

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



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 Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

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.

Coverbild: #1970 – 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

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: 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, 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.

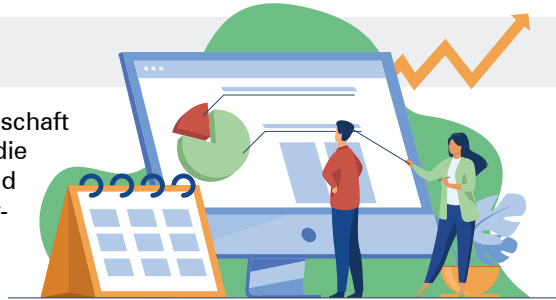
Sollte es später neue Videos oder Arbeitshilfen zu dem Buch geben, können diese ebenfalls mithilfe des Schlüssels abgerufen werden.

Link zur Playlist: [mvurl.de/u915](https://www.youtube.com/playlist?list=mvurl.de/u915)

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

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

Vorlage



mvurl.de/fops

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

MUSTER

Soll		8020 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	<ul style="list-style-type: none"> - Vergleich mit den Werten aus den letzten Jahren interessant. - In welcher Relation steht der Jahresüberschuss zum erzielten Umsatz (Stichwort: Umsatzrendite)? - Sind Branchenvergleichswerte verfügbar?

MUSTER

Vorlage



mvurl.de/fops



LS 1

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 HGB¹

- 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 Größenklasse	Bilanzsumme Mio. EUR	Umsatzerlöse Mio. EUR	Durchschnittliche Anzahl der Arbeitnehmer
Kleinst-KapG	bis einschl. 0,45	bis einschl. 0,9	bis einschl. 10
kleine KapG	über 0,45 bis 7,5	über 0,9 bis 15	über 10 bis 50
mittelgroße KapG	über 7,5 bis 25	über 15 bis 50	über 50 bis 250
große KapG	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 Markt² durch von ihnen ausgegebene Wertpapiere³ 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.

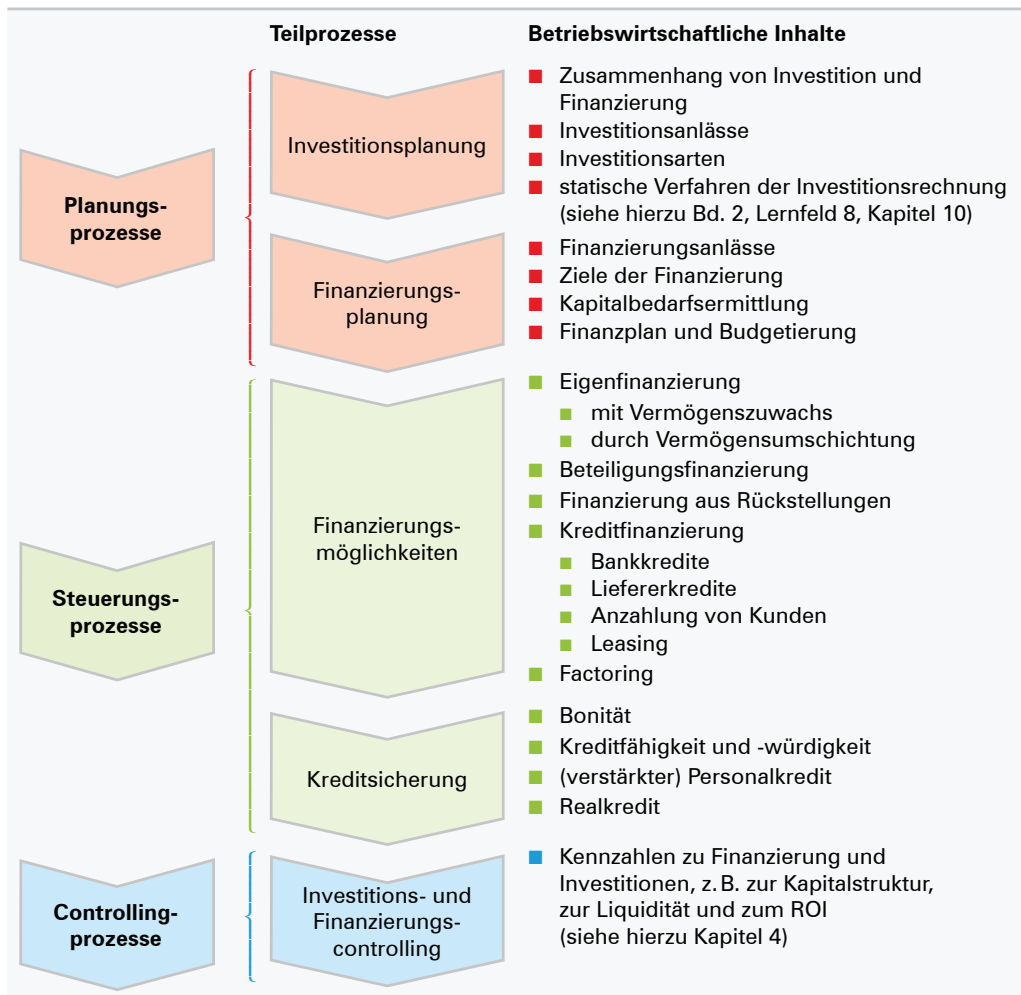
³ Hierzu gehören z. B. Aktien, Zertifikate, die Aktien vertreten, Schuldverschreibungen und Investmentzertifikate der Kapitalanlagegesellschaften.

