

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Kirsten Lenk

**Kostenkalkulation von Fort- und
Weiterbildungen in der
Klinikum Chemnitz gGmbH**

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Science
Fachbereich Medien

Chemnitz, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer: Andrea Kuphal

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Ausgangssituation	3
2.1 Vorstellung der Klinikum Chemnitz gGmbH	3
2.2 Geschichte des Bildungszentrums	5
2.3 Struktur des Bildungszentrums	6
2.3.1 Angebot des Bildungszentrums	8
2.3.2 Problematik des Bildungszentrums	9
3 Grundlagen Betriebliche Weiterbildung	10
3.1 Bedeutung	10
3.2 Funktionen und Ziele	11
3.2.1 Personalbeschaffungsfunktion	11
3.2.2 Qualifizierungsfunktion	12
3.2.3 Motivationsfunktion	13
3.2.4 Akquisitions- und Imagefunktion	14
3.2.5 Funktion und Ziele für das Unternehmen	14
3.2.6 Funktion und Ziele für die Arbeitnehmer	15
3.2.7 Funktion und Ziele für die öffentliche Hand	15
3.3 Rahmenbedingungen	16
3.4 IW- Weiterbildungserhebung 2008	18
3.4.1 Motivation für betriebliche Weiterbildung	18
3.4.2 Kosten der betrieblichen Weiterbildung	20
3.4.3 Zukünftiger Stellenwert und Herausforderungen der betrieblichen Weiterbildung	20

4	Grundlagen Kostenrechnung	22
4.1	Kalkulation	22
4.1.1	Aufgaben der Kalkulation	23
4.1.2	Arten der Kalkulation	23
4.2	Wirtschaftlichkeit	25
4.3	Rentabilität	26
5	Erarbeitung der Kalkulation	27
5.1	Grundsätzliche Annahmen	27
5.2	Einnahmen des Bildungszentrum	29
5.3	Kosten des Bildungszentrum	30
5.3.1	Kursabhängige Fixkosten	31
5.3.2	Kursabhängige variable Kosten	33
5.4	Ermittlung der Selbstkosten und des Break- Even Points	34
5.5	Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität	41
5.6	Erstellung einer Kalkulationsmaske im Excel	44
5.7	Preisermittlung unter Anwendung der Kalkulationsmaske	45
6	Ausblick	48
	Literaturverzeichnis	V
	Anhang	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dr.- Panofsky- Haus	5
Abbildung 2: Grundriss des Bildungszentrums	6
Abbildung 3: Arten der Kalkulation	24
Abbildung 4: Ermittlung des Break- Even Points bei einem 90- minütigem Seminar	37
Abbildung 5: Kalkulationsmaske im Excel	45
Abbildung 6: Preisermittlung in der Kalkulationsmaske	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenhang wirtschaftliche Lage des Betriebes und Teilnahmequote betrieblicher Weiterbildung.....	17
Tabelle 2: Motivation für betriebliche Weiterbildung.....	19
Tabelle 3: Verteilung der Planstunden.....	28
Tabelle 4: Zusammenfassung der fixen Kosten.....	33
Tabelle 5: Zusammenfassung der variablen Kosten.....	34
Tabelle 6: Grundlegende Daten für die Kalkulation eines 90- minütigen Seminars.....	35
Tabelle 7: Ermittlung der Fixkosten für ein 90-minütiges Seminar.....	35
Tabelle 8: Ermittlung der variablen Kosten für ein 90-minütiges Seminars.....	36
Tabelle 9: Grundlegende Daten für die Kalkulation der Fachweiterbildungen.....	38
Tabelle 10: Ermittlung der Fixkosten für Fachweiterbildungen.....	39
Tabelle 11: Ermittlung der variablen Kosten für Fachweiterbildungen.....	40
Tabelle 12: Zusammenfassung der Jahreskosten.....	42

1 Einleitung

Unsere Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren mehr und mehr weg von der Produktion und hin zur Dienstleistung entwickelt. Wir leben in einer Zeit, die immer schnelllebiger wird. Was wir heute lernen und dem neuesten Stand der Entwicklung entspricht, ist morgen schon wieder veraltet. Daher wird es für uns stets wichtiger sich weiterzubilden, um den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu genügen.

Durch die demografische Entwicklung in Deutschland wird nicht nur eine höhere Lebenserwartung sondern auch ein „erhöhtes Maß an Krankheitsrisiken und Behandlungsbedarf“¹ erwartet. Auch deshalb ist es für das Gesundheitswesen unabdingbar seine Angestellten weiter zu fördern.

Das Bildungszentrum der Klinikum Chemnitz gGmbH ist allein darauf ausgerichtet sich um die Fort- und Weiterbildungen seiner Mitarbeiter und Interessenten zu kümmern. Wie für jedes wirtschaftliche Unternehmen wurden auch hier als Formalziele eine hohe Rentabilität und arbeiten nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip festgelegt.

Seit fast 12 Jahren ist das Bildungszentrum nun ein fester Bestandteil des Klinikums. In dieser Zeit wurde jedoch noch nie überprüft ob sich die Arbeit wirklich rentiert. Da das Bildungszentrum grundsätzlich zur Klinikum Chemnitz gGmbH gehört aber eigenständig arbeitet, konnte bisher noch kein Überblick darüber gewonnen werden.

¹ Vgl. Bundesärztekammer 2010

Im Rahmen meines Praktikums in der Klinikum Chemnitz gGmbH bekam ich daher den Auftrag das interne Bildungszentrum hinsichtlich seiner Wirtschaftlichkeit zu untersuchen und eine Kostenkalkulation mit anschließender Preisermittlung aufzustellen. Ziel der Arbeit ist es, eine Aussage darüber zu treffen ob das Bildungszentrum kostendeckend und rentabel arbeitet, somit kann man feststellen ob es auch als unabhängiges Unternehmen überleben könnte. Um dies herauszufinden, werde ich eine Kostenkalkulation erstellen. Des Weiteren soll eine Kalkulationsmaske erstellt werden, mit der es möglich ist die Kosten für ein einzelnes Seminar darzustellen.

Der erste Teil meiner Arbeit schildert die Ausgangssituation indem zunächst die Struktur des Klinikums sowie des Bildungszentrums näher erläutert und weitere Problematiken aufgezeigt werden. Im nächsten Abschnitt befaße ich mich mit der betrieblichen Weiterbildung im Allgemeinen. Dabei gehe ich auf die Bedeutung, die Funktionen sowie die Rahmenbedingungen ein. Die anschließende Passage handelt von den Grundlagen der Kostenkalkulation, welche die theoretischen Voraussetzungen für die Ermittlung der Kalkulation für das Bildungszentrum umfassen. Im fünften Kapitel werde ich die konkreten Kosten und Erträge des Bildungszentrums aufzeigen. Des Weiteren wird meine ausführliche Kalkulation dargelegt an derer ich die Wirtschaftlichkeit prüfe. Abschließend gebe ich einen kurzen Ausblick darüber wie ich die Situation bewerte.

2 Ausgangssituation

In diesem Abschnitt wird die Ausgangssituation meiner Arbeit geschildert. Dabei ist zu Beginn die Klinikum Chemnitz gGmbH vorzustellen. Im Anschluss daran erläutere ich das Aufgabenfeld und das Angebot des Bildungszentrums sowie dessen Problematik.

2.1 Vorstellung Klinikum Chemnitz gGmbH

Bereits 1350 wurde das Hospital St. Georg erstmals urkundlich erwähnt. Im Laufe der Zeit wechselten immer wieder die Standorte sowie die Krankenhausbauten selbst, wodurch das einstige Hospital ersetzt wurde.²

Die Erfolge in der Wirtschaft zu Beginn des 20. Jahrhunderts erlaubten der Stadt Chemnitz eine intensive Bautätigkeit und so wurde 1905 das Krankenhaus Dresdner Straße, 1915 das Krankenhaus Küchwald und 1918 die Frauen- und Säuglingsklinik errichtet. In Folge dessen wurden die Krankenhäuser Borna und Scheffelstraße in die Neubauten integriert. Mit dem historisch jüngsten Gebäude, dem Krankenhaus Flemmingstraße, welches 1982 errichtet wurde, sind die Städtischen Kliniken von Chemnitz bis heute bestens aufgestellt. Seit 1994 zählen die Städtischen Kliniken zu den gemeinnützigen Organisationen, was auch eine neue Unternehmensbezeichnung nach sich zog. Seitdem spricht man von der Klinikum Chemnitz gGmbH.³

² Vgl. Klinikum Chemnitz gGmbH 1999

³ Vgl. Klinikum Chemnitz gGmbH 1999

Die Klinikum Chemnitz gGmbH ist das größte Krankenhaus Ostdeutschlands in kommunaler Trägerschaft mit 1775 Betten an vier Standorten. Mit etwa 5000 Mitarbeitern im Klinikum sowie seinen 13 Tochtergesellschaften ist es der zweitgrößte Arbeitgeber im Regierungsbezirk Chemnitz.⁴

Die vier Standorte verteilen sich auf das Flemminggebiet, wo das Krankenhaus Flemmingstraße sowie die Frauen- und Säuglingsklinik angesiedelt sind, auf das Krankenhaus Küchwald als auch auf das Krankenhaus Dresdner Straße. Durch diese Struktur ist es möglich ein breites Leistungsspektrum bereitzustellen und die menschliche Dienstleistung der gesundheitlichen Versorgung kranker Menschen auf höchstem medizinischem Niveau anzubieten.

Das Klinikum Chemnitz ist ein Krankenhaus der Schwerpunktversorgung, was der Versorgungsstufe III entspricht. Das bedeutet, dass hier auch spezielle Operationen durchgeführt werden können und das Klinikum ebenfalls für die überörtliche Versorgung zuständig ist.

Des Weiteren fungiert das Klinikum als Akademisches Lehrkrankenhaus für die Universitäten Leipzig und Dresden. Dadurch besteht ein regelmäßiger Nachwuchs an Ärzten.

Im Jahr 2000 schaffte die Klinikum Chemnitz gGmbH, als erstes Krankenhaus in Deutschland, die Zertifizierung nach Joint Comission International und wurde dieses Jahr (2010) schon zum dritten Mal re-zertifiziert⁵. Damit wird im Klinikum ein hoher Qualitätsanspruch an alle internen Abläufe, von der Patientenaufnahme über die Untersuchungen und Behandlungen bis hin zur Entlassung eines Patienten gestellt.

⁴ Vgl. Klinikum Chemnitz gGmbH 2010

⁵ Vgl. Klinikum Chemnitz gGmbH 2010

2.2 Geschichte des Bildungszentrums

Durch die Verlegung der Pathologieabteilung aus dem Krankenhaus Küchwald in das Krankenhaus Flemmingstraße wurde es notwendig einen Neubau zu errichten. Wie auch schon am Standort Küchwald, wurde dieses Gebäude nach dem ehemaligen Pathologieleiter Walter Panofsky benannt.

Durch den Bau des Dr.- Panofsky- Hauses bot sich somit neugewonnener Platz. Dieser wurde genutzt um das interne Bildungszentrum der Klinikum Chemnitz gGmbH zu erschaffen. So zog dies zur Eröffnung des Dr.- Panofsky- Hauses im Juni 1998 in die 3. Etage ein.

Vorerst gab es nur halbjährliche Programme über eine „breit gefächerte Palette medizinisch fachlicher Weiterbildungsveranstaltungen“⁶. Später wurde es auf ein Ganzjahresprogramm ausgeweitet, so dass das Bildungszentrum zu einem Imageträger des Klinikums geworden ist.

Im Oktober 1999 erhielt das Bildungszentrum vom Regierungspräsidium Chemnitz die amtliche Anerkennung als Ausbildungsstätte in Erster Hilfe und Lebensrettenden Sofortmaßnahmen. Damit erreichte man eine stärkere Wirksamkeit nach außen, da ebenfalls ein Bildungsangebot für die nicht medizinisch tätige Bevölkerung besteht.⁷

Abbildung 1: Dr.- Panofsky- Haus⁸



⁶ Vgl. Heikenwälder/ Köhler/ Lenk 2004, S.71

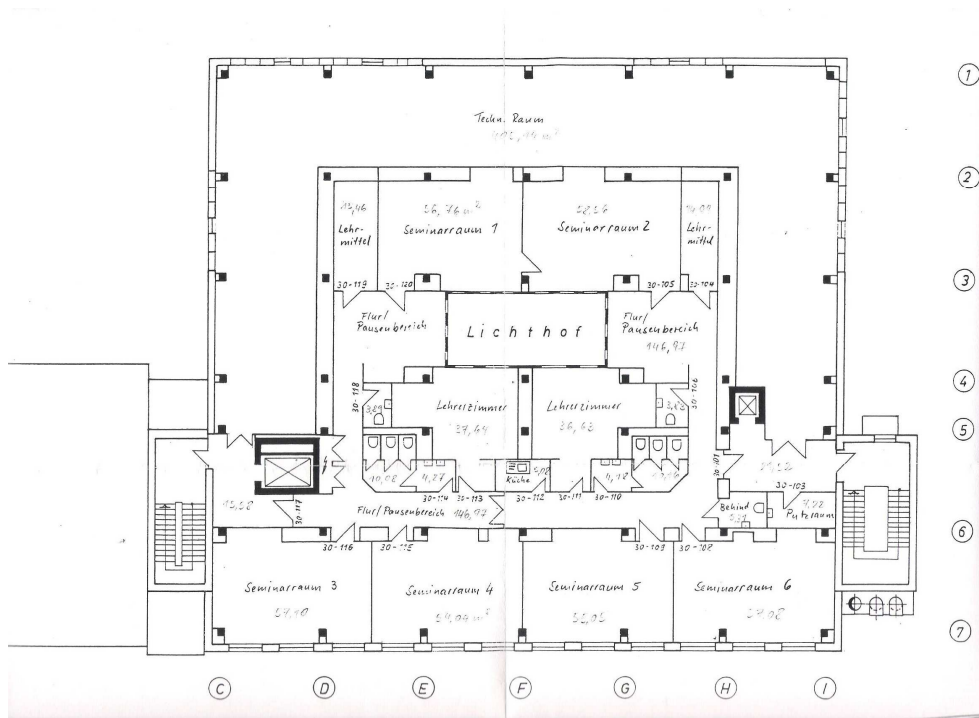
⁷ Vgl. Heikenwälder/ Köhler/ Lenk 2004, S.71

⁸ Klinikum Chemnitz gGmbH 2010

2.3 Struktur des Bildungszentrums

Das Bildungszentrum verfügt über eine Gesamtfläche von 644,3m² mit sechs Seminarräumen, welche jeweils eine Kapazität von 20 bis 24 Plätzen aufweisen. Außerdem wird für größere Veranstaltungen die ehemalige Cafeteria, jetzt Schulungsraum, mit bis zu 100 Plätzen und ein Hörsaal, mit 90 Plätzen verwendet. Der Hörsaal gehört jedoch nicht direkt zum Bildungszentrum sondern wird von einer Tochtergesellschaft verwaltet.

Abbildung 2: Grundriss des Bildungszentrums



Dem Bildungszentrum sind fünf Planstellen zugeschrieben. Davon sind drei Stellen Vollzeit besetzt, eine verkürzt tätige Stelle und die fünfte teilt sich in zwei Teilzeitstellen auf. Eine Mitarbeiterin ist dabei speziell für das Gesundheitskabinett zuständig, welches gesonderte Kurse für Schulklassen anbietet. Die anderen Mitarbeiter sind für die Planung, Organisation und Durchführung der geplanten Veranstaltungen verantwortlich. Des Weiteren erstellen sie jedes Jahr ab Juli das neue Programm für das kommende Jahr.

Bei Betrachtung der letzten Jahresprogramme ist aufgefallen, dass in den Monaten Januar, Februar und Dezember nur wenige Veranstaltungen laufen, weil die Teilnehmer noch keine Unterrichtsunterlagen zur Verfügung haben. Im Juli finden aufgrund der Urlaubszeit gar keine Veranstaltungen statt, da es kaum Teilnehmer geben würde. Dafür laufen im September hingegen sehr viele Veranstaltungen, da dann die Urlaubsmonate vorbei sind und die Dozenten und Teilnehmer diese Zeit nutzen um sich fortzubilden.

Die Anmeldung zu den jeweiligen Kursen erfolgt für Mitarbeiter der Klinikum Chemnitz gGmbH über das interne Klinikportal. Für externe Gäste gibt es einen extra Anmeldebogen im Anhang des Jahresprogramms. Für die vollständige Anmeldung ist die Zustimmung des Vorgesetzten nötig um Missverständnisse im Dienstplan zu vermeiden.

