

Claudia Schulte zur Surlage

# Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Lerntrainer Wahlqualifikation  
Modul Auftragssteuerung und -koordination  
- mit Übungen -

Bestell-Nr. 2314

U-Form Verlag · Hermann Ullrich GmbH & Co. KG

---

# Deine Meinung ist uns wichtig!

Du hast Fragen, Anregungen oder Kritik zu diesem Produkt?

Das U-Form Team steht dir gerne Rede und Antwort.

Direkt auf [facebook.com/pruefungsscheck](https://facebook.com/pruefungsscheck)

fragen, diskutieren, stöbern und weiteres Wichtige und Wissenswerte zum Thema Ausbildung erfahren

oder einfach eine kurze E-Mail an [feedback@u-form.de](mailto:feedback@u-form.de)

Titelbild: © emojiiez – Fotolia.com

1. Auflage 2017 · ISBN 978-3-95532-314-1



**U-Form Verlag**

Hermann Ullrich GmbH & Co. KG

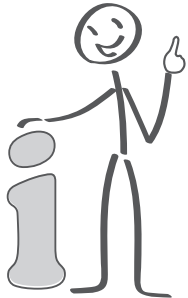
Cronenberger Str. 58 | 42651 Solingen | Tel. 0212 22207-0 | Telefax 0212 208963

Internet: [www.u-form.de](http://www.u-form.de) | E-Mail: [uform@u-form.de](mailto:uform@u-form.de)

Alle Rechte liegen beim Verlag bzw. sind der Verwertungsgesellschaft Wort, Untere Weidenstraße 5, 81543 München, Telefon 089 514120, zur treuhänderischen Wahrnehmung überlassen. Damit ist jegliche Verbreitung und Vervielfältigung dieses Werkes – durch welches Medium auch immer – untersagt.

## Inhalt

Vorwort	5	3. Fit im Auftragsabschluss	126
Lernen im Team	6	3.1 Auftragsdokumentation vervollständigen und bearbeiten	127
Die vier Stationen der Auftragssteuerung und -koordination	8	3.2 Aufträge nachkalkulieren	130
1. Fit in der Auftragsinitiierung	9	3.3 Aufträge fakturieren, Kundenrechnungen erstellen	132
1.1 Kunden produktspezifisch und kaufmännisch beraten	10	3.4 Zahlungseingänge überwachen und bei Bedarf Maßnahmen einleiten	139
1.2 Angebotsgrundlagen und -alternativen mit dem Kunden entwickeln	36	4. Fit in der Auftragsnachbereitung	142
1.3 Ergänzenden Service anbieten	51	4.1 Kundenzufriedenheit ermitteln und auswerten	143
1.4 Kalkulationsdaten für Angebote einholen	54	4.2 Maßnahmen zur Kundenbindung initiieren	146
1.5 Angebote erstellen	62	4.3 Kundenreklamationen bearbeiten	154
1.6 Auftragseingang prüfen, Auftrag bestätigen	64	4.4 Probleme in Auftragsprozessen identifizieren und analysieren	156
2. Fit in der Auftragsabwicklung	76	4.5 Problemlösungen vorschlagen	162
2.1 Zeit- und Ressourcenplan in Abstimmung mit den Beteiligten erstellen	77	Lösungen	171
2.2 Auftragsrelevante Beschaffung sicherstellen	90		
2.3 Auftragsbegleitend mit Kunden kommunizieren	115		
2.4 Soll- und Ist-Vergleich der Leistungserbringung durchführen, bei Bedarf nachsteuern	117		
2.5 Abnahme der Leistung veranlassen	123		



## ACHTUNG!

Sollte es für diesen Lerntainer Aktualisierungen oder Änderungen geben, können Sie diese unter [www.u-form.de/addons/2314-1.zip](http://www.u-form.de/addons/2314-1.zip) herunterladen. Ist die Seite nicht verfügbar, sind keine Änderungen eingestellt!

## In die richtige Richtung!

Die Auftragsbearbeitung ist ein Kreislauf aufeinanderfolgender Prozesse: Ist eine Aufgabe abgeschlossen, folgt die nächste. Das Auftragskarussell dreht sich immer weiter – solange die Kunden mitfahren.

