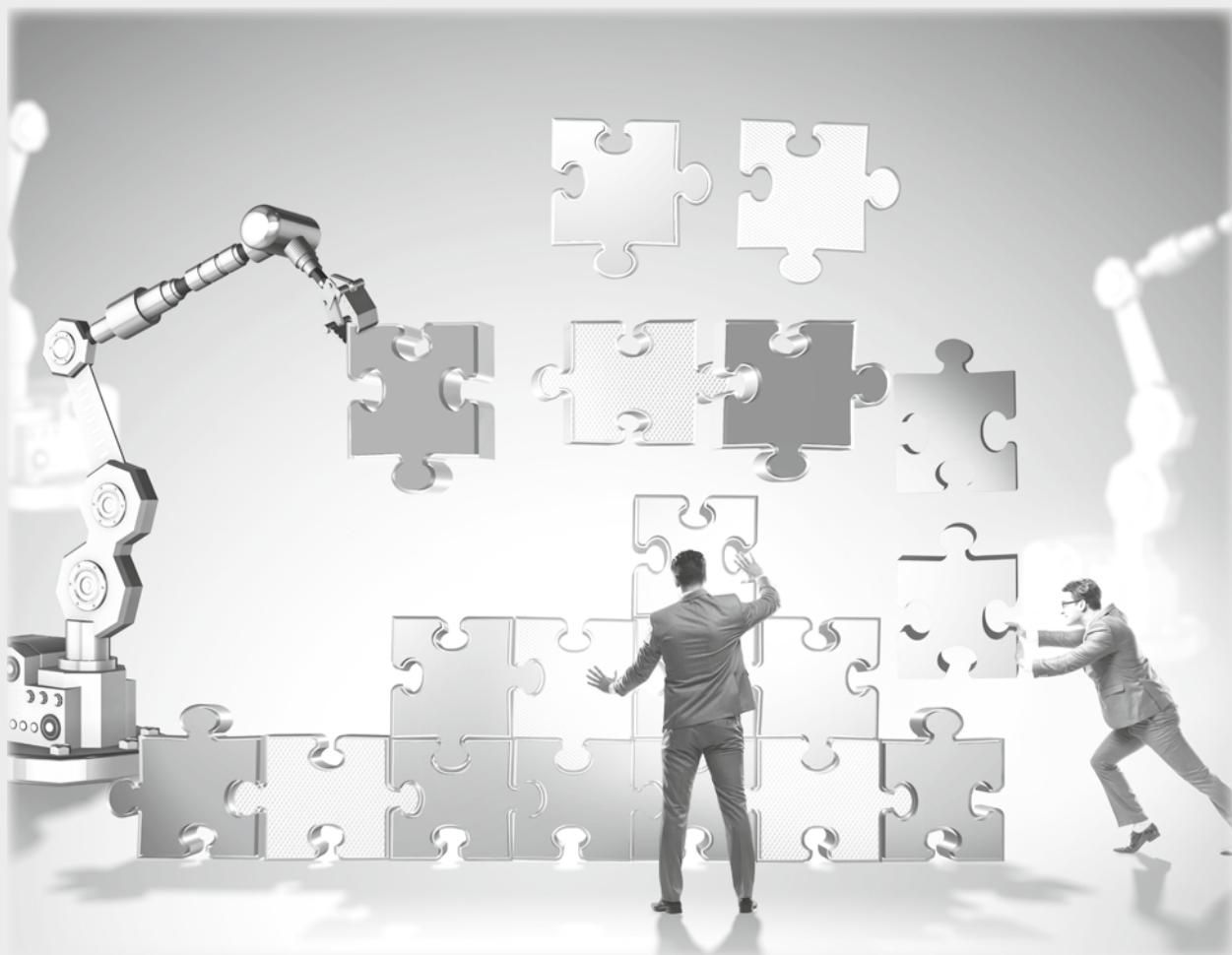


Schmidthausen

# Lernsituationen Kompetenz im Industriebetrieb 3

*Industriekaufmann/Industriekauifrau*



**Merkur**   
Verlag Rinteln



## Reihe „Kompetenz im Industriebetrieb“

*Verfasser:*

**Michael Schmidthausen**

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.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an [copyright@merkur-verlag.de](mailto:copyright@merkur-verlag.de).

Coverbild: #1970 – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de)

\* \* \* \* \*

1. Auflage 2026

© 2026 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. 1833-01

ISBN 978-3-8120-1833-3

## VORWORT

Das Arbeitsheft ist Teil der dreibändigen Arbeitsheft-Reihe „**Lernsituationen – Kompetenz im Industriebetrieb**“. Dem Arbeitsheft liegt der **neue Rahmenlehrplan** für den Ausbildungsberuf „Industriekaufmann/Industriekauffrau“ zugrunde, der zum 1. August 2024 in Kraft getreten ist. Abgedeckt werden die Inhalte der Lernfelder des **dritten Ausbildungsjahres**:

- LF 10:** Jahresabschluss vorbereiten, auswerten und für Finanzierungsentscheidungen nutzen
- LF 11:** Geschäftsprozesse an gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausrichten
- LF 12:** Personalprozesse planen, steuern und kontrollieren
- LF 13:** Betriebliche Problemlösungsprozesse innovativ durchführen

Die Lernfelder des Rahmenlehrplans werden in **Form von Lernsituationen** konkretisiert. Dadurch können die Schülerinnen und Schüler die Planung, Steuerung und Kontrolle der **Geschäftsprozesse** in einem Industriebetrieb unmittelbar nachvollziehen und selbst **erleben**. Bei der Erarbeitung der Lernsituationen wird das Modellunternehmen **BüroTec GmbH** zugrunde gelegt.

Die Lernsituationen beginnen jeweils mit einem situationsbezogenen und in der Regel **problemorientierten** Einstieg. Angeleitet durch die darauffolgenden Arbeitsaufträge sollen die Schülerinnen und Schüler zunächst das vorgegebene Problem **selbstständig** lösen und schließlich zu einer vertiefenden Auseinandersetzung mit den jeweiligen Themen gelangen. Dabei wird sowohl auf **methodische Vielseitigkeit** als auch auf den Bezug zu den **prüfungsrelevanten** Inhalten des jeweiligen Lernbereichs geachtet.

Das Arbeitsheft vertieft auf diese Weise den Gedanken der **Kompetenzorientierung** (situationsbezogen – problemorientiert – kompetenzfördernd) und dokumentiert aufgrund seines Workbook-Charakters den Kompetenzerwerb. Es entlastet die Lehrkraft hinsichtlich Unterrichtsvorbereitung, Kopieraufwand und didaktischer Jahresplanung.

Die **Lernsituationen** unterstützen zudem die Teamfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Präsentation und Diskussion der Schülerinnen und Schüler. Sie fördern also **Kompetenzen**, die weit über die reine Fachkompetenz hinausgehen.

Schulbuch  
Kap. x.x

Zu Beginn jeder Situation verweisen Kapitelangaben auf die im Schulbuch enthaltenen Fachinformationen, auf die bei Bedarf zugegriffen werden kann. Da das Arbeitsheft konzeptionell und inhaltlich eng mit dem Schulbuch **Kompetenz im Industriebetrieb 3 (Merkur-Nr. 0833)** abgestimmt ist, verspricht der kombinierte Einsatz die besten Lehr- und Lernerfolge.

Lernsituationen zu den **Lernfeldern 1 bis 5** (1. Ausbildungsjahr) bietet die **Merkur-Nr. 1831**, Lernsituationen zu den **Lernfeldern 6 bis 9** (2. Ausbildungsjahr) werden in der **Merkur-Nr. 1832** angeboten.

Duisburg, im Winter 2025/2026

Michael Schmidthausen

## Inhaltsverzeichnis

### DIE BÜROTEC GMBH STELLT SICH VOR

### LERNFELD 10: JAHRESABSCHLUSS VORBEREITEN, AUSWERTEN UND FÜR FINANZIERUNGSENTSCHEIDUNGEN NUTZEN

1 Aufgaben, Ziele und rechtliche Vorgaben des Jahresabschlusses erschließen .....	9
2 Inventurdifferenzen erfassen .....	13
3 Periodengerecht den Erfolg ermitteln (zeitliche Abgrenzung) .....	16
4 Rückstellungen bilden und auflösen .....	25
5 Anlagevermögen bewerten .....	28
6 Umlaufvermögen bewerten .....	34
7 Schulden bewerten .....	39
8 Eine Bilanzanalyse durchführen .....	41
9 Eine Erfolgsanalyse durchführen .....	47
10 Eine Umschlagsanalyse durchführen .....	53
11 Investitionsanlässe und -arten analysieren .....	58
12 Finanzierungentscheidungen vorbereiten .....	60
13 Sich für eine Finanzierungsform entscheiden .....	64
14 Arten von Kreditfinanzierung vergleichen .....	68
15 Leasing und Factoring zur Finanzierung einsetzen .....	75
16 Einen Bürgschaftsvertrag abschließen .....	83
17 Mithilfe der Zession Forderungen abtreten .....	88
18 Durch Verpfändung und Sicherungsübereignung Kredite absichern .....	91
19 Grundpfandrechte zur Kreditsicherung einsetzen .....	96

### LERNFELD 11: GESCHÄFTSPROZESSE AN GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN AUSRICHTEN

1 Wirtschaftlich handeln .....	101
2 Wechselseitige Beziehungen im Wirtschaftskreislauf darstellen .....	108
3 Die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland kennenlernen .....	118
4 Marktformen untersuchen .....	124
5 Als Nachfrager auf Märkten auftreten .....	128
6 Die Preiselastizität der Nachfrage berechnen .....	131
7 Als Anbieter auf Märkten auftreten .....	135
8 Die Verlagerung von Nachfrage und Angebot nachvollziehen .....	137
9 Den Gleichgewichtspreis bestimmen .....	140
10 Die Preisbildung durch Höchstpreise beeinflussen .....	144
11 Die Preisbildung durch Mindestpreise beeinflussen .....	146

12 Chancen und Risiken von Kooperation und Konzentration sondieren .....	149
13 Wirtschaftspolitische Ziele bestimmen .....	155
14 Das Bruttoinlandsprodukt berechnen .....	159
15 Konjunkturschwankungen analysieren .....	165
16 Staatliche Konjunkturpolitik berücksichtigen .....	170
17 Strukturwandel und Strukturpolitik untersuchen .....	175
18 Verbraucherpreisindex und Inflationsrate berechnen .....	179
19 Die Wirkung der EZB-Geldpolitik abschätzen .....	182
20 Einflüsse der Globalisierung berücksichtigen .....	192
21 Mit Wechselkursschwankungen umgehen .....	197

### LERNFELD 12: PERSONALPROZESSE PLANEN, STEUERN UND KONTROLLIEREN

1 Die Personalabteilung kennenlernen und den quantitativen Personalbedarf ermitteln .....	203
2 Den qualitativen Personalbedarf ermitteln .....	210
3 Personal beschaffen .....	214
4 Personal auswählen I (Bewerbungsunterlagen sichten) .....	219
5 Personal auswählen II (Vorstellungsgespräche durchführen) .....	234
6 Personal einstellen .....	241
7 Tarifvertragliche Regelungen beachten .....	249
8 Entgeltformen berücksichtigen .....	254
9 Entgelte abrechnen .....	261
10 Das Sozialversicherungssystem kennenlernen .....	268
11 Mitarbeiter beurteilen .....	273
12 Personal führen .....	280
13 Arbeitsverhältnisse beenden .....	287
14 Mithilfe von Kennzahlen die Erreichung personalpolitischer Ziele überwachen .....	300

### LERNFELD 13: BETRIEBLICHE PROBLEMLOSLÖSUNGSPROZESSE INNOVATIV DURCHFÜHREN

1 .....	307
---------	-----

## DIE BÜROTEC GMBH STELLT SICH VOR



### Situation:

Die BüroTec GmbH, ein mittelständisches Unternehmen am Niederrhein, produziert moderne Büromöbel. Der Firmensitz befindet sich in Moers in der Anglerstraße 34. Er ist in der Nähe der Autobahn A42 an der Abfahrt Moers-Repelen gelegen. Die BüroTec GmbH vertreibt im Rahmen von B2B-Geschäften<sup>1</sup> Produkte an Unternehmen sämtlicher Branchen. Privatpersonen im B2C-Geschäft zählen bislang nicht zu der anvisierten Zielgruppe. Der Vertrieb der Büromöbel erfolgt auf direktem Absatzweg durch die Verkaufsabteilung sowie durch mehrere Reisende an Kunden in ganz Deutschland. Der Handel ist nicht zwischengeschaltet. Die BüroTec GmbH verzichtet seit einigen Jahren auf einen eigenen Fuhrpark. Bei Bedarf arbeitet sie mit einem Speditions- und Logistikunternehmen zusammen.



