

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

---

Verfasser:

**Hartmut Hug**, Dipl.-Hdl., Argenbühl

**Alfons Kaier**, Dipl.-Hdl., Überlingen

**Matthias Schmid**, Dipl.-Hdl., Sigmaringen

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu



[mvurl.de/t9mx](http://mvurl.de/t9mx)



Der Merkur Verlag Rinteln kooperiert mit JL Education. JL Education bietet lehrplangerechte, didaktisch aufbereitete Erklärvideos für den Wirtschaftsunterricht. Erklärvideos und Materialien des Verlags sind aufeinander abgestimmt und werden an geeigneter Stelle verlinkt. Die Kombination unterschiedlicher Lernmedien erleichtert und erweitert den Spielraum für einen übergreifenden Kompetenzerwerb.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen. Die in diesem Buch zitierten und verlinkten Internetseiten wurden vor der Veröffentlichung auf rechtswidrige Inhalte in zumutbarem Umfang untersucht. Rechtswidrige Inhalte wurden nicht gefunden. Bei der Aktivierung von Links baut Ihr Browser ggf. eine direkte Verbindung mit den Servern von Drittanbietern (z.B. YouTube) auf. Auf die dort gesammelten Daten haben wir keinen Einfluss.

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

\* \* \* \* \*

7. Auflage 2023

© 2008 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

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

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0582-07

ISBN 978-3-8120-0582-1

# Vorwort

Dieses Lehrbuch umfasst alle im Bildungsplan „Betriebswirtschaft“ für das kaufmännische Berufskolleg II des Landes Baden-Württemberg (gültig seit August 2018) geforderten Kompetenzbereiche und Lerninhalte.

Für Ihre Arbeit mit dem vorgelegten Schulbuch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Um dem **Konzept des kompetenzorientierten Unterrichts** gerecht zu werden, bietet das Schulbuch berufsbezogene Situationen und Aufgaben zu Modellunternehmen aus verschiedenen Branchen an. Die Schülerinnen und Schüler können dadurch eine umfassende berufliche, gesellschaftliche und personale Handlungskompetenz erwerben. Als Bezugspunkt für die Lernsituationen, Beispiele und weitere Aufgabenstellungen dienen die Modellunternehmen des vorangestellten **fiktiven Gewerbeparks Ulm** (branchenübergreifender Ansatz).
- Die Lerninhalte werden zu **klar abgegrenzten Einheiten** zusammengefasst, die sich in die Bereiche Lernsituation, Stoffinformation, Zusammenfassungen und Kompetenztraining aufgliedern. Viele Merksätze, Beispiele und Schaubilder veranschaulichen die praxisbezogenen Lerninhalte.
- Das Symbol **Vorlage** zeigt an, dass zur Bearbeitung der nebenstehenden Aufgabe eine Vorlage (Blankotabelle, Rechenschema o. Ä. in Form ausfüllbarer PDFs) zum Download zur Verfügung steht. Die Vorlagen können mithilfe der unter den Symbolen platzierten **QR-Codes** oder der dort angegebenen **Links** abgerufen und heruntergeladen werden. Die Vorlagen finden Sie ebenfalls unter [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de), Suche „0582“, Mediathek „Zusatzmaterial (ZIP)“. Dort können Sie auch eine Gesamt-PDF der Vorlagen herunterladen.
- Themenbereiche, die mit dem nebenstehenden Symbol gekennzeichnet sind, werden zusätzlich in **Erklärvideos** veranschaulicht. Die jeweiligen Strukturzusammenhänge werden didaktisch verständlich erläutert. Die Erklärvideos vergrößern den didaktisch-methodischen Handlungsspielraum und ermöglichen in ihrem Zusammenspiel mit dem Schulbuch die **sinnvolle Verknüpfung fachlicher und digitaler Kompetenzen**. 
- Die **fakultativen Inhalte**, welche den späteren Einstieg in das zweite Jahr einer Wirtschaftsoberschule ermöglichen sollen, sind mit nebenstehendem Symbol gekennzeichnet. 
- Für den Unterricht in den **Fächern „Steuerung und Kontrolle“ und „Gesamtwirtschaft“** am BK II stehen des Weiteren die folgenden Schulbücher zur Verfügung:
  - **„Kaufmännische Steuerung und Kontrolle für das kaufmännische Berufskolleg II“** (Merkurbuch 0583),
  - **„Gesamtwirtschaft für das kaufmännische Berufskolleg II“** (Merkurbuch 0530).