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.



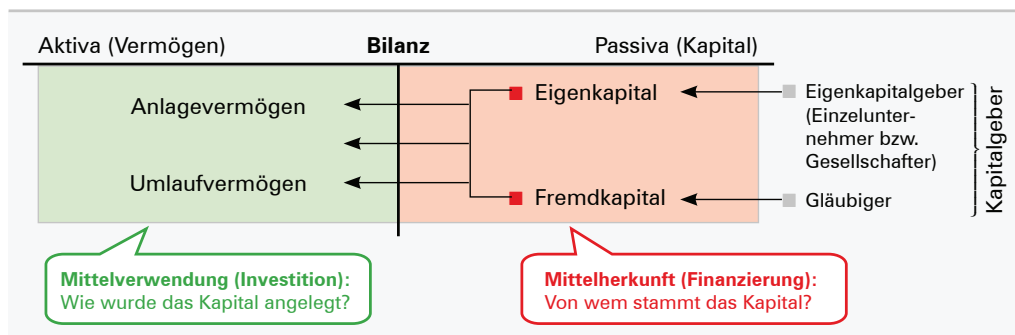
5.1.2 Zusammenhang von Investition und Finanzierung

- **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.



mvurl.de/tc33

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**¹ 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.



¹ 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

LS 11

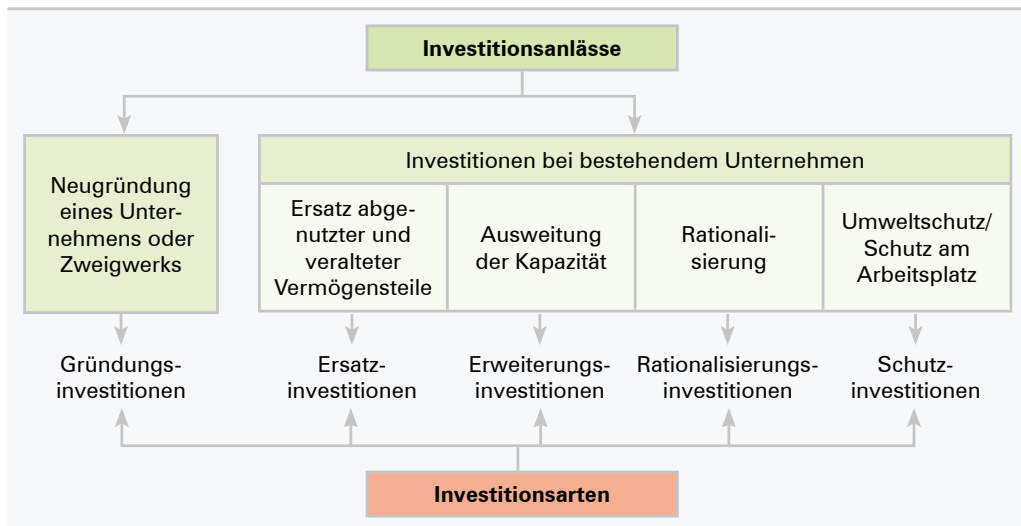
In jedem Unternehmen gibt es im Laufe der Zeit Entscheidungssituationen, die Investitionen erforderlich machen. Die einzelnen **Investitionsobjekte** sind jeweils auf die spezielle Situation ausgerichtet.