Eine gute Auftragslage ist der Antrieb jedes Unternehmens: Ohne Aufträge kein Umsatz. Ein Mitarbeiter, der die Auftragssteuerung in jedem Moment sicher lenkt, nach vorne blickt und auch in Problemsituationen kompetent und souverän entscheidet, sorgt für glückliche Kunden, geordnete Abläufe ohne Terminstress und eine stabile wirtschaftliche Positionierung der Firma.

Keine leichte Aufgabe, aber Du hast die richtige Fahrkarte in der Hand. Mit Organisationstalent und den fundierten kaufmännischen Kenntnissen, die Du Dir in Deiner Ausbildung erarbeitest, verwandelst Du diese Herausforderung mit Leichtigkeit in beruflichen Erfolg.

Für das Basiswissen steht Dir unser Lerntrainer PLUS zur Verfügung. Das vorliegende Modulheft ist speziell auf die Wahlqualifikation Auftragssteuerung und -koordination ausgerichtet.

Es liefert Dir nützliches Prüfungswissen und praktische Übungen, mit denen Du Dich auf die mündliche Prüfung vorbereiten kannst. Unter der Rubrik *Nachgefragt!* erhältst Du zusätzlichen Input zu Aspekten, bei denen die Prüfer möglicherweise nochmal nachhaken.



Also, keine Panik! Ausgestattet mit diesem Wissenspaket und der Fähigkeit, logische Abläufe auf der Basis rechtlicher Grundlagen abzuwickeln, wirst Du vor der IHK glänzen und bei der Bearbeitung aller Aufträge im Berufsalltag ein gern gefragter Ansprechpartner sein.

## CHECK

Basis-Prüfungswissen findest Du im **Lerntrainer PLUS**, Bestell-Nr. 2303, auf den **Lernkarten PLUS**, Bestell-Nr. 2304 und in den **Lernkarten**, Bestell-Nr. 2306.

## Hallo! Im Team zum Abschluss



*Lea*

**PRIMA Kölsch,**  
Privatbrauerei GmbH &  
Co. OHG  
mit Azubi Lea De Luca



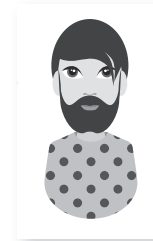
*Kevin*

**Lila Lounge GmbH,**  
Möbelhersteller mit Azubi  
Kevin Grabowski



*Hannah*

**Lampen Himmel GmbH &  
Co. KG,** Groß- und Einzel-  
handel mit Azubi Hannah  
Meyer



*Emir*

**Second Sight Ltd.**  
Internationale Marketing  
Agentur mit Azubi Emir  
Birol

Liebe Auszubildende, lieber Auszubildender,

die Steuerung und Koordination der Aufträge ist ein richtig großes Thema. Wir haben uns eine Menge vorgenommen, aber am Ende wollen wir selbstbewusst durch die Prüfung schreiten und im Berufsleben als gut ausgebildete Kaufleute für Büromanagement in jeder Phase eines Auftrags die richtige Entscheidung treffen und Probleme lösen können. Also legen wir los und arbeiten alles gründlich durch!

Ein Auftrag ist kein theoretisches Konstrukt, sondern PRAXIS pur. Deshalb dienen unsere Ausbildungsbetriebe als Mustertfirmen für zahlreiche Übungen.

Gut planen, immer den Überblick behalten, den Kunden gegenüber freundlich und überzeugend auftreten und ihnen mit Flexibilität und Kreativität begegnen – das sind die I-Tüpfelchen bei der Auftragsbearbeitung. Denn am Ende zählt nicht nur das Wissen über die Themen der Auftragssteuerung und -koordination, sondern auch Deine persönliche Kompetenz. Glänze durch: Kommunikationsstärke, Zielstrebigkeit, Handlungskompetenz, Selbstsicherheit, Ordnungssinn und Selbstmanagement.

Bis zur Prüfung geben wir noch einmal Gas und achten darauf, dass wir unser Zeitmanagement im Griff haben. Ein strukturiertes Lerntraining und das Setzen von Prioritäten ist das A und O, damit wir überzeugend vor dem Prüfungsausschuss stehen.

