

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

---

## Verfasser:

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

**Sabine Knauer**

**Martina Lennartz**, Dipl.-Math. oec.

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl.

**Aloys Waltermann**, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

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 § 60 a 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.

Coverbild (Mitte): © Maksim Smeljov - Fotolia.com  
(links): © arsdigital - Fotolia.com  
(rechts): © XtravaganT - Fotolia.com  
(Struktur): © marigold\_88 - Fotolia.com

\* \* \* \* \*

4. Auflage 2022

© 2015 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. 0672-04

ISBN 978-3-8120-0672-9

# Vorwort

Das **Lernbuch „Büromanagement 2“** ist der zweite Teil einer dreibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf **„Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“**. Das Lernbuch konzentriert sich auf die Lernfelder des zweiten Ausbildungsjahres:

- LF 5:** Kunden akquirieren und binden
- LF 6:** Werteströme erfassen und beurteilen
- LF 7:** Gesprächssituationen gestalten
- LF 8:** Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

Die Lernfelder 1 bis 4 (1. Ausbildungsjahr) werden durch das **Merkurbuch 0671**, die Lernfelder 9 bis 13 (3. Ausbildungsjahr) durch das **Merkurbuch 0673** abgedeckt.

Für die Arbeit mit dem Buch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Im Vordergrund steht das Ziel, die Auszubildenden zu befähigen, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme **zielerorientiert, sachgerecht, methodengeleitet** und **selbstständig** zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.
- Das Buch eignet sich ideal als **Informationspool** für die Erarbeitung von Lernsituationen, zur systematischen Wiederholung und zur eigenverantwortlichen Nachbearbeitung.
- Durch das **integrierte Kompetenztraining** werden neben der Fachkompetenz auch die Selbst- und die Sozialkompetenzen eingeübt.
- Der Einsatz von Programmen zur **Textverarbeitung** und zur **Tabellenkalkulation** sowie der Erwerb von **Fremdsprachenkompetenz** ist integraler Bestandteil der Lernfelder. Im Buch wird diese Integration im Rahmen des Kompetenztrainings berücksichtigt, gekennzeichnet durch die folgenden Symbole:



- Zur **systematischen Erarbeitung der Grundlagen von WORD, EXCEL und Englisch** stehen weitere lernfeldorientierte Schulbücher bereit:

## Erfolgreiches Büromanagement mit ...

**WORD 2021/365**

Merkurbuch 0819

oder

**WORD 2019**

Merkurbuch 0816

oder

**WORD 2016**

Merkurbuch 0812

**EXCEL 2021/365**

Merkurbuch 0820

oder

**EXCEL 2019**

Merkurbuch 0817

oder

**EXCEL 2016**

Merkurbuch 0813

**Business Class**  
Merkurbuch 0855

Jedes dieser Schulbücher umfasst die EDV- bzw. fremdsprachenbezogenen Kompetenzen **für alle drei Ausbildungsjahre**.

- Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Handlungskompetenz** zu fördern. Das vorliegende Lernbuch wird deshalb durch das **Arbeitsheft „Lernsituationen Büromanagement 2“ (Merkurbuch 1672)** ergänzt. Lernbuch und Arbeitsheft sind aufeinander abgestimmt. Im Lernbuch wird im Inhaltsverzeichnis und am Seitenrand durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen aus dem Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Es ist daher ideal, wenn Lernbuch und Arbeitsheft gemeinsam im Unterricht eingesetzt werden.



- Durch die **Verzahnung der Unterrichtsmaterialien** werden der Erwerb themenübergreifender Kompetenzen und die Ausarbeitung der didaktischen Jahresplanung einerseits vereinfacht; durch die **relative Selbstständigkeit** der einzelnen Materialien wird andererseits der pädagogische und schulorganisatorische Freiraum gewährleistet, der für die erfolgreiche Umsetzung des Rahmenlehrplans unseres Erachtens notwendig ist.
- Der Rahmenlehrplan gibt ausdrücklich vor, dass sich die Buchungen auf die Bereiche Dienstleistungen, Anlagevermögen und Handelswaren beschränken sollen. Damit wird eine **Handelsbuchführung** vorgeschrieben.