Sollte man verhindert sein und nicht an dem Kurs teilnehmen können, besteht eine Stornierungsfrist bis kurz vor Beginn des Seminars. Die Abmeldung muss jedoch schriftlich erfolgen. Bei fernbleiben von der Veranstaltung ohne Abmeldung fällt eine Stornierungsgebühr von 50% der für externe Teilnehmer ausgewiesenen Gebühr an, jedoch mindestens acht Euro.⁹

Kompetente Referenten wie Ärzte und Mitarbeiter aus dem eigenen Haus als auch viele Firmen- und Gastreferenten haben dem Bildungszentrum bereits einen guten Ruf verschafft.¹⁰

⁹ Vgl. Bildungszentrum Klinikum Chemnitz gGmbH 2010, o.S.

¹⁰ Vgl. Heikenwälder/ Köhler/ Lenk 2004, S.71

2.3.1 Angebot des Bildungszentrums

Es werden verschiedene Arten von Veranstaltungen im Bildungszentrum angeboten. Dabei ist als Erstes zwischen Seminaren und Weiterbildungen zu unterscheiden.

Ein Seminar, auch Fortbildung genannt, ist eine Lehrveranstaltung, die nur an einem Tag bzw. über eine kurze Laufzeit stattfindet. Es dient dazu, „Wissen zu erwerben oder zu vertiefen“¹¹. Dies ist eine Maßnahme, die die Verbesserung der Qualifikation am Arbeitsplatz¹² ermöglichen soll.

Eine Weiterbildung wird oft mit einer Fortbildung verwechselt, jedoch sind sie nicht gleichzusetzen. Denn eine Weiterbildung verläuft über mehrere Tage und ist die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und nach Aufnahme einer Erwerbstätigkeit“¹³.

Im Bildungszentrum finden größtenteils Fach- und Pflegefachseminare statt, welche speziell für das Pflegepersonal angedacht sind um sich in ihrem Beruf auf dem aktuellsten Stand zu halten. Beispielkurse wären „Grundzüge der Versorgung von Patienten mit Verletzungen im Gesicht“ oder „Umgang mit Schwerhörigen und ihren Hörgeräten im Pflegealltag“.

Des Weiteren gibt es Berufsübergreifende Seminare, die Themen des täglichen Lebens behandeln, wie z.B. allgemeiner Gesundheitsschutz oder rechtliche Probleme. Diese Fortbildungen lehren hauptsächlich Wissen, welches nichts mit der Pflege zu tun hat und sind an allgemeine Interessenten gerichtet. „Digitale Fotobearbeitung“ oder „Migräne homöopathisch behandelt“ wären Beispiele für diese Art von Seminar.

¹¹ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie 2010

¹² Vgl. Step On 2010

¹³ Vgl. Step On 2010

Letztlich werden noch Fachweiterbildungen angeboten. Sie stellen eine Berufsbegleitende Weiterbildung für Gesundheits- und Krankenpfleger/innen dar. Es muss als Erstes eine Grundstufe absolviert werden bevor man sich dann in den jeweiligen Aufbaustufen spezialisieren kann. Sie können zum Beispiel Praxisanleiter, Fachkraft für Leitungsaufgaben in Gesundheitseinrichtungen oder Fachschwester/-pfleger für Intensivpflege und Anästhesie werden.

Für diese Weiterbildungen besteht eine rege Nachfrage. Nicht nur Mitarbeiter des Klinikums, auch das Personal aus einigen anderen Einrichtungen der Region nimmt an diesen Kursen teil.¹⁴

2.3.2 Problematik des Bildungszentrums

Bei der Betrachtung der Strukturen des Bildungszentrums haben sich einige Probleme der Einrichtung heraus kristallisiert.

An den meisten Veranstaltungen nehmen nur Mitarbeiter der Klinikum Chemnitz gGmbH teil. Diese müssen jedoch bei einigen Veranstaltungen keine Teilnahmegebühren bezahlen und die Raumkosten müssen trotzdem beglichen werden. Daher sieht dies auf den ersten Blick nach einer nicht kostendeckenden Arbeit und somit einem gravierenden Problem aus.

Ebenfalls existiert ein hohes Ungleichgewicht bei der Verteilung der Veranstaltungen über das Jahr. Wie bereits erwähnt, finden im Juli überhaupt keine Kurse statt. Dies stellt sich für mich als ein weiteres Problem für das Zentrum dar, weil durch mehr angebotene Kurse in veranstaltungsarmen Monaten auch mehr Einnahmen erzielt werden könnten.

¹⁴ Vgl. Heikenwälder/ Köhler/ Lenk 2004, S.71

3 Grundlagen Betriebliche Weiterbildung

In der heutigen Zeit reicht die berufliche Erstausbildung nicht mehr für ein gesamtes Berufsleben aus. Daher ist das lebenslange Lernen von immer größerer Bedeutung geworden. Eine feste Definition für die betriebliche Weiterbildung gibt es nicht. In der IW- Weiterbildungserhebung wird der Begriff weit gefasst. Demzufolge zählen organisierte Weiterbildungsveranstaltungen als auch Informationsveranstaltungen und Umschulungen dazu. Wichtig dabei ist jedoch der berufliche Bezug in Abgrenzung zur allgemeinen Weiterbildung.

3.1 Bedeutung

Aufgrund der immer höheren Innovationsgeschwindigkeit in den Unternehmen und des wirtschaftlichen Wandels müssen sich die Menschen immer häufiger umorientieren oder ihre Qualifikationen anpassen. Daher gewinnt das Thema Weiterbildung kontinuierlich an Relevanz.

Für die Unternehmen ist es nun zu einer unabdingbaren Voraussetzung geworden betriebliche Weiterbildung anzubieten um nicht nur heute sondern auch in Zukunft erfolgreich zu sein. „Der Gedanke des lebenslangen Lernens und der ständigen Förderung der Mitarbeiter“ sollte daher in jeder Unternehmenspolitik zu finden sein. Die betriebliche Weiterbildung dient der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter und vermittelt ihnen die erforderlichen Qualifikationen um berufliche Ziele zu erreichen.¹⁵

¹⁵ Vgl. Albert 2007, S.117f.

3.2 Funktionen

Der Wandel von einer Dienstleistungs- in eine Wissensgesellschaft¹⁶ sowie die raschen Veränderungen in Technik und Wirtschaft führen zu steigenden Qualifikationsanforderungen. Des Weiteren verstärkt die demographische Entwicklung den bereits bestehenden Fachkräftemangel. Um diese Veränderungen zu bewältigen, kann die betriebliche Weiterbildung einen entscheidenden Einfluss nehmen.

Zunächst sollen die grundsätzlichen Funktionen und Ziele der Weiterbildung dargestellt werden und zusammenfassend die unterschiedlichen Perspektiven, der am Weiterbildungsprozess beteiligten Akteuren angesprochen werden.

3.2.1 Personalbeschaffungsfunktion

Der wichtigste Produktionsfaktor in einem Betrieb ist der Mensch. Er ist unerlässlich in der Produktion von Waren und Dienstleistungen. Gerade in Deutschland ist der Mensch, aber bedingt durch die teuren Lohnnebenkosten einer der kostenintensivsten Produktionsfaktoren, was dazu führt, dass man versucht den Arbeiter, egal in welchen Bereich, optimal einzusetzen und somit Überkapazitäten, bzw. Unterbesetzung zu vermeiden. Durch die betriebliche Weiterbildung sind die Unternehmen in der Lage, in geringerer Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt zu agieren und seine eigenen Mitarbeiter, in Bezug auf die benötigten Potentiale, Kompetenzen und Eigenschaften zu analysieren und gegebenenfalls in einem anderen Teilbereich einzusetzen.

¹⁶ Vgl. Universität Wien 2002

Darüber hinaus kann es möglich sein, über die betriebliche Weiterbildung Mitarbeiter, die schon ein bestimmtes Spezialwissen in dem Betrieb erworben haben und sich mit dessen Besonderheiten auskennen, sich so von möglichen Bewerbern aus dem externen Arbeitsmarkt unterscheiden, zu halten oder weiter an sich zu binden und in speziellen Bereichen einzusetzen. Durch Weiterbildungen innerhalb des Betriebes ist es möglich, die Belegschaft dauerhaft weiterzuentwickeln und somit weiterhin wertvoll für den Betrieb zu sein. Dieser Punkt ist besonders wichtig für ältere Mitarbeiter, deren Ausbildung schon einige Zeit in der Vergangenheit liegt, und die somit leistungsfähig bleiben. Der Vorteil für den Betrieb ist zumeist eine geringere Zahl an wechselnden Arbeitsverhältnissen. Allerdings kann es zu Problemen in einem Unternehmen kommen, wenn die Mitarbeiter aufgrund höherer Qualifizierung, mehr Lohn fordern.¹⁷

3.2.2 Qualifizierungsfunktion

Gerade in der heutigen, schnelllebigen Zeit ist es wichtig dauerhaft auf einem hohen technischen Niveau zu produzieren, um stets innovative Produkte auf den Markt bringen zu können. Für die Mitarbeiter ist es daher wichtig sich den dauernd verändernden Arbeitsbedingungen schnell anzupassen. Die Aufgabe der Weiterbildung ist es diese Innovationen möglichst schnell und bedarfsgerecht an die Belegschaft weiter zu geben, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Auf der einen Seite dient die Qualifizierungsfunktion der stetigen Anpassung der Mitarbeiter an die sich verändernde Arbeitsumwelt und auf der anderen Seite führt sie zur Herausbildung von Spezialwissen, welches einen Vorteil der Konkurrenz mit sich bringen kann.¹⁸

¹⁷ Vgl. Diedrich 1988, S. 88f.

¹⁸ Vgl. Diedrich 1988, S. 89f.

3.2.3 Motivationsfunktion

Bekommt ein Mitarbeiter die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln und möglicherweise neue Aufgabenbereiche zu übernehmen, vielleicht sogar aufzusteigen, stellt dies in vielen Fällen eine große Motivation dar. Natürlich stellt sich auch die Aussicht auf einen höheren Lohnanspruch und bessere Arbeitsbedingungen als hoher Motivationsfaktor ein. Eine wichtige Rolle spielt hierbei ebenfalls die größere Arbeitsplatzsicherheit nach erfolgreicher Verbesserung des eigenen Humankapitals. Oft ist ein beruflicher Aufstieg zudem mit sozialem Ansehen verbunden, was für viele Menschen ein Antrieb sein kann, sich weiterzubilden. Allerdings muss man hierbei beachten, dass es natürlich große Unterschiede in der Belegschaft gibt und nicht alle Personen auf die gleiche Art und Weise motiviert werden können. So kann die Notwendigkeit zur Weiterbildung bei einem jungen Arbeitnehmer beispielsweise motivierend sein, während sie bei einem Arbeitnehmer, der bereits 35 Jahre am Arbeitsleben teilnimmt eher das Gegenteil bewirkt.

Grundsätzlich kann man festhalten, dass sich in der heutigen Zeit, die Mitarbeiter eher aufgrund von Anerkennung, Ansehen und Selbstverwirklichung weiterbilden, als zur Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse. Aus Unternehmenssicht sollen daher nicht nur Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten durch eine Weiterbildung verbessert werden, sondern auch der wichtige Faktor, Mitarbeitermotivation geprägt werden.¹⁹

¹⁹ Vgl. Diedrich 1988, S.90ff.

3.2.4 Akquisitions- und Imagefunktion

Die Akquisitions- beziehungsweise Imagefunktion spielt eine eher untergeordnete Rolle als die vorangegangenen Funktionen. Sie ist aber dennoch wichtig, denn wenn ein Unternehmen ein gut ausgebautes Weiterbildungssystem hat, macht das das Unternehmen auf der einen Seite für mögliche Arbeitnehmer attraktiv, da ihnen eventuell große Entwicklungsmöglichkeiten bevorstehen könnten. Auf der anderen Seite wird zusätzlich das Image des Betriebes in der Öffentlichkeit gestärkt. Die betriebliche Weiterbildung kann somit nicht nur zur Motivation der bereits angestellten Kräfte führen, sondern auch Personen auf dem Arbeitsmarkt motivieren, sich zu bewerben. Dieser Sache sind sich die Unternehmen zumeist sehr bewusst und betonen in ihren Stellenanzeigen gerne ihr gut ausgebautes Weiterbildungssystem.²⁰

3.2.5 Funktion und Ziele für das Unternehmen

Für die Unternehmen steht die ständige Anpassung der Qualifikationen an die technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen im Vordergrund. Daher gilt es mit betrieblicher Weiterbildung fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht nur zu erhalten, sondern auch zu vertiefen und zu erneuern.

Diese Funktion ist auf den Erhalt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie auf die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit ausgerichtet. Des Weiteren ergeben sich für Unternehmen folgende Ziele:

- Fähigkeitspotenzial der Mitarbeiter nutzbar machen
- Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt
- Verbessertes Unternehmensimage.²¹

²⁰ Vgl. Diedrich 1988, S.92

²¹ Vgl. Albert 2007, S.118

3.2.6 Funktion und Ziele für die Arbeitnehmer

Für Arbeitnehmer stellt die berufliche Tätigkeit besser ausüben zu können und im Beruf voranzukommen die Hauptmotive für die betriebliche Weiterbildung dar.²² Daneben sind weitere Gründe die Wahrung des Wissenstandes im Beruf sowie:

- Motivation
- Größere Mobilität innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Weniger Arbeitsplatzrisiko
- Selbstverwirklichung.²³

3.2.7 Funktion und Ziele für die öffentliche Hand

Die öffentliche Hand (Bund, Länder) richtet ihr Interesse an betrieblicher Weiterbildung zum einen auf den Erhalt und zum anderen auf die Förderung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft. Auch für die Gesellschaft ergeben sich damit folgende Ziele durch betriebliche Weiterbildung:

- Grundlage für die Weiterentwicklung einer Volkswirtschaft
- Flexibler Arbeitsmarkt
- Weniger Belastung für den Arbeitsmarkt
- Generelle Anhebung des Bildungsniveaus.²⁴

²² Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2008, S.49

²³ Vgl. Albert 2007, S.118

²⁴ Vgl. Albert 2007, S.119

3.3 Rahmenbedingungen

Strukturell lässt sich die berufliche Bildung in der EU in zwei Systeme einteilen. Einerseits gibt es die Kooperation in der die einzelnen Bereiche der beruflichen Bildung institutionell miteinander verbunden sind. Liegt eine institutionelle Trennung zwischen den Bereichen vor, spricht man von Segmentierung, was in Deutschland der Fall ist. So trägt der Staat die Verantwortung für die Weiterbildung der Arbeitssuchenden, die Unternehmen bei der betrieblichen Weiterbildung und die Erwerbspersonen bei ihrer individuellen beruflichen Weiterbildung.²⁵

Rechtlich gesehen gibt es für die berufliche Weiterbildung und Umschulung keine eingehende gesetzliche Regelung. Die Vorschriften des Berufsbildungsgesetz (§§ 46, 47, 49) sind eher eine Art Ermächtigungsrahmen für mögliche Regelungen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass insbesondere kurzfristige Maßnahmen, wie eine Anpassungsfortbildung, weitgehend der Praxis selbst überlassen bleiben. Lediglich die im Betriebsverfassungsgesetz geregelten Beteiligungsrechte des Betriebsrates wirken unmittelbar in die betriebliche Bildungsarbeit hinein (vgl. § 96 Förderung der Berufsbildung, § 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung, §98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen).²⁶

Auch die wirtschaftliche Lage eines Betriebes nimmt Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung, wie das Berichtssystem Weiterbildung IX aufweist. Dabei wurden Arbeitnehmer zur wirtschaftlichen Situation ihres Betriebes befragt und anschließend prüfte man die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungen in den betreffenden Unternehmen. Bei der Auswertung der Abbildung fällt auf, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer an betrieblichen Weiterbildungen umso höher ist, je besser die ökonomische Lage der Unternehmen eingestuft wurde.

²⁵ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2007

²⁶ Vgl. Killius 1992, S. 9f.

Tabelle 1: Zusammenhang wirtschaftliche Lage des Betriebes und Teilnahmequote betrieblicher Weiterbildung²⁷

Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Betriebes	Teilnahmequote an betrieblicher Weiterbildung (in %)
Sehr gut	37
Eher gut	31
Eher schlecht	26
Sehr schlecht	24

Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen der Betriebsgröße und der betrieblichen Weiterbildung. Bei steigenden Beschäftigtenzahlen kommt es eher zur Planung von Weiterbildung. So entscheidet in Betrieben mit bis zu 200 Mitarbeitern der Inhaber über Fragen der Weiterbildung, in Betrieben zwischen 200 und 1000 Angestellten die Personalabteilung und in Betrieben ab 1000 Beschäftigten eine spezialisierte Bildungs- oder Weiterbildungsabteilung.²⁸

Weitere Einflussfaktoren auf die betriebliche Weiterbildung sind auch die Finanzierung und soziodemografische Aspekte, wie Geschlecht, Alter, Schulbildung und Erwerbsstatus, welche entscheiden wer an welcher betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme wann teilnimmt. Auch die Weiterbildungsphilosophie der Unternehmen, die Lernbereitschaft und -fähigkeit der erwerbstätigen Bevölkerung sowie die Unternehmungen des Staates um ein positives Bewusstsein für lebensbegleitendes Lernen einzuführen, spielen eine wichtige Rolle bei der Betrachtung der betrieblichen Weiterbildung.