Merk Dir für den Prüfungstag: Setz Dich nicht unter Druck, nutze die gegebene Zeit, um sie mit klaren und deutlichen Formulierungen zu füllen und sei motiviert, Dein Ziel zu erreichen. Plane Deine Aufgabe! Führe Deine Aufgabe durch! Kontrolliere sie!

Let's go!

*Lea, Kevin, Hannah und Emir*

Alle Personen, Unternehmen und Handlungen im Text sind frei erfunden. Eventuelle Ähnlichkeiten mit realen Personen sind rein zufällig.

1. Fit in der Auftragsinitiation
- 1.1 Kunden produktspezifisch und käufmännisch beraten

## Zielgruppenmerkmale

Soziodemografisch • Psychografisch • Verhaltensspezifisch

### Was passt zu wem?

Einem maßgeschneiderten Beratungsgespräch liegt die Kenntnis über die Zielgruppenzugehörigkeit eines Kunden zugrunde. Die Treffsicherheit steigt mit dem Informationsgrad: Je mehr Informationen, umso zielgerichteter die Produktauswahl. Eine Zielgruppenanalyse kann zahlreiche nützliche Antworten als Gesprächsbasis liefern, etwa auf die Fragen: Wie viel kann ein Kunde bezahlen? Welche Bildung hat er? Wie wichtig ist ihm Funktionalität? Wie wichtig ist ihm Design? Welche Bedeutung spielt für ihn Umweltbewusstsein? Hier eine Übersicht möglicher Zielgruppenmerkmale:

1. **Soziodemografisch** z. B.
  - Familienstand
  - Alter
  - Nationalität
  - Geschlecht
  - Kultur
  - Sprache
  - Wohnort
  - Anzahl der Personen im Haushalt
  - Beruf
  - Einkommensstatus (Voll- oder Teilzeit)
  - Einkommen
  - soziale Stellung
  - Schulbildung
  - Ausbildung
2. **Psychografisch**, z. B.
  - Lebensstil und Interessen
  - Meinungen und Werte
  - Motive des Kauf- und Konsumverhaltens
3. **Verhaltensspezifisch**, z. B.
  - Freizeitaktivitäten
  - Nutzung von Medien
  - Ethik (Bio, Umweltbewusstsein)

*Nachgefragt!* In welchen Bereichen ist das Wissen über die Zielgruppe bedeutend?

In der kundenorientierten Kommunikation sind Informationen über die Zielgruppe hilfreich im Verkaufsgespräch, als Grundlage für ein Angebot oder für marketingpolitische Entscheidungen.





### Ein guter Plan

Die **Vorbereitung eines Gesprächs** ist mindestens genauso wichtig, wie das Gespräch selbst. Ist der Verkäufer einmal mittendrin, sollte er sich voll und ganz auf den Gesprächsverlauf konzentrieren und sich nicht mit hektischem Zusammensuchen von Infoblättern oder der Zubereitung von Heißgetränken unter lautem Brummen und Zischen eines Kaffeevollautomaten beschäftigen müssen.

Folgende Fragen sind VOR einem Gespräch zu klären:

- ⇒ Was ist das Ziel meines Gesprächs?
- ⇒ Kann ich die Ziele in Etappen-Ziele gliedern?
- ⇒ Welches Ziel hat mein Gesprächspartner?
- ⇒ Bin ich über das Produkt informiert?
- ⇒ Liegen mir alle wichtigen Informationen vor?
- ⇒ Welche Argumente habe ich?
- ⇒ Welche Argumentationstechniken kann ich einsetzen?
- ⇒ Welche Argumente wird mein Gegenüber voraussichtlich anführen?
- ⇒ Habe ich ausreichend Zeit? Kann ich ungestört reden?
- ⇒ Mit welchen Einwänden muss ich rechnen?
- ⇒ In welcher Sprache wird das Gespräch stattfinden?
- ⇒ Muss ich soziokulturelle Besonderheiten beachten?
- ⇒ Liegen mir alle benötigten Unterlagen ordentlich aufbereitet vor?
- ⇒ Bin ich gut über meinen Kunden und seine Bedürfnisse informiert?
- ⇒ In welchem Raum und Rahmen findet das Gespräch statt? Stelle ich z. B. Getränke bereit?
- ⇒ Liegen Mittel für eine eventuelle Gesprächsdokumentation parat, z. B. ein Diktiergerät oder ein Notizblock?