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser



## Ihr Schlüssel zum Lernerfolg

Dieser Schlüssel ermöglicht den **Zugriff zu sämtlichen Erklärvideos** aus dem Merkur-Schulbuch.

Sollte es später neue Videos oder Arbeitshilfen zu dem Buch geben, können diese ebenfalls mithilfe des Schlüssels abgerufen werden.

**Link zur Playlist:** [mvurl.de/ry5y](https://mvurl.de/ry5y)

# Inhaltsverzeichnis

## Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Ulm und seiner Unternehmen

1	Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Ulm	13
2	Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH	14
3	Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)	18

## Kompetenzbereich 1: Leistungserstellung

1	Leistungserstellungsprozesse als Kernprozesse eines Industrieunternehmens	20
2	Den Weg der Produktentstehung aufzeigen	21
	<b>Lernsituation 1: Ideen generieren und bewerten</b>	<b>21</b>
2.1	Begriff Produkt und Überblick über die Prozesse der Produktentstehung	22
2.2	Prozess Produktentstehung	22
2.2.1	Teilprozess Produktplanung	22
	2.2.1.1 Anstoß zur Produktplanung	23
	2.2.1.2 Ideengewinnung	25
	2.2.1.3 Ideenbewertung und Ideenauswahl	27
2.2.2	Teilprozess Forschung und Entwicklung	28
2.2.3	Teilprozess Produktgestaltung	30
	2.2.3.1 Produktgestaltung und Kostenentwicklung	30
	2.2.3.2 Produktgestaltung und Lebensphasen eines Produkts	31
2.3	Nachhaltigkeit im Rahmen der Leistungserstellung beurteilen	33
2.3.1	Bedeutung der Nachhaltigkeit	33
2.3.2	Lösungsansätze für Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette	35
2.3.3	Das Cradle-to-Cradle-Prinzip als Beispiel für eine nachhaltige Leistungserstellung	37
2.4	Produktdokumente erstellen und interpretieren	45
	<b>Lernsituation 2: Stücklisten erstellen und interpretieren</b>	<b>45</b>
2.4.1	Ziel der Produktdokumentation	48
2.4.2	Arten der Produktdokumente	49
	2.4.2.1 Konstruktionszeichnung	49
	2.4.2.2 Strukturbaum (Erzeugnisbaum)	52
	2.4.2.3 Stücklisten	53
	2.4.2.4 Basisarbeitsplan	58
3	Bei unterschiedlichen fertigungstechnischen Rahmenbedingungen Fertigungsverfahren beschreiben und bewerten	64
	<b>Lernsituation 3: Fertigungsverfahren vergleichen und bewerten</b>	<b>64</b>
3.1	Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen	65
3.2	Unterschiedliche Fertigungsverfahren beschreiben und bewerten	66