²⁷ Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, S.234

²⁸ Vgl. Weiss 1990, S.79

3.4 IW- Weiterbildungserhebung 2008

Alle drei Jahre befragt das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) Unternehmen in Deutschland zu ihren Aktivitäten in der betrieblichen Weiterbildung. Diese Befragung wurde durch Internet- Fragebögen im Frühjahr und Sommer 2008 in 10.000 Unternehmen durchgeführt. Davon antworteten jedoch nur 3.787 Unternehmen, wovon letztendlich 1.729 Fragebögen in die Auswertung einbezogen wurden. Als Bezugsgröße für die Umfrage sind Daten zu Stand und Entwicklungen der betrieblichen Weiterbildung im Geschäftsjahr 2007 verwendet worden.

Die Erhebung zeigt, dass etwa 84 Prozent aller Unternehmen in Deutschland Weiterbildung betreiben. Außerdem nimmt jeder Mitarbeiter durchschnittlich 1,3-mal an einem Weiterbildungsseminar teil.

3.4.1 Motivation für betriebliche Weiterbildung

Für die Mitarbeiter stellen sich verschiedene Motivationen für Weiterbildungen dar. Die Erhebung zeigte, dass personalpolitische Ziele, wie die angemessene Förderung der Kompetenzen der Beschäftigten, im Vordergrund stehen. Außerdem zählen dazu die Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Bindung der Angestellten aber auch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber nach innen und außen. Des Weiteren verfolgen die Unternehmen ertragsorientierte Ziele. 88,1 Prozent der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass die Resultate der betrieblichen Weiterbildung zur Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg beitragen. Das liegt daran, weil durch die Weiterbildungen die Leistungsfähigkeit und die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden.

Tabelle 2: Motivation für betriebliche Weiterbildung²⁹

	Ja	Nein	Keine Angabe
Mit Weiterbildung können wir die Kompetenzen der Mitarbeiter angemessen fördern.	91,9	3,7	4,4
Die Resultate betrieblicher Weiterbildung tragen zur Wertschöpfung und zum Geschäftserfolg bei.	88,1	6,5	5,4
Durch Weiterbildung steigt die Leistungsfähigkeit und Produktivität unserer Mitarbeiter.	86,9	8,7	4,5
Weiterbildung erhöht die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.	86,0	9,6	4,4
Weiterbildung trägt zur Sicherung der Innovationsfähigkeit unseres Unternehmens bei.	85,0	10,9	4,1
Weiterbildung trägt zur Mitarbeiterbindung bei.	66,8	28,8	4,4
Durch die Einführung neuer Technologien und/oder veränderte Arbeitsprozesse entsteht Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter.	65,3	29,0	5,7
Weiterbildung erhöht die Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiter und erleichtert die Rekrutierung.	54,8	38,4	6,7

²⁹ Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2008, S.4

3.4.2 Kosten der betrieblichen Weiterbildung

Auch anhand der Kosten ist festzustellen, dass die betriebliche Weiterbildung als immer wichtiger eingestuft wird. Denn im Jahr 2007 haben die Unternehmen rund 27 Milliarden Euro für die betriebliche Weiterbildung aufgebracht, was 0,7 Prozent mehr sind als noch im Jahr 2004. Der Grund dafür liegt auch an den deutlich höheren Teilnehmerzahlen und dass mehr Veranstaltungen genutzt wurden als früher.³⁰

Auf den Mitarbeiter runter gerechnet, haben die Unternehmen durchschnittlich 1.053 Euro pro Beschäftigten aufgewandt. Davon entstanden rund 40 Prozent durch direkte Kosten, wie Honorare, Lehrgangs- und Teilnehmergebühren oder Medien und Lernmaterialien. Die anderen 60 Prozent entfielen auf indirekte Kosten, welche durch den Ausfall von Arbeitsstunden entstehen.³¹

3.4.3 Zukünftiger Stellenwert und Herausforderungen der betrieblichen Weiterbildung

Die Hälfte der befragten Unternehmen bestätigte, dass der Weiterbildungsbedarf in den nächsten Jahren noch weiter ansteigen wird. Dabei sehen sie die größte Bedeutung in der Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Einen weiteren zukünftigen Stellenwert stellt die betriebliche Weiterbildung für die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen dar. Lediglich auf die strategische Personalentwicklung wird die Weiterbildung keinen Einfluss nehmen.³²

³⁰ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2008, S.13f.

³¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2008, S.11

³² Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2008, S.14

Die wachsende Bedeutung der Wirtschaftlichkeit von Weiterbildungen stellt für fast zwei Drittel der Unternehmen die größte Herausforderung in der Zukunft dar. Des Weiteren müssen die Mitarbeiterqualifikationen an die Anforderungen der neuen Technologien angepasst werden und der Fachkräftemangel erfordert eine verstärkte Weiterbildung von Mitarbeitern. Durch die jährlich aufgewandten Kosten sehen die Unternehmen es als wichtig an die Erfolgskontrolle der betrieblichen Weiterbildung zu intensivieren.³³

³³ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2008, S.15

4 Grundlagen Kostenrechnung

Die Kostenrechnung liefert der Unternehmensleitung die benötigten Führungsinformationen über den betrieblichen Bereich der Leistungserstellung. Sie hat drei Hauptaufgaben in einem Unternehmen zu erfüllen. Als erstes die Ermittlungsfunktion, welche die durchgeführten betrieblichen Entscheidungen erfasst, speichert, verarbeitet und darstellt. Eine weitere Funktion ist die Kontrolle des Geplanten sowie die Analyse der Abweichungen zwischen Soll- und Ist- Werten. Die letzte Funktion ist die Planung. Sie ermittelt für die Zukunft angestrebte mögliche Zustände mit dazugehörigen Soll- Werten.³⁴

Bei der Kostenrechnung werden zu Anfang die angefallenen Kosten in Kostenarten differenziert. Danach „sind die [...] Kosten nach dem Prinzip der Kostenverursachung entweder den Kostenträgern direkt oder [...] indirekt über die Kostenstellen zuzurechnen“³⁵. Für die Erstellung der Kalkulation interessiert jedoch lediglich die Kostenträgerstückrechnung, welche sich im dritten Schritt anschließt.³⁶

4.1 Kalkulation

Der Begriff Kalkulation kommt von dem lateinischen Wort „calcularé“, was rechnen bedeutet. Eine Kalkulation ist also eine Berechnung, bei der die Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger erfolgt. Den einzelnen Kostenträgern, was den hergestellten Gütern oder erbrachten Dienstleistungen³⁷ entspricht, werden die auf sie entfallenden Kosten zugerechnet. Daher wird die Kalkulation auch Kostenträgerstückrechnung genannt.

³⁴ Vgl. Eilenberger 1995, S.249f.

³⁵ Vgl. Eilenberger 1995, S.250

³⁶ Vgl. Eilenberger 1995, S.250f.

³⁷ Vgl. Holland/ Reimers 1991, S.46

Sie stellt eine wichtige Grundlage zur Bestimmung der Preise für Unternehmensleistungen, für die Preislistengestaltung oder für die Feststellung von Preisnachlässen dar³⁸.

4.1.1 Aufgaben der Kalkulation

Eine Kalkulation besteht aus drei Teilkalkulationen, welche jede eine gesonderte Aufgabe erfüllt. Hauptziel einer Kalkulation ist es die Selbstkosten pro Erzeugnis oder Auftrag zu ermitteln (Kostenkalkulation). Die weiteren Ziele der Teilkalkulationen bestehen darin den kalkulatorischen Gewinn pro Erzeugnis oder Auftrag zu errechnen (Gewinnkalkulation) sowie einen Angebotspreis unter Berücksichtigung von Rabatten, Skonto und Verkaufsprovisionen zu ermitteln (Verkaufskalkulation).³⁹

Damit dient die Kalkulation als zentrale Entscheidungsgrundlage für den Verkaufspreis und als Ansatzpunkt für eine Kontrolle der Kosten. Des Weiteren können mit Kalkulationen die Preisuntergrenzen zur Preisbildung ermittelt und eine Abweichungsanalyse durchgeführt werden.⁴⁰

4.1.2 Arten der Kalkulation

Vor Beginn der Kalkulation müssen erst noch grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden, welche die Art der Kalkulation bestimmen. Zum einen muss klar sein zu welchem Zeitpunkt die Kalkulation stattfindet. Sie kann vor der Markteinführung des Produktes, zwischen dem Produktionsablauf oder nach Ablauf einer Abrechnungsperiode erfolgen.

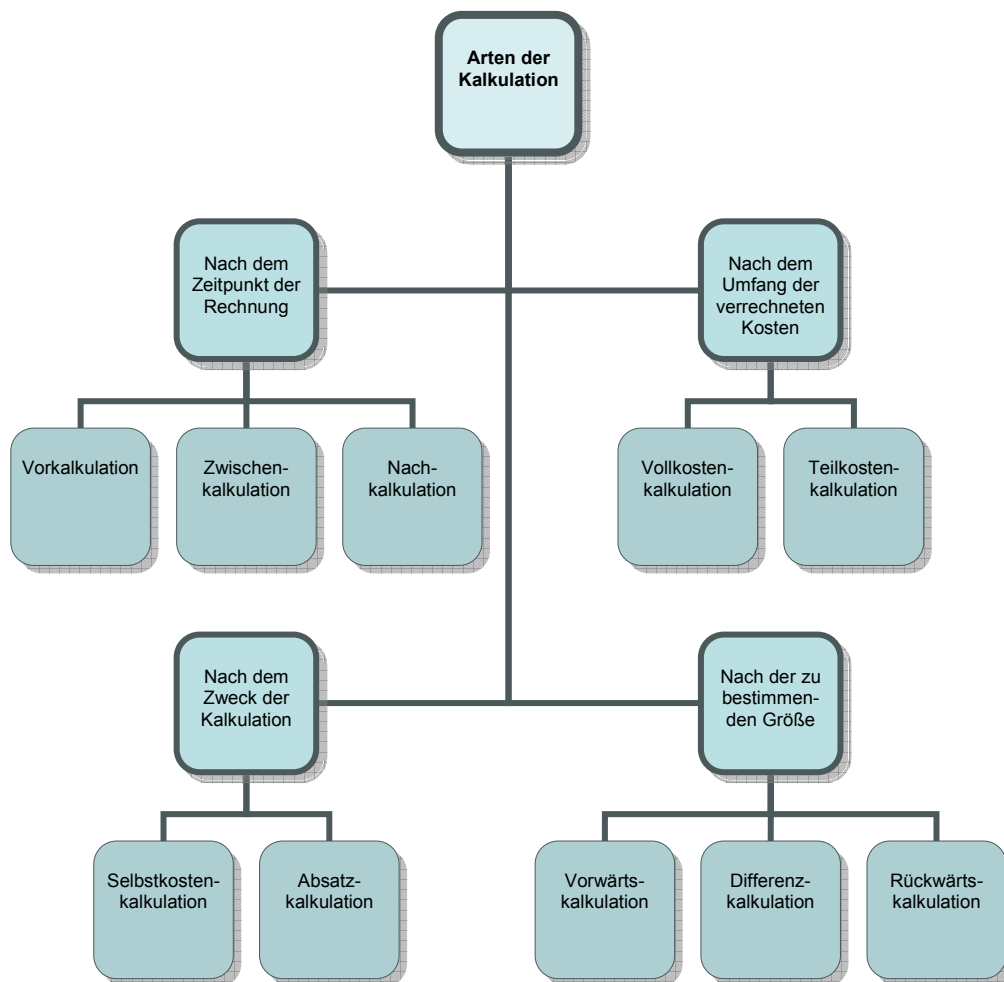
³⁸ Vgl. Deimel/ Isemann/ Müller 2006, S.209

³⁹ Wagler 2008

⁴⁰ Vgl. Varnholt/ Lebefromm/ Hoberg 2009, S. 199f.

Außerdem muss entschieden werden wie die fixen und variablen Kosten verteilt werden. Weitere Entscheidungen betreffen den Zweck der Kalkulation sowie die zu bestimmende Größe, die auch durch die Marktsituation beeinflusst wird.⁴¹ Denn der wachsende Wettbewerb auf einem gesättigten Markt führt zu einer steigenden Bedeutung des Marktpreises, was die Kalkulation von Einsatzstoffen erfordert.

Abbildung 3: Arten der Kalkulation⁴²



⁴¹ Vgl. Laudi o.J., S. 119

⁴² In Anlehnung an Laudi o.J., S. 115ff

4.2 Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit ist ein allgemeines Maß, welches das Werteverhältnis von Ertrag und Aufwand bzw. Leistung und Kosten zum Ausdruck bringt. Ziel ist es nach dem wirtschaftlichen Prinzip zu handeln. Dieses verlangt, dass mit gegebenen Mitteln ein möglichst hoher Ertrag erzielt wird (Maximalprinzip) oder eine vorbestimmte Leistung mit möglichst geringem Aufwand erreicht wird (Minimalprinzip).

Die Wirtschaftlichkeit lässt sich durch folgende Formeln darstellen:⁴³

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \text{Ertrag} / \text{Aufwand}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \text{Leistung} / \text{Kosten}$$

Dabei bedeutet der Ertrag, der in Geld gemessene Wertezuwachs zum betreffenden Zeitpunkt und Aufwand stellt den in Geld gemessenen Wert aller verbrauchten Güter bzw. Leistungen dar.⁴⁴

Wirtschaftlichkeit ist nur dann gegeben, wenn der Quotient aus Ertrag und Aufwand gleich oder größer 1 ist. Ist der Wert größer 1 bedeutet dies, dass ein Wertezuwachs stattgefunden hat. Bei einem Wert gleich 1 wird kostendeckend wirtschaftlich gearbeitet. Sollte ein Wert kleiner 1 sein, ist die Wirtschaftlichkeit nicht gegeben und es entsteht ein Verlust.⁴⁵

Es ist zu beachten, dass die Wirtschaftlichkeit von der Produktivität abzugrenzen ist. Die Wirtschaftlichkeit ist eine Wertgröße, die Produktivität hingegen ist eine Mengengröße. Ein weiteres Problem ist, dass die Wirtschaftlichkeit keine Aussage darüber trifft ob das Unternehmen dem ökonomischen Prinzip genügt. „Dazu müsste eine Größe, z.B. Mitteleinsatz oder Ziel, fixiert und die Wirtschaftlichkeit als Relation mit Sollwerten verglichen werden.“⁴⁶

⁴³ Vgl. Wirtschaftslexikon24 2010

⁴⁴ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie 2010

⁴⁵ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie 2010

⁴⁶ Vgl. Wirtschaftslexikon24 2010

4.3 Rentabilität

Die Rentabilität drückt das Verhältnis oder den Prozentsatz zwischen dem Gewinn, welcher durch die Differenz von Ertrag und Aufwand berechnet wird, und dem eingesetzten Kapital eines Unternehmens aus. Es ist eine Kennzahl, die den steigenden Erfolg innerhalb der vergangenen Jahre anzeigt.⁴⁷

Die Rentabilität lässt sich durch folgende Formeln berechnen:⁴⁸

$$\text{Rentabilität} = \text{Gewinn} / \text{Kapitaleinsatz}$$

$$\text{Rentabilität} = \text{Output} / \text{Input}$$

Die Berechnung der Rentabilität verfolgt den Zweck die Rentabilität verschiedener Unternehmen oder verschiedener Geschäftsjahre eines Unternehmens zu vergleichen.⁴⁹

Man unterscheidet fünf verschiedene Arten der Rentabilität: die Gesamtkapitalrentabilität, die Eigenkapitalrentabilität, die Fremdkapitalrentabilität, die Umsatzrentabilität und die Kapitalrendite.⁵⁰

⁴⁷ Vgl. Finanzinform 2010

⁴⁸ Vgl. Wikipedia, Die freie Enzyklopädie 2010

⁴⁹ Vgl. Wirtschaftslexikon24 2010

⁵⁰ Vgl. Finanzinform 2010

5 Erarbeitung der Kalkulation

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Daten, wie die Kosten und Einnahmen des Bildungszentrums dargestellt, welche als Grundlage der Kalkulation dienen sollen.

5.1 Grundsätzliche Annahmen

Zur Erarbeitung der Kalkulation müssen vorher einige Fakten festgelegt werden um Missverständnissen vorzubeugen und jedem dieselben Annahmen nahezubringen. Dazu gehören Angaben wie verfügbare Tage und Stunden im Jahr sowie auch die Zeit, die die Mitarbeiter zur Vorbereitung einer Veranstaltung benötigen.

Als erstes wurden die Tage berechnet, welche effektiv im Bildungszentrum genutzt werden können. Dabei ist zu beachten, dass auch samstags Veranstaltungen stattfinden können. Somit sind nur die Feiertage und Sonntage abzuziehen.