Die BüroTec GmbH ist seit mehreren Jahren auf dem Markt für Büromöbel eingeführt und behauptet sich dort relativ erfolgreich gegen mehrere Wettbewerber. Hervorgegangen ist die BüroTec GmbH aus der von Moritz Schmidt 2000 gegründeten Moritz Schmidt Möbelfabrik, die sich mit der Produktion von Möbeln aller Art beschäftigte.

10 Jahre später, im Jahre 2010, entschloss sich Moritz Schmidt dazu, sich mit Michael Schneider und Petra Peters zusammenzutun und sein Unternehmen in eine GmbH umzuwandeln. Gemeinsam kamen die drei Gesellschafter zu der Entscheidung, sich fortan auf die Produktion von Büromöbeln zu spezialisieren.

Die Produkte werden aufgrund der jährlichen Absatzprognose auf Lager gefertigt. Die BüroTec GmbH strebt über das Jahr verteilt eine gleichmäßige Auslastung der Produktion an. Das derzeitige Produktionsprogramm umfasst drei Produktgruppen.

Produktgruppe I : Schreibtische

Produktgruppe II : Bürostühle

Produktgruppe III: Büroschränke

### BüroTec GmbH

#### Firmenanschrift:

BüroTec GmbH  
Anglerstraße 34  
47444 Moers

#### Telefon, Telefax und E-Mail:

Telefon: 02841 283-0  
Telefax: 02841 283-1  
E-Mail: info@buerotec.de

#### Bankverbindung:

Sparkasse am Niederrhein  
IBAN: DE41 3545 0000 0369 9908 94  
BIC: WELADED1MOR

#### Postbank Essen

IBAN: DE79 3601 0043 0734 8993 29  
BIC: PBNKDEFF360

Innerhalb einer Produktgruppe werden jeweils zwei verschiedene Modelle (Standard/Deluxe) angeboten. Hierdurch ist es möglich, zwei unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen. Bei den Produkten handelt es sich überwiegend um Serienprodukte. Wenn vom Kunden gewünscht, werden jedoch auch Spezialanfertigungen hergestellt. Handelswaren<sup>2</sup> zur Abrundung der Produktpalette werden derzeit nur in geringem Umfang angeboten.

Die Zahl der Mitarbeiter hat in den vergangenen Jahren aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung stetig zugenommen.

Zurzeit sind 150 Mitarbeiter bei der BüroTec GmbH beschäftigt.

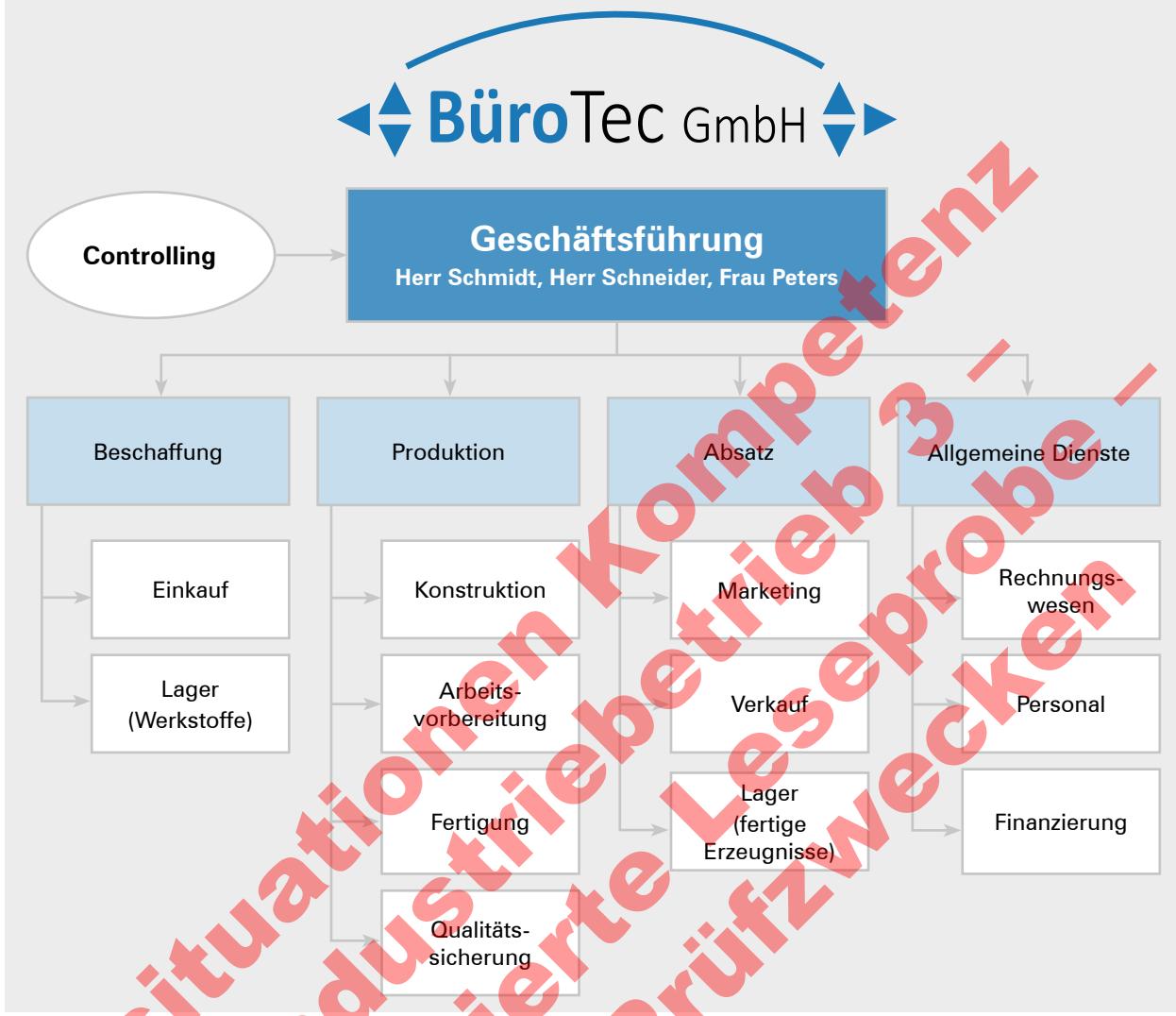
Die BüroTec GmbH ist gemäß dem Stabliniensystem aufgebaut. Die Geschäftsführung wird von den drei Gesellschaftern gemeinsam wahrgenommen.

Der Geschäftsführung unterstehen die vier Bereichsleiter. Diese sind gegenüber den Abteilungsleitern ihrer Bereiche weisungsbefugt, Letztere wiederum dürfen nur ihren Mitarbeitern Weisungen erteilen.

1 B2B = Business to Business / B2C = Business to Consumer

2 Handelswaren sind Erzeugnisse, die ohne weitere Bearbeitung weiterverkauft werden. Es handelt sich häufig um Zubehör zu den eigenen Erzeugnissen.

Das nachfolgende Organigramm verdeutlicht die Aufbauorganisation der BüroTec GmbH:



Lernsituationen im Industriebetrieb 3 -  
unkorrigierte Leseprobe



## LERNFELD 10: JAHRESABSCHLUSS VORBEREITEN, AUSWERTEN UND FÜR FINANZIERUNGSENTSCHEIDUNGEN NUTZEN

### 1 Aufgaben, Ziele und rechtliche Vorgaben des Jahresabschlusses erschließen

Schulbuch  
Kap. xxx+xxx



#### Situation:

Ilkay Kabak und Meike Fuchs absolvieren bei der BüroTec GmbH eine kaufmännische Ausbildung und befinden sich derzeit im dritten Ausbildungsjahr. Nach einigen Monaten in der Personalabteilung kommen sie nun wieder in der Abteilung Rechnungswesen zum Einsatz. Frau Maldini, Leiterin der Abteilung Rechnungswesen, nimmt die beiden in Empfang.

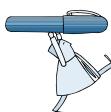
**Frau Maldini:** Guten Morgen, Frau Berger und Herr Kabak. Schön, dass sie wieder bei uns sind. Heute möchte ich mit Ihnen über die Arbeiten sprechen, die wir im Rahmen des Jahresabschlusses zu erledigen haben.

**Herr Kabak:** Sie meinen bestimmt die Bilanz und die GuV-Rechnung.

**Frau Maldini:** Richtig. Ich sehe, Sie haben schon einiges gelernt. Aber warum machen wir das Ganze überhaupt?

**Frau Fuchs:** Ich denke, wir wollen uns ein Bild über die finanzielle Lage unseres Unternehmens machen und daraus die zukünftige Geschäftspolitik ableiten.

**Frau Maldini:** Genauso ist es. Sie beide haben eine schnelle Auffassungsgabe. Ich denke, wir sollten uns das Ganze mal etwas genauer anschauen.



#### Arbeitsaufträge:

1. Vervollständigen Sie nachfolgenden Lückentext.

#### Jahresabschluss

Der Jahresabschluss besteht im Wesentlichen aus der \_\_\_\_\_ und der \_\_\_\_\_ (GuV). Die Bilanz zeigt das \_\_\_\_\_ und das \_\_\_\_\_ eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag. Auf der \_\_\_\_\_ werden alle Vermögenswerte dargestellt, also wie das Kapital \_\_\_\_\_ wurde (z.B. Maschinen, Warenlager, Kasse). Die Passivseite zeigt, \_\_\_\_\_ das Kapital stammt, also das Eigenkapital und das \_\_\_\_\_. Die GuV-Rechnung zeigt, wie der \_\_\_\_\_ oder Verlust des Unternehmens entstanden ist. Dazu werden alle \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_ eines Geschäftsjahres gegenübergestellt.

2. Welche unten aufgeführten Aufgaben sind dem Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft zuzuordnen. Kreuzen Sie Zutreffendes an.

A	Überblick über die wirtschaftliche Lage	
B	Grundlage für unternehmerische Maßnahmen während des Jahres	
C	Grundlage für Unternehmensentscheidungen	
D	Grundlage für die Lohnabrechnung	
E	Grundlage für die Steuerermittlung	
F	Grundlage für die Preiskalkulation einzelner Produkte	
G	Grundlage für Finanzierungsentscheidungen und die Gewinnverwendung	

3. Die Rechnungslegungsvorschriften beim Jahresabschluss – damit sind die Aufstellungspflicht, die Prüfungspflicht und die Offenlegungspflicht gemeint – sind je nach Größe der Kapitalgesellschaft unterschiedlich. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen großen, mittelgroßen und kleinen Kapitalgesellschaften. Ordnen Sie die unten stehenden Aussagen entsprechend zu. Mehrfachnennungen sind möglich.

- 1** = große Kapitalgesellschaften
- 2** = mittelgroße Kapitalgesellschaften
- 3** = kleine Kapitalgesellschaften
- 4** = Kleinstkapitalgesellschaften

#### Aufstellungs- und Prüfungspflicht:

A	Der Jahresabschluss muss in den ersten 3 Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufgestellt werden.	
B	Der Jahresabschluss kann in den ersten 6 Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufgestellt werden.	
C	Der Jahresabschluss inkl. Lagebericht muss durch einen Abschlussprüfer kontrolliert werden.	
D	Sie sind von der Abschlussprüfung befreit.	

#### Offenlegungspflicht bzgl. Bilanz und GuV:

A	ungekürzte Bilanz und GuV	
B	ungekürzte Bilanz und verkürzte GuV	
C	verkürzte Bilanz und GuV	
D	verkürzte Bilanz, keine GuV	

4. Entscheiden Sie, wer den Jahresabschluss zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit nutzt.

A	Lieferanten	
B	Kunden	
C	Betriebsrat	
D	Banken	
E	Finanzbehörden	

5. Der Anhang und der Lagebericht dienen dazu, die Aussagekraft der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) zu erweitern. Der Anhang hat die Aufgabe, die Zahlen aus der Bilanz und der GuV näher zu erläutern, während der Lagebericht Informationen über die reinen Zahlen hinaus liefern soll. Ordnen Sie zu.