Der Buchführungslehrgang folgt exakt dem vom Rahmenlehrplan vorgegebenen Geschäftsprozess. Dieser sieht vor, dass in die Buchführung über die Buchungen auf Bestands- und Erfolgskonten anhand von Belegen eingeführt werden soll.

Nach Abschluss der Konten wird über die Durchführung der Inventur und dem Erstellen des Inventars festgestellt, ob die gebuchten Werte den tatsächlich ermittelten Werten entsprechen. Ist dies nicht der Fall, entstehen Inventurwerte, die es auszubuchen gilt. Erst jetzt können Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung erstellt und die Wirtschaftlichkeit des Betriebs überprüft werden.

Der vom Rahmenlehrplan vorgegebene Weg ist, gegenüber der traditionellen, abstrakten Einführung über Inventur, Inventar, das Erstellen der Bilanz und die anschließende Aufgliederung der Bilanz in Konten, für die Schüler anschaulicher und praxisnah.

Als unterstützende Anschauungshilfe werden in der Einführungsphase im Buchführungsteil (Lernfeld 6) bei allen Beispielen folgende Farben beim Buchen verwendet: Aktivkonten: grün, Passivkonten: rot, Aufwendungen: violett, Erträge: blau.

## Vorwort zur 4. Auflage

Im Rahmen der Überarbeitung wurden redaktionelle Verbesserungen und Aktualisierungen (z. B. die Anpassung der Entgeltberechnungen an die aktuellen Rechengrößen der Sozialversicherung) vorgenommen.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

# Inhaltsverzeichnis

## Lernfeld 5: Kunden akquirieren und binden



LS 1, 2, 3

LS 4

LS 5

LS 6

<b>1</b>	<b>Einen Überblick gewinnen über den Geschäftsprozess „Kunden akquirieren und binden“</b>	15
<b>2</b>	<b>Marktsituation analysieren und beurteilen</b>	16
2.1	Marketing: Den Kunden im Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten wahrnehmen	16
2.2	Eigene Marktsituation anhand der Marktforschungs- und Kundendaten analysieren	18
2.2.1	Begriff Marktforschung und die Träger der Marktforschung	18
2.2.2	Verfahren zur Datenerhebung	19
2.3	Kundenstruktur ermitteln	22
2.3.1	Analyse der Kundenstruktur	22
2.3.2	Bestands-, Neu- und ABC-Kunden unterscheiden	23
2.3.2.1	Bestandskunden binden und Neukunden gewinnen	23
2.3.2.2	ABC-Kunden	24
2.3.2.3	Wertvorstellungen der Kunden	25
2.3.2.4	Kaufmotive der Kunden	26
2.4	Wettbewerberstruktur ermitteln	27
2.5	Wettbewerbssituation der Branche analysieren	28
2.6	Verhalten der Wettbewerber und Kunden vor dem Hintergrund konjunktureller Phasen erfassen	29
2.6.1	Begriff Konjunktur	29
2.6.2	Merkmale des Konjunkturverlaufs	30
2.6.3	Indikatoren im Verhalten der Wettbewerber und Kunden im Ablauf eines Konjunkturzyklus	31
2.7	Einen Fragebogen zur primären Marktforschung entwickeln und gestalten	33
2.8	Eigene Marktsituation aufgrund der Analyse des Fragebogens beurteilen	38
2.8.1	Aufbereitung und Analyse der Befragung	38
2.8.2	Marktsituation analysieren und beurteilen	39
<b>3</b>	<b>Absatzpolitische Ziele ableiten und Wettbewerbsstrategien wählen</b>	42
3.1	Alleinstellungsmerkmal der Produkte herausarbeiten	42
3.2	Absatzpolitische Ziele aus der Marktsituation ableiten	44
3.2.1	Aufgaben von Zielformulierungen beschreiben	44
3.2.2	Absatzpolitische Ziele festlegen	45
3.3	Passende Wettbewerbsstrategie wählen	47
3.3.1	Begriff Wettbewerbsstrategie	47
3.3.2	Strategie der Kostenführerschaft	48
3.3.3	Strategie der Differenzierung	49
3.3.4	Nischenstrategie	50
3.3.5	Struktureller Zusammenhang der Wettbewerbsstrategien	51
3.4	Möglichkeiten der Preisfestsetzung mithilfe von Modellen ableiten	51
3.4.1	Begriff Markt	51

