><br>Teil 2: Ermittlung von Lagerkosten (2)   |
| 17 - 33 | <b>Kaufmännisches Recht</b><br>Erfüllungsstörungen beim Kaufvertrag (Teil 2: Lieferungsverzug)  |
| 34 - 41 | <b>Business English</b><br>Meetings   |
| 42 - 47 | <b>Spicker für die Abschlussprüfung</b><br>Wichtige Buchungen (Industriekaufleute)  |
| 48 - 49 | <b>Dies und Das von Justitia</b><br>Oberlandesgericht Oldenburg: Kein Gutgläubenserwerb eines unterschlagenen Lamborghini auf Imbiss-Parkplatz<br>Bundesarbeitsgericht Erfurt: Fristlose Kündigung bei gleichzeitigem Weiterbeschäftigungsangebot unwirksam |
| 50 - 51 | <b>Graphiken: Zum Nachdenken - Zur Motivation</b><br>Destatis: Öffentliche Schulden steigen Ende 2022 auf neuen Höchststand von rund 2,37 Billionen Euro<br>Hans-Böckler-Stiftung: 10 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten suchhaft                          |
| 52 - 59 | <b>Denn eins ist gewiss - die Prüfung kommt bestimmt</b><br>Fragen zum Arbeits- und Sozialversicherungsrecht<br>Aufgabe zu: Incoterms (Außenhandel)<br>Aufgabe zu: Arbeitswertstudien und Lohnformen (im Industriebetrieb)                                  |
| 60      | <b>Bestellformular - Impressum</b>  |

## Lagerhaltung (2)

### Teil 2: Ermittlung von Lagerkosten (2)

#### Einstiegsituation



Die **HANSEN GMBH** aus Köln stellt hochwertige E-Bikes für in- und ausländische Kunden her. Die Produkte werden **AUSSCHLIEßLICH** über den **GROßHANDEL** abgesetzt. Die **KUNDEN** des Unternehmens legen Wert auf eine **ZUVERLÄSSIGE UND PÜNKT- LICHE LIEFERUNG**, um den eigenen Lagerbestand möglichst niedrig zu halten.

**DAS EIGENE LAGER PLATZT MOMENTAN AUS ALLEN NÄHTEN. ZUDEM BESCHWEREN SICH KUNDEN ÜBER LIEFERVERZÖ- GERUNGEN.** Grund dafür sind u.a. die häufigen Staus auf den innerstädtischen Straßen. Aus diesem Grund plant Frau Werner, die Geschäftsführerin des Unternehmens, den **BAU BZW. DIE EINRICHTUNG EINES LAGERS IM KÖLNER SÜDEN**. Ihr ist wichtig, dass das Lager verkehrsgünstig und in unmittelbarer Nähe zum nächsten Autobahnanschluss gelegen ist. In diesem Lager soll **PLATZ FÜR DURCHSCHNITTLICH 2.000 E-BIKES** sein, die in Kartons zu jeweils 2 Stück auf einer Gitterboxpalette verpackt werden. Einschließlich der Wegefleichen (z.B. für den Transport) ist bei einfacher Stapelung mit einem **PLATZ- BEDARF VON 1,2 M<sup>2</sup> PRO PALETTE** zu rechnen.

Die Geschäftsführung hat sich noch nicht entschieden, ob ein **EIGENES LAGER** errichtet **BZW.** auf das **ANGEBOT** eines (**GEWERBLICHEN**) **LAGERHALTERS** zurückgegriffen werden soll (vgl. Material 1 und 2).

**Arbeitsaufgaben** (*bevor Sie weiterlesen*):

- 1 Welche Funktionen soll das geplante Lager für die Hansen GmbH erfüllen?
- 2 Erläutern Sie stichwortartig, was man unter der Eigen- bzw. Fremdlagerung versteht.
- 3 Finden Sie heraus, welche der beiden Möglichkeiten (Eigen- oder Fremdlager) unter Kostenge- sichtspunkten die günstigere ist.
  - a. Ermitteln Sie die benötigte Lagerfläche in m<sup>2</sup>.
  - b. Ermitteln Sie die Kosten bei Eigen- und Fremdlagerung bei einer Lagerfläche von 300, 600, 900, 1.200, 1.500 m<sup>2</sup>. Verwenden Sie für Ihre Berechnungen die Arbeitstabelle (Material 3). Stellen Sie Ihrer Ergebnisse auch graphisch dar (Material 4).
  - c. Bestimmen Sie rechnerisch die Lagerfläche, bei der die Kosten für das Eigenlager genauso hoch sind wie die Kosten für das Fremdlager (= kritische Lagerfläche).
  - d. Wie viele E-Bikes können dort gelagert werden?
  - e. Für welche der untersuchten Alternativen wird sich die Hansen GmbH unter Kostenge- sichtspunkten entscheiden? Begründen Sie Ihr Ergebnis.
- 4 Welche Varianten der Fremdlagerung lassen sich grundsätzlich voneinander unterscheiden und welche davon kommt für die E-Bikes der Hansen GmbH in Betracht?
- 5 Für die Einlagerung in einem Fremdlager wird ein Lagerempfangsschein, für den Zugriff auf fremdgelagerte Güter ein Lagerschein benötigt. Beschreiben Sie kurz beide Belegarten.
- 6 Zählen Sie je 5 Gründe auf, die für die Eigenlagerung bzw. die Fremdlagerung sprechen.

**Material 1: E-Mail (Kosten für Eigenlager)**

Von: Jan Jansen                      Abteilung Controlling

An: Fritz Walter                      Geschäftsführer

Datum: 19.04.2023 [12:20 Uhr]

Betr:      Neubau Lagerhalle in Köln-Lind

Guten Tag Herr Walther,

im Anhang finden Sie die ausführliche Zusammenstellung der Kosten für das neue Lager in Porz-Lind.

An Fixkosten fallen pro Jahr 180.000 € an. Die variablen Kosten sind mit monatlich 10,00 € je m<sup>2</sup> zu veranschlagen.

Mfg Jan Jansen (Abtlg. Controlling)

**Material 2: E-Mail (Kosten für Fremdlager)**

Von: Petra Holz                      Leiterin Lagerlogistik (Spedition Werner, Troisdorf)

An: Fritz Walter                      Geschäftsführer (Hansen GmbH, Köln)

Datum: 18.04.2023 [09:00 Uhr]

Betr:      Übernahme Lagerhaltung (E-Bikes) in Troisdorf-Spich

Sehr geehrter Herr Walther,

vielen Dank für Ihr Interesse! Für den für Ihre Zwecke geeigneten Lagerplatz berechnen wir Ihnen monatlich 35,70 € je m<sup>2</sup> (inkl. Mehrwertsteuer).

Wir können Ihrem Unternehmen insgesamt 8.000 m<sup>2</sup> zur Verfügung stellen.

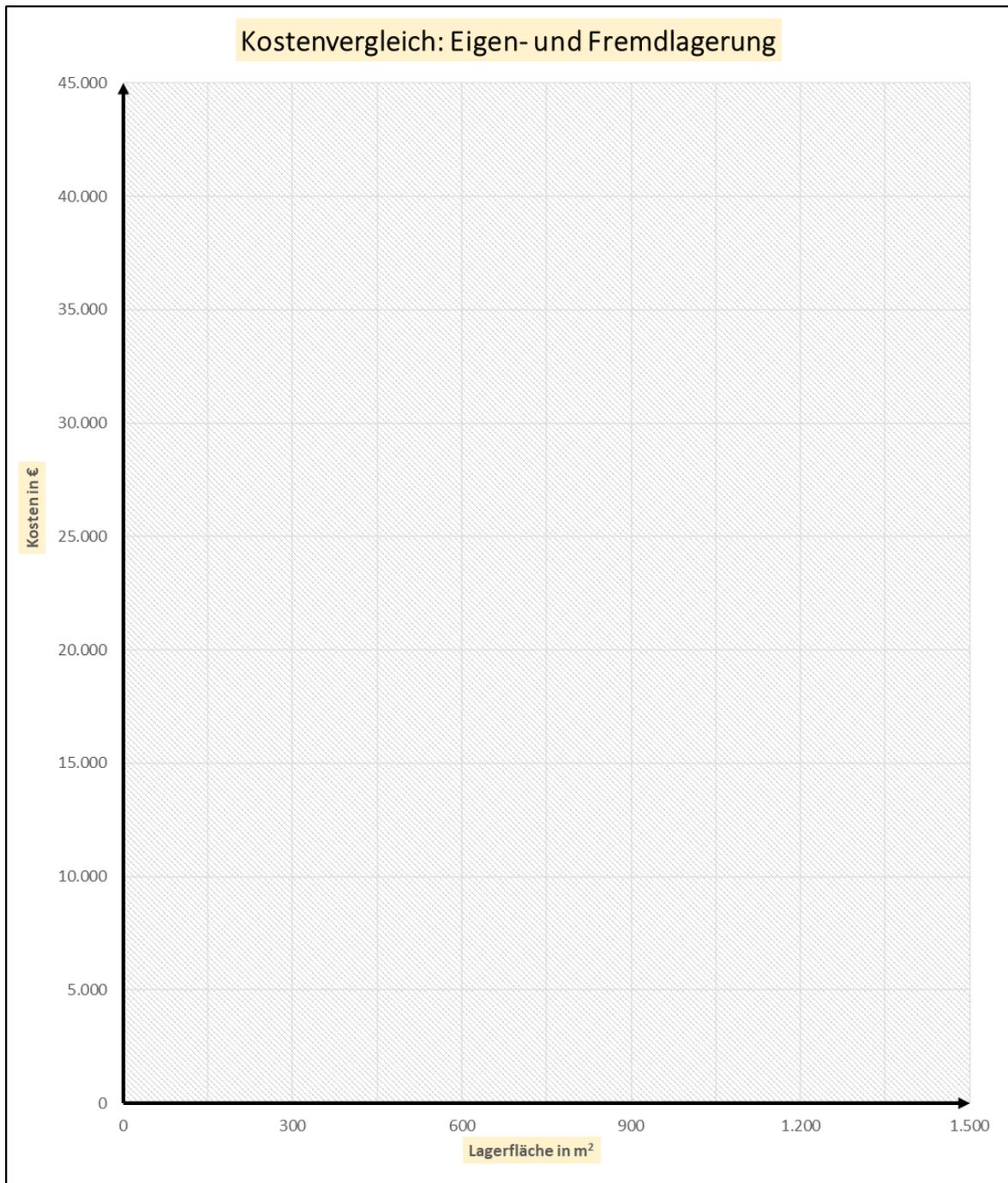
Mit freundlichen Grüßen

Spedition Werner

*Petra Holz* (Leiterin Lagerlogistik)

**Material 3: Vorlage Arbeitstabelle für Kostenvergleich**

| Lagerfläche<br>in m <sup>2</sup> | Eigenlagerung  |                    |                   | Fremdlagerung     |
|----------------------------------|----------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|                                  | Fixe<br>Kosten | Variable<br>Kosten | Gesamt-<br>kosten | Gesamt-<br>kosten |
| 300                              |                |                    |                   |                   |
| 600                              |                |                    |                   |                   |
| 900                              |                |                    |                   |                   |
| 1.200                            |                |                    |                   |                   |
| 1.500                            |                |                    |                   |                   |

**Material 4: Vorlage für Graphik Kostenvergleich**

## Lösungen: Einstiegssituation

1 Für die Hansen GmbH erfüllt das geplante Lager folgende **Funktionen**:

- ➔ sachliche und räumliche **Überbrückungs-/Ausgleichsfunktion**;
- ➔ ggf. **Spekulationsfunktion** (falls mit steigenden Preisen gerechnet wird).

2 **Eigenlagerung**

Bei der Eigenlagerung betreibt ein Unternehmen ein eigenes Lager. Sämtliche Lagertätigkeiten werden von den Beschäftigten des eigenen Unternehmens vorgenommen.

**Fremdlagerung**

Bei der Fremdlagerung beauftragt das Unternehmen (= Einlagerer) einen (gewerblichen) Lagerhalter (= selbstständiger Kaufmann) mit der Einlagerung, Aufbewahrung und Auslagerung von Gütern. Sämtliche Lagertätigkeiten werden vom Lagerhalter vorgenommen.

3 Eigen- und Fremdlager: **Kostenvergleich**

a. Es werden **1.200 m<sup>2</sup>** an **Lagerfläche benötigt**:

*2.000 E-Bikes : 2 (da 2 E-Bikes in einem Karton) x 1,2 m<sup>2</sup> (Lagerfläche je Karton)*

b. Lösung

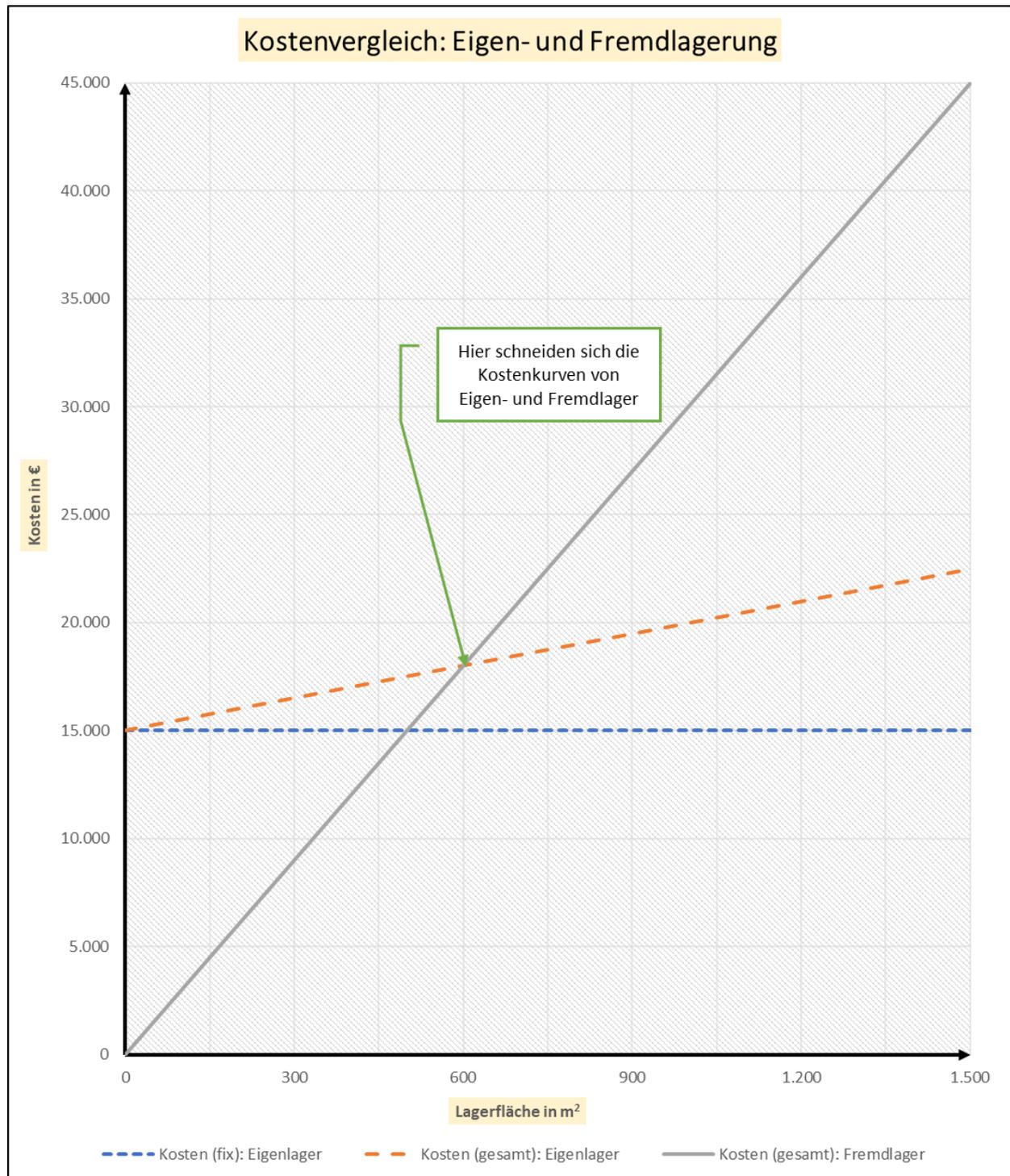
| Lagerfläche<br>in m <sup>2</sup> | Eigenlagerung  |                    |                   | Fremdlagerung     |
|----------------------------------|----------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|                                  | Fixe<br>Kosten | Variable<br>Kosten | Gesamt-<br>kosten | Gesamt-<br>kosten |
| 300                              | 15.000 €       | 1.500 €            | 16.500 €          | 9.000 €           |
| <b>600</b>                       | 15.000 €       | 3.000 €            | <b>18.000 €</b>   | <b>18.000 €</b>   |
| 900                              | 15.000 €       | 4.500 €            | 19.500 €          | 27.000 €          |
| 1.200                            | 15.000 €       | 6.000 €            | 21.000 €          | 36.000 €          |
| 1.500                            | 15.000 €       | 7.500 €            | 22.500 €          | 45.000 €          |



**Kernaussagen:**

- Lagerfläche **< 600 m<sup>2</sup>**  
**Kosten Fremdlagerung < Kosten Eigenlagerung**;
- Lagerfläche **= 600 m<sup>2</sup>**  
**Kosten Fremdlagerung = Kosten Eigenlagerung**;
- Lagerfläche **> 600 m<sup>2</sup>**  
**Kosten Fremdlagerung > Kosten Eigenlagerung**.

## Graphische Darstellung



- c. Für die **kritische Lagerfläche** ( $x$ ) gilt die Gleichung:

| Kosten (Eigenlagerung) | = | Kosten (Fremdlagerung) |
|------------------------|---|------------------------|
| $30 x$                 | = | $15.000 + 5 x$         |
| $25 x$                 | = | $15.000$               |
| $x$                    | = | <b>600 [E-Bikes]</b>   |

**Kurzform:**

$$x = (\text{Fixkosten bei Eigenlagerung}) : (\text{positive Differenz variable Kosten je m}^2)$$

- d. Auf  $600 \text{ m}^2$  können **1.000 E-Bikes** eingelagert werden:

$$600 \text{ m}^2 : 1,2 \text{ m}^2 (\text{je Karton}) \times 2 (\text{E-Bikes je Karton})$$

- e. Unter **Kostengesichtspunkten** wird sich die Hansen GmbH für die **Fremdlagerung** entscheiden.

**Begründung:**

Bei einer benötigten Lagerfläche von  $1.200 \text{ m}^2$  fallen bei der Eigenlagerung  $22.500 \text{ €}$  an Kosten an; bei der Fremdlagerung  $45.000 \text{ €}$ ; d.h. die Eigenlagerung ist nur halb so teuer wie die Fremdlagerung.

- 4 Bei einer **Fremdlagerung** gibt es folgende **Varianten**:

- ➔ **Trennungslagerung**, bei welcher der Lagerhalter verschiedene Güter verschiedener Einlagerer getrennt voneinander lagert (z.B. E-Bikes getrennt von Fahrradhelmen);
- ➔ **Sammellagerung**, bei welcher der Lagerhalter gleiche Güter (z.B. Getreide, Milch) verschiedener Lieferanten zusammen einlagert;
- ➔ **Mietlagerung**, bei welcher der Lagerhalter dem Einlagerer nur einen Lagerraum vermietet und bei der die Pflege und Wartung der Güter (z.B. E-Bikes) vom Einlagerer übernommen wird.

Bei den E-Bikes handelt es sich um **hochwertige Güter**, die einem gewissen Diebstahlrisiko unterliegen: **Empfehlung** für **Trennungslagerung**.

## 5 Erläuterung der **Belegarten**:

- ➔ Ein **Lagerempfangsschein** ist eine Quittung für den Einlagerer; der Lagerhalter quittiert auf ihr den Erhalt der einzulagernden Ware.
- ➔ Ein **Lagerschein** ist eine Urkunde: der Lagerhalter verpflichtet sich, das eingelagerte Gut gegen Aushändigung der Urkunde herauszugeben.

