

Boller  
Hug  
Schmid  
Speth

# Kompetenz im Industriebetrieb

3

*Industriekaufmann/Industriekauffrau*



**Merkur**   
Verlag Rinteln



## Reihe „Kompetenz im Industriebetrieb“

*Verfasser:*

**Dr. Eberhard Boller**, Dipl.-Hdl.

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

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

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



**Merkur**  
Verlag Rinteln

[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 der 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 Verlags. 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.

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. 0833-01

ISBN 978-3-8120-0833-4

## Vorwort

Das **Schulbuch „Kompetenz im Industriebetrieb 3“** ist der dritte Teil einer dreibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf „**Industriekaufmann/Industriekauffrau**“. Dem Buch liegt der **neue Rahmenlehrplan** zugrunde, der zum 1. August 2024 in Kraft getreten ist. Es deckt die Inhalte der Lernfelder des dritten Ausbildungsjahres ab:

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

Die Lernfelder 1 bis 5 (1. Ausbildungsjahr) werden durch das **Merkurbuch 0831**, die Lernfelder 6 bis 9 (2. Ausbildungsjahr) durch das **Merkurbuch 0832** abgedeckt.

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

- Im Vordergrund steht das Ziel, die prozessorientierten Zusammenhänge im Industriebetrieb unter Berücksichtigung der notwendigen Fachsystematik anschaulich darzustellen.

Die Bücher eignen 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.

- Zu vielen Themenbereichen werden **zusammenfassende Übersichten** (sogenannte **Wingmaps**) eingebunden. Diese unterstützen den Erarbeitungsprozess durch einen hohen Grad an **Veranschaulichung**. Sie sind verlinkt zu **Erklärvideos**, in denen die jeweiligen Strukturzusammenhänge didaktisch verständlich erläutert werden. Die zusammenfassenden Übersichten und Erklärvideos vergrößern den didaktisch-methodischen Handlungsspielraum und ermöglichen in ihrem Zusammenspiel die **Verknüpfung fachlicher und digitaler Kompetenzen**.



- 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 angegebenen **Links** abgerufen und heruntergeladen werden. Die Vorlagen finden Sie ebenfalls unter [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de), Suche „0833“, Downloads „Vorlagen“. Dort können Sie auch eine Gesamt-PDF der Vorlagen herunterladen.

- Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Handlungskompetenz** zu fördern. Das vorliegende Schulbuch wird deshalb durch das **Arbeitsheft „Lernsituationen – Kompetenz im Industriebetrieb 3“** (Merkur-Nr. 1833) ergänzt. Schulbuch und Arbeitsheft sind aufeinander abgestimmt. Im Schulbuch 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 Schulbuch 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.

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/XXX](https://www.mvurl.de/XXX)

# Inhaltsverzeichnis



## Lernfeld 10 Jahresabschluss vorbereiten, auswerten und für Finanzierungsentscheidungen nutzen

LS 1

|          |                                                                                                                                             |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Aufgaben des Jahresabschlusses</b>                                                                                                       | <b>17</b> |
| <b>2</b> | <b>Ziele und rechtliche Vorgaben für den Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften nach HGB</b>                                             | <b>20</b> |
| 2.1      | Bestandteile des Jahresabschlusses, Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflicht                                                        | 20        |
| 2.2      | Bilanz                                                                                                                                      | 21        |
| 2.2.1    | Gliederung der Bilanz                                                                                                                       | 21        |
| 2.2.2    | Bilanzierung des Eigenkapitals                                                                                                              | 23        |
| 2.2.2.1  | Gezeichnetes Kapital                                                                                                                        | 23        |
| 2.2.2.2  | Rücklagen                                                                                                                                   | 24        |
| 2.2.2.3  | Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag, Gewinnvortrag/Verlustvortrag, Bilanzgewinn                                                               | 29        |
| 2.3      | Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren                                                                   | 33        |
| 2.4      | Anhang                                                                                                                                      | 35        |
| 2.4.1    | Begriffe und ausgewählte Inhalte des Anhangs                                                                                                | 35        |
| 2.4.2    | Entwicklung des Anlagevermögens im Anlagespiegel                                                                                            | 35        |
| 2.4.3    | Entwicklung der Verbindlichkeiten im Verbindlichkeitspiegel                                                                                 | 37        |
| 2.5      | Lagebericht                                                                                                                                 | 37        |
| <b>3</b> | <b>Vorbereitende Tätigkeiten zur Erstellung des Jahresabschlusses</b>                                                                       | <b>41</b> |
| 3.1      | Erfassung von Inventurdifferenzen                                                                                                           | 42        |
| 3.2      | Periodengerechte Erfolgsermittlung (zeitliche Erfolgsabgrenzung)                                                                            | 46        |
| 3.2.1    | Grundfälle                                                                                                                                  | 46        |
| 3.2.2    | Zahlungszeitpunkt liegt im alten Geschäftsjahr (Zahlung im Voraus) – Aktive Rechnungsabgrenzung (ARA) und Passive Rechnungsabgrenzung (PRA) | 48        |
| 3.2.3    | Zahlungszeitpunkt liegt im neuen Geschäftsjahr (nachträgliche Zahlung) – Übrige sonstige Forderungen und Übrige sonstige Verbindlichkeiten  | 54        |
| 3.3      | Rückstellungen                                                                                                                              | 61        |
| 3.3.1    | Begriff Rückstellungen                                                                                                                      | 61        |
| 3.3.2    | Bildung von Rückstellungen                                                                                                                  | 62        |
| 3.3.3    | Buchung bei der Bildung von Rückstellungen im alten Geschäftsjahr                                                                           | 63        |
| 3.3.4    | Buchung bei der Auflösung von Rückstellungen im neuen Geschäftsjahr                                                                         | 64        |
| 3.4      | Grundlagen der Bewertung                                                                                                                    | 69        |
| 3.4.1    | Grundproblem der Bewertung                                                                                                                  | 69        |
| 3.4.2    | Handelsbilanz                                                                                                                               | 70        |
| 3.4.3    | Exkurs: Steuerbilanz                                                                                                                        | 71        |
| 3.5      | Wertansätze in der Bilanz                                                                                                                   | 73        |
| 3.5.1    | Begriff Bewertung                                                                                                                           | 73        |
| 3.5.2    | Bewertungsprinzipien zur Sicherstellung des Gläubigerschutzes                                                                               | 73        |
| 3.5.3    | Grundsätze zur Erfüllung der Informationsfunktion                                                                                           | 74        |
| 3.5.4    | Bewertungsmaßstäbe                                                                                                                          | 75        |
| 3.5.4.1  | Anschaffungskosten                                                                                                                          | 75        |
| 3.5.4.2  | Herstellungskosten                                                                                                                          | 76        |
| 3.5.4.3  | Tageswert                                                                                                                                   | 78        |

|          |                                                                                      |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.6      | Bewertung des Anlagevermögens                                                        | 80         |
| 3.6.1    | Bewertung des abnutzbaren Anlagevermögens                                            | 80         |
| 3.6.1.1  | Zugangsbewertung                                                                     | 80         |
| 3.6.1.2  | Folgebewertung                                                                       | 81         |
| 3.6.1.3  | Zuschreibung (Wertaufholungsgebot)                                                   | 83         |
| 3.6.2    | Bewertung des nicht abnutzbaren Anlagevermögens                                      | 84         |
| 3.6.2.1  | Bewertung unbebauter Grundstücke                                                     | 84         |
| 3.6.2.2  | Besonderheiten bei der Bewertung von bebauten Grundstücken                           | 85         |
| 3.6.3    | Bewertung geringwertiger Anlagegüter (geringwertige Wirtschaftsgüter)                | 90         |
| 3.6.3.1  | Bewertung geringwertiger Anlagegüter nach Steuerrecht                                | 90         |
| 3.6.3.2  | Buchung der geringwertigen Anlagegüter                                               | 91         |
| 3.6.3.3  | Bewertung geringwertiger Anlagegüter nach Handelsrecht                               | 94         |
| 3.7      | Bewertung des Umlaufvermögens                                                        | 96         |
| 3.7.1    | Bewertung des Vorratsvermögens                                                       | 96         |
| 3.7.1.1  | Allgemeine Bewertungsregeln für die Bewertung des Vorratsvermögens                   | 96         |
| 3.7.1.2  | Spezielle Bewertungsregeln für die Bewertung des Vorratsvermögens                    | 97         |
| 3.7.2    | Bewertung der Forderungen                                                            | 102        |
| 3.7.3    | Exkurs: Bewertung von Fremdwährungsforderungen                                       | 107        |
| 3.8      | Bewertung von Schulden                                                               | 110        |
| 3.8.1    | Bewertung von Verbindlichkeiten                                                      | 110        |
| 3.8.2    | Bewertung von Fremdwährungsverbindlichkeiten                                         | 110        |
| 3.8.3    | Bewertung von Bankdarlehen                                                           | 113        |
| <b>4</b> | <b>Analyse und Kritik des Jahresabschlusses</b>                                      | <b>116</b> |
| 4.1      | Begriff und Ziele der Jahresabschlussanalyse                                         | 116        |
| 4.2      | Bilanzkennzahlen und deren Auswertung (Bilanzanalyse)                                | 116        |
| 4.2.1    | Aufbereitung der Bilanz (Strukturbilanz)                                             | 116        |
| 4.2.2    | Bilanzkennzahlen                                                                     | 119        |
| 4.2.2.1  | Kennzahlen zum Vermögensaufbau (Vermögensstruktur)                                   | 119        |
| 4.2.2.2  | Kennzahlen zur Kapitalausstattung (Finanzierung)                                     | 121        |
| 4.2.2.3  | Kennzahlen zur Anlagenfinanzierung (Investierung)                                    | 123        |
| 4.2.2.4  | Kennzahlen zur Zahlungsfähigkeit (Liquidität)                                        | 124        |
| 4.3      | Erfolgskennzahlen und deren Auswertung (Erfolgsanalyse)                              | 128        |
| 4.3.1    | Ausgangsdaten                                                                        | 128        |
| 4.3.2    | Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung und deren Auswertung                      | 129        |
| 4.3.2.1  | Aufwands- und Ertragsstruktur                                                        | 129        |
| 4.3.2.2  | Rentabilität                                                                         | 130        |
| 4.3.2.3  | Return on Investment (ROI)                                                           | 133        |
| 4.3.2.4  | Cashflow-Analyse                                                                     | 136        |
| 4.4      | Umschlagskennzahlen am Beispiel des Forderungsumschlags                              | 139        |
| 4.4.1    | Überblick zu möglichen Umschlagskennzahlen                                           | 139        |
| 4.4.2    | Umschlag der Forderungen                                                             | 139        |
| 4.5      | Grenzen der Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses                                   | 140        |
| <b>5</b> | <b>Finanzierungsprozesse</b>                                                         | <b>144</b> |
| 5.1      | Grundlagen der Finanzierungsprozesse unter Berücksichtigung der Investitionsprozesse | 144        |
| 5.1.1    | Überblick über den Geschäftsprozess „Investition und Finanzierung“                   | 144        |
| 5.1.2    | Zusammenhang von Investition und Finanzierung                                        | 145        |
| 5.1.3    | Investitionsanlässe und -arten                                                       | 146        |
| 5.2      | Finanzierungsanlässe und Ziele der Finanzierung                                      | 148        |
| 5.3      | Kapitalbedarfsermittlung, Finanzplan und Budgetierung                                | 150        |
| 5.3.1    | Kapitalbedarfsermittlung                                                             | 150        |
| 5.3.2    | Finanzplan                                                                           | 151        |
| 5.3.3    | Budgetierung                                                                         | 154        |

|         |                                                                                  |     |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4     | Überblick: mögliche Finanzierungsformen                                          | 156 |
| 5.5     | Innenfinanzierung in Form der Eigenfinanzierung                                  | 157 |
| 5.5.1   | Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen                                          | 157 |
| 5.5.2   | Finanzierung aus Abschreibungen (Rückflussfinanzierung)                          | 159 |
| 5.5.3   | Weitere Mittelfreisetzungen durch Vermögensumschichtung                          | 162 |
| 5.5.4   | Stille Selbstfinanzierung                                                        | 163 |
| 5.6     | Außenfinanzierung in Form der Eigenfinanzierung durch Beteiligungsfinanzierung   | 165 |
| 5.6.1   | Einlagenfinanzierung bei Personengesellschaften am Beispiel der KG               | 165 |
| 5.6.2   | Beteiligungsfinanzierung bei Kapitalgesellschaften am Beispiel der GmbH          | 166 |
| 5.6.3   | Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung                                         | 167 |
| 5.7     | Innenfinanzierung in Form der Fremdfinanzierung: Finanzierung aus Rückstellungen | 168 |
| 5.8     | Außenfinanzierung in Form der Fremdfinanzierung                                  | 170 |
| 5.8.1   | Finanzierung durch Kredite                                                       | 170 |
| 5.8.2   | Bankdarlehen                                                                     | 170 |
| 5.8.2.1 | Begriff Darlehen, Zustandekommen und Inhalt eines Darlehensvertrags              | 170 |
| 5.8.2.2 | Darlehensformen                                                                  | 173 |
| 5.8.2.3 | Abwicklung einer Darlehensfinanzierung durch eine Bank                           | 175 |
| 5.8.3   | Kontokorrentkredit (Dispositionscredit)                                          | 177 |
| 5.8.4   | Beurteilung der Finanzierung durch Darlehensfinanzierung und Kontokorrentkredite | 180 |
| 5.8.5   | Liefererkredit (Warenkredit)                                                     | 181 |
| 5.8.6   | Anzahlungen von Kunden                                                           | 182 |
| 5.8.7   | Leasing                                                                          | 183 |
| 5.8.8   | Alternative Finanzierungsform: Factoring                                         | 188 |
| 5.9     | Kreditsicherheiten                                                               | 190 |
| 5.9.1   | Bonität, Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit                                    | 190 |
| 5.9.2   | Begriff und Arten der Kreditsicherung                                            | 190 |
| 5.9.3   | Blankokredit                                                                     | 191 |
| 5.9.4   | Bürgschaft                                                                       | 191 |
| 5.9.5   | Zession                                                                          | 192 |
| 5.9.6   | Eigentumsvorbehalt                                                               | 193 |
| 5.9.7   | Verpfändung (Lombard)                                                            | 194 |
| 5.9.8   | Sicherungsübereignung                                                            | 195 |
| 5.9.9   | Grundschild                                                                      | 197 |
| 5.9.10  | Hypothek                                                                         | 199 |

## Lernfeld 11 Geschäftsprozesse an gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausrichten

|          |                                            |            |
|----------|--------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Ökonomische Grundbegriffe</b>           | <b>203</b> |
| 1.1      | Begriff und Arten der Bedürfnisse          | 203        |
| 1.2      | Bedarf                                     | 206        |
| 1.3      | Nachfrage                                  | 206        |
| 1.4      | Güter als Mittel der Bedürfnisbefriedigung | 207        |
| 1.4.1    | Begriff Güter                              | 207        |
| 1.4.2    | Arten der Güter                            | 207        |
| <b>2</b> | <b>Beziehungen der Wirtschaftssubjekte</b> | <b>213</b> |
| 2.1      | Einfacher Wirtschaftskreislauf             | 213        |
| 2.2      | Erweiterter Wirtschaftskreislauf           | 215        |
| 2.3      | Vollständiger Wirtschaftskreislauf         | 217        |

|          |                                                                              |     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>3</b> | <b>Betriebliche, nationale und internationale Arbeitsteilung</b>             | 219 |
| 3.1      | Begriff Arbeitsteilung                                                       | 219 |
| 3.2      | Betriebliche Arbeitsteilung                                                  | 219 |
| 3.3      | Nationale Arbeitsteilung                                                     | 220 |
| 3.4      | Internationale Arbeitsteilung                                                | 221 |
| <b>4</b> | <b>Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik Deutschland</b>                  | 224 |
| 4.1      | Notwendigkeit einer Wirtschaftsordnung                                       | 224 |
| 4.2      | Grundlagen der sozialen Marktwirtschaft                                      | 226 |
| 4.3      | Ordnungsmerkmale der sozialen Marktwirtschaft                                | 227 |
| 4.4      | Regulierungen durch Staatseingriffe                                          | 229 |
| <b>5</b> | <b>Markt als Ort des Zusammentreffens der Anbieter und Nachfrager</b>        | 232 |
| 5.1      | Grundlegendes zum Markt                                                      | 232 |
| 5.2      | Marktformen (Marktarten)                                                     | 233 |
| 5.3      | Marktmacht nach der Anzahl der Marktteilnehmer                               | 233 |
| 5.4      | Voraussetzungen des vollkommenen Marktes                                     | 236 |
| 5.5      | Nachfrageverhalten bei Preis- und Einkommensänderungen                       | 237 |
| 5.5.1    | Bestimmungsfaktoren des individuellen und idealtypischen Nachfrageverhaltens | 237 |
| 5.5.2    | Atypisches (anomales) Nachfrageverhalten                                     | 239 |
| 5.5.3    | Preiselastizität der Nachfrage                                               | 239 |
| 5.5.4    | Gesamtnachfrage für ein Gut (Marktnachfrage)                                 | 241 |
| 5.5.5    | Nachfrageverschiebungen                                                      | 243 |
| 5.6      | Anbieterverhalten bei Preisänderungen                                        | 246 |
| 5.6.1    | Individuelles Angebot                                                        | 246 |
| 5.6.2    | Kosten und Kostenstruktur des Anbieters als Bestimmungsfaktor des Angebots   | 246 |
| 5.6.3    | Gewinnschwelle (Break-Even-Point) als Bestimmungsfaktor des Angebots         | 248 |
| 5.6.4    | Gesetz des Angebots                                                          | 249 |
| 5.6.5    | Gesamtangebot für ein Gut (Marktangebot)                                     | 250 |
| 5.6.6    | Angebotsverschiebungen                                                       | 251 |
| <b>6</b> | <b>Preisbildung im Polypol</b>                                               | 254 |
| 6.1      | Preisbildung auf dem vollkommenen Polypolmarkt                               | 254 |
| 6.1.1    | Bildung des Gleichgewichtspreises am Beispiel der Börse                      | 254 |
| 6.1.2    | Käufer- und Verkäufermarkt                                                   | 256 |
| 6.1.3    | Wechselwirkungen zwischen Angebot, Nachfrage und Preis                       | 257 |
| 6.1.4    | Bedeutung der Preisgesetze                                                   | 258 |
| 6.1.5    | Funktionen des Gleichgewichtspreises                                         | 259 |
| 6.2      | Preisbildung auf dem unvollkommenen Polypolmarkt                             | 264 |
| <b>7</b> | <b>Kooperation und Konzentration unter Beachtung des Wettbewerbsrechts</b>   | 267 |
| 7.1      | Ziele und Merkmale von Kooperation und Konzentration                         | 267 |
| 7.1.1    | Begriffe Kooperation und Konzentration                                       | 267 |
| 7.1.2    | Ziele der Kooperation und Konzentration                                      | 267 |
| 7.1.3    | Arten von Unternehmenszusammenschlüssen nach Wirtschaftsstufen               | 268 |
| 7.1.4    | Unterscheidung der Kooperationsformen nach Organisationsform                 | 268 |
| 7.1.5    | Formen der Kooperation durch Unternehmenszusammenschlüsse                    | 270 |
| 7.1.5.1  | Kartell                                                                      | 270 |
| 7.1.5.2  | Konzern und Holding                                                          | 271 |
| 7.1.5.3  | Trust                                                                        | 272 |
| 7.1.6    | Folgen der Unternehmenskonzentration                                         | 273 |
| 7.2      | Maßnahmen der staatlichen Wettbewerbspolitik                                 | 273 |
| 7.2.1    | Notwendigkeit und Ziele der Wettbewerbspolitik                               | 273 |

|          |                                                                                                     |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.2.2    | Instrumente zur Sicherung des Wettbewerbs durch staatliche Wettbewerbspolitik . . .                 | 274        |
| 7.2.2.1  | Kartellkontrolle . . . . .                                                                          | 274        |
| 7.2.2.2  | Missbrauchsaufsicht . . . . .                                                                       | 275        |
| 7.2.2.3  | Fusionskontrolle (Zusammenschlusskontrolle) . . . . .                                               | 276        |
| 7.2.2.4  | Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs . . . . .                                                         | 277        |
| 7.2.3    | Grenzen staatlicher Wettbewerbspolitik . . . . .                                                    | 279        |
| 7.3      | Europäisches Wettbewerbsrecht . . . . .                                                             | 280        |
| <b>8</b> | <b>Grundlagen der Wirtschaftspolitik . . . . .</b>                                                  | <b>282</b> |
| 8.1      | Begriff der Wirtschaftspolitik . . . . .                                                            | 282        |
| 8.2      | Wirtschaftspolitische Ziele und ihre Zielbeziehungen . . . . .                                      | 283        |
| <b>9</b> | <b>Staatliche Maßnahmen zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft . . . . .</b> | <b>288</b> |
| 9.1      | Wirtschaftswachstum . . . . .                                                                       | 288        |
| 9.1.1    | Begriff des Wirtschaftswachstums . . . . .                                                          | 288        |
| 9.1.2    | Indikatoren zur Messung von Wirtschaftswachstum . . . . .                                           | 289        |
| 9.1.3    | Entstehung, Verwendung und Verteilung des Bruttoinlandsprodukts . . . . .                           | 290        |
| 9.1.4    | Kritik am Bruttoinlandsprodukt als Wohlstandsindikator . . . . .                                    | 295        |
| 9.2      | Konjunkturpolitik (Fiskalpolitik) als Baustein der Prozesspolitik . . . . .                         | 299        |
| 9.2.1    | Begriff Konjunktur und der idealtypische Konjunkturverlauf . . . . .                                | 299        |
| 9.2.2    | Ursachen für Konjunkturschwankungen . . . . .                                                       | 301        |
| 9.2.3    | Konjunkturindikatoren zur Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung . . . . .                       | 302        |
| 9.2.4    | Grundlagen der Konjunkturpolitik . . . . .                                                          | 304        |
| 9.2.5    | Maßnahmen zur Beeinflussung der Konjunktur . . . . .                                                | 305        |
| 9.2.5.1  | Begriff Konjunkturpolitik . . . . .                                                                 | 305        |
| 9.2.5.2  | Nachfrageorientierte Konjunkturpolitik (Fiskalismus) . . . . .                                      | 305        |
| 9.2.5.3  | Angebotsorientierte Konjunkturpolitik (Monetarismus) . . . . .                                      | 310        |
| 9.2.6    | Nachfrage- und angebotsorientierte Konjunkturpolitik im Vergleich . . . . .                         | 312        |
| 9.3      | Strukturpolitik . . . . .                                                                           | 317        |
| 9.3.1    | Erscheinungsformen des ökonomischen Wandels . . . . .                                               | 317        |
| 9.3.2    | Auswirkungen des ökonomischen Wandels . . . . .                                                     | 317        |
| 9.3.3    | Strukturpolitik zur Förderung von Strukturveränderungen bzw. zur Strukturhaltung . . . . .          | 318        |
| 9.3.3.1  | Begriff und Formen der Strukturpolitik . . . . .                                                    | 318        |
| 9.3.3.2  | Ziele der Strukturpolitik . . . . .                                                                 | 318        |
| 9.3.4    | Strukturpolitik der Bundesrepublik Deutschland . . . . .                                            | 319        |
| 9.4      | Geldpolitik der EZB am Beispiel der Offenmarktpolitik . . . . .                                     | 321        |
| 9.4.1    | Stabilität des Preisniveaus . . . . .                                                               | 321        |
| 9.4.1.1  | Begriff Stabilität des Preisniveaus . . . . .                                                       | 321        |
| 9.4.1.2  | Preisindex für die Lebenshaltung . . . . .                                                          | 322        |
| 9.4.1.3  | Zusammenhang zwischen Inflationsrate, Kaufkraft und Reallohn . . . . .                              | 324        |
| 9.4.1.4  | Ursachen der Inflation . . . . .                                                                    | 326        |
| 9.4.2    | Europäische Wirtschafts- und Währungsunion (WWU) . . . . .                                          | 329        |
| 9.4.3    | Europäische Zentralbank . . . . .                                                                   | 329        |
| 9.4.4    | Europäisches System der Zentralbanken (ESZB) . . . . .                                              | 330        |
| 9.4.5    | Mechanismen der Buchgeldschöpfung . . . . .                                                         | 331        |
| 9.4.5.1  | Buchgeldschöpfung durch die EZB . . . . .                                                           | 331        |
| 9.4.5.2  | Buchgeldschöpfung durch die Kreditinstitute . . . . .                                               | 332        |
| 9.4.6    | Offenmarktpolitik der EZB . . . . .                                                                 | 334        |
| 9.4.6.1  | Begriff Offenmarktpolitik . . . . .                                                                 | 334        |
| 9.4.6.2  | Instrumente der Offenmarktpolitik . . . . .                                                         | 335        |
| 9.4.6.3  | Kategorien der Offenmarktpolitik . . . . .                                                          | 339        |

|           |                                                                                           |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>10</b> | <b>Internationale Handelsströme und Globalisierung</b>                                    | 343 |
| 10.1      | Entwicklung der Globalisierung                                                            | 343 |
| 10.2      | Globale Handelsströme                                                                     | 344 |
| 10.3      | Beschleuniger der Globalisierung                                                          | 345 |
| 10.4      | Überwachung des internationalen Handels                                                   | 347 |
| 10.5      | Auswirkungen der Globalisierung auf den Arbeitsmarkt                                      | 348 |
| 10.5.1    | Grundlegendes                                                                             | 348 |
| 10.5.2    | Gründe für die internationale Arbeitsteilung                                              | 348 |
| 10.5.3    | Risiken der internationalen Arbeitsteilung                                                | 349 |
| 10.6      | Chancen und Risiken der Globalisierung                                                    | 351 |
| <b>11</b> | <b>Angepasste Geschäftsprozesse mit Abgleich zu den Unternehmenszielen – Fallbeispiel</b> | 354 |