mvurl.de/9z1p

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.	Sachinvestition (materielle Investition)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technische Anlagen und Maschinen ■ Immobilien ■ Lagerbestände ■ Filteranlagen ■ ...
Die Badische Stahlwerke GmbH in Kehl beteiligt sich mit 2 Mio. EUR an den Stahlwerken Essen AG.	Finanzinvestitionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wertpapiere ■ Beteiligungen ■ gewährte Darlehen ■ ...
Die Zunahme an Demenzerkrankten veranlasst ein biotechnologisches Unternehmen ein Forschungsprojekt zu starten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.	immaterielle Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschung und Entwicklung, Know-how ■ Patente ■ Sozialleistungen für Mitarbeiter ■ ...

Die **Sachinvestitionen**¹ lassen sich unter Berücksichtigung der Investitionsanlässe wie folgt unterteilen:



¹ 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:

Gründungs-investitionen	Sind alle Investitionen, die anlässlich der Gründung eines Unternehmens erforderlich werden. Dazu gehören Anlageinvestitionen, Vorratsinvestitionen und Finanzinvestitionen.
Ersatzinvestitionen (Reinvestitionen)	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.
Erweiterungs-investitionen	Sind Investitionen, die der Ausweitung der Kapazität des Unternehmens dienen (z. B. Bau einer weiteren Produktionshalle).
Rationalisierungs-investitionen	Sind z. B. Investitionen in technisch verbesserte Wirtschaftsgüter mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und/oder die Kosten zu senken.
Schutz-investitionen	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 Rationalisierungsinvestition.

**KOMPETENZTRAINING**

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

Aufgabe:

Erläutern Sie diese richtige Aussage!

2. Beschreiben Sie, wie sich Finanzierung und Sachinvestitionen in der Bilanz eines Unternehmens niederschlagen!
3. 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:

- 3.1 Berechnen Sie die Brutto-, Netto- und Reinvestition in Stück und in EUR!
- 3.2 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.

4. 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!

Vorlage



mvurl.de/jp5c

	Investition	Finanzierung
zu Beginn		
im Verlauf		
am Ende		

MUSTER

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



LS 12

5.2 Finanzierungsanlässe und Ziele der Finanzierung

Investitionsanlässe führen zu Finanzierungsanlässen und damit verbundenen Finanzierungszielen.

(1) Finanzierungsanlässe

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

(2) Ziele der Finanzierung

Finanzierungsziele	Erläuterungen	Beispiele
Sicherung des Kapitalbedarfs	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.
Sicherung der Zahlungsbereitschaft (Liquidität)	Für die Finanzierung einer Investition dürfen nur so viel Finanzmittel eingesetzt werden, dass jederzeit ausreichend Finanzmittel bereitstehen, um alle sonstigen Verbindlichkeiten bestreiten zu können. 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. In der Situation kurzfristiger Liquiditätsengpässe (z. B. verursacht durch ausstehende bzw. verzögerte Kunden-zahlungen, saisonale Beschaffungssituationen oder zur Vorfinanzierung von Aufträgen) entsteht kurzfristiger Finanzierungsbedarf, der durch Überbrückungs- oder Kontokorrentkredite gesichert werden muss.
Sicherung der Rentabilität	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.
Sicherung der Unabhängigkeit	Die Art der Finanzierung beeinflusst die Eigentumsverhältnisse, die Gewinnverteilung, das Informations-, Kontroll- und Mitspracherecht. Finanzierungen können somit die unternehmerischen Freiheiten einschränken. 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. 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