*Nachgefragt!* Was ist unter soziokulturellen Unterschieden zu verstehen? Eine Soziokultur beschreibt das kulturelle, soziale und politische Wertesystem einer gesellschaftlichen Gruppe. Soziokulturelle Unterschiede betreffen folglich Unterschiede zwischen verschiedenen sozialen Gruppen.

### Bitte einsetzen!

- am Anfang offene Fragen formulieren, um nicht in die Ja-Nein-Falle zu tappen (außer bei der HPS-Technik)
- konzentriertes und aufmerksames Zuhören
- maßgeschneiderte Aussagen treffen
- Gesprächspausen einhalten
- einem Laien Fachbegriffe erläutern
- Alleinstellungsmerkmale betonen
- selbstsicher sein
- nicht vom Thema abkommen

### Bitte vermeiden:

- geschlossene Fragen am Anfang (außer bei der HPS-Technik)
- Floskeln und Desinteresse
- Reden ohne Pause und zu viele Verallgemeinerungen
- Fachchinesisch
- Unsicherheit
- vom Thema abweichen, z. B. über das Wetter reden, die aktuelle politische Lage oder Restaurantbesuche

## PRAXIS Übung 2

### Was läuft hier schief?

Welche Fehler macht der Verkäufer in den folgenden Aussagen?

*Guten Tag, kann ich Ihnen helfen?*

*Ich weiß nicht genau, ob die Bedienung des Produkts so richtig ist.*

*Sie kommen bestimmt alleine zurecht. Ich hätte auch noch etwas anderes zu tun.*

*Können Sie das noch einmal sagen, ich habe gerade nicht zugehört.*

*Kennt man einen, kennt man alle.*

*Unsere Produktionsmaschinen sind CNC-gesteuert und wir können einen Fräsvorschub von 0,0833 Metern pro Sekunde einhalten. (Kunde ist Laie)*

Hier ist Platz für Deine Notizen. Einen Lösungsvorschlag findest Du am Ende des Buchs.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Ware versenden

Wenn die *Lila Lounge GmbH* Möbel ausliefern muss, geschieht dies auf unterschiedlichen Wegen, je nachdem, wo die Reise hingeht:

- mit eigenen Lieferfahrzeugen oder einer Spedition ⇨ Straßengüterverkehr
- mit Flugzeugen ⇨ Luftfracht
- mit Zügen ⇨ Eisenbahnverkehr
- mit Schiffen ⇨ Schifffahrt

Kleinere Sendungen gehen per Paketdienst (z. B. DHL, Hermes, DPD) oder Kurierdienste raus.

Zu Kevins Aufgabengebiet gehört die Berechnung der Versandkosten und die Erstellung der Warenbegleitpapiere (wie beispielsweise Lieferscheine, Zollpapiere, Luftfrachtbriefe, Ladelisten, Packlisten, Paketkarten oder Bordero, die Ladelisten, die für Sammelladungen benötigt werden). Er muss also schon vorab wissen, welche Kosten der Warentransport verursacht, um diese ins Angebot einrechnen zu können. In der Beschaffungskalkulation nennt sich dieser Posten Bezugskosten.

Was sind Bezugskosten genau? Bezugskosten sind sämtliche Kosten, die mit dem Transport der Ware zusammenhängen, wie Verpackungsmaterial, Transportversicherung, Zollgebühren, Maut, Kosten für Zwischenlagerung, Ladegebühren, Rollgeld und Frachtkosten.

### INFO

Für den Warenversand sind bezüglich des Gefahrübergangs, der Incoterms und der rechtlichen Konsequenzen bei Lieferverzug dieselben Kenntnisse nötig, die Du in Kapitel 2.2 zum Thema Beschaffung findest.

*Nachgefragt!* Was sind Traditions-papiere und was sind Frachtbriefe?