## 6 Übersicht der jeweiligen **Vorteile**:

| Vorteile Eigenlagerung   | Vorteile Fremdlagerung                                      |
|--|---|
| ➔ bessere Übersicht über die Bestände  | ➔ Einsparung von Kosten für Kauf/Bau einer Lagerhalle       |
| ➔ keine Transportkosten zum Lagerhalter  | ➔ keine Leerkosten bei unzureichender Auslastung des Lagers |
| ➔ jederzeitiger Zugriff auf die eingelagerte Ware möglich                                      | ➔ einfache Eigentumsübertragung mithilfe des Lagerscheins   |
| ➔ kein Abwicklungsaufwand mit dem Lagerhalter  | ➔ geringere Personal- und Materialkosten                    |
| ➔ es ist unmittelbar möglich, Maßnahmen zum Erhalt der Ware bei drohendem Verderb zu ergreifen | ➔ einfache Abtretung des Lagerrisikos                       |

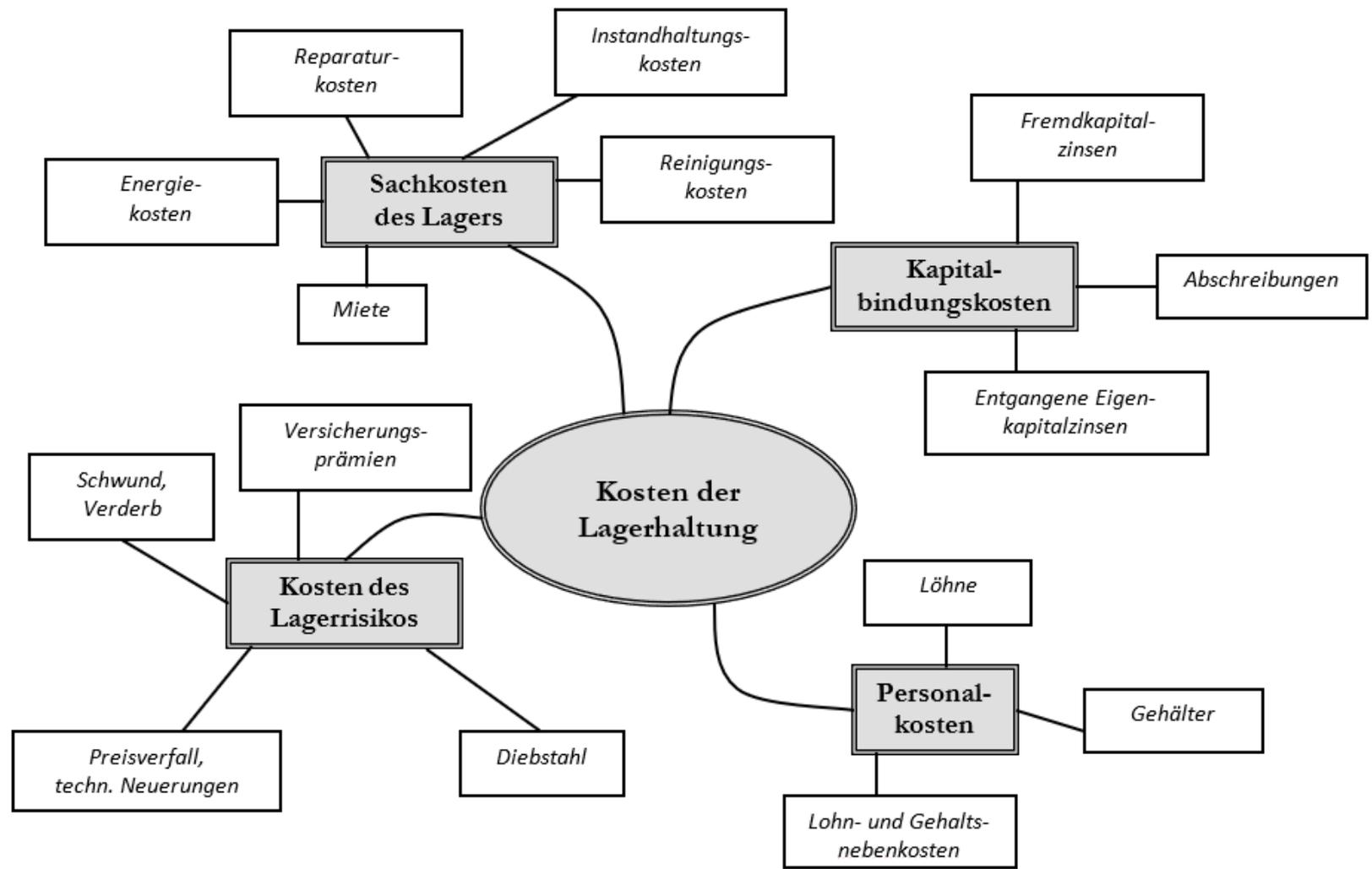
## Anhang 1: Kosten der Lagerhaltung



Lagerhaltung verursacht Kosten. Diese sind in unternehmerische Planungen und Entscheidungen einzubeziehen (vgl. hierzu auch den Beitrag in ad-rem Februar 2023).

| Lagerkosten                      | Erläuterung   |
|----------------------------------|---|
| ① <b>Sachkosten</b>              | Hierzu zählen die laufenden Lagerkosten wie z.B. Reparaturen und Instandhaltungen, Energiekosten, Reinigungskosten, Kosten der Materialpflege, Versicherungsbeiträge (z.B. für Diebstahl und Brandschutz), Steuern (z.B. Grundsteuer) und ggf. Miete.   |
| ② <b>Kapitalbindungs-Kosten</b>  | Das Lager sowie dessen Einrichtung und das darin gelagerte Material wird durch die Bereitstellung von Kapital finanziert. Dieses kann aus Eigen- und Fremdkapital bestehen. Das aufgewendete Kapital steht dem Unternehmen nicht mehr für andere Zwecke zur Verfügung. Die Kosten der Kapitalbindung bestehen in den aufgewendeten Zinsen für das Fremdkapital bzw. in dem entgangenen Gewinn / Nutzen für das bereit gestellte Eigenkapital (Ansatz von Opportunitätskosten). Zu den Kapitalbindungskosten zählen auch die Abschreibungen (z.B. für Flurförder- und Regalsysteme). |
| ③ <b>Kosten des Lagerrisikos</b> | Die Lagerhaltung ist mit Risiken verbunden. Diese lassen sich zum Teil durch Versicherungen abdecken (Brand, Hochwasser, Streik), teilweise auch nicht (Schwund, Diebstahl, Verderb). Darüber hinaus birgt die Lagerhaltung auch die Gefahr der Ver- bzw. Überalterung der gelagerten Gegenstände durch technische Veränderungen, Modell- oder Modewechsel.   |
| ④ <b>Personalkosten</b>          | Die Mitarbeiter im Lager verursachen Personalkosten (Löhne, Gehälter, Lohn- und Gehaltsnebenkosten). Berücksichtigt werden müssen alle Arbeiten wie z.B. Materialannahme, -prüfung, -ausgabe und Organisation des Lagers.   |

**Anhang 2: Kosten der Lagerhaltung (Mindmap)**



### Anhang 3: Mathematisch-rechnerischer Exkurs

#### Ausgangssituation:

Ein Unternehmen möchte ein neues Produkt in sein Sortiment aufnehmen. Da der eigene Lagerraum nicht ausreicht, muss entweder das eigene Lager erweitert werden oder die Dienste eines externen gewerblichen Lagerhalters in Anspruch genommen werden. Die Entscheidung soll (vereinfacht) ausschließlich anhand eines Kostenvergleichs erfolgen.

Folgende Angaben liegen Ihnen vor:

|                                   |                 |               |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|
| → Kosten der <b>Eigenlagerung</b> | Fixe Kosten     | 60.000,00 €   |
|                                   | Variable Kosten | 50,00 € je qm |
| → Kosten der <b>Fremdlagerung</b> | Variable Kosten | 80,00 € je qm |

**Gesucht** ist die Lagerfläche, bei der Kosten für die Eigenlagerung genauso hoch sind wie die Kosten für die Fremdlagerung.

#### Ansatz:

- Gesucht ist der **Schnittpunkt der Gesamtkostenkurven** für die **Eigen-** und die **Fremdfertigung**. Da die gesuchte Lagerfläche unbekannt ist, wird sie mit „x“ bezeichnet.
- Die Kosten für die Eigenlagerung ( $K_E$ ) setzen sich aus fixen ( $K_{fix}$ ) und aus variablen Kosten ( $K_{var}$ ) zusammen. Die Gleichung lautet:  $K_E = K_{fix} + K_{var}$ .
- Die Kosten für die Fremdlagerung ( $K_F$ ) bestehen (hier) nur aus den variablen Kosten.

#### Rechnerische Ermittlung des Schnittpunktes:

|                              |                         |          |                         |                        |
|------------------------------|-------------------------|----------|-------------------------|------------------------|
| <b>Grundformel</b>           | <b><math>K_E</math></b> | <b>=</b> | <b><math>K_F</math></b> |                        |
| also:                        | $K_{fix} + K_{var}$     | =        | $K_F$                   |                        |
| mit den Werten               | $60.000,00 + 50,00 * x$ | =        | $80,00 * x$             |                        |
| „x“ isolieren                | $60.000,00 + 50,00 * x$ | =        | $80,00 * x$             | - 80,00 * x<br>: 30,00 |
| also:                        | 60.000,00               | =        | $30,00 * x$             |                        |
| Wie groß ist <b>EIN</b> „x“? | $60.000,00 : 30,00$     | =        | $(30,00 * x) : 30,00$   |                        |
| <b>also:</b>                 | <b>x</b>                | <b>=</b> | <b>200</b>              |                        |

#### Interpretation:

Bei einer **Lagerfläche von 200 qm** entsprechen die **Kosten** für die **Eigenlagerung** den **Kosten** für die **Fremdlagerung**:

|                                   |   |                           |   |                |
|-----------------------------------|---|---------------------------|---|----------------|
| → Kosten der <b>Eigenlagerung</b> | = | $60.000,00 + 200 * 50,00$ | = | 160.000,00 [€] |
| → Kosten der <b>Fremdlagerung</b> | = | $200 * 80,00$             | = | 160.000,00 [€] |

#### Hinweis:

Je nach Aufgabestellung und Situation wird die Lager**fläche** (in qm), das Lager**volumen** (in cbm) oder die Lager**menge** (in Stück) gesucht. Entsprechend heißt der Schnittpunkt **kritische Lagerfläche**, **kritisches Lagervolumen** oder **kritische Stückzahl**.

## Vertiefungsaufgaben

### Aufgabe 1:

Die Müller GmbH benötigt für die Lagerung von elektronischen Bauteilen ein zusätzliches Lager. Das Lager kann auf einem benachbarten Grundstück für 14.000,00 € pro Monat angemietet werden.

Das Lagergebäude verfügt über eine Fläche von insgesamt 10.000 qm (Bruttolagerfläche); davon stehen 80 % für Ein- und Auslagerungsprozesse zur Verfügung.

Folgende Kosten fallen (unabhängig) von der Miete an:

Verwaltungskosten pro Quartal: 8.700,00 €; Versicherungen für Gebäude, Anlagen etc.: 12.000,00 € pro Jahr; Wartungs- Reparatur- und Instandhaltungskosten 6.000,00 € pro Jahr; Energiekosten 4.500,00 € pro Quartal; sonstige Kosten: 1.200,00 € pro Jahr.

1. Ermitteln Sie die jährlichen Kosten für das neue Lagergebäude.
2. Ermitteln Sie die monatlichen Lagerungskosten je m<sup>2</sup> für die Ein- und Auslagerung.

### Lösung 1:

1. Die **jährlichen Kosten** belaufen sich auf **240.000,00 €**.

| Kosten der Lagerhaltung pro Jahr        |  |    |   |                            |
|---|--|----|---|----------------------------|
| Miete                                   |  | 12 | x | 14.000,00 € = 168.000,00 € |
| + Verwaltung                            |  | 4  | x | 8.700,00 € = 34.800,00 €   |
| + Versicherung                          |  |    |   | = 12.000,00 €              |
| + Wartung, Reparatur und Instandhaltung |  |    |   | = 6.000,00 €               |
| + Energie                               |  | 4  | x | 4.500,00 € = 18.000,00 €   |
| + sonstige Kosten                       |  |    |   | = 1.200,00 €               |
| Summe                                   |  |    |   | <b><u>240.000,00 €</u></b> |

2. Die **monatlichen Lagerungskosten** belaufen sich auf **2,50 € je qm**.

| Monatliche Kosten je qm (für Ein- und Auslagerungsprozess) |              |   |             |                     |
|--|--------------|---|-------------|---------------------|
| Lagerungskosten pro Jahr:                                  |              |   |             | 240.000,00 €        |
| Lagerungskosten pro Monat:                                 | 240.000,00 € | : | 12          | = 20.000,00 €       |
| Nutzbare Lagerfläche (in qm):                              | 10.000,00 qm | x | 80%         | = 8.000,00 qm       |
| <b>Monatliche Kosten (je qm):</b>                          | 20.000,00 €  | : | 8.000,00 qm | <b>= 2,50 je qm</b> |

**Aufgabe 2:**

Die All Tech GmbH handelt mit Werkzeugen aller Art. Bei der Analyse der Lagerkosten stellt sich heraus, dass das eigene Lager zu weniger als 40 % ausgelastet ist. Dies führt dazu, dass viel Lagerfläche ungenutzt ist und leer steht. Die Geschäftsleitung schlägt vor, auf Fremdlagerung umzusteigen und vollständig auf die Eigenlagerung zu verzichten.

1. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Erläutern Sie je 2 Vor- und Nachteile der Eigen- bzw. Fremdlagerung.

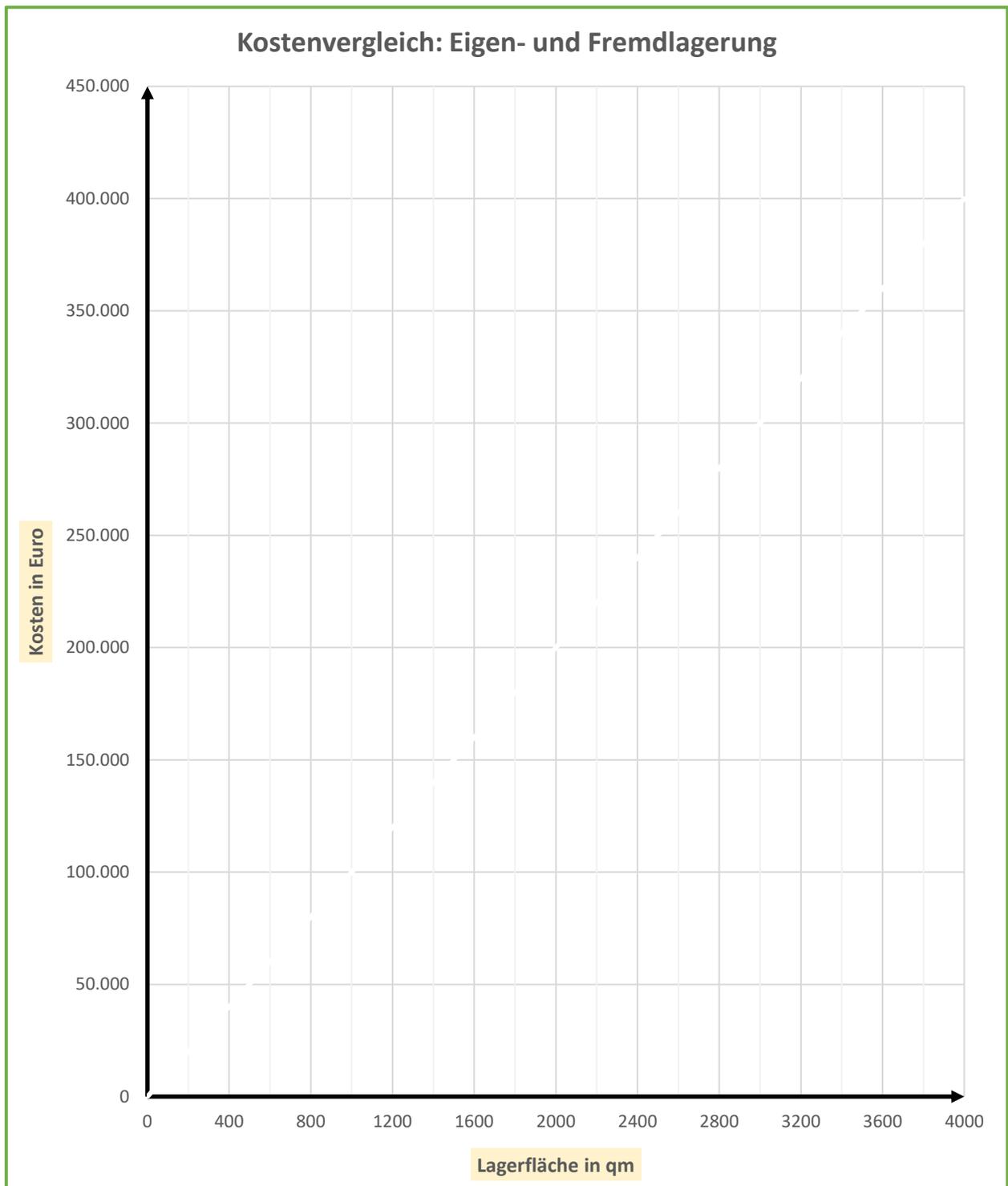
|            | Eigenlagerung | Fremdlagerung |
|------------|---------------|---------------|
| Vorteil 1  |               |               |
| Vorteil 2  |               |               |
| Nachteil 1 |               |               |
| Nachteil 2 |               |               |

2. Die All Tech GmbH nutzt im Durchschnitt 1.000 qm Lagerfläche. Ermitteln Sie auf der Basis der folgenden Werte die Kosten für die Eigen- bzw. Fremdlagerung.

| Jährliche Kosten für     | Eigenlagerung       | Fremdlagerung |
|--------------------------|---------------------|---------------|
| <b>fixe Kosten</b>       | Lagerhalle          |               |
|                          | Personal            |               |
|                          | Versicherung        |               |
|                          | Energie             |               |
|                          | Sonstige Kosten     |               |
| + <b>variable Kosten</b> | Lagerhaltungskosten |               |
| = <b>Gesamtkosten</b>    |                     |               |

3. Für welche Lageralternative entscheiden Sie sich? Begründen Sie Ihre Auffassung.
4. Ab welchem Lagerplatzbedarf (in qm) ist es für die All Tech GmbH sinnvoller, auf Eigenlagerung umzusteigen? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

5. Stellen Sie die Kosten der Eigen- und Fremdfertigung bis zu einer Lagerfläche von 4.000 qm grafisch dar. Kennzeichnen Sie in Ihrer Grafik die kritische Lagerfläche sowie die dazugehörigen Kosten.



**Lösung 2:****1. Vor- und Nachteile der Eigen- und Fremdlagerung**

|            | <b>Eigenlagerung</b>  | <b>Fremdlagerung</b>   |
|------------|---|--|
| Vorteil 1  | Eigenständige Organisation und Verwaltung des Lagerhaltung                                  | Übertragung des Lagerrisikos auf Dritte; Abbau von Fixkosten bei eigener Lagerhaltung    |
| Vorteil 2  | Jederzeitiger Zugriff auf Lagergut; da Unabhängigkeit von Öffnungszeiten des Lagerhalter    | Fokussierung auf Kerngeschäft; denn Lagerung trägt i.d.R. nicht zur Wertschöpfung bei.   |
| Nachteil 1 | Hohe Fixkosten (z.B. Personal) und hoher Investitionsbedarf für Anlagengegenstände im Lager | Hohe Abhängigkeit von der Zuverlässigkeit des Lagerhalters (ordnungsgemäße Lagerhaltung) |
| Nachteil 2 | Keine (kurzfristige) Anpassung der Lagerfläche an den Lagerbedarf                           | Eingeschränkte Kontrolle über Ein- und Auslagerungsprozesse                              |

2. Bei einer benötigten Lagerfläche von **1.000 qm** fallen für die **Eigenlagerung 180.000,00 €** und für die **Fremdlagerung 100.000,00 €** an Kosten an.

| Jährliche Kosten für     | <b>Eigenlagerung</b> |                     | <b>Fremdlagerung</b> |
|--------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| <b>fixe Kosten</b>       | Lagerhalle           | 48.000,00 €         | 0,00 €               |
|                          | Personal             | 78.000,00 €         | 0,00 €               |
|                          | Versicherung         | 12.000,00 €         | 0,00 €               |
|                          | Energie              | 20.400,00 €         | 0,00 €               |
|                          | Sonstige Kosten      | 1.600,00 €          | 0,00 €               |
| <b>+ variable Kosten</b> | Lagerhaltungskosten  | 20.000,00 €         | 100.000,00 €         |
| <b>= Gesamtkosten</b>    |                      | <b>180.000,00 €</b> | <b>100.000,00 €</b>  |

3. Unter dem **Kostenaspekt** sollte die **Fremdlagerung** gewählt werden, da diese **um 80.000,00 € preiswerter** ist als die **Eigenlagerung**.