LS 13

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 (→ führt zu Eigenkapital)	Fremdfinanzierung (→ führt zu Fremdkapital)
Nach der Herkunft der Mittel	Innenfinanzierung Selbstfinanzierung mit Vermögenszuwachs, z. B.: Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen (offene Selbstfinanzierung oder Gewinnthesaurierung) → siehe Kapitel 5.5.1 Selbstfinanzierung mit Vermögensumschichtung, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierung aus Abschreibungen (Rückflussfinanzierung) → siehe Kapitel 5.5.2 ■ Weitere Mittelfreisetzungen, z. B. aus dem Verkauf von Vermögensteilen → siehe Kapitel 5.5.3 Unterbewertung von Vermögen (stille Selbstfinanzierung) → siehe Kapitel 2.2.2.2 und 5.5.4	Finanzierung aus Rückstellungen → siehe Kapitel 3.3 und 5.7
	Außenfinanzierung Beteiligungsfinanzierung: Erhöhung des Eigenkapitals durch Erhöhung der Kapitaleinlage <ul style="list-style-type: none"> ■ Einlagenfinanzierung bei Personengesellschaften (Einzelunternehmen, OHG, KG) → siehe Kapitel 5.6.1 ■ Beteiligungsfinanzierung bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) → siehe Kapitel 5.6.2 	Finanzierung durch Kredite, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Bankkredite <ul style="list-style-type: none"> – Darlehen → siehe Kapitel 5.8.2 – Kontokorrentkredit → siehe Kapitel 5.8.3 ■ Liefererkredite → siehe Kapitel 5.8.5 ■ Anzahlungen von Kunden → siehe Kapitel 5.8.6 ■ Schuldverschreibungen¹ ■ Leasing → siehe Kapitel 5.8.7 Alternative Finanzierungsform Factoring → siehe Kapitel 5.8.8

¹ **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 (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 (Festdarlehen)	Abzahlungsdarlehen (Ratendarlehen)	Annuitätendarlehen
<ul style="list-style-type: none"> regelmäßige (z. B. monatliche, quartalsweise oder jährliche) Liquiditätsbelastung ausschließlich mit Zinsen Tilgung komplett (in einer Summe) am Ende der Laufzeit hoher Zinsaufwand bezogen auf die Gesamtlaufzeit 	<ul style="list-style-type: none"> Liquiditätsbelastung aus Zins und Tilgung vermindert sich monatlich, quartalsweise oder jährlich Tilgung erfolgt in stets gleichbleibenden Raten Zinsen werden von der Restschuld errechnet und ermäßigen sich daher von Rate zu Rate 	<ul style="list-style-type: none"> gleichbleibende monatliche, quartalsweise oder jährliche Liquiditätsbelastung aus Zins und Tilgung (Annuität) Tilgung nimmt im Laufe der Zeit zu (ersparte Zinsen verstärken die Tilgung) die Zinsbelastung nimmt im Laufe der Zeit ab
 mvurl.de/elk1	 mvurl.de/efhb	 mvurl.de/gbme

(2) Darlehensformen im Vergleich der Liquiditäts- und Aufwandsbelastungen

Beispiel:

Die Unternehmerin Hannah Wetzel benötigt für den Kauf einer Maschine ein Darlehen über 120000,00 EUR für die Dauer von 6 Jahren. Ihre Hausbank bietet ihr folgende Konditionen an: Nominalzins 4%, Auszahlung 100%, Tilgung nach Wunsch.¹

Aufgaben:

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



mvurl.de/12m9

Lösungen:

Zu 1.1: Fälligkeitsdarlehen (endfälliges Darlehen)

Jahr	Darlehen Jahresanfang	Zinsen	Tilgung	Darlehen Jahresende	Geldmittelabfluss
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

¹ Zur Vereinfachung erfolgen die gewählten bzw. vereinbarten Tilgungen jeweils am Ende des Kalenderjahres.