Ein **Traditions-papier** ist ein Wertpapier, wie etwa ein Orderlagerschein oder ein Konnossement (Schiffsfrachtbrief und Warenwertpapier), das die Ware repräsentiert und mit dessen Übergabe der Eigentumsübergang vollzogen ist. **Frachtbriefe** sind Nachweise über den Versand der Ware, die dem Frachtführer, mit dem nach § 407 HGB ein Frachtvertrag geschlossen wurde, zu übergeben sind und der diese mit sich führen muss. Frachtbriefe sind: CMR-Frachtbriefe für die Beförderung auf Straßen, Seefrachtbriefe, Bahnfrachtbriefe, Luftfrachtbriefe (engl. *air waybill*), Posteinlieferungsscheine, Kurierempfangsbestätigungen oder kombinierte Beförderungsdokumente für Transporte, bei denen mehrere Transportmittel unterwegs sind.

### Zahlkräftig

Hin und wieder ist zu prüfen, ob ein Kunde seine Rechnung am Ende auch bezahlen kann. Dann sollte ein Unternehmen eine **Bonitätsprüfung** durchführen oder durchführen lassen. Aber wo?

- A) in eigenen Unternehmensdaten in der Kundendatenbank
- B) bei der Bank des Kunden mit der Erlaubnis des Kunden (Bankauskunft)
- C) bei der Schufa (Voraussetzung ist eine Mitgliedschaft sowie das Einverständnis des Kunden)
- D) bei einer Auskunftei oder Internet-Auskunftei (evtl. ist eine Mitgliedschaft nötig und Gebühren sind zu zahlen, z. B. Verband der Vereine Creditreform e.V. oder Dun & Bradstreet Inc.)
- E) bei einer Consumer-Bank, mit der eine Kooperation existiert (Abfrage online)



Wenn ein Unternehmen einen Internet-Handel betreibt, setzt es beim Kauf auf Rechnung oftmals standardmäßig eine Bonitätsprüfung voraus.

Hinweis: Eine Bonitätsprüfung darf nur aufgrund eines *berechtigten Interesses* durchgeführt werden. Dazu zählen nach dem Bundesdatenschutzgesetz unter anderem Vorleistungen, Kreditentscheidungen, Vertragsabschlüsse, Kauf auf Rechnung oder Zwangsvollstreckungen.

## Nicht Zahlkräftig

Mit den zuvor genannten Möglichkeiten lassen sich zahlreiche Faktoren zusammentragen, die dazu beitragen, die Bonität einschätzen zu können. Im zweiseitigen Handelsgeschäft spielt auch die Rentabilität, die Liquidität oder das Image der Vertragspartei eine Rolle.

Wenn das Ergebnis einer Bonitätsprüfung negativ ist und eine Finanzierungsanfrage abgelehnt wird, können dafür verschiedene Gründe vorliegen:

- Schufa Einträge,
- zu geringes Einkommen,
- bereits laufende Kredite,
- unsichere Jobsituation (Probezeit, ungefestigte Selbstständigkeit, kein unbefristeter Arbeitsvertrag),
- kein Wohnsitz in Deutschland,
- laufende Inkassoverfahren,
- ein über ein Limit hinaus erschöpfter Dispokredit.

Die Schufa hält 611 Millionen Einzeldaten zu 66,3 Millionen Personen bereit (Quelle: Schufa). Diese werden mithilfe eines Scoringverfahrens bewertet, um einen Kunden einzuschätzen. Es ist zum Beispiel eine Aussage darüber möglich, ob die Wahrscheinlichkeit eines Zahlungsausfalls besteht.

### Sofort oder in 14 Tagen

Der Verkäufer legt die **Zahlungsbedingungen** fest. Soll ein Kunde eine Rechnung sofort ohne jeglichen Abzug begleichen oder hat er ein Zahlungsziel von 14 Tagen unter Abzug von drei Prozent Skonto? Im Geschäftsverkehr sind zahlreiche Varianten an Zahlungsbedingungen anzutreffen, zum Beispiel auch diese:

- bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen 3 % Skonto: Wenn die Rechnung ab Rechnungserhalt innerhalb von 10 Tagen bezahlt wird, können 3 Prozent Skonto vom Rechnungsendbetrag abgezogen werden.
- Zahlbar sofort: Die Zahlung ist sofort fällig.
- Zahlbar in 30 Tagen netto (auch „rein netto“): Vorsicht Falle! Netto bedeutet hierbei nicht abzüglich der Mehrwertsteuer, sondern ohne Abzug von Skonto. Zu zahlen ist der Bruttobetrag innerhalb von 30 Tagen.