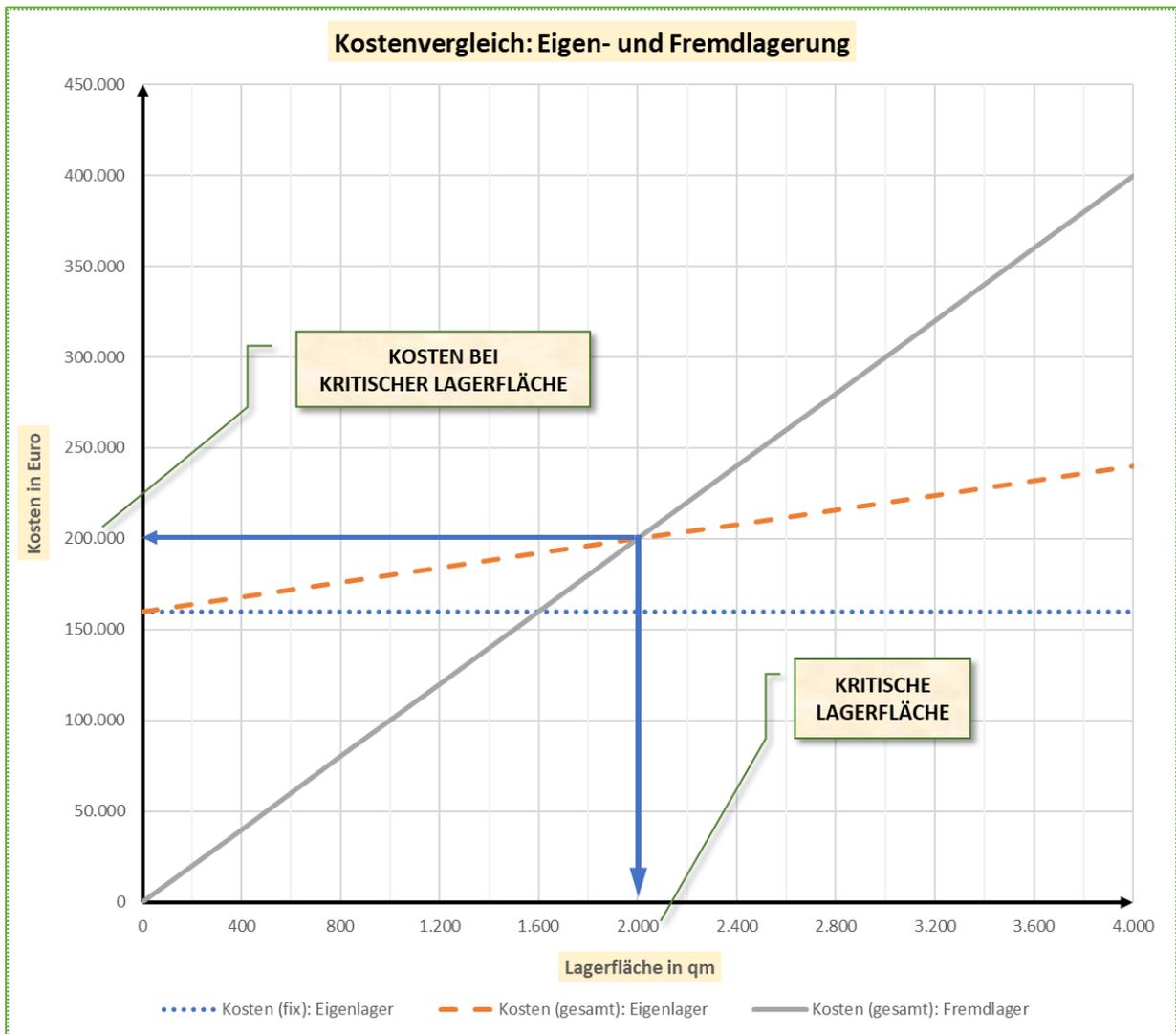
4. Die kritische Lagerfläche beträgt 2.000 qm: bei diesem Wert entsprechen die Kosten der Eigenlagerung denen der Fremdlagerung. Die **kritische Lagerfläche** ergibt sich aus folgender **Berechnung**:

Fixkosten der Eigenlagerung : positive Differenz der variablen Lagekosten pro qm

$$= 160.000 \text{ €} : (100,00 \text{ €} / \text{qm} - 20,00 \text{ €} / \text{qm}) = 2.000 \text{ qm}$$

Der **Umstieg** auf die **Eigenlagerung** lohnt sich nur dann, wenn die **Gesamtkosten** der **Eigenlagerung** **niedriger** sind als die **Gesamtkosten** der **Fremdlagerung**, d.h. ab einer Lagerfläche von 2.001 qm.

5. Graphik: Kostenvergleich Eigen- und Fremdlagerung



## Kaufmännisches Recht

### Erfüllungstörungen beim Kaufvertrag (Teil 2: Lieferungsverzug)

#### Einstiegsfall



Die **WEDELBIKE GMBH** aus Dresden stellt hochwertige **GRAVEL-BIKES** her, d.h. Fahrräder für das komfortable und schnelle Fahren auf Kies und Schotter. Für die Produktion im laufenden Monat (April 2023) werden **500 RAHMEN** benötigt. Das Unternehmen hat die benötigten Bauteile bei ihrem **STAMMLIEFERANTEN** aus Leipzig, der **SCHMIDTKOWSKY OHG**, bestellt. Bei der Schmidtkowsky GmbH handelt es sich um einen i.d.R. äußerst zuverlässigen Lieferanten, mit dem es in den vergangenen Jahren keinerlei Probleme gegeben hat. Sowohl die Qualität als auch der Preis der Rahmen sind absolut konkurrenzfähig. Aus diesem Grund bestellt die WedelBike die **RAHMEN** mit einer kurzen Vorlaufzeit; **BESTELLT** wurde zuletzt **AM 03.04.2023**. Als **LIEFERTERMIN** wurde vereinbart: „**LIEFERUNG AM 10.04.2023 BIS 18:00 UHR**“.

Frau Hansen in der WedelBike GmbH für den Einkauf von Bauteilen wie Rahmen, Lenkern etc. zuständig. Zu Ihrem Aufgabenbereich zählt auch die **ÜBERWACHUNG** der **LIEFERTERMIN**E. Als sie am Morgen des **11. APRILS** ihre E-Mails checkt, findet sie dort eine Nachricht des Logistikleiters, Herrn Tomaczek, vor. Herr Tomaczek teilt ihr mit, dass **KEIN WARENEINGANG ÜBER** die **500 RAHMEN** erfolgt ist. Frau Hansen fragt nach, wie viele Rahmen noch als **RESERVE IM LAGER** vorhanden sind und erfährt, dass als **SICHERHEITSBESTAND** noch **50 RAHMEN** vorrätig sind. Dieser Bestand deckt die **PRODUKTION FÜR 2 TAGE** ab.

Frau Hansen greift zum Telefonhörer und ruft bei der **SCHMIDTKOWSKY GMBH** an. Sie erfährt, dass der zuständige Sachbearbeiter, Sven Ederle, den ganzen Vormittag auf Dienstreise ist. Im Anschluss an das Telefonat setzt sich Frau Hansen an ihren Rechner und verfasst ein **MAHNSCHREIBEN**, das sie per E-Mail an die Schmidtkowsky GmbH versendet. Am frühen Nachmittag meldet sich **HERR EDERLE** und teilt Frau Hansen mit, dass die **BENÖTIGTEN RAHMEN** aufgrund eines dringenden Zusatzauftrages **NICHT ZUM VEREINBARTEN TERMIN HERGESTELLT UND AUSGELIEFERT** werden konnten. Die 500 bestellten **RAHMEN KÖNNTEN** aber definitiv am **20.04.2023 GELIEFERT** werden.

Frau Hansen kontaktiert nach dem Telefonat mit Herrn Ederle umgehend **WEITERE LIEFERANTEN**, die in der Lage sein könnten, **RAHMEN** für Gravel-Bikes zu liefern. Leider vergeblich; als **FRÜHESTMÖGLICHER LIEFERTERMIN** wird ihr der **21.04.2023** genannt.

Jetzt ist guter Rat teuer, denn schon am **26.04.2023** sollten **500 GRAVEL-BIKES** an einen **STAMMKUNDEN** aus **HAMBURG** geliefert werden. Dieser Termin ist definitiv nicht zu halten.

#### Arbeitsaufgaben (Einstiegsfall)

1. Informieren Sie sich über den Infoblock (Lieferungsverzug) und begründen Sie anschließend, ob ein Lieferungsverzug vorliegt.
2. Prüfen Sie, welches Recht die WedelBike GmbH in Anspruch nehmen sollte und begründen Sie Ihre Auffassung.
3. Welche Schäden sind vorliegenden Fall entstanden?
4. Welche anderen Rechte könnte die WedelBike GmbH sonst noch in Anspruch nehmen?
5. Erläutern Sie, welche Auswirkungen der drohende Produktionsausfall für die WedelBike GmbH haben könnte.

## Lösungen (Einstiegsfall)

1. Die **Voraussetzungen** für eine Nicht-Rechtzeitig-Lieferung (Lieferungsverzug) **liegen vor**:
  - Die **Lieferung** ist **noch möglich**. Es handelt sich um Gattungsware, die nicht unwiderbringlich vernichtet ist. Das Kriterium der Nachlieferung ist somit erfüllt.
  - Die **Lieferung** ist **fällig**. Als Liefertermin war der 10.04.2023 im Kaufvertrag vereinbart und die Ware ist nicht termingerecht geliefert worden. Das Kriterium der Fälligkeit ist somit erfüllt.
  - Frau Hansen hat **unverzüglich reagiert** und bereits am nächsten Tag eine **Mahnung** per E-Mail an den säumigen Lieferer gesendet. Das wäre **nicht zwingend notwendig** gewesen, da es sich im vorliegenden Fall um einen kalendermäßig bestimmten Termin handelt.
  - Auch ein **Verschulden** des **Lieferers** liegt vor. Die Rahmen sind aufgrund von Personalausfall beim Lieferer nicht ausgeliefert worden. Er hätte dafür sorgen müssen, dass auch bei einem Zusatzauftrag alle Verpflichtungen aus den bisherigen Kaufverträgen termingerecht erfüllt werden können.
2. Nachdem festgestellt worden ist, dass eine Nicht-Rechtzeitig-Lieferung vorliegt, sollte die WedelBike GmbH auf der **Einhaltung des Kaufvertrags** bestehen und zusätzlich **Schadensersatz wegen Verzögerung der Lieferung verlangen** (eine Nachfristsetzung ist bei diesen Rechten nicht erforderlich). Auch hat Frau Hansen herausgefunden, dass kein anderer Lieferant kurzfristig „in die Bresche springen kann“: im Gegenteil, die Lieferung der 500 Rahmen würde noch wesentlich später erfolgen. Somit macht es Sinn, auf die Lieferung der Schmidtowsky OHG zu warten (auf Lieferung bestehen). Da sich der Produktion des Kundenauftrages für den Stammkunden aus Hamburg verschieben wird, kann die WedelBike GmbH Schadensersatz wegen Verzögerung verlangen.
3. Es handelt sich **sowohl** um einen **abstrakten als auch** einen **konkreten** Schaden. Bestellt wurden insgesamt 500 Rahmen für Gravel-Bikes. Diese werden sowohl für den anonymen Markt gefertigt (es liegen also keine Bestellungen vor) als auch für einen konkreten Kundenauftrag. Darüber hinaus entstehen auch durch den Produktionsausfall (z.B. Nichtauslastung von Mitarbeitern) Kosten, die i.d.R. genau zu beziffern sind.
4. Siehe hierzu Infoblock (Lieferungsverzug).
5. Ein Produktionsausfall könnte u.a. die folgenden **Konsequenzen** nach sich ziehen:
  - Kundenaufträge, die vorliegen, können nicht erfüllt werden.
  - Konventionalstrafen (falls mit Kunden vereinbart) werden fällig.
  - Es droht ein Imageverlust.
  - Es sind Umsatzeinbußen zu befürchten.
  - (Stamm-) Kunden springen evtl. ab.

## Infoblock: Lieferungsverzug (1)



### Basis:

Im Kaufvertrag hat sich der Lieferant verpflichtet, die Ware zum vereinbarten Termin zu liefern. Liefert er nicht rechtzeitig, kann unter bestimmten Voraussetzungen eine Nicht-Rechtzeitig-Lieferung, auch Lieferungsverzug genannt, vorliegen.

### Voraussetzungen:

Grundsätzlich ist die **Nicht-Rechtzeitig-Lieferung** an **4 Voraussetzungen** geknüpft:

#### → **Nachholbarkeit der Leistung** (§ 275 BGB)

Die Lieferung muss noch möglich sein. D.h. es handelt sich nicht um einen Speziaukauf und die Ware ist auch nicht unwiderruflich vernichtet. Ist die Lieferung nicht mehr möglich, dann liegt Unmöglichkeit der Leistung vor (*Beispiel: Im Kaufvertrag wurde eine marktbezogene Gattungsschuld vereinbart und die gesamte Gattung geht ohne Verschulden des Verkäufers unter*).

#### → **Fälligkeit der Lieferung** (§ 271 BGB)

Die Lieferung muss fällig sein, d.h. der Liefertermin muss überschritten sein.

#### → **Mahnung durch den Käufer** (§ 286 BGB)

Der Käufer muss den Verkäufer nach Eintritt der Fälligkeit durch eine formlose Mahnung zur Lieferung auffordern (in der Mahnung muss keine Nachfrist gesetzt werden). Eine Mahnung ist nur bei **kalendermäßig nicht genau bestimmten oder bestimmbar** Lieferterminen nötig. (*Beispiele: „Lieferung sofort“, „Lieferung ab April 2023“, „Lieferung frühestens Ende April 2023“, „Lieferung auf Abruf“, „Lieferung 6 Wochen nach Bestellung“, „Lieferung bei Verfügbarkeit“*). Die Mahnung kann schriftlich oder auch per Telefonat erfolgen. Die Erhebung einer Klage ist einer Mahnung gleichgesetzt.

In den folgenden Fällen ist **keine Mahnung** nötig:

- Der Liefertermin ist **kalendermäßig genau bestimmt oder bestimmbar**. (*Beispiele: „Liefertermin am 20.04.2023“, „Liefertermin am 24.02.2023 fix“, „Lieferung bis spätestens 27.02.2023“, „Lieferung 18. KW 2023“, „Lieferung im Mai 2023“*).
- Die Lieferung wird vom Verkäufer ernsthaft und endgültig verweigert, d.h. **Selbstinverzugsetzung** (*Beispiel: „Wir teilen Ihnen mit, dass wir die Ware zum vereinbarten Termin auf gar keinen Fall liefern können“*).
- Es handelt sich um einen **Zweckkauf** (*Beispiel: „Mittagsbuffet zur Einweihung der neuen Lagerhalle am 28.04.2023, Anlieferung bis 12:30 Uhr“*).
- Es liegen **besondere Gründe** oder **eilbedürftige Pflichten** vor (*Beispiele: Der Lieferant kündigt von selbst eine Lieferverzögerung von 3 Werktagen an; Ausfall der Heizung im tiefen Winter, die dringend repariert werden muss*).

#### → **Verschulden durch den Verkäufer** (§ 276 BGB).

Verschulden des Verkäufers liegt bei fahrlässigem oder vorsätzlichem Verhalten vor. Ereignisse aufgrund höherer Gewalt (z.B. Feuer, Überschwemmung, Streik) vor Eintritt des Lieferverzugs hat der Verkäufer nicht zu verantworten (nach Eintritt der Nicht-Rechtzeitig-Lieferung haftet der Verkäufer auch bei höherer Gewalt!). Beim Rücktritt vom Kaufvertrag ist die Schuldfrage ohne Bedeutung.

## Infoblock: Lieferungsverzug (2)



### Rechte des Käufers:

Falls alle Voraussetzungen erfüllt sind, kann der Käufer zwischen den folgenden Rechten wählen.

#### → Ohne Nachfristsetzung (§ 275 BGB)

Ohne eine Nachfrist zu setzen, kann der Käufer zwischen 2 Rechten wählen.

- Der Käufer kann **auf Lieferung bestehen** (§ 433 BGB). Das macht Sinn, wenn die Ware dringend benötigt wird und bei einem anderen Lieferanten nicht verfügbar ist; Qualität und/oder Preise und/oder Lieferungsbedingungen ungünstiger sind.
- Der Käufer kann **auf Lieferung bestehen und Schadensersatz wegen Verzögerung verlangen** (§ 280 BGB), falls durch den Verzug ein Schaden entstanden ist (*Beispiele: Miete für eine Ersatzgerät, entgangener Gewinn wegen Produktionsausfall, Zahlung einer Konventionalstrafe*).

#### → Mit Nachfristsetzung

Falls der Käufer eine **angemessene Nachfrist** gesetzt hat **und** die **Lieferung** ist nach deren Ablauf noch **nicht erfolgt** (erfolglose Nachfrist), kann er zwischen folgenden Rechten wählen:

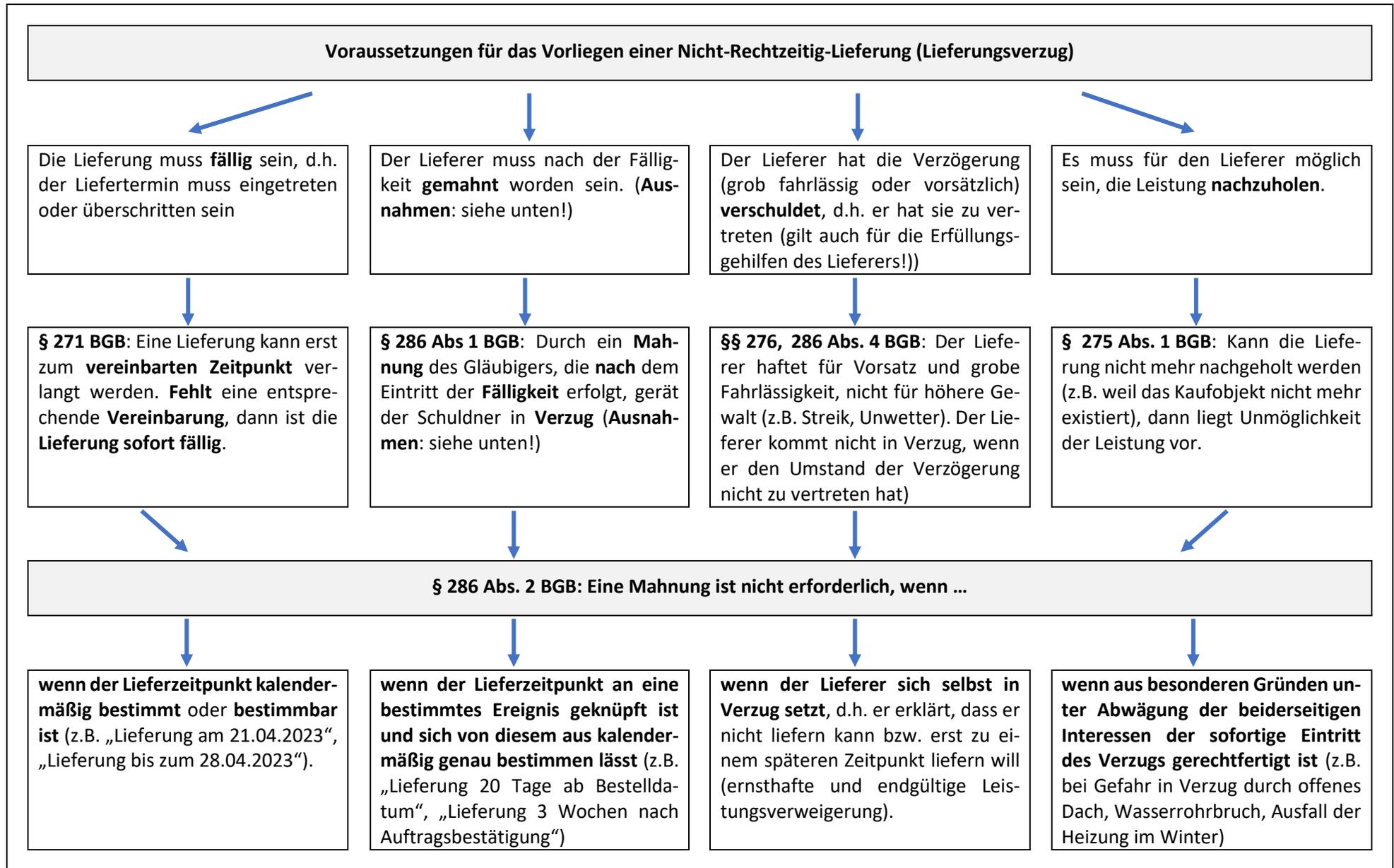
- Der Käufer kann **weiterhin auf Lieferung bestehen und ggf. Schadensersatz wegen Verzögerung verlangen**.
- Der Käufer kann **vom Vertrag zurücktreten** (§ 323 BGB).  
*Ausnahmen: Fixkauf, Zweckkauf, besondere Gründe, ernsthafte und endgültige Leistungsverweigerung*
- Der Käufer kann **Schadensersatz statt der Leistung verlangen** (§ 281 BGB). Der Käufer macht einen entstandenen Schaden geltend, z.B. Mehrkosten bei einem Deckungskauf.  
*Ausnahmen: besondere Gründe, ernsthafte und endgültige Leistungsverweigerung*
- Der Käufer kann den **Ersatz vergeblicher Aufwendungen verlangen** (§ 284 BGB). Der Käufer fordert Ersatz für die Aufwendungen, die er im Vertrauen auf die Lieferung gemacht hat, z.B. Werbekosten.  
*Ausnahmen: besondere Gründe, ernsthafte und endgültige Leistungsverweigerung*