Beim **Fälligkeitsdarlehen** steht das gesamte Darlehen bis zum Ende der Laufzeit zur Verfügung. Der Geldmittelabfluss 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 Jahresanfang	Zinsen	Tilgung	Darlehen Jahresende	Geldmittelabfluss
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. Der Geldmittelabfluss durch Zins- und Tilgungsanteil sinkt während der Darlehenslaufzeit.

Zu 1.3: Annuitätendarlehen

Jahr	Darlehen Jahresanfang	Zinsen	Tilgung	Darlehen Jahresende	Geldmittelabfluss
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 (der Geldmittelabfluss) aus der Summe der jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen. Hier ist die Annuität jedoch jährlich gleichbleibend und sorgt für einen ausgewogenen Geldmittelabfluss. 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 = Zinssatz : 100
n = Laufzeit in Jahren

Im vorliegenden Falle beträgt der Annuitätenfaktor 0,190762.

Zu 2.: Beurteilung der Liquiditätsbelastungen (der Geldmittelabflüsse)

- 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	Darlehensgesuch und Darlehensantrag¹	Ausgangspunkt der Darlehensfinanzierung sind meistens die unverbindlichen Darlehensanfragen und/oder verbindliche Darlehensanträge der (möglichen) Kreditnehmer zur Aufnahme von Darlehen (zum Abschluss von Darlehensverträgen).
2	Prüfung der Kreditwürdigkeit und Kreditfähigkeit (Bonitätsprüfung) des Kreditnehmers²	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	Abschluss und Inhalt des Darlehensvertrages	Ist der Kreditsuchende kreditwürdig und kreditfähig, wird der Darlehensvertrag abgeschlossen, in dem alle wichtigen Darlehensbedingungen enthalten sind.
4	Bereitstellung des Darlehens	Nach Abschluss des Darlehensvertrages wird das Darlehen (das „Geld“) von den Banken z. B. auf einem besonderen Darlehenskonto zur Verfügung gestellt.
5	Darlehensüberwachung	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	Auflösung des Vertragsverhältnisses	Nach der Erfüllung aller Verpflichtungen durch den Darlehensnehmer ist das Vertragsverhältnis beendet. Die Vereinbarungen zwischen der Bank und dem Darlehensnehmer über die Kreditsicherheiten erlöschen.
Sonderfall: Darlehenskündigung		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 Formularsätze 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. Insofern 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
Existenzbedürfnisse	Sie sind körperliche Bedürfnisse. Sie müssen befriedigt werden. Ihre Befriedigung ist lebensnotwendig.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hunger bzw. Durst stillen wollen. ■ Das Bedürfnis, sich vor Kälte bzw. dem Erfrieren schützen zu wollen.
Kulturbedürfnisse	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"> ■ Sich modisch kleiden wollen. ■ Der Wunsch nach einer Ferientour. ■ Ein eigenes Auto fahren wollen.
Luxusbedürfnisse	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"> ■ Eine sehr teure Luxusuhr tragen. ■ Eine Villa mit Swimmingpool und/oder ■ eine Segeljacht besitzen wollen.

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
Individualbedürfnisse¹	Sie richten sich auf Güter, die der Einzelne 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.
Kollektivbedürfnisse²	Sie werden mit Gütern befriedigt, die allen 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
offene Bedürfnisse	Bei offenen Bedürfnissen handelt es sich um solche Mangelempfindungen, die dem Einzelnen bewusst sind.	Im Anschluss an eine Doppelstunde Sport verspürt ein Schüler den Wunsch, etwas zu trinken, um seinen Durst zu löschen.
latente¹ Bedürfnisse	Sie sind beim Einzelnen unterschwellig 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.
manipulierte² Bedürfnisse	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 neuartige 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**¹ (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeug), die **Dienstleistungen**² (z. B. Beratung durch einen Rechtsanwalt, Unterricht, Durchführung eines Dauerauftrags durch die Bank) oder **Rechte**² (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
Konsumgüter	Güter, die der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung dienen, nennt man Konsumgüter (konsumieren: verzehren). Man spricht deshalb auch von Gegenwartsgütern .	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laptop ■ Smartphone ■ Motorroller ■ eine Kiste Mineralwasser
Produktionsgüter	Güter, die zur Herstellung (Produktion) von Wirtschaftsgütern benötigt werden, heißen Produktionsgüter. Weil die Produktionsgüter letztlich der Erzeugung von Konsumgütern dienen sollen, heißen sie auch Zukunftsgüter .	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rohstoffe ■ Fabrikgebäude ■ Transportanlagen ■ Werkzeuge ■ Maschinen