3.2.1	Fertigungsverfahren nach der Organisation der Fertigung .....	66
3.2.1.1	Werkstattfertigung .....	66
3.2.1.2	Fließfertigung .....	67
3.2.1.3	Inselfertigung (Gruppenfertigung) .....	70
3.2.1.4	Digitalisierung von Produktionsprozessen – Industrie 4.0 .....	72
3.2.2	Internationale Produktionsstandards .....	76
3.2.3	Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung (Fertigungstypen) unterscheiden und die Auswirkungen auf die Mitarbeiter beschreiben .....	78
3.2.4	Zusammenhang zwischen Fertigungslosen und Kosten: optimale Losgröße ....	80
3.2.4.1	Begriff und Bestimmungsfaktoren der optimalen Losgröße .....	80
3.2.4.2	Berechnung der optimalen Losgröße .....	81
	<b>4 Bedarfsermittlung</b> .....	88
4.1	Bestandsarten .....	88
4.2	Bedarfsarten .....	91
4.3	Verfahren der Bedarfsermittlung .....	92
4.3.1	Bruttobedarfsrechnung .....	92
4.3.2	Nettobedarfsrechnung .....	93
	<b>5 Produktionsterminplanung</b> .....	100
	<b>Lernsituation 4: Netzplan erstellen und interpretieren</b> .....	<b>100</b>
5.1	Aufgaben und Planungshorizonte der Produktionsterminplanung .....	101
5.2	Netzplantechnik als Instrument der Auftragsterminierung .....	102
5.2.1	Ablauf des Verfahrens .....	102
5.2.2	Darstellungsmöglichkeiten .....	103
5.2.3	Vorteile der Netzplantechnik .....	107
5.3	Maschinenbelegungsplan und Auftragsfolgediagramm zur Kapazitätssteuerung erstellen .....	107
<b>6</b>	<b>Rationalisierungsmaßnahmen im Hinblick auf deren ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen bewerten</b> .....	<b>112</b>
	<b>Lernsituation 5: Rationalisierungsmaßnahmen beschreiben und die Auswirkungen erkennen</b> .....	<b>112</b>
6.1	Begriff, Anlässe und Ziele der Rationalisierung .....	113
6.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung .....	114
6.2.1	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen .....	114
6.2.2	Standardisierung .....	114
<b>7</b>	<b>Betriebliche Kennzahlen berechnen und hinsichtlich ihrer ökonomischen Bedeutung interpretieren</b> .....	<b>117</b>
	<b>Lernsituation 6: Arbeitsproduktivität beschreiben und beurteilen</b> .....	<b>117</b>
7.1	Produktivität .....	118
7.2	Wirtschaftlichkeit .....	119
	<b>8 Qualitätsmanagement</b> .....	<b>122</b>
	<b>Lernsituation 7: Qualitätssicherungsverfahren anwenden</b> .....	<b>122</b>
8.1	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement .....	123
8.2	Maßnahmen für ein Qualitätsmanagement .....	123
8.2.1	Qualitätsmanagementsysteme .....	123
8.2.2	Konzept des Total Quality Managements (TQM) .....	124
8.2.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen .....	124



**Kompetenzbereich 2: Personalwirtschaft**

**1 Möglichkeiten der Personalbeschaffung beschreiben sowie eine Personalauswahl unter Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben durchführen . 128**

**Lernsituation 1: Personalauswahl durchführen ..... 128**

1.1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft ermitteln ..... 133

1.2 Brutto- und Nettopersonalbedarf berechnen ..... 134

1.3 Möglichkeiten der Personalbeschaffung beschreiben ..... 136

1.3.1 Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung ..... 136

1.3.2 Interne und externe Personalbeschaffung ..... 137

1.4 Personalauswahl durchführen ..... 138

1.4.1 Ablauf des Auswahl- und Einstellungsverfahrens ..... 138

1.4.2 Formulierung von Stellenbeschreibungen und Stellenanzeigen ..... 140

1.4.3 Überprüfung eingehender Bewerbungen ..... 143

1.4.3.1 Sortieren der Bewerbungsunterlagen ..... 143

1.4.3.2 Durchführung der Personalauswahl ..... 147

1.4.3.3 Personalauswahlentscheidung unter Berücksichtigung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes ..... 152