#### → Schadenberechnung bei der Nicht-Rechtzeitig-Lieferung

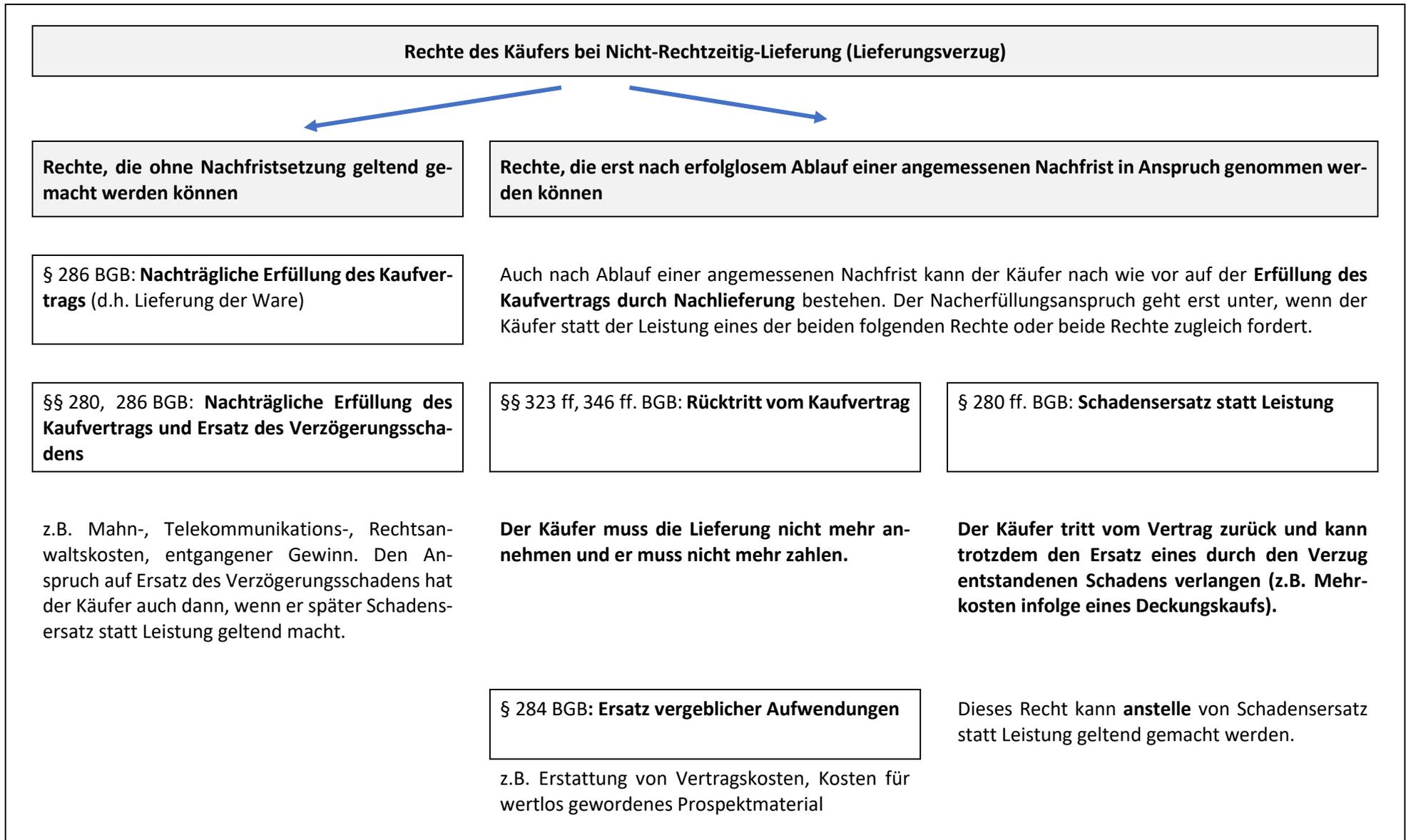
Falls ein **Schaden** entstanden ist **und** der Käufer **Schadensersatz verlangt**, muss er diesen nachweisen. Dabei gibt es folgende **Möglichkeiten**:

- Schaden = **konkreter Schaden**  
Der Schaden ist eindeutig bezifferbar (*Beispiel: Mehrkosten bei einem Deckungskauf aufgrund nicht gelieferter Ware, entgangener Gewinn aufgrund eines Produktionsausfalls bei Kundenaufträgen*).
- Schaden = **abstrakter Schaden**  
Der Schaden ist nicht eindeutig bezifferbar (*Beispiel: entgangener Gewinn aufgrund eines Produktionsausfalls, wenn auf Lager gefertigt wird*).  
Da ein abstrakter Schaden häufig schwer zu ermitteln ist, vereinbaren Käufer und Verkäufer **häufig** eine **Konventionalstrafe**, d.h. einen vorab festgelegten Geldbetrag (*Beispiel: 1.000 € für jeden Tag der Lieferverzögerung*).

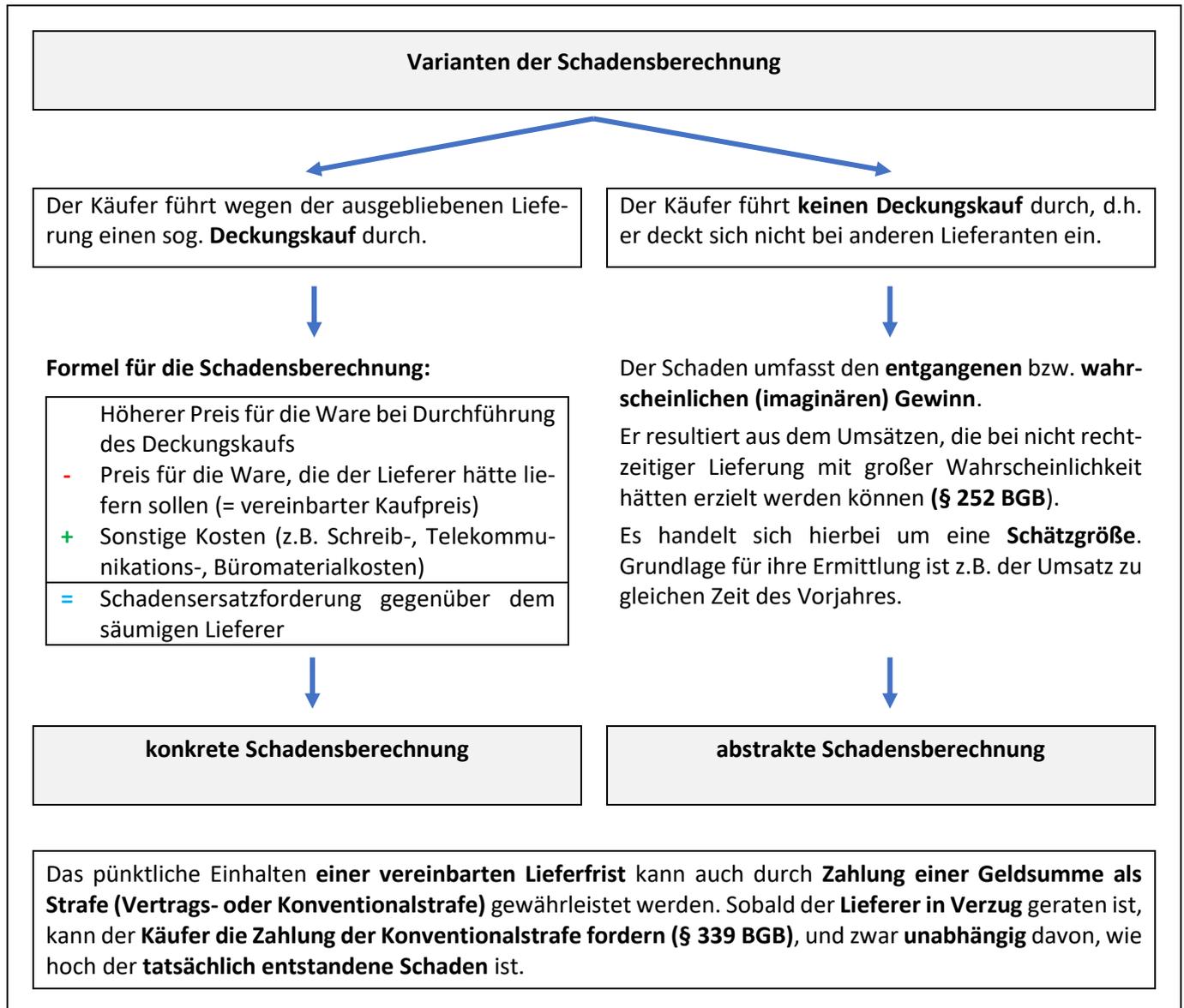
## Lernübersicht: Lieferungsverzug (1)



## Lernübersicht: Lieferungsverzug (2)



## Lernübersicht: Lieferungsverzug (3)



**Anhang 1**

*Fiktives Interview mit Dr. Müller (von der Kanzlei Müller & Partner, Siegburg)  
mit Frau Simons (Redakteurin beim Porzer Handwerksblatt)*

...

*Fr. Simons Herr Dr. Müller: Können Sie bitte unseren Lesern einmal erläutern, welche Rechte ein Käufer bei Lieferungsverzug wählen sollte, wenn keine Nachfrist gesetzt wurde.*

*Dr. Müller Nun, so pauschal lässt sich das nicht beantworten. Es kommt wie immer auf den konkreten Einzelfall an. Lassen Sie mich es einmal so ausdrücken: Das harmloseste Recht ist sicherlich, auf Lieferung der gekauften Ware zu bestehen. Ich würde dieses Recht immer dann wählen, wenn die Lieferung nicht dringend ist bzw. noch ausreichend Ware im Lager vorhanden ist; JIT ist heutzutage nicht immer die beste Alternative. Denken Sie nur an die Lieferverzögerungen durch Corona in den letzten Jahren.*

*Fr. Simons Gibt es noch andere Gründe, die Ihnen einfallen?*

*Dr. Müller Natürlich; auf Lieferung zu bestehen, empfiehlt sich auch dann, wenn kein anderer Lieferant auf die Schnelle zur Hand ist. Und auch, wenn man mit seinem Lieferanten bisher immer zufrieden war. Da wird in der Praxis manchmal viel Porzellan zerschlagen, wenn es um die Frage geht, ob man vom Kaufvertrag zurücktreten soll oder nicht.*

*Fr. Simons Könnte ich denn auch auf der Lieferung bestehen und zusätzlich Schadensersatz wegen Verzögerung verlangen und falls ja: wovon hängt das im Einzelfall ab?*

*Dr. Müller Sicher, ein Käufer kann seinem säumigen Lieferanten auch einen Verzögerungsschaden in Rechnung stellen. Das macht immer dann Sinn, wenn man die Ware nicht innerhalb kürzester Zeit anderweitig besorgen kann. Ich finde das auch mehr als fair in diesem Fall Schadensersatz wegen Verzögerung zu verlangen, zumindest dann, wenn es sich um größere Schäden handelt. Schließlich hat man sich auf den Lieferanten und seine Zusage verlassen, pünktlich zu liefern. Wenn die Lieferung der bestellten Waren jetzt später erfolgt, dann kann ich als Hersteller auch erst später mit der Produktion beginnen. Und den Schaden, der mir dadurch entsteht, den stelle ich dem Verursacher der Lieferverzögerung in Rechnung.*

*Fr. Simons Das leuchtet ein. Wann würde es aus Ihrer Sicht denn sinnvoll sein, vom Kaufvertrag zurückzutreten?*

*Dr. Müller Diese Alternative würde ich als Unternehmer immer dann wählen, wenn ich die zu beschaffende Ware schneller und bzw. oder preisgünstiger von einem anderem Lieferanten beziehen kann. Auch bei abrupten Modewechseln, denken Sie an die Schnellebigkeit bei Fast-Fashion, würde ich als Unternehmer vom Kaufvertrag zurücktreten.*

*Fr. Simons Eine letzte Frage habe ich noch. Kann ich als Unternehmer vom Vertrag zurücktreten und gleichzeitig Schadensersatz verlangen? Das fände ich auf den ersten Blick unfair. Was ist Ihre Auffassung dazu?*

*Dr. Müller Das hängt auch hier vom konkreten Einzelfall ab. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie benötigen dringend die bestellte Ware und müssen sich nun, da Ihr Lieferant nicht pünktlich geliefert hat, die benötigte Ware bei einem anderen Lieferanten teurer eindecken. Dann treten Sie vom Kaufvertrag zurück und stellen die Mehrkosten für den Kauf der Ware beim anderen Lieferanten Ihrem ursprünglichen Vertragspartner in Rechnung.*

*Frau Simons Das waren sehr interessante Einblicke, Herr Dr. Müller. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen für die Erklärungen.*

*Dr. Müller ...*

## Fälle zur Leistungsstörung: Fall 3



### Ausgangssituation:

Die **WEDELBIKE GMBH** hat am 10.04.2023 bei **SCHMITZ GMBH** aus Frankfurt/Oder 350 Fahrradhelme Protect<sup>Plus</sup> zum **STÜCKPREIS VON 85,00 €** bestellt. Die Bestellung enthält u.a. den **HINWEIS: „WIR BENÖTIGEN DIE HELME BIS SPÄTESTENS ZUM 17.04.2023.“** Noch am gleichen Tag erhält Herr Maus (Einkäufer bei der WedelBike GmbH) von Frau Tomska (Verkäuferin bei der Schmitz GmbH)

eine schriftliche Auftragsbestätigung.

Am **19.04.2023** sind die **FAHRRADHELME** noch **NICHT ANGELIEFERT** worden. Herr Maus erkundigt sich telefonisch bei **FRAU TOMSKA**, nach dem Grund für die Nicht-Rechtzeitig-Lieferung. Frau Tomska teilt ihm mit, dass sie die **BESTELLTEN HELME NICHT RECHTZEITIG BEI EINEM POLNISCHEN LIEFERANTEN** hätte **BESCHAFFEN** können.

In einem anschließenden Telefonat mit einem **LIEFERANTEN AUS LEIPZIG** erfährt Herr Maus, dass man **350 FAHRRADHELME Protect<sup>Plus</sup>** noch am gleichen Tag zu einem **PREIS VON 95,00 € JE STÜCK** liefern könne.

### Arbeitsaufgaben:

1. Überprüfen Sie, ob die Voraussetzungen des Lieferungsverzugs vorliegen (Begründung erforderlich).
2. Welche Rechte kann die WedelBike GmbH geltend machen? Welche Fristen müssen dabei beachtet werden?
3. Welches Recht sollte Ihrer Meinung nach die WedelBike GmbH in Anspruch nehmen? Begründen Sie Ihre Auffassung?
4. Ermitteln Sie die Schadenshöhe.
5. Frau Tomska ist der Auffassung, dass die WedelBike GmbH eine Nachfrist hätte setzen müssen. Was wird Herr Maus antworten?
6. Welche Vorgehensweise empfehlen Sie Herrn Maus für die Zukunft, um den Arbeitsaufwand bei der Bearbeitung von einem Lieferungsverzug möglichst gering zu halten?

**Lösungen:****1. Die Voraussetzungen für einen Lieferungsverzug liegen vor:**

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Kaufvertrag</b> | Es liegt ein <b>gültiger Kaufvertrag</b> vor (Antrag und Annahme stimmen überein; der Kaufvertrag ist am 10.04.2023 zustande gekommen).  |
| <b>Fälligkeit</b>  | Die <b>Lieferung</b> war bereits <b>mit Ablauf des 17.4.2023 fällig</b> .  |
| <b>Mahnung</b>     | Eine <b>Mahnung</b> ist <b>nicht erforderlich</b> , da der <b>Liefertermin kalendermäßig bestimmbar</b> war.   |
| <b>Verschulden</b> | Bei den Fahrradhelmen handelt es sich um eine <b>Gattungsware</b> , die jederzeit und überall (hier: Lieferant aus Leipzig) bezogen werden kann. Die <b>Schmitz GmbH</b> hat für die verkaufte Sache das <b>Beschaffungsrisiko</b> übernommen. Der <b>Verkäufer haftet für die Erfüllung</b> auch dann, wenn ihn zwar kein Verschulden trifft, die Beschaffung der Ware aber daran scheitert, weil die Gründe dafür in seinem Geschäftsbereich liegen. |

**2. Die WedelBike GmbH kann zwischen folgenden Rechten wählen:****→ Rechte ohne Nachfrist**

- auf Lieferung bestehen
- Schadensersatz wegen Verzögerung verlangen

**→ Rechte nach erfolglosem Ablauf einer angemessenen Nachfrist**

- Rücktritt vom Vertrag und / oder
- Schadensersatz statt der Leistung

**3. Die WedelBike GmbH sollte „Schadensersatz statt der Leistung“ wählen; Begründung:**

- Die **Ware wird zeitnah benötigt**; die WedelBike GmbH sollte nicht auf Lieferung bestehen, sondern die **Ware von dem Lieferanten aus Leipzig beziehen**, der noch am gleichen Tag der Bestellung (19.04.2023) noch liefern kann.
- Durch den **Deckungskauf** entsteht der WedelBike GmbH ein **konkreter Schaden**: der Schaden ist eindeutig in Euro bezifferbar und kann durch Belege nachgewiesen werden.

**4. Der Schaden** beläuft sich auf  $350 \times (95,00 \text{ €} - 85,00 \text{ €}) = \mathbf{3.500,00 \text{ €}}$ .**5. Die Auffassung von Frau Tomska ist nicht zutreffend**, DA es sich um einen **Fixkauf** handelt. Ein Fixkauf (auch Fixgeschäft) meint, dass bei einem Kauf ein bestimmter Zeitpunkt für die Erbringung der Leistung festgelegt ist.)**6. Es sollte für jeden Tag der Lieferverzögerung eine Konventionalstrafe** mit dem Lieferanten **vereinbart** werden.