## **Lernfeld 12** Personalprozesse planen, steuern und kontrollieren

|          |                                                                      |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>1</b> | <b>Begriff und Ziele der Personalwirtschaft</b>                      | 358 |
| <b>2</b> | <b>Überblick über den Personalprozess</b>                            | 359 |
| <b>3</b> | <b>Personalbedarfsplanung</b>                                        | 360 |
| 3.1      | Personalanalyse                                                      | 360 |
| 3.1.1    | Ermittlung des derzeitigen Personalbestands                          | 360 |
| 3.1.2    | Einflussgrößen der Personalbedarfsplanung                            | 361 |
| 3.2      | Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung                   | 364 |
| 3.3      | Arten des Personalbedarfs                                            | 364 |
| 3.4      | Quantitative Personalbedarfsplanung                                  | 365 |
| 3.4.1    | Ermittlung des Personalbedarfs                                       | 365 |
| 3.4.2    | Berechnung des geplanten Personalbedarfs                             | 366 |
| 3.5      | Qualitative Personalbedarfsplanung                                   | 368 |
| <b>4</b> | <b>Planung der Personalbeschaffung</b>                               | 369 |
| 4.1      | Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung                             | 369 |
| 4.2      | Personalbeschaffungswege                                             | 369 |
| 4.2.1    | Interne Personalbeschaffung                                          | 369 |
| 4.2.2    | Externe Personalbeschaffung                                          | 370 |
| 4.2.3    | Interne und externe Personalbeschaffung im Vergleich                 | 371 |
| 4.2.4    | Digitale Verfahren der Personalbeschaffung (digitales Recruiting)    | 371 |
| <b>5</b> | <b>Durchführung der Personalbeschaffung</b>                          | 376 |
| 5.1      | Überblick über das Auswahl- und Einstellungsverfahren                | 376 |
| 5.1.1    | Ablauf des Personalauswahlverfahrens                                 | 376 |
| 5.1.2    | Rechtliche Grundlagen der Personalauswahl                            | 377 |
| 5.2      | Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil und Stellenanzeige           | 378 |
| 5.3      | Überprüfung eingehender Bewerbungen                                  | 383 |
| 5.3.1    | Sortieren der Bewerbungsunterlagen                                   | 383 |
| 5.3.2    | Durchführung der Personalauswahl                                     | 387 |
| 5.3.2.1  | Einladung zu einem Vorstellungsgespräch                              | 387 |
| 5.3.2.2  | Mögliche Inhalte eines Vorstellungsgesprächs                         | 388 |
| 5.3.2.3  | Aufbereitung eines Vorstellungsgesprächs                             | 389 |
| 5.3.2.4  | Arbeitsproben, situative Verfahren, Testverfahren, Assessment-Center | 390 |

|          |                                                                                                   |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.3    | Personalauswahlentscheidung                                                                       | 392 |
| 5.3.4    | Erstellung von Arbeitsverträgen                                                                   | 401 |
| 5.3.4.1  | Begriff und Inhalt eines Arbeitsvertrags                                                          | 401 |
| 5.3.4.2  | Tarifvertragliche Regelungen                                                                      | 406 |
| 5.3.4.3  | Betriebsvereinbarung                                                                              | 409 |
| 5.3.5    | Unterlagen zur Anmeldung neuer Mitarbeiter beim Sozialversicherungsträger und beim Finanzamt      | 410 |
| 5.3.6    | Einarbeitung von Mitarbeitern (Onboarding)                                                        | 411 |
| <b>6</b> | <b>Personalverwaltung</b>                                                                         | 415 |
| 6.1      | Personalakten                                                                                     | 415 |
| 6.2      | Lohn- und Gehaltskonten                                                                           | 416 |
| 6.3      | Personalinformationssystem                                                                        | 417 |
| 6.4      | Personalstatistik                                                                                 | 418 |
| 6.5      | Datenschutz                                                                                       | 420 |
| 6.5.1    | EU-Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO]                                                            | 420 |
| 6.5.2    | Bundesdatenschutzgesetz [BDSG]                                                                    | 421 |
| 6.6      | Überwachung arbeitsrechtlicher Fristen und die Einhaltung des sozialen Arbeitsschutzes            | 421 |
| 6.6.1    | Probezeit                                                                                         | 421 |
| 6.6.2    | Entgeltfortzahlung                                                                                | 422 |
| 6.6.3    | Mutterschutz                                                                                      | 423 |
| 6.6.4    | Beschäftigung schwerbehinderter Menschen                                                          | 425 |
| 6.7      | Planung des Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der Arbeitszeitregelung und Urlaubsansprüche | 428 |
| 6.7.1    | Rechtliche Rahmenbedingungen                                                                      | 428 |
| 6.7.2    | Flexible Arbeitszeiten                                                                            | 429 |
| 6.7.3    | Teilzeitbeschäftigung                                                                             | 431 |
| 6.7.4    | Personaleinsatzplanung                                                                            | 432 |
| <b>7</b> | <b>Personalentlohnung</b>                                                                         | 436 |
| 7.1      | Aufgabe und Notwendigkeit von Arbeitsstudien                                                      | 436 |
| 7.2      | Arbeitsablaufstudien                                                                              | 436 |
| 7.2.1    | Begriff und Ziele von Arbeitsablaufstudien                                                        | 436 |
| 7.2.2    | Methoden der Arbeitsablaufstudien                                                                 | 437 |
| 7.2.3    | Anwendungsbereiche in der Personalwirtschaft                                                      | 437 |
| 7.3      | Arbeitswertstudien                                                                                | 439 |
| 7.3.1    | Begriff Arbeitswertstudien                                                                        | 439 |
| 7.3.2    | Methoden der Arbeitsbewertung                                                                     | 439 |
| 7.3.2.1  | Summarische Arbeitsbewertung                                                                      | 439 |
| 7.3.2.2  | Analytisches Verfahren der Arbeitsbewertung                                                       | 441 |
| 7.3.3    | Bedeutung der Arbeitsbewertung                                                                    | 446 |
| 7.4      | Arbeitszeitstudien                                                                                | 447 |
| 7.4.1    | Begriff Normalleistung                                                                            | 447 |
| 7.4.2    | Berechnung der Auftragszeit                                                                       | 447 |
| 7.5      | Unterschiedliche Bedeutung von Lohn und Gehalt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber                   | 450 |
| 7.6      | Formen des betrieblichen Entgelts                                                                 | 451 |
| 7.6.1    | Zeitlohn                                                                                          | 451 |
| 7.6.2    | Leistungslohn                                                                                     | 451 |
| 7.6.2.1  | Akkordlohn                                                                                        | 451 |
| 7.6.2.2  | Prämienlohn                                                                                       | 454 |
| 7.6.3    | Beteiligungslohn                                                                                  | 455 |

LS 2

LS 3

LS 4, 5

|         |           |                                                                            |     |
|---------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
|         | 7.7       | Aufbau der Entgeltabrechnung                                               | 458 |
|         | 7.7.1     | Stufen der Entgeltabrechnung                                               | 458 |
|         | 7.7.2     | Berechnung der Lohnsteuer, des Solidaritätszuschlags und der Kirchensteuer | 459 |
|         | 7.7.3     | Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge                                 | 462 |
| LS 6, 7 | 7.7.4     | Beispiel einer Entgeltabrechnung                                           | 465 |
|         | 7.7.5     | Informationstechnische Unterstützung der Entgeltabrechnung                 | 465 |
|         | <b>8</b>  | <b>Aktive Gestaltung der Personalentwicklung</b>                           | 469 |
|         | 8.1       | Personalentwicklung                                                        | 469 |
|         | 8.1.1     | Begriff und Ziele der Personalentwicklung                                  | 469 |
|         | 8.1.2     | Prozess der Personalentwicklung                                            | 470 |
|         | 8.1.3     | Maßnahmen zur Personalentwicklung                                          | 473 |
|         | 8.2       | Personalförderung                                                          | 473 |
|         | 8.3       | Arbeitsstrukturierung                                                      | 474 |
|         | 8.4       | Fort- und Weiterbildung                                                    | 476 |
|         | 8.4.1     | Begriffe Fort- und Weiterbildung                                           | 476 |
|         | 8.4.2     | Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung                                      | 476 |
|         | 8.5       | Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)                                  | 478 |
| LS 8–11 | <b>9</b>  | <b>Personalbeurteilung</b>                                                 | 480 |
|         | 9.1       | Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung                                | 480 |
|         | 9.2       | Formen der Beurteilung                                                     | 480 |
|         | <b>10</b> | <b>Arbeitsverhältnisse beenden</b>                                         | 484 |
|         | 10.1      | Gründe für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen                         | 484 |
| LS 12   | 10.2      | Maßnahmen zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen                     | 484 |
|         | 10.3      | Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag                                       | 485 |
|         | 10.4      | Kündigung                                                                  | 485 |
|         | 10.4.1    | Begriff Kündigung                                                          | 485 |
|         | 10.4.2    | Arten der Kündigung                                                        | 486 |
| LS 13   | 10.4.3    | Kündigungsschutz                                                           | 490 |
| LS 14   | 10.4.4    | Kündigungsschutzklage und die Arbeitsgerichtsbarkeit                       | 491 |
|         | 10.4.4.1  | Kündigungsschutzklage                                                      | 491 |
|         | 10.4.4.2  | Arbeitsgerichtsbarkeit                                                     | 491 |
|         | 10.5      | Ausstellen eines Zeugnisses                                                | 492 |
|         | 10.6      | Entlassungsabwicklung (Offboarding)                                        | 494 |
|         | <b>11</b> | <b>Personalkennzahlen</b>                                                  | 500 |
|         | 11.1      | Begriff Personalkennzahlen                                                 | 500 |
|         | 11.2      | Ermittlung der Personalkennzahlen                                          | 500 |
|         | 11.3      | Bewertung der Erreichung personalpolitischer Ziele                         | 502 |
|         | 11.4      | Optimierungsmöglichkeiten                                                  | 503 |

## **Lernfeld 13** Betriebliche Problemlösungsprozesse innovativ durchführen

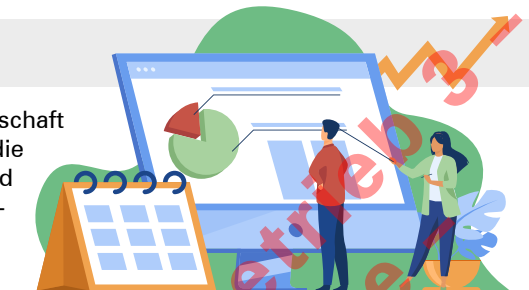
|          |                                                                           |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>1</b> | <b>Ausgangslage: veränderte Marktbedingungen</b>                          | 507 |
| <b>2</b> | <b>Prozess der kontinuierlichen Verbesserung</b>                          | 507 |
| <b>3</b> | <b>Innovative Durchführung von Problemlösungsprozessen</b>                | 509 |
| 3.1      | Der Problemlösungsprozess als Spezialfall betrieblicher Geschäftsprozesse | 510 |
| 3.2      | Notwendigkeit der Standardisierung des Problemlösungsprozesses            | 511 |
| 3.3      | Schritte im Problemlösungsprozess: PLAN-Phase                             | 511 |
| 3.4      | Schritte im Problemlösungsprozess: DO-Phase, CHECK-Phase und ACT-Phase    | 524 |
|          | Stichwortverzeichnis                                                      | 529 |
|          | Bilderverzeichnis                                                         | 538 |

Kompetenz im Industriebetrieb 3  
unkorrigierte Leseprobe  
nur zu Prüfzwecken

### 1 Aufgaben des Jahresabschlusses

#### (1) Allgemeine Aufgabe des Jahresabschlusses

Der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft soll einen zuverlässigen Einblick in die tatsächliche Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage eines Unternehmens gewährleisten. Deshalb stellt der Gesetzgeber hohe Anforderungen an Inhalt und Form des Jahresabschlusses.



Der **Jahresabschluss** ist ein **Dokument** (Beweisstück) und eine **Rechnungslegung** für eine bestimmte Rechnungsperiode.



#### (2) Aufgaben des Jahresabschlusses im Einzelnen

|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bereitstellung von Informationen und Grundlage für Kontrollmaßnahmen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Jahresabschluss hat ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu vermitteln [§ 264 II HGB].</li> <li>■ An dieser <b>Informationsfunktion des Jahresabschlusses</b> sind einerseits Anteilseigner und Arbeitnehmer der Unternehmung interessiert, andererseits aber auch Außenstehende wie z.B. Lieferanten, Kunden, Kreditgeber, die Finanzverwaltung.</li> <li>■ Die genannten Personen bzw. Institutionen erhalten durch den Jahresabschluss die Möglichkeit, die Situation des Unternehmens zu kontrollieren und sich so vor Fehlinformationen zu schützen (<b>Kontrollfunktion des Jahresabschlusses</b>).</li> </ul> |
| <b>Grundlage für Unternehmensentscheidungen</b>                             | <p>Für die Unternehmensleitung, die Anteilseigner und das eventuell eingerichtete Kontrollorgan (z.B. Aufsichtsrat) liefert der Jahresabschluss viele entscheidungsrelevante Informationen, die für die zukünftige Ausrichtung der Geschäftspolitik bedeutsam sind (<b>Steuerungsfunktion des Jahresabschlusses</b>).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Grundlage für Finanzierungsentscheidungen und die Gewinnverwendung</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine weitere Aufgabe des Jahresabschlusses besteht darin, die genaue Höhe des Gewinns (Verlusts) bzw. des Jahresüberschusses (Jahresfehlbetrages) festzustellen.</li> <li>■ Der Jahresabschluss ist damit die <b>Grundlage</b> für Entscheidungen über die Höhe der <b>Gewinnausschüttung</b> und der Zuführung von Mitteln zur <b>Erhöhung des Eigenkapitals</b>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Grundlage für die Steuermittlung</b>                                     | <p>Für die Finanzverwaltung ist der Jahresabschluss Ausgangspunkt für die <b>Ermittlung des Steuergewinns</b> und damit der <b>Steuerfestsetzung</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## KOMPETENZTRAINING

- 1 Die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage eines Unternehmens erschließt sich im Wesentlichen aus der Gewinn- und Verlustrechnung und der Schlussbilanz zum Ende eines Geschäftsjahres. Dazu werden einzelne Positionen näher betrachtet, darüber hinaus werden einzelne Positionen in Relation zu anderen Positionen gesetzt.

### Aufgabe:

Untersuchen Sie das folgende Schlussbilanzkonto sowie das Gewinn- und Verlust-Konto (GuV-Konto) und notieren Sie die Positionen, von denen Sie vermuten, dass sie einer genaueren Betrachtung unterliegen sollten. Begründen Sie jeweils Ihre Einschätzung!

| Soll                                    | 8010 Schlussbilanzkonto zum 31. 12. 20.. |                                                                | Haben        |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|
| 0500 Grundstücke u. Gebäude             | 4 800 000,00                             | 3000 Eigenkapital                                              | 1 867 500,00 |
| 0700 Maschinen                          | 2 050 000,00                             | 3700 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen | 1 200 000,00 |
| 0800 Betriebs- und Geschäftsausstattung | 448 000,00                               | 3900 Sonstige Rückstellungen (z.B. f. Gewährleistungen)        | 800 000,00   |
| 0840 Fuhrpark                           | 260 000,00                               | 4250 Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten              | 4 900 000,00 |
| 2000 Rohstoffe                          | 180 000,00                               | 4400 Verbindlichkeiten a. LL.                                  | 901 150,00   |
| 2020 Hilfsstoffe                        | 24 000,00                                | 4800 Umsatzsteuer                                              | 143 350,00   |
| 2030 Betriebsstoffe                     | 2 000,00                                 |                                                                |              |
| 2100 Unfertige Erzeugnisse              | 20 000,00                                |                                                                |              |
| 2200 Fertige Erzeugnisse                | 390 000,00                               |                                                                |              |
| 2400 Forderungen a. LL.                 | 413 000,00                               |                                                                |              |
| 2800 Bank                               | 1 219 000,00                             |                                                                |              |
| 2880 Kasse                              | 6 000,00                                 |                                                                |              |
|                                         | 9 812 000,00                             |                                                                | 9 812 000,00 |

| Positionen des Schlussbilanzkontos | Begründung einer genaueren Betrachtung                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eigenkapital                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie hat sich das Eigenkapital im Zeitablauf entwickelt?<br/>Vgl. auch den Jahresüberschuss im GuV-Konto.</li> <li>In welchem Verhältnis steht der Jahresüberschuss zum Eigenkapital (Stichwort: Eigenkapitalrentabilität)?</li> </ul> |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**MUSTER**

## 1 Aufgaben des Jahresabschlusses

| Soll                                 | GuV-Konto zum 31. 12. 20.. | Haben                                                       |
|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 6000 Aufwendungen für Rohstoffe      | 436 000,00                 | 5000 Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse 1 480 000,00       |
| 6020 Aufwendungen für Hilfsstoffe    | 126 000,00                 | 5200 Bestandsveränderungen 180 000,00                       |
| 6030 Aufwendungen für Betriebsstoffe | 6 000,00                   | 5410 Sonstige Erlöse (z. B. aus Anlagenabgängen) 125 000,00 |
| 6200 Löhne                           | 180 000,00                 |                                                             |
| 6520 Abschreibungen auf Sachanlagen  | 420 000,00                 |                                                             |
| 6700 Mieten, Pachten                 | 52 000,00                  |                                                             |
| 6970 Anlagenabgänge                  | 80 000,00                  |                                                             |
| 7510 Zinsaufwendungen                | 245 000,00                 |                                                             |
| 3000 Eigenkapital/Gewinn             | 240 000,00                 |                                                             |
|                                      | 1 785 000,00               | 1 785 000,00                                                |

| Positionen des GuV-Kontos         | Begründung einer genaueren Betrachtung                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jahresüberschuss und Umsatzerlöse | Vergleich mit den Werten aus den letzten Jahren interessant. In welcher Relation steht der Jahresüberschuss zum erzielten Umsatz (Stichwort: Umsatzrendite)? Sind Branchenvergleichswerte verfügbar? |
|                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                      |

MUSTER

## 2 Ziele und rechtliche Vorgaben für den Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften nach HGB

### 2.1 Bestandteile des Jahresabschlusses, Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflicht

#### (1) Bestandteile des Jahresabschlusses

Bestandteile des **Jahresabschlusses** bei Kapitalgesellschaften (z. B. AG, GmbH) sind nach den § 264 I S. 1 und § 242 HGB<sup>1</sup>

- die **Bilanz**,
- die **Gewinn- und Verlustrechnung** und
- der **Anhang**.

Darüber hinaus müssen alle großen und mittelgroßen Kapitalgesellschaften ihren Jahresabschluss durch einen **Lagebericht** ergänzen [§ 264 I S. 1 in Verbindung mit § 289 HGB]. Der Lagebericht gilt **nicht** als **Bestandteil des Jahresabschlusses**.

#### (2) Abhängigkeit der Rechnungslegungsvorschriften von der Größe der Kapitalgesellschaft

Maßgebend für den Zeitpunkt der Aufstellungspflicht, den Umfang der Prüfungspflicht und die Art der Offenlegungspflicht ist die Größe der Kapitalgesellschaft (KapG). Es wird zwischen kleinsten, kleinen, mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften unterschieden [§ 267 I bis III HGB].

| Merkmale<br>Größenklasse | Bilanzsumme<br>Mio. EUR | Umsatzerlöse<br>Mio. EUR | Durchschnittliche<br>Anzahl der<br>Arbeitnehmer |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Kleinst-KapG</b>      | bis einschl. 0,45       | bis einschl. 0,9         | bis einschl. 10                                 |
| <b>kleine KapG</b>       | über 0,45 bis 7,5       | über 0,9 bis 15          | über 10 bis 50                                  |
| <b>mittelgroße KapG</b>  | über 7,5 bis 25         | über 15 bis 50           | über 50 bis 250                                 |
| <b>große KapG</b>        | über 25                 | über 50                  | über 250                                        |

Für die Einordnung in eine der vier Größenklassen müssen zwei der drei angegebenen Merkmale an zwei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagen erfüllt sein [§ 267 IV HGB]. Außerdem gelten Kapitalgesellschaften auch dann als groß, wenn sie einen organisierten Markt<sup>2</sup> durch von ihnen ausgegebene Wertpapiere<sup>3</sup> in Anspruch nehmen oder die Zulassung derartiger Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt beantragt haben [§§ 267 III, 264 d HGB].

1 HGB: Handelsgesetzbuch.

2 **Organisierte Märkte** im Sinne des Wertpapierhandelsgesetzes sind Märkte, die von staatlich anerkannten Stellen (vor allem durch die „Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht“) geregelt und überwacht werden, regelmäßig stattfinden und für das Publikum (z. B. Käufer und Verkäufer der Effekten) unmittelbar oder mittelbar zugänglich sind.

3 Hierzu gehören z. B. Aktien, Zertifikate, die Aktien vertreten, Schuldverschreibungen und Investmentzertifikate der Kapitalanlagegesellschaften.

## 3.2 Periodengerechte Erfolgsermittlung (zeitliche Erfolgsabgrenzung)

### 3.2.1 Grundfälle



Die **Posten der Rechnungsabgrenzung** haben die Aufgabe, Aufwendungen und Erträge jener Rechnungsperiode zuzuordnen, in der sie entstehen oder entstanden sind, um so den Erfolg einer Rechnungsperiode zu ermitteln.

Eine Zuordnung von Aufwendungen und Erträgen im Rahmen der periodengerechten Erfolgsermittlung ist in Fällen erforderlich, in denen

- Ausgaben und Einnahmen **zu früh** erfolgen (**transitorische Rechnungsabgrenzung**),
- Ausgaben und Einnahmen **zu spät** erfolgen (**antizipative Rechnungsabgrenzung**).

#### (1) Transitorische Rechnungsabgrenzung

| Sachverhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Altes<br>Geschäftsjahr                        | Neues<br>Geschäftsjahr | Betroffener Rechnungs-<br>abgrenzungsposten                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fall 1:</b> Eine Ausgabe, die im alten Jahr (Berichtsjahr) erfolgt, bezieht sich auf einen Aufwand, der wirtschaftlich das neue Jahr (Folgejahr) und ggf. auch das alte Jahr (Berichtsjahr) betrifft.                                                                                                                                                 | Ausgabe<br>(Geldausgang)<br><br>evtl. Aufwand | Aufwand                | Konto 2900 Aktive<br>Rechnungsabgrenzung<br>(ARA)*<br><br>→ Transitorische<br>Rechnungsabgrenzung<br>* im IKR wird diese Position<br>auch als „Aktive Jahres-<br>abgrenzung“ bezeichnet     |
| <b>Beispiel:</b><br><br>Die halbjährliche Prämie für die betriebliche Feuerversicherung für die Zeit vom 1. November bis 30. April in Höhe von 300,00 EUR wird von uns am 1. November per Banküberweisung gezahlt.<br>→ <b>Die Ausgabe erfolgt also teilweise zu früh (Leistungsforderung).</b>                                                          |                                               |                        |                                                                                                                                                                                             |
| <b>Fall 2:</b> Eine Einnahme, die im alten Jahr (Berichtsjahr) erfolgt, bezieht sich auf einen Ertrag, der wirtschaftlich das neue Jahr (Folgejahr) und ggf. auch das alte Jahr (Berichtsjahr) betrifft.                                                                                                                                                 | Einnahme<br>(Geldeingang)<br><br>evtl. Ertrag | Ertrag                 | Konto 4900 Passive<br>Rechnungsabgrenzung<br>(PRA)*<br><br>→ Transitorische Rech-<br>nungsabgrenzung<br>* im IKR wird diese Position<br>auch als „Passive Jahres-<br>abgrenzung“ bezeichnet |
| <b>Beispiel:</b><br><br>Ein Darlehensschuldner hat uns am 1. September die halbjährlichen Zinsen für die Zeit vom 1. September des laufenden Geschäftsjahres bis zum 28. Februar des folgenden Geschäftsjahres in Höhe von 300,00 EUR durch Banküberweisung gezahlt.<br>→ <b>Die Einnahme erfolgt also teilweise zu früh (Leistungsverbindlichkeit).</b> |                                               |                        |                                                                                                                                                                                             |

## (2) Antizipative Rechnungsabgrenzung

| Sachverhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Altes Geschäftsjahr | Neues Geschäftsjahr                    | Betroffener Rechnungsabgrenzungsposten                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fall ①:</b> Eine Einnahme, die im neuen Jahr (Folgejahr) erfolgt, bezieht sich auf einen Ertrag, der wirtschaftlich das alte Jahr (Berichtsjahr) und ggf. auch das neue Jahr (Folgejahr) betrifft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ertrag              | Einnahme (Geldeingang)<br>evtl. Ertrag | Konto 2690 Übrige sonstige Forderungen<br>→ Antizipative Rechnungsabgrenzung                                  |
| <b>Beispiel:</b><br>Für die Zeit vom 1. November des laufenden Geschäftsjahres (Berichtsjahr) bis zum 31. Januar des neuen Geschäftsjahres (Folgejahr) stehen uns für ein kurzfristig gegebenes Darlehen Zinsen in Höhe von 300,00 EUR zu, die nachträglich am 15. Februar auf unserem Bankkonto eingehen.<br>→ <b>Die Einnahme erfolgt also teilweise zu spät (echte Geldforderung).</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             |                     |                                        |                                                                                                               |
| <b>Fall ②:</b> Eine Ausgabe, die im neuen Jahr (Folgejahr) erfolgt, bezieht sich auf einen Aufwand, der wirtschaftlich das alte Jahr (Berichtsjahr) und ggf. auch das neue Jahr (Folgejahr) betrifft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aufwand             | Ausgabe (Geldausgang)<br>evtl. Aufwand | Konto 4890 Übrige sonst. Verbindlichkeiten<br>→ Antizipative Rechnungsabgrenzung                              |
| <b>Beispiel:</b><br>Wir mieten am 1. September eine Garage. Die halbjährliche Miete in Höhe von 600,00 EUR ist nachträglich jeweils am 1. März und 1. September zu zahlen. Die erste Mietzahlung erfolgt per Banküberweisung am 1. März des neuen Geschäftsjahres (Folgejahr).<br>→ <b>Die Ausgabe erfolgt also teilweise zu spät (echte Geldverbindlichkeit).</b><br>→ <b>Besonderheit: Höhe und Fälligkeit des Aufwands stehen fest.</b>                                                                                                                                                                                                                            |                     |                                        |                                                                                                               |
| <b>Fall ③: Rückstellungen</b><br>Eine Ausgabe, die im neuen Jahr (Folgejahr) erfolgt, bezieht sich auf einen Aufwand, der wirtschaftlich das alte Jahr (Berichtsjahr) betrifft. <b>Höhe und/oder Fälligkeit</b> der Aufwendungen sind <b>ungewiss</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Aufwand             | Ausgabe (Geldausgang)                  | Konto 3700, 3800, 3900 Rückstellungen (hier 3800 Steuer-rückstellungen)<br>→ Antizipative Rechnungsabgrenzung |
| <b>Beispiel:</b><br>Die Zwischenbesprechung einer Steuerprüfung am 20. Dezember ergab, dass mit einer Grundsteuernachzahlung zu rechnen ist, da die Stadt den Hebesatz erhöht hat. Der zuständige Prüfer rechnet mit einer Grundsteuernachzahlung von ca. 4000,00 EUR. Er betont, dass diese Auskunft unverbindlich ist. Aufgrund dieser Auskunft ist für die zu erwartende Grundsteuernachzahlung (ein Aufwand) zum 31. Dezember eine Rückstellung (für diesen Aufwand) von 4000,00 EUR zu bilden.<br>→ <b>Die Ausgabe erfolgt also zu spät (echte Geldverbindlichkeit).</b><br>→ <b>Besonderheit: Höhe und/oder Fälligkeit des Aufwands stehen noch nicht fest.</b> |                     |                                        |                                                                                                               |



Mit Ausnahme der Rückstellungen gilt: Fließt das Geld im alten Jahr, buche ARA oder PRA. Fließt das Geld erst nach Silvester, buche Sonstiges, mein Bester.

### 3.2.2 Zahlungszeitpunkt liegt im alten Geschäftsjahr (Zahlung im Voraus) – Aktive Rechnungsabgrenzung (ARA) und Passive Rechnungsabgrenzung (PRA)

Werden im **alten Geschäftsjahr** für Aufwendungen und Erträge **Zahlungen getätigt**, die das **neue Geschäftsjahr** betreffen, sind die Aufwendungen und Erträge zum Jahresabschluss zu berichtigen. Sie werden auf dem Konto **2900 Aktive Rechnungsabgrenzung** bzw. dem Konto **4900 Passive Rechnungsabgrenzung** gebucht. Es handelt sich um eine **transitorische<sup>1</sup> Rechnungsabgrenzung**.

#### (1) Aktive Rechnungsabgrenzung (ARA) in Form der indirekten Abgrenzung

##### Beispiel 1: indirekte Abgrenzung

Die Prämie für die betriebliche Feuerversicherung für die Zeit vom 1. November bis 30. April (halbjährlich) in Höhe von 300,00 EUR wird von uns am 1. November per Banküberweisung gezahlt.

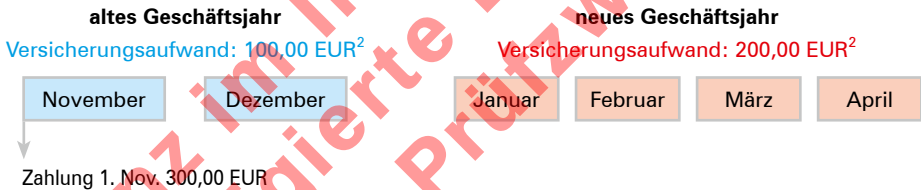
##### Aufgaben:

Buchen Sie auf den Konten und bilden Sie die Buchungssätze

1. im alten und
2. im neuen Geschäftsjahr, indem Sie den Vorgang indirekt abgrenzen!

##### Lösungen:

Folgende Skizze soll unsere Überlegungen unterstützen:



##### Zu 1.: Buchungen im alten Geschäftsjahr (indirekte Abgrenzung)

| S                                         | 2800 Bank | H           | S            | 6900 Vers.-Beiträge | H                          | S            | 2900 ARA | H           |
|-------------------------------------------|-----------|-------------|--------------|---------------------|----------------------------|--------------|----------|-------------|
| AB                                        | 7500,00   | 6900 300,00 | ← 2800       | 300,00              | 2900 200,00<br>8020 100,00 | ← 6900       | 200,00   | 8010 200,00 |
| Aufwand im alten Geschäftsjahr 100,00 EUR |           |             | S 8020 GuV H |                     |                            | S 8010 SBK H |          |             |
|                                           |           |             | 6900 100,00  |                     |                            | 2900 200,00  |          |             |

| Geschäftsfall                                 | Konten                                                           | Soll   | Haben  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Buchung beim Zahlungsausgang am 01. 11.:      | 6900 Versicherungsbeiträge<br>an 2800 Bank                       | 300,00 | 300,00 |
| Buchung der zeitlichen Abgrenzung am 31. 12.: | 2900 Aktive Rechnungsabgrenzung<br>an 6900 Versicherungsbeiträge | 200,00 | 200,00 |

1 **transitorisch**: vorübergehend, später.