	3.4.2	Marktarten	52
	3.4.3	Modell der Preisbildung auf dem vollkommenen polypolistischen Markt	52
	3.4.3.1	Nachfrage und Angebot	52
	3.4.3.2	Gleichgewichtspreis	53
	3.4.3.3	Vollkommener Markt	54
	3.4.3.4	Marktungleichgewichte	55
LS 7	3.5	Passende Preisstrategien wählen	56
	3.5.1	Begriff Preisstrategie	56
	3.5.2	Orientierung am Leitpreis (Mittelpreisstrategie)	56
	3.5.3	Hochpreisstrategie (Exklusivstrategie)	57
	3.5.4	Niedrigpreisstrategie	57
	3.5.5	Gesamtdarstellung der Preisstrategien	58
	<b>4</b>	<b>Marketing-Mix aus Kommunikations- und Preispolitik planen</b>	<b>64</b>
	4.1	Einordnung des Marketing-Mix in das ganzheitliche Marketingkonzept	64
	4.2	Durch Marktsegmentierung Zielgruppen identifizieren	65
LS 8	4.3	Kommunikationspolitische Entscheidungen treffen	68
	4.3.1	Werbung	68
	4.3.1.1	Begriff Werbung	68
	4.3.1.2	Werbeplan	68
	4.3.2	Unternehmensauftritt in sozialen Netzwerken prüfen	72
	4.4	Preispolitische Entscheidungen treffen	76
	4.4.1	Begriff Preispolitik und die Voraussetzungen der Preispolitik	76
	4.4.2	Arten der Preispolitik	77
	4.4.2.1	Überblick	77
LS 9	4.4.2.2	Kostenorientierte Preispolitik	77
	4.4.2.3	Kundenorientierte (nachfrageorientierte) Preispolitik	78
	4.4.2.4	Konkurrenzorientierte Preispolitik	82
	4.4.2.5	Zahlungsbedingungen	82
	4.4.2.6	Anbieten von Serviceleistungen	83
	4.5	Weitere kommunikationspolitische Maßnahmen	86
	4.5.1	Verkaufsförderung	86
	4.5.2	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	87
	4.5.3	Sponsoring	87
	4.5.4	Product-Placement, Direktmarketing und Eventmarketing	88
	4.6	Ein einheitliches Marketingkonzept (Marketing-Mix) entwickeln	89
LS 10, 11	<b>5</b>	<b>Marketing-Mix durchführen</b>	<b>92</b>
	5.1	Werbebrief gestalten und formulieren	92
	5.2	Nutzung aktueller Kommunikationswege prüfen	97
	5.2.1	Direktmarketing	97
	5.2.2	Customer Relationship Management	98
	5.2.3	Internet als aktueller Kommunikationsweg	99
LS 12	5.3	Wirtschaftliche, rechtliche und ethische Grenzen der Werbung berücksichtigen	101
	5.3.1	Datenschutz	101
	5.3.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb [UWG]	102
	5.3.2.1	Zweck des Gesetzes [§ 1 UWG]	102
	5.3.2.2	Unlautere geschäftliche Handlungen	102
	5.3.2.3	Irreführende geschäftliche Handlungen	103

	5.3.2.4	Unlautere vergleichende Werbung	104
	5.3.2.5	Unzumutbare Belästigung	104
	5.3.2.6	Rechtsfolgen bei Verstößen gegen die Wettbewerbsbestimmungen	105
	5.3.2.7	Selbstkontrolle	105
<b>6</b>		<b>Marketing-Mix evaluieren</b>	108
6.1		Erarbeiteten Marketing-Mix präsentieren	108
6.2		Werbeerfolg kontrollieren	109
LS 13, 14	6.2.1	Pre- und Post-Test-Verfahren	109
	6.2.2	Werbeerfolgskontrolle durchführen	110
	6.3	Werbeerfolg reflektieren	113
	6.3.1	PDCA-Zyklus als Modell zur kontinuierlichen Verbesserung der Wettbewerbsstrategie und des Marketing-Mix	113
	6.3.2	Berücksichtigung von externem Feedback	114
	6.4	Einfluss des Marketings auf gesellschaftliche Prozesse	114
	6.4.1	Stakeholder-Konzept	114
	6.4.2	Auswirkungen der Kommunikationspolitik auf die Gesellschaft	117