Gut, wenn geklärt ist, wann und mit welchen Abzügen die Zahlungseingänge zu erwarten sind und ob Ratenzahlungen oder Teilzahlungen anstehen. Jetzt ist nur noch das WIE festzulegen. Also: Über welchen **Zahlungsweg** ist die Rechnung zu begleichen?

- ⇒ Bar
- ⇒ Überweisung
- ⇒ Scheck
- ⇒ SEPA Lastschriftmandat
- ⇒ Kreditkarte
- ⇒ Vorkasse
- ⇒ Bezahlsystem-Anbieter
- ⇒ Nachnahme

Im Außenhandelsgeschäft wird zudem oftmals das Akkreditiv eingesetzt, mit dem ein Auftraggeber ein Kreditinstitut verpflichtet, die Zahlung innerhalb einer bestimmten Frist zu leisten.

- 1. Fit in der Auftragsinitiation
- 1.6 Auftragsingang prüfen, Auftrag bestätigen

# Kaufvertrag

## Gleichlautende Willenserklärung

### Kundenbestellungen prüfen

Die Prüfung einer eingehenden Bestellung zielt darauf ab, ob alles stimmt und ob tatsächlich ein **Kaufvertrag** zustande kommt. Denn hin und wieder ändert ein Kunde seine Wünsche, nachdem er das Angebot bekommen hat. Er entscheidet sich zum Beispiel für eine andere Farbe oder eine andere Menge. „Kein Problem, das ändere ich schnell ab“, dachte Kevin, nachdem er in den Anfangswochen seiner Ausbildung eine Bestellung, die vom Angebot abwich, bearbeiten musste. Rechtlich macht eine Änderung jedoch einen gewaltigen Unterschied aus. Denn: Unter diesen Umständen kommt **KEIN** Kaufvertrag zustande. Ein Kaufvertrag beruht auf zwei **gleichlautenden Willenserklärungen**. Bei einer **Änderung** liegen aber genau diese nicht vor, da sie nicht gleich sind.

*Prüfungstipp  
von Kevin*

Angebot des Verkäufers + Annahme des Käufers = **Kaufvertrag**

Der Verkäufer verpflichtet sich, einem Käufer eine Sache frei von Sach- und Rechtsmängeln zu übergeben. Der Käufer muss den vereinbarten Kaufpreis zahlen und die gekaufte Sache abnehmen (vgl. BGB § 433). Er wird Eigentümer der Sache. Eine Sache ist z.B. ein materielles Gut, ein Wertpapier, eine Dienstleistung oder auch ein gesamtes Unternehmen.



*Nachgefragt!* Was bedeuten Nichtigkeit und Anfechtung? Eine Willenserklärung oder ein Rechtsgeschäft ist als **nichtig** zu erklären, wenn eine Partei nicht geschäftsfähig ist, wenn sie bewusstlos oder geistesgestört ist, wenn ein Scheingeschäft, ein Wucher, eine Sittenwidrigkeit, ein Gesetzesverstoß oder ein Formmangel vorliegt oder bei einem Mangel an Ernstlichkeit. **Anfechtbar** sind Irrtümer, falsche Übermittlungen oder Willenserklärungen, die aufgrund von Täuschungen oder Drohungen ausgesprochen wurden.



## Bringen wir's zu Ende

Die beiden folgenden Fälle verdeutlichen den Effekt, den eine **Änderung** hat.

Erster Fall: Das Bankinstitut *Heller & Pfennig* bestellt die 20 weißen Büro-Schreibtische „Moon Standard“ laut Angebot.  
⇒ Ein rechtsgültiger Kaufvertrag entsteht. Der schuldrechtliche Grundstein für die weitere Bearbeitung des Auftrags ist gelegt.