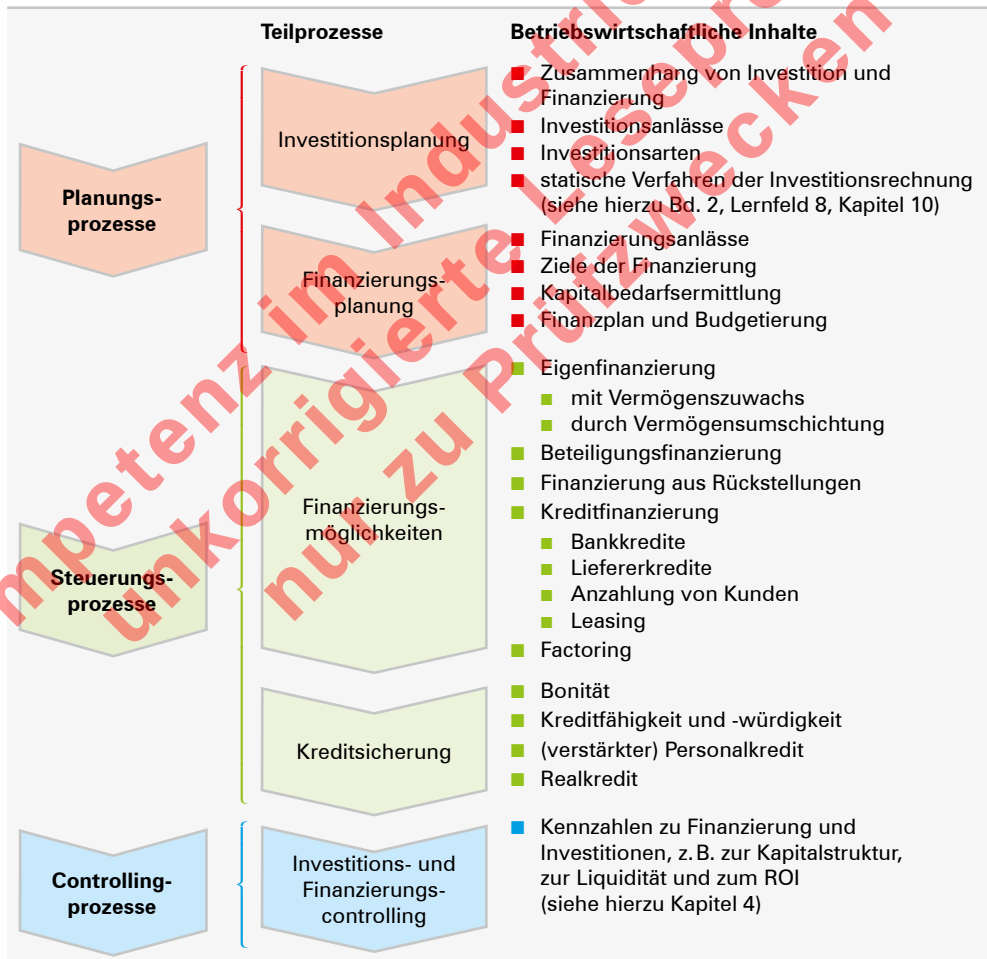
2 Der Versicherungsaufwand beträgt 50,00 EUR pro Monat.

## 5 Finanzierungsprozesse

### 5.1 Grundlagen der Finanzierungsprozesse unter Berücksichtigung der Investitionsprozesse

#### 5.1.1 Überblick über den Geschäftsprozess „Investition und Finanzierung“

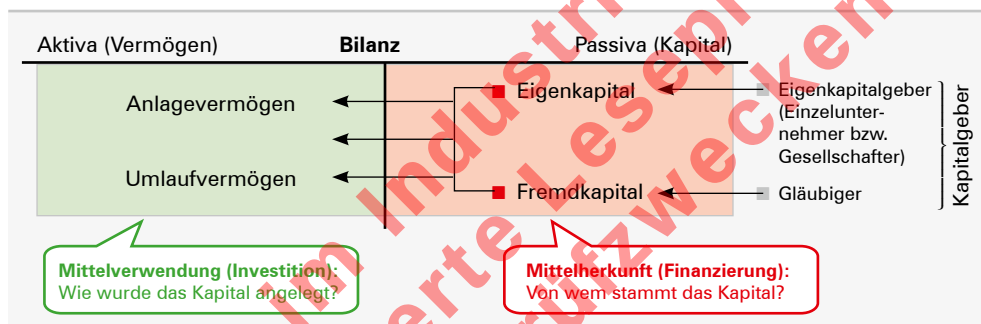
Der Geschäftsprozess „Investitionen und Finanzierung“ unterstützt Geschäftsprozesse wie den Absatz-, Leistungserstellungs- oder Beschaffungsprozess, die direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Gliedert man die Investitions- und Finanzierungsprozesse auf, so können diesen die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Inhalte zugeordnet werden.



## 5.1.2 Zusammenhang von Investition und Finanzierung

- **Investitionen** sind die Verwendung von Finanzmitteln zur Beschaffung von Sach- und Finanzvermögen sowie immateriellen Vermögensgegenständen. Sie gehen mit **größeren Anschaffungsauszahlungen und langfristiger Kapitalbildung** einher.
- **Finanzierung** ist die Bereitstellung von Finanzmitteln zur Erfüllung betrieblicher Aufgaben. Zu den Finanzmitteln zählen auch noch nicht in Anspruch genommene Kredite.

Betrachtet man die Investition und Finanzierung vom Standpunkt der Bilanz, so steht das **Kapital** auf der **Passivseite** der Bilanz. Es gibt Auskunft darüber, welche Kapitalbeträge dem Unternehmen zur Nutzung überlassen worden sind und in welcher rechtlichen Form (Eigenkapital, Fremdkapital) das geschehen ist. Aus der **Aktivseite** der Bilanz ist zu erkennen, welche **Verwendung die Mittel** (Anlagevermögen, Umlaufvermögen) gefunden haben.



Investition und Finanzierung sind untrennbar miteinander verknüpft. Die **Investition** beginnt mit einer **Auszahlung**, der später Einzahlungen folgen. Die **Finanzierung** beginnt mit einer **Einzahlung**, der später Auszahlungen folgen.

Durch die **Kapitalbeschaffung** über Eigenkapital oder Kredite erhält das Unternehmen die Finanzmittel für Investitionen. Die Investition (z. B. Kauf einer Maschine) ermöglicht es, Güter zu produzieren und zu verkaufen. Über die **Umsatzerlöse** erhält das Unternehmen **neue Finanzmittel**. Diese verwendet es, um Zahlungen an die Kapitalgeber zu leisten (z. B. Zahlung von Zins und Tilgung an die Gläubiger bzw. Gewinnausschüttung an die Gesellschafter).

Ist der **Kapitalrückfluss**<sup>1</sup> über die Umsatzerlöse höher als die Zahlungen an die Kapitalgeber, verbleibt dieser Teil im Unternehmen und kann **wieder investiert** werden (z. B. in den Ersatz der abgenutzten Maschinen oder in zusätzliche Investitionen). Dies führt zu einer **Kapitalneubildung**.

Investitionen sind ohne Finanzierung nicht durchführbar. Gelingt die Finanzierung des Investitionsvorhabens, wird die Investition durchgeführt, scheitert die Finanzierung, scheitert auch die Investition.

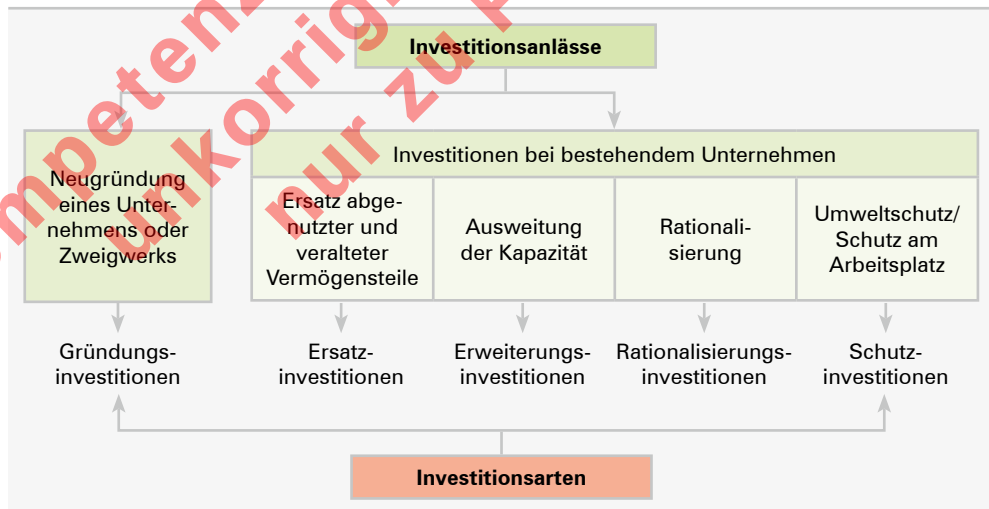
<sup>1</sup> Voraussetzung dafür, dass das investierte Kapital in Form von Einzahlungen wieder zurückfließt, ist, dass der Wertverlust der Investition in die Verkaufspreise einkalkuliert wurde und der Verkaufspreis am Markt durchgesetzt werden konnte.

### 5.1.3 Investitionsanlässe und -arten

In jedem Unternehmen gibt es im Laufe der Zeit Entscheidungssituationen, die Investitionen erforderlich machen. Die einzelnen **Investitionsobjekte** sind jeweils auf die spezielle Situation ausgerichtet.

| Entscheidungssituationen                                                                                                                                                                     | Investitionsobjekte                             | Beispiele                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eine Blechschneidemaschine in einem Metallwerk ist seit 8 Jahren in Betrieb. Die Reparaturen steigen stark an. Teilweise kommt es zu Produktionsausfällen. Die Maschine muss ersetzt werden. | <b>Sachinvestition (materielle Investition)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technische Anlagen und Maschinen</li> <li>■ Immobilien</li> <li>■ Lagerbestände</li> <li>■ Filteranlagen</li> <li>■ ...</li> </ul> |
| Die Badische Stahlwerke GmbH in Kehl beteiligt sich mit 2 Mio. EUR an den Stahlwerken Essen AG.                                                                                              | <b>Finanzinvestitionen</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wertpapiere</li> <li>■ Beteiligungen</li> <li>■ gewährte Darlehen</li> <li>■ ...</li> </ul>                                        |
| Die Zunahme an Demenzzkranken veranlasst ein biotechnologisches Unternehmen ein Forschungsprojekt zu starten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.                                                | <b>immaterielle Investitionen</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forschung und Entwicklung, Know-how</li> <li>■ Patente</li> <li>■ Sozialleistungen für Mitarbeiter</li> <li>■ ...</li> </ul>       |

Die **Sachinvestitionen**<sup>1</sup> lassen sich unter Berücksichtigung der Investitionsanlässe wie folgt unterteilen:



<sup>1</sup> Aus Vereinfachungsgründen wird auf die Finanzinvestitionen (z. B. der Kauf von Wertpapieren) und die immateriellen Investitionen (z. B. der Kauf von Lizenzen) im Folgenden nicht eingegangen.

### Erläuterungen:

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gründungs-investitionen</b>               | Sind alle Investitionen, die anlässlich der Gründung eines Unternehmens erforderlich werden. Dazu gehören Anlageinvestitionen, Vorratsinvestitionen und Finanzinvestitionen.                                                      |
| <b>Ersatzinvestitionen (Reinvestitionen)</b> | Sie dienen dazu, abgenutzte Anlagegüter durch neue zu ersetzen, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Die Kapazität des Unternehmens – gleichbleibenden technischen Stand vorausgesetzt – wird nicht verändert. |
| <b>Erweiterungs-investitionen</b>            | Sind Investitionen, die der Ausweitung der Kapazität des Unternehmens dienen (z.B. Bau einer weiteren Produktionshalle).                                                                                                          |
| <b>Rationalisierungs-investitionen</b>       | Sind z.B. Investitionen in technisch verbesserte Wirtschaftsgüter mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und/oder die Kosten zu senken.                                                                                  |
| <b>Schutz-investitionen</b>                  | Es sind Investitionen in den Umweltschutz oder den Schutz am Arbeitsplatz. Sie verändern die Kapazität des Unternehmens nicht unmittelbar.                                                                                        |

In der Praxis fällt eine Investition in der Regel unter mehrere Investitionsarten.

#### Beispiele:

Der Ersatz einer Fräsmaschine, die bisher von einem Mitarbeiter bedient wurde, durch einen leistungsstärkeren Automaten ist eine Sach-, Ersatz-, Erweiterungs- und Rationalisierungs-investition.



## KOMPETENZTRAINING

- 43** 1. Finanzierung und Investierung sind zwei sich ergänzende Bereiche.

#### Aufgabe:

Erläutern Sie diese richtige Aussage!

- Beschreiben Sie, wie sich Finanzierung und Sachinvestitionen in der Bilanz eines Unternehmens niederschlagen!
- In einem Betrieb wurden im vergangenen Jahr 10 Fräsmaschinen zu je 160 000,00 EUR angeschafft. Ausgeschieden sind 7 Fräsmaschinen zu je 160 000,00 EUR Anschaffungswert.

#### Aufgaben:

- Berechnen Sie die Brutto-, Netto- und Reinvestition in Stück und in EUR!
- Erläutern Sie, warum mit der Annahme konstanter Preise gerechnet werden muss, wenn die reale (wirkliche) Höhe von Brutto-, Netto- und Reinvestitionen berechnet werden soll!

**Hinweis:** Recherchieren Sie die Begriffe Brutto-, Netto- und Reinvestition.

- Investitions- und Finanzierungsprozesse hängen eng miteinander zusammen. Stellen Sie die Beziehungen dieser beiden Prozesse – ausgehend von der Kapitalbeschaffung bis hin zur Kapitalneubildung – in einem Kreislauf-Schema dar!

5. In der nachfolgenden Tabelle sind Investition und Finanzierung einander gegenübergestellt. Skizzieren Sie stichwortartig den fehlenden Text!

|            | Investition | Finanzierung |
|------------|-------------|--------------|
| zu Beginn  |             |              |
| im Verlauf |             |              |
| am Ende    |             |              |

- 44 1. Stellen Sie dar, bei welchen der nachfolgenden Investitionsprojekte ein quantitatives (messbares) und bei welchen ein qualitatives (nicht messbares) Investitionsziel zugrunde liegt!
- ① Einrichtung einer Werkskantine.
  - ② Betriebszeit wird durch die Einrichtung einer zweiten Schicht erhöht.
  - ③ Einrichtung einer Lehrwerkstatt für gewerblich Auszubildende.
  - ④ Umstellung der firmeneigenen Pkw-Flotte auf Elektromobilität.
2. Formulieren Sie zu den nachfolgenden Investitionsarten eine Entscheidungssituation und nennen Sie das jeweils verfolgte Investitionsziel!
- 2.1 Erweiterungsinvestition
  - 2.2 Schutzinvestition

## 5.2 Finanzierungsanlässe und Ziele der Finanzierung

Investitionsanlässe führen zu Finanzierungsanlässen und damit verbundenen Finanzierungszielen.

### (1) Finanzierungsanlässe

| Anlässe der Finanzierung                                 | Erläuterungen                                                                             | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>laufende (ordentliche) Finanzierungsanlässe</b>       | Sie dienen der Finanzierung des laufenden Unternehmensprozesses und fallen regelmäßig an. | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Löhne, Sozialversicherungsabgaben des Arbeitgebers,</li> <li>■ Steuern,</li> <li>■ Einkäufe von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen,</li> <li>■ Reparaturen, lfd. Ersatzbeschaffungen.</li> </ul>                                                                                                                                            |
| <b>besondere (außerordentliche) Finanzierungsanlässe</b> | Sie fallen nur bei wichtigen bzw. nicht alltäglichen Unternehmensentscheidungen an.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gründungen von Zweigniederlassungen,</li> <li>■ Unternehmenserweiterungen und -umstellungen (Bau von Gebäuden, Kauf von Maschinen oder auch Beteiligungen an anderen Unternehmen),</li> <li>■ Rationalisierungs-, Arbeitsplatzschutz- und Umweltschutzmaßnahmen,</li> <li>■ Vergleiche, Insolvenzen von Kunden bzw. Lieferern.</li> </ul> |

## (2) Ziele der Finanzierung

| Finanzierungsziele                                     | Erläuterungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sicherung des Kapitalbedarfs</b>                    | Die für eine Investition erforderlichen Finanzmittel müssen für die gesamte Laufzeit der Investition bereitgestellt werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Der Kauf einer Verpackungsmaschine mit einer Nutzungsdauer von 5 Jahren wird durch die Aufnahme eines Darlehens mit einer Laufzeit von 5 Jahren finanziert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Sicherung der Zahlungsbereitschaft (Liquidität)</b> | Für die Finanzierung einer Investition dürfen nur so viel Finanzmittel eingesetzt werden, dass jederzeit ausreichend Finanzmittel bereitstehen, um alle sonstigen Verbindlichkeiten bestreiten zu können.<br><br>Bei Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) kommt es zu einer existenziellen Bedrohung des Unternehmens. Dauerhafte Zahlungsunfähigkeit ist die häufigste Ursache der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. | Die Einnahmen, die durch die Gründung eines Zweigwerkes erzielt werden, müssen mindestens so hoch sein, dass die angefallenen Ausgaben beglichen werden können.<br><br>In der Situation kurzfristiger Liquiditätsengpässe (z.B. verursacht durch ausstehende bzw. verzögerte Kundenzahlungen, saisonale Beschaffungssituationen oder zur Vorfinanzierung von Aufträgen) entsteht kurzfristiger Finanzierungsbedarf, der durch Überbrückungs- oder Kontokorrentkredite gesichert werden muss. |
| <b>Sicherung der Rentabilität</b>                      | Die Investition muss dazu führen, dass der erzielte Ertrag höher ist als die anfallenden Kosten. Durch die Gewinnerzielung wird die Rentabilität des eingesetzten Kapitals gesichert bzw. erhöht.                                                                                                                                                                                                                      | Die Beteiligung der Ulmer Büromöbelwerke AG an der Bürohandelskette Bürohaus GmbH erzielte einen Ertrag von 35 000,00 EUR. Sind für die Beteiligung Aufwendungen in Höhe von 10 000,00 EUR angefallen, so trägt der Gewinn von 25 000,00 EUR dazu bei, die Kapitalrentabilität zu sichern bzw. zu erhöhen.                                                                                                                                                                                   |
| <b>Sicherung der Unabhängigkeit</b>                    | Die Art der Finanzierung beeinflusst die Eigentumsverhältnisse, die Gewinnverteilung, das Informations-, Kontroll- und Mitspracherecht. Finanzierungen können somit die unternehmerischen Freiheiten einschränken.<br><br>Ziel der bisherigen Eigentümer muss sein, die Finanzierungsformen so zu wählen, dass ihre Unabhängigkeit gewahrt bleibt.                                                                     | Die Finanzierung eines Lkw-Kaufs über eine Bank muss so abgesichert sein, dass die Ratenzahlungen jederzeit geleistet werden können.<br><br>Ein durch die Bank erzwungener Verkauf des Lkws, um die Bankverbindlichkeiten abzudecken, muss ausgeschlossen werden.                                                                                                                                                                                                                            |

Das **Finanzierungsziel** eines Unternehmens muss darin bestehen, ein **ausgewogenes Verhältnis** zwischen **Rentabilitätsstreben**, **Liquidität** und **Unabhängigkeit** von anderen Kapitalgebern zu finden.



## 5.4 Überblick: mögliche Finanzierungsformen

Mit der Beschaffung der Finanzmittel sind für das Unternehmen immer zwei Fragen verbunden:

- Aus **welchen Quellen** stammen die Finanzmittel und **welche Bedingungen** sind damit verbunden?
- Welches Finanzmittel sollte in einer **bestimmten Situation** gewählt werden?

Im Folgenden wird die nachstehende **Gliederung der Finanzierungsformen** verwendet:

| Nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Eigenfinanzierung<br>(→ führt zu Eigenkapital)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fremdfinanzierung<br>(→ führt zu Fremdkapital)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Nach der Herkunft der Mittel             | <b>Innenfinanzierung</b><br><br><b>Selbstfinanzierung mit Vermögenszuwachs, z. B.:</b><br>Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen (offene Selbstfinanzierung oder Gewinnthesaurierung)<br>→ siehe Kapitel 5.5.1<br><br><b>Selbstfinanzierung mit Vermögensumschichtung, z. B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanzierung aus Abschreibungen (Rückflussfinanzierung)<br/>→ siehe Kapitel 5.5.2</li> <li>■ Weitere Mittelfreisetzungen, z. B. aus dem Verkauf von Vermögensteilen<br/>→ siehe Kapitel 5.5.3</li> </ul> <b>Unterbewertung von Vermögen</b><br>(stille Selbstfinanzierung)<br>→ siehe Kapitel 2.2.2.2 und 5.5.4 | <b>Finanzierung aus Rückstellungen</b><br>→ siehe Kapitel 3.3 und 5.7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                          | <b>Außenfinanzierung</b><br><br><b>Beteiligungsfinanzierung: Erhöhung des Eigenkapitals durch Erhöhung der Kapitaleinlage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einlagenfinanzierung bei Personengesellschaften (Einzelunternehmen, OHG, KG)<br/>→ siehe Kapitel 5.6.1</li> <li>■ Beteiligungsfinanzierung bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)<br/>→ siehe Kapitel 5.6.2</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Finanzierung durch Kredite, z. B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bankkredite               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Darlehen → siehe Kapitel 5.8.2</li> <li>– Kontokorrentkredit → siehe Kapitel 5.8.3</li> </ul> </li> <li>■ Liefererkredite<br/>→ siehe Kapitel 5.8.5</li> <li>■ Anzahlungen von Kunden<br/>→ siehe Kapitel 5.8.6</li> <li>■ Schuldverschreibungen<sup>1</sup></li> <li>■ Leasing → siehe Kapitel 5.8.7</li> </ul> <b>Alternative Finanzierungsform</b><br>Factoring → siehe Kapitel 5.8.8 |

<sup>1</sup> **Schuldverschreibungen** (auch Anleihen oder Obligationen genannt) werden von Unternehmen als Wertpapiere ausgegeben. Der Käufer erhält dabei Zinsen dafür, dass er dem Unternehmen (dem Aussteller der Schuldverschreibung) für einen bestimmten Zeitraum einen Geldbetrag überlässt. Auf die Schuldverschreibung wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

Manche Formen der Finanzierung führen zu einem **Gewinnanspruch und Mitspracherecht** der Geldgeber in der Geschäftspolitik (**Beteiligungsfinanzierung**), manche nicht (**Selbstfinanzierung** in Form der Finanzierung aus dem Gewinn). Andere Formen der Finanzierung führen zu **Zins- und Tilgungszahlungen** (**Fremdfinanzierung**). Das Unternehmen muss daher darauf achten, die jeweils vorteilhafteste Finanzierungsform zu nutzen.

**Finanzierungsformen** sind die verschiedenen Möglichkeiten, sich Finanzmittel zu beschaffen.

Bei der **Innenfinanzierung** stammen die Mittel aus dem Umsatzprozess des Unternehmens. Wird durch den Umsatzprozess ein Gewinn erzielt und dieser nicht vollständig an die Eigentümer verteilt, so steht der nicht ausgeschüttete Gewinn dem Unternehmen als Finanzmittel zur Verfügung. Die Finanzierung aus Gewinnen bezeichnet man als **Selbstfinanzierung**. Die Selbstfinanzierung führt zu **Eigenkapital**.

Im Rahmen der **Außenfinanzierung** fließt dem Unternehmen Kapital von außen aus Kapitaleinlagen der Gesellschafter und/oder Krediten der Gläubiger zu.

- Eine **Beteiligungsfinanzierung** liegt vor, wenn die Finanzmittel von dem (den) bisherigen Eigentümer(n) oder von einem (mehreren) neuen Teilhaber(n) stammen. Die Finanzierung führt zu **Eigenkapital**. Mit der Bereitstellung der Finanzmittel erwirbt der Geldgeber **Eigentümerrechte**.
- Eine **Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)** ist gegeben, wenn dem Unternehmen fremde Mittel (z. B. von Banken) von außen zugeführt werden. Die Finanzierung führt zu **Fremdkapital**. Mit der Bereitstellung der Finanzmittel erwirbt der Geldgeber **Gläubigerrechte**.

## 5.5 Innenfinanzierung in Form der Eigenfinanzierung

### 5.5.1 Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen

#### (1) Grundlage der (offenen) Selbstfinanzierung

Der Gewinn wird im Rahmen der Ergebnisrechnung als Saldo der Erträge und Aufwendungen ermittelt. **Verbleibt der Gewinn** ganz oder teilweise **im Unternehmen**, handelt es sich um einen von dem Unternehmen selbst erwirtschafteten Zuwachs an Finanzmitteln. Der **Gewinn** wird **thesauriert** (angesammelt).

|                                                |                 |
|------------------------------------------------|-----------------|
| ausgewiesener Gewinn                           | 300 TEUR        |
| – Gewinnausschüttung                           | 200 TEUR        |
| = einbehaltener Gewinn<br>(Selbstfinanzierung) | <u>100 TEUR</u> |

Durch den Ausschüttungsverzicht **erhöht** sich das **Eigenkapital** und der **Bestand an Zahlungsmitteln**.

- **Selbstfinanzierung** ist die Bereitstellung von **Finanzmitteln** aus dem **einbehaltenen Gewinn des Unternehmens**.
- Die Selbstfinanzierung ist eine **Innenfinanzierung** und führt zu **Eigenkapital**.

## 5.8.2.2 Darlehensformen

### (1) Arten von Darlehen

Nach **Art der Rückzahlung** unterscheidet man:

| Fälligkeitsdarlehen<br>(Festdarlehen)                                                                                                                                                                                                                                                   | Abzahlungsdarlehen<br>(Ratendarlehen)                                                                                                                                                                                                                                                                      | Annuitätendarlehen                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßige (z. B. monatliche, quartalsweise oder jährliche) Liquiditätsbelastung ausschließlich mit Zinsen</li> <li>Tilgung komplett (in einer Summe) am Ende der Laufzeit</li> <li>hoher Zinsaufwand bezogen auf die Gesamtlaufzeit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liquiditätsbelastung aus Zins und Tilgung vermindert sich monatlich, quartalsweise oder jährlich</li> <li>Tilgung erfolgt in stets gleichbleibenden Raten</li> <li>Zinsen werden von der Restschuld errechnet und ermäßigen sich daher von Rate zu Rate.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>gleichbleibende monatliche, quartalsweise oder jährliche Liquiditätsbelastung aus Zins und Tilgung (Annuität)</li> <li>Tilgung nimmt im Laufe der Zeit zu (ersparte Zinsen verstärken die Tilgung)</li> <li>Die Zinsbelastung nimmt im Laufe der Zeit ab</li> </ul> |
| <br><a href="https://mvurl.de/elk1">mvurl.de/elk1</a>                                                                                                                                                  | <br><a href="https://mvurl.de/efhb">mvurl.de/efhb</a>                                                                                                                                                                     | <br><a href="https://mvurl.de/gbme">mvurl.de/gbme</a>                                                                                                                                                                    |

### (2) Darlehensformen im Vergleich der Liquiditäts- und Aufwandsbelastungen

#### Beispiel:

Die Unternehmerin Hannah Wetzel benötigt für den Kauf einer Maschine ein Darlehen über 120 000,00 EUR für die Dauer von 6 Jahren. Ihre Hausbank bietet ihr folgende Konditionen an: Nominalzins 4%, Auszahlung 100%, Tilgung nach Wunsch.<sup>1</sup>

#### Aufgaben:

- Vergleichen Sie für Hannah Wetzel die Liquiditäts- und Aufwandsbelastungen beim
  - Fälligkeitsdarlehen,
  - Abzahlungsdarlehen und
  - Annuitätendarlehen!
- Beurteilen Sie die Liquiditäts- und Aufwandsbelastungen der verschiedenen Darlehensarten!

#### Lösungen:

##### Zu 1.1: Fälligkeitsdarlehen (endfälliges Darlehen)

| Jahr  | Darlehen<br>Jahresanfang | Zinsen    | Tilgung    | Darlehen<br>Jahresende | Geldmittelab-<br>fluss (Annuität) |
|-------|--------------------------|-----------|------------|------------------------|-----------------------------------|
| 1     | 120 000,00               | 4 800,00  | 0,00       | 120 000,00             | 4 800,00                          |
| 2     | 120 000,00               | 4 800,00  | 0,00       | 120 000,00             | 4 800,00                          |
| 3     | 120 000,00               | 4 800,00  | 0,00       | 120 000,00             | 4 800,00                          |
| 4     | 120 000,00               | 4 800,00  | 0,00       | 120 000,00             | 4 800,00                          |
| 5     | 120 000,00               | 4 800,00  | 0,00       | 120 000,00             | 4 800,00                          |
| 6     | 120 000,00               | 4 800,00  | 120 000,00 | 0,00                   | 124 800,00                        |
| Summe |                          | 28 800,00 | 120 000,00 |                        | 148 800,00                        |

<sup>1</sup> Zur Vereinfachung erfolgen die gewählten bzw. vereinbarten Tilgungen jeweils am Ende des Kalenderjahres.