**2 Arbeitsverträge abschließen und beenden ..... 161**

**Lernsituation 2: Einen Arbeitsvertrag auswerten ..... 161**

2.1 Begriff und Inhalte eines Arbeitsvertrags ..... 163

2.2 Pflichten und Rechte aus dem Arbeitsvertrag ..... 166

2.3 Die Kündigungsvorschriften bei der Beendigung von Arbeitsverträgen anwenden ..... 168

**Lernsituation 3: Mitarbeiter freisetzen ..... 168**

2.3.1 Notwendigkeit von Personalfreisetzungen ..... 169

2.3.2 Vertragsablauf, Auflösungsvertrag ..... 169

2.3.3 Kündigung ..... 170

2.3.3.1 Begriff Kündigung ..... 170

2.3.3.2 Arten der Kündigung ..... 171

2.3.3.3 Kündigungsschutz ..... 175

2.3.4 Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer erkennen ..... 176

**3 Bruttolöhne unterschiedlicher Lohnformen ermitteln ..... 180**

**Lernsituation 4: Eine Lohnberechnung überprüfen ..... 180**

3.1 Überblick ..... 181

3.2 Zeitlohn ..... 181

3.3 Akkordlohn ..... 182

3.3.1 Voraussetzungen für die Entlohnung nach Akkordlohn ..... 182

3.3.2 Einzelakkord ..... 182

3.3.3 Gruppenakkord ..... 185

3.3.4 Beurteilung des Akkordlohns ..... 185

3.4 Prämienlohn ..... 185

3.5 Erfolgsbeteiligung (Mitarbeiterbeteiligung) ..... 187

**4 Anlässe, Arten und Ziele der Personalbeurteilung unterscheiden ..... 192**



<b>Lernsituation 5: Leistungs- und Entwicklungsbeurteilung unterscheiden und Beurteilungsfehler erkennen</b> . . . . .		<b>192</b>
4.1	Anlässe und Arten der Personalbeurteilung . . . . .	193
4.2	Aufgaben und Ziele der Personalbeurteilung . . . . .	194
4.3	Durchführung der Personalbeurteilung . . . . .	195
4.3.1	Beurteilungskriterien . . . . .	195
4.3.2	Beurteilungsformen . . . . .	195
4.3.3	Typische Beurteilungsfehler . . . . .	197
4.3.4	Schaffung von Akzeptanz . . . . .	197
<b>5</b>	<b>Aussagekraft von Arbeitszeugnissen untersuchen</b> . . . . .	<b>198</b>
<b>Lernsituation 6: Arbeitszeugnisse prüfen und bewerten</b> . . . . .		<b>198</b>
5.1	Arten von Arbeitszeugnissen . . . . .	199
5.2	Zeugnis-codes und ihre Bedeutung . . . . .	201
<b>6</b>	<b>Instrumente der Personalführung und Mitarbeitermotivation sowie Maßnahmen der Personalentwicklung darstellen und einordnen</b> . . . . .	<b>204</b>
<b>Lernsituation 7: Instrumente der Personalführung zusammenstellen und überprüfen</b> . . . . .		<b>204</b>
6.1	Begriffe Leitung und Führung sowie die Grundlagen der Personalführung . . . . .	205
6.2	Mitarbeitermotivation . . . . .	206
6.2.1	Begriffe Motivation und Motivationstheorie . . . . .	206
6.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg . . . . .	207
6.2.3	Grundsätze der Personalführung . . . . .	208
6.2.4	Führungsstile . . . . .	208
6.2.5	Führungsmethoden . . . . .	209
6.3	Personalentwicklung . . . . .	210
6.3.1	Begriff Personalentwicklung . . . . .	210
6.3.2	Ermittlung des Entwicklungsbedarfs durch Mitarbeitergespräche . . . . .	210
6.3.3	Maßnahmen zur Personalentwicklung . . . . .	211
	6.3.3.1 Personalbildung . . . . .	211
	6.3.3.2 Personalförderung . . . . .	212
	6.3.3.3 Arbeitsstrukturierung . . . . .	212
6.3.4	Ziele der Personalentwicklung . . . . .	214



## Kompetenzbereich 3: Investition und Finanzierung

<b>1</b>	<b>Investitionsziele und Investitionsarten darstellen</b> . . . . .	<b>217</b>
<b>Lernsituation 1: Eine Investitionsentscheidung hinsichtlich Zielsetzung und Kapitalbedarf vorbereiten</b> . . . . .		<b>217</b>
1.1	Begriff, Ziele und Arten von Investitionen . . . . .	218
1.1.1	Begriff Investition . . . . .	218
1.1.2	Investitionsziele . . . . .	219
1.1.3	Investitionsarten . . . . .	220
1.2	Ermittlung des Kapitalbedarfs . . . . .	221
1.2.1	Zusammensetzung des Kapitalbedarfs . . . . .	221
1.2.2	Kapitalbedarfsrechnung . . . . .	222