Zweiter Fall: Der Kunde bestellt die 20 Büro-Schreibtische in hellgrau. ⇒ Es erfolgt **KEIN** rechtsgültiger Kauf, da die Willenserklärungen **NICHT gleichlautend** sind. Der Kunde hat die Spezifikation der Güter verändert. Hellgrau ist nicht weiß.

Heute weiß Kevin, dass er dem Kunden im zweiten Fall eine **Auftragsbestätigung** mit der geänderten Spezifikation übermittelt. Dies ist die Annahme des Antrags/der Bestellung.

Oder er schreibt ein neues Angebot mit der geänderten Farbe, das dann einen neuen Antrag darstellt. Eine Bestellung durch *Heller & Pfennig* ist dann die Annahme.

# Überwachung der Liefertermine

Terminüberwachung • Lieferverzug • Mahnung

## Alles im Blick

Das bestellte Material oder die geordnete Ware muss zum vereinbarten Termin im Unternehmen eintreffen. Die Überwachung erfolgt mit einem Terminkalender, einer Kartei oder einem Warenwirtschaftssystem. Wenn Lieferanten Termine nicht einhalten, ist – je nachdem ob ein kalendermäßig bestimmter Termin vereinbart wurde oder nicht – eine Mahnung abzuschicken und der Status **Nicht-Rechtzeitig-Lieferung** oder **Lieferverzug** setzt ein.

Mit Termin, z. B. Lieferung am 30.08.2017 oder Lieferung in 3 Tagen: Eine Mahnung ist NICHT erforderlich, um den Verzug auszulösen. In dem Moment, in dem der Lieferant den vereinbarten Termin platzen lässt, befindet er sich im Lieferverzug. Die rechtliche Grundlage (vgl. BGB § 286):

*1. Einer Mahnung bedarf es nicht, wenn für die Leistung eine Zeit nach dem Kalender bestimmt ist, 2. [...] eine angemessene Zeit für die Leistung in der Weise bestimmt ist, dass sie sich von dem Ereignis an nach dem Kalender berechnen lässt.*

Ohne Termin: Die Mahnung ist das Mittel, das den Verzug auslöst. Die rechtliche Grundlage (vgl. BGB § 286):

*Leistet der Schuldner auf eine Mahnung des Gläubigers nicht, die nach dem Eintritt der Fälligkeit erfolgt, so kommt er durch die Mahnung in Verzug.*

Darüber hinaus kann ein Lieferant die Lieferung ernsthaft und endgültig verweigern. Dies löst gleichermaßen den Verzug aus. Oder beide Parteien sehen einen besonderen Grund für den umgehenden Eintritt des Verzugs. Ein Verzug tritt nicht ein, wenn der Leistungsausfall auf einen Umstand zurückzuführen ist, den der Lieferant nicht zu vertreten hat.

Prüfungstipp  
von Emir

### Report-Tipp!

Du kannst in einem Absatz beschreiben, wie Du mit einer Störung in der Beschaffung umgehst oder etwa erläutern, dass Dein Ausbildungsbetrieb mit Vertragspartnern Konventionalstrafen vereinbart, um die Gefahr des Lieferverzugs von vornherein einzudämmen.

Eine Konventionalstrafe ist ein Geldbetrag, der bei Nicht-Rechtzeitig-Lieferung zu zahlen ist. Oftmals ist dieser Betrag gestaffelt, je mehr Zeit verstreicht, desto höher ist die Summe.

## PRAXIS Übung 21

Lea hat Ärger mit einem B2B-Kunden, dem Getränkemarkt *Trink gut und günstig GbR*, der seine Rechnung zum wiederholten Mal nicht pünktlich bezahlt. Er hat am 30.03.2017 eine Lieferung erhalten. Die Rechnung beläuft sich auf 2.000,00 Euro netto und war am 14.04.2017 fällig, wurde jedoch nicht beglichen. Die Rechnungsnummer lautet 3456/17. Die Ansprechpartnerin ist Marion Wolke.