**Lernfeld 6: Werteströme erfassen und beurteilen**

	<b>1</b>	<b>Werteströme eines Unternehmens</b>	120
LS 1	1.1	Geld-, Güter-, Informationsstrom und der Begriff Geschäftsvorfälle	120
	1.2	Belegarten	121
	1.3	Begriff Buchführung	122
	<b>2</b>	<b>Rechtliche Anforderungen an eine ordnungsmäßige Buchführung</b>	123
	2.1	Buchführungspflicht, ordnungsmäßige Buchführung und die Aufbewahrung von Buchführungsunterlagen	123
	2.2	Umsatzsteuerpflichtige Geschäftsvorfälle	125
	<b>3</b>	<b>Einführung in die Buchführung über die Bestandskonten</b>	132
LS 2	3.1	Einführung in die Bestandskonten über das Konto Kasse	132
LS 3	3.2	Buchungen auf Vermögenskonten	136
	3.2.1	Buchungsregeln für die Vermögenskonten	136
	3.2.2	Buchung von Geschäftsvorfällen im System der doppelten Buchführung	138
	3.3	Buchungen auf Schuldkonten	142
	3.4	Buchungssatz, Belege und die Bücher der Buchführung bearbeiten	145
	3.4.1	Einfacher Buchungssatz	145
	3.4.2	Belege bearbeiten	147
	3.4.3	Bücher der Buchführung	149
	3.4.4	Zusammengesetzter Buchungssatz	151
	3.5	Abschluss der Bestandskonten	153
	3.5.1	Schlussbilanzkonto	153
	3.5.2	Einordnung des Kontos Eigenkapital in die Gruppe der Schuldkonten	155
LS 4	3.6	Kontenrahmen als Organisationsmittel der Buchführung	157
	3.6.1	Kontenrahmen und Kontenplan	157
	3.6.2	Aufbau des Kontenplans der AKA/IHK für die Abschlussprüfungen zum Kaufmann/zur Kauffrau für Büromanagement	158

	<b>4</b>	<b>Erfolgskonten (Ergebniskonten)</b>	161
LS 5	4.1	Aufwendungen, Erträge, Aufwandskonten, Ertragskonten	161
	4.2	Buchungen auf den Erfolgskonten	163
	4.3	Abschluss der Aufwands- und Ertragskonten über das Gewinn- und Verlustkonto	167
	4.4	Geschäftsgang mit Bestands- und Erfolgskonten	169
	4.5	Bestandsveränderungen bei Handelswaren	172
LS 6	<b>5</b>	<b>Buchung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen einschließlich Umsatzsteuer</b>	175
	5.1	Umsatzsteuer	175
	5.2	Buchhalterische Erfassung der Umsatzsteuer bei Eingangs- und Ausgangsrechnungen	176
	5.3	Buchhalterische Erfassung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen mit Sofortnachlässen	183
	5.4	Debitoren- und Kreditorenkonten	186
	<b>6</b>	<b>Buchung von Zahlungsein- und -ausgängen unter Berücksichtigung von Skonto und Warenrücksendungen</b>	187
	6.1	Buchung von Zahlungsein- und -ausgängen	187
LS 7, 8	6.2	Buchungen von Warenrücksendungen und Skontozahlungen beim Wareneinkauf	190
	6.2.1	Warenrücksendungen an den Lieferer	190
LS 9	6.2.2	Liefererskonti	191
	6.3	Buchungen von Warenrücksendungen und Skontozahlungen beim Warenverkauf	194
	6.3.1	Rücksendungen durch Kunden	194
	6.3.2	Kundenskonti	195
	<b>7</b>	<b>Erstellen einer Umsatzsteuer-Voranmeldung</b>	207
LS 10	<b>8</b>	<b>Kauf von Sachanlagegütern und das buchhalterische Erfassen der Wertminderungen von Sachanlagegütern</b>	212
	8.1	Kauf von Sachanlagegütern	212
	8.2	Buchhalterisches Erfassen der Wertminderungen von Sachanlagegütern	216
	8.2.1	Ursachen der Abschreibung	216
	8.2.2	Berechnungsmethode für die Abschreibung	216
	8.2.3	Ermittlung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer mithilfe der AfA-Tabelle	218
	8.2.4	Buchung der Abschreibungen	220
	<b>9</b>	<b>Inventur, Inventar, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung</b>	223
	9.1	Zusammenhänge	223
LS 11	9.2	Inventur und Inventar	225
	9.2.1	Gesetzliche Grundlagen und begriffliche Klarstellungen	225
	9.2.2	Ablauf der Inventur und Inventurdifferenzen	226
	9.2.2.1	Ablauf der Inventur	226
	9.2.2.2	Inventurdifferenzen	227
	9.2.3	Inhalt und Aufbau des Inventars	227
	9.3	Bilanz	231
LS 12, 13	9.3.1	Gesetzliche Grundlagen zur Aufstellung der Bilanz	231
	9.3.2	Zusammenhang zwischen Buchführung und Bilanz	234
	9.4	Gewinn- und Verlustrechnung	235