[mvurl.de/12m9](https://mvurl.de/12m9)

Beim **Fälligkeitsdarlehen** steht das gesamte Darlehen bis zum Ende der Laufzeit zur Verfügung. Die Liquiditätsbelastung ist aber im 6. Jahr aufgrund der Tilgung des gesamten Darlehensbetrags sehr hoch. Die jährliche Zinsbelastung bleibt konstant.

#### Zu 1.2: Abzahlungsdarlehen (Ratendarlehen)

| Jahr  | Darlehen<br>Jahresanfang | Zinsen    | Tilgung    | Darlehen<br>Jahresende | Geldmittelab-<br>fluss (Annuität) |
|-------|--------------------------|-----------|------------|------------------------|-----------------------------------|
| 1     | 120 000,00               | 4 800,00  | 20 000,00  | 100 000,00             | 24 800,00                         |
| 2     | 100 000,00               | 4 000,00  | 20 000,00  | 80 000,00              | 24 000,00                         |
| 3     | 80 000,00                | 3 200,00  | 20 000,00  | 60 000,00              | 23 200,00                         |
| 4     | 60 000,00                | 2 400,00  | 20 000,00  | 40 000,00              | 22 400,00                         |
| 5     | 40 000,00                | 1 600,00  | 20 000,00  | 20 000,00              | 21 600,00                         |
| 6     | 20 000,00                | 800,00    | 20 000,00  | 0,00                   | 20 800,00                         |
| Summe |                          | 16 800,00 | 120 000,00 |                        | 136 800,00                        |

Beim **Abzahlungsdarlehen** sind die jährlichen Tilgungsraten gleich hoch, während die Zinsen aufgrund der abnehmenden Restschuld sinken. Die Gesamtbelastung durch Zins- und Tilgungsanteil sinkt während der Darlehenslaufzeit.

#### Zu 1.3: Annuitätendarlehen

| Jahr  | Darlehen<br>Jahresanfang | Zinsen    | Tilgung    | Darlehen<br>Jahresende | Geldmittelab-<br>fluss (Annuität) |
|-------|--------------------------|-----------|------------|------------------------|-----------------------------------|
| 1     | 120 000,00               | 4 800,00  | 18 091,44  | 101 908,56             | 22 891,44                         |
| 2     | 101 908,57               | 4 076,34  | 18 815,10  | 83 092,46              | 22 891,44                         |
| 3     | 83 093,46                | 3 323,74  | 19 567,70  | 63 525,76              | 22 891,44                         |
| 4     | 63 525,76                | 2 541,03  | 20 350,41  | 43 175,35              | 22 891,44                         |
| 5     | 43 175,35                | 1 727,01  | 21 164,13  | 22 010,92              | 22 891,44                         |
| 6     | 22 010,92                | 880,44    | 22 010,92  | 0,00                   | 22 891,36                         |
| Summe |                          | 17 348,56 | 120 000,00 |                        | 137 348,56                        |

Der Geldmittelabfluss (als Annuität bezeichnet) in den Lösungen zu 1.1 und zu 1.2 ergibt sich aus der Summe der jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen.

Auch in der Lösung zu 1.3 ergibt sich die Annuität aus der Summe der jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen. Hier ist die Annuität jedoch jährlich gleichbleibend und sorgt für eine ausgewogene Liquiditätsbelastung. Zur Ermittlung der erforderlichen Zinszahlungen und der möglichen Tilgungszahlungen erfolgt eine Rückrechnung. Ausgehend von der Annuität werden die Zinsen abgezogen. Der verbleibende Betrag kann somit als Tilgung verwendet werden. Folge: Bei gleichbleibender Annuität steigen die Tilgungszahlungen und sinken die Zinszahlungen.

Für die Berechnung der Annuität im Falle des Annuitätendarlehens gilt:

$$\text{Annuität} = \text{Darlehenssumme} \cdot \text{Annuitätenfaktor}$$

$$\text{Annuitätenfaktor} = \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$$

$$i = \text{Zinssatz : 100} \\ n = \text{Laufzeit in Jahren}$$

Im vorliegenden Falle beträgt der Annuitätenfaktor 0,190762.

## Zu 2.: Beurteilung der Liquiditätsbelastungen

- Beim **Fälligkeitsdarlehen** steht das gesamte Darlehen bis zum Ende der Laufzeit zur Verfügung. Die Liquiditätsbelastung ist aber im 6. Jahr aufgrund der Tilgung des gesamten Darlehensbetrags sehr hoch.
- Beim **Abzahlungsdarlehen** sinkt die Liquiditätsbelastung von Tilgungsjahr zu Tilgungsjahr.
- Eine gleichmäßige Liquiditätsbelastung gewährleistet das **Annuitätendarlehen**, wobei die Tilgungsbeträge den sinkenden Zinsaufwendungen entsprechend steigen.

### 5.8.2.3 Abwicklung einer Darlehensfinanzierung durch eine Bank

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Abwicklung der Darlehensfinanzierung bei den Banken.

|                                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                         | <b>Darlehensgesuch und Darlehensantrag<sup>1</sup></b>                                                  | Ausgangspunkt der Darlehensfinanzierung sind meistens die unverbindlichen Darlehensanfragen und/oder verbindliche Darlehensanträge der (möglichen) Kreditnehmer zur Aufnahme von Darlehen (zum Abschluss von Darlehensverträgen).                                                                                                                           |
| 2                                         | <b>Prüfung der Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit (Bonitätsprüfung) des Kreditnehmers<sup>2</sup></b> | Die Darlehensanträge werden von den Banken bearbeitet. Vor Abschluss des Darlehensvertrages werden vor allem die Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit des möglichen Kreditnehmers geprüft. Ist die fristgerechte Verzinsung und Tilgung des Darlehens nach Einschätzung der Bank nicht gesichert, wird sie vom Kreditnehmer eine Kreditsicherung verlangen. |
| 3                                         | <b>Abschluss und Inhalt des Darlehensvertrages</b>                                                      | Ist der Kreditsuchende kreditwürdig und kreditfähig, wird der Darlehensvertrag abgeschlossen, in dem alle wichtigen Darlehensbedingungen enthalten sind.                                                                                                                                                                                                    |
| 4                                         | <b>Bereitstellung des Darlehens</b>                                                                     | Nach Abschluss des Darlehensvertrages wird das Darlehen (das „Geld“) von den Banken z. B. auf einem besonderen Darlehenskonto zur Verfügung gestellt.                                                                                                                                                                                                       |
| 5                                         | <b>Darlehensüberwachung</b>                                                                             | Die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Darlehensnehmer kann sich verschlechtern. Deshalb überwachen die Banken laufend die vertragsgemäßen Zins- und Tilgungszahlungen sowie die Kreditwürdigkeit und -fähigkeit der Darlehensnehmer.                                                                                                                 |
| 6                                         | <b>Auflösung des Vertragsverhältnisses</b>                                                              | Nach der Erfüllung aller Verpflichtungen durch den Darlehensnehmer ist das Vertragsverhältnis beendet. Die Vereinbarungen zwischen der Bank und dem Darlehensnehmer über die Kreditsicherheiten erlöschen.                                                                                                                                                  |
| <b>Sonderfall:<br/>Darlehenskündigung</b> |                                                                                                         | Bei einer nachhaltigen Verschlechterung der Bonität der Darlehensnehmer und/oder bei Zahlungsverzug mit den Zins- und Tilgungszahlungen werden die Darlehen von den Banken erforderlichenfalls gekündigt.                                                                                                                                                   |

1 Zur schnellen (rationellen) Abwicklung der Darlehensfinanzierung werden für alle Darlehensgesuche und Darlehensanträge besondere Formulare verwendet, die bereits wesentliche Angaben (Informationen) für die Bonitätsprüfung enthalten und zugleich als Darlehensvertragsformulare verwendet werden können.

2 Zur Bonität, Kreditwürdigkeit und -fähigkeit siehe auch Kapitel 5.9.1, S. 190.

### 1 Ökonomische Grundbegriffe

#### 1.1 Begriff und Arten der Bedürfnisse

##### (1) Begriff Bedürfnisse

Unter Bedürfnissen versteht man **Mangelempfindungen** der Menschen, die diese beheben möchten. Die Bedürfnisse sind die **Antriebe** (Motive) für das wirtschaftliche Handeln der Menschen.

Diese Begriffserläuterung lässt sich anhand eines einfachen Beispiels aus dem täglichen Leben verdeutlichen.

##### Beispiel:

Der 19-jährige Auszubildende Nils hat nach einer ausgiebigen Trainingseinheit im Fitnessstudio Durst. Ingeheim verspürt er einen Mangel an Flüssigkeit. Dieses „**Mangelempfinden**“ möchte er nunmehr schnellstmöglich durch ein erfrischendes Getränk beseitigen. Allgemein formuliert hat er also das Bedürfnis, etwas zu trinken.



Im Zusammenhang mit den Bedürfnissen unterstellt die Wirtschaftswissenschaft, dass die Bedürfnisse der Menschen **unersättlich** sind, sie also fortwährend bestrebt sind, einen **immer höheren Versorgungsgrad** zu erreichen. Auch diese Annahme lässt sich mithilfe der Alltagserfahrung unterlegen.

##### Beispiel:



Die 17-jährige Auszubildende Jessica wünscht sich dringend ein neues Smartphone. Wird ihr dieser Wunsch von ihren Eltern erfüllt, so bedeutet dies mit Sicherheit nicht das Ende ihrer Bedürfnisse. Denn kaum ist mit dem Smartphone ihr zu diesem Zeitpunkt sehnlichster Wunsch befriedigt, sehnt sie sich beispielsweise nach dem Führerschein, danach nach einem Urlaub. Sollten ihr auch diese Bedürfnisse erfüllt werden, so dürften als nächstes ein größeres Zimmer, ein eigenes Auto oder eine eigene Wohnung auf ihrer Wunschliste auftauchen. Und auch wenn ihr dies früher oder später ermöglicht werden sollte, findet sich für Jessica mit Sicherheit im Anschluss daran wiederum ein neuer Mangel, den es schnellstmöglich zu beseitigen gilt.

**(2) Arten der Bedürfnisse****■ Gliederung der Bedürfnisse nach der Dringlichkeit**

| Bedürfnisse                | Erläuterungen                                                                                                                                                                                 | Beispiele                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Existenzbedürfnisse</b> | Sie sind körperliche Bedürfnisse. Sie müssen befriedigt werden. Ihre Befriedigung ist lebensnotwendig.                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hunger bzw. Durst stillen wollen.</li> <li>■ Das Bedürfnis, sich vor Kälte bzw. dem Erfrieren schützen zu wollen.</li> </ul>            |
| <b>Kulturbedürfnisse</b>   | Sie entstehen mit zunehmender kultureller, also auch technischer, wirtschaftlicher oder künstlerischer Entwicklung, weil die Ansprüche, die der Einzelne an das Leben stellt, wachsen.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sich modisch kleiden wollen.</li> <li>■ Der Wunsch nach einer Ferienreise.</li> <li>■ Ein eigenes Auto fahren wollen.</li> </ul>        |
| <b>Luxusbedürfnisse</b>    | Von Luxusbedürfnissen spricht man, wenn sich die Bedürfnisse auf Sachgüter oder Dienstleistungen richten, die sich in einer bestimmten Gesellschaft nur besonders Wohlhabende leisten können. | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine sehr teure Luxusuhr tragen.</li> <li>■ Eine Villa mit Swimmingpool und/oder</li> <li>■ eine Segeljacht besitzen wollen.</li> </ul> |

Eine **genaue Abgrenzung** zwischen Kultur- und Luxusbedürfnissen ist nicht immer ohne Weiteres möglich. Gemeinsam ist ihnen, dass ihre Befriedigung **nicht** unbedingt lebensnotwendig ist.

**■ Gliederung der Bedürfnisse nach dem Bedürfnisträger**

| Bedürfnisse                              | Erläuterungen                                                                                                             | Beispiele                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Individualbedürfnisse<sup>1</sup></b> | Sie richten sich auf Güter, die der <b>Einzelne</b> für sich allein (bzw. innerhalb seiner Familie) konsumieren kann.     | Die Wünsche, Pizza zu essen, ein bestimmtes Getränk zu sich zu nehmen, ein eigenes Smartphone oder Auto zu besitzen.                                                                                                            |
| <b>Kollektivbedürfnisse<sup>2</sup></b>  | Sie werden mit Gütern befriedigt, die <b>allen</b> Mitgliedern der Gesellschaft zur Nutzung zur Verfügung stehen sollten. | Die Wünsche, auf einer Landstraße Motorroller zu fahren, ein öffentliches Verkehrsmittel zu benutzen, eine Schule zu besuchen, an einer staatlichen Universität zu studieren. Das Bedürfnis, in einer sauberen Umwelt zu leben. |

Mit **zunehmendem Wohlstand** ist zu beobachten, dass die **Kollektivbedürfnisse anwachsen**. Die Ansprüche an den Staat werden immer umfangreicher (z. B. Forderungen nach besseren Schulen, mehr Universitäten, mehr Umweltschutz, besseren Straßen).

1 **Individualbedürfnisse:** Bedürfnisse des Einzelnen (von Individuum: Einzelwesen).

2 **Kollektivbedürfnisse:** Bedürfnisse der Gesamtheit, Gemeinschaft.

## ■ Gliederung der Bedürfnisse nach der Bewusstheit der Bedürfnisse

| Bedürfnisse                                 | Erläuterungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>offene Bedürfnisse</b>                   | Bei offenen Bedürfnissen handelt es sich um solche Mangelempfindungen, die dem Einzelnen <b>bewusst</b> sind.                                                                                                                                                                                                             | Im Anschluss an eine Doppelstunde Sport verspürt ein Schüler den Wunsch, etwas zu trinken, um seinen Durst zu löschen.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>latente<sup>1</sup> Bedürfnisse</b>      | Sie sind beim Einzelnen <b>unterschwellig</b> vorhanden und müssen erst noch durch die Umwelt geweckt werden. Die Bewusstwerdung dieser im Unterbewusstsein bereits existenten Wünsche wird durch einen „äußeren Reiz“ ausgelöst.                                                                                         | So hat gewiss jeder schon einmal die Erfahrung gemacht, dass er beim Shopping – angelockt von einer Schaufensterauslage oder einem herrlichen Essensduft – etwas gekauft hat, was bis zu diesem Zeitpunkt nicht auf seiner „Einkaufsliste“ stand.                                                                                                                                                                  |
| <b>manipulierte<sup>2</sup> Bedürfnisse</b> | Bei manipulierten Bedürfnissen handelt es sich um ein Mangelempfinden, das gezielt von Werbung, Politik, Medien oder anderen Manipulatoren erzeugt wird. Dabei spricht insbesondere die Werbung nicht nur (latent) vorhandene Bedürfnisse an, sie erzeugt vielmehr bei den Zielgruppen auch <b>neuartige</b> Bedürfnisse. | Das Image der aktuellen „Stars“ (Musiker, Sportler, Schauspieler, You-tuber etc.) und die damit verbundene Art sich zu schminken oder zu kleiden, wird regelmäßig von gewissen Medien zur Mode stilisiert und infolge millionenfach verkauft. Zudem wird häufig beim Kauf bestimmter Marken eine Elitezugehörigkeit unterstellt. Weitere Beispiele sind Modetrends bei Frisuren, Schönheitsideale oder Körperkult. |

## ■ Bedürfnispyramide nach Maslow

Der Mensch wird, wenn er **vernünftig (rational)** handelt, zunächst die Bedürfnisse zu befriedigen suchen, die ihm am **dringlichsten** erscheinen.

Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow hat deshalb das Konzept einer Bedürfnispyramide entwickelt. Nach Maslow wird der Wunsch zur Befriedigung der Bedürfnisse einer höheren Pyramidenstufe erst dann erreicht, wenn die Bedürfnisse der **Vorstufe weitestgehend** befriedigt sind.



1 **Latent:** versteckt.

2 **Manipulieren:** Menschen bewusst und gezielt beeinflussen oder lenken.

**Beispiel:**

- Ein Auszubildender kauft einen Pullover und erfüllt damit ein **Grundbedürfnis**, weil er nicht frieren möchte.
- Fordert er bewusst eine gute Faserqualität, so erreicht er damit das **Sicherheitsbedürfnis**.
- Mit der Auswahl von Farbe und Design befriedigt er das **soziale Bedürfnis** und zum Teil das Geltungsbedürfnis.
- Beim Einkauf erwartet er Beratung und Anregung zum Kombinieren mit Hemd, Tuch, Schal oder Jacke und befriedigt damit sein **Geltungsbedürfnis**.
- Indem er eine besondere Marke kauft (der Pullover trägt das Zeichen einer Premiummarke) in der Absicht, einen Lebensstil zu erreichen, wird ein Statuskauf vorgenommen. So trägt der Pullover durch die Selbststilisierung zur **Selbstverwirklichung** bei.



## 1.2 Bedarf

Da die Bedürfnisse der Menschen unbegrenzt sind, können sie mit Blick auf die nur **begrenzt** vorhandenen (finanziellen) **Mittel** nicht alle befriedigt werden. Der **Teil** der Bedürfnisse, der sich von dem **verfügbaren** Taschengeld oder Einkommen bzw. den Ersparnissen realisieren lässt, wird als Bedarf bezeichnet.

**Beispiel:**

Der 17-jährige Hamid, der seine monatliche Ausbildungsvergütung schon aufgebraucht hat, würde sich gerne den neuesten James-Bond-Film im Kino ansehen. Leider bleibt dieser Wunsch zunächst ein Bedürfnis. Erst wenn er zu Beginn des neuen Monats von seinem Ausbildungsbetrieb die nächste Zahlung erhält, könnte er sich den Film im Kino anschauen. Das Bedürfnis wird erst dann zum konkreten Bedarf.

Die mit **Kaufkraft** versehenen Bedürfnisse bezeichnet man als **Bedarf**.

## 1.3 Nachfrage

Die **Nachfrage** ist der Teil des Bedarfs, der **tatsächlich** am Markt an Gütern und Dienstleistungen **nachgefragt** wird.

Der Bedarf muss **nicht** in vollem Umfang mit der am Markt tatsächlich nachgefragten Gütermenge übereinstimmen, da unterschiedliche Gründe dazu führen können, dass Güter letztlich nicht nachgefragt werden.

Die Nachfrage des Einzelnen basiert also auf dessen Bedürfnissen. Dabei ist die konkrete Nachfrage von verschiedenen **Kriterien** abhängig, wie beispielsweise den **Preisen** der Güter, der **Konsumsumme** und **Bedürfnisstruktur** des Nachfragenden.

**Beispiel:**

Der Berufsschüler Paul Becker verspürt in der ersten Pause großen Hunger auf eine Pizzaschnecke, ein Eis und Schokolade.

An der Preistafel des Schulkiosks informiert er sich über das aktuelle Angebot.

Bei Durchsicht seiner Geldbörse stellt er allerdings fest, dass er nur über 2,80 EUR Bargeld verfügt, sodass er nicht alle seine Bedürfnisse mit den ihm zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln befriedigen kann. Zwar könnte er sich theoretisch zwei Schokoriegel und eine Eiskugel kaufen, aufgrund der nach seinem Empfinden zu hohen Preisforderung für eine Eiskugel entscheidet er sich jedoch für drei Schokoriegel, sodass ihm 0,40 EUR verbleiben. Der Bedarf, also die mit Kaufkraft ausgestatteten Bedürfnisse, wurde nicht in vollem Umfang als Nachfrage am Markt (Schulkiosk) wirksam.

| Preisliste       |          |
|------------------|----------|
| Kakao            | 1,80 EUR |
| Kaffee           | 1,60 EUR |
| Limonade         | 1,20 EUR |
| Orangensaft      | 1,50 EUR |
| belegte Brötchen | 2,20 EUR |
| Nussecke         | 2,40 EUR |
| Pizzaschnecke    | 2,75 EUR |
| Kleiner Salat    | 3,80 EUR |
| Müsliriegel      | 0,60 EUR |
| Schokoriegel     | 0,80 EUR |
| Eiskugel         | 1,20 EUR |

## 1.4 Güter als Mittel der Bedürfnisbefriedigung

### 1.4.1 Begriff Güter

**Bedürfnisse** wollen befriedigt werden. Wer Hunger hat, braucht Nahrung. Wer Durst hat, braucht Getränke. Wer friert, braucht Kleidung. Wer Neues wissen möchte, braucht Informationen (z. B. das Internet). Und wer krank ist, braucht ärztliche Hilfe und Medikamente. Der Gebrauch oder Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen erhöht das Wohlbefinden des Menschen. Man sagt, dass die Bedürfnisbefriedigung „Nutzen“ stiftet.

Die Mittel, die dem Menschen **Nutzen stiften**, heißen **Güter**.

### 1.4.2 Arten der Güter

#### (1) Freie Güter und wirtschaftliche Güter

##### ■ Freie Güter

Die freien Güter, d. h. solche, die in **unbeschränktem** Maße zur Verfügung stehen (z. B. Luft, Sonnenstrahlen, Meerwasser), können von jedem Menschen nach Belieben in Anspruch genommen werden. Sie sind **nicht** Gegenstand des Wirtschaftens. Allerdings ist zu bemerken, dass sich die Zahl der freien Güter durch den Raubbau an der Natur (Vernichtung der Tierwelt, Verschmutzung der Binnengewässer, der Meere und der Luft) immer mehr verringert. Die **ehemals freien** Güter werden zu **wirtschaftlichen** Gütern und es gilt, sie mit Verstand (rational) zu verwalten und zu verteilen.

## ■ Wirtschaftliche Güter

Diese Güter stehen nur beschränkt zur Verfügung, d. h., sie sind **knapp**. Da ihre Gewinnung bzw. Herstellung Kosten verursacht, werden sie gegen Entgelt am Markt angeboten und erzielen einen Preis. Zu den wirtschaftlichen Gütern zählen die **Sachgüter**<sup>1</sup> (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeug), die **Dienstleistungen**<sup>2</sup> (z. B. Beratung durch einen Rechtsanwalt, Unterricht, Durchführung eines Dauerauftrags durch die Bank) oder **Rechte**<sup>2</sup> (z. B. Patente, Lizenzen).

### Beispiel:

Zwischen den Begriffen **Knappheit** und **Seltenheit** besteht ein Unterschied. Malt der Hobbykünstler Fröhlich z. B. ein Bild, so besteht dieses Bild nur ein Mal auf der Welt. Das Bild ist „selten“. Will indessen kein Mensch dieses

Bild haben, geschweige denn kaufen, ist das Bild nicht knapp. Knappheit liegt nur vor, wenn die Bedürfnisse nach bestimmten Gütern größer sind als die Zahl dieser verfügbaren Güter.

## (2) Konsumgüter und Produktionsgüter

| Güterarten              | Erläuterungen                                                                                                                                                                                                                    | Beispiele                                                                                                                                                    |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Konsumgüter</b>      | Güter, die der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung dienen, nennt man Konsumgüter (konsumieren: verzehren). Man spricht deshalb auch von <b>Gegenwartsgütern</b> .                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Laptop</li> <li>■ Smartphone</li> <li>■ Motorroller</li> <li>■ eine Kiste Mineralwasser</li> </ul>                  |
| <b>Produktionsgüter</b> | Güter, die zur Herstellung (Produktion) von Wirtschaftsgütern benötigt werden, heißen Produktionsgüter. Weil die Produktionsgüter letztlich der Erzeugung von Konsumgütern dienen sollen, heißen sie auch <b>Zukunftsgüter</b> . | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rohstoffe</li> <li>■ Fabrikgebäude</li> <li>■ Transportanlagen</li> <li>■ Werkzeuge</li> <li>■ Maschinen</li> </ul> |

## (3) Private und öffentliche Güter

Die **wirtschaftlichen** Güter lassen sich nach deren Eigenschaften in Bezug auf **Konsumrivalität** und **Ausschließbarkeit** unterteilen.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Konsumrivalität</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kann ein Gut <b>stets von nur einem</b> Konsumenten oder Produzenten genutzt werden, so herrscht Konsumrivalität in <b>Bezug auf die Nutzung</b> des Gutes.</li> <li>■ Ist ein Gut hingegen nur <b>kollektiv</b> nutzbar, so spricht man von <b>fehlender</b> Konsumrivalität.</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| <b>Ausschlussprinzip</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bei einem Teil der Güter werden alle von der <b>Inanspruchnahme</b> ausgeschlossen, die nicht bereit sind, den geforderten Preis zu zahlen.</li> <li>■ Bei dem anderen Teil der Güter wird die Nutzung <b>nicht</b> von der Zahlung eines Entgelts abhängig gemacht, da dies entweder <b>technisch</b> nicht möglich ist (z. B. Straßenbeleuchtung, Leuchtturm, äußere Sicherheit) oder <b>nicht zweckmäßig</b> erscheint (z. B. Schulbildung, innere Sicherheit).</li> </ul> |

1 **Sachgüter** stellen **materielle Güter** dar.

2 **Dienstleistungen** und **Rechte** stellen **immaterielle Güter** dar.

Auf der Basis dieser Eigenschaften lassen sich Güter in **vier** Gruppen unterteilen.

|                           |      | Konsumrivalität möglich                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |      | ja                                                                                                                                            | nein                                                                                                                                                                       |
| Ausschlussprinzip möglich | ja   | <b>private Güter</b><br><b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Smartphone</li> <li>■ verstopfte Mautstraße</li> </ul>     | <b>Klubgüter</b><br><b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Feuerwehr</li> <li>■ unverstopfte Mautstraße</li> </ul>                                     |
|                           | nein | <b>Allmendegüter</b><br><b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umwelt</li> <li>■ verstopfte öffentliche Straße</li> </ul> | <b>(rein) öffentliche Güter</b><br><b>Beispiele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Landesverteidigung</li> <li>■ nicht verstopfte öffentliche Straße</li> </ul> |

### Erläuterungen:

#### ■ Private Güter

**Private Güter** sind dadurch gekennzeichnet, dass sowohl **Konsumrivalität** in Bezug auf ihre Nutzung besteht als auch alle von der **Inanspruchnahme** ausgeschlossen werden können, die nicht den geforderten Preis zu zahlen bereit sind.

Private Güter werden über den Markt bereitgestellt. Der Konsument kann nur dann den Nutzen aus dem Gut ziehen, wenn er zur **Zahlung des Marktpreises** bereit ist.

#### ■ Rein öffentliche Güter

**Rein öffentliche Güter** sind dadurch gekennzeichnet, dass das **Ausschlussprinzip nicht zur Anwendung kommt** und **keine Konsumrivalität** besteht.

Das Ausschlussprinzip ist nicht anwendbar, wenn ein Anbieter nicht allen, die an dem Gut interessiert sind, den Nutzen des Gutes bis zum Kauf vorenthalten kann. In diesem Fall liegt **Wettbewerbsversagen** vor. Der Einzelne neigt dazu, möglichst **ohne Zahlung** des Marktpreises am Konsum des Gutes zu partizipieren.

#### Beispiel:

Wird beispielsweise das Gut äußere oder innere Sicherheit durch Militär und Polizei für eine bestimmte Region produziert, erhöht sich die Sicherheit aller dort wohnenden Menschen. Einzelne Personen können bereits aus technischen Gründen (äußere Sicherheit) bzw.

mangels Zweckmäßigkeit (innere Sicherheit) nicht vom Nutzen des Gutes „Sicherheit“ ausgeschlossen werden. Der Einzelne wird versuchen, am Konsum des Gutes teilzuhaben, ohne einen Preis zu bezahlen (Trittbrettfahren).

Wegen dieses **Trittbrettfahrerverhaltens** ist ein Anbieten des Gutes für einen **privaten** Unternehmer also uninteressant.

Gelöst werden kann das Trittbrettfahrerproblem u.a. durch die **Bereitstellung** der Güter **durch den Staat** und die **Finanzierung** der Güter **über staatlichen Zwang** (Gebühren, Beiträge, Steuern).

### ■ Klubgüter

**Klubgüter** sind öffentliche Güter, die von einem „Klub“ angeboten werden. Sie sind gekennzeichnet durch eine **geringe oder keine Konsumrivalität** und bei denen es möglich ist, andere Personen (Nicht-Mitglieder, Nicht-Zahler) von der Nutzung auszuschließen.

#### Beispiele:

- Private und öffentliche Schulen bzw. Universitäten,
- private und öffentliche Straßen,
- private und öffentliche Verkehrsmittel,
- private Schwimmbäder, Pay-TV.