13 Feiertage im Jahr + 52 Sonntage im Jahr = 65 freie Tage
365 Tage im Jahr – 65 freie Tage im Jahr = 300 Tage im Jahr zur Verfügung

Danach wird festgestellt wie viele Stunden im Jahr die Räume des Bildungszentrums genutzt werden können. Wie bereits erwähnt, verfügt das Bildungszentrum über sechs Seminarräume. Der Seminarraum 6 wird jedoch lediglich für das Gesundheitskabinett genutzt. Also stehen effektiv fünf Räume an 300 Tagen zur Verfügung.

300 Tage x 8h x 5 Räume = 12.000h im Jahr zur Verfügung

Nun steht fest, dass in einem Jahr 12.000 Stunden Veranstaltungen zur Verfügung stehen. Doch wie viele Stunden werden wirklich davon genutzt?

Dafür muss die Zeitdauer der Kurse summiert werden⁵¹. Aus der Rechnung geht eine Belegung von 2.124 Stunden und 45 Minuten für das Jahr 2010 hervor. Dies entspricht einer Auslastung von 17,7 Prozent und bedeutet, dass für 9.875 Stunden und 15 Minuten die Räume ungenutzt bleiben. Die 2.124 Stunden und 45 Minuten verteilen sich sowohl auf Seminare als auch auf Fachweiterbildungen, wie die nachfolgende Tabelle aufzeigt:

Tabelle 3: Verteilung der Planstunden

	Seminare	Fachweiterbildungen
Stundenanzahl	1.073,5	1.051,25
Prozentuale Verteilung	50,5%	49,5%

Außerdem benötigt man die Arbeitszeit der Mitarbeiter im Jahr. Bekannt ist, dass es vier Angestellte im Bildungszentrum gibt. Davon arbeiten zwei zu 100 Prozent, einer zu 75 Prozent und einer zu 50 Prozent. Dabei ist anzunehmen, dass 100 Prozent 220 Tagen im Jahr entsprechen, mit 40 Stunden pro Woche.

100%: 220 Tage im Jahr x 8h = 1.760h im Jahr
 75%: 165 Tage im Jahr x 8h = 1.320h im Jahr
 50%: 110 Tage im Jahr x 8h = 880h im Jahr

⇒ Die 4 Mitarbeiter arbeiten zusammen 5.720 Stunden im Jahr.

Es werden also insgesamt 5.720 Stunden im Jahr gearbeitet. Die Arbeit der Mitarbeiter im Bildungszentrum besteht hauptsächlich darin die Kurse und Seminare zu planen, zu organisieren, zu begleiten und nachzubereiten. Daher ist es notwendig zu wissen, wie viel Zeit benötigt wird um eine Veranstaltung von 60 Minuten vor- und nachzubereiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Fachweiter-

⁵¹ s. Anlage 1

bildungen von den anderen Seminaren getrennt werden. Denn um die Weiterbildungen kümmern sich drei Mitarbeiter zu jeweils 50 Prozent ihrer Arbeitszeit und die restlichen Kurse werden von zwei Mitarbeitern zu 50 Prozent und von dem verkürzt arbeitendem Angestellten (75 Prozent) organisiert.

Seminare: 3.080 Arbeitsstunden : 1.073,5 Seminarstunden = 2,87 h

Fachweiterbildungen:

- Grundstufe: 35% → 440 h : 108,75 h = 4,05 h
- Praxisanleiter: 25% → 616 h : 226,56 h = 2,72 h
- Leitungsaufgaben: 40% → 704 h : 290,00 h = 2,43 h
- ITS & Anästhesie: 50% → 880 h : 425,94 h = 2,07 h

Anhand dieser Rechnung kann gezeigt werden, dass man einen Zeitaufwand von 2,87 Stunden benötigt um ein Seminar von 60 Minuten vor- und nachzubereiten. Für die verschiedenen Fachweiterbildungen existiert eine Spanne von 2,07 Stunden bis maximal 4,05 Stunden um 60 Minuten Unterricht zu organisieren.

5.2 Einnahmen des Bildungszentrums

Das Bildungszentrum hat im Grunde nur zwei Einnahmequellen: die Teilnehmergebühren und Sponsorengelder. Wobei erstere die einzigen regelmäßigen Einnahmen darstellen.

Die Teilnehmergebühren variieren jedoch stark von Kurs zu Kurs. So gibt es zum Beispiel auch einige Seminare bei denen Mitarbeiter der Klinikum Chemnitz gGmbH keinerlei Gebühren bezahlen müssen und somit auch keine Einnahmen erzielt werden. Die Gäste müssen fast immer eine Gebühr bezahlen. Daher wäre es von Vorteil, wenn auch externe Interessenten regelmäßig kommen um die Einnahmen zu steigern.

Die größten Einnahmen aus Teilnehmergebühren werden durch die Fachweiterbildungen und mehrtägigen Seminare gemacht, da diese sich bis zu über einem Jahr verteilen und maximal 470 Unterrichtsstunden einnehmen können. Allerdings fallen hier auch entsprechend mehr Kosten an.

Der andere Geldzufluss kommt von Sponsoren. Diese bezahlen dafür, dass in dem Bildungsheft eine Anzeige ihrer Firma erscheint oder eine Standgebühr zu den Intensivpflegetagen im Bildungszentrum. Diese Gelder werden jedoch lediglich für den Druck des Bildungsheftes verwendet. So dass, kein Gewinn damit erzielt werden kann.

5.3 Kosten des Bildungszentrums

Dem Bildungszentrum können jede Menge Kosten zugeordnet werden. Dabei ist zu unterscheiden, welche Kosten kursabhängig fix sind, das heißt sowohl anfallen, wenn ein Seminar stattfindet aber auch, wenn kein Kurs zusammenkommt. Andererseits muss man die kursabhängigen variablen Kosten beachten, welche auf die Vorbereitungszeit der Veranstaltungen anfallen und daher abhängig davon sind, wie viel Zeit dafür benötigt wird.. Jedoch gibt es auch Komponenten, die beiden Teilen differenziert zugeordnet werden können, zum Beispiel die Versicherung, die Heizkosten sowie Strom-, Wasser-, Reinigungskosten und die Abschreibungen. Diese zählen zu beiden Kategorien, weil sie sich einmal auf die Unterrichtsräume beziehen und somit kursabhängige Fixkosten sind. Andererseits schlagen sich diese ebenfalls bei den Kosten für die Büros, in denen die Kurse vorbereitet werden, nieder und sind somit kursabhängige variable Kosten.

Zu den variablen Kosten gehören weiterhin das Gehalt der Mitarbeiter sowie die Aufwendungen für das Telefon. Bei den kursabhängigen fixen Kosten zählen zudem das Honorar des Referenten als auch die Aufwendungen für Kopierer, Büromaterialien und das Leerstandsrisiko mit hinein.

5.3.1 Kursabhängige Fixkosten

Wie bereits erwähnt, bestehen die kursabhängigen fixen Kosten aus dem Honorar für die Referenten, Heiz-, Strom-, Wasser-, Reinigungskosten, Versicherung und Abschreibungen für die Unterrichtsräume. Des Weiteren zählen noch die Aufwendungen für Kopierer und Büromaterialien als auch die Leerstandskosten eine Rolle.

Referenten, für die angebotenen Kurse im Bildungszentrum, können sowohl interne Mitarbeiter als auch externe Dozenten sein. Für Mitarbeiter der Klinikum Chemnitz gGmbH zählen diese Unterrichtsstunden als Arbeitszeit und werden dementsprechend vergütet. Externe Dozenten bekommen einen Honorarvertrag, indem eine Entschädigung von 20 Euro pro Unterrichtsstunde (45 Minuten) vereinbart ist. Für die Kalkulation wird von diesem Honorarvertrag ausgegangen. Denn sollte kein interner Mitarbeiter für einen entsprechenden Vortrag zur Verfügung stehen, muss ein externer Dozent herangezogen werden.

Die Heizkosten beziehen sich bei den fixen Kosten lediglich auf den Unterrichtsraum, in dem das Seminar stattfindet. Das Service-Center Technik der Klinikum Chemnitz gGmbH stellte die gesamten Heizkosten des Bildungszentrums für das Jahr 2009 bereit, welche sich auf 6,24 Euro pro Quadratmeter belaufen.

Der Bezug bei den Strom-, Wasser- und Reinigungskosten, der Versicherung und den Abschreibungen ist derselbe wie bei den Heizkosten. Die Zahlen für diese Posten sind allesamt aus der Tabelle „Kosten- und Erlöse“ aus dem Jahr 2009, die von der Abteilung Rechnungswesen des Klinikums zur Verfügung gestellt wurde. Darin sind die Kostenartenbezeichnungen Versicherungen und Abschreibungen (AFA) einzeln aufgelistet. Die Kosten für Strom, Wasser und Reinigung entsprechen zwölf Prozent der Gesamtkosten.⁵²

Dem Bildungszentrum steht auf dem Gang ein Kopierer zur freien Nutzung bereit. Das bedeutet, wenn ein Dozent entsprechende Handouts für seinen Kurs benötigt, kann er diese an dem vorhandenen Gerät kopieren. Es entsteht dafür eine monatliche Leasingrate von 175,37 Euro wie das Rechnungswesen des Klinikums erklärte. Daraus ergibt sich eine jährliche Summe von 2.104,44 Euro.

Als Büromaterialien zählen jegliche Gegenstände, die in der alltäglichen Büroarbeit verwendet werden. Das fängt bei Büroklammern an, über Schreibutensilien und Papier bis hin zu Briefumschlägen. Gemäß der Tabelle „Kosten und Erlöse“ aus dem Jahr 2009, fielen 795,79 Euro an Beschaffungsaufwand an. Diese ergeben sich aus der Summe der Kostenartenbezeichnung „Büromaterialien“⁵³.

Unter Leerstandskosten versteht man die Raumkosten, die anfallen, wenn keine Veranstaltungen laufen. Dazu zählen die Heiz-, Strom-, Wasser-, Reinigungskosten sowie die Versicherung und Abschreibungen. Für die Kalkulation werden auf die anfallenden Kosten der jeweiligen Veranstaltung noch 82,3 Prozent aufgerechnet, da das Bildungszentrum zu diesem Prozentsatz nicht ausgelastet ist und die Kosten dafür jedoch gedeckt sein müssen.

⁵² s. Anlage 2

⁵³ s. Anlage 2

Tabelle 4: Zusammenfassung der fixen Kosten

Kostenposten	Kosten
Honorar Referent	20 € / 45 min.
Heizkosten Seminarräume	6,24 €/m ² im Jahr
Strom-, Wasser-, Reinigungs- kosten Seminarräume	42,50 €/m ² im Jahr
Versicherung Seminarräume	167,86 € im Jahr
Abschreibung Seminarräume	6,93 €/m ² im Jahr
Kopierer	2.104,44 € im Jahr
Büromaterialien	795,79 € im Jahr
Leerstandskosten	102,39 €/m ² im Jahr

5.3.2 Kursabhängige variable Kosten

Zu den variablen Kosten gehören die Mitarbeitergehälter und die Telefonkosten. Außerdem zählen auch hier die Heiz-, Strom-, Wasser-, Reinigungskosten, Versicherung und Abschreibungen dazu. Jedoch beziehen sich die Posten dabei auf die Büros der Mitarbeiter und alle anderen Räumlichkeiten außer den Unterrichtsräumen.

Das Gehalt der Mitarbeiter ist der größte Kostenpunkt eines Unternehmens. So auch im Bildungszentrum. Es wird davon ausgegangen, dass ein Mitarbeiter in einer Vollzeitbeschäftigung 45.000 Euro im Jahr verdient. Das ergibt bei 1.760 Stunden im Jahr einen Stundensatz von 25,57 Euro. Bei den vier Mitarbeitern des Bildungszentrums, welche insgesamt 325 Prozent Arbeitskraft aufbringen, entsteht somit ein Aufwand an Personalkosten von insgesamt 146.250 Euro pro Jahr.

Den Mitarbeitern des Bildungszentrums stehen drei Telefonanschlüsse zur Verfügung um die Kurse zu planen und zu organisieren. Die Telefonkosten für das zweite Halbjahr 2009 von Juli bis Dezember betragen 103,56 Euro. Hochgerechnet würden für ein gesamtes Jahr Kosten von etwa 207,12 Euro anfallen.

Tabelle 5: Zusammenfassung der variablen Kosten

Kostenposten	Kosten
Gehalt Mitarbeiter	146.250 € im Jahr
Heizkosten sonstige Räume	6,24 €/m ²
Strom-, Wasser-, Reinigungskosten sonstige Räume	42,50 €/m ² im Jahr
Versicherung sonstige Räume	151,56 € im Jahr
Abschreibung sonstige Räume	6,93 €/m ² im Jahr
Telefonkosten	207,12 € im Jahr

5.4 Ermittlung der Selbstkosten und des Break- Even Points

Die Selbstkosten sind die Gesamtheit aller Kosten, welche im Prozess der Herstellung und Verkauf eines Gutes oder einer Dienstleistung anfallen. Sie umfassen also Herstell-, Verwaltungs- und Vertriebskosten.

Im Weiterbildungsbereich stellen die Kurse die Kostenträger dar. Zur Berechnung der Selbstkosten sind sowohl die variablen als auch die Fixkosten nötig. Um zunächst die Kalkulation für die Seminare durchzuführen, werden zu Beginn allgemeine Daten in einer Tabelle erfasst. Sie dient als Grundlage für die nachfolgenden Berechnungen.

Tabelle 6: Grundlegende Daten für die Kalkulation eines 90- minütigen Seminars

Zeitdauer in Stunden am Tag	1,5
Unterrichtsstunden (45 min)	2
Raumgröße in m ²	Je nach Raum: 54,04 - 58,56
Jahresauslastung in %	82,3

Als erstes werden die fixen Kosten für das Seminar erfasst. Dabei wurden die Gesamtkosten der einzelnen Posten auf 90 Minuten herunter gerechnet.

Tabelle 7: Ermittlung der Fixkosten für ein 90- minütiges Seminar

Honorar Referent	40,00 €
Heizkosten Seminarraum	0,02 €
Strom-, Wasser-, Reinigungs- kosten Seminarraum	0,21 €
Versicherung Seminarraum	1,44 €
Abschreibung Seminarraum	0,23 €
Kopierer	21,67 €
Büromaterialien	1,79 €
Leerstandskosten	0,68 €
Gesamte Fixkosten	66,04 €

Nun müssen noch die variablen Kosten eines Seminars festgestellt werden. Dafür wird die bereits berechnete Organisationszeit von 2,87 Stunden für ein einstündiges Seminar auf die gewünschte Seminarzeit von eineinhalb Stunden ermittelt. Dies entspricht einem Organisationsaufwand von 4,305 Stunden. Für diese Zeitdauer werden dann die einzelnen Kostenposten berechnet.

Tabelle 8: Ermittlung der variablen Kosten für ein 90- minütiges Seminar

Gehalt Mitarbeiter	110,04 €
Heizkosten sonstige Räume	3,42 €
Strom-, Wasser-, Reinigungs- kosten sonstige Räume	23,30 €
Versicherung sonstige Räume	0,27 €
Abschreibung sonstige Räume	3,80€
Telefonkosten	0,51 €
Gesamte variable Kosten	141,33 €

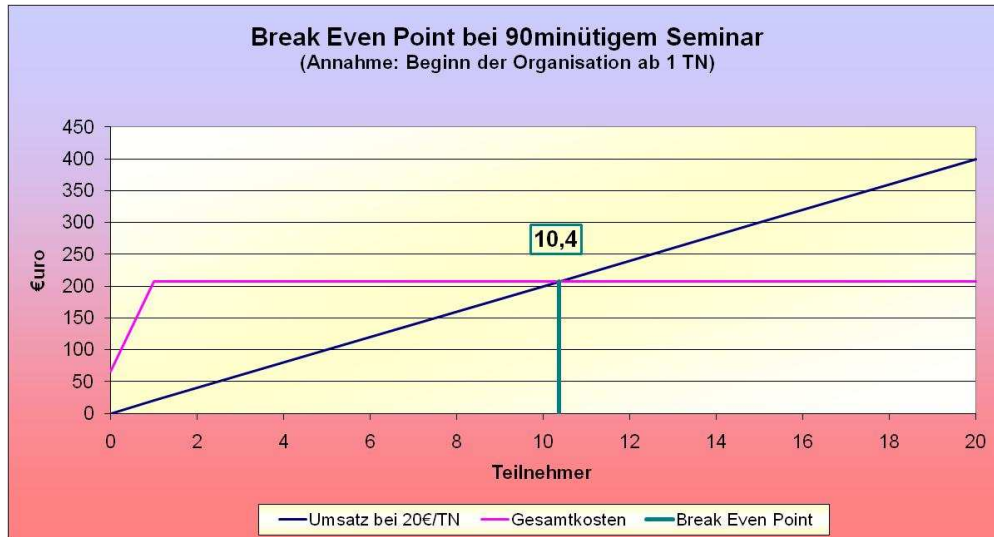
Fasst man die variablen Kosten jetzt mit den Fixkosten (s. Tabelle 7) zusammen, ergeben sich die Gesamtkosten für ein 90- minütiges Seminar.