<b>10</b>	<b>Beurteilung eines Unternehmens anhand der Bilanz</b> . . . . .	239
10.1	Aufbereitung der Bilanz . . . . .	239
10.2	Berechnung von Bilanzkennzahlen . . . . .	240
10.2.1	Kennzahlen zum Vermögensaufbau (Vermögensstruktur) . . . . .	240
10.2.2	Kennzahlen zur Kapitalausstattung (Finanzierung) . . . . .	240
10.2.3	Kennzahl zur Zahlungsfähigkeit (Liquidität) . . . . .	241
<b>11</b>	<b>Ermittlung und Bewertung des Betriebserfolgs</b> . . . . .	243
11.1	Erfolgsermittlung mithilfe der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz . . . . .	243
11.2	Rentabilität und Wirtschaftlichkeit als Kennzahl zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens . . . . .	244
11.2.1	Rentabilität . . . . .	244
11.2.2	Wirtschaftlichkeit . . . . .	246
<b>12</b>	<b>Notwendigkeit einer ordnungsmäßigen Buchführung als Voraussetzung für betriebliche Entscheidungs- und Nachweiszwecke sowie externe Überprüfungen</b> . . . . .	247

LS 14



**Lernfeld 7: Gesprächssituationen gestalten**

<b>1</b>	<b>Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen</b> . .	251
1.1	Bedeutung von Gesprächen im Berufsalltag . . . . .	251
1.2	Einflüsse auf die Gesprächssituation . . . . .	251
1.3	Grundlagen der Gesprächsführung . . . . .	252
1.3.1	Elemente des Kommunikationsprozesses . . . . .	252
1.3.2	Kommunikationsquadrat („Vier-Ohren-Modell“) . . . . .	253
1.3.3	Verbale und nonverbale Kommunikation . . . . .	254
<b>2</b>	<b>Gespräche mit Geschäftspartnern erfolgreich führen – Gesprächssituationen meistern</b> . . . . .	258
2.1	Vorüberlegungen . . . . .	258
2.2	Kompetenzen für eine erfolgreiche Gesprächsführung . . . . .	259
2.2.1	Kommunikationssituation einschätzen . . . . .	260
2.2.2	Eigenen Standpunkt vertreten . . . . .	261
2.2.3	Gesprächsverlauf strukturieren . . . . .	263
<b>3</b>	<b>Konflikte in Gesprächssituationen erkennen und lösen</b> . . . . .	266
3.1	Auslöser für Konflikte erkennen . . . . .	266
3.2	Sprachverhalten optimieren . . . . .	268
3.3	Konflikte managen . . . . .	271
<b>4</b>	<b>Beschwerden und Reklamationen erfolgreich bearbeiten</b> . . . . .	275
4.1	Beschwerden und Reklamationen als Chancen nutzen . . . . .	275
4.2	Beschwerdemanagement organisieren, durchführen und kontrollieren . . . .	276
4.2.1	Planung und Organisation . . . . .	276
4.2.2	Durchführung: Verhalten bei der Entgegennahme von Beschwerden oder Reklamationen . . . . .	277
4.2.3	Erfolgskontrolle . . . . .	279
4.3	Eigene Beschwerden und Reklamationen formulieren . . . . .	279