1 = Anhang

2 = Lagebericht

A	Liquiditätsrisiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist.	
B	Höhe der Abschreibungen zu Beginn und Ende des Geschäftsjahrs.	
C	Bilanzierungsmethoden, die angewendet wurden.	
D	Risikomanagementmaßnahmen.	

6. Ermitteln Sie unter Berücksichtigung der Gewinnrücklagen den Bilanzgewinn der König & Klever AG, einem Wettbewerber der BüroTec GmbH.

**Angaben:**

- Jahresüberschuss: 1.100.000,00 €
- Investitionsvorhaben: 800.000,00 €
- Verlustvortrag: 200.000,00 €
- gesetzliche Gewinnrücklage: 5 % vom bereinigten Jahresüberschuss
- Zahl der Aktien: 130.000 Stück
- geplante Dividende: 6,00 € pro Aktie

Jahresüberschuss (GuV)	..... €
- Verlustvortrag (Vorjahr)	..... €
= <b>bereinigter Jahresüberschuss</b>	..... €
- Einstellung in die gesetzliche Rücklage ( ..... %)	..... €
= <b>Zwischensumme</b>	..... €
- 50 % andere Gewinnrücklagen	..... €
= <b>restlicher Jahresüberschuss (Bilanzgewinn)</b>	..... €

7. Bei der Gründung der König & Klever AG wurden an der Börse 16.000 Aktien zu einem Ausgabekurs von 60,00 € verkauft. Der Nennwert einer Aktie betrug 50,00 €. Ermitteln Sie folgende Werte:

<b>Grundkapital (= gezeichnetes Kapital)</b>	..... €
<b>Kapitalrücklage</b>	..... €
<b>Eigenkapital</b>	..... €

8. Um Investitionen tätigen zu können, wurde einige Jahre später bei der König & Klever AG eine ordentliche Kapitalerhöhung durchgeführt. Hierzu wurden 5.000 Aktien mit einem Nennwert von 50,00 € je Stück zu einem Emissionspreis von 65,00 € verkauft.

#### Bilanz vor der ordentlichen Kapitalerhöhung

Aktiva	<b>Bilanz</b>	Passiva
<b>Anlagevermögen</b>		
Gebäude	500.000,00 €	800.000,00 €
Grundstücke	300.000,00 €	160.000,00 €
Maschinen	600.000,00 €	
Fuhrpark	100.000,00 €	
BGA	50.000,00 €	
<b>Umlaufvermögen</b>		
Lagervorräte	80.000,00 €	
Forderungen	8.000,00 €	
Liquide Mittel (Kasse & Bank)	30.000,00 €	
	<b>1.668.000,00 €</b>	<b>1.668.000,00 €</b>
<b>Eigenkapital</b>		
Grundkapital		
Kapitalrücklage		
<b>Fremdkapital</b>		
Hypotheken		420.000,00 €
Darlehen		240.000,00 €
Verbindlichkeiten		48.000,00 €

Ermitteln Sie, welche Auswirkungen die Ausgabe der neuen Aktien auf die betreffenden Bilanzpositionen (Aktiv- und Passivseite) hat. Annahme: Die nötigen Investitionen werden erst einige Zeit nach erfolgreicher Ausgabe der neuen Aktien getätigt.

Bilanzposition	Alter Wert	Veränderung	Neuer Wert
Grundkapital			
Kapitalrücklage			
liquide Mittel			

9. Die BüroTec GmbH wurde vor vielen Jahren von drei Gesellschaftern mit einem Stammkapital in Höhe von 60.000,00 € gegründet. Alle drei Gesellschafter sind mit gleichen Geschäftsanteilen ins Unternehmen eingestiegen. In der Gründungsphase wollten die Gesellschafter das Eigenkapital der GmbH stärken, ohne jedoch das Haftungskapital (= Stammkapital) zu erhöhen. Aus diesem Grund stellten die drei Gesellschafter dem Unternehmen jeweils 5.000,00 € zur Verfügung.

Ermitteln Sie folgende Werte:

<b>Stammkapital (= gezeichnetes Kapital)</b>	..... €
<b>Kapitalrücklage</b>	..... €
<b>Eigenkapital</b>	..... €

## 2 Inventurdifferenzen erfassen



### Situation:

Einige Tage später treffen sich Ilkay Kabak und Meike Fuchs zu einem weiteren Gespräch mit Frau Maldini, der Leiterin der Abteilung Rechnungswesen.

**Frau Fuchs:** Vielen Dank, dass Sie uns erklärt haben, warum wir überhaupt den Jahresabschluss machen und aus welchen Bestandteilen er besteht.

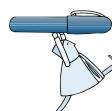
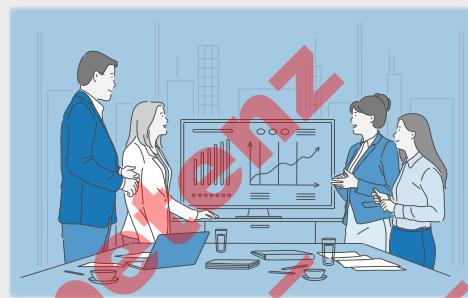
**Frau Maldini:** Das habe ich natürlich gerne gemacht. Heute möchte ich mit Ihnen darüber sprechen, welche vorbereitenden Tätigkeiten für den Jahresabschluss nötig sind.

**Herr Kabak:** Vorbereitende Tätigkeiten? Wie meinen Sie das?

**Frau Maldini:** Nun, da ist so einiges zu tun. Ich möchte Ihnen das Ganze zunächst einmal am Beispiel von Inventurdifferenzen erklären. Sie spielen eine wichtige Rolle beim Jahresabschluss, da sie die Genauigkeit der Bilanz beeinflussen. Wie Sie bereits wissen, müssen Unternehmen am Ende des Geschäftsjahres eine Inventur durchführen, um die tatsächlichen Bestände mit den buchhalterischen Sollwerten abzulegen. Falls Differenzen auftreten, müssen diese buchhalterisch berichtigt werden.

**Frau Fuchs:** Worauf sind denn diese Inventurdifferenzen zurückzuführen?

**Frau Maldini:** Nun, meist handelt es sich um Buchungsfehler. Diebstahl kann beispielsweise aber auch eine Rolle spielen. Schauen wir uns das Ganze doch mal genauer an.



### Arbeitsaufträge:

#### Fall A: Inventurdifferenz beim Kassenstand (hier: Kassenmehrbestand)

Der Istbestand in der Kasse beträgt lt. Inventur 600,00 €. Laut Kassenbuch soll der Kassenbestand aber nur 500,00 € betragen. Es gibt keine Erklärung für die Differenz.

1. Bilden Sie den Buchungssatz zur Erfassung des Schlussbestands.
2. Bilden Sie den Buchungssatz zur Erfassung der Korrekturbuchung.

#### Erfassung Schlussbestand:

Konto	Soll	Haben

#### Erfassung der Korrekturbuchung:

Konto	Soll	Haben

## 05 Anlagevermögen bewerten



## Situation:

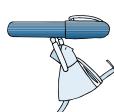
Ilkay Kabak und Meike Fuchs treffen sich zu einem weiteren Gespräch mit Frau Maldini, der Leiterin der Abteilung Rechnungswesen.

**Frau Maldini:** Heute möchte ich mit Ihnen über die Bewertung des Anlagevermögens sprechen. Wir haben zu Beginn des Jahres 20.. eine Drehmaschine im Wert von 80.000,00 € gekauft, deren Nutzungsdauer auf 10 Jahre festgelegt wurde. Mittlerweile ist die Maschine technisch so überholt, dass sie nur noch einen Marktwert von 30.000,00 € hat. In der Buchhaltung steht sie aber noch mit 40.000,00 €.



**Frau Fuchs:** Mit welchem Wert darf die Maschine denn in der Bilanz stehen?

**Frau Maldini:** Genau das ist die Frage. Wie hoch würden sie denn den Wert ansetzen?



## **Arbeitsaufträge:**

1. Prüfen Sie, welche Bewertungsvorschriften für die obige **Maschine** zum Zeitpunkt des Zugangs und für die Folgebewertung (zum aktuellen Bilanzstichtag) gelten.

	(1) Zugangsbewertung	(2) Folgebewertung
Ernsituation im Industrieunternehmen zu Prüfzweck		
Ernsituation im Industrieunternehmen zu Prüfzweck		

2. Die BüroTec GmbH hat zu Beginn des Geschäftsjahres einen neuen **Lkw** für die Kundendienstmitarbeiter im Wert von 86.000,00 € netto zzgl. 19% USt gekauft. Zusätzlich fielen Überführungskosten in Höhe von 800,00 € und Kosten für die Inbetriebnahme von 400,00 €, jeweils zzgl. 19% Umsatzsteuer an. Die Rechnung wurde durch Banküberweisung unter Abzug von 3% Skonto beglichen. Berechnen Sie die Anschaffungskosten.

## 8 Eine Bilanzanalyse durchführen



### Situation:

Die BüroTec GmbH hat die Vermögenswerte sowie die Schulden bewertet und den Jahresabschluss für das aktuelle Geschäftsjahr erstellt.

Im Rahmen der Jahresabschlussanalyse möchte Carla Maldini, Leiterin der Abteilung Rechnungswesen, zunächst die Bilanz und im weiteren Verlauf die Gewinn- und Verlustrechnung genauer unter die Lupe nehmen. Ihr Ziel ist, die gegenwärtige und zukünftige Unternehmenssituation zuverlässig beurteilen zu können.

Für das **abgelaufene Geschäftsjahr 02** (Berichtsjahr) und das **Vorjahr 01** liegen die folgenden Bilanzen vor:



### Bilanz 02 (Berichtsjahr)

Aktiva	Bilanz BüroTec GmbH zum 31. Dezember 20..*		Passiva
<b>A. Anlagevermögen</b>			
II. Sachanlagen			
1. Grundstücke und Bauten	5.600.000,00		
2. Technische Anlagen u. Maschinen	4.200.000,00		
3. Andere Anlagen, BGA	3.200.000,00		
<b>B. Umlaufvermögen</b>			
I. Vorräte			
1. Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	1.800.000,00		
2. Unfertige Erzeugnisse	700.000,00		
3. Fertige Erzeugnisse u. Waren	800.000,00		
II. Ford. u. sonstige Vermögensgegenst.			
1. Forderungen a. L. u. L.	1.460.000,00		
4. Sonstige Vermögensgegenstände	50.000,00		
IV. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten			
1. Kasse	30.000,00		
2. Bankguthaben	400.000,00		
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	20.000,00		
	<b>18.250.000,00</b>		<b>18.250.000,00</b>
* gegliedert nach dem Bilanzschema gem. § 266 II, III HGB			

### Bilanz 01 (Vorjahr)

Aktiva	Bilanz BüroTec GmbH zum 31. Dezember 20..*		Passiva
<b>A. Anlagevermögen</b>			
II. Sachanlagen			
1. Grundstücke und Bauten	5.600.000,00		
2. Technische Anlagen u. Maschinen	4.600.000,00		
3. Andere Anlagen, BGA	3.400.000,00		
<b>B. Umlaufvermögen</b>			
I. Vorräte			
1. Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	1.800.000,00		
2. Unfertige Erzeugnisse	600.000,00		
3. Fertige Erzeugnisse u. Waren	800.000,00		
II. Ford. u. sonstige Vermögensgegenst.			
1. Forderungen a. L. u. L.	1.580.000,00		
4. Sonstige Vermögensgegenstände	30.000,00		
IV. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten			
1. Kasse	30.000,00		
2. Bankguthaben	620.000,00		
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	20.000,00		
	<b>19.080.000,00</b>		<b>19.080.000,00</b>
* gegliedert nach dem Bilanzschema gem. § 266 II, III HGB			

\* gegliedert nach dem Bilanzschema gem. § 266 II, III HGB



## **Arbeitsaufträge:**

1. Erstellen Sie anhand der beiden vorliegenden Bilanzen die jeweilige Strukturbilanz. Berücksichtigen Sie hierbei auch die folgenden Hinweise zu den beiden Bilanzen:

- Bei den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten handelt es sich um langfristige Darlehen.
  - Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie die sonstigen Verbindlichkeiten sind kurzfristig fällig.
  - Die Pensionsrückstellungen sind dem langfristigen Fremdkapital, die anderen Rückstellungen dem kurzfristigen Fremdkapital zuzurechnen.
  - Aktive Rechnungsabgrenzungsposten zählen zum kurzfristigen Umlaufvermögen.
  - Passive Rechnungsabgrenzungsposten zählen zum kurzfristigen Fremdkapital.
  - Der Jahresüberschuss ist jeweils vollständig dem Eigenkapital zuzurechnen.