### ■ Allmendegüter

**Allmendegüter** sind Güter, bei denen eine **Konsumrivalität** besteht, andere Personen jedoch **nicht von der Nutzung ausgeschlossen** werden können.

#### Beispiele:

- Frei zugängliches Online-Angebot, wobei der Server der Webseite aufgrund von vielen Besuchern überlastet ist,
- frei zugängliche Autobahn mit Stau,
- frei zugängliche Fischgründe.

### ■ Besondere Bedeutung öffentlicher Güter für den Klimaschutz

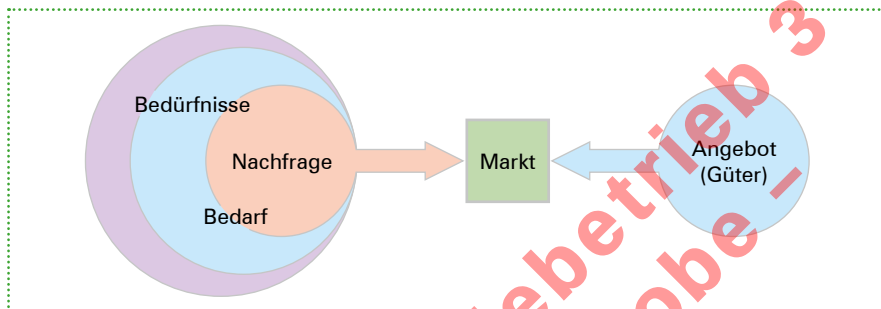
Die **Vielfalt** der öffentlichen Güter eröffnet ein breites Spektrum für Ansatzpunkte zur Schaffung **aktiver Beiträge** für mehr Klimaschutz.

#### Beispiele:

- Im Bereich der **Bildung** könnte der Klimaschutz stärker in den Rahmenlehrplänen der Schulen verankert werden, um junge Menschen viel stärker für dieses Thema zu sensibilisieren und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie jeder Einzelne konkrete Beiträge in seiner Lebensgestaltung zu mehr Klimaschutz leisten kann.
- Der **öffentliche Personennahverkehr** (ÖPNV) ist im Vergleich zum Individualverkehr deutlich klimafreundlicher. Deshalb sollte im Rahmen einer Verkehrswende der ÖPNV deutlich ausgeweitet werden. Hierzu zählen attraktive Angebote (z.B. preiswertes „Deutschlandticket“) durch die öffentliche Hand sowie eine konsequente Umstellung des ÖPNV auf Elektromobilität.
- Die künftige Entwicklung der **öffentlichen Verkehrsinfrastruktur** bietet viele Ansatzpunkte zu mehr Klimaschutz. Hierzu zählen u. a.: Ausbau der Schiene, Ausbau von Busspuren sowie Rad- und Fußwegen, Schaffung eines dichteren Ladeinfrastrukturnetzes für Elektrofahrzeuge.
- Die staatlichen Ausgaben für **Forschung und Entwicklung** könnten verstärkt im Bereich des Klimaschutzes gebündelt werden.
- Die **staatliche Förderung der Dekarbonisierung**, also der Reduzierung und Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch Umstieg von fossilen Brennstoffen (Öl, Gas, Kohle etc.) auf kohlenstoffarme bzw. -freie Energiequellen wie Solarenergie, Wärmepumpen oder Windenergie, könnte intensiviert werden.

## KOMPETENZTRAINING

- 68 1. Beschreiben und interpretieren Sie das folgende Schaubild!



2. Vervollständigen Sie das nebenstehende Schaubild, indem Sie die folgenden Begriffe sachlogisch korrekt in die vorgegebenen Felder einfügen!

- Nachfrage
- Bedarf
- Deckung (eines Teils) des Bedarfs
- Bedürfnis
- Kaufkraft

**Vom Bedürfnis zur Nachfrage:**

konkretisiert sich im

benötigt

wird zur

führt zur



3. Erläutern Sie, welchem Zweck die Bereitstellung der Güter durch die Volkswirtschaft dient!
4. 4.1 Führen Sie aus, worin sich die freien Güter von den wirtschaftlichen Gütern unterscheiden!
- 4.2 Bilden Sie hierzu jeweils zwei Beispiele!
5. Es ist nicht selten, dass ein Gut einmal ein Produktionsgut, einmal ein Konsumgut ist. Beispiel: Strom im Industriebetrieb – Strom im Haushalt.

### Aufgabe:

Geben Sie weitere Beispiele (mindestens vier) an!

6. Ordnen Sie folgende Mittel der Bedürfnisbefriedigung den Sachgütern oder den Dienstleistungen zu:  
Nahrungsmittel, Öl, Anlageberatung, Gebäude, Massage, Auto, Maschinen, Leistungen eines Zahnarztes, Kran, Blumenstrauß, Unternehmertätigkeit, Steuerberatung.
7. Begründen Sie, warum die Luft und das Wasser zunehmend zu wirtschaftlichen Gütern werden!
8. Wirtschaftliche Güter lassen sich nach deren Eigenschaften in Bezug auf Konsumrivalität und Ausschließbarkeit unterteilen. Auf der Basis dieser Kriterien lassen sich die wirtschaftlichen Güter in vier Gruppen unterteilen.

**Aufgaben:**

- 8.1 Erläutern Sie die Konsumrivalität und das Ausschlussprinzip!
- 8.2 Nutzen Sie die unten stehende Übersichtsstruktur, indem Sie folgende Beispiele zuordnen!
- Straßenbeleuchtung
  - Laptop
  - Spielekonsole
  - Bauland in Ballungsgebieten
  - saubere Luft
  - Telefonfestnetz
  - überfüllter städtischer Kindergarten
  - analoge Radioübertragung
  - Fußballübertragung im „Pay-TV“
  - öffentliches Schwimmbad
  - Warnsignal eines Leuchtturms
  - verstopfte öffentliche Straßen

|                           |      | Konsumrivalität möglich                       |                                                          |
|---------------------------|------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                           |      | ja                                            | nein                                                     |
| Ausschlussprinzip möglich | ja   | private Güter<br>■<br>■<br>■<br><b>MUSTER</b> | Klubgüter<br>■<br>■<br>■<br><b>MUSTER</b>                |
|                           | nein | Allmendegüter<br>■<br>■<br>■<br><b>MUSTER</b> | (rein) öffentliche Güter<br>■<br>■<br>■<br><b>MUSTER</b> |

- 8.3 Erläutern Sie anhand von zwei konkreten Beispielen, wie in Ihrem Unternehmen öffentliche Güter durch entsprechende betriebliche Handlungen gezielt für mehr Klimaschutz eingesetzt werden könnten!

### 5.5.5 Nachfrageverschiebungen

In der Wirtschaft verändern sich die Nachfrageverhältnisse laufend, d. h., die Nachfragekurven **verschieben** sich. Solche Verschiebungen treten z. B. ein, wenn sich

- die **Bedürfnisse** ändern,
- die **Preise anderer Güter** steigen oder fallen,
- die **Zahl der Nachfrager** wächst oder schrumpft (z. B. aufgrund einer Bevölkerungszunahme oder -abnahme) oder
- die **Einkommen** steigen.

- **Zunehmende Nachfrage** bedeutet, dass bei **gegebenen** Preisen **mehr** nachgefragt wird: Die Nachfragekurve verschiebt sich nach „rechts“.
- **Abnehmende Nachfrage** bedeutet, dass bei **gegebenen** Preisen **weniger** nachgefragt wird: Die Nachfragekurve verschiebt sich nach „links“.

#### Beispiel:

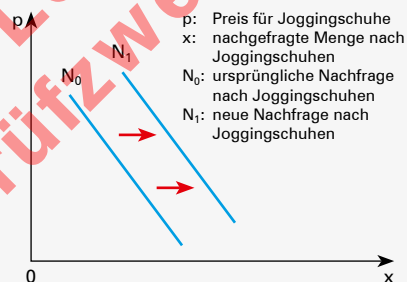
- Durch neue Studien wird belegt, dass regelmäßiges Joggen schon bei zwei Stunden pro Woche die durchschnittliche Lebenserwartung um mehrere Jahre ansteigen lässt. Diese Erkenntnis wird über einen längeren Zeitraum in verschiedenen Medien sehr umfangreich thematisiert. Daraufhin nimmt die Nachfrage nach Joggingsschuhen stark zu.



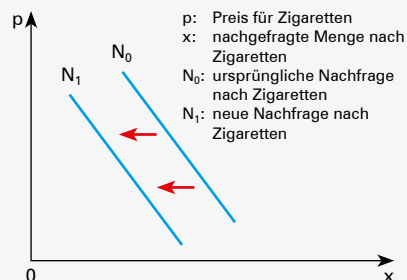
- Aufgrund der Antiraucherkampagne mag es sein, dass einige Haushalte das Rauchen ganz aufgeben bzw. einige Haushalte den Konsum senken. Die Nachfrage nach Zigaretten wird also bei gleichen Preisen und gleichbleibenden Einkommen insgesamt zurückgehen. Die Nachfragekurve verschiebt sich nach „links“.

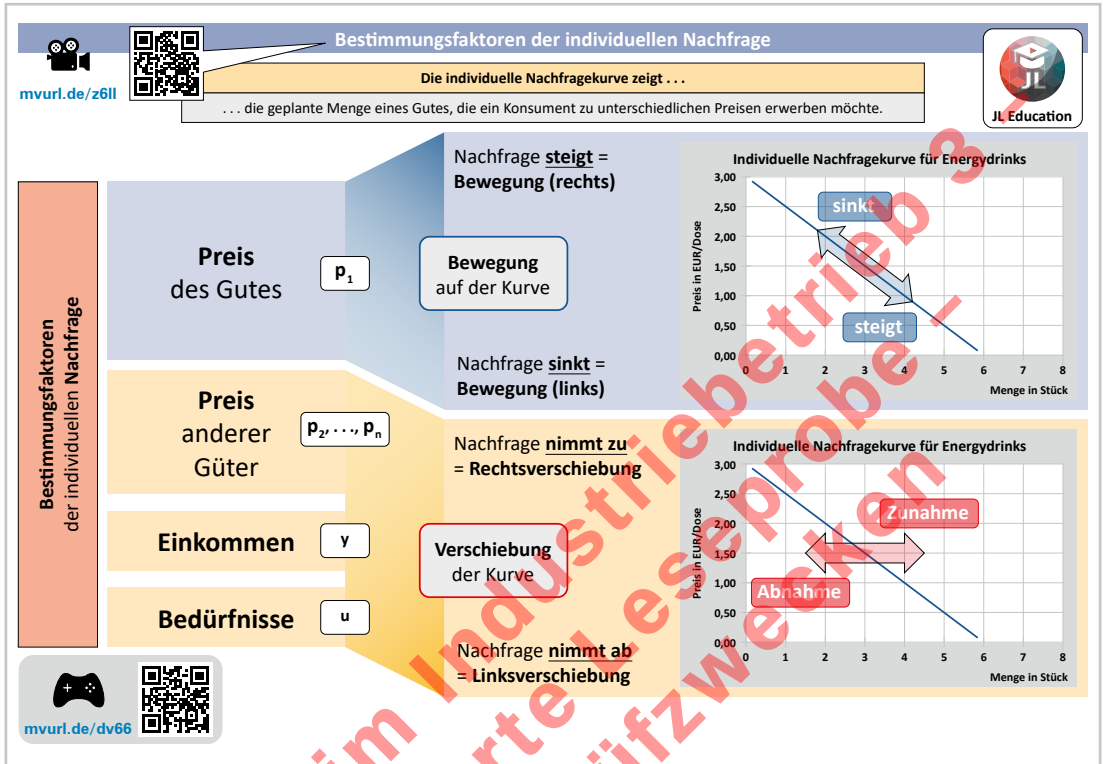


#### Zunehmende Nachfrage nach Joggingsschuhen



#### Abnehmende Nachfrage nach Zigaretten





## KOMPETENZTRAINING

Vorlage

72



mvurl.de/XXX

1. Stellen Sie eine Matrix der Marktarten nach der Zahl der Marktteilnehmer mit neun Feldern auf und füllen Sie diese mit einem selbst gewählten praktischen Beispiel je Marktform aus!
2. Erklären Sie die Zusammenhänge zwischen dem Preis eines Gutes und der Nachfrage nach diesem Gut!
3. Nennen und begründen Sie mindestens zwei Ursachen für Nachfrageverschiebungen!
4. Die Regionalzeitung Emsland Express hat über eine beauftragte Unternehmensberatung erfahren, dass es einen messbaren Zusammenhang zwischen der Preisänderung bei den monatlichen Abgebühren und dem Bestand von Abonnements gibt. Die Beratungsgesellschaft konnte ermitteln, dass die im vergangenen Jahr durchgeführte Erhöhung der monatlichen Abgebühren um 0,75 EUR auf nunmehr 57,00 EUR Jahresgebühr zu einer Verringerung der Anzahl der Abonnements um 13500 auf aktuell 436500 Abonnements geführt hat.

Berechnen Sie die Preiselastizität der Nachfrage und interpretieren Sie anschließend das von Ihnen ermittelte Ergebnis!

## 1 Begriff und Ziele der Personalwirtschaft

### (1) Begriff Personalwirtschaft



Die **Personalwirtschaft** umfasst alle Prozesse, die sich damit befassen,

- den **Personalbedarf** und die **Personalbeschaffung** zu planen,
- die **Personalbeschaffung** durchzuführen,
- **Personal** zu **verwalten**,
- **Personal** zu **entwickeln**,
- **Personal** zu **beurteilen**,
- das **Arbeitsverhältnis** zu **beenden** und
- die **Erreichung personalpolitischer Ziele** zu **kontrollieren**.



### (2) Ziele der Personalwirtschaft

Für die Personalwirtschaft ergeben sich zwei Hauptziele: ökonomische und soziale.

| Ökonomische Ziele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Soziale Ziele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Beispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Personalbedarf:</b> Sicherstellung des quantitativen und qualitativen Personalbestandes zur rechten Zeit.</li> <li>■ <b>Personalkosten:</b> Minimierung von Personalkosten.</li> <li>■ <b>Wettbewerbsfähigkeit:</b> Ausschöpfen der Arbeitsproduktivität zur Stärkung der eigenen Marktposition.</li> </ul> | <p><b>Beispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Mitarbeiterzufriedenheit:</b> Schaffung eines guten Arbeitsklimas durch wirtschaftliche und soziale Absicherung und leistungsgerechte Vergütung.</li> <li>■ <b>Gesundheit:</b> Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Gesundheitsvorsorge.</li> <li>■ <b>Mitarbeiterqualifizierung:</b> Angebot von Maßnahmen zur Personalentwicklung, -förderung, Fort- und Weiterbildung.</li> </ul> |

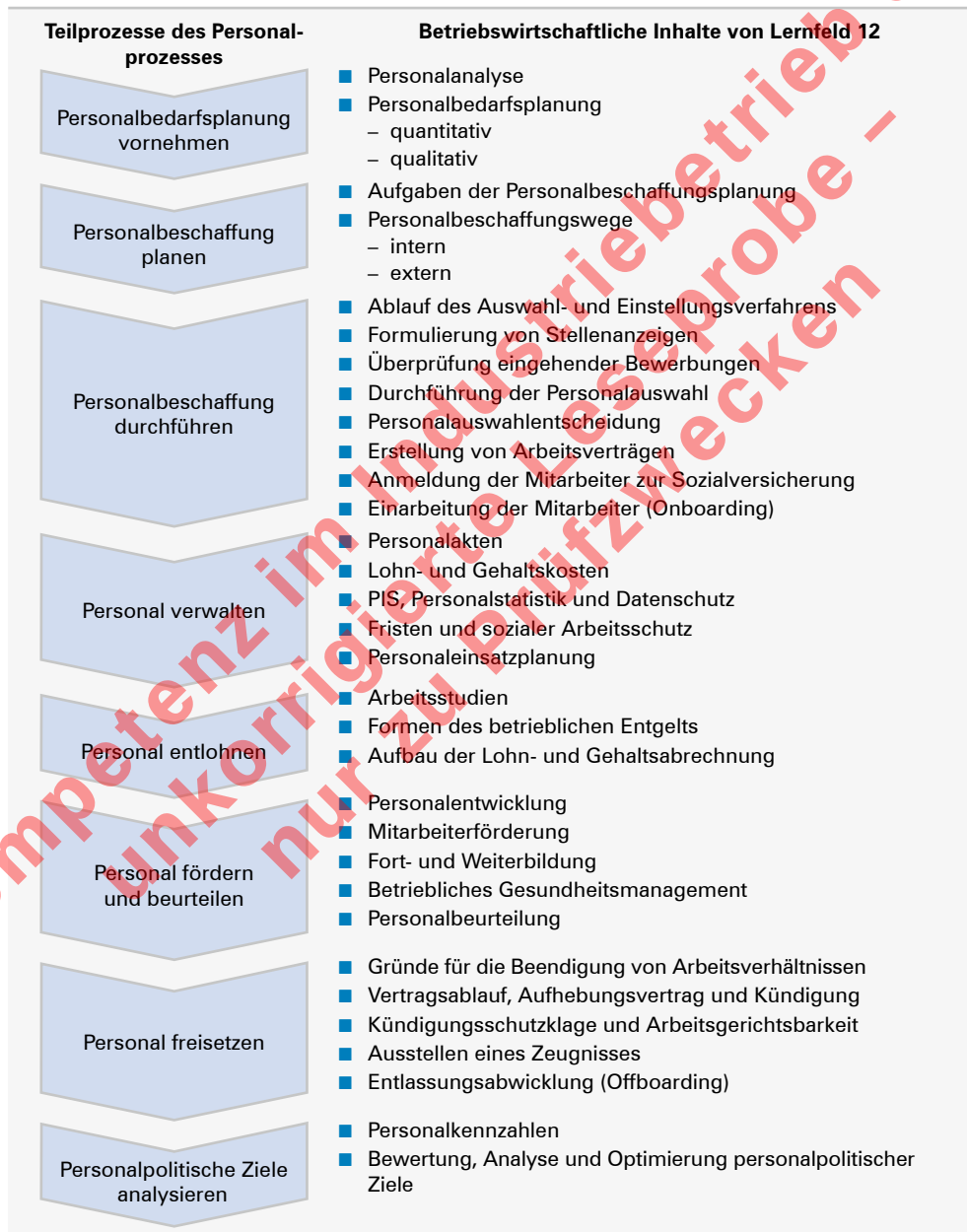
Die Ziele der Personalwirtschaft sind **nicht immer konfliktfrei**. Während hohe Gehälter und umfassende Sozialleistungen die Rentabilität auf kurze Sicht mindern und damit ökonomische Ziele beeinträchtigen, steigern sie langfristig die Arbeitsmotivation und die Betriebsbindung und unterstützen damit die sozialen Ziele. Die Förderung sozialer Ziele wie Wertschätzung oder flexible Arbeitszeiten verlangen zunächst ausgabewirksame Investitionen, verbessern jedoch langfristig das ökonomische Ziel hoher Leistungsbereitschaft.



Die Personalwirtschaft muss sowohl die Ansprüche aufgrund der Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Effizienz als auch jene an die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter in eine ausgewogene Balance bringen.

## 2 Überblick über den Personalprozess

Der Personalprozess unterstützt die Absatz- und Beschaffungsprozesse, die direkt zur Leistungserbringung eines Unternehmens beitragen. Gliedert man den Personalprozess in Teilprozesse auf, so können diesen die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Inhalte zugeordnet werden.



### 3 Personalbedarfsplanung

| Planung und Durchführung der Personalbeschaffung |                                            | Betreuung der Beschäftigten |                    |                                 | Beendigung der Beschäftigung | Analyse personalpolitischer Ziele |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Personalbedarf planen                            | Personalbeschaffung planen und durchführen | Personal verwalten          | Personal entlohnen | Personal fördern und beurteilen | Personal freisetzen          | Personalkennzahlen auswerten      |

#### 3.1 Personalanalyse<sup>1</sup>

##### 3.1.1 Ermittlung des derzeitigen Personalbestands

Ein Betrieb braucht Mitarbeiter in ausreichender Zahl sowie mit passender Qualifikation und Erfahrung. Nur so kann der Betrieb wirtschaftlich erfolgreich sein. Die Personalabteilung hat dabei die Aufgabe, die aktuell und zukünftig benötigten Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Um einen Fachkräftengpass langfristig zu vermeiden, muss die Personalabteilung die Altersstruktur und die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter kennen. Auf diese Weise kann sie rechtzeitig Maßnahmen wie Neueinstellungen, Versetzungen oder Fortbildungsmaßnahmen ergreifen.

##### Beispiel:

| Personalwirtschaftliche Kennzahlen der Weber Metallbau GmbH |              |          |        |
|-------------------------------------------------------------|--------------|----------|--------|
|                                                             | Januar 20... |          |        |
|                                                             | männlich     | weiblich | Gesamt |
| Alle Beschäftigungsverhältnisse                             | 128          | 72       | 200    |
| davon älter als 60 Jahre                                    | 17           | 4        | 21     |
| davon Auszubildende                                         | 7            | 3        | 10     |
| davon schwerbehinderte Menschen                             | 6            | 4        | 10     |
| davon Beschäftigte mit Migrationshintergrund <sup>2</sup>   | 18           | 17       | 35     |

##### Analyse der Daten:

- Die Weber Metallbau GmbH beschäftigt 64 % Männer und 36 % Frauen.  
**Maßnahme:** Der Frauenanteil könnte angeglichen werden, dabei wäre eine genauere Aufteilung in Vollzeit-/Teilzeitstellen bzw. Führungskräfte, Sachbearbeiter usw. sinnvoll.
- In den nächsten Jahren gehen 10,5 % der Mitarbeiter aufgrund ihres Alters in Ruhestand, da sie älter als 60 Jahre sind.  
**Maßnahme:** Kurz- und mittelfristig muss dieser Abgang an Mitarbeitern durch Neueinstellungen gedeckt werden – vorausgesetzt, die Auftragslage bleibt gleich.
- Die Quote der Auszubildenden liegt bei 5 %. (Mit Übernahme der Auszubildenden kann der Abgang der älteren Mitarbeiter nicht gedeckt werden.)

<sup>1</sup> Grundlage für die Personalanalyse sind die **Personalstatistik** und **Personalkennzahlen**. Die Personalstatistik wird ausführlich in Kapitel 6.5, S. 420, und die Personalkennzahlen in Kapitel 11, S. 500, behandelt.

<sup>2</sup> Ein/-e **Migrant/-in** ist eine Person, die einen Ort verlässt und sich in einem anderen Ort in einem anderen Staat niederlässt (UNO-Definition).

**Maßnahme:** Auf dem Arbeitsmarkt gibt es immer weniger Fachkräfte. Durch eine Erhöhung der Ausbildungsquote bildet die Weber Metallbau GmbH in Zukunft mehr eigene Fachkräfte aus und bindet gleichzeitig geeignete Mitarbeiter langfristig an den Betrieb.

- Der Anteil an schwerbehinderten Mitarbeitern beträgt 5%.

**Hinweis:** Laut § 154 Sozialgesetzbuch IX sind Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten dazu verpflichtet, auf wenigstens fünf Prozent der Arbeitsplätze Schwerbehinderte zu beschäftigen.

In Deutschland sind ca. 10 % der Menschen schwerbehindert. Mehr als die Hälfte der Menschen mit Schwerbehinderungen haben nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit eine abgeschlossene Berufsausbildung. Acht Prozent der Studierenden haben nach Angaben des Deutschen Studentenwerks Behinderungen oder chronische Krankheiten.

**Maßnahme:** Die Einstellung von mehr schwerbehinderten Menschen sichert den Bedarf an motivierten und qualifizierten Mitarbeitern mit besonderen Fähigkeiten.

- Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt 17,5%. Die vielfältigen, teilweise muttersprachlichen Fremdsprachenkenntnisse und der Einblick in unterschiedliche Kulturen können für die Beschaffung und den Absatz, im Schriftverkehr oder in Gesprächen eingesetzt werden.

Durch die Einbindung der **Migranten** in die Arbeitswelt wird deren Eingliederung in die Gesellschaft (**Inklusion**)<sup>1</sup> gefördert. Zudem tragen die Menschen mit Migrationshintergrund dazu bei, die Wirtschaft zu stärken und die Sozialsysteme abzusichern.

**Maßnahme:** Kenntnisse von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im Betrieb gezielt einsetzen.

### 3.1.2 Einflussgrößen der Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ist ein zentraler Prozess in jedem Unternehmen, der durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren beeinflusst wird. Diese Faktoren, die als interne und externe Einflussgrößen bezeichnet werden, spielen zusammen mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung des Personalbedarfs und der Gestaltung effektiver Personalstrategien.

#### (1) Interne Einflussfaktoren

| Faktoren der Personalanalyse | Erläuterungen                                                                                                                                               | Beispiele                                                                                                                    |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Absatzprogramm</b>        | Die Absatzmenge wird verändert.                                                                                                                             | Die Kochwelt AG beschließt, die Absatzmenge an Küchen um 15 % zu erhöhen.<br>→ <b>erhöhter Personalbedarf in der Zukunft</b> |
| <b>Mitarbeiterstruktur</b>   | Die Struktur der Mitarbeiter eines Betriebs kann auf verschiedene Kriterien hin analysiert werden. Beispielsweise wird eine Altersstrukturanalyse erstellt. | Die Quote von Mitarbeitern, die älter als 50 Jahre sind, beträgt 23 %.<br>→ <b>erhöhter Personalbedarf in der Zukunft</b>    |

<sup>1</sup> **Inklusion** (lat.): Einschluss, Einbeziehung. Die Inklusion besagt, dass alle Menschen – ob Migrant oder mit Behinderung – das Recht haben, selbstbestimmt am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

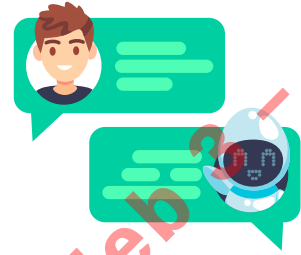
### 4.2.3 Interne und externe Personalbeschaffung im Vergleich

|                  | Interne Personalbeschaffung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Externe Personalbeschaffung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vorteile</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ geringe Informationskosten</li> <li>■ geringer Zeitverlust bei der Stellenbesetzung</li> <li>■ geringe Verhandlungs- und Einarbeitungskosten</li> <li>■ allgemeines Signal für Aufstiegschancen</li> <li>■ Anreize durch offene Konkurrenz um knappe Aufstiegschancen</li> <li>■ Qualifikationen bereits bekannt</li> <li>■ Erhaltung betriebspezifischer Qualifikationen</li> <li>■ geringes Risiko der Fehlbesetzung, da die Mitarbeiter und ihr Leistungsverhalten im Unternehmen bekannt sind und umgekehrt auch die Mitarbeiter das Unternehmen kennen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ größere Auswahlmöglichkeiten</li> <li>■ höhere Leistungsbereitschaft, da die subjektiv eingeschätzte Arbeitsplatzsicherheit geringer ist</li> <li>■ Erwerb neuartiger Qualifikationen, die betriebsintern nicht geschaffen werden können</li> <li>■ Verhinderung von Betriebsblindheit</li> <li>■ abgelehnte Bewerber haben keinen negativen Einfluss auf das Betriebsklima</li> </ul>                    |
| <b>Nachteile</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ möglicher Rückgang der Leistungsbereitschaft</li> <li>■ Gefahr der Veralterung fachspezifischer Qualifikationen durch fehlende Anreize zur Weiterqualifizierung</li> <li>■ Förderung von „Betriebsblindheit“</li> <li>■ abgelehnte Mitarbeiter können eine Absage als Niederlage empfinden, sich davon demotivieren lassen und im schlimmsten Fall das Betriebsklima vergiften</li> <li>■ bestehende Beziehungen verhindern die Anwendung notwendiger, aber unliebsamer Maßnahmen (Verfälschung, Seilschaften)</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mangelnde Motivation des Personals durch fehlende Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>■ gute Fachkräfte verlassen das Unternehmen und nehmen die aufgebauten Qualifikationen mit</li> <li>■ Fehlbesetzungsrisiko</li> <li>■ längere Einarbeitungs- und Eingewöhnungsphase</li> <li>■ höhere Kosten und Zeitaufwand, z. B. durch die Nutzung von Stellenanzeigen, Personalberatern, Active Sourcing</li> </ul> |

### 4.2.4 Digitale Verfahren der Personalbeschaffung (digitales Recruiting)

Arbeitsprozesse in der Personalverwaltung und beim Recruiting von Personal werden heute weitgehend mithilfe von **Personalmanagement-Software** (HR-Software, Human Resource Information System, Personalinformationssystem) erledigt. Dabei werden alle Bereiche des Personalwesens bedient, z. B. die Personalbeschaffung, die Personalstammdatenverwaltung, das Arbeitszeitmanagement, die digitale Personalakte, Entgeltabrechnungen. Manche Anwendungen werden durch **Künstliche Intelligenz** unterstützt. Die KI-Technologien umfassen die Spracherkennung, die Automatisierung von Arbeitsabläufen und Hilfen zur Entscheidungsfindung.