- $66,04 \text{ €} + 141,33 \text{ €} = \underline{207,37 \text{ €}}$

Das Bildungszentrum muss für ein anderthalbstündiges Seminar somit mindestens 207,37 Euro einnehmen um sicherzustellen, dass die Kosten gedeckt werden.

Da bei der Kostenermittlung zwischen fixen und variablen Kosten unterschieden wird, kann das Verfahren auch zur Ermittlung des Break- Even Points genutzt werden. Dieser Punkt zeigt an, ab wie vielen Teilnehmern die Kosten gedeckt sind. Das folgende Diagramm stellt dar, wie viele Teilnehmer benötigt werden, um in den Gewinnbereich zu gelangen. Als Einnahme wird ein Verkaufspreis von 20 Euro pro Teilnehmer festgelegt.

Abbildung 4: Ermittlung des Break- Even Points bei einem 90- minütigem Seminar



Wie anhand der Grafik zu erkennen ist, erzielt das Bildungszentrum ab dem elften Teilnehmer einen Gewinn.

Für die Berechnung der Selbstkosten der Weiterbildungen muss beachtet werden, dass diese Veranstaltungen über mehrere Tage andauern und andere Organisationszeiten zu veranschlagen sind als dies bei den Seminaren der Fall ist.

Tabelle 9: Grundlegende Daten für die Kalkulation der Fachweiterbildungen

	Grundstufe	Praxis- anleiter	Leitungs- aufgaben	ITS & Anästhesie
Tage	31,25	15	40	58,75
Zeitdauer in h am Tag	7,25			
US (45 min.) am Tag	8			
Gesamtdauer in h	226,56	108,75	290	425,94
Raumgröße in m ²	Je nach Raum: 54,04 - 58,56			
Jahresauslastung in %	82,3			

Die Kosten für die Weiterbildungen beziehen sich auf den gesamten Kurs, das heißt wir erfahren was die Weiterbildung insgesamt kostet. Aufgrund dessen erfolgt die Berechnung der Fixkosten auf die Gesamtdauer der Kurse.

Tabelle 10: Ermittlung der Fixkosten für Fachweiterbildungen

	Grund- stufe	Praxis- anleiter	Leitungs- aufgaben	ITS & Anästhesie
Honorar Referent	5.000 €	2.400 €	6.400 €	9.400 €
Heizkosten Seminarraum	33,44 €	16,05 €	42,80 €	62,86 €
Strom-, Wasser-, Reinigungskosten Seminarraum	227,72 €	109,31 €	291,49 €	428,12 €
Versicherung Seminarraum	2,66 €	1,28 €	3,40 €	4,99 €
Abschreibung Seminarraum	37,13 €	17,82 €	47,53 €	69,81 €
Kopierer	270,90 €	130,03 €	346,75 €	509,30 €
Büromaterialien	102,44 €	49,17 €	131,12 €	192,59 €
Leerstandskosten	3.272,72 €	1.570,91 €	4.189,09 €	6.152,72 €
Gesamte Fixkosten	8.947,01 €	4.294,57 €	11.452,18 €	16.820,39 €

Für die variablen Kosten werden die einzelnen Kostenposten wieder auf die Organisationszeit berechnet. Jede Weiterbildung hat eine andere Vor- und Nachbereitungszeit, was an der Dauer des Kurses als auch an den eingesetzten Arbeitsstunden der Mitarbeiter liegt. Für die Grundstufe wird eine Organisationszeit von 4,05 Stunden angesetzt, für den Kurs der Praxisanleiter 2,72 Stunden, für die Kurse der Leitungsaufgaben 2,43 Stunden und für den ITS und Anästhesie Kurs 2,07 Stunden.

Tabelle 11: Ermittlung der variablen Kosten für Fachweiterbildungen

	Grund- stufe	Praxis- anleiter	Leitungs- aufgaben	ITS & Anästhe- sie
Gehalt Mitarbeiter	15.750 €	11.250 €	18.000 €	22.500 €
Heizkosten sonstige Räume	489,63 €	349,73 €	559,57 €	699,46 €
Strom-, Wasser-, Reinigungs- kosten sonstige Räume	3.334,79 €	2.381,99 €	3.811,18 €	4.763,98 €
Versicherung sonstige Räume	38,90 €	27,79 €	44,46 €	55,57 €
Abschreibung sonstige Räume	543,77 €	388,40 €	621,45 €	776,81 €
Telefonkosten	72,49 €	51,78 €	82,85 €	103,56 €
Gesamte variable Kosten	20.229,57 €	14.449,69 €	23.119,51 €	28.899,39 €

Die Gesamtkosten ergeben sich wieder aus der Summe der fixen und der variablen Kosten.

Grundstufe: $8.947,01 \text{ €} + 20.229,57 \text{ €} = \underline{29.176,58 \text{ €}}$

Praxisanleiter: $4.294,57 \text{ €} + 14.449,69 \text{ €} = \underline{18.744,26 \text{ €}}$

Leitungsaufgaben: $11.452,18 \text{ €} + 23.119,51 \text{ €} = \underline{34.571,69 \text{ €}}$

ITS & Anästhesie: $16.820,39 \text{ €} + 28.899,39 \text{ €} = \underline{45.719,77 \text{ €}}$

Die Einnahmen der Weiterbildungskurse müssen diese ermittelten Kosten übersteigen um einen Gewinn für das Bildungszentrum zu erzielen.

Wie der Break Even Point jedoch zeigen wird, gibt es momentan eher Verluste. Die Teilnehmergebühren, welche die Einnahmen darstellen, belaufen sich bei der Grundstufe auf 900 Euro und bei den Praxisanleitern auf 444 Euro. Der Kurs der Leitungsaufgaben kostet 1.275 Euro und die Weiterbildung für ITS und Anästhesie 1.695 Euro. Das ergibt einen Break Even Point für die Grundstufe bei 32,4 und für den Kurs der Praxisanleiter bei 42,2. Das bedeutet, dass mindestens 33 und 43 Personen an der Weiterbildung teilnehmen müssen, um einen Gewinn zu erzielen. Für die Kurse der Leitungsaufgaben sowie der ITS und Anästhesie müssen sich mindestens 28 Teilnehmer anmelden.⁵⁴

Das Bildungszentrum hat jedoch festgelegt, dass für die Weiterbildungen maximal 20 Teilnehmer angenommen werden. Dadurch zeigt sich, dass mit den Weiterbildungen im Moment kein Gewinn erzielt werden kann.

5.5 Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität

Um festzustellen ob das Bildungszentrum wirtschaftlich arbeitet, muss man die Arbeit über ein gesamtes Jahr betrachten. Zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität müssen daher die Kosten für ein Jahr berechnet werden. Dazu ist außerdem die Gesamtzahl der Unterrichtsstunden in einem Jahr nötig. Um diese Berechnung durchzuführen, wurde zunächst die Dauer aller Seminare, welche im Jahr 2010 stattfinden, addiert.⁵⁵

⁵⁴ s. Anlage 3

⁵⁵ s. Anlage 1

Die Summe beträgt 2.124,75 Stunden im Jahr. Unter Abzug der Pausenzeiten und Division durch 45 Minuten ergeben sich im Jahr $2.475 \frac{2}{3}$ Unterrichtsstunden.

- $2124,75 \text{ h} = 127.485 \text{ min}$
- $127.485 \text{ min} - 16.080 \text{ min Pause} = \underline{111.405 \text{ min}}$
- $111.405 \text{ min} : 45 \text{ min} = \underline{2.475 \frac{2}{3} \text{ US}}$

Nun können die Jahreskosten berechnet werden.

Tabelle 12: Zusammenfassung der Jahreskosten

Honorar Referent	49.513,33 €
Gehalt Mitarbeiter	146.250,00 €
Heizkosten	4.020,43 €
Strom-, Wasser-, Reinigungskosten	27.384,55 €
Versicherung	319,42 €
Abschreibung	4.463,46 €
Telefonkosten	207,12 €
Kopierer	2.104,44 €
Büromaterialien	795,79 €
Jahreskosten	235.058,55 €

Mit Hilfe der Veranstaltungsliste für das Jahr 2010 kann man den Umsatz ermitteln. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es unterschiedliche Teilnehmergebühren gibt. Mitarbeiter der Klinikum Chemnitz gGmbH haben eine niedrigere Gebühr als Gäste von außerhalb. Daher entsteht ein Mindestumsatz, wenn alle Seminare von Mitarbeitern belegt werden aber auch ein Maximalumsatz, wenn die Kurse lediglich von Gästen besucht werden. Für das Jahr 2010 entsteht so ein Mindestumsatz von 249.890 Euro und ein maximaler Umsatz von 367.745 Euro.

Subtrahiert man von diesen Umsätzen die Jahreskosten erhält man den Gewinn, welcher für die Berechnung der Rentabilität nötig ist.

- Mindestgewinn: $249.890 \text{ €} - 235.058,55 \text{ €} = \underline{14.831,45 \text{ €}}$
- Maximalgewinn: $367.745 \text{ €} - 235.058,55 \text{ €} = \underline{132.686,45 \text{ €}}$

Wie bereits unter 4.2 beschrieben, wird die Wirtschaftlichkeit mit der Formel: Umsatz geteilt durch Kosten berechnet.

- Mindeste Wirtschaftlichkeit: $249.890 \text{ €} : 235.058,55 \text{ €} = \underline{1,06}$
- Maximale Wirtschaftlichkeit: $367.745 \text{ €} : 235.058,55 \text{ €} = \underline{1,56}$

Die Wirtschaftlichkeit ist bei beiden Umsätzen größer als 1. Das bedeutet, dass auf jeden Fall ein Wertezuwachs stattfindet, und dass das Bildungszentrum wirtschaftlich arbeitet.

Um eine Aussage über die Rentabilität zu treffen, wird die Umsatzrentabilität berechnet. Diese errechnet sich aus Gewinn geteilt durch den Umsatz.

- Mindeste Umsatzrentabilität: $14.831,45 \text{ €} : 249.890 \text{ €} = 0,059$
 $\Rightarrow \underline{5,9\%}$
- Maximale Umsatzrentabilität: $132.686,45 \text{ €} : 367.745 \text{ €} = 0,36$
 $\Rightarrow \underline{36,08\%}$

Die Umsatzrentabilität zeigt auf, dass mindestens 5,9 Prozent und maximal 36,08 Prozent des Umsatzes als Gewinn verbleiben. Da der durchschnittliche Gewinn eines Unternehmens bei 20 Prozent liegen sollte, ist festzustellen, dass diese mit dem Mindestumsatz nicht erreicht werden, jedoch mit dem Maximalumsatz dies der Fall wäre. Daher rentiert sich die Arbeit des Bildungszentrums erst, wenn mindestens ein Umsatz von 285.037 Euro erzielt wird.

5.6 Erstellung einer Kalkulationsmaske im Excel

Die Kalkulationsmaske soll den Mitarbeitern des Bildungszentrums die Arbeit vereinfachen, indem die Gesamtkosten der Seminare und der Weiterbildungen berechnet werden. Außerdem können damit die Verkaufspreise festgelegt werden, wenn man die gewünschte Teilnehmerzahl eingibt.

Für die Maske müssen drei verschiedene Kursarten beachtet werden. Zum Ersten die normalen Seminare im Bildungszentrum und zweitens die Seminare, die nicht im Bildungszentrum stattfinden. Denn für letztere fallen keine Raumkosten an, weil die Räume zu einem anderen Unternehmen zählen. Als Letztes müssen für die Maske die mehrtägigen Seminare bzw. Weiterbildungen berücksichtigt werden.

Grundsätzlich wird in die Maske die Dauer des Kurses von wann bis wann eingetragen sowie die Anzahl der Unterrichtsstunden und die Raumnummer, da die Zimmer unterschiedliche Größen haben. Bei den mehrtägigen Seminaren und Weiterbildungen werden noch zusätzlich die Anzahl der Tage, an denen die Kurse stattfinden, angegeben.

Aus diesen Angaben heraus werden die kursabhängigen Fixkosten sowie die kursabhängigen variablen Kosten berechnet. Daraus ergeben sich die Gesamtkosten für die Kurse. Durch die Teilnehmeranzahl geteilt, erfährt man wie hoch die Teilnehmergebühren pro Teilnehmer mindestens sein müssen.

Zur besseren optischen Wahrnehmung wurden die Felder, in welchen Angaben gemacht werden müssen, farbig markiert. Die anderen Felder sind gesperrt, so dass es nicht möglich ist Angaben darin zu machen.

Abbildung 5: Kalkulationsmaske im Excel

	Seminare im BZ	Seminare im Hörsaal	mehrtägige Seminare/Weiterbildungen
allgemeine Fakten			
Tage	/	/	
von			
bis			
Zeitdauer in h	0,00	0,00	0,00
Unterrichtsstunden (45 min)			
Raumnummer		/	
Größe Raum (m ²)	0,00	/	0,00
Teilnehmer			
Ausgaben			
<i>Kursabhängige Fixkosten</i>			
Honorar Referent	- €	- €	- €
Heizkosten Seminarraum	- €	/	- €
Strom, Wasser, Reinigung Seminarraum	- €	/	- €
Versicherung Seminarraum	- €	/	- €
Abschreibung Seminarraum	- €	/	- €
Kopierer	- €	- €	- €
Büromaterialien	- €	- €	- €
Leerstandrisiko	- €	/	- €
<i>Kursabhängige variable Kosten</i>			
Gehalt Mitarbeiter	- €	- €	- €
Heizkosten sonstige Räume	- €	- €	- €
Strom, Wasser, Reinigung sonstige Räume	- €	- €	- €
Versicherung sonstige Räume	- €	- €	- €
Abschreibung sonstige Räume	- €	- €	- €
Telefonkosten	- €	- €	- €
Gesamtkosten	- €	- €	- €
Mindestverkaufspreis	- €	- €	- €

5.7 Preisermittlung unter Anwendung der Kalkulationsmaske

Für die Preisermittlung wurde für jede Kursart ein Beispiel aus dem Jahresprogramm von 2010 genommen. Für die Seminare im Bildungszentrum steht stellvertretend der Kurs „Begleitung Sterbender und ihrer Angehörigen“. Die Veranstaltung „Das Phänomen Schlaf“ dient als Beispiel für ein Seminar im Hörsaal und der „Englisch Grundkurs“, welcher an fünf Tagen stattfindet, ist ein mehrtägiges Seminar.

Bisher wird für die Kurse im Bildungszentrum eine Teilnehmergebühr von 20 Euro erhoben bei einer maximalen Teilnehmeranzahl von 20 Personen. Bei den Seminaren im Hörsaal liegt die Gebühr zwischen 10 und 20 Euro bei maximal 40 Personen. Der mehrtägige Beispielkurs kostet momentan 40 Euro und lässt höchstens 18 Teilnehmer zu. Ob diese Preise zur Kostendeckung ausreichen, wird die Kalkulationsmaske darstellen.

Abbildung 6: Preisermittlung in der Kalkulationsmaske

	Seminare im BZ	Seminare im Hörsaal	mehrtägige Seminare/Weiterbildungen
allgemeine Fakten			
Tage	/	/	5
von	14:00	14:30	16:00
bis	15:30	16:00	19:00
Zeitdauer in h	1,50	1,50	3,00
Unterrichtsstunden (45 min)	2	2	4
Raumnummer	3	/	4
Größe Raum (m ²)	57,10	/	54,04
Teilnehmer	20	40	18
Ausgaben			
<i>Kursabhängige Fixkosten</i>			
Honorar Referent	40,00 €	40,00 €	400,00 €
Heizkosten Seminarraum	0,22 €	/	2,11 €
Strom, Wasser, Reinigung Seminarraum	1,52 €	/	14,35 €
Versicherung Seminarraum	0,02 €	/	0,17 €
Abschreibung Seminarraum	0,25 €	/	2,34 €
Kopierer	1,79 €	1,79 €	17,94 €
Büromaterialien	0,68 €	0,68 €	6,78 €
Leerstandrisiko	21,67 €	/	216,68 €
<i>Kursabhängige variable Kosten</i>			
Gehalt Mitarbeiter	110,04 €	110,04 €	1.100,37 €
Heizkosten sonstige Räume	3,42 €	3,42 €	34,21 €
Strom, Wasser, Reinigung sonstige Räume	23,30 €	23,30 €	232,98 €
Versicherung sonstige Räume	0,27 €	0,27 €	2,72 €
Abschreibung sonstige Räume	3,80 €	3,80 €	37,99 €
Telefonkosten	0,51 €	0,51 €	5,06 €
Gesamtkosten	207,48 €	183,81 €	2.073,70 €
Mindestverkaufspreis	10,37 €	4,60 €	115,21 €

Wie anhand der Kalkulation deutlich wird, sind die gewählten Teilnehmergebühren für die Seminare im Bildungszentrum und im Hörsaal nicht nur kostendeckend sondern sogar gewinnbringend.