## **Strukturbilanz 02 (Berichtsjahr):**

Aktiva	Bilanz BüroTec GmbH zum 31. Dezember 20..	Passiva
<b>A. Anlagevermögen</b>		
	-----	
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
1. mittelfristig	-----	
2. kurzfristig	-----	
3. sofort flüssig	-----	
<b>A. Eigenkapital</b>		
	-----	
<b>B. Fremdkapital</b>		
1. langfristig	-----	
2. kurzfristig	-----	

## Strukturbilanz 01 (Vorjahr):

Aktiva	Bilanz BüroTec GmbH zum 31. Dezember 20..	Passiva
<b>A. Anlagevermögen</b>		<b>A. Eigenkapital</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		<b>B. Fremdkapital</b>
1. mittelfristig		1. langfristig
2. kurzfristig		2. kurzfristig
3. sofort flüssig		

## Nebenrechnungen:

2. Die BüroTec GmbH hat für die **Bilanzanalyse** im Rahmen des **Jahresabschlusses** das folgende Kennzahlensystem entwickelt. Ermitteln Sie anhand der Strukturbilanzen sowohl für das abgelaufene Geschäftsjahr (Jahr 02) als auch für das Vorjahr (Jahr 01) die im folgenden Kennzahlencockpit aufgeführten **Bilanzkennzahlen**. Eine Übersicht zu den Bilanzkennzahlen finden Sie in Material 1. Runden Sie die Ergebnisse auf zwei Stellen hinter dem Komma. Ziehen Sie ein Fazit.

Kennzahlencockpit Bilanz (interner Vergleich)				
Vermögensaufbau	Jahr 02	Jahr 01	Ergebnis in % <sup>1</sup>	Fazit <sup>2</sup>
Anlageintensität				
Umlaufintensität				
Kapitalausstattung	Jahr 02	Jahr 01	Ergebnis in % <sup>1</sup>	Fazit <sup>2</sup>
Eigenkapitalquote				
Fremdkapitalquote				
Verschuldungsgrad				
Anlagenfinanzierung	Jahr 02	Jahr 01	Ergebnis in % <sup>1</sup>	Fazit <sup>2</sup>
Deckungsgrad I				
Deckungsgrad II				
Zahlungsfähigkeit	Jahr 02	Jahr 01	Ergebnis in % <sup>1</sup>	Fazit <sup>2</sup>
Liquidität 1. Grades				
Liquidität 2. Grades				
Liquidität 3. Grades				
<b>Fazit</b>				

1 = Veränderung im Jahr 02 im Vergleich zum Vorjahr Jahr 01 in %

2 = besser/schlechter/gleich

#### Nebenrechnungen:

## 11 Investitionsanlässe und -arten analysieren



### Situation:

Bei der Gründung der BüroTec GmbH mussten umfangreiche Investitionen getätigt werden. Der Bau der Fertigungshallen und des Verwaltungsgebäudes sowie die Büroeinrichtung und der Maschinenpark verschlungen mehrere Millionen Euro. Auch in der Folgezeit waren immer wieder Investitionen nötig, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. So wurde u. a. im Fertigungsbereich eine vollautomatische Lackieranlage angeschafft, die 30 % weniger Kosten verursacht als die alte Anlage. Darüber hinaus wurden, um das Unfallrisiko an Fertigungsmaschinen zu minimieren, alle sich im Einsatz befindlichen Fertigungsmaschinen nachträglich mit Sicherheitsvorkehrungen ausgestattet, die Unfälle nahezu unmöglich machen. Zusätzlich wurden alle Mitarbeiter im Rahmen entsprechender Seminare in puncto Arbeitssicherheit geschult. Aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach Büromöbeln wurden zudem neue Mitarbeiter eingestellt. Zehn weitere Verkäufer im Außendienst verstärken seitdem das Team. Die firmeneigene Fahrzeugflotte musste dementsprechend aufgestockt werden. Auch im Verwaltungsbereich waren Investitionen unumgänglich. So mussten beispielsweise fünf defekte Großkopierer gleichwertig ersetzt werden.



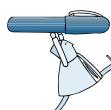
A

B

C

D

E



### Arbeitsaufträge:

- Nennen Sie die Investitionsanlässe und -arten, die den oben beschriebenen Investitionen zugrunde liegen.  A -  E

Fall	Investitionsanlass	Investitionsart
A		
B		
C		
D		
E		

## 14 Arten von Kreditfinanzierung vergleichen



## Situation:

Um die stärkere Nachfrage nach individuellen Büromöbeln befriedigen zu können, hat sich die Geschäftsführung der BüroTec GmbH unter Berücksichtigung aller relevanten Kriterien entschieden, in das flexible Fertigungssystem ME 5000 der Grohe Maschinenbau GmbH zu investieren.

Die Anschaffungskosten liegen bei 1.200.000,00 €. Da diese Summe nicht aus eigenen finanziellen Mitteln bezahlt werden kann, wendet sich die BüroTec GmbH mit entsprechender Begründung an ihre Hausbank, mit der Bitte um ein Darlehen in genannter Höhe und einer Laufzeit von sechs Jahren.

Nach Prüfung des Investitionsvorhabens unterbreitet die Hausbank der BüroTec GmbH drei Alternativen, die sich in der Art der Rückzahlung unterscheiden:

- ① Fälligkeitsdarlehen (Festdarlehen)
  - ② Abzahlungsdarlehen (Ratendarlehen)
  - ③ Annuitätendarlehen

Informationen	① Fälligkeitsdarlehen	② Abzahlungsdarlehen	③ Annuitätendarlehen
Darlehenssumme	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €
Auszahlung	100 %	100 %	100 %
Nominalzins	4 %	4 %	4 %
Laufzeit	6 Jahre	6 Jahre	6 Jahre
Tilgung	komplette Tilgung nach 6 Jahren	gleichbleibende Tilgungsrate	fest Annuität <sup>1</sup>



# Arbeitsaufträge:

1. Ordnen Sie die Darlehensfinanzierung folgenden Fachbegriffen zu, indem Sie Zutreffendes ankreuzen.

Darlehensfinanzierung	Innenfinanzierung
	Außenfinanzierung
	Eigenfinanzierung
	Fremdfinanzierung

2. Erstellen Sie für jede Darlehensart, die der BüroTec GmbH als Finanzierungsalternative vorliegt, einen Zins- und Tilgungsplan. Vervollständigen Sie hierzu die unter Material 1 zur Verfügung stehenden Vorlagen.

## Nebenrechnungen:

1 Hier wird eine feste Gesamtbelastung (Annuität) aus Tilgung und Zinsen vereinbart. Die Gesamtbelastung pro Jahr bleibt also immer gleich.

## 16 Einen Bürgschaftsvertrag abschließen

 **Situation:**



Die BüroTec GmbH beabsichtigt, ihre Fertigung umfangreich zu modernisieren, um Aufträge schneller abwickeln und kostengünstiger fertigen zu können. Eine individuell auf die Bedürfnisse der BüroTec GmbH zugeschnittene Produktionsanlage wird von der SEK Maschinentechnik GmbH in Einzelfertigung hergestellt und soll 2 Mio. € kosten. Moritz Schmidt, Geschäftsführer der BüroTec GmbH, wendet sich an die Hausbank der BüroTec GmbH mit der Bitte um ein Darlehen in entsprechender Höhe. Drei Tage später klingelt das Telefon.

**Frau Wagner:** Guten Morgen, Herr Schmidt. Wagner hier von der Finanzierungsabteilung der Sparkasse. Ich wollte mit Ihnen den Darlehensantrag durchgehen, den Sie uns geschickt haben.

**Herr Schmidt:** Guten Morgen, Frau Wagner, schön dass Sie anrufen. Können wir denn davon ausgehen, dass Sie das Darlehen bewilligen?

**Frau Wagner:** Grundsätzlich bewerten wir Ihr Vorhaben positiv. In letzter Zeit waren allerdings aufgrund der aktuell schwierigen konjunkturellen Lage einige unserer Kunden nicht in der Lage, ihren Kredit zurückzuzahlen. Unsere Geschäftsführung hat daher beschlossen, dass Darlehen in der von Ihnen gewünschten Höhe nur bewilligt werden können, wenn entsprechende Sicherheiten gestellt werden.

**Herr Schmidt:** Sicherheiten? Was schwebt Ihnen denn da vor?

**Frau Wagner:** Grundsätzlich kommen da verschiedene Varianten infrage. In Ihrem Fall erscheint mir aber die ...



### Arbeitsaufträge:

1. Informieren Sie sich zunächst mithilfe Ihres Schulbuchs über die Möglichkeit, Kredite durch Bürgschaften abzusichern. Vervollständigen Sie anschließend die Übersicht unter Material 1.
  2. Nennen und begründen Sie, welche Art Bürgschaft im vorliegenden Fall infrage kommt.
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

## LERNFELD 11: GESCHÄFTSPROZESSE AN GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN AUSRICHTEN

Schulbuch  
Kap. 1

### 1 Wirtschaftlich handeln

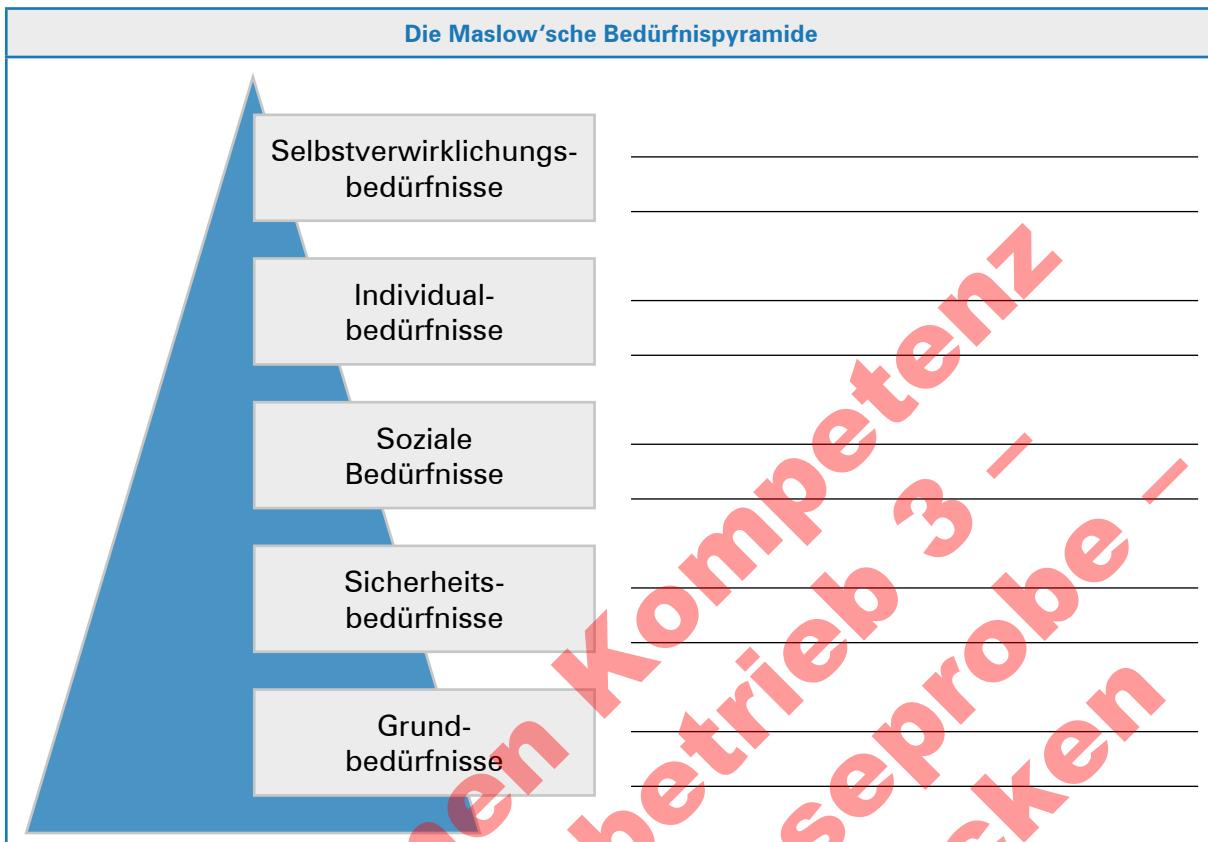


- Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow entwickelte 1954 ein hierarchisch aufgebautes Modell, das fünf verschiedene Bedürfnisebenen beinhaltete. Dieses Modell beschreibt, welche Bedürfnisse Menschen haben und wie sich die Bedürfnisse mit der Zeit verändern. Seiner Auffassung nach müssen die Bedürfnisse einer Ebene zum großen Teil erfüllt sein, bevor man sich der nächsthöheren Stufe zuwendet. Maslow ging in seinen Überlegungen davon aus, dass der Mensch grundsätzlich die höheren Ebenen erreichen möchte.



