

# 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