Mach einen Vorschlag für die Formulierung eines Mahnschreibens. Berücksichtige die Mahnpauschale.

Hier ist Platz für Deine Notizen. Einen Lösungsvorschlag findest Du am Ende des Buchs.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Letzte Chance!

Ein Lieferant für Pilsner Malz führt eine Lieferung an die *PRIMA Kölsch Privatbrauerei GmbH & Co. OHG* nicht vereinbarungsgemäß durch. Normalerweise erhält die Brauerei noch am selben Tag frisch geschrotetes Malz, doch dieses Mal hat der Zulieferer den Termin nicht eingehalten. Lea setzt eine **Nachfrist** – doch erfolglos. Da die Produktion weitergehen muss, nimmt Lea einen Deckungskauf vor, das bedeutet, sie kauft das benötigte Malz bei einem anderen Anbieter. Da zu diesem bisher kein Geschäftsverhältnis besteht und die Bestellung äußerst kurzfristig erfolgt, fällt der Preis höher aus.

Hier liegt ein sogenannter konkreter Schaden vor. Der ursprüngliche Lieferant ist zum Schadensersatz verpflichtet. Das heißt, er muss die Differenz übernehmen, die durch den höheren Preis entstanden ist.

Die rechtliche Grundlage (vgl. BGB § 323):

Ein Unternehmen kann – *wenn er dem Schuldner erfolglos eine angemessene Frist zur Leistung oder Nacherfüllung bestimmt hat* – vom Kaufvertrag zurücktreten und/oder Schadensersatz verlangen.

Wenn ein Schuldner eine *Leistung ernsthaft und endgültig verweigert* entfällt die Pflicht der Fristsetzung.

*Nachgefragt!* Wie ist der Schadensersatz zu berechnen? Zum einen, wenn ein konkreter Schaden entstanden ist und die Summe zu berechnen ist. Zum anderen als abstrakter Schaden, bei dem sich der Schadensersatz aus entgangenen Umsätzen oder stornierten Aufträgen zusammensetzt.

## Noch ein Versuch

Ebenso wie bei der Reklamation gibt es beim Lieferverzug eine zweite Chance, die Nachfrist. Innerhalb dieser Frist kann der Schuldner die Leistung doch noch zu Ende bringen (BGB §§ 280 ff.). Verstreicht der Zeitraum, ohne dass etwas passiert, entsteht ein Anspruch auf Schadensersatz statt der Leistung und die Möglichkeit, vom Kaufvertrag zurücktreten. Der Gläubiger kann die Leistung von einem anderen Unternehmen durchführen lassen und hat ein Recht auf Erstattung der Kosten, die ihm dadurch entstehen. Ohne Nachfristsetzung kann er das nicht.

Gleich welcher Art eine Beschwerde in einem Unternehmen eintrifft und wie ihr weiterer Verlauf ist, es heißt von Anfang an, ruhig bleiben und das Problem professionell lösen.

## PRAXIS Übung 22

Eine Steuerkanzlei hat bei der *Lila Lounge GmbH* drei Büroschränke gekauft. Die Kanzlei benötigt die Schränke dringend und hat in der Bestellung eine kürzere Lieferzeit gefordert, als Kevin im Angebot angegeben hatte. Diesen Termin hat Kevin dann in die Auftragsbestätigung übernommen und die Lieferung durch den hauseigenen Transportservice festgelegt. Die Schränke sollten am 08.08.2017 geliefert werden. Da gleichzeitig kurzfristig zwei Fahrer der Lila Lounge GmbH erkrankt waren, konnte der Möbelhersteller doch nicht so schnell liefern. Die Kanzlei sendete am gleichen Tag ein Fax mit dem Hinweis, sie habe einen Deckungskauf bei einem anderen Möbelhaus vorgenommen und trete vom Kaufvertrag zurück.

- A) Was muss Kevin prüfen, bevor er reagiert?
- B) War die Auftragsbestätigung rechtlich notwendig?
- C) Hat die Steuerkanzlei den geltenden Gesetzen entsprechend reagiert?
- D) Welche Problemlösungen stehen Kevin zur Verfügung?
- E) Wie sind solche Probleme in Zukunft zu vermeiden?