Das Maslow'sche Stufenmodell wird in der Literatur meist als Pyramide dargestellt. Diese Darstellung stammt allerdings nicht von Maslow selbst, der die Darstellung als Pyramide als zu statisch ansah. So müssen Bedürfnisse einer Ebene nicht in Gänze erfüllt sein, bevor man sich Bedürfnissen der nächsten Ebene zuwendet. Je nach Persönlichkeit ist es auch denkbar, dass eine Ebene übersprungen wird. In der Fachliteratur hat sich allerdings das Bild der **Maslow'schen Bedürfnispyramide** durchgesetzt.

Ordnen Sie die oben aufgeführten Bedürfnisse den Bedürfnisebenen zu (siehe Folgeseite).



2. Bedürfnisse lassen sich auch in Existenzbedürfnisse, Kulturbedürfnisse und Luxusbedürfnisse unterteilen. Bei Existenzbedürfnissen handelt es sich um Bedürfnisse, die befriedigt werden müssen, um das Überleben zu sichern. Kulturbedürfnisse sind nicht lebensnotwendig, aber sehr wichtig für die Integration ins gesellschaftliche Leben. Luxusbedürfnisse sind in keiner Weise lebensnotwendig und können wegen fehlender finanzieller Mittel auch nur zum Teil befriedigt werden.

Geben Sie je drei prägnante Beispiele:

Existenzbedürfnisse	Kulturbedürfnisse	Luxusbedürfnisse

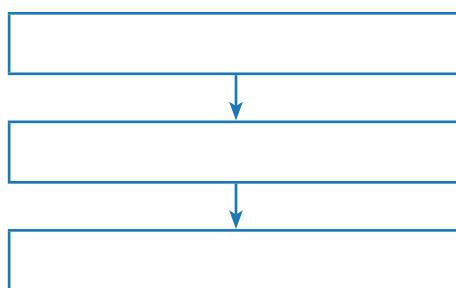
3. Aufgrund der i.d.R. fehlenden finanziellen Mittel können nicht alle Bedürfnisse befriedigt werden. Diejenigen Bedürfnisse, die mit dem zur Verfügung stehenden Einkommen befriedigt werden könnten, werden in der Volkswirtschaftslehre als Bedarf bezeichnet. Den Teil des Bedarfs, der dann tatsächlich am Markt nachgefragt wird, nennt man Nachfrage.

Ordnen Sie im folgenden Beispiel die Begriffe Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage entsprechend zu.

Tina, 18-jährige Auszubildende bei der BüroTec GmbH, hat nach einem anstrengenden Arbeitstag einen Bärenhunger.

Ihr steht der Sinn nach einem leckeren Hamburger. Das nötige Kleingeld hat sie in der Tasche.

Kurz entschlossen steuert sie das nächstgelegene Burger-restaurant an und bestellt einen großen Chickenburger.



4. Vervollständigen Sie mithilfe nachfolgender Füllwörter den Lückentext.

### Die verschiedenen Güterarten

Bedürfnisse wollen ① *befriedigt* werden. Dazu benötigt man, wenn man von Bedürfnissen wie Liebe und Geborgenheit absieht, ② \_\_\_\_\_. Leider stellt die Natur nur wenige Güter ③ \_\_\_\_\_ zur Verfügung. Beispiele für diese sogenannten ④ \_\_\_\_\_ Güter sind die Luft zum ⑤ \_\_\_\_\_ oder das Wasser im Meer. Nahezu alle anderen Güter müssen ⑥ \_\_\_\_\_ werden. In der Volkswirtschaftslehre spricht man daher von wirtschaftlichen oder auch ⑦ \_\_\_\_\_ Gütern. Der volkswirtschaftliche Güterbegriff umfasst hierbei neben den ⑧ \_\_\_\_\_ Gütern auch die immateriellen Güter, wie ⑨ \_\_\_\_\_ und Rechte. Grundsätzlich können Güter auf verschiedene Weisen unterteilt werden. Eine Möglichkeit ist die Unterteilung in Konsum- und ⑩ \_\_\_\_\_. Konsumgüter dienen der ⑪ \_\_\_\_\_ Bedürfnisbefriedigung und werden von den privaten ⑫ \_\_\_\_\_ nachgefragt. Produktionsgüter, auch ⑬ \_\_\_\_\_ genannt, werden von den ⑭ \_\_\_\_\_ nachgefragt und dienen der ⑮ \_\_\_\_\_ von Konsumgütern oder Produktionsgütern für die ⑯ \_\_\_\_\_ Industrie.

Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit ist die Unterteilung in private und ⑰ \_\_\_\_\_ Güter. Private Güter sind Güter, die sich nur diejenigen leisten können, die über die entsprechenden ⑯ \_\_\_\_\_ Mittel verfügen. Öffentliche Güter werden von ⑲ \_\_\_\_\_ Seite kostenlos bereitgestellt. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von mehreren Personen ⑳ \_\_\_\_\_ genutzt werden können und niemand von der Nutzung ⑳ \_\_\_\_\_ werden kann.

Kostenpflichtige ⑳ \_\_\_\_\_ des Staates sind somit eher den ⑳ \_\_\_\_\_ Gütern zuzuordnen. Den ⑳ \_\_\_\_\_ Bedürfnissen stehen knappe Güter gegenüber. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, ⑳ \_\_\_\_\_ mit den zur Verfügung stehenden ⑳ \_\_\_\_\_ umzugehen, um eine ⑳ \_\_\_\_\_ Befriedigung der Bedürfnisse zu erreichen. Man ist gezwungen zu ⑳ \_\_\_\_\_.

**Füllwörter**

Atmen	ausgeschlossen	<input checked="" type="checkbox"/> befriedigt	bestmögliche	Herstellung
finanziellen	knappen	gleichzeitig	Güter	Haushalten
Investitionsgüter	freien	kostenlos	Dienstleistungen	Leistungen
Mitteln	privaten	öffentliche	Unternehmen	Produktionsgüter
unbegrenzten	unmittelbaren	produziert	materiellen	vernünftig
staatlicher	wirtschaften	weiterverarbeitende		

5. Während man nach der Bedeutung für den Produktionsprozess Produktionsgüter (z.B. Investitionsgüter wie Fabrikgebäude, Maschinen) und Konsumgüter (z.B. Freizeitkleidung, Einfamilienhaus) unterscheidet, differenziert man nach dem Zeitraum ihrer Nutzung Gebrauchsgüter (z.B. Autos, Smartphones) und Verbrauchsgüter (z.B. Lebensmittel, Duschgel). Stellen Sie fest, um welche Güterarten es sich in folgenden Fällen handelt.

Spalte A:

- 1** = Konsumgut  
**2** = Investitionsgut

Spalte B:

- 1** = Gebrauchsgut  
**2** = Verbrauchsgut

A	B
A Die BüroTec GmbH kauft einen neuen Lackierautomat für die Beschichtung der Schreibtischgestelle.	
B Kim Falke, Auszubildender bei der BüroTec GmbH, achtet sehr auf seine Gesundheit. Jeden Tag trinkt er drei Liter Mineralwasser, das er im nahe gelegenen Getränkemarkt kauft.	
C Klara Drechsler, Einkaufssachbearbeiterin bei der BüroTec GmbH, kauft von ihren Ersparnissen einen brandneuen Mini Cooper.	
D Die BüroTec GmbH kauft bei ihrem Holzlieferanten Holzplatten in großen Stückzahlen für die Produktion der Schreibtische.	
E Die BüroTec GmbH schafft für ihre Außendienstmitarbeiter neue Firmenwagen an.	

6. Prüfen Sie, in welchen Fällen die sachlogische Reihenfolge nicht korrekt ist. Kreuzen Sie Zutreffendes an.

A	Güter – wirtschaftliche Güter – materielle Güter – Sachgüter – Konsumgüter – Gebrauchsgüter – Handy	
B	Güter – wirtschaftliche Güter – immaterielle Güter – Dienstleistungen – Konsumgüter – Verbrauchsgüter – Schrauben	
C	Güter – wirtschaftliche Güter – immaterielle Güter – Dienstleistungen – Investitionsgüter – Büroreinigung	
D	Güter – wirtschaftliche Güter – materielle Güter – Sachgüter – Konsumgüter – Gartenpflege	

## 8 Die Verlagerung von Nachfrage und Angebot nachvollziehen



### Situation:

Um den Absatz von Elektroautos zu erhöhen, entscheidet sich der Staat, jedem Käufer eines Elektroautos eine Umweltprämie zu zahlen. Nehmen Sie an, die Nachfrage nach Elektroautos würde hierdurch wie folgt steigen:



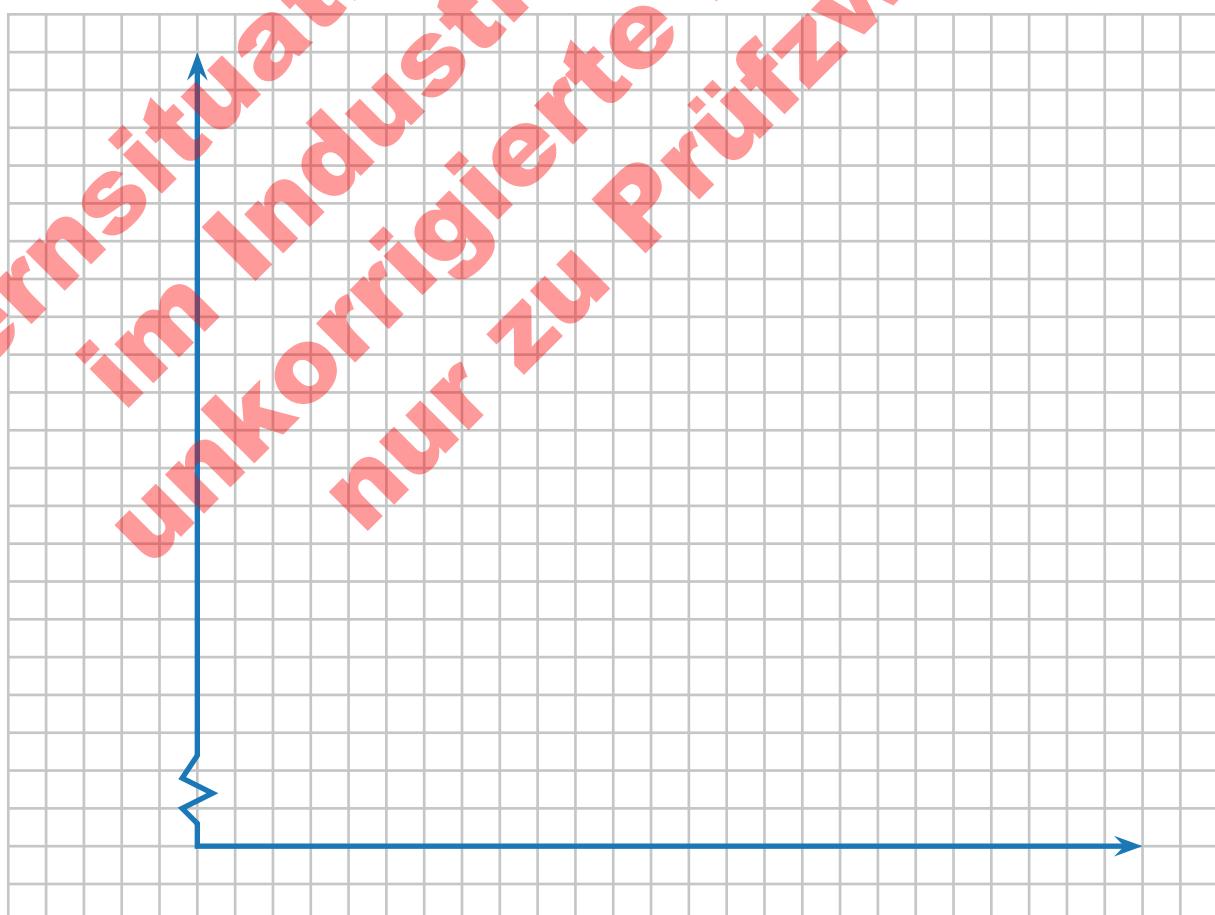
Marktpreis je Pkw	Angebotene Menge	Nachgefragte Menge	Nachgefragte Menge mit Umweltprämie
18.000,00 €	100 Tsd. Stück	500 Tsd. Stück	600 Tsd. Stück
19.000,00 €	200 Tsd. Stück	400 Tsd. Stück	500 Tsd. Stück
20.000,00 €	300 Tsd. Stück	300 Tsd. Stück	400 Tsd. Stück
21.000,00 €	400 Tsd. Stück	200 Tsd. Stück	300 Tsd. Stück
22.000,00 €	500 Tsd. Stück	100 Tsd. Stück	200 Tsd. Stück



### Arbeitsaufträge:

1. Zeichnen Sie die Angebotskurve sowie die beiden Nachfragekurven ( $N_0$  = ohne Umweltprämie,  $N_1$  = mit Umweltprämie). Verwenden Sie folgende Skalierung:

- y-Achse: 4 Kästchen = 1.000,00 € → Beginnen Sie bei 18.000,00 €!
- x-Achse: 4 Kästchen = 100 Tsd. Stück → Beginnen Sie bei 100 Tsd. Stück!