Digitale Assistenten in Form von **Chatbots**<sup>1</sup> unterstützen das **Online-Recruiting**, das Onboarding (das Einstellungsverfahren), die Weiterbildung und vielfache Prozesse im Personalmanagement. Ein Chatbot (der Sprachassistent) bietet im Dialogverfahren seine Hilfe an und antwortet auf die Texteingabe des Nutzers. Damit kann dem Bewerber eine Unterstützung bei seiner Bewerbung zuteilwerden und die Personalauswahlprozesse des Unternehmens werden erleichtert und beschleunigt.



## KOMPETENZTRAINING

- 86** 1. Die moderne Personalwirtschaft hat sowohl ökonomische als auch soziale Zielsetzungen.  
**Aufgaben:**
- 1.1 Erläutern Sie diese beiden Zielsetzungen!
  - 1.2 Begründen Sie anhand eigener Beispiele mögliche Zielkonflikte bei der Verfolgung der von Ihnen genannten Ziele!
2. Stellen Sie dar, auf welchen Faktoren die steigende Bedeutung betrieblicher Personalwirtschaft beruht!
- 87** Begründen Sie anhand der folgenden Fälle, um welche Art des Personalbedarfs es sich jeweils handelt:
1. Die Weber Metallbau GmbH plant die Einführung einer neuen Produktlinie für hochpräzise Metallkomponenten, die spezielle technische Fähigkeiten erfordert. Diese Fähigkeiten sind bei den derzeitigen Mitarbeitern nicht vorhanden.
  2. Ein langjähriger Mitarbeiter in der Fertigungsabteilung der Weber Metallbau GmbH geht in den Ruhestand. Es gibt keine internen Kandidaten, die seine spezifischen Aufgaben übernehmen können.
  3. Die Weber Metallbau GmbH hat einen Großauftrag erhalten und plant, seine Produktionskapazitäten zu erweitern. Es werden mehr Mitarbeiter benötigt, um die erhöhte Arbeitslast zu bewältigen.
  4. Die Weber Metallbau GmbH hat eine neue Abteilung für nachhaltige Metallverarbeitung gegründet, um den Wandel zu umweltfreundlicheren Produktionsmethoden zu unterstützen.
  5. Eine Schlüsselmitarbeiterin in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Weber Metallbau GmbH hat gekündigt und hinterlässt eine Lücke in einem kritischen Projekt.
  6. Die Weber Metallbau GmbH hat eine erhöhte Nachfrage nach ihren Produkten festgestellt und plant, zusätzliche Schichten in ihrer Produktionsanlage einzuführen, um die Produktion zu steigern.

<sup>1</sup> Chat: engl. plaudern; bot: engl. Roboter).

- 88** 1. Aufgrund geplanter Umstrukturierungen bei der Atlas Industrie GmbH soll die Personalbedarfsplanung für das kommende Geschäftsjahr aktualisiert werden. Basis für die Planung sind die folgenden Angaben:

| Atlas Industrie GmbH<br>Personalplanung 20..           |                    |
|--------------------------------------------------------|--------------------|
| Stand 12/20.. (auslaufendes Geschäftsjahr)             | Anzahl Mitarbeiter |
| aktueller Planstellen-Bestand                          | 1 220              |
| voraussichtlich neue Planstellen für das kommende Jahr | 15                 |
| zu ersetzende Abgänge im kommenden Jahr                | 20                 |
| feststehende Zugänge im kommenden Jahr                 | 8                  |
| abzubauenen Planstellen im kommenden Jahr              | 4                  |
| aktueller Personalbestand                              | 1 200              |

**Aufgabe:**

Ermitteln Sie den Brutto- und Nettopersonalbedarf und erläutern Sie das Ergebnis!

2. Der derzeitige Personalbestand (Planstellen-Bestand) in der Abteilung Vertrieb der Sport-Burr KG liegt bei 18 Mitarbeitern. Aufgrund des positiven Marktumfeldes werden 7 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. In den Ruhestand gehen 2 Mitarbeiter und 3 Mitarbeiterinnen gehen in Mutterschutz und Elternzeit. 2 Auszubildende werden übernommen und aus einem unbezahlten Sonderurlaub („Sabbatical“) kommt ein Mitarbeiter zurück. Erfahrungsgemäß verlassen jährlich 2 Mitarbeiter die Abteilung.

**Aufgabe:**

Ermitteln Sie den Nettopersonalbedarf in der Abteilung Vertrieb!

- 89** 1. Nennen Sie das Ziel, das die betriebliche Personalbedarfsplanung verfolgt!
2. Beschreiben Sie die Hauptaufgaben betrieblicher Personalbedarfsplanung!
3. In der Einkaufsabteilung der Martin Müller Metallbau KG sind durchschnittlich 4 100 Rechnungen pro Monat zu bearbeiten. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Rechnung beträgt 15 Minuten. Als Verteilzeitfaktor gilt der Erfahrungswert von 1,2. Die durchschnittliche Arbeitszeit pro Monat beträgt 160 Stunden.

**Aufgabe:**

Berechnen Sie den Personalbedarf für die Einkaufsabteilung!

4. 4.1 Nennen Sie Aufgaben, die zum Kerngeschäft der Personalbedarfsplanung gehören!
- 4.2 Unterscheiden Sie zwischen quantitativem und qualitativem Personalbedarf!
5. Die Behälterbau Hans Sailer KG legt für die Abteilung Versand die Personalbedarfsplanung für das kommende Jahr fest. Der Abteilungsleiter geht von folgenden Daten aus:
- Im nächsten Jahr sollen 20 Vollzeitkräfte eingesetzt werden. Derzeit umfasst die Abteilung 15 Vollzeitkräfte.
  - Eine Mitarbeiterin geht im folgenden Jahr in Elternzeit; ein Mitarbeiter geht in den Altersruhestand, 2 Mitarbeitern wird gekündigt.
  - 2 Mitarbeiterinnen kehren als Vollzeitkräfte aus der Elternzeit zurück; es werden als Aushilfskräfte 4 Mitarbeiter auf 538,00 EUR-Basis eingestellt, was als eine Vollzeitstelle gerechnet wird.

**Aufgaben:**

- 5.1 Ermitteln Sie die Anzahl der Vollzeitkräfte, die im kommenden Jahr zusätzlich eingestellt werden müssen!
- 5.2 Erläutern Sie, welche innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Einflüsse der Abteilungsleiter bei der Erstellung des Personalbedarfsplans in seine Überlegungen mit einbeziehen muss!
6. Beschreiben Sie die Berechnung des Personalbedarfs nach der Stellenplanmethode!
7. Für den Aufbau und Abbau der Messestände der Oberschwabenschau plant die Messegesellschaft ihren Personalbedarf. Es liegen folgende Daten vor:  
Planungszeit: 5 Wochen  
Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit je Mitarbeiter: 40 Std. je Woche  
Messestände: 200  
Durchschnittliche Auf- und Abbaupzeit: 14 Stunden  
Stammbelegschaft der Messegesellschaft: 11 Mitarbeiter

**Aufgabe:**

Berechnen Sie, wie viel Mitarbeiter die Messegesellschaft gegebenenfalls noch einstellen muss!

- 90** Die VBM Vereinigte Büromöbel AG, Bruchsal (im folgenden Text kurz „VBM AG“ genannt), hat infolge der günstigen Branchenkonjunktur stark expandiert. Mit dem Aufbau von Produktionsstätten und einem flächendeckenden Vertriebsnetz in den neuen Bundesländern hat sich das Unternehmen konsequent zukunftsorientierte Marktanteile gesichert. Die starke Expansion hat sich auch in der Belegschaftsstatistik niedergeschlagen.

**Aufgaben:**

1. Am 31. Dezember des ersten Geschäftsjahres wurden 600 Angestellte und 1400 gewerbliche Mitarbeiter beschäftigt. Im 2. Geschäftsjahr stieg die Gesamtbelegschaft um 25 %; die Zahl der Angestellten erhöhte sich um 37,5 %.

Erstellen Sie eine Personalstatistik für das 1. und 2. Geschäftsjahr nach folgendem Schema:

| Jahr | Gesamtbelegschaft | Angestellte |   | gewerbl. Mitarbeiter |   |
|------|-------------------|-------------|---|----------------------|---|
|      |                   | absolut     | % | absolut              | % |
|      |                   |             |   |                      |   |

2. Erklären Sie anhand von zwei Gesichtspunkten (Kriterien) die Veränderung der Belegschaftsstruktur!
3. Eine Hauptaufgabe der Personalabteilung besteht darin, den gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf an Arbeitskräften zu ermitteln.  
Erläutern Sie anhand von drei Einflussfaktoren, warum es sehr schwierig ist, die mittel- und langfristige Entwicklung des Personalbedarfs quantitativ und qualitativ genau festzulegen!
4. Die VBM AG sucht zum 1. Juli des 3. Geschäftsjahres weitere Arbeitskräfte.  
Stellen Sie dar, welche Personalbeschaffungswege infrage kommen!
5. Nennen Sie je einen Vor- und einen Nachteil der von Ihnen genannten Beschaffungswege!

### 5.3.6 Einarbeitung von Mitarbeitern (Onboarding)



Der erste Tag am Arbeitsplatz ist für den neu eingestellten Mitarbeiter eine besondere Situation.

Um ihm die fachliche Einarbeitung, die organisatorische Einbindung sowie die soziale Eingliederung am Arbeitsplatz zu erleichtern, empfiehlt es sich, den direkten Vorgesetzten, die aufnehmende Arbeitsgruppe sowie die Personalabteilung einzubeziehen. Sie haben die

Aufgabe, die (den) Neue(n) an ihre (seine) Aufgabe heranzuführen und ihr (ihm) einen Orientierungsrahmen zu geben. Dazu ist es erforderlich, die ersten Tage systematisch vorzubereiten und durchzuführen.

#### (1) Vorbereitungsphase

In dieser Phase sind **zwei Aufgaben** zu erledigen:

- **Arbeitsplatz einrichten**, z.B. Grundausstattung des Arbeitsplatzes bereitstellen; E-Mail-Adresse, PC, Telefonanschluss einrichten; Türschild organisieren; Kollegen des Arbeitsbereichs benachrichtigen; Firmenausweis ausstellen und Zugriffsrechte einrichten.
- **Begrüßungsschreiben absenden**, z.B. Datum und Uhrzeit des Arbeitsbeginns, Wegbeschreibung zum neuen Arbeitsplatz, Parkmöglichkeiten, Mentor (Startbegleiter) mit Telefonnummer mitteilen.



#### (2) Erster Arbeitstag

Für einen erfolgreichen Start des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen kann folgende Checkliste dienen:

**Checkliste: Tätigkeiten am ersten Arbeitstag**

- ✓ **Begrüßungsgespräch** mit dem Inhaber bzw. dem direkten Vorgesetzten.
- ✓ **Einweisung am neuen Arbeitsplatz**, z.B. Telefonverzeichnis, PC-, Fax-, Kopierer-Bedienung, Sicherheit am Arbeitsplatz, Gebäuderundgang mit Vorstellung der direkten Kollegen.
- ✓ **Besprechen des Einarbeitungsplans**, z.B. Dauer der Einarbeitungszeit und vorgesehene Qualifizierungsmaßnahmen; Umfang des Arbeitsbereichs; Anforderungen und Erwartungen an den Mitarbeiter; Hinweis, dass vor Ablauf der Probezeit eine Leistungsfeststellung erfolgt.
- ✓ **Aufzeigen organisatorischer Abläufe**, z.B. Ansprechpartner wie Betriebsrat, Datenschutzbeauftragter, Betriebsarzt nennen; über Datenschutz, Arbeitszeit, Urlaubsregelungen, Postfach, feststehende Termine für Meetings, Arbeits- und Pausenzeiten, Raucherzonen, Art der Zeiterfassung, Verhalten im Krankheitsfall informieren.



### (3) Zeit der Einarbeitung

In der Einarbeitungszeit sollte der Vorgesetzte in regelmäßigen Zeitabständen Feedbackgespräche über den Stand bzw. den Fortschritt der Einarbeitung des Mitarbeiters führen. Parallel hierzu haben Einweisungen in die Unternehmenskultur, in die Abläufe der Verwaltung (z. B. Bürogeräteeinweisung, Beschreibung der Dienstwege, Nutzung des Intranets, Erklärung der Sicherheitsvorschriften, Zeichnungsvorschriften, Hinweis auf Weiterbildungsmöglichkeiten), Gespräche mit Zielvereinbarungen zu erfolgen.

Auch die Zuweisung eines erfahrenen Mitarbeiters als Mentor (Mentoring-Programme), der den neuen Mitarbeiter unterstützt und begleitet, fördert eine erfolgreiche Einarbeitung.

Die beschriebenen Maßnahmen zielen darauf ab, neue Mitarbeiter von Anfang an zu motivieren, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und eine langfristige **Personalbindung** an das Unternehmen zu gewährleisten.



Von der **erfolgreichen Einarbeitung** hängt nicht nur die Übernahme des Mitarbeiters nach der Probezeit ab, sondern auch dessen zukünftige **Motivation**.

## KOMPETENZTRAINING

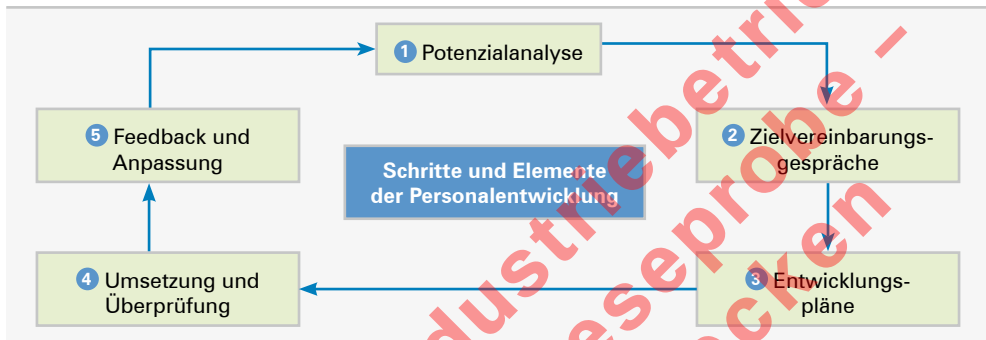
- 97**
- Die Klimatechnik Hans Gros OHG hat 25 Mitarbeiter. Der Gesellschafter der Klimatechnik Hans Gros OHG möchte einen Industriekaufmann/eine Industriekauffrau neu einstellen.  
**Aufgabe:**  
Begründen Sie, ob der Gesellschafter die Einstellung des neuen Mitarbeiters in alleiniger Verantwortung vornehmen kann!
  - Lukas Hensler, Geschäftsführer der Hensler-Werke KG, schlägt dem Betriebsrat einen qualifizierten externen Industriekaufmann als neuen Abteilungsleiter Vertrieb vor. Der Betriebsrat lehnt den Vorschlag mit dem Hinweis ab, es habe keine innerbetriebliche Stellenausschreibung gegeben.  
**Aufgabe:**  
Begründen Sie, ob der Betriebsrat mit diesem Argument die Einstellung des Abteilungsleiters verhindern kann!
  - Nennen Sie zwei Rechte, die sich aus dem Arbeitsvertrag für den Arbeitnehmer ergeben!
  - Die Industriekauffrau Oksana Melnyk stellt sich beim Personalchef des Karosseriebaus Südring GmbH vor. Dieser sagt ihr, dass sie am 15. des folgenden Monats ihre Arbeit als Sachbearbeiterin in der Einkaufsabteilung beginnen könne. Oksana Melnyk sagt zu. Schriftlich wird nichts vereinbart.  
**Aufgabe:**  
Erläutern Sie die Rechtslage!
  - Erläutern Sie, welche Bedeutung der Lohn- und Gehaltstarifvertrag beim Abschluss eines Arbeitsvertrages hat!

## 8.1.2 Prozess der Personalentwicklung



Die Gestaltung der **Personalentwicklung** ist ein **kontinuierlicher Prozess**, der durch **Potenzialanalysen, Zielvereinbarungsgespräche und Entwicklungspläne** strukturiert wird. Die genaue Häufigkeit hängt von den spezifischen Anforderungen eines Unternehmens sowie den individuellen Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter ab.

Der Prozess der Personalentwicklung kann auch als Kreislauf dargestellt werden:



### (1) Potenzialanalyse

Die Potenzialanalyse ist der erste Schritt im Prozess der Personalentwicklung. Sie dient dazu, die **Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten** der Mitarbeiter zu **identifizieren**. Dabei können durch verschiedene Methoden umfassende Erkenntnisse über die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter gewonnen werden.

Methoden der Potenzialanalyse sind:

- **Assessments:** standardisierte Tests, die Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter messen.
- **Interviews:** persönliche Gespräche, um individuelle Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren.
- **360-Grad-Feedback:** Feedback aus verschiedenen Quellen (z. B. Vorgesetzte, Kollegen, Kunden), um ein umfassendes Bild zu erhalten

### (2) Zielvereinbarungsgespräche

Nach der Potenzialanalyse folgen Zielvereinbarungsgespräche. Diese Gespräche dienen dazu, **klare und messbare Ziele** für die Mitarbeiter zu **definieren**, die sowohl den individuellen Entwicklungsbedürfnissen als auch den Unternehmenszielen entsprechen. Zielvereinbarungsgespräche fördern die Motivation und Bindung der Mitarbeiter, da sie aktiv in den Prozess einbezogen werden.

**Checkliste: Schritte im Zielvereinbarungsgespräch**

- ✓ **Vorbereitung:** Sammlung von Informationen über die Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters.
- ✓ **Gesprächsführung:** klare und offene Kommunikation über Ziele und Erwartungen.
- ✓ **Zieldefinition:** Festlegung von **SMART**-Zielen (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert).
- ✓ **Umsetzung:** Erarbeitung eines Aktionsplans zur Erreichung der Ziele.
- ✓ **Nachbereitung:** regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Ziele.

**(3) Entwicklungspläne**

Auf Basis der Zielvereinbarungsgespräche werden individuelle Entwicklungspläne erstellt. Diese Pläne enthalten **konkrete Maßnahmen** und **Aktivitäten**, die den Mitarbeiter bei der **Erreichung** seiner **Ziele** unterstützen.

Elemente eines Entwicklungsplans sind:

- **Schulungen und Weiterbildungen:** Gezielte Schulungen, um spezifische Fähigkeiten zu entwickeln.
- **Mentoring-Programme:** Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter oder externe Mentoren.
- **Projektarbeit:** Praktische Erfahrungen durch die Mitarbeit an Projekten.

**(4) Umsetzung und Überprüfung**

Nach der Erstellung der Entwicklungspläne folgt die **konkrete Umsetzung** der vereinbarten Maßnahmen. Dieser Schritt umfasst die praktische Anwendung der geplanten Entwicklungsaktivitäten und die regelmäßige **Überprüfung des Fortschritts**, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden.

**Checkliste: Umsetzung und Überprüfung der Zielvereinbarungen**

- ✓ **Aktionspläne:** klare, schrittweise Maßnahmen zur Zielerreichung.
- ✓ **Fortschrittsberichte:** regelmäßige Dokumentation des Entwicklungsstands.
- ✓ **Zwischenziele:** Meilensteine, um den Fortschritt zu messen.
- ✓ **Ressourcenbereitstellung:** Sicherstellung, dass Mitarbeiter Zugang zu benötigten Schulungen, Tools oder Mentoren haben.
- ✓ **Zeitmanagement:** klare Fristen für die Umsetzung der Maßnahmen.

**(5) Feedback und Anpassung**

Dieser Schritt dient der **kontinuierlichen Reflexion** und **Anpassung** der Entwicklungspläne. Durch regelmäßiges Feedback werden Erfolge und Herausforderungen identifiziert. Der Plan wird bei Bedarf angepasst, um die bestmögliche Entwicklung zu gewährleisten.

Elemente des Feedbacks und der Anpassung sind:

- **Feedbackgespräche:** strukturierte Rückmeldungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- **Evaluationsberichte:** Auswertung der erreichten Fortschritte und Feststellung von Verbesserungspotenzialen.
- **Anpassungsmaßnahmen:** Anpassung der Entwicklungspläne bei Bedarf (z. B. bei veränderten Unternehmenszielen oder neuen Herausforderungen).
- **Motivation und Unterstützung:** Klärung offener Fragen und Förderung der Mitarbeiterbindung.
- **Abschlussbewertung:** Zusammenfassung der erreichten Ziele und Planung der nächsten Schritte.

#### Methode: Feedback geben, Feedback nehmen

Ein Feedback ist eine gezielte, **offene Rückmeldung** an den Feedback-Empfänger, wie sein Verhalten von anderen wahrgenommen und interpretiert (gedeutet) wird. Sinnvolle Anlässe fürs Feedback sind z.B.: Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch im Rahmen der Mitarbeiterführung, Nachbereitung einer Präsentation oder Gruppenarbeit.

Das Feedback ist eines der wirksamsten und einfachsten Instrumente, um mit wenig Aufwand die Selbstwahrnehmung und das Verhalten des Feedback-Empfängers zu verbessern. Ein Feedback ist jedoch nur dann nützlich, wenn es **deutlich** und **unmissverständlich** gegeben wird.

Damit das Feedback konstruktiv ist und das zukünftige Arbeitsklima nicht belastet wird, müssen Feedback-Geber und Feedback-Nehmer bestimmte Regeln befolgen.



#### Regeln für das Geben von Feedback

- Beobachtungen konkret benennen. Verhalten genau beschreiben.
- Das Gegenüber wissen lassen, welche Empfindungen das Verhalten ausgelöst hat.
- Die eigenen Gefühle in der Ich-Form äußern. „Es hat mich erstaunt ...“
- Eigene Ziele und Wünsche klar äußern.
- Auf Wertungen und Vorurteile verzichten.
- Direkte Feedbacks geben (unter vier Augen, persönlich, die Person direkt ansprechen).
- Keine verallgemeinernden „Abrechnungen“.
- Die passende Situation wählen. Feedback-Empfänger soll das Gesicht nicht verlieren.
- Positives (Anerkennung) ebenfalls nennen.

#### Regeln für das Empfangen von Feedback

- Entgegennehmen – Verständnis zeigen.
- Kein Rechtfertigen, keine Verteidigung.
- Nachfragen, wenn etwas nicht verstanden wurde.
- Für das offene Feedback danken.
- Selbst entscheiden, was man beibehalten, was man verändern möchte.
- Dem Feedback-Geber sagen, was das Feedback bewirkt hat.

## 11 Personalkennzahlen

| Planung und Durchführung der Personalbeschaffung |                                            | Betreuung der Beschäftigten |                    |                                 | Beendigung der Beschäftigung | Analyse personalpolitischer Ziele |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Personalbedarf planen                            | Personalbeschaffung planen und durchführen | Personal verwalten          | Personal entlohnen | Personal fördern und beurteilen | Personal freisetzen          | Personalkennzahlen auswerten      |

### 11.1 Begriff Personalkennzahlen

**Personalkennzahlen** sind spezifische Messwerte, die zur Messung der Leistung und Effektivität der Personalstrategie eines Unternehmens verwendet werden. Dabei werden die Personalkennzahlen auch als **KPI (Key Performance Indicators)** bezeichnet.

Personalkennzahlen lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen, je nachdem, welchen Aspekt der Personalstrategie sie messen. Anhand der Personalkennzahlen kann ein Unternehmen eine **Analyse der Personaldaten** durchführen und dadurch erkennen, ob die personalpolitischen Ziele erreicht wurden. Darauf aufbauend können notwendige **Optimierungsmaßnahmen** ergriffen werden.

### 11.2 Ermittlung der Personalkennzahlen

Es gibt eine Vielzahl von Personalkennzahlen, die zur Bewertung verschiedener Aspekte der Personalstrategie eines Unternehmens herangezogen werden können. Im Folgenden wird eine Auswahl der gängigsten und nützlichsten Kennzahlen vorgestellt.

#### (1) Kennzahlen zur Personalstruktur

Diese Kennzahlen geben Aufschluss über die Zusammensetzung und Struktur der Belegschaft.

| Kennzahl                            | Formel zur Berechnung                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Altersstruktur</b>               | Der Durchschnitt, die Verteilung oder der mittlere Wert des Alters der Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter lässt sich z. B. wie folgt berechnen:<br>$\text{Durchschnittsalter} = \frac{\text{Gesamalter aller Mitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}}$ |
| <b>Auszubildendenquote</b>          | $\text{Auszubildendenquote} = \frac{\text{Anzahl der Auszubildenden}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}} \cdot 100$                                                                                                                                             |
| <b>Diversität (Vielfalt)</b>        | Der Prozentsatz der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Geschlechtern, ethnischen Gruppen usw.<br>$\text{Diversitätsquote} = \frac{\text{Anzahl d. Mitarbeiter einer bestimmten Gruppe}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}} \cdot 100$                            |
| <b>Vollzeit-Teilzeit-Verhältnis</b> | $\text{Vollzeit-Teilzeit-Verhältnis} = \frac{\text{Anzahl der Vollzeitmitarbeiter}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiter}} \cdot 100$                                                                                                                               |

Durch die systematische Analyse und Bewertung der Personalkennzahlen im Vergleich zu Richtwerten und Branchenvergleichszahlen können Unternehmen gezielt Maßnahmen zur Optimierung ihrer Personalstrategie ableiten. Dies trägt nicht nur zur Erreichung der personalpolitischen Ziele bei, sondern stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens.

## KOMPETENZTRAINING

- 118** Die GreenWheels GmbH aus Hannover ist ein mittelständisches Unternehmen, das nachhaltige Fahrräder produziert. Das Unternehmen produziert zwei Modelle: das Standardmodell „EcoRide“ und das Premium-Modell „MountainPro“. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 250 Mitarbeiter und legt großen Wert auf eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung sowie auf die kontinuierliche Weiterbildung seiner Mitarbeiter.

Aylin Özer absolviert bei der GreenWheels GmbH eine Ausbildung zur Industriekaufrau und befindet sich im dritten Ausbildungsjahr. Von der Geschäftsführung erhält sie die folgende Personalstatistik und statistische Zahlen sowie eine interne Mitteilung mit weiteren Informationen zum Personal und den Branchenzahlen für den Fahrradmarkt für das Jahr 20.. .



Folgende Personalstatistik und statistische Zahlen des Unternehmensergebnisses liegen für das Jahr 20.. . vor:

| Kategorie                                | Anzahl            |
|------------------------------------------|-------------------|
| Gesamtzahl der Beschäftigten             | 250               |
| davon männlich                           | 150               |
| davon weiblich                           | 100               |
| davon Auszubildende                      | 20                |
| davon schwerbehindert                    | 10                |
| davon Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse | 200               |
| davon befördert                          | 30                |
| ausgeschiedene Mitarbeiter               | 15                |
| Mitarbeiterzufriedenheit hoch/sehr hoch  | 212               |
| Umsatz                                   | 70 000 000,00 EUR |
| Gewinn                                   | 4 500 000,00 EUR  |
| Weiterbildungsinvestitionen              | 50 000,00 EUR     |

Weitere interne Informationen und Branchendaten wurden von der Controlling-Abteilung zusammengetragen (siehe Anlage 1 und 2).

## 1 Ausgangslage: veränderte Marktbedingungen

Schon immer mussten sich Industrieunternehmen **betrieblichen Problemstellungen** stellen. Berücksichtigt man die aktuellen Marktgegebenheiten und Entwicklungstrends, so gewinnen die zu lösenden Fragestellungen jedoch einen **zunehmenden Grad an Komplexität**:

- Industrieunternehmen bewegen sich in der Regel auf **gesättigten Märkten** (Käufermärkten).
- Durch die Internationalisierung können zwar einerseits neue Märkte erschlossen werden, der **globale Wettbewerb** verstärkt aber andererseits die Konkurrenzsituation.
- Das Internet schafft eine **zunehmende Markttransparenz**. Davon profitiert zwar der Kunde, die Unternehmen werden dadurch jedoch unter Kosten- und Innovationsdruck gesetzt.
- Die **digitale Transformation**, d. h. der Übergang herkömmlicher betrieblicher Abläufe in immer stärker digitalisierte Prozesse (z. B. durch künstliche Intelligenz), setzt die Industrieunternehmen verstärkt der Gefahr aus, den technischen Anschluss zu verlieren.
- Die **Kundenbedürfnisse** sind **individueller und anspruchsvoller** geworden. Die Erwartungshaltung des vorinformierten Kunden gegenüber den Anbietern von Waren und Dienstleistungen ist im Hinblick auf Preis, Qualität, Nachhaltigkeit, Design und Lieferbarkeit gestiegen.