LS 1

LS 2

LS 3

LS 4



LS 5	<b>5</b>	<b>Technische Medien zur Gesprächsführung nutzen</b> . . . . .	281
	5.1	Erfolgreich telefonieren . . . . .	281
	5.1.1	Einen Gesprächspartner anrufen . . . . .	282
	5.1.2	An einer Telefonkonferenz teilnehmen . . . . .	283
	5.2	In Video-/Webkonferenzen kommunizieren . . . . .	284
	5.3	Schlussfolgerungen . . . . .	285
LS 6	<b>6</b>	<b>Geschäftsbesuch empfangen</b> . . . . .	287
	6.1	Besucher begrüßen und sich bekannt machen . . . . .	287
	6.2	Mit Small Talk eine Vertrauensbasis schaffen . . . . .	288
	6.3	Besucher bewirten . . . . .	289
	6.4	Mit Visitenkarten umgehen . . . . .	290
	6.5	Besucher verabschieden . . . . .	290
	6.6	Dresscode berücksichtigen . . . . .	291
	6.7	Kulturelle Besonderheiten beachten . . . . .	291
	6.8	Sich mit Besuchern in englischer Sprache unterhalten . . . . .	294
LS 7	<b>7</b>	<b>Gesprächsleitfaden und Checkliste für die Gesprächsführung erstellen</b> . . .	299
	<b>8</b>	<b>Gesprächsverhalten beurteilen und Verbesserungen planen</b> . . . . .	301

## Lernfeld 8: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

	<b>1</b>	<b>Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln</b> . . . . .	304
	<b>2</b>	<b>Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen</b> . . . . .	304
LS 1	<b>3</b>	<b>Personalbedarfsplanung vornehmen</b> . . . . .	306
	3.1	Personalanalyse . . . . .	306
	3.2	Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung . . . . .	309
	3.3	Arten des Personalbedarfs . . . . .	309
	3.4	Quantitative Personalbedarfsplanung . . . . .	310
	3.5	Qualitative Personalbedarfsplanung . . . . .	312
LS 2	<b>4</b>	<b>Personalbeschaffungsplanung durchführen</b> . . . . .	312
	4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung . . . . .	312
	4.2	Personalbeschaffungswege . . . . .	313
	4.2.1	Interne Personalbeschaffung . . . . .	313
	4.2.2	Externe Personalbeschaffung . . . . .	314
	<b>5</b>	<b>Personal beschaffen</b> . . . . .	317
	5.1	Überblick über das Auswahl- und Einstellungsverfahren . . . . .	317
	5.1.1	Ziel der Personalauswahl und Ablauf des Personalauswahlverfahrens . . . . .	317
	5.1.2	Rechtliche Grundlagen . . . . .	318
LS 3, 4	5.2	Formulierung von Stellenbeschreibungen und Stellenanzeigen . . . . .	320
LS 5	5.3	Überprüfung eingehender Bewerbungen . . . . .	323
	5.3.1	Sortieren der Bewerbungsunterlagen . . . . .	323
	5.3.2	Durchführung der Personalauswahl . . . . .	326
	5.3.2.1	Einladung zu einem Vorstellungsgespräch . . . . .	326
	5.3.2.2	Mögliche Inhalte eines Vorstellungsgesprächs . . . . .	327
	5.3.2.3	Aufbereitung eines Vorstellungsgesprächs . . . . .	328