**Ergebnis:** Vervollständigen Sie den Lückentext.

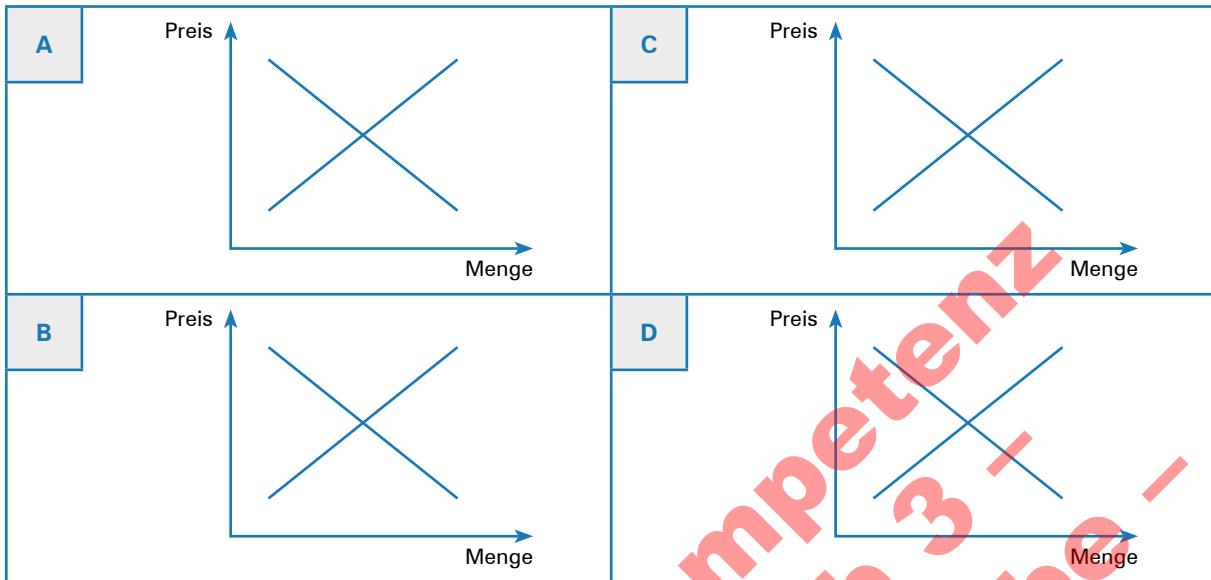
Durch die Umweltprämie steigt die \_\_\_\_\_ nach Elektroautos. Die \_\_\_\_\_ verschiebt sich nach rechts oben. Es ergibt sich letztlich ein neuer Gleichgewichtspreis in Höhe von \_\_\_\_\_ € je Elektroauto. Die neue Gleichgewichtsmenge beträgt \_\_\_\_\_ Stück. D.h., \_\_\_\_\_ Autofahrer sind auf Elektroautos umgestiegen. Aus Umweltgesichtspunkten war die Maßnahme also \_\_\_\_\_.

2. Beurteilen Sie die Auswirkungen der Umweltprämie für Elektroautos auf Angebot und Nachfrage anhand folgender Aussagen. Kreuzen Sie die richtigen Aussagen an:

A	Die Angebotskurve bleibt unverändert.	
B	Zum ursprünglichen Gleichgewichtspreis werden nun weniger Elektroautos nachgefragt. Hierdurch entsteht ein Angebotsüberhang.	
C	Die Nachfrage nach Elektroautos wird steigen. Die Nachfragekurve verschiebt sich nach rechts oben.	
D	Zum ursprünglichen Gleichgewichtspreis werden nun mehr Elektroautos nachgefragt. Hierdurch entsteht ein Nachfrageüberhang.	
E	Die Nachfragekurve verschiebt sich nach links unten.	
F	Aufgrund des Nachfrageüberhangs werden die Verkäufer mehr Elektroautos produzieren und die Preise anheben. Daraufhin werden einige potenzielle Käufer auf den Kauf von Elektroautos verzichten.	
G	Aufgrund des Nachfrageüberhangs werden die Verkäufer von Elektroautos die Preise erhöhen. Daraufhin wird die Nachfrage weiter ansteigen.	
H	Der Preismechanismus sorgt letztendlich dafür, dass sich der neue Gleichgewichtspreis auf einem höheren Niveau einpendelt. Es werden mehr Elektroautos, wenn auch zu einem höheren Preis, verkauft.	

3. Ausgelöst durch bestimmte Ereignisse kann sich auch die Lage der Angebotskurve verändern. Prüfen Sie in folgenden vier Fällen, ob sich die Lage der Angebotskurve verändert. Stellen Sie die Veränderung grafisch dar (siehe Folgeseite).

A	Da der Markt für Robotertechnik und künstliche Intelligenz zukünftig hohe Ertragschancen verspricht, setzen immer mehr Unternehmen aus dem In- und Ausland auf die Herstellung derartiger Produkte. Wie wird sich diese Entwicklung auf das Angebot von Robotern auswirken?
B	Aufgrund gestiegener Rohstoffkosten in der Maschinenbaubranche sind einige Unternehmen nicht mehr in der Lage, kostendeckend zu arbeiten. Insolvenzen drohen. Welche Folgen hätte diese Situation auf das Angebot an Gütern?
C	Der Markt für Blu-Ray-Player ist mehr als gesättigt. Video-on-Demand gehört die Zukunft. Aus diesem Grund haben mehrere Anbieter die Produktion von Blu-Ray-Playern eingestellt. Wie wirkt sich die Situation auf das Angebot von Blu-Ray-Playern aus?
D	Der Automobilindustrie ist es nach umfangreichen Investitionen in die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen gelungen, Elektromotoren mit einer Reichweite von bis zu 800 km zu entwickeln. Wie wirkt sich die Situation auf das Angebot nach Elektrofahrzeugen aus?



4. Entscheiden Sie in folgenden Fällen, ob das Angebot an bzw. die Nachfrage nach Gütern steigen oder sinken wird. Ordnen Sie das entsprechende Schaubild (siehe unten) zu.

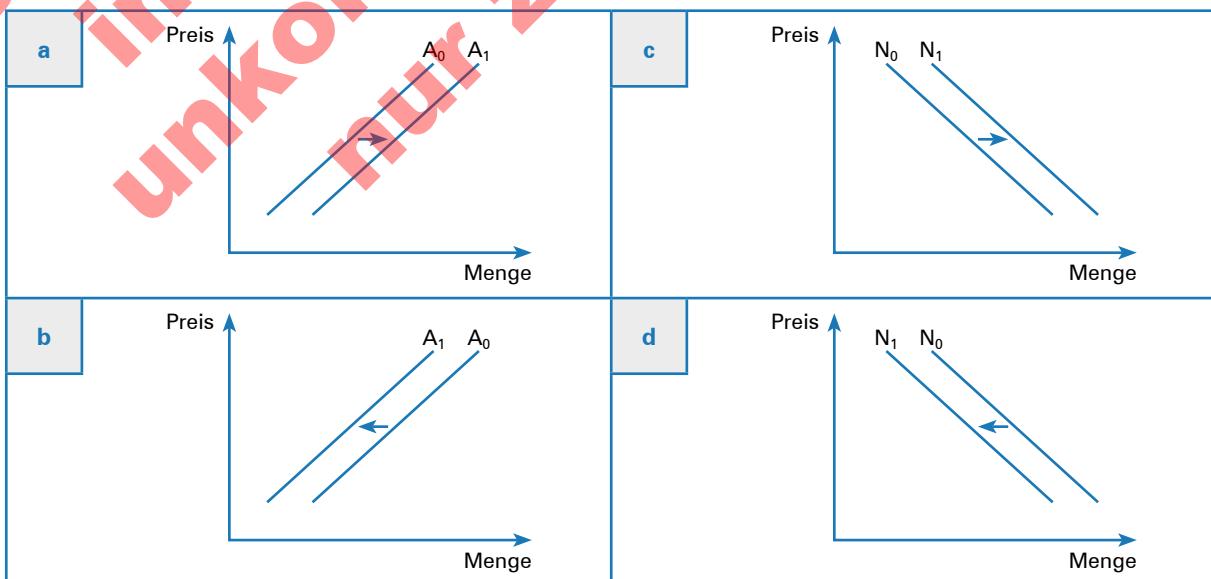
**V: Veränderung des Angebots bzw. der Nachfrage**

- 1** = Angebotsmenge steigt
- 2** = Angebotsmenge sinkt
- 3** = Nachfragemenge steigt
- 4** = Nachfragemenge sinkt

**S: Schaubild (siehe unten)**

- 1** = a
- 2** = b
- 3** = c
- 4** = d

	V	S
<b>A</b>		
Die Zahl der Anbieter auf dem Markt für CD-Player sinkt.		
<b>B</b>		
Der technische Fortschritt führt zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit von VR-Brillen (Virtual-Reality-Brillen).		
<b>C</b>		
Die Produktionskosten für Staubsauger sinken.		
<b>D</b>		
Kaffeemaschinen werden immer beliebter.		

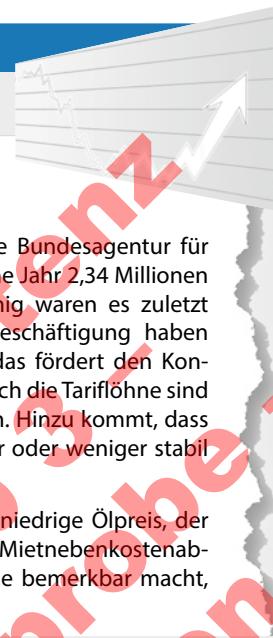


## 14 Das Bruttoinlandsprodukt berechnen



### Situation:

Lesen Sie zunächst nachfolgenden Artikel.



### Die deutsche Wirtschaft auf Wachstumskurs

#### BIP wächst weiter

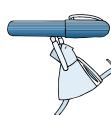
Die Wirtschaftsleistung in Deutschland hat wieder zugelegt – allerdings mit leicht angezogener Handbremse. Vor allem die Kauflaune der Verbraucher sorgte dafür, dass das Bruttoinlandsprodukt um 1,4 Prozent stieg. Für das laufende Jahr gehen die Erwartungen allerdings weit auseinander. Optimisten peilen ein Anziehen der Konjunktur von mehr als zwei Prozent an. Pessimisten hingegen rechnen nur mit einem Wirtschaftswachstum von knapp einem Prozent.

Hintergrund des Wachstums sind zum einen die guten Exportzahlen. Deutsche Waren sind im Ausland sehr beliebt. Positiv wirkt sich auch die gute

Lage am Arbeitsmarkt aus. Die Bundesagentur für Arbeit zählte für das vergangene Jahr 2,34 Millionen Menschen ohne Job – so wenig waren es zuletzt 1992. Durch die steigende Beschäftigung haben viele Menschen mehr Geld – das fördert den Konsum der privaten Haushalte. Auch die Tariflöhne sind vergleichsweise stark gestiegen. Hinzu kommt, dass die Preise in Deutschland mehr oder weniger stabil geblieben sind.