## Fälle zur Leistungsstörung: Fall 4

### Wie würden Sie entscheiden?

| Sachverhalt  | Ihre Entscheidung   |
|--|---|
| <p>Vertragsklausel: „Lieferung innerhalb ca. 2 Wochen ab Bestelleingang“.</p> <p>Lieferant liefert nicht.</p>  | <p><u>Mahnung notwendig</u>, da Liefertermin nicht kalendermäßig bestimmt bar ist.</p> <p><u>Mit Zugang der Mahnung: Verzug!</u></p>  |
| <p>Vertragsklausel: „Lieferung innerhalb 2 Wochen ab Bestelleingang“.</p> <p>Lieferant liefert nicht</p>   | <p><u>Mahnung nicht notwendig</u>, da Liefertermin kalendermäßig bestimmt ist.</p> <p><u>Verzug nach 2 Wochen</u></p>   |
| <p>Vertragsklausel: „Lieferung in ca. 3 Wochen“.</p> <p>Nach zwei Wochen ruft der Lieferant an und teilt mit, dass er die Ware nicht liefern kann.</p>   | <p><u>Mahnung nicht notwendig</u>, da Schuldner Leistung endgültig verweigert.</p> <p><u>Verzug: mit Telefonat gegeben.</u></p>   |
| <p>Vertragsklausel: „Lieferung erfolgt innerhalb von 2 Werktagen nach Abruf“.</p> <p>Lieferant liefert nicht</p>   | <p><u>Mahnung nicht notwendig</u>, da Lieferung innerhalb einer kalendermäßig bestimmten Frist nach Abruf stattzufinden hat.</p> <p><u>Verzug: nach Ablauf von 2 Wochen</u></p>   |
| <p>Vertragsklausel des Blumenhändlers Meyer: „ Der Blumenschmuck wird rechtzeitig vor der kirchlichen Trauung (29.04.2023, 14.00 Uhr) geliefert.“.</p> <p>Lieferant liefert nicht</p>  | <p><u>Mahnung nicht notwendig</u>, da besondere Umstände (Zeitnot; wichtiger Termin, der dem Blumenhändler bekannt ist).</p> <p><u>Verzug: sofort</u></p>   |
| <p>Der Restaurantbesitzer Müller entdeckt frühmorgens, dass der Herd defekt ist. Der Elektriker Wolf verspricht sofort zu kommen, nachdem Herr Müller auf die Dringlichkeit hingewiesen hat. Es würden erhebliche Umsatzeinbußen entstehen, wenn der Herd nicht bis 10 Uhr wieder funktioniere.</p> <p>Wolf kommt jedoch erst um 13 Uhr und repariert den Herd.</p>  | <p><u>Mahnung nicht notwendig</u>, da besondere Umstände vorliegen (ohne Herd können keine warmen Speisen vor- und zubereitet werden).</p> <p><u>Verzug: sofort</u></p> <p>Herr Müller kann Schadensersatz verlangen.</p>   |
| <p>Mit Beginn der Heizperiode am 15.10.2023. bestellt Herr Schlaue bei seinem Heizölhändler 4 000 l. Der Händler sagt ihm die Lieferung für den 20.10.2023 zu. Am 31.10.2023 mahnt Herr Schlaue den Lieferanten. Der bedauert zurzeit nicht liefern zu können, da die Mineralölgesellschaft ihrerseits wegen der großen Nachfrage und der Knappheitssituation kleine Händler wie ihn nicht beliefern.</p> <p>Ab wann ist Verzug gegeben?</p> | <p><u>Mahnung nicht notwendig</u>, da Liefertermin kalendermäßig bestimmt ist.</p> <p><u>Verzug: mit Ablauf des 20.10.2023</u></p> <p>Durch das Eingehen einer Gattungsverpflichtung hat Herr Schlaue das Beschaffungsrisiko übernommen. Damit ist er verantwortlich für die Beschaffung der Ware. Gelingt ihm dies nicht, hat er die Nichtleistung zu vertreten; auf sein Verschulden kommt es nicht an.</p> |
| <p>Herr Schlaue kauft am 10.04.2023 beim Autohändler ein gebrauchtes Auto. Zahlung und Übergabe ist für den 12.04.2023. vereinbart.</p> <p>Inzwischen wurde das Auto trotz aller Vorsichtsmaßnahmen vom Hof gestohlen.</p>   | <p>Hier handelt es sich um eine <u>Speziesverpflichtung</u>; <u>Voraussetzung für den Verzug ist Verschulden</u> (hier nicht gegeben).</p>  |

## Fälle zur Leistungsstörung: Fall 5



### Ausgangssituation:

Frau Hubers **WASCHMASCHINE** ist kaputt gegangen. Gleich am nächsten Tag fährt sie in die nahe gelegene Kreisstadt zum Elektromarkt „Heinz Dreh e.K.“ und entscheidet sich nach eingehender Beratung für ein Öko-Gerät von Lafmat für **899 €**. Frau Huber begleicht den Rechnungsbetrag sofort. Der Verkäufer „verspricht ihr in die Hand“: „Ich gebe Ihnen die feste **ZUSAGE**, dass die Waschmaschine am kommenden Montag, den **10.04.2023**, **GELIEFERT** wird. Darauf haben Sie mein Wort!“

Der **MONTAG** verstreicht und die **WASCHMASCHINE KOMMT NICHT**. Frau Huber ruft am **11.04.2023** beim Markt an und will wissen, warum nicht geliefert wurde.

Ihr wird erklärt, dass der **FAHRER DES LKWS KRANK** geworden sei und die Maschine deshalb erst am Freitag, den **14.04.2023**, **GELIEFERT** werden könne. Früher ginge es leider nicht. Frau Huber, Mutter von drei Kindern, ist verzweifelt. Sie hat kaum noch saubere Wäsche für ihre Familie und entschließt sich deshalb, das Nötigste in die Wäscherei zu bringen. Die Reinigung der Wäsche kostet sie 35,50 €. Sie ist weiterhin an der gekauften und von ihr bereits bezahlten Waschmaschine interessiert.

### Arbeitsaufgaben, Teil 1:

1. Ist der Elektromarkt im Lieferungsverzug? Begründung erforderlich!
2. Kann Frau Huber vom Elektromarkt den Ersatz des Rechnungsbetrages der Wäscherei über 35,50 € verlangen? Falls ja: Wie könnte Sie ihren Anspruch begründen?

### Lösungen, Teil 1:

1. **Voraussetzungen** für einen Schuldnerverzug (hier: **Lieferungsverzug**, vgl. § 286 BGB) sind Fälligkeit, Mahnung und Verschulden. Diese Voraussetzung sind im vorliegenden Fall **gegeben**.
  - ➔ Die **Fälligkeit** ist **mit Ablauf des 10.04.2023** gegeben, da die Lieferung lt. Vertrag (mündlich) spätestens dann erfolgen sollte.
  - ➔ Eine **Mahnung** ist **nicht erforderlich**, da der Leistungstermin kalendermäßig bestimmbar ist.
  - ➔ Auf ein **Verschulden** des Elektromarktes kommt es **nicht** an, da eine Gattungssache geschuldet ist und der Verkäufer, d.h. der Elektromarkt, das Beschaffungsrisiko trägt.
2. Frau Huber kann bei Lieferungsverzug **als Verzögerungsschaden** den **Rechnungsbetrag** der **Wäscherei** vom Elektromarkt verlangen (vgl. § 280 BGB).

## Fälle zur Leistungsstörung: Fall 5 (Fortsetzung)



### Ausgangssituation:

Frau Huber wartet auch am **14.04.2023** vergebens auf ihre Waschmaschine. Am Samstag, den **15.04.2023**, ruft sie nun wieder bei Heinz Dreh an und verlangt, nun schon sehr ärgerlich, Aufklärung. Der **VERKÄUFER** entschuldigt sich vielmals, man bedauere sehr, aber beim Aufladen sei die **WASCHMASCHINE** von der Ladebordwand gefallen und **ERHEBLICH BESCHÄDIGT** worden. Man müsse jetzt erst wieder **NEU BESTELLEN** und bis die Lieferung eintreffe könnten schon gut **3 WOCHEN** vergehen.

Frau Huber will davon nichts wissen, sie „ersticke“ schon fast in dreckiger Wäsche, meint sie. Bis Dienstag, den **18.04.2023**, werde sie **NOCH WARTEN**. Die Zeit müsste reichen, um das Gerät von Lafmat anderweitig zu besorgen. Ansonsten werde sie sich woanders eine neue Maschine kaufen. Frau Huber wartet den ganzen Dienstag. Nichts geschieht!

Am Mittwoch, den **19.04.2023**, bestellt sie beim Versandhaus „Kölner Waschschnell“ dieselbe **WASCHMASCHINE**, allerdings für **999 €** und einem **AUFSCHLAG** von **40 €** für den **SOFORT-LIEFERSERVICE**. Die Lieferung wird ihr telefonisch noch für den gleichen Tag zugesagt.

Am Tag darauf, dem **20.04.2023**, steht der Lieferwagen von Heinz Dreh vor der Tür. Der Fahrer erklärt Frau Huber, dass man es doch noch geschafft habe, die von ihr gekaufte Maschine anderweitig zu beschaffen.

### Arbeitsaufgaben, Teil 2:

3. Prüfen Sie, ob Frau Huber den Vertrag mit dem Versandhaus „Kölner Waschschnell“ rückgängig machen kann.
4. Prüfen Sie, ob Frau Huber vom Vertrag mit dem Elektromarkt Heinz Dreh zurücktreten kann.
5. Prüfen Sie, ob Frau Huber die Lieferung vom Elektromarkt Heinz Dreh ablehnen, die Waschmaschine beim Versandhaus „Kölner Waschschnell“ kaufen und die Preisdifferenz i.H.v. 140 € als Schadensersatz verlangen kann.

### Lösungen, Teil 2:

3. **Frau Huber kann nicht von dem Vertrag mit dem Versandhaus „Kölner Waschschnell“ zurücktreten.** Es liegt **weder** ein **Nichtigkeitstatbestand** noch ein **Anfechtungsgrund** vor. Ein Widerruf des Kaufvertrages käme nur in Betracht, wenn er (spätestens) gleichzeitig mit der Bestellung erfolgt (§ 130 BGB). Dies ist hier nicht der Fall.
4. **Ein Rücktritt setzt eine erhebliche Pflichtverletzung des Lieferanten voraus** (§ 323 Abs. 5 i.V.m. § 241 BGB). Wird der Liefertermin nicht eingehalten, ist dies sicherlich gegeben. Zudem müssen nach § 280 Abs. 1 i.V.m. § 281 BGB **Verschulden** (hier **nicht relevant**, da Gattungssache) und eine angemessene Nachfrist (innerhalb der Elektromarkt leisten muss), vorliegen. **Frau Huber hat dem Elektromarkt eine angemessene Nachfrist gesetzt.** Da er innerhalb dieser Frist nicht geliefert hat, kann sie vom Kaufvertrag zurücktreten und den von ihr bereits erbrachten Kaufpreis zurückverlangen.
5. Die **Voraussetzungen** für den Schadensersatz statt der Leistung sind **dieselben wie beim Rücktritt vom Kaufvertrag.** Frau Huber kann also den **Mehraufwand** für den **Deckungskauf** i.H.v. 140 € (= 100 € für die Waschmaschine und 40 € für den Lieferservice) verlangen (§ 280 Abs. 3 i.V.m. § 281 BGB). Sie kann allerdings dann **nicht** mehr auf der **Lieferung der Waschmaschine durch den Elektromarkt Heinz Dreh** bestehen.

## Fälle zur Leistungsstörung: Fall 6



### Ausgangssituation:

Die Freiluftsaison naht. Das Gartencenter Herzog, aus Pulheim, hat am **15. APRIL 2023** u.a. 250 Artikelsets Relax<sup>Garden</sup> bei seinem Lieferanten, der Gartenmöbel OHG aus Düsseldorf, bestellt. Bei der Gartenmöbel OHG handelt es sich um einen Stammlieferanten, der in der Vergangenheit alle Bestellungen zur vollsten Zufriedenheit erledigt hat.

Frau Bischkek aus der Abteilung Verkauf der Gartenmöbel OHG hat den Auftrag wie folgt bestätigt.

Von: Sandra Bischkek      Abteilung Verkauf  
 An: Christel Hansen      Abteilung Einkauf  
 Datum: 15.04.2023 [12:43 Uhr]  
 Betr: **Auftragsbestätigung** (Bestellung: 15.04.2023, 11:17 Uhr)

Sehr geehrte Frau Hansen,

vielen Dank für Ihre Bestellung unseres Artikelsets Relax<sup>Garden</sup> (Gartentisch + 2 Gartenstühle).

Wir bestätigen Ihnen folgende, am Telefon besprochenen, Vereinbarungen:

|                 |   |
|-----------------|---|
| Art.-Nr. 1257   | Listeneinkaufspreis: 54,00 € / Artikelset   |
| Abnahmemenge    | 250 Artikelsets   |
| Rabattstaffel   | 10 % ab 50 Artikelsets<br>12 % ab 100 Artikelsets<br>15 % ab 150 Artikelsets<br>20 % ab 200 Artikelsets |
| Zahlung         | 3 % bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen, netto innerhalb von 30 Tagen                                    |
| Transportkosten | 2,50 % je Artikelset  |
| Lieferung       | schnellstmöglich  |

Mit freundlichen Grüßen

Sandra Bischkek

(Abteilung Verkauf)

Als die Ware am **19.04.2023** immer noch nicht eingetroffen ist, setzen Sie sich mit Frau Bischkek telefonisch in Verbindung. Sie teilt Ihnen mit, dass die bestellte Ware aufgrund eines internen Fehlers, aus Versehen noch nicht versendet werden konnte. Frau Bischkek sichert Ihnen zu, dass der Versand spätestens am **20.04.2023** erfolgt.

Sie verlassen sich auf die Zusage von Frau Bischkek, denn die Ware ist aufgrund der großen Kundennachfrage auch bei anderen Lieferanten vergriffen.

Die Ware ist auch am **21.04.2023** noch nicht in Ihrem Unternehmen eingetroffen.

### Arbeitsaufgaben, Teil 1:

1. Wie hoch ist der Bezugspreis, der sich aus der Auftragsbestätigung ergibt?
2. Liegen die rechtlichen Voraussetzungen für einen Lieferungsverzug vor? Begründen Sie Ihre Auffassung
3. Welches Verhalten gegenüber der Gartenmöbel OHG ist sinnvoll und geschickt?
4. Verfassen Sie eine E-Mail (Stand: 21.04.2023) an Frau Bischkek.

**Lösungen, Teil 1:**

1. Für die **Bezugskalkulation** werden die **Angaben** aus der **Auftragsbestätigung** benötigt. Es ergibt sich ein Bezugspreis von **11.101,00 €**.

| Bezugskostenkalkulation |                              |     |                           |
|-------------------------|------------------------------|-----|---------------------------|
|                         | Listeneinkaufspreis (netto!) |     | 13.500,00 €               |
| -                       | Lieferantenrabatt            | 20% | 2.700,00 €                |
| =                       | Zieleinkaufspreis            |     | 10.800,00 €               |
| -                       | Lieferantenskonto            | 3%  | 324,00 €                  |
| =                       | Bareinkaufspreis             |     | 10.476,00 €               |
| +                       | Bezugskosten                 |     | 625,00 €                  |
| =                       | <b>Bezugspreis</b>           |     | <b><u>11.101,00 €</u></b> |

2. **Prüfung der Voraussetzungen:**

- ➔ Es liegt ein **gültiger Kaufvertrag** vor; das ergibt sich aus der Auftragsbestätigung.
- ➔ Die **Lieferung** ist **fällig**; das ergibt sich aus der Auftragsbestätigung. Die Lieferbedingung lautet: schnellstmöglich; der Termin ist nicht bestimmt, deswegen muss die offenstehende Lieferung angemahnt werden.
- ➔ Die **Lieferung** wurde **angemahnt**: das ergibt sich aus Ihrem Telefonat mit Frau Bischkek.
- ➔ Ein **Verschulden** seitens des **Lieferanten** liegt vor: das ergibt sich aus Ihrem Telefonat mit Frau Bischkek („interner Fehler – Ware wurde aus Versehen nicht versendet).

**Schlussfolgerung:** Die Gartenmöbel OHG ist im Lieferungsverzug.

3. Die bestellte Ware ist am 20.04.2023 nicht im Unternehmen eingetroffen. Da auch andere Lieferanten kurzfristig nicht einspringen können, sollte das Gartencenter **auf Lieferung bestehen**. Dem **Gartencenter** sollte eine **Nachfrist** gesetzt werden, falls die Lieferung erneut nicht eintrifft.
4. E-Mail an Frau Bischkek (Gartenmöbel OHG, Düsseldorf):

Von: Christel Hansen      Abteilung Einkauf  
 An: Sandra Bischkek      Abteilung Verkauf  
 Datum: 21.04.2023 [17:00 Uhr]  
 Betr: **Mahnung** (250 Artikelsets Relax<sup>Garden</sup> / Telefonat vom 19.04.2023)

Sehr geehrte Frau Bischkek,

in unserem Telefonat vom 19.04.2024 haben Sie mir zugesichert, dass die offenstehende Lieferung am 20.04.2023 versendet wird.

Leider ist die Ware nicht bei uns eingetroffen.

Wir benötigen die Ware dringend und setzen Ihnen eine Nachfrist bis zum 25.04.2023.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Christel Hansen

(Abteilung Einkauf)

## Fälle zur Leistungsstörung: Fall 6 (Fortsetzung)



### Ausgangssituation:

Die bestellte Ware ist auch am **21.04.2023** noch von der Gartenmöbel OHG geliefert worden. Ihre Nachforschung ergibt, dass Frau Bischkek bis Mitte Mai in Urlaub ist. Nach Rücksprache mit Ihrer Chefin suchen sie nach einer alternativen Bezugsquelle. Für den **29.04.2023** ist ein Aktionsverkauf in Ihrem Unternehmen geplant.

Sie recherchieren im Internet und finden einen Lieferanten in Wesel, der die benötigten Artikelsets auf Lager hat. Nach Rücksprache mit Ihrer Chefin bestellen Sie 250 Artikelsets Relax<sup>Garden</sup> bei der Werner KG.

In Ihre Bestellung nehmen Sie folgende Vertragsklauseln auf:

### Vertragsklauseln

1. Die Ware ist für unseren Aktionsverkauf am 29.04.2023 vorgesehen.
2. Genauer Liefertermin: 28.04.2023 (11:00 Uhr).
3. Handelsübliche Ware
4. 500,00 € bei verspäteter Lieferung.

Die Ware wird am **27.04.2023**, pünktlich um 11:00 Uhr in Ihrem Unternehmen angeliefert. Die Rechnung der Werner KG GmbH beläuft sich auf 15.470,00 € (inkl. Umsatzsteuer).

### Arbeitsaufgaben, Teil 1:

5. Welches Recht nehmen Sie gegenüber der Gartenmöbel OHG in Anspruch? Begründen Sie Ihre Entscheidung.
6. Nennen Sie die Fachbegriffe für die Vertragsklauseln in der Bestellung bei der Werner KG. Welche Rechtsfolgen ergeben sich daraus für Werner KG, falls diese nicht pünktlich liefern sollte?
7. Wie lautet der Fachbegriff für den Kauf der Ware bei der Werner KG? Welche Folgen ergeben sich daraus für die Gartenmöbel OHG?
8. Welchen konkreten Schaden könnte das Gartencenter von der der Gartenmöbel OHG verlangen?
9. Falls Sie einen konkreter Schaden bejahen: Wie hoch wäre dieser in Euro?

**Lösungen, Teil 2:****5. Rücktritt vom Kaufvertrag und Schadensersatz**

**Begründung:** Die Ware wird nicht mehr benötigt und es ist ein konkreter Schaden entstanden. Eine Nachfrist muss nicht mehr gesetzt werden (vgl. Aufgabe 4)

**6. Erläuterung der Vertragsklauseln:**

| Fachbegriff           | Rechtsfolge für Werner KG |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. Zweckkauf          | Verzug ohne Mahnung       |
| 2. Fixkauf            | Verzug ohne Mahnung       |
| 3. Gattungskauf       | Verzug ohne Verschulden   |
| 4. Konventionalstrafe | Vertragsstrafe bei Verzug |

**7. Es handelt sich um einen Deckungskauf.****Begründung:**

➔ Das Gartencenter Herzog kauft die Artikelsets bei einem anderen Lieferanten ein, weil der ursprüngliche Lieferant, die Gartenmöbel OHG trotz Mahnung und Nachfrist nicht rechtzeitig geliefert hat. Das Gartencenter tritt von seinem Kaufvertrag mit der Gartenmöbel OHG zurück.

**Rechtsfolgen für die Gartenmöbel OHG:**

➔ Das Gartencenter Herzog ist vom Kaufvertrag zurückgetreten.

➔ Die Gartenmöbel OHG muss die Mehrkosten für einen Deckungskauf als Schadensersatz an das Gartencenter Herzog bezahlen.

**8.** Das Gartencenter könnte einen **konkreten Schaden verlangen**, der sich aus dem **Deckungskauf** ergibt. Voraussetzung dafür ist der belegmäßige Nachweis der Schadenshöhe.

**9.** Durch den **Deckungskauf** ergibt sich ein **konkreter Schaden** in Höhe von **1.899,00 €**.

**Kostenvergleich**

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Rechnung der Werner KG (netto)               | 13.000,00 €              |
| - kalkulierte Bezugskosten (Gartenmöbel OHG) | 11.101,00 €              |
| <hr/>  |                          |
| <b>= Kosten für den Deckungskauf</b>         | <b><u>1.899,00 €</u></b> |

Der konkrete Schaden in Höhe von 1.899,00 € wird der Gartenmöbel OHG in Rechnung gestellt.

## Business English Meetings

### General remarks

It is no secret that the success of an enterprise, a company, a business depends partly on a successful team meeting. Thus an **EFFECTIVE MEETING MANAGEMENT** is possibly the basic ability that managers, leaders, executives need to guarantee the future success of their organisation. As many companies use increasingly video conferences the need for effective meeting management is becoming even more prominent. **MEETINGS** are one central factor for a **SUCCESSFUL CO-OPERATION** as well for a fast and an **EFFECTIVE DECISION MAKING**.

With this in mind it is troubling that **MANY COMPANIES STRUGGLE WITH SUCCESSFUL MEETING MANAGEMENT**. Only 17% of the executives, leaders, managers say that their sessions are productive. To remedy this, a very **THOROUGH PREPARATION, PRECISE EXECUTION** and **EXACT FOLLOW-UP** for a successful team meeting.

Before the three phases mentioned above are described in detail one should first clarify some important questions in more detail in order to develop a common understanding around team meeting.