Der Preis für das mehrtägige Seminar ist jedoch zu niedrig angesetzt. Die Kosten sind so hoch, dass pro Person mindestens 116 Euro verlangt werden müssten, um ein positives Ergebnis zu erreichen.

6 Ausblick

Bezugnehmend auf die Einleitung wurde die Frage gestellt ob das Bildungszentrum auch unabhängig von der Klinikum Chemnitz gGmbH bestehen könnte. Außerdem sollte eine Kalkulationsmaske erstellt werden, welche die Kosten für einzelne Seminare berechnen kann.

In der Arbeit sind die Probleme des Bildungszentrums dargestellt worden. Wie zum Beispiel, dass die Mitarbeiter des Klinikums kaum Teilnehmergebühren bezahlen und dass ein Ungleichgewicht bei der Verteilung der Lehrveranstaltungen besteht. Von daher war davon auszugehen, dass kein wirtschaftliches Arbeiten stattfindet und sich das Bildungszentrum nicht rentiert für das Klinikum.

Doch die Jahreskalkulation hat gezeigt, dass ein Gewinn eingefahren wird und das Bildungszentrum somit wirtschaftlich und rentabel arbeitet. Allerdings ist der Gewinn, wenn nur Mitarbeiter aus dem Klinikum die Kurse besuchen, noch zu gering. Der hohe Gewinn, wenn lediglich Gäste an den Veranstaltungen teilnehmen, wäre wünschenswert. Jedoch ist dieser in dem Sinne kaum möglich, da hauptsächlich Angestellte der Klinikum Chemnitz gGmbH und ihrer Tochtergesellschaften die Seminare buchen. Diese Teilnehmer bezahlen allerdings weniger als Gäste von außerhalb. Daher bin ich der Meinung, dass auch für das Personal eine Teilnehmergebühr erhoben werden sollte. Denn, wenn ein Seminar ausschließlich von Mitarbeitern besucht wird, entstehen trotzdem Kosten für das Seminar, welche in diesem Falle nicht abgedeckt sind. Natürlich sollte dabei darauf geachtet werden, dass die Kurse trotzdem noch lukrativ für die Mitarbeiter bleibt. Das bedeutet, dass die Gebühren geringer gehalten werden als für Gäste. Ich denke allerdings nicht, dass durch die Erhebung von Teilnehmergebühren für Mitarbeiter deren Motivation darunter leidet, da sich jeder darüber bewusst ist, dass Fortbildungen für die persönliche Entwicklung von Nöten sind.

Betrachtet man die Kostenkalkulation für ein 90-minütiges Seminar stellt man fest, dass der Aufwand durch die Teilnehmergebühren gedeckt werden könnte und eine Gewinnerzielung möglich wäre. Die Kosten für die Fachweiterbildungen sind jedoch zu hoch um bei der vorgegeben Teilnehmeranzahl einen Gewinn zu erzielen. Aufgrund dessen empfinde ich es als angebracht die Gebühren für die Weiterbildungen hochzusetzen oder mehr Teilnehmer zuzulassen.

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Kostensenkung wäre die Verringerung der Organisationszeit für die einzelnen Kurse. Wenn man die Vor- und Nachbereitungszeit auf die doppelte Veranstaltungszeit mindert, könnte man zumindest schon einen Teil sparen. Das bedeutet, dass für eine Stunde Kurs lediglich zwei Stunden für die Organisation zur Verfügung stehen. Im Moment liegen allerdings alle Organisationszeiten über zwei Stunden. Daher sollte man versuchen hier als Erstes anzusetzen, um die Kosten ein wenig geringer zu halten.

Durch eine Teilnehmerbefragung wäre es ebenfalls möglich Schwachstellen im Bildungszentrum und seiner Arbeit herauszufiltern. Außerdem könnte man dadurch ein Mitspracherecht der Teilnehmer einführen indem man die Meinung über die Gebühren oder die Themen abfragt, eventuell auch Wunschthemen anführen kann. Eine andere Möglichkeit die Arbeit des Bildungszentrums zu kontrollieren ist es andere Bildungsmodelle in Krankenhäusern zu recherchieren und diese miteinander zu vergleichen. Dies würde jedoch den Rahmen meiner Arbeit übertreffen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Behebung der Probleme keines finanziellen Aufwands bedarf. Es ist lediglich eine umfassendere Umstrukturierung der Organisation nötig. Daher könnte ich mir für die Zukunft des Bildungszentrums vorstellen, dass nach Behebung der genannten Probleme, der Betrieb in ein paar Jahren von der Klinikum Chemnitz gGmbH ausgegliedert wird und entsprechenden Gewinn abwirft. Eines kann man jedoch mit Sicherheit sagen, durch die hohe Nachfrage an Weiterbildungen, aufgrund des vielfältig geforderten Wissens, wird dieser Bereich Zukunft haben und sollte daher auf jeden Fall erhalten bleiben.

Literaturverzeichnis

Bücher

Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft. 8. Auflage, Ludwigshafen 2007

Deimel, Klaus/ Isemann, Rainer/ Müller, Stefan: Kosten- und Erlösrechnung – Grundlagen, Managementaspekte und Integrationsmöglichkeiten der IFRS. München 2006

Diedrich, Andreas: Effizienz betrieblicher Weiterbildung: betriebliche Weiterbildung als einzelwirtschaftliches Entscheidungsproblem. Köln 1988

Eilenberger, Guido: Betriebliches Rechnungswesen. 7. Auflage, München 1995

Holland, Horst/ Reimers, Jürgen: Das Rechnungswesen der Betriebe: Kosten- und Leistungsrechnung. 12. Auflage, Bad Homburg vor der Höhe 1991

Kilius, Frank: Funktion und System betrieblicher Weiterbildung – Betriebspädagogische Entscheidungen zur Curriculumentwicklung in Industrieunternehmen. Heidelberg 1992

Varnholt, Norbert; Lebefromm, Uwe; Hoberg, Peter: Kostenrechnung und operatives Controlling: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP® ERP®. München 2009

Weiss, Reinhold: Die 26-Mrd.-Investition – Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung. Köln 1990

Sonstige Schriften

Bildungszentrum Klinikum Chemnitz gGmbH: Jahresprogramm 2010.
Chemnitz 2010

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berichtssystem Weiterbildung IX. Bonn, Berlin 2006

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. München 2008

Heikenwälder, Hannelore; Köhler, Helga; Lenk, Annemarie: 10 Jahre Klinikum Chemnitz gGmbH. Chemnitz 2004

Institut der deutschen Wirtschaft Köln: IW- Weiterbildungserhebung 2008. Köln 2009

Klinikum Chemnitz gGmbH: 5 Jahre Klinikum Chemnitz gGmbH. Chemnitz 1999

Internetquellen

Bundesärztekammer: Bedeutung der Prävention, 10.06. 2010,
<http://www.bundesaerztekammer.de/page.asp?his=1.117>,
03.08.2010

Bundesinstitut für Berufsbildung: Berufliche Weiterbildung in Deutschland, 01.08.2007, <http://www.bibb.de/de/30130.htm>,
14.07.2010

Finanzinform: Rentabilität, 10.07.2010,
<http://www.finanzinform.de/lexikon/426/Rentabilitaet.html>, 19.07.2010

Klinikum Chemnitz gGmbH: Wir über uns, 08.06.2010,
<http://www.klinikumchemnitz.de/mp/click.system?s=Wir ueber uns&menu=736&pid=736&sid=1>, 14.06.2010

Klinikum Chemnitz gGmbH: Bildung, 08.06.2010,
<http://www.klinikumchemnitz.de/mp/click.system?s=Bildung&menu=161&pid=161&sid=1>, 15.06.2010

Laudi, Peter: Kostenrechnung, Power Point Präsentation,
<http://74.125.77.132/search?q=cache:EDTI4dkt8MEJ:homepages.hs-bremen.de/~mfrey/efa-students/Laudi/Archiv/Kostenrechnung.ppt+arten+der+kalkulation&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de>, 16.07.2010

Step- On: Weiterbildung, 10.05.2010, <http://www.step-on.de/InfosBB/Weiterbildung/Def>, 22.06.2010

Universität Wien: Volkswirtschaft, 05.07.2002,
http://homepage.univie.ac.at/christian.sitte/PAkrems/zerbs/volkswirtschaft_l/haupttexte/gbg.html, 08.07.2010

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie: Rentabilität, 21.05.2010,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Rentabilit%C3%A4t>, 22.07.2010

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie: Seminar, 24.06.2010,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Seminar>, 20.06.2010

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie: Wirtschaftlichkeit, 07.07.2010,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftlichkeit>, 20.07.2010

Wirtschaftslexikon24: Rentabilität, 02.07.2010,
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/rentabilitaet/rentabilitaet.htm>,
22.07.2010

Wirtschaftslexikon24: Wirtschaftlichkeit, 02.07.2010,
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/wirtschaftlichkeit/wirtschaftlichkeit.htm>, 20.07.2010

Unveröffentlichte Quellen

Wagler, Henrik (Dozent an der FORTIS FAKULTAS): Kalkulation.
Vorlesung Kostenrechnung, 26.11.2008

Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Veranstaltungsliste 2010

Anlage 2: Tabelle Kosten und Erlöse 2009

Anlage 3: Break- Even Point der Fachweiterbildungen

Anlage 1: Veranstaltungsliste 2010

Name	Gebühr MA in €	Gebühr Gäste in €	Teilnehmer	mind. Umsatz in €	max. Umsatz in €	von	bis	Zeitdauer in h	Tage	Gesamtsumtdauer in h	Pause in min	Gesamtpausenzeit in min
Erste-Hilfe-Kurs ...	0	31	20	0	620	09:00	16:00	7:00	2	14:00:00	60	120
`Vogelgesicht´ und `Habsburger Kinn´ - Kann man da helfen?	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Grundzüge der Versorgung von Patienten mit Verletzungen im Gesicht	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Erkrankungen des Zahnfleisches und deren Therapie	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Transplantate und Lappen - Möglichkeiten der Behandlung von Weichteildefekten	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Die Indikation zu bariatrischen Operationen bei morbidem Adipositas	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Update Neuroonkologie	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Operations- und Behandlungsmethoden beim Mammakarzinom	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Infektionen und Schwangerschaft - Was ist zu beachten?	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Diabetes und Schwangerschaft	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Diabetische Nephropathie	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Periphere arterielle Verschlusskrankheit (PAVK) - Diagnostik, Bedeutung und moderne Therapiemöglichkeiten	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
EKG-Monitoring - lebensbedrohliche Zustände erkennen	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		

Diagnostik und Therapie des akuten Koronarsyndroms	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Vorsorgevollmacht, Betreuungsvollmacht, Patientenverfügung - aus juristischer und medizinischer Sicht	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Hirntod, Organspende und Organtransplantation	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Demenzerkrankung	0	20	30	0	600	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Palliativmedizin	0	20	30	0	600	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Sofortmaßnahmen, die Leben retten ...	0	18	20	0	360	09:00	16:00	7:00	1	7:00:00	60	60
Cardio-Pulmonale Notfälle	0	30	22	0	660	09:00	14:30	5:30	1	5:30:00	60	60
Beratungs- und Anleitungsgespräche zu den Expertenstandards des DNQP	0	25	20	0	500	14:30	17:30	3:00	1	3:00:00		
Thermoregulationsschulung	0	20	30	0	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Umgang mit Schwerhörigen und ihren Hörgeräten / -systemen im Pflegealltag	0	20	20	0	400	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Ansätze zur Prävention nosokomialer Pneumonien	0	20	30	0	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Mikroaspiration und Prävention von VAP* durch geeignete Tubus- und Kanülenwahl	0	20	30	0	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Beatmungstechnik	0	20	24	0	480	14:00	16:15	2:15	1	2:15:00		
Parenterale Ernährung zu Hause	0	20	30	0	600	14:30	17:00	2:30	1	2:30:00		
Parenterale Ernährung in der Intensivmedizin	0	20	20	0	400	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Moderne Starr- und Stützverbände	0	40	18	0	720	09:00	16:00	7:00	1	7:00:00	60	60
Kompression - Zug um Zug	0	20	20	0	400	13:30	15:00	1:30	1	1:30:00		
Ursachen, Formen und Behandlungsmöglichkeiten der Harninkontinenz	0	20	30	0	600	14:00	16:30	2:30	1	2:30:00		

Modernes Darmmanagement und Stuhlinkontinenz - Anale Irrigation	0	20	90	0	1800	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Patienten mit Portsystemen - Pflegerische Versorgung und spezielle Tipps zum Umgang mit Portanlagen	0	20	24	0	480	14:30	16:30	2:00	1	2:00:00		
Workshop: Intermittierender Katheterismus und externe Katheter (Kondomurinale) - Infektprävention leicht gemacht!	0	20	30	0	600	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Injektionstechniken und periphere Venenblutentnahme, steriles Legen eines Blasenverweilkatheters - Auffrischkurs	0	20	90	0	1800	14:00	16:30	2:30	1	2:30:00		
Stomaversorgung - Grundlagen der Stomaversorgung und Komplikationsbehandlung	0	20	30	0	600	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Stomaversorgung - Workshop	0	20	15	0	300	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Fortbildung für berufene hygienebeauftragte Schwestern/Pfleger der Klinikum Chemnitz gGmbH	0	20	40	0	800	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Grundlagen des Diabetes mellitus und Ernährungstherapie	0	20	90	0	1800	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
8. Intensivpflegetag der Klinikum Chemnitz gGmbH	13	28,5	90	1170	2565	08:30	15:00	6:30	1	6:30:00		0
Begleitung Sterbender und ihrer Angehörigen	10	20	20	200	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Überprüfung von ambulanten und stationären Einrichtungen der Altenpflege durch den MDK	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Heimbeatmung - Theorie und Praxis	30	30	20	600	600	14:30	17:30	3:00	1	3:00:00		
Umgang mit Demenzkranken	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		

Umgang mit Medikamenten	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
MRSA in Altenpflegeeinrichtungen - Die unsichtbare Bedrohung?	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Pflegenoten - Zeugnisse für <u>stationäre</u> Einrichtungen der Altenpflege	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Pflegenoten - Zeugnisse für <u>ambulante</u> Einrichtungen der Altenpflege	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Pflegevisite als Instrument der Qualitätssicherung	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Gesundheitsschutz in der Altenpflege - Der Mitarbeiter als bedeutendste Ressource eines Unternehmens	20	20	20	400	400	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Pflegedokumentation an der Klinikum Chemnitz gGmbH	0	20	30	0	600	14:00	16:15	2:15	1	2:15:00		
Pflegedokumentation auf Kinderstationen an der Klinikum Chemnitz gGmbH	0	20	20	0	400	14:00	16:15	2:15	1	2:15:00		
Dokumentation auf Intensivstationen und Rettungsstellen an der Klinikum Chemnitz gGmbH	0	20	20	0	400	13:30	15:30	2:00	1	2:00:00		
Aromapflege	15	25	20	300	500	14:00	17:00	3:00	1	3:00:00		
Bobath	0	20	14	0	280	14:00	17:00	3:00	1	3:00:00		
Mit allen Sinnen Essen - Orale Stimulation	20	40	15	300	600	08:00	15:15	7:15	1	7:15:00	75	75
Basale Stimulation in der Pflege / 3-Tage-Basisseminar	30	180	16	480	2880	08:00	15:15	7:15	3	21:45:00	75	225
Basale Stimulation in der Pflege / 3-Tage-Aufbauseminar	30	180	16	480	2880	08:00	15:15	7:15	3	21:45:00	75	225
Kinaesthetics Grundkurs-Lernphase / 3-Tage-Seminar	30	180	16	480	2880	08:00	15:00	7:00	3	21:00:00	60	180
Kinaesthetics Aufbaukurs-Lernphase / 3-Tage-Seminar	30	180	14	420	2520	08:00	15:00	7:00	3	21:00:00	60	180

Bewegungsworkshop Kinaesthetics - Anwender	0	30	16	0	480	08:30	12:00	3:30	1	3:30:00	30	30
Rückengerechter Patienten- transfer	0	40	16	0	640	08:00	14:30	6:30	1	6:30:00	75	75
Hautpflege bei Patienten jeden Alters	0	20	30	0	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Der Patientensuizid - Reflexi- onen aus der psychiatrisch- pflegerischen Praxis	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Irrwege und Auswege: Stressmanagement im Ver- sorgungsalltag	0	20	20	0	400	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Psychisch Kranke in der somatischen Klinik - Verste- hen und Begleiten als pflege- rische Herausforderung	0	20	30	0	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Unruhige, verwirrte und aggressive Patienten/innen im höheren Lebensalter - Neue Herausforderungen an Pfl- gende in allen Bereichen	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Zwischen Wahn und Wirklich- keit - Eindrücke aus der Lebenswelt eines Betroffenen	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Fremde Welten: Ausländische Patienten als besondere Herausforderung im klinisch- psychiatrischen Alltag	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Aggressive, gefährliche und übergriffige Patienten - Aku- tes Deeskalationsmanage- ment: Empfehlungen und Standpunkte aus der Akut- psychiatrie	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Im Griff der Sucht: Psychoso- ziale Folgen von Drogenab- hängigkeit in- und außerhalb der Klinik	0	20	30	0	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		