Nicht zuletzt fördert auch der niedrige Ölpreis, der sich für die Verbraucher auf der Mietnebenkostenabrechnung und an der Tankstelle bemerkbar macht, den Konsum der Verbraucher.

Quelle: Fiktiver Artikel.



### Arbeitsaufträge:

1. Nennen Sie die Gründe, die zu der im Artikel beschriebenen positiven Entwicklung geführt haben.

1	
2	
3	
4	
5	

2. Laut obigem Artikel ist das Bruttoinlandsprodukt gestiegen. Informieren Sie sich mithilfe Ihres Schulbuchs über das Bruttoinlandsprodukt und vervollständigen Sie den folgenden Lückentext, indem Sie nachstehende Füllwörter verwenden.

### Das Bruttoinlandsprodukt

Sowohl das ① **Bruttoinlandsprodukt** (BIP) als auch das ② \_\_\_\_\_ (BNE) sind wichtige ③ \_\_\_\_\_ der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, die Auskunft darüber geben, wie gut oder schlecht sich die ④ \_\_\_\_\_ in einem Land entwickelt hat. Eingerechnet werden sämtliche ⑤ \_\_\_\_\_ und ⑥ \_\_\_\_\_, die in einem bestimmten ⑦ \_\_\_\_\_ in einem Land, z.B. Deutschland, ⑧ \_\_\_\_\_ wurden.

Das Bruttoinlandsprodukt umfasst hierbei die in 9 produzierten Güter und Dienstleistungen, 10 davon, ob diejenigen, die die Leistung erbracht haben, ihren ständigen 11 in Deutschland haben oder nicht.

Das Bruttonationaleinkommen hingegen bezieht sich auf die im 12 \_\_\_\_\_ und 13 \_\_\_\_\_ von in Deutschland wohnhaften Personen produzierten Güter und Dienstleistungen. In Deutschland weichen BIP und BNE jedoch nicht 14 \_\_\_\_\_ voneinander ab.

## Füllwörter

*Ausland, Bruttoinlandsprodukt, Bruttonationaleinkommen, Deutschland, Dienstleistungen, gravierend, Güter, Inland, Kennzahlen, produziert, unabhängig, Wirtschaft, Wohnsitz, Zeitraum.*

3. Ein Automobilhersteller bezieht bei seinem Lieferanten 27.000 Autobatterien im Wert von 84,00 € je Stück. Die Batterien werden für die Produktion von 27.000 Mittelklassefahrzeugen vom Typ X5 Sport benötigt, die zum Preis von 24.000,00 € je Stück verkauft werden.

Berechnen Sie, um wie viel Euro sich das BIP durch diese Vorgänge erhöht hat.

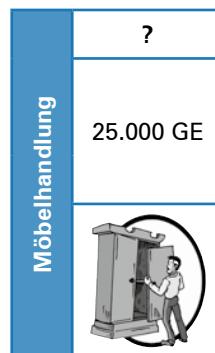
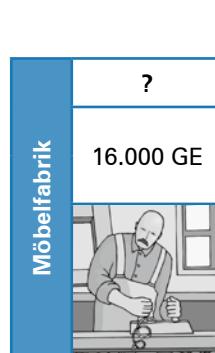
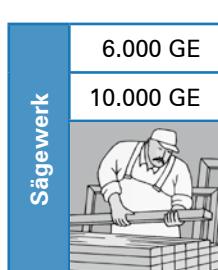
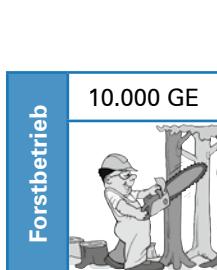
# Lesewerke

4. Ein forstwirtschaftliches Unternehmen verkauft Holz zum Preis von 10.000 GE an ein Sägewerk. Das Sägewerk schneidet das Holz zu Brettern und verkauft es zum Preis von 16.000 GE an eine Möbelfabrik. Die Möbelfabrik verarbeitet die Bretter zu Naturholzmöbeln und verkauft diese zum Preis von 25.000 GE an eine Möbelhandlung. Die Möbelhandlung wiederum verkauft die gelieferten Erzeugnisse als Biomöbel nach und nach zum Preis von 38.000 GE an die Endverbraucher.

Berechnen Sie für die Möbelfabrik und die Möbelhandlung folgende Größen:

Möbelfabrik	
Bruttoproduktionswert	
Vorleistungen	
Bruttowertschöpfung	

Möbelhandlung	
Bruttoproduktionswert	
Vorleistungen	
Bruttowertschöpfung	



5. Das Statistische Bundesamt hat für die einzelnen Wirtschaftsbereiche folgende Daten ermittelt:

*Öffentliche Dienstleister, Erziehung und Gesundheit 497 Mrd. € – Gütersubventionen 8 Mrd. € – Grundstücks- und Wohnungswesen 297 Mrd. € – Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei 17 Mrd. € – produzierendes Gewerbe (ohne Baugewerbe) 707 Mrd. € – sonstige Dienstleister 109 Mrd. € – Handel, Verkehr und Gastgewerbe 430 Mrd. € – Unternehmensdienstleister 303 Mrd. € – Gütersteuern 311 Mrd. € – Baugewerbe 124 Mrd. € – Information und Kommunikation 131 Mrd. € – Finanz- und Versicherungsdienstleister 110 Mrd. €.*

Vervollständigen Sie das folgende Schema zur Entstehungsrechnung und berechnen Sie die Bruttowertschöpfung der Volkswirtschaft sowie das Bruttoinlandsprodukt.

**Entstehungsrechnung:**

	in Mrd. €
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	
+ _____	
+ Baugewerbe	
+ _____	
+ Information und Kommunikation	
+ Finanz- und Versicherungsdienstleister	
+ Grundstücks- und Wohnungswesen	
+ Unternehmensdienstleister	
+ _____	
+ sonstige Dienstleister	
= <b>Bruttowertschöpfung</b> zu Herstellungspreisen	
+ _____	
- Gütersubventionen	
= <b>Bruttoinlandsprodukt</b> zu Marktpreisen	

6. Ermitteln Sie unter Berücksichtigung der unten angeführten Daten ausgehend vom Bruttoinlandsprodukt das Bruttonationaleinkommen (Platz für Nebenrechnungen siehe Folgeseite).

<b>Bruttonationaleinkommen</b>	
--------------------------------	--

**Daten:**

<b>Bruttoinlandsprodukt</b>	3.022 Mrd. €
<b>Primäreinkommen aus der übrigen Welt (Auslandseinkommen der Inländer)</b>	197 Mrd. €
<b>Primäreinkommen an die übrige Welt (Inlandseinkommen der Ausländer)</b>	132 Mrd. €

## LERNFELD 12: PERSONALPROZESSE PLANEN, STEUERN UND KONTROLIEREN

### 1 Die Personalabteilung kennenlernen und den quantitativen Personalbedarf ermitteln

Schulbuch  
Kap. 1–3.4



#### Situation:

Anfang Dezember bittet Herr Mischke, der Absatzleiter der BüroTec GmbH, die Personalleiterin Frau Saalfeld zu sich, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und deren Auswirkung auf den Personalbereich zu besprechen. Anwesend ist auch der Produktionsleiter, Herr Schirmer.



**Herr Mischke:** Frau Saalfeld, Herr Schirmer, ich habe gute Nachrichten. Laut der von uns in Auftrag gegebenen Absatzprognose werden wir unsere Absatzzahlen für das kommende Jahr deutlich steigern können. Zuwachsrate im zweistelligen Bereich scheinen möglich zu sein.

**Herr Schirmer:** Eine gute Nachricht. Kapazitäten sind in ausreichendem Maße vorhanden. Aber die Zahl der Mitarbeiter, die im Moment in der Fertigungsabteilung beschäftigt sind, wird nie und nimmer ausreichen. Hier bewegen wir uns schon seit einiger Zeit am untersten Limit.

**Herr Mischke:** Da muss ich Ihnen zustimmen. Aus diesem Grund habe ich auch Frau Saalfeld hinzugebeten. Ihre Aufgabe wird darin bestehen, den benötigten Personalbedarf zu ermitteln.

**Frau Saalfeld:** Keine leichte Aufgabe. Schließlich gehen auch noch einige Mitarbeiter in Rente und andere kehren aus der Elternzeit zurück, um nur einige Beispiele zu nennen. Gibt es sonst noch irgendetwas, das ich wissen muss?

**Herr Mischke:** In der Tat, Frau Saalfeld. Um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens zu erhöhen, haben wir zwei weitere Maßnahmen beschlossen.

**Herr Schirmer:** *zustimmendes Nicken.*

**Herr Mischke:** Zum einen wollen wir unsere Position in den neuen Bundesländern stärken, indem wir in Rostock und Dresden zwei Verkaufsbüros einrichten, von denen aus der ostdeutsche Markt bearbeitet werden soll. Die andere Maßnahme ist auf eine Verringerung der Lagerkosten ausgerichtet. Mit einer teilweisen Umstellung auf die Just-in-time-Anlieferung sollen nicht zuletzt auch Personalkosten eingespart werden.

**Frau Saalfeld:** Gut, meine Herren, ich mache mich sofort an die Arbeit.



#### Arbeitsaufträge:

1. Nehmen Sie an, Sie sind bei der BüroTec GmbH als Mitarbeiter/-in für die Personalabteilung eingestellt worden. Nennen Sie Tätigkeiten, die in dieser Abteilung anfallen (Material 1).
2. Denken Sie darüber nach, welche Ziele mit den unter Arbeitsauftrag 1 genannten Tätigkeiten erreicht werden sollen, und benennen Sie die Ziele (Material 2).

3. Führen Sie als Mitarbeiter von Frau Saalfeld für das kommende Jahr die **quantitative Personalbedarfsplanung** für das in folgenden Abteilungen beschäftigte **Fachpersonal**<sup>1</sup> durch:

Einkauf, Lager Werkstoffe, Verkauf, Marketing, Rechnungswesen, Fertigung.

Prüfen Sie für die einzelnen Abteilungen, ob Personal abgebaut oder neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen. Verwenden Sie hierzu das zur Verfügung stehende Formular (Material 5) sowie die weiteren Informationen (Material 3 + 4).

4. Manche Unternehmen haben mit einer hohen Fluktuationsrate zu kämpfen. Fluktuation bedeutet, dass Mitarbeiter von sich aus kündigen, um bei einem anderen Unternehmen ein neues Beschäftigungsverhältnis zu beginnen. Häufig sind dies gerade die qualifizierten Mitarbeiter. Nennen Sie Ursachen, die zu einer solchen Situation führen können.

---

---

---

---

5. Nennen Sie konkrete Maßnahmen, die eine Geschäftsführung ergreifen kann, wenn ein schlechtes Arbeitsklima als Ursache für die unter Arbeitsauftrag 4 beschriebene Problematik ausgemacht wurde.

---

---

---

---

6. In der heutigen Zeit wünschen sich viele Menschen kürzere Arbeitszeiten, z.B. die Einführung der 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich. Diskutieren Sie Vor- und Nachteile angesichts des aktuellen Fachkräftemangels. Beziehen Sie auch die künftigen Veränderungen in der Arbeitswelt durch KI-Anwendungen in Ihre Überlegungen mit ein.

---

---

---

---

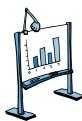
<sup>1</sup> Die Personalbedarfsplanung Fachpersonal bezieht sich ausschließlich auf die kaufmännischen Sachbearbeiter sowie die gewerblich-technischen Facharbeiter, die alle über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Die Personalbedarfsplanung für die Führungskräfte (Bereichs- und Abteilungsleiter) sowie die wenigen sonstigen Mitarbeiter (Sekretärinnen der Bereichsleitungen, Auszubildende, Hilfsarbeiter etc.) wird gesondert von anderen Mitarbeitern durchgeführt.

7. Wozu dient die quantitative Personalbedarfsermittlung?

A	Zur Ermittlung des Jahresüberschusses.
B	Zur Ermittlung der Qualifikationen des Personals.
C	Zur Ermittlung der Zahl der Mitarbeiter, die benötigt werden.
D	Zur Erstellung eines Werbeplans.
E	Zur Erstellung von Arbeitsverträgen.