#### What is meeting mania?

“**MEETING MANIA**” is a serious and insidious phenomenon in many organisations. The **TOXIC MIXTURE OF TOO MANY AND ON THE OTHER HAND OFTEN UNPRODUCTIVE BUSINESS MEETINGS** undermines the value that meetings can create and destroy the opportunity for a meaningful co-operation. Enterprises, companies, businesses that do not deal with this problem of meeting mania and let escalate vicious circle of bad meeting, wasting a lot of resources. This applies to both direct financial cost and human capital.

In Germany alone, the cost of unproductive team meetings are estimated 65 million Euros. It is, therefore, also the responsibility of every manager to put an end to this meeting mania.

#### Why are effective team meeting so important?

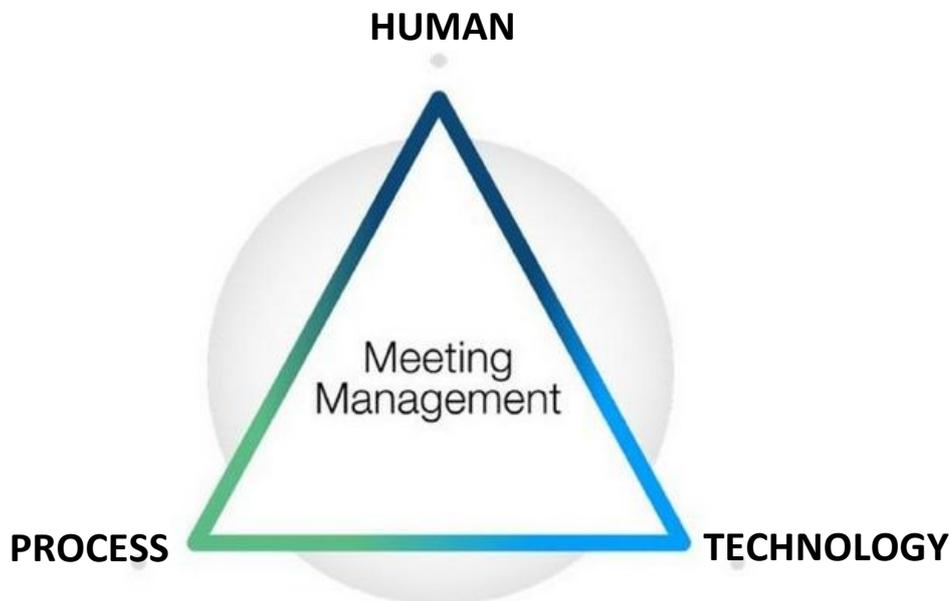
Meetings are probably the most powerful management tool available to you as a leader. **TEAM MEETINGS** enable quick decision-making, effective co-operation, and fruitful discussions (debates). They **COMBINE EXPERTISE AND EXPERIENCE OF THE PARTICIPANTS IN AN ELIXIR OF STRATEGY, PLANNING AND ACTIVITIES**.

Although the way we do business is constantly changing, there are no signs that the importance of meetings in the business situation will decrease. **TEAM MEETINGS ARE SO IMPORTANT, BECAUSE THEY:**

1. facilitate decision-making,
2. reaffirm the organizational structure and good leadership,
3. driving / pushing innovation and agility,
4. increase employee management and teamwork,
5. accelerate time to market.

## What is the Azend® Framework for Meeting Management?

Given this important role of meetings and in response to the meeting craze, the Sherpany company has developed a so called “the Azend® framework” to help leaders and organizations optimize their team meetings. ‘AZEND®’ is a simple and holistic **FRAMEWORK** for formal meeting management. It **ENCOMPASSES** the **THREE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY – PEOPLE, PROCESS, TECHNOLOGY –** in the **CONTEXT** of **MEETING MANagements**.



When used successfully, the Azend® framework accelerates decision-making, promotes responsibility for and implementation of meeting results, and makes leaders more productive. This guide to effective team meetings is based entirely on the best practices for meeting management defined in the Azend® framework.

## What types of meetings are there?

Team meetings can be informal, semi-formal, or formal in nature. However, leadership meetings are formal in their structure, which is why we focus on formal team meetings in this guide.

They can be divided into **SIX DIFFERENT MEETING TYPES**:

- **Decision Making** – These team meetings are critical to driving projects forward and ensuring alignment between key stakeholders. Decision-making meetings are perhaps the truest form of team meetings.
- **Problem solving** – Solving problems collectively can be an extremely effective tool. This is how you find solutions or compromises for difficult challenges. First, all possibilities are presented and then discussed, then you outline the way forward together.
- **Planning** – Agreeing goals and setting a roadmap can be an important function of team meetings. The discussion and exchange of options for action and the concrete definition of strategies and projects including goals are of crucial importance for every company.
- **Retrospectives (reflect and improve)** – In the software community, these meetings are often referred to as "retrospectives" and can be conducted at a team, departmental, or company-wide level. To know what needs to be improved or changed, everyone involved needs to take the time to collectively and openly exchange opinions and reflect on what has worked so far and what is going wrong.

- Hybrid sessions – Some team meetings can be a combination of numbers 1 through 4. For example, in a single session, you can indulge in both decision-making and problem-solving, or a retrospective can take place as part of a planning meeting.
- One-on-one meetings – The focus of these meetings is not necessarily on a tangible outcome, but on building and expanding relationships. Managers and direct employees can thus ensure that they share a common vision and can see the overall organizational picture.

The problems of meeting mania have been pointed out, the importance of meetings has been recognized, got to know the Azend® framework and examined the different types of meetings. Thanks to this background knowledge, you are now ready to dive into the **GUIDE TO EFFECTIVE TEAM MEETINGS**.

### **The path to an effective team meeting: the most important steps of meeting management**

Although it may well sound like a rudimentary task, preparing, conducting and following up an effective team meeting is a huge challenge that many executives and companies fail to do. Based on many years of experience and the latest research in the field of meeting science – for example, the work of Professor Steven Rogelberg – there is a guide to help leaders follow all the necessary steps on the way to an effective meeting.

Basically, a team meeting can be divided into three phases: preparation, implementation and follow-up. In this guide, we will examine each of these phases in detail.

## Three phases of a session

A successful session is divided into three phases:

1. Session preparation
2. Conduct of the meeting
3. Follow-up to meetings

### **① Preparation: How to schedule an effective team meeting**

**MEETING PREPARATION ACCOUNTS FOR ABOUT 80% OF MEETING SUCCESS.** Ensuring that a meeting agenda is created and distributed in advance and that only participants who can really make an important contribution are involved is one of the most important steps in the meeting process.

#### **Getting team meetings off the ground**

To effectively initiate your team meeting, you must first **IDENTIFY THE PURPOSE**. At this stage, ask yourself if a **MEETING** is **NECESSARY** at all or if there are other ways to address a particular topic or problem. Since many **TEAM MEETINGS** are recurring in nature, you should **EVALUATE AND QUESTION THEM REGULARLY**. If it turns out that your recurring meetings aren't effective enough, you should recalibrate them so that they can have a greater impact. An important question to ask yourself in the go/no-go phase is: "**CAN THE DESIRED GOALS BE ACHIEVED MORE EFFICIENTLY?**" Our Azend® framework for meeting management states: "A meeting only takes place when it is necessary."

The initial phase of an effective meeting involves two points:

### 1. Set the goals of your team meeting

**DIFFERENT TYPES OF TEAM MEETINGS HAVE DIFFERENT GOALS**, and these need to be very clear at the beginning of the planning process. A good question here is, "When the meeting is over, how am I supposed to judge whether it was a success or a failure?" If you don't have very clear requirements for the meeting, there is a significant risk that it will be a waste of time.

### 2. Schedule the meeting

Once you're clear about the overall goals of your meeting, you can start setting up your session. At this stage, it's important to **CONSIDER HOW MUCH TIME IS REALLY NEEDED**, rather than accepting the default setting of your calendar system. The aim is to extract as much value as possible in the shortest possible time.

## Create an effective meeting agenda

When creating a meeting agenda, **CONSIDER WHAT YOU WANT TO ACHIEVE, WHOSE EXPERTISE IS NEEDED**, and how you can best **MANAGE AND OPTIMIZE THE TIME YOU ASK OTHER PEOPLE TO SPEND**. To do this, use an agenda **TEMPLATE**. By using a robust template, you can quickly and easily create your agenda and quickly move on to the next step: selecting your participants. It's important to **INVOLVE PEOPLE ONLY IN THOSE AREAS OF THE MEETING TO WHICH THEY CAN MAKE A MEANINGFUL CONTRIBUTION**. Thus, the time of all employees is used optimally and the meeting mania is combated.

An effective meeting agenda gives the meeting the necessary structure and ensures that the participants are thoroughly informed in advance about the goals and contents of the meeting. This process should also allow participants to prepare and exchange ideas before the meeting.

Thus, even certain agenda goals can be achieved prematurely. Creating an **EFFECTIVE AGENDA** involves the **FOLLOWING STEPS**:

### 1. Define agenda items with clear goals

**DIVIDE THE AGENDA INTO CLEAR, STAND-ALONE ITEMS**. This is an important step that many leaders and teams do not take. By breaking down your agenda into individual items, you can set **PRECISE GOALS, RESPONSIBILITIES, PARTICIPANTS, and TIME ESTIMATES FOR EACH** item. With this granularity, you can plan your team meetings in a targeted manner and thus identify topics that require special attention before the meeting, as well as topics that could also be solved via e-mail or other channels.

### 2. Designate contributors and assign roles

**ASSIGNING MEETING PARTICIPANTS AND ROLES IS CENTRAL TO PRODUCTIVE TEAM MEETINGS**. Based on the principle of contributory participation, you **SELECT THOSE PEOPLE WHO ARE MOST LIKELY TO MAKE A MEANINGFUL CONTRIBUTION TO CERTAIN AGENDA ITEMS**. This means that participants are only present for the time during which they can make an important contribution. Thus, you reduce the likelihood of "viewers" and **REDUCE WASTE OF TIME**.

Meeting science also shows that team meetings with more than nine participants or more are exposed to a higher risk of unproductiveness. Amazon CEO Jeff Bezos has come up with the so-called **TWO-PIZZA RULE**: Only as many people are allowed to participate in team meetings so that two pizzas are enough to feed everyone.

### 3. Collect and distribute relevant information

**COLLECT ALL RELEVANT INFORMATION FOR EACH AGENDA ITEM AND MAKE THIS INFORMATION AVAILABLE TO ALL PARTICIPANTS.** This includes **BACKGROUND INFORMATION** on each agenda item, as well as all the **DATA AND REPORTS THAT IMPROVE PARTICIPANTS' ABILITY TO ACHIEVE MEETING GOALS.** By going through your agenda in advance and putting together all the necessary information, you increase the chance that your meeting will stay on track and become a success. In addition, the role of data in decision-making is becoming increasingly important and you should reserve enough time to provide it.

#### Prepare for the team meeting

A thorough pre-processing of the agenda topics is of fundamental importance. Our Azend® framework for meeting management states: **"TO ENABLE A PRODUCTIVE MEETING, PARTICIPANTS PREPARE THEMSELVES IN DETAIL FOR THEIR AGENDA ITEMS.** They already work together asynchronously by asking clarifying questions and contributing to the achievement of agenda goals. It is possible that agenda goals are already being achieved and the execution of the resulting action items can begin."

**PRE-PROCESSING** is divided into **TWO** steps:

#### **1. Individual preparation**

In order to carry out a successful team meeting, **THE PARTICIPANTS MUST FIRST PREPARE THEMSELVES INDIVIDUALLY.** The individual preparation ensures that the focus on achieving the goals is sharpened and the agenda can then be easily pulled through in the meeting. Once participants are aware of their roles and responsibilities in the session, they can prepare individually. In this way, they ensure that the maximum result is achieved for each agenda item. Participants read through the meeting documents, take personal notes and are already thinking about the meeting process.

#### **2. Asynchronous collaboration**

**IN ASYNCHRONOUS COLLABORATION, TWO OR MORE PEOPLE WORK TOGETHER, BUT REGARDLESS OF LOCATION AND NOT NECESSARILY AT THE SAME TIME.** Asynchronous collaboration is an extremely productive way to keep up to date with the meeting process and changes in the agenda. At Sherpany, we exchange information asynchronously via meeting management software and talk to our colleagues about agenda items. We ask for clarification and discuss controversial topics with the relevant participants in advance. This leads to focused, effective and shorter team meetings.

## ② Execution: How to lead an effective team meeting

The second phase of managing effective meetings involves the actual execution of the team meeting.

After carefully following all the steps before the meeting, you are now in the best possible position to successfully lead your meeting. Thanks to predefined roles and agenda items and thorough preparation, participants arrive with a clear understanding of the goals of the meeting.

**EVERY MEETING NEEDS A MODERATOR.** The person who keeps the meeting moving, leads discussions, and involves all participants. A good meeting facilitator should also identify issues that need to be addressed and guide the problem-solving process. However, the **RISK OF COGNITIVE DISTORTION** (also called bias) should be prevented by, for example, group-think in decision-making.

One of the main tasks of meeting moderation is to enforce the **BASIC RULES OF THE MEETING**.

### Define and demand basic rules

Setting meeting rules is important to make the meeting process clearer and more productive. As organizations today increasingly rely on web meetings, these basic rules have become increasingly important. The **GROUND RULES** are about both **MEETING ETIQUETTE** and **RESULTS**.

Here we have put together a few of the most important basic rules for a well-managed meeting:

- **EXPRESS VIEWS AND ASK REAL QUESTIONS.** This shifts arguments and monologues into conversations to ensure participants can understand everyone's point of view.
- **SHARE ALL RELEVANT INFORMATION.** In this way, participants receive comprehensive facts that enable more productive problem solving and decision-making.
- **USE CONCRETE EXAMPLES AND AGREE ON WHAT IMPORTANT WORDS MEAN.** This guarantees a common understanding of terms and definitions.
- **EXPLAIN THE REASONING AND INTENT.** This provides clarity on how conclusions are drawn and helps participants identify where different arguments are formed.
- **FOCUS ON INTERESTS, NOT ON POSITIONS.** This step shifts the discussion of solutions in order to identify requirements that must be met to solve a given problem. This reduces conflicts in the problem-solving-process.
- **TESTING ASSUMPTIONS AND CONCLUSIONS.** This means that the team only makes decisions based on verified information.
- **SHAPING THE NEXT STEPS TOGETHER.** This ensures that all participants commit to moving forward together as a team.

**AVOID TOPICS THAT CANNOT BE DISCUSSED.** This ensures that any "elephants in the room" that could affect the results are discussed. These points can only be solved in a team meeting.

Once the ground rules are established, the facilitator should use various moderation techniques to maintain engagement, improve collaboration, and ultimately ensure the meeting is effective.

### **Apply different moderation techniques**

The start of the meeting is central to the further course of your meeting. Therefore, **AVOID GENERIC INTRODUCTIONS** such as "How is everyone doing?" For an effective session, you should achieve the buy-in of all meeting participants. There are several ways to do this.

Here we have put together some **MODERATION TECHNIQUES**:

- **Icebreakers** – Avoid corporate jargon and anything too serious, and opt for something light-hearted. Games such as the "one-word pulse check" gets participants out of the daily grind and strengthens the bond between those present.
- **Relationship before content** - During the session, ask questions that take participants out of their comfort zone. This will attract attention and increase motivation and active participation. Questions like "What's the biggest doubt about one of the projects you're currently working on?" are a good starting point for this.
- **Use questions and answers effectively** - With Q&A sessions, you can increase engagement and get all opinions to the table. Don't be afraid of silence here, leave plenty of time for people to respond, even if it feels a bit uncomfortable.
- **Encourage active participation** - Make sure that all participants are actively involved. When all opinions are heard, positivity is expressed, and negative complaint cycles are quickly ended, participants are more likely to get involved and the meeting will take you further as a team.

### **Focus on achieving goals efficiently**

To have effective meetings, you need to focus on goals. It can be difficult to keep your team meeting on track. There are many waves and sometimes storms that want to make your ship capsize. Therefore, **FOLLOW A WELL-PLANNED AGENDA, CAPTURE AND TRACK THE PASSAGE OF TIME, AND POSTPONE CERTAIN CONVERSATIONS OFFLINE AS YOU GET OFF COURSE.**

In order not to deviate from the course, you need to know this way inside out. Therefore, familiarize yourself with the elements and the course of the meeting in advance. Also, make sure that all participants know the goals of the team meeting and that everyone is aligned. In this way, you enable a focused team meeting and achieve your goals efficiently.

### **Define action items and write team meeting minutes**

**THE RESULT OF A SUCCESSFUL TEAM MEETING IS ACTIONABLE FOLLOW-UP MEASURES AND A CLEAR MEETING MINUTES.** Action elements assigned to individuals increase accountability and ownership and mean that the meeting delivers tangible results.

Well-**WRITTEN ACTION ITEMS** should include the following:

- a clear description of the measure
- an overview of why it's important
- clear definition of responsibilities
- an indication of the priority level
- a time horizon and a clear deadline

The **MINUTES OF THE MEETING** should contain a **CLEAR OVERVIEW OF THE TOPICS DISCUSSED**, the **DECISIONS TAKEN**, the **AGREED FOLLOW-UP MEASURES** and the **PERSONS TO WHOM THEY HAVE BEEN ASSIGNED**. When writing minutes, make sure that it gives a clear, comprehensible overview of the course of the meeting.

### ③ Follow-up: How to follow up your team meeting

The third phase of successful meeting management takes place after the team meeting. Here you make sure that your meeting really gets the maximum added value.

**AFTER COMPLETING YOUR TEAM MEETING, YOU NEED TO MAKE SURE THAT ALL THE NECESSARY MATERIALS ARE DISTRIBUTED, THE RESULTS ARE COMMUNICATED, AND THE NEXT STEPS ARE DEFINED.** Only in this way will your discussions and decisions really result in concrete measures. With a dedicated meeting management solution like Sherpany's, you can keep all attendees up to date on updates without having to lift a finger.

Your **MEETING FOLLOW-UP** should include:

- an overview of the most important decisions
- agreed measures and responsibilities
- next steps

#### **Finish and distribute meeting minutes**

**ENSURE THAT THE PROTOCOL IS COMPLETED AND DISTRIBUTED AS QUICKLY AS POSSIBLE.** The faster the minutes of the meeting are distributed, the faster the follow-up measures are carried out. Therefore, this task should be done as soon as possible. It may be that some areas of the protocol need to be refined or elaborated in more detail later.

#### **Give meeting feedback**

An essential and often overlooked step in managing team meetings is getting and giving meeting feedback. Don't make the same mistake and **BE SURE TO GET FEEDBACK.** This information supports the process of continuous improvement. **THE FEEDBACK FLOWS INTO REGULAR RETROSPECTIVES,** in which teams define focus points in order to improve their meetings until the next review.

#### **Putting actions into practice**

Well, you could say that this step is no longer part of the meeting process, but part of the normal organizational work routine. But this point is so central that we do not want to leave it out. In retrospect, **A FORMAL MEETING IS ONLY EFFECTIVE IF IT LEADS TO TANGIBLE RESULTS.** Therefore, the timely and successful execution of the action elements is the elixir of life for the success of meetings.