(3) Private und öffentliche Güter

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

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

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	private Güter <hr/> Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Smartphone ■ verstopfte Mautstraße 	Klubgüter <hr/> Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Feuerwehr ■ unverstopfte Mautstraße
	nein	Allmendegüter <hr/> Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Umwelt ■ verstopfte öffentliche Straße 	(rein) öffentliche Güter <hr/> Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ■ Landesverteidigung ■ nicht verstopfte öffentliche Straße

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

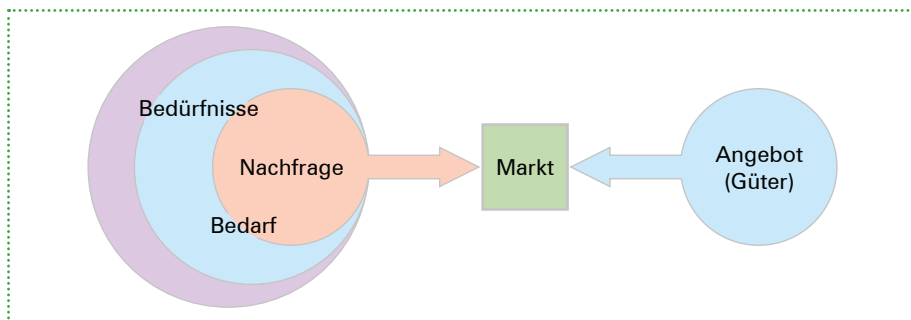
Die **Vielfalt** der öffentlichen Güter eröffnet ein breites Spektrum für Ansatzpunkte zur Schaffung **aktiver Beiträge** für mehr Klimaschutz.

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 CO₂-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!

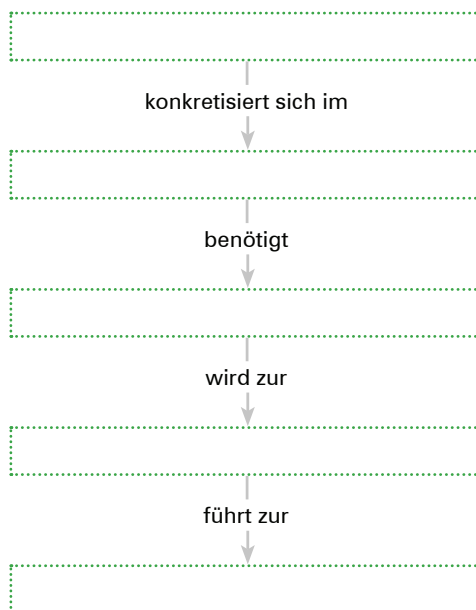


2. Vervollständigen Sie das nebenstehende Schaubild, indem Sie die folgenden Begriffe sachlogisch korrekt in die vorgegebenen Felder einfügen!