Folie a deux, der 'symbiotische Wahn' - Fall-darstellung eines seltenen psychiatrischen Krankheits-bildes	0	20	90	0	1800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Abhängigkeit von illegalen Drogen / 2-Tage-Seminar	20	50	12	240	600	15:00	18:30	3:30	2	7:00:00	30	60
Grundwissen Alkoholabhän-gigkeit	15	35	15	225	525	08:30	13:30	5:00	1	5:00:00	30	30
Das Phänomen Schlaf	10	20	40	400	800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Angst und Angstbewältigung	10	20	20	200	400	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Burnout - Lohnt es zu Brennen?	10	20	40	400	800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Familienkrankheit Alkoholis-mus	15	35	15	225	525	08:30	13:30	5:00	1	5:00:00	30	30
Stress und Stressbewältigung	10	20	30	300	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Sexualität und Krankheit	0	20	90	0	1800	14:30	16:30	2:00	1	2:00:00		
Schmerzmanagement - Teil I	10	20	30	300	600	14:00	17:00	3:00	1	3:00:00		
Schmerzmanagement - Teil II	10	20	30	300	600	14:00	17:00	3:00	1	3:00:00		
Schmerzmanagement - Teil III	10	20	30	300	600	14:00	17:00	3:00	1	3:00:00		
Schmerzmanagement- Teil IV	10	20	30	300	600	14:00	17:00	3:00	1	3:00:00		
Wundinfektion und MRSA - wirksam, effektiv und effizient behandeln	0	20	90	0	1800	14:00	17:00	3:00	1	3:00:00		
Grundlagen der Wundversor-gung	20	40	20	400	800	09:30	16:30	7:00	1	7:00:00	60	60
Wundversorgung - Recht und Dokumentation	20	40	20	400	800	09:30	16:30	7:00	1	7:00:00	60	60
Spezielle Krankheitsbilder Teil 1: Dekubitus und Diabeti-sches Fußulcus	20	40	20	400	800	09:30	16:30	7:00	1	7:00:00	60	60
Spezielle Krankheitsbilder Teil 2: Ulcus cruris und Kompres-sion	20	40	20	400	800	09:30	16:30	7:00	1	7:00:00	60	60
Chronische Wunden - Bau-stein I - Grundlagen der Wundbeurteilung	30	60	20	600	1200	08:30	16:00	7:30	1	7:30:00	90	90

Chronische Wunden - Baustein II - Grundlagen der Wundbehandlung	30	60	20	600	1200	08:30	16:00	7:30	1	7:30:00	90	90
Chronische Wunden - Baustein III - Phasengerechte Wundbehandlung	30	60	20	600	1200	08:30	16:00	7:30	1	7:30:00	90	90
Chronische Wunden - Baustein IV - Dekubitus	30	60	20	600	1200	08:30	16:00	7:30	1	7:30:00	90	90
Chronische Wunden - Baustein V - Das besondere Wundproblem	30	60	20	600	1200	08:30	16:00	7:30	1	7:30:00	90	90
Chronische Wunden - Baustein VI - Praxistraining (Pflege von Menschen mit chronischen Wunden)	30	60	20	600	1200	08:30	16:00	7:30	1	7:30:00	90	90
Grundstufe für die Weiterbildungen in den Gesundheitsfachberufen	900	900	90	81000	81000	08:00	15:15	7:15	31	226:33:45	75	2344
Weiterbildung zum/zur Praxisanleiter/in - Aufbaustufe	444	444	20	8880	8880	08:00	15:15	7:15	15	108:45:00	75	1125
Weiterbildung zur Fachkraft für Leitungsaufgaben in Gesundheitseinrichtungen - Aufbaustufe	1275	1275	20	25500	25500	08:00	15:15	7:15	40	290:00:00	75	3000
Weiterbildung zum/zur Fachgesundheits- und (Kinder-) Krankenpfleger/in für ITS und Anästhesie im Erwachsenenbereich - Aufbaustufe	1695	1695	20	33900	33900	08:00	15:15	7:15	59	425:56:15	75	4406
Zusatzqualifikation 'Pain-Nurse' nach den Richtlinien der DGSS (Deutsche Gesellschaft zum Studium des Schmerzes)	180	230	20	3600	4600	08:00	15:15	7:15	6	43:30:00	75	450
Lehrgang Behandlungspflege	296	296	20	5920	5920	13:45	17:00	3:15	20	65:00:00	15	300
Sedierung in der gastrointestinalen Endoskopie auf der Grundlage der S3-Leitlinie und des DEGEA*-Curriculums	595	595	20	11900	11900	09:00	17:00	8:00	3	24:00:00	75	225

Wundexperte - ICW	930	930	24	22320	22320	09:00	17:00	8:00	8	64:00:00	75	600
Infizierte chronische Wunde: Lokale Wundtherapie, Anti- septika, Silber und Schmerz- bekämpfung	150	150	25	3750	3750	09:00	17:00	8:00	1	8:00:00	75	75
Reanimation - für Ärzte	0	20	50	0	1000	15:00	17:15	2:15	1	2:15:00		
Reanimation allgemein-bei Erwachsenen	0	20	12	0	240	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Reanimation speziell und ausschließlich für Intensiv- und Anästhesiebereiche	0	20	12	0	240	13:30	15:00	1:30	1	1:30:00		
Elternschule - Wiederbele- bungsmaßnahmen im Kin- desalter	10	10	24	240	240	17:00	20:00	3:00	1	3:00:00		
Reanimation allgemein-bei Kindern bezogen auf alle Altersgruppen	0	20	12	0	240	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Reanimation speziell und ausschließlich für Kinder- Intensivbereiche	0	20	12	0	240	13:30	15:00	1:30	1	1:30:00		
Krankheit kann auch eine Chance sein	0	0	90	0	0	14:30	15:30	1:00	1	1:00:00		
Wenn das Wunschkind aus- bleibt	0	0	40	0	0	17:00	18:30	1:30	1	1:30:00		
Kopfschmerz / Migräne - homöopathisch behandelt	10	20	20	200	400	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
'Typische' Frauenheilmittel in der Homöopathie	10	20	20	200	400	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Kindertypen - Kindermittel in der Homöopathie	10	20	20	200	400	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Kräuter helfen heilen - Ge- wurz- und Heilkräuter in der Kinderheilkunde	10	20	40	400	800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Training für mehr Sicherheit als Praxisanleiter - Aufbau- kurs (2-Tage-Seminar)	80	100	15	1200	1500	08:00	15:00	7:00	2	14:00:00	60	120
'Patienten sind doch auch nur Menschen!' - Warum tun wir uns mit ihnen so schwer?	100	100	23	2300	2300	09:00	16:00	7:00	1	7:00:00	60	60

`Jetzt reicht's mir aber! Da platzt mir gleich der Kragen!' - unendlicher Frust.	100	100	23	2300	2300	09:00	16:00	7:00	1	7:00:00	60	60
`Meine Patienten. Mein Team. Mein Krankenhaus.` - Wie Leitungen das Unmögliche immer wieder möglich machen.	100	100	23	2300	2300	09:00	16:00	7:00	1	7:00:00	60	60
Lehrer-Eltern-Kind-Kommunikation	0	0	60	0	0	19:00	21:00	2:00	1	2:00:00		
Da ist es mir passiert ... - Kollegiale Austauschrunde und mehr	0	0	12	0	0	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Wie reden wir miteinander? - Unsere Kommunikation unter die Lupe genommen.	15	25	20	300	500	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Coaching für Führungskräfte (2-Tage-Seminar)	200	200	12	2400	2400	10:00	18:00	8:00	2	16:00:00	75	150
Training für mehr Sicherheit als Praxisanleiter - Grundlagenkurs (2-Tage-Seminar)	80	100	15	1200	1500	08:00	15:00	7:00	2	14:00:00	60	120
Training für mehr Sicherheit im Leitungsalltag - Grundlagenkurs (2-Tage-Seminar)	80	100	15	1200	1500	08:00	15:15	7:15	2	14:30:00	75	150
Floristisch-kreatives Gestalten zu Ostern	15	15	10	150	150	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Kreativ-Kurs 'Florale Collagen'	15	15	10	150	150	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Kreativ-Kurs 'Lichtblicke'	15	15	10	150	150	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Floristisch-kreatives Gestalten vor Weihnachten	15	15	10	150	150	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
PC - Einführungskurs	10	20	12	120	240	14:30	16:45	2:15	1	2:15:00		
Word 2003® - Grundlagen	10	20	12	120	240	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Word 2003® - Fortgeschrittene	10	20	12	120	240	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Excel® - Grundlagen	10	20	12	120	240	14:30	16:45	2:15	1	2:15:00		
Excel® - Fortgeschrittene	10	20	12	120	240	14:30	16:45	2:15	1	2:15:00		
PowerPoint® - Präsentation	10	20	12	120	240	14:30	16:45	2:15	1	2:15:00		

PowerPoint® - Präsentation	10	20	12	120	240	14:30	16:45	2:15	1	2:15:00		
Digitale Fotobearbeitung	10	20	12	120	240	14:30	16:45	2:15	1	2:15:00		
Legale und illegale Drogen - Rauschbrillen	0	0	30	0	0	14:00	16:00	2:00	1	2:00:00		
Legale und illegale Drogen - Rauschbrillen	0	0	30	0	0	14:00	16:00	2:00	1	2:00:00		
Aufgaben der Jugendhilfe im Kinderschutznetzwerk	0	0	30	0	0	15:00	16:00	1:00	1	1:00:00		
Prävention zu Berufsdermatosen	0	0	60	0	0	14:00	15:30	1:30	1	1:30:00		
Prävention: Vorsorge ist besser als Nachsorge	10	10	30	300	300	14:30	15:30	1:00	1	1:00:00		
Kiefergelenkstherapie	10	10	30	300	300	14:30	15:30	1:00	1	1:00:00		
Psychosomatik - ein Ausrufezeichen	15	25	20	300	500	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Notfallbox in Krisensituationen - eine Einführung zu den fünf Säulen der Identität nach Petzold	15	25	20	300	500	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Umgang mit der Trotzphase - Mein Kind wird selbständig	25	25	20	500	500	14:30	16:30	2:00	1	2:00:00		
Chaos im Kinderzimmer	25	25	20	500	500	14:30	16:30	2:00	1	2:00:00		
Am Ziel oder unterwegs? - Ein Blick auf die persönliche Berufsbiografie	15	25	20	300	500	15:00	17:00	2:00	1	2:00:00		
Großelternseminar - Oma/Opa werden ist nicht schwer, sein dagegen manchmal sehr	50	50	20	1000	1000	09:00	14:00	5:00	1	5:00:00	30	30
Verrückt. Ver-Rückt?	10	20	30	300	600	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Erkennen von und Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten von Kindern	50	50	20	1000	1000	09:00	14:00	5:00	1	5:00:00	30	30
Das andere Kind: Der Zappelphillip	10	20	40	400	800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Wie verhalte ich mich im Falle eines strafrechtlichen Ermittlungsverfahrens?	0	20	45	0	900	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		

Beginners - Englisch Grundkurs	40	40	18	720	720	16:00	19:00	3:00	5	15:00:00		
Small Talk - Englisch Aufbaukurs	40	40	18	720	720	16:00	19:00	3:00	5	15:00:00		
Englischkurs für Pflegende	60	60	15	900	900	14:30	16:45	2:15	10	22:30:00		
Englisch Refresher Course	35	35	18	630	630	16:00	19:00	3:00	1	3:00:00		
Pilates - eine Methode für gutes Körpergefühl (eine Informationsveranstaltung)	10	10	10	100	100	14:30	15:30	1:00	1	1:00:00		
Yoga - ein Weg zur Gesundheit (eine Informationsveranstaltung)	10	10	10	100	100	14:30	15:30	1:00	1	1:00:00		
Autogenes Training	40	40	12	480	480	15:45	16:45	1:00	8	8:00:00		
Massage für Jedermann (Rücken)	10	20	12	120	240	17:30	20:30	3:00	1	3:00:00		
Massage für Jedermann (Schultern)	10	20	12	120	240	17:30	20:30	3:00	1	3:00:00		
Massage für Jedermann (Füße)	10	20	12	120	240	17:30	20:30	3:00	1	3:00:00		
Qigong-Gymnastik	12,5	12,5	12	150	150	15:00	16:30	1:30	1	1:30:00		
Aquagymnastik/Aquafitness	25	35	8	200	280	16:30	17:15	0:45	5	3:45:00		
Essen und Leben - Die bunte Welt der Vitamine und Mineralstoffe	10	20	40	400	800	14:30	16:00	1:30	1	1:30:00		
Der Urwald brennt für unser Essen!	0	0	20	0	0	16:30	19:00	2:30	1	2:30:00		
Wald - Die fantastischen 7 - Eine Reise zu den letzten Urwäldern	0	0	20	0	0	16:30	19:00	2:30	1	2:30:00		
				249.890	367.745			714:30	556	2124:45	3180	16.080

Anlage 2: Tabelle Kosten und Erlöse 2009

Kostenartenbezeichnung	Wert
L+G Pflegedienst	12.253,39 €
L+G Pflegedienst	12.994,33 €
L+G Pflegedienst	12.885,98 €
L+G Pflegedienst	13.236,88 €
L+G Pflegedienst	13.464,30 €
L+G Pflegedienst	13.416,17 €
L+G Pflegedienst	14.206,46 €
L+G Pflegedienst	14.373,33 €
L+G Pflegedienst	14.664,84 €
L+G Pflegedienst	14.413,95 €
L+G Pflegedienst	16.368,07 €
L+G Pflegedienst	16.399,65 €
L+G Pflegedienst RB	346,50 €
L+G Pflegedienst RB	442,80 €
L+G Pflegedienst RB	224,70 €
L+G Pflegedienst BD	547,94 €
L+G Pflegedienst BD	541,01 €
L+G Pflegedienst BD	714,41 €
L+G Pflegedienst BD	443,90 €
L+G Pflegedienst BD	541,01 €
L+G Pflegedienst BD	433,50 €
L+G Pflegedienst BD	579,16 €
L+G Pflegedienst BD	897,35 €
L+G Pflegedienst BD	107,51 €
Url./Weihn.Pfleged.	10.143,88 €
L+G Sonst.Personal	11,50 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.508,34 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.625,54 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.640,74 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.656,33 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.709,28 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.681,97 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.804,02 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.916,31 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.821,27 €
Soz.Abg.Pflegedienst	2.814,36 €
Soz.Abg.Pflegedienst	5.322,28 €
Soz.Abg.Pflegedienst	3.176,08 €
Unfallv.Pflegedienst	566,57 €
Altersv.Pflegedienst	270,33 €
Altersv.Pflegedienst	270,33 €
Altersv.Pflegedienst	270,33 €
Altersv.Pflegedienst	270,33 €
Altersv.Pflegedienst	280,98 €
Altersv.Pflegedienst	280,98 €
Altersv.Pflegedienst	280,98 €
Altersv.Pflegedienst	280,98 €
Altersv.Pflegedienst	280,98 €
Altersv.Pflegedienst	273,94 €
Altersv.Pflegedienst	273,94 €