<b>2</b>	<b>Investitionsalternativen rechnerisch und durch Gegenüberstellung von Chancen und Risiken vergleichen</b>	227
2.1	Einsatz statischer Verfahren der Investitionsrechnung zum Vergleich von Investitionsalternativen	227
	<b>Lernsituation 2: Eine Investitionsentscheidung mittels statischer Rechenverfahren vorbereiten</b>	<b>227</b>
2.1.1	Grundsätzliches zur Investitionsrechnung	228
2.1.2	Begriff und Arten der statischen Verfahren der Investitionsrechnung	228
2.1.2.1	Kostenvergleichsrechnung	229
2.1.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	231
2.1.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	232
2.1.2.4	Amortisationsrechnung	233
2.2	Einsatz dynamischer Verfahren der Investitionsrechnung zum Vergleich von Investitionsalternativen	237
	<b>Lernsituation 3: Eine Investitionsentscheidung mittels dynamischer Rechenverfahren vorbereiten</b>	<b>237</b>
2.2.1	Grundlagen der dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	238
2.2.2	Kapitalwertmethode	239
2.2.3	Interne Zinsfußmethode	242
2.2.4	Kritik an den dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	244
2.3	Ganzheitliche Betrachtung einer Investitionsentscheidung	244
<b>3</b>	<b>Formen der Finanzierung darstellen und vergleichen</b>	249
3.1	Begriff und Formen der Finanzierung im Überblick	249
3.2	Verschiedene Arten der Innenfinanzierung darstellen	251
	<b>Lernsituation 4: Abschreibungsrückflüsse tabellarisch darstellen und interpretieren</b>	<b>251</b>
3.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsrückflüssen	252
3.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	254
3.3	Verschiedene Arten der Kreditfinanzierung vergleichen	258
3.3.1	Begriff und Arten der Kreditfinanzierung	258
3.3.2	Im Rahmen der kurzfristigen Fremdfinanzierung Kontokorrentkredit und Lieferantenkredit vergleichen	260
	<b>Lernsituation 5: Beurteilen, ob die Bezahlung einer Eingangsrechnung unter Skontoabzug bei gleichzeitiger Inanspruchnahme eines Kontokorrentkredits sinnvoll ist</b>	<b>260</b>
3.3.2.1	Kontokorrentkredit	261
3.3.2.2	Lieferantenkredit (Warenkredit)	263
3.3.3	Mittel- und langfristige Kreditfinanzierung vergleichen	267
	<b>Lernsituation 6: Ausgewählte Darlehensbedingungen aus einem Darlehensvertrag herausarbeiten</b>	<b>267</b>
3.3.3.1	Bankdarlehen	268
3.3.3.2	Darlehensformen	270
3.3.3.3	Industrieobligation als Beispiel für einen Kapitalmarktkredit	274
3.4	Leasing als spezielle Finanzierungsform im Vergleich zur Kreditfinanzierung untersuchen	278





<b>Lernsituation 7: Finanzierung eines Kleintransporters durch Leasing oder Bankkredit vergleichen</b>		<b>278</b>
3.4.1	Begriff Leasing	278
3.4.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	279
3.4.3	Rechnerischer Vergleich von Finance-Leasing und Kreditfinanzierung	280
3.4.4	Beurteilung des Leasings	282
3.4.5	Beurteilung der Fremdfinanzierung	282
3.5	Möglichkeiten der Kreditsicherung beschreiben und vorschlagen	286
<b>Lernsituation 8: Auf der Grundlage von Bilanzen Kreditsicherheiten vorschlagen und begründet auswählen</b>		<b>286</b>
3.5.1	Überblick über Möglichkeiten der Kreditsicherung	287
3.5.2	Personalkredite	287
	3.5.2.1 Bürgschaftskredit	287
	3.5.2.2 Zessionskredit	288
3.5.3	Realkredite	290
	3.5.3.1 Sicherungsübereignungskredit	290
	3.5.3.2 Grundschuldkredit	292
3.6	Finanzierungskonzept erstellen und Konsequenzen erkennen	299
<b>Lernsituation 9: Innen- und Außenfinanzierungsmöglichkeiten für ein Investitionsvorhaben prüfen</b>		<b>299</b>
3.6.1	Finanzierungsziele und Finanzierungsregeln	301
	3.6.1.1 Ziele der Finanzierung	301
	3.6.1.2 Finanzierungsregeln	302
3.6.2	Bedeutung des Ratings bei der Unternehmensfinanzierung	305
	3.6.2.1 Grundsätzliches zum Rating	305
	3.6.2.2 Rating durch Banken	306
	3.6.2.3 Rating durch Ratingagenturen	306
	3.6.2.4 Vergleich von internem und externem Rating	307
3.6.3	Unternehmensfinanzierung aus Sicht der Nachhaltigkeit	308
	3.6.3.1 Begriff und Grundlagen eines Nachhaltigkeitsberichts	308
	3.6.3.2 Nachhaltigkeitsprüfung	309
	Stichwortverzeichnis	313
	Bilderverzeichnis	316