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



Vom Bedürfnis zur Nachfrage:



Vorlage



mvurl.de/mjbq

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

Vorlage



mvurl.de/mjbq

		Konsumrivalität möglich	
		ja	nein
Ausschlussprinzip möglich	ja	private Güter ■ ■ ■ MUSTER	Klubgüter ■ ■ ■ MUSTER
	nein	Allmendegüter ■ ■ ■ MUSTER	(rein) öffentliche Güter ■ ■ ■ MUSTER

- 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:

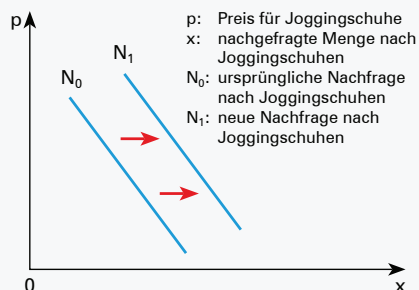
- Durch neue Studien wird belegt, dass regelmäßiges Joggen schon bei zwei Stunden pro Woche die durchschnittliche Lebenserwartung um mehrere Jahre ansteigen lässt. Diese Erkenntnis wird über einen längeren Zeitraum in verschiedenen Medien sehr umfangreich thematisiert. Daraufhin nimmt die Nachfrage nach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



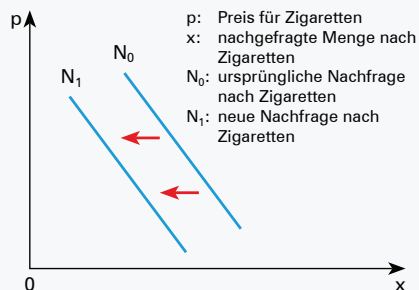
- Aufgrund der Antiraucherkampagne mag es sein, dass einige Haushalte das Rauchen ganz aufgeben bzw. einige Haushalte den Konsum senken. Die Nachfrage nach Zigaretten wird also bei gleichen Preisen und gleichbleibenden Einkommen insgesamt zurückgehen. Die Nachfragekurve verschiebt sich nach „**links**“.




Zunehmende Nachfrage nach Joggingsschuhen



Abnehmende Nachfrage nach Zigaretten






mvurl.de/z6ll

Bestimmungsfaktoren der individuellen Nachfrage

Die individuelle Nachfragekurve zeigt ...

... die geplante Menge eines Gutes, die ein Konsument zu unterschiedlichen Preisen erwerben möchte.



Bestimmungsfaktoren der individuellen Nachfrage

Preis des Gutes p_1

Bewegung auf der Kurve

Nachfrage **steigt** = Bewegung (rechts)

Nachfrage **sinkt** = Bewegung (links)

Preis anderer Güter p_2, \dots, p_n

Verschiebung der Kurve

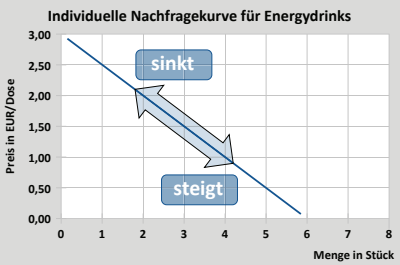
Nachfrage **nimmt zu** = Rechtsverschiebung

Nachfrage **nimmt ab** = Linksverschiebung

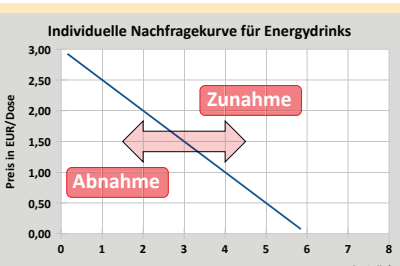
Einkommen y


Bedürfnisse u

Individuelle Nachfragekurve für Energydrinks



Individuelle Nachfragekurve für Energydrinks





mvurl.de/dv66

KOMPETENZTRAINING

Vorlage

72



mvurl.de/6xm7

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 Abogebühren und dem Bestand von Abonnements gibt. Die Beratungsgesellschaft konnte ermitteln, dass die im vergangenen Jahr durchgeführte Erhöhung der monatlichen Abogebühren 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