## Spicker für die Abschlussprüfung Wichtige Buchungen (Industriekaufleute)

### Eröffnungs- und Abschlussbuchungen

①

#### Eröffnungsbuchungen

alle Aktivkonten *an* **EBK (8000)**  
(Kontenklassen 0-2)

**EBK (8000)** *an* **alle Passivkonten**  
(Kontenklassen 3-4)

②

#### Abschlussbuchungen

**SBK (8010)** *an* **alle Aktivkonten**  
(Kontenklassen 0-2)

**alle Passivkonten** *an* **SBK (8010)**  
(Kontenklassen 3-4)

**GuV (8020)** *an* **alle Aufwandskonten**  
(Kontenklassen 6 und 7)

**alle Ertragskonten** *an* **GuV-Konto (8020)**  
(Kontenklasse 5)

③

#### Abschluss GuV-Konto

**GuV-Konto (8020)** *an* **EK (3000)**  
< **Gewinn** >

**EK (3000)** *an* **GuV-Konto (8020)**  
< **Verlust** >



## Verkauf eigener Erzeugnisse (Absatzbereich)

### ① Verkauf eigener Erzeugnisse (AR = Ausgangsrechnung)

|                          |           |  |
|--------------------------|-----------|--|
| 2400 Forderungen aus LuL | <i>an</i> | 5000 Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse |
|                          |           | 4800 Umsatzsteuer (19%)                  |

### ② Ausgangsfrachten (= Eingangsrechnung)

|                       |           |                                |
|-----------------------|-----------|--------------------------------|
| 6140 Ausgangsfrachten |           |                                |
| 2600 Vorsteuer (19%)  | <i>an</i> | 4400 Verbindlichkeiten aus LuL |

### ③ Rücksendungen von Kunden

|  |           |                          |
|--|-----------|--------------------------|
| 5000 Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse | <i>an</i> | 2400 Forderungen aus LuL |
| 4800 Umsatzsteuer (19%)                  |           |                          |

### ④ Preisnachlass für eigene Erzeugnisse

|                          |           |                          |
|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 5001 Erlösberichtigungen | <i>an</i> | 2400 Forderungen aus LuL |
| 4800 Umsatzsteuer (19%)  |           |                          |

### ⑥ Ausgleich der AR (ohne Kundenskonto)

|                                |           |           |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| 4400 Verbindlichkeiten aus LuL | <i>an</i> | 2800 Bank |
|--------------------------------|-----------|-----------|

### ⑦ Ausgleich der AR (mit Lieferantenskonto)

|                          |           |                          |
|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 5001 Erlösberichtigungen | <i>an</i> | 2400 Forderungen aus LuL |
| 4800 Umsatzsteuer (19%)  |           |                          |
| 2800 Bank                |           |                          |

### ⑧ Kontenabschluss Erlösberichtigungen

|  |           |                          |
|--|-----------|--------------------------|
| 5100 Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse | <i>an</i> | 5101 Erlösberichtigungen |
|--|-----------|--------------------------|



## Gehaltsabrechnung (Lohnabrechnung erfolgt analog)

### ① Vorauszahlung SV (= Sozialversicherung)

2640 SV-Vorauszahlung (AG- und AN-Anteil)    *an*    2800 Bank

### ② Vorschüsse an Arbeitnehmer

2650 Forderungen an Mitarbeiter                      *an*    2800 Bank

### ③ Gehaltszahlung (inkl. Vorschüsse und vermögenswirksamen Leistungen = vL)

|               |           |                                       |  |
|---------------|-----------|---------------------------------------|--|
| 6300 Gehälter | <i>an</i> | 2640 SV-Vorauszahlung (AN-Anteil)     |  |
|               |           | 2650 Forderungen an Mitarbeiter       |  |
|               |           | 4830 Verbindlichkeiten Finanzbehörden |  |
|               |           | 4840 Verbindlichkeiten aus vL         |  |
|               |           | 2800 Bank                             |  |

### ④ Umbuchung SV-Anteil (Arbeitgeber)

6400 Arbeitgeber-Anteil SV                              *an*    2640 SV-Vorauszahlung (AG-Anteil)

### ⑤ Überweisung (an Finanzbehörden / vL- Institut)

4830 Verbindlichkeiten Finanzbehörden              *an*    2800 Bank

4840 Verbindlichkeiten aus vL                              *an*    2800 Bank

*Hinweis: Konto 6320 (für sonstige tarif. Aufwendungen, z.B. Urlaubsgeld)*



## Dies und Das - von Justitia



### Oberlandesgericht Oldenburg

Kein Gutgläubenserwerb eines unterschlagenen Lamborghini auf einem Imbiss-Parkplatz



**Urteil:** Der gutgläubige Erwerb eines Autos, das unterschlagen wurde, kann an den Gesamtumständen des Kaufs scheitern. Dies gilt laut Oberlandesgericht Oldenburg selbst dann, wenn die Original-Zulassungsbescheinigungen vorgelegt wurden. Besondere Vorsicht sei beim Erwerb eines Luxusfahrzeugs geboten, wenn dieses erst kurz zuvor in Deutschland zugelassen worden sei. Jedenfalls müsse der nächtliche Verkauf auf einem Imbiss-Parkplatz Zweifel wecken.

**Ausgangsfall:** Der im Emsland ansässige Beklagte meldete sich auf eine Anzeige im Internet, in der ein Lamborghini zum Kauf angeboten wurde. Er kam in Kontakt mit zwei Brüdern, die vorgaben, das Auto für einen in Spanien lebenden Eigentümer verkaufen zu wollen. Man traf sich zunächst auf dem Parkplatz einer Spielothek in Wiesbaden, wo der Beklagte das Fahrzeug besichtigte, und verabredete die Übergabe wenige Tage später auf dem Gelände einer Tankstelle in Essen. Zuvor, so die Brüder, bräuchten sie das Fahrzeug noch für eine Hochzeitsfahrt. Am verabredeten Tag erschienen sie mit erheblicher Verspätung gegen 23 Uhr beim Treffpunkt und gaben an, in eine Polizeikontrolle geraten zu sein. **Der Kaufvertrag wurde sodann gegen 1.00 Uhr nachts in einem Schnellrestaurant unterschrieben. Dem Beklagten wurde die Vorderseite einer Kopie des Personalausweises des angeblichen Eigentümers vorgelegt. Es ergaben sich auffällige Abweichungen der Schreibweise des Namens und der Adresse in dem Kaufvertrag und den Zulassungsbescheinigungen.** Der Beklagte gab seinen alten Lamborghini für 60.000 Euro in Zahlung und zahlte an die Brüder weitere 70.000 Euro in bar. Er erhielt neben dem Auto die Zulassungsbescheinigungen sowie die Schlüssel. **Als der Beklagte das Fahrzeug auf sich anmelden wollte, stellte sich heraus, dass dieses unterschlagen worden war. Der spanische Eigentümer hatte das Auto an eine Agentur vermietet, die den Wagen weitervermietete.** Nach der Mietzeit war das Fahrzeug weg und wurde zur Fahndung ausgeschrieben.

**Urteilsbegründung:** Der spanische Kläger verlangte nun als Eigentümer die Herausgabe des Fahrzeugs. Das LG Osnabrück wies die Klage ab. Der Beklagte habe gutgläubig gemäß § 932 BGB Eigentum an dem Fahrzeug erworben, da er nicht gewusst habe, dass der im Kaufvertrag benannte Veräußerer in Wahrheit nicht Eigentümer sei, und auch nicht grob fahrlässig gehandelt habe. **Das OLG Oldenburg sah dies anders. Trotz Vorlage von Original-Zulassungsbescheinigungen seien die Gesamtumstände so auffällig gewesen, dass der Beklagte habe stutzig werden müssen. Er habe allein mit den als Vermittlern auftretenden Brüdern verhandelt, ohne in Kontakt mit dem von den Brüdern benannten angeblichen Eigentümer zu treten oder sich eine Vollmacht der Brüder vorlegen zu lassen.** Ort und Zeit des Kaufvertrages, die Nutzung des Fahrzeuges durch die Vermittler für eine Hochzeitsfeier, die fraglose Inzahlungnahme des alten Lamborghinis, die unterschiedlichen Schreibweisen der Personalien des angeblichen Eigentümers – all dies hätte den Beklagten zu weiteren Nachforschungen veranlassen müssen. **Besondere Vorsicht sei auch deshalb geboten gewesen, weil es sich um ein Luxusfahrzeug handelte, das erst wenige Tage zuvor in Deutschland zugelassen worden war.** Er könne sich daher nicht auf einen gutgläubigen Erwerb berufen. Der Beklagte muss das Auto nun an den spanischen Kläger herausgeben.

*Urteil vom 27.03.2023 – AZ: 9 U 52/22 –*



## Bundesarbeitsgericht Erfurt

Fristlose Kündigung bei gleichzeitigem Weiterbeschäftigungsangebot unwirksam.



**Urteil:** Kündigt der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis fristlos, weil er meint, die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses sei ihm nicht zuzumuten, bietet aber gleichzeitig dem Arbeitnehmer „zur Vermeidung von Annahmeverzug“ die Weiterbeschäftigung zu unveränderten Bedingungen während des Kündigungsschutzprozesses an, verhält er sich widersprüchlich. In einem solchen Fall spricht eine tatsächliche Vermutung dafür, dass das Beschäftigungsangebot nicht ernst gemeint ist, entschied das Bundesarbeitsgericht.

**Ausgangsfall:** Der Kläger war bei der Beklagten als technischer Leiter beschäftigt. Mit Schreiben vom 2. Dezember 2019 sprach die Beklagte eine fristlose Änderungskündigung aus, mit der sie dem Kläger einen neuen Arbeitsvertrag als Softwareentwickler gegen eine monatlich verminderte Vergütung anbot. Der Kläger lehnte das Änderungsangebot ab und erschien auch nicht zur Arbeit. Daraufhin kündigte die Beklagte das Arbeitsverhältnis erneut und zwar „außerordentlich. Ferner wies sie darauf hin, „im Falle der Ablehnung dieser außerordentlichen Kündigung“ erwarte sie den Kläger „am 17.12.2019 spätestens um 12.00 Uhr MEZ zum Arbeitsantritt“. Dem leistete der Kläger nicht Folge. In dem von ihm anhängig gemachten Kündigungsschutzprozess wurde rechtskräftig festgestellt, dass beide Kündigungen das Arbeitsverhältnis der Parteien nicht aufgelöst haben.

**Urteilsbegründung:** Der Kläger hielt die Kündigung für unwirksam und erhob Klage, mit der er Vergütung wegen Annahmeverzugs auf Zahlung des arbeitsvertraglich vereinbarten Gehalts abzüglich des erhaltenen Arbeitslosengeldes bis zum Antritt der neuen Beschäftigung verlangt. Das Arbeitsgericht hat die Klage abgewiesen. Das Landesarbeitsgericht hat die Berufung des Klägers zurückgewiesen. Es hat angenommen, der Kläger habe trotz der unwirksamen Kündigungen der Beklagten keinen Anspruch auf Annahmeverzugsvergütung, weil er das Angebot der Beklagten, während des Kündigungsschutzprozesses bei ihr weiterzuarbeiten, nicht angenommen habe. Der Kläger sei deshalb nicht leistungswillig iSd. § 297 BGB gewesen. Die vom Bundesarbeitsgericht nachträglich zugelassene Revision des Klägers war erfolgreich. Die Beklagte befand sich aufgrund ihrer unwirksamen fristlosen Kündigungen im Annahmeverzug, ohne dass es eines Arbeitsangebots des Klägers bedurft hätte. Weil die Beklagte selbst davon ausging, eine Weiterbeschäftigung des Klägers sei ihr nicht zuzumuten, spricht wegen ihres widersprüchlichen Verhaltens eine tatsächliche Vermutung dafür, dass sie dem Kläger kein ernstgemeintes Angebot zu einer Prozessbeschäftigung unterbreitete. Die abweichende Beurteilung durch das Landesarbeitsgericht beruht auf einer nur selektiven Berücksichtigung des Parteivortrags und ist schon deshalb nicht vertretbar. Darüber hinaus lässt die Ablehnung eines solchen „Angebots“ nicht auf einen fehlenden Leistungswillen des Klägers iSd. § 297 BGB schließen. Es käme lediglich in Betracht, dass er sich nach § 11 Nr. 2 KSchG böswillig unterlassenen Verdienst anrechnen lassen müsste. Das schied im Streitfall jedoch aus, weil dem Kläger aufgrund der gegen ihn im Rahmen der Kündigungen erhobenen Vorwürfe und der Herabwürdigung seiner Person eine Prozessbeschäftigung bei der Beklagten nicht zuzumuten war. Dem steht nicht entgegen, dass der Kläger im Kündigungsschutzprozess vorläufige Weiterbeschäftigung beantragt hat. Dieser Antrag war auf die Prozessbeschäftigung nach festgestellter Unwirksamkeit der Kündigungen gerichtet. Nur wenn der Kläger in einem solchen Fall die Weiterbeschäftigung abgelehnt hätte, hätte er sich seinerseits widersprüchlich verhalten. Hier ging es indes um die Weiterbeschäftigung in der Zeit bis zur erstinstanzlichen Entscheidung. Es macht einen Unterschied, ob der Arbeitnehmer trotz der gegen ihn im Rahmen einer verhaltensbedingten Kündigung erhobenen (gravierenden) Vorwürfe weiterarbeiten soll oder er nach erstinstanzlichem Obsiegen im Kündigungsschutzprozess gleichsam „rehabilitiert“ in den Betrieb zurückkehren kann.

Urteil vom 29.03.2023 – AZ: 5 AZR 255/22 –

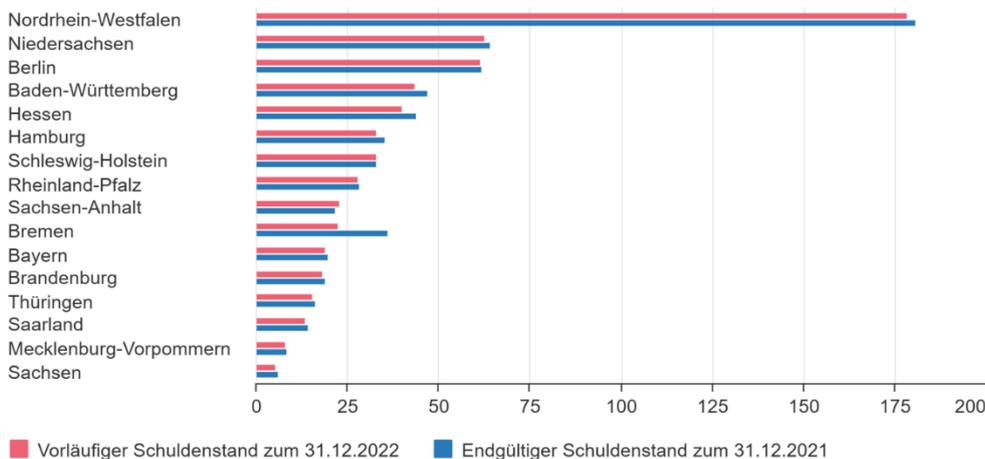
## Zum Nachdenken – Zur Motivation

Destatis: Öffentliche Schulden steigen Ende 2022 auf neuen Höchststand von rund 2,37 Billionen Euro

Quelle: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23\\_122\\_713.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_122_713.html)

### Schulden der Länderebene beim nicht-öffentlichen Bereich zum 4. Quartal 2022

in Milliarden EUR



ohne Schulden der Gemeinden / Gemeindeverbände

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

WIESBADEN – Der Öffentliche Gesamthaushalt (Bund, Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände sowie Sozialversicherung einschließlich aller Extrahaushalte) war beim nicht-öffentlichen Bereich zum Jahresende 2022 mit 2 367,3 Milliarden Euro verschuldet. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) nach vorläufigen Ergebnissen mitteilt, stieg die öffentliche Verschuldung gegen-

über dem Jahresende 2021 um 2,0 % oder 46,1 Milliarden Euro und erreichte damit einen neuen Höchststand. Gegenüber dem Ende des 3. Quartals 2022 nahm die Verschuldung um 1,8 % oder 41,9 Milliarden Euro zu. **Die Pro-Kopf-Verschuldung betrug 28 155 Euro.** Zum nicht-öffentlichen Bereich gehören Kreditinstitute sowie der sonstige inländische und ausländische Bereich, zum Beispiel private Unternehmen im In- und Ausland.

**Die Schulden des Bundes stiegen zum Jahresende 2022 gegenüber dem Jahresende 2021 um 4,6 % beziehungsweise 71,9 Milliarden Euro auf 1 620,4 Milliarden Euro.** Dies ist vor allem auf den weiterhin erhöhten Finanzierungsbedarf infolge der Pandemiesituation der vergangenen Jahre und der aktuellen Energiekrise zurückzuführen. Gegenüber dem 3. Quartal 2022 stieg die Verschuldung des Bundes um 2,9 % oder 46,1 Milliarden Euro. **Die Länder waren zum Jahresende 2022 mit 606,8 Milliarden Euro verschuldet, das waren 5,0 % oder 31,7 Milliarden Euro weniger als zum Jahresende 2021.** Auch gegenüber dem 3. Quartal 2022 verzeichneten die Länder einen Schuldenrückgang um 1,2 % oder 7,3 Milliarden Euro. Mit Ausnahme von Sachsen-Anhalt konnten im Jahr 2022 alle Länder ihre Schulden gegenüber dem Jahresende 2021 verringern. In Sachsen-Anhalt stiegen die Schulden um 4,7 %. Wesentlicher Grund hierfür waren höhere Wertpapier-Emissionen zur Sicherung günstiger Zinskonditionen im Vorfeld erwarteter Zinserhöhungen am Kapitalmarkt. Die stärksten prozentualen Schuldenrückgänge gegenüber dem Jahresende 2021 verzeichneten Bremen (-37,8 %), Sachsen (-12,2 %) und Hessen (-9,0 %). In Bremen beruhte der Rückgang vor allem auf geringeren Schuldenaufnahmen für die Bereitstellung von . **Die Schulden der Gemeinden und Gemeindeverbände erhöhten sich zum Jahresende 2022 gegenüber 2021 um 4,4 % beziehungsweise 6,0 Milliarden Euro auf 140,1 Milliarden Euro.** Gegenüber dem 3. Quartal 2022 war ein Anstieg des Schuldenstands um 2,3 % beziehungsweise um 3,1 Milliarden Euro zu verzeichnen. Den höchsten prozentualen Schuldenanstieg gegenüber 2021 wiesen die Gemeinden und Gemeindeverbände in Sachsen mit +20,8 % auf, gefolgt von Bayern (+11,3 %) und Baden-Württemberg (+8,9 %). Die höchsten prozentualen Rückgänge wurden für Thüringen (-8,7 %) und für das Saarland (5,6 %) ermittelt. Die Sozialversicherung wies im 4. Quartal 2022 einen Schuldenstand in Höhe von 36 Millionen Euro aus, was einen Rückgang um 8 Millionen Euro gegenüber dem Jahresende 2021 bedeutet.

Pressemitteilung 122 vom 29.03.2023

Hans-Böckler-Stiftung: 10 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten suchthaft  
 Quelle: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-unfähig-zum-feierabend-41562.htm>



Studie vom 11.04.2023

## Denn eins ist gewiss - die Prüfung kommt bestimmt

### Fragen zum Arbeits- und Sozialversicherungsrecht

- (1) Die Wedelstaedt AG ist Mitglied des für sie zuständigen Arbeitgeberverbandes. Die Tarifverträge wurden nicht für allgemeinverbindlich erklärt. Der aktuelle Tarifvertrag läuft am Ende des nächsten Monats aus. Überprüfen Sie, welche Aussage zu den Tarifverhandlungen und dem Tarifvertrag zutrifft.
- a Die Laufzeit des der vom Arbeitgeberverband abgeschlossen Tarifverträge beträgt immer 1 Jahr, sodass jedes Jahr neue Tarifverhandlungen stattfinden.
  - b Der neu abzuschließende Tarifvertrag kann formfrei geschlossen werden.
  - c Der neu abzuschließende Tarifvertrag muss notariell beurkundet werden.
  - d Beim Tarifvertragsrecht handelt es sich um ausschließlich öffentliches Recht, weil Tarifverträge für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen gültig sind.
  - e Unter der Tarifautonomie versteht man, dass der Arbeitgeberverband der Wedelstaedt AG bei Tarifverhandlungen unabhängig von den Weisungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist.
  - f Arbeitnehmer der Wedelstadt AG, die kein Mitglied einer Gewerkschaft sind, haben ohne weitere Vereinbarung keinen Rechtsanspruch auf die tarifliche Entlohnung nach dem neuen Tarifvertrag.
- (2) Thomas Mälzer wurde nach dem erfolgreichen Abschluss seiner Berufsausbildung zum Industriekaufmann von der Wedelstaedt AG in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen. Da er zum kommenden Sommersemester ein Mathematik-Studium an der Universität Bonn aufnehmen möchte, kündigt er fristgerecht sein Arbeitsverhältnis. Wozu ist die Wedelstaedt AG nach dem Ausscheiden von Thomas Mälzer nicht verpflichtet?
- a Ausstellen eines beantragten schriftlichen Zeugnisses mit einer Gesamtnote „1“.
  - b Ausfüllen einer Bescheinigung über die voraussichtliche Höhe der Rente
  - c Aushändigung einer Bescheinigung über gewährten Urlaub im laufenden Kalenderjahr
  - d Aushändigung der Entgeltabrechnung des letzten Arbeitsmonats
  - e Aushändigung der Personalakte
- (3) Sie überprüfen für eine Freundin einen Arbeitsvertrag. Welcher der dort aufgeführten Punkte ist ungültig?
- a Der vorliegende Arbeitsvertrag enthält lediglich einen Hinweis auf die geltenden Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in der jeweils gültigen Fassung.
  - b Die Arbeitnehmerin erhält als Ausgleich dafür, dass sie nur 23 Werktage Urlaub in einem vollen Kalenderjahr erhält, ein Gehalt, das 100 € höher ist als im geltenden Tarifvertrag vorgesehen.
  - c Die Arbeitnehmerin muss eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung wegen Krankheit spätestens am kommenden Werktag bei ihrem Arbeitgeber vorlegen.
  - d Die Arbeitnehmerin erhält mehr Urlaub als im Bundesurlaubsgesetz vorgesehen.
  - e Die Arbeitnehmerin erhält für ihre Tätigkeit ein Monatsgehalt von 2.900 €, das erst am letzten Werktag eines Monats zahlbar ist.