Die wachsenden Herausforderungen setzen die Industrieunternehmen jedoch nicht nur unter Druck, sondern bieten jedem einzelnen Unternehmen **die große Chance**, sich von den anderen Marktteilnehmern durch innovative Prozesse und Produkte abzugrenzen. Voraussetzung dafür ist, sich den Anforderungen in geeigneter Weise zu stellen. Ansatzpunkte hierfür sind

- die Bereitschaft, das gesamte betriebliche Handeln als einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** zu begreifen und daran auszurichten,
- den **Prozess der betrieblichen Problemlösung professionell und innovativ zu gestalten**,

sodass die genannten Herausforderungen in erfolgreiche Marktprozesse überführt werden.

## 2 Prozess der kontinuierlichen Verbesserung

### (1) Begriff und Ziel

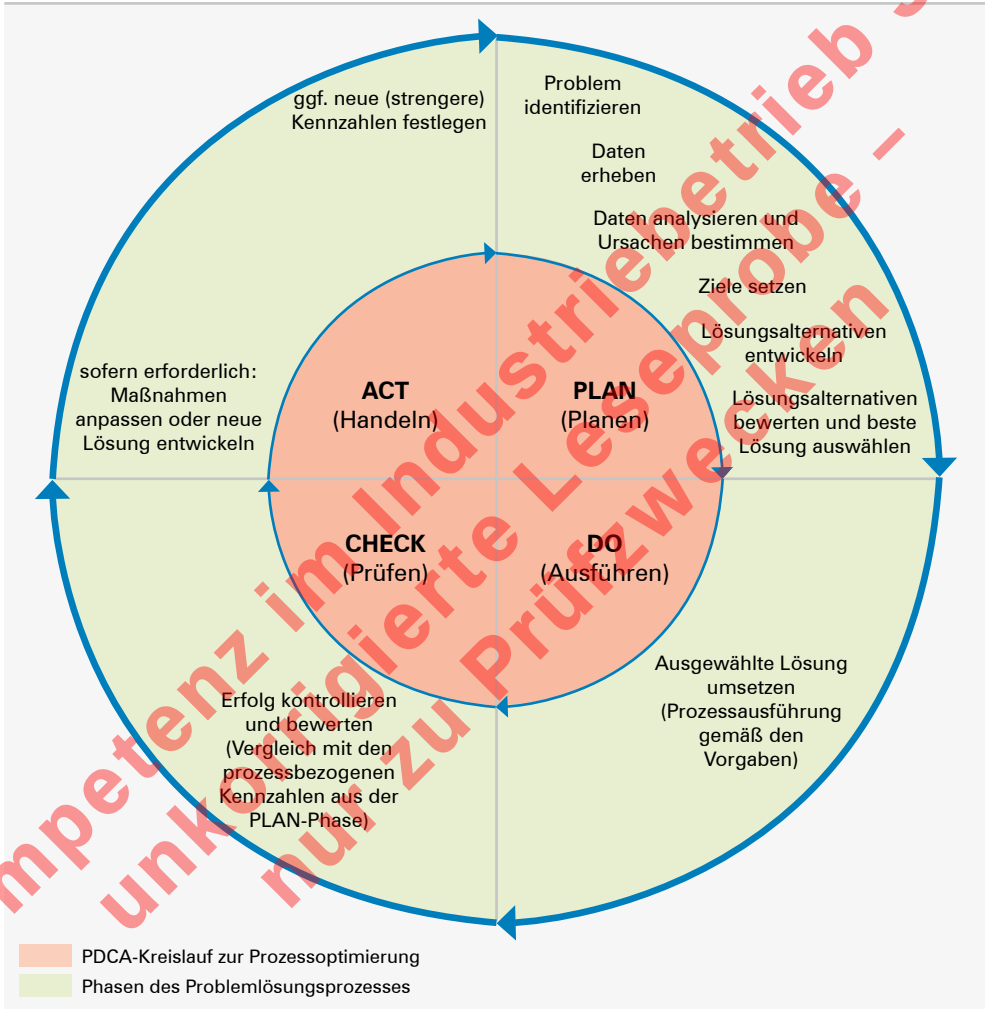
- Der **kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)** umfasst ein Bündel von Maßnahmen mit dem Ziel, Erzeugnisse, Dienstleistungen und betriebliche Prozesse weiterzuentwickeln, um sie auf ein **qualitativ höheres Niveau** zu bringen.
- Die Weiterentwicklung erfolgt in einer Vielzahl von **beständigen (kontinuierlichen) kleinen Verbesserungsschritten**, die erst in ihrer Gesamtheit zum gewünschten Erfolg führen.

Das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung wird durch das wiederkehrende Durchlaufen der inneren und äußeren Regelkreise aus der Normenreihe DIN EN ISO 9001 erreicht.<sup>1</sup> Anlass hierfür ist in der Regel das Erreichen eines Überprüfungsintervalls (z. B. 1 x pro Jahr).

<sup>1</sup> Zum Prozessmodell des Regelkreises siehe Band 2, Lernfeld 6, Kapitel 7.5.3.

## (2) PDCA-Kreislauf (Deming-Kreislauf)<sup>1</sup>

Der PDCA-Kreislauf läuft in vier Schritten ab: **PLAN** (Planen) – **DO** (Ausführen) – **CHECK** (Prüfen) – **ACT** (Handeln). Dieses „Immer-besser-Modell“ wird veranschaulicht durch den **inneren Kreis** der nachfolgenden Abbildung.



In der **PLAN-Phase** werden prozessbezogene Ziele formuliert und mittels Key Performance Indikatoren<sup>2</sup> festgelegt, um die Wirksamkeit von Geschäftsprozessen in der späteren Check-Phase prüfen zu können.

Innerhalb der **DO-Phase** werden die betrieblichen Abläufe entsprechend den Prozessvorgaben ausgeführt.

<sup>1</sup> William Edwards Deming gilt als der Erfinder dieser Managementmethode.

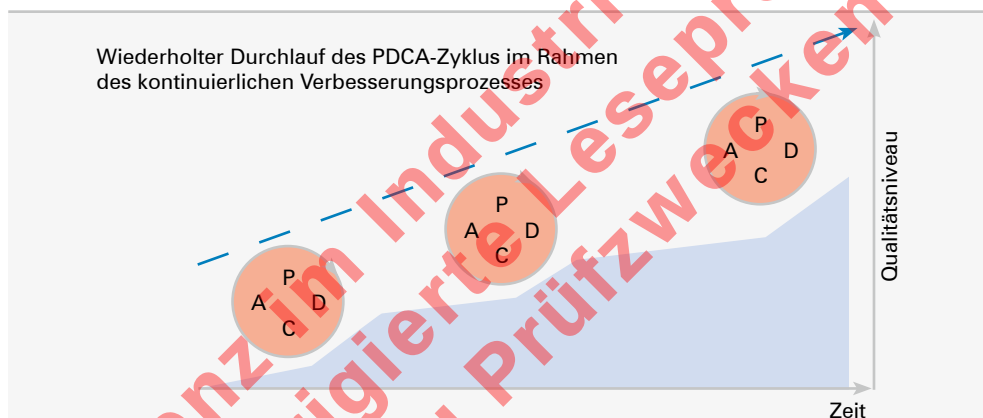
<sup>2</sup> **Key Performance Indikatoren:** Schlüssel-Kennzahlen. Näheres hierzu siehe Kapitel 3.3, S. 511f.

## 3 Innovative Durchführung von Problemlösungsprozessen

Die aktiven Geschäftsprozesse werden innerhalb der **CHECK-Phase** auf ihre Qualität überprüft. Um die Prozessleistung zu beurteilen, werden die aktuell erreichten Kennzahlen der Prozesse mit den Key Performance Indikatoren aus der PLAN-Phase verglichen.

Sind die Abweichungen in der CHECK-Phase als nicht mehr akzeptabel erkannt, müssen im Rahmen der **ACT-Phase** die Maßnahmen zur Verbesserung geplant und eingeleitet werden. Mithilfe einer qualitativen Analyse werden die Ursachen für die festgestellten Prozessmängel aufgedeckt. Um die Prozessmängel zu beseitigen, werden Lösungsalternativen entwickelt und bewertet. Indem die beste Alternative als Regel implementiert (d. h. ist das bestehende System eingebettet) wird, wird der **Prozess qualitativ weiterentwickelt**. Um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen, ist es in der Regel erforderlich, dass die bisherigen prozessbezogenen Kennzahlen neu, und zwar strenger definiert werden.

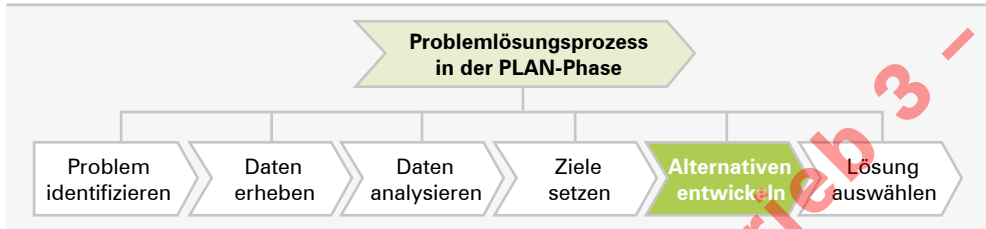
Mit jedem Durchlauf dreht sich das Rad weiter und überall dort, wo dieses Verfahren der kontinuierlichen Verbesserung fest installiert ist, wird im Lauf der Zeit ein nach und nach höheres Qualitätsniveau erreicht.



### 3 Innovative Durchführung von Problemlösungsprozessen

Während der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in aller Regel dadurch angestoßen wird, dass das **Überprüfungsintervall abgelaufen** ist und ein **neues, höheres Qualitätsniveau** erreicht werden soll, werden betriebliche Problemlösungsprozesse **aufgrund akuter, also kurzfristiger und unvorhergesehener Probleme** angestoßen. Ihr Ziel ist nicht unbedingt, ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen, sondern Schlimmeres zu verhindern und das **Ist-Niveau auf den Pfad des ursprünglich geplanten Soll-Niveaus** zurückzubringen.

## (5) Innovative Lösungsalternativen entwickeln



### ■ Stolperfalle: „Das haben wir schon immer so gemacht!“

Innovativ sein bedeutet, sich unter Umständen von den bisherigen Lösungsansätzen zu befreien und vorgefasste Meinungen aufzulösen. Der Mensch neigt dazu, bei wiederholt auftauchenden Problemen gerne auf jene Strategien zurückzugreifen, die er **auch in der Vergangenheit verwendet** hat. Warum? Weil er diese Strategie bereits kennt. Er hat Erfahrung mit ihr und weiß im Voraus, was zu tun ist.

Unternehmen nutzen gerne den bequemen Weg, das Problem von der erhöhten Warte früherer Problemlösungen aus anzugehen. Aber: Bei der Lösung von Problemen kann diese Denkweise auch hinderlich sein – sonst wären sie nicht erneut aufgetaucht.



Ein Zitat, das Albert Einstein zugeschrieben wird, bringt es auf den Punkt:

*„Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“*

Erweisen sich die herkömmlichen Lösungswege als untauglich, macht sich Ratlosigkeit breit. Es fehlt der öffnende Blick für **innovative Lösungen**.

### ■ Aktive Ideensuche für innovative Lösungen

Zur aktiven Suche innovativer Lösungen eignet sich in besonderer Weise der Einsatz von Kreativitätstechniken.<sup>1</sup>

| Kreativitätstechnik  | Kurzbeschreibung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brainstorming</b> | <p>Eine Gruppe von Experten unterschiedlicher Fachrichtungen (Techniker, Kaufleute usw.) treffen sich zu einer Ideenkonferenz. Alle vorgebrachten Ideen werden kritiklos akzeptiert, nach Möglichkeit aufgegriffen und weiterentwickelt.</p> <p>Nachdem in der ersten Phase die Menge der Ideen Vorrang hat vor der Qualität, ergeben sich erst in der folgenden Phase Ideen mit innovativem Charakter. Der Brainstorming-Prozess muss also gezielt überzogen, <b>das kreative Potenzial erst „herausgepresst“</b> werden, weil es sonst verloren wäre.</p> |

<sup>1</sup> Zu dem Einsatz von Kreativitätstechniken im Rahmen des Projektmanagements siehe auch Band 1, Lernfeld 2, Kapitel 2.1.

| Kreativitätstechnik    | Kurzbeschreibung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brainwriting</b>    | <p>Die schriftliche Variante des Brainstormings bietet u. a. die folgenden Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es kann über räumliche Distanz geführt werden (z. B. Internet).</li> <li>■ Die Methode ist einsetzbar, wenn die Mitglieder untereinander noch nicht über das notwendige Vertrauensverhältnis für direktes Brainstorming verfügen.</li> <li>■ Gruppendynamischer Spannungen werden umgangen.</li> <li>■ Die Variante bietet mehr Anonymität und ist daher in besonderem Maße für sensible Themen geeignet.</li> </ul> |
| <b>Methode 6-3-5</b>   | <p>Von den 6 Teilnehmern einer Gruppe entwickelt jeder zunächst 3 Vorschläge und notiert diese auf einem Blatt. Nach 5 Minuten wird das Blatt zum Nachbarn weitergereicht. Dieser ergänzt die Ideen oder entwickelt diese weiter bis alle 5 Nachfolger durchgelaufen sind.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Mindmapping</b>     | <p>Das Mindmapping ist geeignet, um ein neues Themengebiet zu erschließen und zu strukturieren. Das Kernthema wird im Zentrum einer freien Fläche positioniert. Von dort aus verzweigen sich die Haupt- und von dort wieder die Unterthemen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Metaplansequenz</b> | <p>Diese Methode ist besonders geeignet, wenn in Gruppenarbeit auf konfliktfreie Weise ein Problem bis in seine tiefen Wurzeln durchdrungen und gelöst werden soll.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Metaplankarten und -streifen</b> dienen der</li> <li>■ <b>Pinnwände</b> zu deren</li> <li>■ die <b>strukturierte Methode</b> zur</li> </ul> <p><b>Informationserfassung, Sammlung, Ordnung und Visualisierung, konfliktfreien Kooperation und Entscheidung.</b></p>                                                                |

#### Beispiel: Typischer Ablauf einer Metaplansequenz

##### Phase 1: Begrüßung und Einstieg, Erklärung des Themas und der Vorgehensweise, Verweis auf Leitfrage

Die Leitfrage soll den Gedankenraum zu diesem Thema möglichst weit öffnen.

##### Phase 2: Informationserfassung

Die Teilnehmer schreiben ihre Fragen, Anregungen, Kritik usw. auf Metaplankarten.

Dabei gilt:

- Je Gedanke – 1 Karte
- Dreizeilig „denken“
- Druckschrift
- Keine Stichwörter, sondern (knappe) Sätze

Wenn ich an die sinkenden Gewinne denke, fallen mir folgende Fragen, Anregungen, Vorschläge, Ideen, Wünsche und Kritik ein...

~~Kosten!~~

### Phase 3: Visualisierung der Gedanken

- Die Karten werden vom Moderator zunächst gesammelt und von ihm – nachdem keine weiteren Gedanken mehr kommen – an die Pinnwand geheftet.
- Dabei entscheiden die Teilnehmer, welche der Karten aufgrund ihrer gleichen/verwandten Thematik nahe zueinander angepinnt werden.
- Der Moderator interpretiert die angehefteten Gedanken, stellt Verständnisfragen, verschiebt – in Absprache mit den Teilnehmern – einzelne Karten oder tauscht sie aus und macht zusammenhängende Gedanken durch Doppelpfeile sichtbar. Er fragt abschließend die Teilnehmer, ob noch weitere Gedanken hinzugefügt werden sollen.
- Die bisher durch Nadeln fixierten Metaplankarten werden jetzt geklebt.
- Danach zieht der Moderator um die Cluster zusammengehörender Gedanken jeweils die Kontur einer Wolke.

Zwischenlager vor  
Fertigungsmaschinen  
zu umfangreich.

### Phase 4: Priorisierung der Themencluster durch die Teilnehmer

- Jeder Teilnehmer erhält 3–5 Klebepunkte.
- Je wichtiger ihm ein Thema ist, desto mehr Klebepunkte kann er für einen solchen Cluster vergeben.
- Die Teilnehmer erhalten einige Minuten Zeit, sich Gedanken über die Punkteverteilung zu machen, schreiben diese auf eine Karte und starten gemeinsam zur Punktevergabe.
- Damit soll verhindert werden, dass sich Teilnehmer bei ihrer Punktevergabe an den Entscheidungen anderer orientieren.
- Der Moderator zählt die Klebepunkte je Cluster, markiert jeden gezählten Punkt mit einem Stift und schreibt die Anzahl groß neben den Cluster.
- Als Ergebnis ist für alle durch die Zahl der Klebepunkte sichtbar, welche Bedeutung – und damit Dringlichkeit im Lösungsbedarf – die einzelnen Themen haben.

### Phase 5: Einstieg in Problemlösung

- Die Teilnehmer bilden kleine Gruppen (zwischen 2 und 4 Teilnehmern), diskutieren miteinander und orientieren sich dabei an den Themen und deren Wichtigkeit.
- Sie haben die Aufgabe, das Kondensat ihrer Überlegungen auf großen Metaplan-Karten in eine W-Frage zu kleiden (Wie, warum, wodurch usw.)  
**Beispiel:** Wie kann erreicht werden, dass die Wartezeiten vor den Fertigungsmaschinen verringert werden?
- Die Ergebnisse werden wieder an der Pinnwand befestigt. Gleiche oder verwandte Fragen werden untereinander fixiert.

### Phase 6: Entwicklung von Lösungsalternativen

Die Teilnehmer bilden kleine Gruppen und übernehmen jeweils die Bearbeitung einer Aufgabenstellung. Diese Aufgabenzuordnung wird protokolliert durch die Festlegung:

- Wer?
- Macht was?
- Mit wem?
- Womit?
- Bis wann?

### Phase 7: Verabschiedung und Entlassung der Teilnehmer

Der Moderator fasst das Gesamtergebnis zusammen, sichert ab, ob noch Fragen offen sind, bedankt sich bei den Teilnehmern und verabschiedet sich von ihnen.

Sehr zu beachten ist, dass unterschiedliche Charaktere der Teilnehmer einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Meetings innerhalb des Problemlösungsprozesses haben. Kreative Teilnehmer bringen die Thematik nach vorne, schaffen andererseits aber in einem gewissen Maße auch Unruhe. Analytische denkende Teilnehmer sorgen für Gedankentiefe und Durchdringung des Problems, wirken andererseits aber auch wieder als Bremsen. Strukturiert denkende Teilnehmer sorgen für Ordnung in der Thematik. Sozial orientierte Teilnehmer sind förderlich für die Teamarbeit und nehmen auch die leisen Töne wahr.

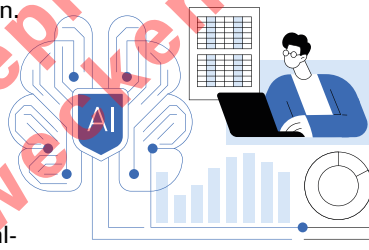
Auf die Mischung kommt es an! Das heißt: Bei der Auswahl der Teammitglieder ist es erfolgsentscheidend, dass sich durch eine wohlüberlegte Zusammensetzung der Arbeitsgruppen die positiven Stärken der einzelnen Charaktere in ihrer Wirkung entfalten können.



### ■ Entwicklung von Lösungsalternativen unter Verwendung einer generativen künstlichen Intelligenz (KI)<sup>1</sup>

Will man von einer KI etwas wissen, muss man sie fragen. Dies geschieht durch sogenannte **Prompts**<sup>2</sup>. Ein KI-Prompt ist eine Anfrage oder eine Folge von Anweisungen an eine KI, in der angegeben wird, was die KI ausführen soll.

Je klarer und präziser der Prompt formuliert wurde, desto besser versteht die KI, was sie tun soll. Ist die Aufforderung hingegen unpräzise, missverständlich oder unvollständig formuliert, besteht das Risiko, dass sie Fehler macht oder haluziniert.



#### Beispiel: Anwendung einer generativen KI im Rahmen des Problemlösungsprozesses

##### (1) Basisprompt

Der Basisprompt ermöglicht es der KI, das **Umfeld der Aufgabenstellung** zu verstehen und die Antwort auf den Adressaten zuzuschneiden.

In diesem Fall (Prozessschritt „Entwicklung von Lösungsalternativen“) enthält der Basisprompt Aussagen über

|                     |                                                                                                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>eigene Rolle</b> | Die Beschreibung hilft der KI, den Hintergrund zu verstehen, aus dem heraus sie eingesetzt wird. Dadurch kann sie die Antworten eher auf die Zielgruppe abstimmen.  |
| <b>Stil</b>         | Sagt etwas aus über die Tonalität, in der die KI die Anfrage beantworten soll (freundlich, aufgeschlossen, sarkastisch, professionell, sachlich, einfache Sprache). |
| <b>Thema</b>        | Gibt Auskunft darüber, womit der Anfragende sich beschäftigt.                                                                                                       |
| <b>Szenario</b>     | Vorhandene Daten, auf denen die Anfrage beruht.                                                                                                                     |

**Basisprompt**

<sup>1</sup> Verwendung der generativen KI Perplexity, <https://www.perplexity.ai>; AI: Artificial Intelligence.

<sup>2</sup> **Prompt**: Aufforderung.

## Stichwortverzeichnis

### Symbole

5-W-Regel 379  
360-Grad-Feedback 470

### A

Abmahnung 488  
abnutzbare Anlagegüter 80  
abnutzbares Anlagevermögen 80  
Abschreibung 81, 159  
– auf Forderung 105  
– auf GWG 90  
Abschreibungen auf GWG-Sammelposten 93  
Abschreibungsaufwandsquote 129  
Abschreibungskreislauf 160  
Abschwung 299, 307  
Abzahlungsdarlehen 173  
Abzugsverfahren 459  
Aggregation 241, 250  
AI (Fußnote) 519  
Akkordlohn 451  
Akkordrichtsatz 452  
Akkordzuschlag 452  
aktive Rechnungsabgrenzung 48  
Aktivierungspflicht 76  
Aktivierungsverbot 76  
Aktivierungswahlrecht 76  
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 380, 395  
allgemeine Wirtschaftspolitik 282  
Allgemeinverbindlichkeit 407  
Allmendegüter 209  
Altersstruktur 360, 500  
Altersvorsorge 458  
amerikanisches Verfahren 338  
analytische Personalbeurteilung 481  
analytisches Verfahren der Arbeitsbewertung 441  
analytische Urteilsfindung 393  
Anbieter 232  
Anbieterrente 255  
andere Gewinnrücklagen 27  
Anforderungsprofil 379, 392  
Angebotsoligopol 234  
angebotsorientierte Konjunkturpolitik 310  
Angebotsverschiebungen 251  
Anhang 35  
Anhörung des Betriebsrat 488  
Anhörungspflicht 404  
Anlageintensität 119  
Anlagendeckung (Fußnote) 123  
Anlagendeckungsgrad (Fußnote) 123  
Anlagenfinanzierung 123  
Anlagequote 119  
Anlagespiegel 35  
Anlagevermögen 80  
Anmelde- und Anzeigepflicht 277  
Annuität 174  
Annuitätendarlehen 173  
Annuitätenfaktor 174  
anomale Nachfrageelastizität 239  
Anpassungsfortbildung 476  
Ansatzstetigkeit 74  
Anschaffungskosten 75, 80, 96  
Anschaffungskostenprinzip 73, 80  
Anschaffungsnebenkosten 75  
Anschaffungspreisminderungen 75  
antizipative Rechnungsabgrenzung 46  
antizyklische Fiskalpolitik 305  
Anzahlung 182  
ARA 48  
Arbeitgebermarke 381  
Arbeitnehmerdatenschutz 420  
Arbeitnehmer-Pauschbetrag 460  
Arbeitnehmerüberlassung 370  
Arbeit (Produktionsfaktor) 214  
Arbeitsablaufstudie 436  
Arbeitsbereicherung 474  
Arbeitsentgelt 402, 458  
Arbeitserweiterung 475  
Arbeitsförderung 463  
Arbeitsgemeinschaft 269  
Arbeitskosten 351  
Arbeitslosenquote 284  
Arbeitslosenversicherung 462  
Arbeitsmedizin 479  
Arbeitsort 402  
Arbeitspapier 494  
Arbeitsplatzexport 351  
Arbeitsplatzwechsel 476  
Arbeitsprobe 390  
Arbeitsschutz 478  
Arbeitsstrukturierung 474  
Arbeitsteilung 219  
Arbeitsunfähigkeit 404, 422  
Arbeitsunfall 434  
Arbeitsvertrag 401  
– Befristung 404  
Arbeitswertstudie 436  
Arbeitszeit 402  
Arbeitszeiterfassung 433  
Arbeitszeitflexibilisierung 429  
Arbeitszeitgesetz 428  
Arbeitszeitkonto 430  
Arbeitszeitkorridor 407  
Arbeitszeitstudie 436  
Arbeitszeugnis 492  
Artificial Intelligence (Fußnote) 519  
Assessment-Center 391  
atypische Nachfrage 239  
aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen 269, 275  
Aufhebungsvertrag 485  
Auflassung 75  
Auflösungsvertrag 485  
Aufschwung 299

Aufstellungspflicht (Jahresabschluss) 21  
 Aufstiegsfortbildung 476  
 Auftragszeit 447  
 Aufwandsstruktur 129  
 Aufwands- und Ertragsstruktur 129  
 Ausfallbürgschaft 192  
 Ausführungszeit 448  
 Ausgleichsabgabe 425  
 Ausgleichsfunktion 259  
 Auskunftspflicht 420  
 Ausnahmeregelung 279  
 Aussage 137  
 Ausschlussprinzip 208  
 Außenfinanzierung 156, 165  
 außenwirtschaftliche Beziehung 217  
 außenwirtschaftliches Gleichgewicht 285  
 außerordentliche Kündigung 488  
 außerplanmäßiger Abschreibung 81  
 Aussperrung 408  
 Austrittsgespräch 495  
 Auszahlung 152  
 Zahlungsbetrag 459  
 Auszubildendenquote 500  
 autonome Arbeitsgruppen 475

## B

Bankdarlehen 170  
 Barauszahlung 456  
 Barliquidität 125  
 Barrierefreiheit 380  
 Basisprompt 519  
 BDSG 421  
 Bedarf 206  
 Bedarfsanfrage 364  
 Bedürfnis 203  
 befristeter Arbeitsvertrag 404  
 befristete Transaktion 336  
 Befristung eines Arbeitsvertrages 405  
 Begrüßung 411  
 Beitragsbemessungsgrenze 462  
 beizulegender Zeitwert 97  
 Belästigung 395  
 BEM-Maßnahme 478  
 Benachteiligung 395  
 Benachteiligungsverbot 395  
 Bereitstellungszinsen 171  
 Berichtigungsbuchung 42  
 Berichtigungsrecht 420  
 Berufsfreiheit 228  
 Berufsgenossenschaft 463  
 Berufung 492  
 Beschäftigung 284  
 Beschwerde 492  
 Beteiligungsfinanzierung 157, 165  
 Beteiligungslohn 455  
 betriebliche Arbeitsteilung 219  
 betriebliches Gesundheitsmanagement 478  
 Betriebsarzt 479  
 Betriebsordnung 409  
 Betriebsrat 364, 369, 377, 434, 486

Betriebsvereinbarung 404  
 Betriebsvermögensvergleich 71  
 Bewerbungsschreiben 383  
 Bewerbungsunterlagen 377  
 Bewertung 69, 73  
 – bebaute Grundstücke 85  
 – der Forderung 102  
 – des Anlagevermögens 80  
 – geringwertige Anlagegüter 94  
 – Gläubigerschutz 73  
 – von Bankdarlehen 113  
 – von Schulden 110  
 Bewertungsabschläge 336  
 Bewertungsmaßstab 75  
 Bewertungsprinzip 73  
 Bewertungstetigkeit 74  
 Bewertungswahlrecht 82  
 Bilanz 21  
 Bilanzanalyse 116  
 Bilanzgewinn 31  
 bilanzielle Abschreibung 160  
 Bilanzkennzahlen 116, 118  
 Bilanzkontinuität (Grundsatz) 74  
 Bilanzregel 123  
 Blankokredit 191  
 Boden (Produktionsfaktor) 214  
 Bonität 190  
 Bonitätsprüfung 175  
 Boom 300  
 Brainstorming 516  
 Brainwriting 517  
 Briefkurs (Fußnote) 108  
 Brückenteilzeit 431  
 Bruttoentgelt 458  
 Bruttoinlandsprodukt 289  
 Bruttoinvestition 306  
 Bruttonationaleinkommen 289  
 Bruttowertschöpfung 292  
 Buchgeldschöpfung 332  
 Buchungsfehler 42  
 Budgetierung 154  
 Bundesarbeitsgericht 492  
 Bundesdatenschutzgesetz 421  
 Bundeskartellamt 274  
 Bürgschaft 191