8. Welche der folgenden Maßnahmen werden durchgeführt, wenn ein Personalüberschuss festgestellt wird?

A	Abbau von Überstunden
B	Einstellen neuer Mitarbeiter
C	Personalabbau (betriebsbedingte Kündigungen)
D	Versetzung der Mitarbeiter
E	Mitarbeiterschulungen



### Material 1: Tätigkeiten



#### Tätigkeiten in der Abteilung Personal

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	



## Material 2: Ziele

### Ziele im Personalbereich

→



1		5	
2		6	
3		7	
4		8	



## Material 3: Interne Mitteilungen

### Interne Mitteilung

BüroTec GmbH

**an:** Frau Saalfeld (Personal)

**von:** Marc Spitz

**Abteilung:** Personal

10.12.20...

**Zeichen:** sp

#### Personalbestand Fachpersonal im aktuellen Geschäftsjahr

Folgende sechs Abteilungen sind von Personalbewegungen betroffen. Der aktuelle Soll-Ist-Bestand in diesen Abteilungen ergibt sich aus nachfolgender Auflistung:

Einkauf:	12 MA/12 MA*	Marketing:	10 MA/10 MA	Verkauf:	14 MA/14 MA
Lager (Werkstoffe):	11 MA/10 MA	Rechnungswesen:	12 MA/11 MA	Fertigung:	70 MA/68 MA

\*MA = Mitarbeiter; Soll-Bestand MA/Ist-Bestand MA

#### Personalbewegungen im kommenden Geschäftsjahr

Herr Rinke und Herr Bange, beide langjährige Einkaufssachbearbeiter, werden Anfang des Jahres in den Ruhestand versetzt.

Herr Hausmann und Herr Manfeld, Mitarbeiter im Werkstofflager, möchten sich beruflich verändern und haben zum 1. Februar des kommenden Jahres gekündigt. Zudem geht Herr Meier, ebenfalls Mitarbeiter des Werkstofflagers, zum 1. März in Rente.

Herr Nolte, Mitarbeiter der Abteilung Rechnungswesen, geht ein Jahr in Elternzeit. Frau Dreeg und Frau Liebert, ebenfalls Sachbearbeiterinnen im Rechnungswesen, kehren hingegen aus der dreijährigen Elternzeit zurück.

Frau Lose, Sachbearbeiterin im Marketing, geht zum 10. März für 14 Wochen in Mutterschutz. Da ihr Mann Elternzeit beantragt hat, wird sie danach dem Unternehmen mit voller Stundenzahl zur Verfügung stehen. Frau Bresser, Sachbearbeiterin im Marketing, hat zum 15. Januar des kommenden Jahres aus familiären Gründen gekündigt.

Frau Harder, eine Sachbearbeiterin im Verkauf, hat zum 15. Januar gekündigt. Die Stelle von Frau Harder kann mit Herrn Wolf, einem jungen Mitarbeiter, der zu Beginn des Jahres seine Ausbildung zum Industriekaufmann beenden wird, besetzt werden.

Herr Gerber, Mitarbeiter der Fertigung, geht zum 1. April des kommenden Jahres in Rente.

Mit freundlichen Grüßen

*Marc Spitz*

### 3 Personal beschaffen



#### Situation:

Eine Woche nachdem Frau Saalfeld ihre Mitarbeiter mit der quantitativen Personalbedarfsplanung<sup>1</sup> beauftragt hat, liegen die Ergebnisse vor:

Gemäß Personalbedarfsplanung werden u.a. vier Verkaufssachbearbeiter mit Außendiensttätigkeit für die beiden Verkaufsbüros in Rostock und Dresden benötigt.

Darüber hinaus benötigt die BüroTec GmbH unerwartet einen neuen Einkaufsabteilungsleiter, da Herr Weber aus Krankheitsgründen in Rente geht. Zudem steht Frau Sebert, Sekretärin des Absatzleiters Herrn Mischke, wegen eines Beinbruchs sechs Wochen nicht zur Verfügung. Für diese Zeit wird eine Aushilfskraft mit Sekretariatsfahrung benötigt. Zusätzlich plant man, zwei Auszubildende für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau einzustellen.

Unverzüglich bittet Frau Saalfeld den Absatzleiter Herrn Mischke und den Produktionsleiter Herrn Schirmer um einen Termin, um die Lage zu besprechen:

**Herr Mischke:** Guten Morgen, Frau Saalfeld. Was kann ich für Sie tun?

**Frau Saalfeld:** Guten Morgen, Herr Mischke. Ich wollte Ihnen kurz die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung mitteilen. Insgesamt müssen wir mehr als 20 neue Mitarbeiter einstellen.

**Herr Mischke:** Kommen wir denn ganz ohne Kündigungen aus? Ich denke da insbesondere an die Rationalisierungsmaßnahme im Bereich Lager.

**Frau Saalfeld:** Erfreulicherweise ja. In diesem Fall kommt uns unter anderem zugute, dass einige Lagermitarbeiter den verdienten Ruhestand antreten, sodass wir Kündigungen vermeiden können.

**Herr Mischke:** Eine gute Nachricht, Frau Saalfeld. Und was die neuen Mitarbeiter angeht: Bei der derzeitigen Situation auf dem Arbeitsmarkt müssten doch qualifizierte Mitarbeiter schnell zu finden sein.

**Herr Schirmer:** Das schon, aber bei personellen Angelegenheiten hat unser Betriebsrat Herr Köhler ein wichtiges Wort mitzureden.

**Herr Mischke:** Frau Saalfeld, das müssen Sie mir erklären.

**Frau Saalfeld:** Nun ...



#### Arbeitsaufträge:

1. Führen Sie vier Möglichkeiten der internen Personalbeschaffung an.

Interne Personalbeschaffung	1	
	2	
	3	
	4	

<sup>1</sup> Bereiche der Personalbedarfsplanung: Fachpersonal, Führungskräfte und sonstige Mitarbeiter.

## 11 Mitarbeiter beurteilen

 **Situation:**

Herr Weber, lange Jahre Abteilungsleiter im Einkauf, wird aus Altersgründen zum Jahresende aus dem Unternehmen ausscheiden. Entsprechend der Tradition der BüroTec GmbH sollen Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern besetzt werden. Frau Saalfeld und Herr Weber haben sich eigens dafür zusammengesetzt und besprechen gemeinsam die Neubesetzung seiner Position.

**Frau Saalfeld:** Herr Weber, haben Sie denn bereits einen würdigen Nachfolger im Auge?

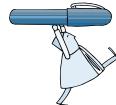
**Herr Weber:** Ich dachte an Herrn Funk oder Frau Metz aus meiner Abteilung. Beide habe ich bereits angesprochen. Sie zeigten sich sehr interessiert an der Abteilungsleiterposition.

**Frau Saalfeld:** Damit habe ich auch gerechnet. Und, wen halten Sie für geeigneter?



**Herr Weber:** Das kann ich so spontan nicht sagen, aber ich habe die beiden ja über einige Zeit hinweg beobachtet und mir dazu Notizen gemacht.

**Frau Saalfeld:** Ich gebe Ihnen schon mal zwei Personalbeurteilungsbogen mit. Wenn Sie die bitte mithilfe Ihrer Beobachtungen ausfüllen würden. Unsere Geschäftsführung möchte so schnell wie möglich wissen, welchen Mitarbeiter Sie sich als Ihren Nachfolger vorstellen können.

 **Arbeitsaufträge:**

- Beschreiben Sie, welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind, den neuen Einkaufsabteilungsleiter aus den eigenen Reihen zu besetzen.

Interne Stellenbesetzung (Leitungsposition)	
Vorteile	Nachteile

2. Nennen Sie geeignete Beurteilungskriterien für die Besetzung der Stelle des Einkaufsabteilungsleiters.

Beurteilungskriterien	

3. In der heutigen Zeit spielen Kriterien wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft eine große Rolle. Erläutern Sie, was konkret in beiden Fällen gemeint ist.

Teamfähigkeit	Einsatzbereitschaft

4. Gehen Sie anstelle von Herrn Weber die Beobachtungsnotizen (Material 1 und Material 2) durch und füllen Sie auf dieser Grundlage die beigefügten Personalbeurteilungsbogen aus (Material 3). Fällen Sie anschließend eine begründbare Entscheidung, welcher Mitarbeiter zum Abteilungsleiter befördert werden soll. Beachten Sie dabei bitte folgende Vorgehensweise: Wenn ein Vorgesetzter zwei oder mehrere Mitarbeiter zugleich beurteilen muss, ist es ratsam, zunächst alle Mitarbeiter zu einem Kriterium zu beurteilen und dann erst mit dem nächsten Kriterium zu beginnen.



**Judith Metz**

- 29 Jahre
- ledig
- keine Kinder



**Jan Funk**

- 31 Jahre
- verheiratet
- keine Kinder



## **Material 3: Personalbeurteilungsbogen**

**Arbeitshinweise:**

1. Gewichtung: sehr wichtig = 3 Punkte; wichtig = 2 Punkte; weniger wichtig = 1 Punkt; nicht wichtig = 0 Punkte
2. Beurteilung: sehr gut = 3 Punkte; gut = 2 Punkte; weniger gut = 1 Punkt; schlecht = 0 Punkte
3. Gewichten Sie Ihre Beurteilung, indem Sie die Beurteilung mit der Gewichtung multiplizieren.

**Welcher Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeiterin soll zum Abteilungsleiter befördert werden?**

## 14 Mithilfe von Kennzahlen die Erreichung personalpolitischer Ziele überwachen



### Situation:

Herr Mischke, Absatzleiter der BüroTec GmbH, läuft sichtbar aufgebracht mit seinem Laptop unter dem Arm durchs Haus und betritt wenige Minuten später das Büro von Frau Saalfeld. Frau Saalfeld sieht überrascht auf, so kennt sie Herrn Mischke gar nicht.

**Herr Mischke:** Guten Morgen, Frau Saalfeld, in letzter Zeit melden sich ja auffällig viele Mitarbeiter krank. Außerdem sollen sich einige Mitarbeiter recht unzufrieden über ihre Arbeit bei der BüroTec GmbH geäußert haben. Was ist denn da los?

**Frau Saalfeld:** Nun, was die Krankmeldungen angeht, macht es tatsächlich den Eindruck, als würden sie zunehmen. Mir liegen allerdings keine Vergleichszahlen aus dem Vorjahr vor, sodass ich zu dem Punkt keine genaueren Angaben machen kann.

**Herr Mischke:** Und was die unzufriedenen Mitarbeiter angeht?

**Frau Saalfeld:** Also, hinter vorgehaltener Hand hört man schon so einiges, aber ob es sich um Einzelstimmen oder die Mehrheit der Mitarbeiter handelt, ist schwer zu sagen.

**Herr Mischke:** Kennen Sie denn die Gründe, die ins Feld geführt werden?

**Frau Saalfeld:** Genau das ist das Problem. Irgendwie will keiner so richtig mit der Sprache heraus.

**Herr Mischke:** Frau Saalfeld, so geht das nicht weiter. Wir tappen ja völlig im Dunkeln. Sie hatten doch vor einigen Monaten die Idee, den Controlling-Gedanken, mit dem wir ja in der Beschaffung und in der Produktion gute Erfahrungen gemacht haben, auch auf den Personalbereich zu übertragen.

**Frau Saalfeld:** Richtig, Herr Mischke. Wir sollten den Problemen systematisch auf den Grund gehen. Wenn Sie möchten, unterbreite ich Ihnen nächste Woche einen Vorschlag bezüglich eines aussagekräftigen Personalcontrollings.

**Herr Mischke:** Gut, Frau Saalfeld. Sie wissen ja, leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter sind die Voraussetzung für den Erfolg unseres Unternehmens. Wir sehen uns dann nächste Woche.



### Arbeitsaufträge:

- Frau Saalfeld hat sich im Rahmen des Personalcontrollings (siehe Material 2) dazu entschieden, ein Kennzahlensystem zu entwickeln. Hierbei hat sie Kennzahlen ausgewählt, die ihr im Zusammenhang mit den oben angeführten Problemen bedeutsam erscheinen. Ermitteln Sie im Rahmen des Personalcontrollings sowohl für das abgelaufene Geschäftsjahr (Jahr 02) und das Vorjahr (Jahr 01) folgende Personalkennzahlen und tragen Sie diese in die entsprechende Spalte ein. Bitte runden Sie auf zwei Stellen hinter dem Komma auf. Platz für Berechnungen finden Sie auf S. 305.
 

1.1 Fluktuationsrate 1.2 Krankheitsquote 1.3 Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter 1.4 Weiterbildungszeit je Mitarbeiter	1.5 Erfolgsbeteiligung je Mitarbeiter 1.6 Überstundenquote 1.7 Arbeitszufriedenheitsquote
--	---