- (4) Ihre Freundin hat noch einige Fragen zur gesetzlichen Sozialversicherung. Welche ihrer Antworten entspricht nicht den geltenden gesetzlichen Bestimmungen 2023?
- a Die Beitragsbemessungsgrenzen in der Renten- und Arbeitslosenversicherung sind niedriger als in der Kranken- und Arbeitslosenversicherung.
  - b Auch wenn eine Arbeitnehmerin über 23 ist und Kinder hat, zahlt sie einen Zusatzbeitrag zur gesetzlichen Pflegeversicherung.
  - c Der Arbeitgeber zahlt 75 % der Beiträge zur Unfallversicherung, der Arbeitnehmer den Rest.
  - d Den Zusatzbeitrag zur gesetzlichen Krankenversicherung wird nur vom Arbeitnehmer bezahlt.
  - e Die Beitragsbemessungsgrenzen sind seit 3 Jahren konstant.
- (5) Der Arbeitsvertrag ihrer Freundin enthält eine Probezeit. Wie lange darf die Probezeit (in Monaten) laut BGB längstens dauern, wenn während der Probezeit eine Kündigungszeit von 2 Wochen vereinbart wurde?
- (6) Die Wedelstaedt AG entscheidet sich, 4 Industriekaufleute und 2 Mechatroniker auszubilden. Welche Voraussetzungen muss das Unternehmen nach § 28 BBIG erfüllen?
- a Die verantwortlichen Ausbilder benötigen nur im kfm. Bereich eine Ausbildereignungsprüfung.
  - b Die verantwortlichen Ausbilder benötigen nur im techn. Bereich eine Ausbildereignungsprüfung.
  - c Jeder Mitarbeiter, der mindestens 25 Jahre alt ist, und mehr als 2 Jahre dem Unternehmen angehört, darf ausbilden.
  - d Jeder der verantwortlichen Ausbilder muss mindestens 5 Jahre Berufserfahrung haben.
  - e Die verantwortlichen Ausbilder müssen sowohl fachlich als auch persönlich geeignet sein.
- (7) In der Wedelstaedt AG hat der Betriebsrat in der Vergangenheit Betriebsvereinbarungen mit der Geschäftsführung abgeschlossen. Welche der folgenden Aussagen zu Betriebsvereinbarungen ist zutreffend?
- a Das zuständige Arbeitsgericht muss jede Betriebsvereinbarung rechtlich prüfen und bestätigen, bevor sie in Kraft tritt.
  - b Die Laufzeit von Betriebsvereinbarungen entspricht der von Tarifverträgen.
  - c Betriebsvereinbarungen ersetzen einen fehlenden Tarifvertrag.
  - d Betriebsvereinbarungen können hilfsweise auch von Gewerkschaften abgeschlossen werden.
  - e Betriebsvereinbarungen sind für Arbeitnehmer rechtlich bindend.

- (8) In der Wedelstaedt AG soll zum 01.07.2023 ein Personalinformationssystem (PIS) eingeführt werden. Welche der folgenden Aussagen ist zutreffend?
- a Jedes PIS kann vom Betriebsrat verhindert werden.
  - b Ein PIS ist mitbestimmungspflichtig, wenn es u.a. die Auswertung über Daten von Krankheiten der Arbeitnehmer sowie Fähigkeitsprofile für Beurteilungen erlaubt.
  - c Bei der Einführung eines PIS hat nur der Arbeitgeber ein Direktionsrecht, d.h. der Betriebsrat hat keine Möglichkeit ein PIS zu verhindern.
  - d Die Einführung eines PIS betrifft ausschließlich Punkte, die im Bundesdatenschutz geregelt sind.
  - e Der Betriebsrat hat nur ein Informationsrecht bei der Einführung eines PIS.
- (9) Welche der Aussagen zur Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge ist zutreffend?
- a Ein Anstieg der Beitragsbemessungsgrenzen hat keine Auswirkungen auf die Lohnnebenkosten.
  - b Ein Anstieg der Beitragsbemessungsgrenzen hat keine Auswirkungen auf die Lohnnebenkosten.
  - c Wenn ein Arbeitnehmer mit seinem Nettogehalt die Beitragsbemessungsgrenzen überschreitet, kann er sich auf Antrag in der Kranken- und Pflegeversicherung von der gesetzlichen Versicherungspflicht befreien lassen.
  - d Bei Überschreiten der Beitragsbemessungsgrenzen ist ein Arbeitnehmer von der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Sozialversicherung befreit.
  - e Die Beitragsbemessungsgrenze gilt auch für die gesetzliche Unfallversicherung.
- (10) In der Wedelstadt AG finden am 01.05.2023 Betriebsratswahlen statt. Welcher der folgenden Aussagen zur Bestellung des neu zu bildenden Wahlvorstandes trifft zu?
- a Mitglieder des Wahlvorstandes genießen keinen besonderen Kündigungsschutz.
  - b Der Wahlvorstand wird fristgemäß vom Betriebsrat bestellt.
  - c Bei der Bestellung des Wahlvorstandes haben Gewerkschaften ein Mitbestimmungsrecht.
  - d Bei der Bestellung des Wahlvorstandes hat die Personalabteilung der Wedelstaedt AG ein Mitbestimmungsrecht.
  - e Der Wahlvorstand wird fristgemäß vom Arbeitgeber bestellt.

Lösungen:

| 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|------|---|---|---|---|---|----|
| f | e | b | alle | 6 | e | d | b | d | e  |

## Außenhandel



Die Meyer KG aus Siegburg, ein im Außenhandel noch wenig erfahrener Hersteller von Spezialmaschinen für die Holzverarbeitung, steht in Verhandlungen mit der **Madeira Cia. aus Fortaleza (Brasilien)**. Es geht um die **Lieferung von Spezialmaschinen im Wert von 2,5 Millionen Euro**. Bei der Madeira Cia. handelt es sich um einen Neukunden. Die Geschäftsführung möchte die **Risiken aus dem Exportgeschäft** weitestgehend **ausschließen**.

### Aufgabe 1:

1. Wie könnte sich die Meyer KG gegen das Risiko absichern, dass ihr ausländischer Kunde durch protektionistische Maßnahmen in seinem Heimatland seinen Abnahme- bzw. Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen kann?
2. Zählen Sie 2 Maßnahmen auf, durch die die Meyer KG das Kreditrisiko ausschalten kann.
3. Nennen Sie 3 weitere Risiken für die Meyer KG, die der Export mit sich bringen kann.

### Aufgabe 2:

Die Spezialmaschinen sollen von Hamburg nach Fortaleza verschifft werden. In den Vertragsverhandlungen stehen vor allem die 2 Lieferbedingungen im Mittelpunkt: „cif Fortaleza“ und „fob Hamburg“.

1. Stellen Sie beide Lieferbedingungen tabellarisch gegenüber.

| Kriterium            | cif Fortaleza | fob Hamburg |
|----------------------|---------------|-------------|
| Deutsche Bezeichnung |               |             |
| Kostenübernahme      |               |             |
| Gefahrenübergang     |               |             |
| Schiffsraumbesorgung |               |             |

2. Worin besteht der Vorteil der Vereinbarung von „INCOTERMS“ gegenüber einer frei vertraglichen Gestaltung der Lieferbedingungen?

### Aufgabe 3:

Im Außenhandel sind besondere Zahlungsbedingungen üblich. Als Zahlungsbedingung soll „Kasse gegen Dokumente“ vereinbart werden.

1. Erklären Sie diese Bedingung.
2. Geben Sie einen wesentlichen Nachteil an, der durch diese Kondition für den Exporteur einerseits und durch den Importeur andererseits weiterhin besteht.

### Aufgabe 4:

Zur Finanzierung des Geschäfts zwischen der Meyer KG und der Madeira Cia. übernehmen einerseits die Deutsche Bank Siegburg (als Hausbank des Exporteurs) und andererseits die Brasilia Commercial Bank Ltda. Fortaleza (als Hausbank des Importeurs). Die Madeira Cia. lässt bei ihrer Bank ein bestätigtes, unwiderrufliches und befristetes, Akkreditiv zu Gunsten der Meyer KG eröffnen.

1. Unter welchen Bedingungen wird die Brasilia Commercial Bank Ltda. ein solches Akkreditiv eröffnen?
2. Beurteilen Sie diese Bedingung aus der Sicht des Exporteurs und aus der Sicht des brasilianischen Kunden.

**Lösungen zu Aufgabe 1:**

- 1 Praktische Risiken können (nur) bei der **Euler Hermes Kreditversicherungs-AG** (Hamburg) versichert werden. Der Exporteur muss ein Restrisiko selbst tragen. Dieses Risiko wird als „**Kreditlimit**“ bezeichnet; es wird für jeden Kunden individuell ermittelt.
- 2 **Vorauszahlung** verlangen, **Akkreditivstellung**
- 3a **Währungsrisiko, Transportrisiko, Abnahmerisiko**

**Lösungen zu Aufgabe 2:**

| 1 | Kriterium            | cif Fortaleza  | fob Hamburg  |
|---|----------------------|--|--|
|   | Deutsche Bezeichnung | Kosten, Versicherung und, Fracht bis Fortaleza                                 | Frei an Bord Hamburg   |
|   | Kostenübernahme      | Verkäufer trägt Kosten, Versicherung und Fracht bis Bestimmungshafen Fortaleza | Verkäufer trägt Kosten bis Überschreiten der Reling in Hamburg |
|   | Gefahrenübergang     | Bei Überschreiten der Reling in Hamburg auf Käufer                             |  |
|   | Schiffsraumbesorgung | Verkäufer  | Käufer   |

2a International einheitliche Auslegung der Lieferungsbedingungen, keine Unklarheiten!

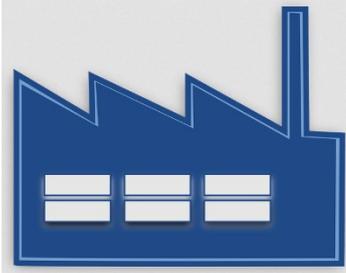
**Lösungen zu Aufgabe 3:**

- 1 Nach Verladung der Ware aufs Schiff übergibt der Exporteur die im Akkreditiv genannten Dokumente seiner Bank mit einem **Inkassoauftrag**. Die Bank gibt die Papiere an die Bank des Importeurs, die dem Importeur gegen Zahlung der Rechnung die Dokumente aushändigt. Diesen Betrag überweist sie an die Bank des Exporteurs. Der Importeur kann mit den Papieren über die Ware verfügen.
- 2 **Risiko Exporteur:** Annahme und Zahlungsrisiko  
**Risiko Importeur:** Zahlung, bevor Ware gesehen (und geprüft) wurde

**Lösungen zu Aufgabe 4:**

- 1 Das Konto des Importeurs muss **Guthaben** / entsprechenden **Kreditrahmen** aufweisen.
- 2 **Sicht des Exporteurs:**  
Er erhält unverzüglich den Rechnungsbetrag, nachdem die Ware ordnungsgemäß versendet wurde.  
**Sicht des Importeurs:**  
Er hat die Sicherheit, dass die Ware vertrags- und fristgerecht versendet wurde. Er hat aber keine Sicherheit, dass die Ware ohne Mängel ist.

## Arbeitswertstudien und Lohnformen im Industriebetrieb



Die Möbelfabrik Wohntraum OHG (Freiburg) produzierte bisher ausschließlich Holzmöbel (Stühle, Tische, Regalsysteme). Aufgrund von Marktuntersuchungen entschließt sich die Geschäftsführung, ihr **Produktionsprogramm** um hochwertige Polstermöbel (u.a. 2- und 3-sitzige Couches) zu **erweitern**.

Die **Personalbedarfsrechnung** ergibt, dass 1 Werkmeister, 3 Polsterer, 1 Schreiner und 2 Näherinnen benötigt werden.

### Aufgabe 1:

Für die Stelle des Werkstattmeisters wird eine Stellenbeschreibung erarbeitet.

1. Nennen Sie 4 Punkte, die eine Stellenbeschreibung enthalten muss.
2. Welche Vorteile hat eine Stellenbeschreibung? Zählen Sie 3 Vorteile auf.
3. Nennen Sie 4 Möglichkeiten, wie die zukünftig benötigten Mitarbeiter angeworben werden können.
4. Zählen Sie 4 Unterlagen auf, die zu einer üblichen Bewerbung gehören.

### Aufgabe 2:

Für die Wohntraum OHG wurden für den neuen Produktionsbereich Arbeitswertstudien erstellt.

1. Welche Aufgabe erfüllt eine Arbeitsbewertung?
2. Aufgrund der durchgeführten analytischen Arbeitswertstudien wird die Arbeit der Näherinnen mit 26 Punkten bewertet. Nennen Sie die 4 Hauptmerkmale, die das Genfer Schema bei der Arbeitsbewertung verwendet.
3. Aus welchen Gründen werden Arbeitsablauf- und Arbeitszeitstudien durchgeführt?

### Aufgabe 3:

Bei der Wohntraum OHG erhalten die meisten Mitarbeiter Zeitlohn.

1. Nennen Sie je 2 Vorteile des Zeitlohns für die Mitarbeiter bzw. das Unternehmen.
2. Zählen Sie 3 Beispiele auf, wie die Wohntraum OHG bei Zeitlohn zusätzliche Leistungsanreize schaffen kann.
3. Welche 3 Voraussetzungen muss eine Arbeit erfüllen, damit sie akkordfähig ist?
4. Welche der neuen Mitarbeiter könnten auch im Akkord entlohnt werden?

### Aufgabe 4:

Die Tätigkeit des Mitarbeiters, Herrn Kowalski, wird nach dem Genfer Schema mit 30 Punkten entlohnt. Gemäß Tarifvertrag ist jeder Punkt mit 0,50 € zu vergüten. Der tarifvertragliche Akkordzuschlag beträgt 15 %. Die bei Herrn Kowalski ermittelte Ist-Zeit beträgt 8 Dezimalminuten. Um die Normalleistung (= Vorgabezeit) zu erreichen, ist noch ein geschätzter Leistungsgrad von 125 %, d.h. ein Leistungsfaktor von 1,25, zu berücksichtigen.

1. Berechnen Sie den Akkordrichtsatz.
2. Ermitteln Sie die Vorgabezeit für eine Leistungseinheit.
3. Berechnen Sie den Bruttoverdienst von Herrn Kowalski, wenn er im Monat 2.000 Stück herstellt (Berechnung über Stückgeldakkord wird ausdrücklich ausgeschlossen).

## Lösungen zu Aufgabe 1:

### **1 4 Punkte einer Stellenbeschreibung:**

- Stellenbezeichnung
- Stellenbefugnisse
- Stellenaufgabe
- Hierarchische Stellung

### **2 3 Vorteile einer Stellenbeschreibung:**

- Grundlage für Entlohnung
- eindeutige Regelung der Weisungsbefugnisse
- geklärte Zuständigkeiten

### **3 4 Möglichkeiten der Anwerbung neuer Mitarbeiter:**

- Anzeigen in Tageszeitungen
- Aushang am Schwarzen Brett des Betriebes
- Homepage im Internet
- Anzeige in Sozialen Medien

### **4 4 Unterlagen einer Bewerbung:**

- Bewerbungsschreiben
- Lebenslauf (mit Lichtbild)
- Arbeitszeugnisse
- Referenzen

## Lösungen zu Aufgabe 2:

### **1 Feststellung der Arbeitsschwierigkeit als Grundlage für die Entlohnung**

### **2 4 Hauptmerkmale des Genfer Schemas:**

- Fachkönnen
- Anstrengung
- Verantwortung
- Umgebungseinflüsse

### **3 Gründe für Arbeitsablauf- und Arbeitszeitstudien:**

- systematische Untersuchung von Arbeitsgängen (z.B. zur optimalen Gestaltung des Arbeitsplatzes)
- Ermittlung der durchschnittlich erforderlichen Arbeitszeit als Grundlage für Vorgabezeiten

**Lösungen zu Aufgabe 3:**

- 1 2 Vorteile für den Mitarbeiter:**
- fester Lohn
  - keine Arbeitshast mit negativen Folgen für die Gesundheit
- 2 Vorteile für das Unternehmen:**
- einfache Lohnabrechnung
  - hohe Arbeitsqualität
- 2 3 zusätzliche Leistungsanreize:**
- Prämienlohn
  - Gewinnbeteiligung
  - Jahresprämien
- 3 3 Voraussetzungen für akkordfähige Arbeit:**
- Die Arbeitsgänge müssen sich wiederholen
  - die Arbeitsgeschwindigkeit muss vom Mitarbeiter beeinflussbar sein
  - die Arbeitszeit (bei Normalleistung) muss exakt ermittelt werden können
- 4 Näherinnen, Polsterer, Schreiner**

**Lösungen zu Aufgabe 4:**

- 1 Akkordrichtsatz = Grundlohn + Akkordzuschlag**
- |                          |   |                            |                |
|--------------------------|---|----------------------------|----------------|
| <b>→ Grundlohn</b>       | = | 30 Punkte x 0,50 €/Punkt = | <b>15,00 €</b> |
| <b>→ Akkordzuschlag</b>  | = | 15,00 € x 115 % =          | <b>2,25 €</b>  |
| <b>→ Akkordrichtsatz</b> | = | 15,00 € + 2,25 € =         | <b>17,25 €</b> |
- 2 Vorgabezeit = 8 Dezimalminuten x 1,25 = 10 Dezimalminuten**
- 3 Bruttolohn = Stunden x Akkordrichtsatz**
- |                     |   |                                   |                    |
|---------------------|---|-----------------------------------|--------------------|
| <b>→ Stunden</b>    | = | 10 Dezimalminuten x 2.000 Stück = | <b>200 Stunden</b> |
| <b>→ Bruttolohn</b> | = | 200 Stunden x 17,25 €/Std. =      | <b>3.450,00 €</b>  |

## Bestellung als Privatperson

Ja, ich interessiere mich für *ad rem* und nehme das GRATIS-SCHNUPPER-ANGEBOT an. Ich erhalte im nächsten Monat die jeweils aktuelle Ausgabe von *ad rem* - Wirtschaftskompetenz für Schule und Ausbildung - kostenlos online zugestellt. Wenn ich *ad rem* danach nicht weiter nutzen möchte, informiere ich den Verlag bis 7 Tage nach Erhalt des Probeexemplares schriftlich. Andernfalls erhalte ich *ad rem* weiterhin regelmäßig monatlich zugestellt.

Das Abonnement umfasst das Recht, das Downloadangebot des Verlags seit dem Jahr des Vertragsschlusses uneingeschränkt für eigene Unterrichtszwecke zu nutzen.

Der Bezugspreis (11 Ausgaben/Jahr – ohne August) beträgt 42,50 € (incl. USt). Ich kann das Abonnement mit einer Frist von 6 Wochen zum Bezugsjahresende kündigen.

Name, Vorname (Bitte in Blockschrift)

Straße, Nr.

PLZ, Ort

Mailadresse für Newsletter

Schulart/Schule/Firma PLZ/Ort

Datum Unterschrift

**Diese Bestellung kann binnen einer Woche gegenüber dem *ad rem* Verlag widerrufen werden. Zur Fristwahrung genügt die Absendung innerhalb der Frist (Poststempel).**

Datum Unterschrift

**ad rem Verlag UG  
(haftungsbeschränkt)  
Jahnstraße 28  
51147 Köln**

**www.ad-rem-verlag.de  
info@ad-rem-verlag.de**

*ad rem* –Wirtschaftskompetenz für Schule und Ausbildung

*ad rem Verlag UG (haftungsbeschränkt)*

*Jahnstraße 28, 51147 Köln*

*Tel.: 02203 / 92 88 96*

*www.ad-rem-verlag.de - E-mail: info@ad-rem-verlag.de*

*Amtsgericht Köln HRB 13146 K*

*Geschäftsführer: Jürgen Wedelstaedt*

Alle Meldungen werden mit Sorgfalt bearbeitet. Für Irrtümer und Unterlassungen wird jedoch keine Haftung übernommen. Nachdrucke, Kopien und sonstige Vervielfältigungen sind nur den Abonnenten für Unterrichtszwecke erlaubt, ansonsten ist die Genehmigung des Herausgebers notwendig.

*ad rem* erscheint monatlich (nicht im August).

Der Abonnementspreis beträgt für Privatpersonen 42,50 € incl. USt, für Schulen bzw. Unternehmen 75,00 € incl. USt.

Anregungen und Verbesserungsvorschläge greifen wir gerne auf.