## C

Cashflow 136  
 Cashflow-Analyse 136  
 Cashflow-Umsatzrendite 137  
 Chancengleichheit 228, 363  
 Coaching 474  
 Containerschifffahrt 346  
 Corporate Design 381  
 Corporate-Governance-Erklärung 38

## D

Damnum 113, 171  
 Darlehen 170

Darlehensarten  
 – Abzahlungsdarlehen 173  
 – Annuitätendarlehen 173  
 – Fälligkeitsdarlehen 173  
 – Festdarlehen 173  
 – Ratendarlehen 173  
 Darlehensfinanzierung 184  
 Darlehensformen 173  
 Darlehensüberwachung 175  
 Darlehensvertrag 170  
 Datenerhebung 512  
 Datenschutz 420  
 Datenschutzbeauftragter 420  
 Datenschutz-Grundverordnung 420  
 Datenübertragbarkeit 420  
 Deckungsgrad 123  
 Deficit-Spending 309  
 Deflation 321  
 Deflationsspirale 321  
 Dekarbonisierung 210  
 Delkrederefunktion 188  
 Deming-Kreislauf 508  
 demografische Entwicklung 362  
 Desk Sharing 431  
 Devisenkassamittelkurs 108, 111  
 diagonaler Zusammenschluss 268  
 Dienstleistungspflicht 404  
 Dienstvertrag 401  
 digitale Personalakte 415  
 digitale Revolution 345  
 digitales Recruiting 371  
 digitale Transformation 507  
 digitale Wirtschaftsgüter 94  
 dingliche Sicherheit 195  
 Direktorium 329  
 Disagio 113, 171  
 Diskriminierung 380, 425  
 Dispositionskredit 177  
 Diversität 363, 380, 500  
 Diversity Management 503  
 DSGVO 420  
 durchschnittliche Kreditdauer 139

## E

effektiver Jahreszinssatz 172  
 Eigenfinanzierung 156  
 Eigenkapital 23  
 Eigenkapitalquote 121  
 Eigenkapitalrentabilität 131  
 Eigentum 228  
 Eigentümergrundschild 199  
 Eigentumsvorbehalt 193  
 Eignungsprofil 389, 392  
 Einarbeitungsplan 411  
 einfacher Wirtschaftskreislauf 213  
 einfaches Zeugnis 493  
 Eingliederungsmanagement 478  
 Einkommenspolitik 229  
 Einkommensteuer 229, 308  
 Einlagenfinanzierung 165

einwandfreie Forderung 103  
 Einzahlung 152  
 Einzahlungsüberschuss 136  
 Einzelakkord 452  
 Einzelarbeitsvertrag 401  
 Einzelbewertung 74, 104  
 einzugsbedingte Liquidität 125  
 elastische Nachfrage 240  
 E-Learning 477  
 ELStAM 461  
 Employer Branding 381  
 Entgelt 450  
 Entgeltabrechnung 458  
 Entgeltfortzahlung 404, 422  
 Entgeltkorridor 407  
 Entlassungsabwicklung 494  
 Entscheidungswerttabelle 393  
 Entstehungsrechnung 291  
 Entwicklungsplan 471, 503  
 Erbrecht 228  
 Erfolgsanalyse 128  
 Erfolgsbeteiligung 455  
 Erfolgskennzahlen 128  
 Erfüllungsbetrag 110, 112  
 Ergebnisanalyse 129  
 Ergebnisverwendungsbeschluss 29  
 Ersatzinvestition 146, 306  
 Ertragsbeteiligung 456  
 Ertragsstruktur 129  
 erweiterter Eigentumsvorbehalt 194  
 erweiterter EZB-Rat 330  
 erweiterter Wirtschaftskreislauf 215  
 Erweiterungsinvestition 146  
 Erwerbspersonen 284  
 Erziehungsfunktion 259  
 Europäisches System der Zentralbanken 330  
 Eurosystem 330  
 Existenzbedürfnisse 204  
 Export 217  
 Exportabhängigkeit 350  
 Exportüberschüsse 285  
 externe Personalbeschaffung 370  
 EZB-Rat 330

## F

Fachkräfteengpass 360  
 Factoring 188, 193  
 Faktormarkt 233  
 Fälligkeitsdarlehen 173, 179  
 Feedback 471  
 Festdarlehen 173  
 Fifo-Methode 97  
 Finance-Leasing 184  
 Finanzierung 121, 145  
 – aus Abschreibung 159  
 – aus Rückstellung 168  
 – durch Kredit 170  
 Finanzierungsanlass 148  
 Finanzierungsformen 156  
 Finanzierungskosten 75

- Finanzierungsprozess 144  
 Finanzierungsziel 149  
 Finanzinvestition 146  
 Finanzplan 151  
 Fiskalpolitik 305  
 Fiskus (Fußnote) 305  
 fixe Kosten 246  
 Flächentarifvertrag 407  
 Fluktuationsrate 501  
 Förderprogramm 363  
 Forderungsausfall 102  
 Forderungsintensität 120  
 Forderungsquote 120  
 Forderungsumschlag 139  
 Forschungskosten 77  
 Fortbildung 476  
 freie Güter 207  
 freie Marktwirtschaft 225  
 freier Wettbewerb 226  
 Fremdfinanzierung 156, 170  
 Fremdkapitalquote 121  
 Fremdkapitalzinsen 132  
 Fremdwährungsforderung 107  
 Fremdwährungsverbindlichkeiten 110  
 Friedenspflicht 409  
 Fristengleichheit 123  
 Frühindikatoren 303  
 Funktionen des Preises 259  
 Fürsorgepflicht 404  
 Fusion 230  
 Fusionskontrolle 276, 279
- G**
- Gebietskartell 271  
 Gefährdungsbeurteilung 478  
 Gegenwartsgüter 208  
 Gehalt 450  
 Gehaltskonto 416  
 Geldakkord 452  
 Geldillusion 325  
 Geldkreislauf 214  
 Geldkurs (Fußnote) 108  
 Geldmengenwachstum 310  
 Geldwert 324  
 geldwerte Vorteile 458  
 gemildertes Niederstwertprinzip 73  
 Generalklausel 277  
 Genfer Schema 441  
 geringwertige Wirtschaftsgüter 90  
 Gesamtangebotskurve 250  
 Gesamtkapitalrentabilität 131  
 Gesamtkapitalumschlagshäufigkeit 133  
 Gesamtkostenverfahren 33  
 Geschäftsklimaindex 303  
 Geschäftsprozess 510  
 Gesellschafterschutz 70  
 Gesetz
  - der komparativen Kostenvorteile 221
  - der Massenproduktion 247
  - der Nachfrage 238, 256
  - des Angebots 249, 256
  - gegen Wettbewerbsbeschränkungen 230
- gesetzliche Arbeitsförderung 463  
 gesetzliche Krankenversicherung 463  
 gesetzliche Rentenversicherung 463  
 gesetzliche Rücklage 32  
 gesetzliche Unfallversicherung 463  
 Gesundheitsförderung 478  
 Gesundheitsmanagement 478  
 Gesundheitsschutz 478  
 Gewerbefreiheit 227  
 Gewinnausschüttung 70  
 Gewinnbeteiligung 456  
 Gewinnbezugsrecht 29  
 Gewinnmaximierung 232  
 Gewinnquote 294  
 Gewinnthesaurierung 158  
 Gewinn- und Verlustrechnung, Gliederung 33  
 Gewinnvortrag 29  
 gewogene Durchschnittserwertermittlung 98  
 gezeichnetes Kapital 23  
 Gleichbehandlung 228  
 Gleichbehandlungsgrundsatz 380  
 Gleichgewichtspreis 254  
 Gleitarbeitszeit 429  
 Going-concern-Prinzip 74  
 goldene Finanzierungsregel 123  
 Grad der Selbstfinanzierung 121  
 grenzüberschreitender Kapitalverkehr 345  
 große Kapitalgesellschaft 20  
 Grundbuch 197  
 Grundfreibetrag 460  
 Grundkündigungsfrist 486  
 Grundlohn 452  
 Grundpfandrecht 197  
 Grundschuld 197  
 Gründungsinvestition 146  
 Grundzeit 448  
 Gruppenakkord 454  
 Gruppenarbeit 475  
 Güteprämie 454  
 Güterkreislauf 214  
 Gütermarkt 233  
 GuV-Rechnung 33  
 GWG 90  
 GWG-Sammelposten 93
- H**
- Habenzinsen 177  
 Handelsbilanz 70  
 Hauptrefinanzierungsgeschäft 336  
 Hauptrefinanzierungsinstrument 339  
 Herstellungskosten 76  
 heterogene Zusammenschlüsse 268  
 Hochkonjunktur 300  
 Höchstwertprinzip 73, 110  
 Holding 271  
 holländisches Verfahren 338  
 Homeoffice 430  
 horizontale Bilanzkennzahlen 118

horizontaler Zusammenschluss 268  
 HRMS 417  
 Human Resources Management System 417  
 Hypothek 199

## I

Ideensuche 516  
 Illiquidität (Fußnote) 121  
 immaterielle Güter 208  
 immaterielle Investition 146  
 immaterielle Vermögensgegenstände (Fußnote) 76  
 Imparitätsprinzip 73, 96, 111  
 Import 217  
 Importabhängigkeit 349  
 importierte Inflation 285  
 Importüberschuss 286  
 Individualarbeitsvertrag 401  
 Individualismus 225  
 individuelles Angebot 246  
 Inflation 324  
 Inflationsrate 285, 324  
 Informationsfunktion 74  
 Informationspflicht 70  
 Informationsrecht 420  
 Inklusion 361  
 inklusive Sprache 380  
 Innenfinanzierung 156, 169  
 Insolvenz (Fußnote) 121  
 Instandhaltungsaufwendung 62  
 Intensitätskennzahlen 129  
 Interessengemeinschaft 269  
 internationale Arbeitsteilung 221, 348  
 interne Personalbeschaffung 369  
 Inventurdifferenz 42  
 Investierung 123  
 Investition 145, 306  
 Investitionen 307  
 Investitionsanlass 146  
 Investitionsart 146  
 Investitionsobjekt 146  
 Investitionsprozess 144  
 Investivlohn 456  
 Istbestand 42

## J

Jahresabgrenzung 50  
 Jahresabschluss 17  
 – analyse 129–131  
 – Begriff 17  
 – Gewinn- und Verlustrechnung 33  
 Jahresabschlussanalyse 116  
 Jahresabschlussarbeit 41  
 Jahresarbeitszeit 430  
 Jahresfehlbetrag 29  
 Jahresüberschuss 29, 33, 128  
 Jobenlargement 475  
 Jobenrichment 474  
 Jobrotation 476  
 Jobsharing 429

## K

kalkulatorische Abschreibung 159  
 Kapitalausstattung 121  
 Kapitalbedarfsermittlung 150  
 Kapitalbeschaffung 145  
 Kapitalbeteiligung 456  
 Kapitalfreisetzungseffekt 160  
 Kapital (Produktionsfaktor) 214  
 Kapitalrendite 133  
 Kapitalrentabilität 131  
 Kapitalrückfluss 145  
 Kapitalrücklage 24  
 Kartell 230, 270  
 Katalogverfahren 439  
 Käufermärkte 257  
 Kaufkraft 206, 324  
 Kennzahlen 512  
 – Return on Investment 133  
 Kennzahlenmethode 367  
 Kennziffersystem 515  
 Kernprozess 510  
 Keynes 305  
 Key Performance Indicators 500, 512, 515  
 KI 519  
 Kirchensteuer 461  
 kleine Kapitalgesellschaft 20  
 Klimaschutz 210  
 Klubgüter 209  
 Knappheit 208  
 Kollektivismus 225  
 komparative Kostenvorteile 348  
 Konditionenkartell 271  
 Konjunktur 299  
 Konjunkturzyklus 301  
 Konkurrenzbereich 265  
 Konsumentenrente 255  
 Konsumfreiheit 227  
 Konsumgüter 208  
 Konsumquote 216  
 Konsumrivalität 208  
 Konsumverzicht 216  
 kontinuierlicher Verbesserungsprozess 507  
 Kontokorrentkredit 177  
 Konvergenzkriterien 329  
 Konzern 271  
 KPI 512  
 Krankenversicherung 462  
 Kreativitätstechnik 516  
 Kredit 170  
 Kreditfähigkeit 175, 190  
 Kreditfinanzierung 157, 170, 184  
 Kreditkosten 178  
 Kreditsicherheit 190  
 Kreditvertrag 177  
 Kreditwürdigkeit 175, 190  
 Kulturbedürfnisse 204  
 Kundenbedürfnis 507  
 Kündigung 402  
 Kündigungsschutz 490  
 Kündigungsschutzklage 491

künstliche Intelligenz 519  
KVP 507

## L

Lagebericht 37  
Landesarbeitsgericht 492  
längerfristiges Refinanzierungsgeschäft 339  
laterale Zusammenschlüsse 268  
Leasing 183  
Lebensarbeitszeit 430  
lebenslanges Lernen 469  
Lebenslauf 383  
Leistungsbeteiligung 455  
Leistungsforderung 46  
Leistungslohn 451  
Leistungsverbindlichkeit 46  
Lenkungsfunktion 259  
Liberalisierung 345  
Lichtbild 386  
Liefererkredit 181  
Lifo-Methode 98  
linearer Kostenverlauf 248  
liquide Mittel 124  
Liquidität 124, 141, 149  
Liquiditätskennzahlen 125  
Liquiditätsreserve 333  
Lohn 450  
Lohngruppenschlüssel 452  
Lohngruppenverfahren 439  
Lohnkonto 416  
Lohnquote 293  
Lohnsteuer 459  
Lohnsteuerbescheinigung 461  
Lohn- und Gehaltstarifvertrag 406  
Lombard 194  
Löschungsrecht 420  
Luxusbedürfnisse 204

## M

Maastricht-Kriterien 329  
magisches Viereck 283, 286  
Managementprozess 510  
Manteltarifvertrag 406  
marginaler Zinssatz 338  
Marktabgrenzung 279  
Marktangebot 250  
Marktangebotskurve 250  
Marktart 233  
Marktbeherrschung 276  
Marktformen 233  
Markttransparenz 236  
Marktwirtschaft 279  
Maßgeblichkeitsprinzip 71  
Materialaufwandsquote 129  
materielle Güter 208  
materielle Investition 146  
Mengenkartell 271  
Mengentender 338  
Mentoring 474  
Mentoring-Programm 412, 471

Metaplansequenz 517  
Methode 6-3-5 517  
Migrant 361  
Mindestkapital 24  
Mindestlohn 405  
Mindmapping 517  
Ministererlaubnis 277  
Minutenfaktor 453  
Missbrauchsaufsicht 275  
Mitarbeiterbindung 503  
Mitarbeiterstruktur 361  
Mittelherkunft 145  
Mittelstandskartell 275  
Mittelverwendung 145  
Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellung 377  
monetäres Umlaufvermögen 126  
Monetarismus 310  
Monopol 234  
monopolistischer Spielraum 265  
multiple Geldschöpfung 332  
Mutterschaftsgeld 424  
Mutterschutz 423

## N

Nachfragerlücke 257  
nachfrageorientierte Konjunkturpolitik 305  
Nachfrager 232  
Nachfragerrente 255  
nachschuldnerische Bürgschaft 192  
Nachweisgesetz 401  
NachwG 401  
nationale Arbeitsteilung 220  
Nettoentgelt 459  
Nettoinlandsprodukt 292  
Nettoinvestition 306  
Nettopersonalbedarf 366  
Nettoproduktionsabgabe 292  
Nettowertschöpfung 292  
Neuinvestition 306  
nicht abnutzbares Anlagevermögen 84  
nicht-monetäre Ursachen der Inflation 326  
Niederstwertprinzip 82  
– strenges 73  
nominales Bruttoinlandsprodukt 289  
Nominalkapital 23  
Nominallohn 325  
Normalleistung 447  
Nullwachstum 288  
Nutzenmaximierung 232  
Nutzungsprämie 454

## O

oberer Wendepunkt 299  
Offboarding 494  
offene Rücklagen 24  
offenes Factoring 188  
offene Wirtschaft 217  
offene Zession 193  
Offenlegungspflicht (Jahresabschluss) 21  
öffentliche Auftragsvergabe 280

öffentlicher Glaube 197  
 Oligopol 234  
 Onboarding 411  
 One-to-five-Rate 125  
 One-to-one-Rate 125  
 Online-Bewerbungsverfahren 370  
 Online-Kurs 477  
 Online-Recruiting 372  
 Operate-Leasing 184  
 ordentliche Kündigung 486  
 Ordnungspolitik 282  
 organisierter Markt (Fußnote) 20  
 Outdoor Training 474

## P

passive Rechnungsabgrenzung 51  
 Pauschalbewertung 104  
 Pensionsrückstellung 62  
 Periodenabgrenzung 74  
 periodengerechte Erfolgsermittlung 46  
 Personalabbau 484  
 Personalanforderung 364  
 Personalaufwandsquote 129  
 Personalauswahl 376, 387  
 Personalauswahlentscheidung 392  
 Personalauswahlverfahren 376  
 Personalbedarf 365  
 Personalberater 370  
 Personalbeschaffung, interne 369  
 Personalbewegung 418  
 Personalbindung 412, 503  
 Personaleinsatzplanung 432  
 Personalentwicklung 469, 502  
 Personalförderung 473  
 Personalführung 501  
 Personalgrundkosten 450  
 Personalinformationssystem 417  
 Personalkennzahl 500  
 Personalkredit 191  
 Personalleasing 370  
 Personalnebenkosten 450  
 Personalprozess 359  
 Personalstatistik 418  
 Personalstruktur 418, 500  
 Personalverwaltung 415  
 Personalwirtschaft 358  
 personelle Überdeckung 484  
 personenbezogene Daten 420  
 Pfandkredite 336  
 Pfandrecht 194, 197  
 Pflegeversicherung 462  
 PIS 417  
 planmäßige Abschreibung 81  
 Polypol 233  
 Poolabschreibung 90  
 Postkorb-Übung 392  
 Potenzialanalyse 470  
 PRA 51  
 Präferenz 237  
 Praktikerformel 137

Praktikum 473  
 Prämienlohn 454  
 Präsenzindikator 303  
 Preisgesetze 258  
 Preisindex 322  
 Preiskartell 270  
 Preisniveau 285  
 Preisstabilität 285  
 Preisuntergrenze 246  
 private Güter 209  
 Privateigentum 228  
 Probearbeitsverhältnis 422  
 Probezeit 402, 421  
 Problemlösungsprozess 507  
 produktionsbedingte Liquidität 125  
 Produktionsfaktor 214  
 Produktionsgüter 208  
 Produzentenrente 255  
 Profilabgleich 392  
 Profiling 420  
 Projektgruppeneinsatz 475  
 Prompt 519  
 Prozess der kontinuierlichen Verbesserung 507  
 Prozesspolitik 282  
 Prüfungspflicht 21  
 Prüfungspflicht (Kapitalgesellschaft) 21  
 Punktmarkt 236, 254

## Q

qualifiziertes Zeugnis 493  
 Qualitätsvermutungseffekt 239  
 quantitative Ziele 283  
 Quote 118, 129  
 – des Umlaufvermögens 119  
 Quotenkartell 271

## R

Rahmentarifvertrag 406  
 Rangfolgeverfahren 439  
 Ratendarlehen 173  
 Rationalisierungsinvestition 146  
 Rationalisierungskartell 270  
 Realisationsprinzip 73, 96, 111  
 Realkredit 191  
 Reallohn 325  
 Rechnungsabgrenzung 46  
 Recht auf Datenübertragbarkeit 420  
 Recht auf Vergessenwerden 420  
 REFA (Fußnote) 436  
 REFA-Zeitaufnahme 447  
 Referenz 386  
 regionale Strukturpolitik 318  
 Reinvestition 306  
 Rekrutierung 503  
 Rentabilität 130, 149  
 Rentenversicherung 462  
 Return on Investment 133  
 Return on Sales 132  
 Rezession 300  
 Richterrecht 277

ROI 133  
 rollierende Arbeitszeit 430  
 Rückflussfinanzierung 159  
 Rücklage 24, 163  
 Rückstellung 168  
 Rückstellungen 28, 47, 61  
 Rückzahlungsbetrag 110  
 Rüstzeit 448

## S

Sabbaticals 430  
 Sachinvestition 146  
 Sachkredit 184  
 Sachwert 325  
 Sachwerte 458  
 Sale-and-lease-back 162  
 Sammelpostenverfahren 93  
 Schattenwirtschaft 295  
 Schichtarbeit 430  
 Schlichtung 408  
 Schulden 110  
 Schuldenuhr 310  
 Schuldverschreibungen 339  
 Schutzinvestition 146  
 schwerbehinderte Menschen 425  
 Schwerbehindertenvertretung 425  
 schwerbehinderter Mitarbeiter 361  
 sektorale Strukturpolitik 318  
 Selbstfinanzierung 157, 163  
 selbstschuldnerische Bürgschaft 192  
 Selbststeuerungsmechanismus des Marktes 232  
 Selbstverantwortung 227  
 Serviceprozess 510  
 sexuelle Belästigung 395  
 Sicherungsübereignung 195  
 Signalfunktion 259  
 situative Verfahren 390  
 Snob-Effekt 239  
 Snob-Value 239  
 Soft Skills 379, 393  
 Sollbestand 42  
 Sollzinsen 171, 177  
 Sondervergütungen 458  
 soziale Bindung des Eigentums 228  
 soziale Kosten 295  
 soziale Pflegeversicherung 463  
 sozialer Ausgleich 226  
 Sozialpartnerschaft 406  
 Sozialplan 410  
 Sozialpolitik 229  
 sozial ungerechtfertigte Kündigung 490  
 Sozialversicherung 410  
 Sozialversicherungsbeitrag 229, 462  
 Sparquote 216  
 Spätindikator 303  
 spezielle Wirtschaftspolitik 282  
 Staat 217  
 staatliche Nachfrage 307  
 Staatsnachfrage 307  
 Stabilität des Preisniveaus 285  
 Staffelarbeitszeit 429

Staffelform (GuV-Rechnung) 33  
 Standardtender 337  
 Stellenanzeige 379  
 Stellenbeschreibung 368, 379  
 Stellenplanmethode 367  
 Steuerbilanz 71  
 Steuergerechtigkeit 72  
 steuerpflichtiger Periodenerfolg 71  
 Stichtagsprinzip 74  
 stille Reserve 140  
 stille Rücklage 28, 163  
 stille Selbstfinanzierung 163  
 stille Zession 193  
 Streik 408, 409  
 strenges Niederstwertprinzip 73, 96  
 Strukturbilanz 116  
 Strukturpolitik 282  
 Stückgeldakkord 452  
 Stückkosten 247  
 Stückzeitakkord 453  
 Stufenwertzahlverfahren 442  
 Subsidiaritätsprinzip 227  
 Subvention 217  
 Subventionsverbot 280  
 summarische Beurteilung 480  
 summarische Personalbeurteilung 480  
 summarische Urteilsfindung 393  
 Syndikate 269

## T

Tagesarbeitszeit 429  
 Tageskurs 111  
 Tageswert 78  
 Tarifaufonomie 406  
 Tarifbindung 407  
 Tariföffnungsklauseln 407  
 Tarifpartei 406  
 Tarifpartner 406  
 Tarifvertrag 402, 404, 406  
 Tätigkeitszeit 448  
 Teilwert 82  
 Teilwertabschreibung 82  
 Teilzeitarbeit 429  
 Tendenzbetrieb 388  
 Terminprämie 454  
 Testverfahren 391  
 Time to fill 501  
 Träger der Sozialversicherung 463  
 Traineeprogramm 474  
 Transferzahlung 229  
 transitorische Rechnungsabgrenzung 46  
 Trend (Wachstumspfad) 301  
 Trennung 484  
 Trust 272  
 Turbo-Globalisierung 343

## U

Überbeschäftigung 284  
 Überfinanzierung 152  
 Überstundenquote 501

Überziehungszinsen 177  
 Übrige sonstige Forderungen 54  
 Übrige sonstige Verbindlichkeiten 55  
 Umlaufintensität 119  
 Umlaufvermögen 96  
 Umsatzerlöse 33  
 Umsatzerlösquote 129  
 Umsatzrentabilität 132  
 Umsatzsteuer, Vorsteuer 57  
 Umschlagshäufigkeit der Forderungen 139  
 Umschlagskennzahl 139  
 Umweltpolitik 230  
 uneinbringliche Forderung 103  
 unelastische Nachfrage 240  
 Unfallversicherung 462  
 ungewisse Verbindlichkeiten 62  
 Unterbeschäftigung 284  
 Unterfinanzierung 152  
 Unternehmensverband 268  
 Unternehmensziel 515  
 Unternehmergeellschaft 27  
 Unternehmerrentabilität 131  
 Unternehmungsrentabilität 131  
 unvollkommener Markt 233, 237  
 unvollkommener Polypol 264  
 Urabstimmung 408  
 Urlaub 402  
 Ursachen der Inflation 326

## V

variable Kosten 246  
 verbesserte Verkehrstechnologie 346  
 Verbindlichkeitspiegel 37  
 Verbraucherpreisindex 322  
 Verfahren nach § 6 II EStG 90  
 Verkäufermärkte 256  
 Verkehrshypothek 199  
 Verlängerter Eigentumsvorbehalt 194  
 Verlustvortrag 29, 32  
 Vermögensaufbau 120  
 Vermögensstruktur 119  
 Vermögensumschichtung 160, 162  
 vermögenswirksame Leistungen 458  
 Verpfändung 194  
 Verschuldungsgrad 121  
 Versicherungspflichtgrenze (Fußnote) 462  
 Versorgungsstaat 227  
 Verteilungsrechnung 293  
 Verteilzeit 448  
 Verteilzeitfaktor 367  
 vertikale Bilanzkennzahlen 118  
 vertikaler Zusammenschluss 268  
 Vertragsfreiheit 227  
 Vertrauensarbeitszeit 429  
 Verwendungsrechnung 292  
 Volkseinkommen 293  
 Vollbeschäftigung 284  
 vollkommener Markt 233  
 vollständiger Wirtschaftskreislauf 217  
 Vollzeit-Teilzeit-Verhältnis 500

Vorausabtretung 194  
 Vorbehalts Eigentum 193  
 Vorgabezeit 453  
 Vorratsintensität 120  
 Vorratsquote 120  
 Vorratsvermögen 96  
 Vorsichtsprinzip 73  
 Vorstellungsgespräch 387  
 Vorstellungskosten 390  
 Vorsteuer 57  
 vorübergehende Wertminderung 81

## W

Wägungsschema 322  
 Warenkorb 322  
 Warenkredit 181  
 Wartezeit 448  
 Weiterbildung 476, 503  
 Welthandelsorganisation (WTO) 347  
 Wertansätze in der Bilanz 73  
 Wertaufholungsgebot 83  
 Wertaufholungsprinzip 73  
 Wertobergrenze 76  
 Wertschöpfung 510  
 Wertuntergrenze 76  
 Wettbewerbskontrolle 280  
 Wettbewerbspolitik 230  
 Wettbewerbsverbot 404  
 wirtschaftliche Güter 208  
 Wirtschaftskreislauf 213  
 Wirtschaftsordnung 224  
 Wirtschaftswachstum 286  
 Wochenarbeitszeit 430  
 Wohlstandsgewinn 345  
 Work-Life-Learn-Balance 419

## Z

Zahlungsbilanz 285  
 Zahlungsfähigkeit 124  
 Zeitakkord 453  
 Zeitarbeit 370  
 Zeiterfassungssystem 433  
 zeitliche Erfolgsabgrenzung 46  
 Zeitlohn 451  
 Zentralverwaltungswirtschaft 225  
 Zession 192  
 Zeugnis 386, 492  
 Zeugniscode 494  
 Zielharmonie 286  
 Zielindifferenz 286  
 Zielkonflikt 286  
 Zielvereinbarungen 480  
 Zielvereinbarungsgespräch 470  
 Zinsen 178  
 Zinstender 338  
 Zugangsbewertung 80  
 Zukunftsgüter 208  
 Zusammenschlusskontrolle 279  
 Zuschreibung 83, 97  
 zweifelhafte Forderung 103