LS 6	5.3.2.4	Arbeitsproben, situative Verfahren, Testverfahren, Assessment-Center . . . . .	329
	5.3.3	Personalauswahlentscheidung . . . . .	331
LS 7	5.3.4	Rechtliche Anforderungen an Arbeitsverträge . . . . .	336
	5.3.4.1	Begriff und Inhalt eines Arbeitsvertrags . . . . .	336
	5.3.4.2	Tarifvertragliche Regelungen . . . . .	341
	5.3.4.3	Betriebsvereinbarung . . . . .	343
	5.3.5	Unterlagen zur Anmeldung neuer Mitarbeiter beim Sozialversicherungsträger und beim Finanzamt . . . . .	343
	5.3.6	Mitarbeiter einarbeiten . . . . .	344
LS 8	<b>6</b>	<b>Personal verwalten</b> . . . . .	348
	6.1	Personalakten . . . . .	348
LS 9	6.2	Personalinformationssystem . . . . .	349
	6.3	Personalstatistik . . . . .	350
	6.4	Datenschutz . . . . .	351
	6.4.1	EU-Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO] . . . . .	351
	6.4.2	Bundesdatenschutzgesetz [BDSG] . . . . .	352
	6.5	Überwachung arbeitsrechtlicher Fristen und die Einhaltung des sozialen Arbeitsschutzes . . . . .	352
	6.5.1	Probezeit . . . . .	353
	6.5.2	Entgeltfortzahlung . . . . .	353
	6.5.3	Mutterschutz . . . . .	354
	6.5.4	Beschäftigung schwerbehinderter Menschen [§§ 68ff. SGB IX] . . . . .	356
LS 10	6.6	Modelle der Arbeitszeitregelung . . . . .	358
	6.6.1	Rechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	358
	6.6.2	Flexible Arbeitszeiten . . . . .	359
	6.6.3	Teilzeitbeschäftigung . . . . .	360
	6.6.4	Personaleinsatzplanung . . . . .	362
LS 11	<b>7</b>	<b>Entgelte abrechnen</b> . . . . .	365
	7.1	Unterschiedliche Bedeutung von Lohn und Gehalt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber . . . . .	365
LS 12	7.2	Formen des betrieblichen Entgelts . . . . .	366
	7.2.1	Zeitlohn . . . . .	367
	7.2.2	Leistungslohn . . . . .	367
	7.2.2.1	Akkordlohn . . . . .	367
	7.2.2.2	Prämienlohn . . . . .	370
	7.2.3	Beteiligungslohn . . . . .	371
LS 13–16	7.3	Aufbau der Lohn- und Gehaltsabrechnung . . . . .	374
	7.3.1	Schema zur Lohn- und Gehaltsabrechnung . . . . .	374
	7.3.2	Berechnung der Lohnsteuer, des Solidaritätszuschlags und der Kirchensteuer . . . . .	375
	7.3.3	Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge . . . . .	378
	7.3.4	Lohn- und Gehaltsabrechnung . . . . .	380
	7.3.5	Informationstechnische Unterstützung der Entgeltabrechnung . . . . .	380
LS 17	<b>8</b>	<b>Mitarbeiter qualifizieren</b> . . . . .	384
	8.1	Personalentwicklung . . . . .	384
	8.1.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung . . . . .	384
	8.1.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung . . . . .	385

8.2	Personalförderung	385
8.3	Arbeitsstrukturierung	386
8.4	Fort- und Weiterbildung	388
8.4.1	Begriffe Fort- und Weiterbildung	388
8.4.2	Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung	388
<b>9</b>	<b>Personal beurteilen</b>	<b>389</b>
9.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung	389
9.2	Formen der Beurteilung	390
<b>10</b>	<b>Arbeitsverhältnisse beenden</b>	<b>393</b>
10.1	Gründe für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen	393
10.2	Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag	394
10.3	Kündigung	395
10.3.1	Begriff Kündigung	395
10.3.2	Arten der Kündigung	395
10.3.3	Kündigungsschutz	399
10.3.4	Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer	400
10.3.5	Kündigungsschutzklage und die Arbeitsgerichtsbarkeit	401
	10.3.5.1 Kündigungsschutzklage	401
	10.3.5.2 Arbeitsgerichtsbarkeit	401
10.4	Ausstellen eines Zeugnisses	402
10.5	Entlassungsabwicklung	404
	Stichwortverzeichnis	409
	Bildverzeichnis	416
	Kontenplan	