Altersv.Pflegedienst	273,94 €
Altersv.Pflegedienst	273,94 €
Altersv.Pflegedienst	278,78 €
Altersv.Pflegedienst	265,85 €
Altersv.Pflegedienst	278,36 €
Altersv.Pflegedienst	278,03 €
Altersv.Pflegedienst	333,71 €
Altersv.Pflegedienst	295,12 €
Altersv.Pflegedienst	698,07 €
Altersv.Pflegedienst	416,82 €
Altersv.Pflegedienst	359,83 €
Son.PA ZZ med. Kost.	10,00 €
Son.PA ZZ med. Kost.	5,00 €
Son.PA ZZ med. Kost.	5,00 €
Son.PA ZZ med. Kost.	5,00 €
Son.PA ZZ med. Kost.	10,00 €
Son.PA ZZ med. Kost.	22,02 €
Son.PA ZZ med. Kost.	23,18 €
Verbrauchsmat.(MAWI)	167,55 €
Verbrauchsmat.(MAWI)	5,99 €
Feindesinfektionsm.	7,25 €
Feindesinfektionsm.	20,53 €
Med.Fachbücher <51,1	640,54 €
Rein.-GrobdesinfMAWI	23,77 €
Rein.-GrobdesinfMAWI	0,66 €
Rein.-GrobdesinfMAWI	1,73 €
KH-Wäsche	112,62 €
Haushaltsverbr.mittl	6,14 €
Haushaltsverbr.mittl	8,62 €
Haushaltsverbr.mittl	6,25 €
Haushaltsverbr.mittl	9,38 €
Geschirr,Bestecke	10,92 €
Sonst.Wirtsch.bed.	3,81 €
Sonst.Wirtsch.bed.	1,14 €
Sonst.Wirtsch.bed.	0,57 €
Sonst.Wirtsch.bed.	15,35 €
Sonst.Wirtsch.bed.	9,21 €
Sonst.Wirtsch.bed.	63,00 €
Sonst.Wirtsch.bed.	1,14 €
Sonst.Wirtsch.bed.	17,20 €
Sonst.Wirtsch.bed.	7,26 €
Sonst.Wirtsch.bed.	1,43 €
Sonst.Wirtsch.bed.	51,59 €
Sonst.Wirtsch.bed.	1,14 €
Sonst.Wirtsch.bed.	1,71 €
Wäschereinig.	12,92 €
Wäschereinig.	12,92 €
Wäschereinig.	16,15 €
Wäschereinig.	0,90 €
Wäschereinig.	1,97 €

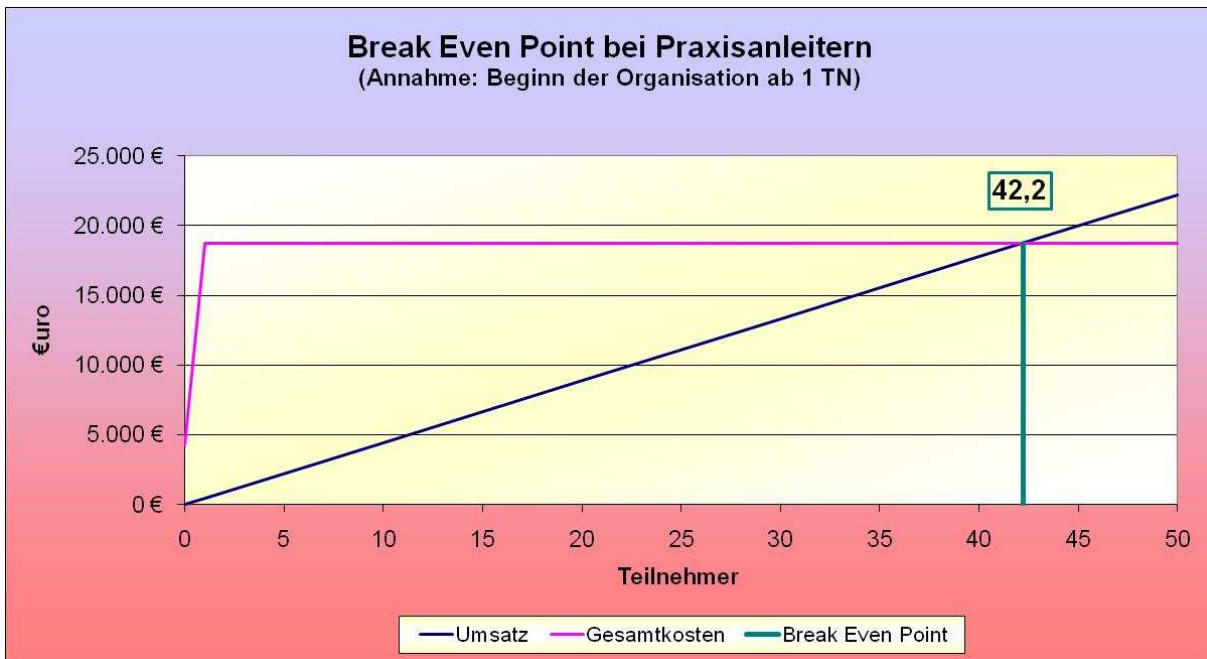
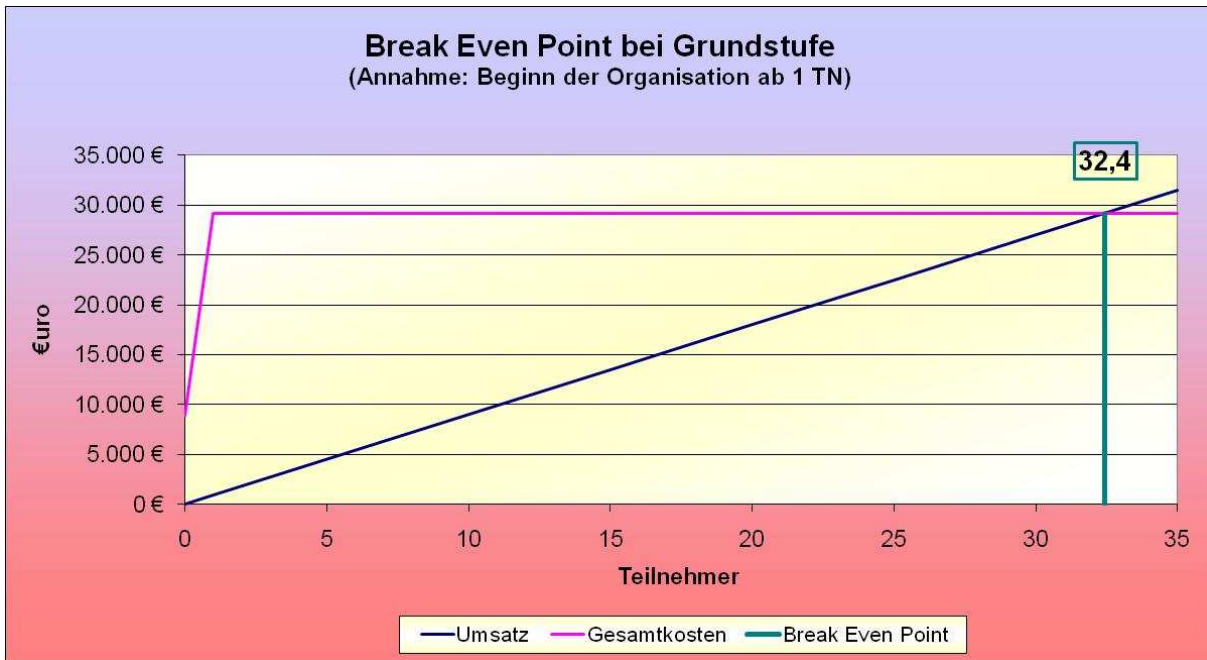
Wäschereinig.	12,92 €
Wäschereinig.	3,60 €
Wäschereinig.	7,88 €
Wäschereinig.	12,92 €
Wäschereinig.	1,80 €
Wäschereinig.	7,88 €
Wäschereinig.	16,15 €
Wäschereinig.	12,92 €
Wäschereinig.	16,15 €
Wäschereinig.	12,92 €
Wäschereinig.	12,92 €
Wäschereinig.	16,15 €
Büromat.	100,55 €
Büromat.	0,45 €
Büromat.	1,52 €
Büromat.	2,96 €
Büromat.	3,47 €
Büromat.	14,73 €
Büromat.	18,33 €
Büromat.	31,30 €
Büromat.	4,88 €
Büromat.	4,88 €
Büromat.	0,79 €
Büromat.	0,14 €
Büromat.	1,74 €
Büromat.	0,90 €
Büromat.	0,86 €
Büromat.	0,75 €
Büromat.	0,75 €
Büromat.	0,75 €
Büromat.	0,93 €
Büromat.	0,93 €
Büromat.	0,95 €
Büromat.	0,98 €
Büromat.	0,57 €
Büromat.	13,57 €
Büromat.	5,43 €
Büromat.	0,29 €
Büromat.	44,03 €
Büromat.	10,59 €
Büromat.	10,59 €
Büromat.	10,59 €
Büromat.	10,59 €
Büromat.	1,09 €
Büromat.	1,09 €
Büromat.	1,09 €
Büromat.	1,09 €
Büromat.	0,60 €
Büromat.	1,46 €
Büromat.	1,39 €
Büromat.	5,57 €
Büromat.	9,16 €
Büromat.	44,03 €

Büromat.	1,57 €
Büromat.	1,78 €
Büromat.	0,36 €
Büromat.	0,71 €
Büromat.	3,62 €
Büromat.	6,14 €
Büromat.	1,33 €
Büromat.	4,07 €
Büromat.	2,78 €
Büromat.	1,45 €
Büromat.	12,38 €
Büromat.	4,18 €
Büromat.	0,50 €
Büromat.	6,07 €
Büromat.	6,07 €
Büromat.	6,07 €
Büromat.	6,07 €
Büromat.	20,23 €
Büromat.	20,23 €
Büromat.	20,23 €
Büromat.	20,23 €
Büromat.	8,33 €
Büromat.	8,33 €
Büromat.	8,33 €
Büromat.	8,33 €
Büromat.	9,88 €
Büromat.	9,88 €
Büromat.	9,88 €
Büromat.	9,88 €
Büromat.	9,27 €
Büromat.	13,57 €
Büromat.	2,83 €
Büromat.	5,43 €
Büromat.	0,57 €
Büromat.	0,75 €
Büromat.	0,18 €
Büromat.	2,90 €
Büromat.	7,39 €
Büromat.	10,20 €
Büromat.	1,64 €
Büromat.	4,59 €
Büromat.	4,18 €
Büromat.	1,32 €
Büromat.	1,77 €
Büromat.	3,40 €
Büromat.	14,40 €
Büromat.	45,22 €
Büromat.	0,69 €
Büromat.	1,01 €
Büromat.	0,14 €
Büromat.	0,69 €
Büromat.	1,01 €
Büromat.	0,14 €

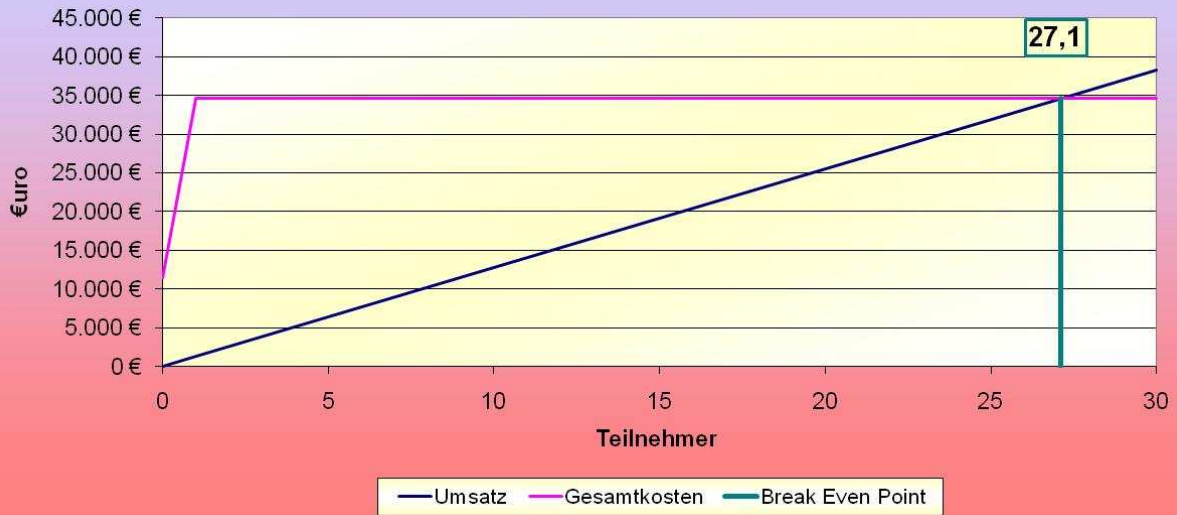
Büromat.	2,78 €
Büromat.	4,36 €
Büromat.	8,87 €
Büromat.	11,08 €
Büromat.	0,24 €
Büromat.	3,62 €
Büromat.	4,36 €
Büromat.	1,84 €
Büromat.	1,07 €
Büromat.	33,92 €
Büromat.	0,79 €
Büromat.	0,79 €
Büromat.	0,79 €
Büromat.	0,68 €
Büromat.	0,68 €
Büromat.	0,68 €
Büromat.	0,68 €
Büromat.	2.104,48 €
Druckarbeiten	40,16 €
Druckarbeiten	40,16 €
Druckarbeiten	132,52 €
Druckarbeiten	59,83 €
Druckarbeiten	26,78 €
Druckarbeiten	44,87 €
Druckarbeiten	14,96 €
Druckarbeiten	49,86 €
Druckarbeiten	13,39 €
Druckarbeiten	26,78 €
Druckarbeiten	273,00 €
Druckarbeiten	0,82 €
Druckarbeiten	132,52 €
Druckarbeiten	62,33 €
Druckarbeiten	26,77 €
Druckarbeiten	5,84 €
Druckarbeiten	4.184,65 €
EDV-Mat.-Pap.Etiket.	93,42 €
EDV-Mat.-Pap.Etiket.	140,12 €
EDV-Mat.-Pap.Etiket.	72,83 €
EDV-Mat.-Pap.Etiket.	132,76 €
EDV-Mat.-Pap.Etiket.	4,97 €
Reisekosten	54,60 €
Reisekosten	26,00 €
Reisekosten	9,25 €
Inst.EDV-Technik	300,12 €
Versicherungen	319,42 €
AFA geringw.Anl.verm	31,00 €
AFA geringw.Anl.verm	76,84 €
AFA geringw.Anl.verm	67,00 €
AFA geringw.Anl.verm	120,62 €
AFA geringw.Anl.verm	74,00 €
AFA geringw.Anl.verm	74,00 €
AFA geringw.Anl.verm	74,00 €
AFA geringw.Anl.verm	74,00 €
AFA geringw.Anl.verm	80,00 €

AFA geringw.Anl.verm	73,00 €
AFA geringw.Anl.verm	10,00 €
AFA geringw.Anl.verm	74,00 €
AFA geringw.Anl.verm	10,00 €
AFA geringw.Anl.verm	73,00 €
AFA geringw.Anl.verm	10,00 €
AFA geringw.Anl.verm	75,00 €
AFA geringw.Anl.verm	10,00 €
AFA geringw.Anl.verm	73,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	36,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	286,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	33,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	286,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	36,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	14,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	287,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	36,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	284,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	37,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	277,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	34,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	221,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	35,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	223,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	36,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	223,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	34,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	14,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	223,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	35,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	225,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	36,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	224,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	36,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	15,00 €
AFA Anl.v.>410 EUR	97,00 €
Sonst.Aufw.GmbH	405,00 €
Gesamtkosten	228.204,58 €
12% der Gesamtkosten	27.384,55 €

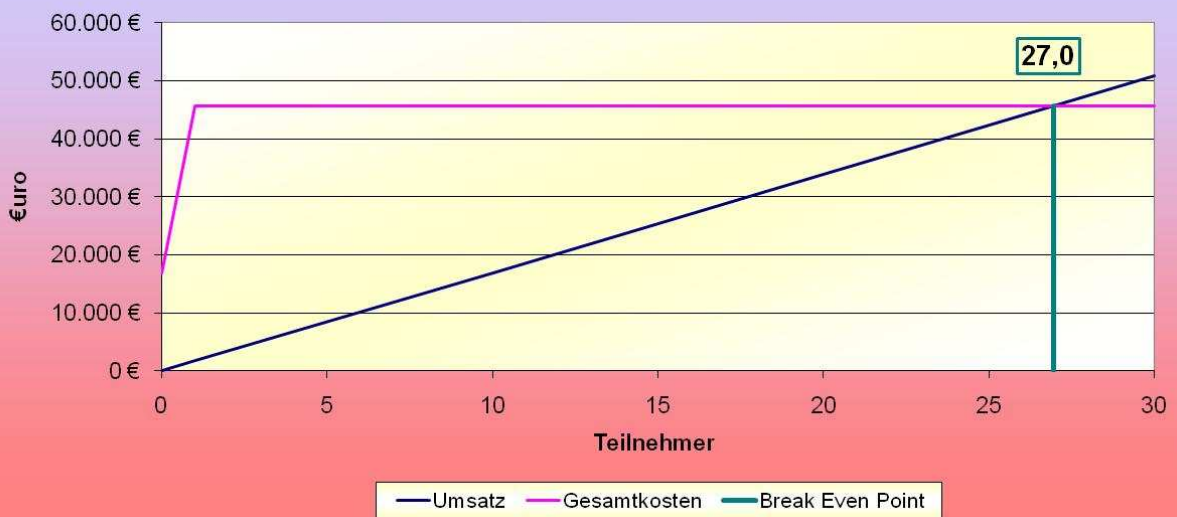
Anlage 3: Break- Even Point der Fachweiterbildungen



Break Even Point bei Stationsleitung (Annahme: Beginn der Organisation ab 1 TN)



Break Even Point bei ITS & Anästhesie (Annahme: Beginn der Organisation ab 1 TN)



Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, den 19.08.2010

Kirsten Lenk