LS 1

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

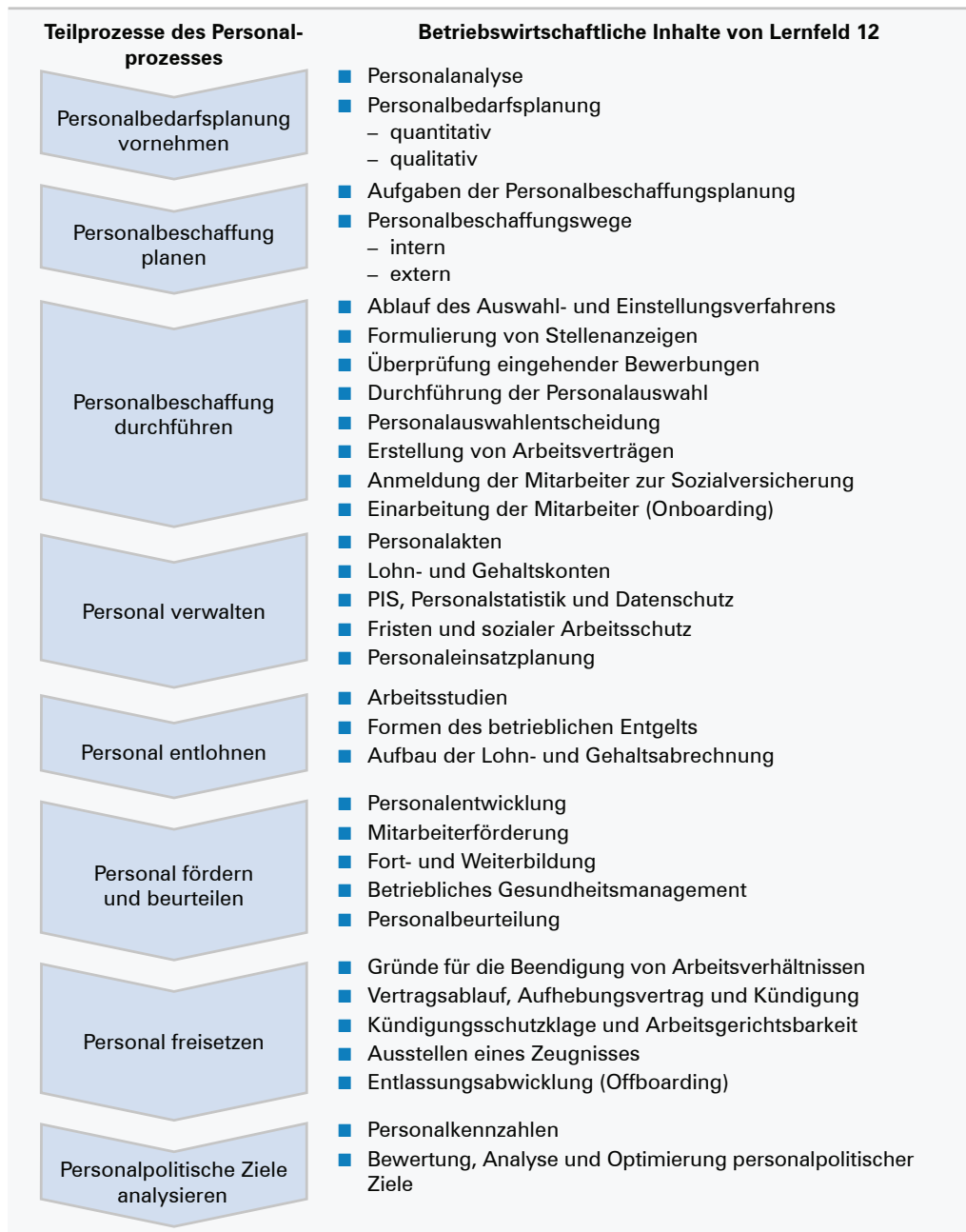
Die Ziele der Personalwirtschaft sind **nicht immer konfliktfrei**. Während hohe Gehälter und umfassende Sozialleistungen die Rentabilität auf kurze Sicht mindern und damit ökonomische Ziele beeinträchtigen, steigern sie langfristig die Arbeitsmotivation und die Betriebsbindung und unterstützen damit 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 Personalanalyse¹

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 Fachkräfteengpass 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 ²	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.)

1 Grundlage für die Personalanalyse sind die **Personalstatistik** und **Personalkennzahlen**. Die Personalstatistik wird ausführlich in Kapitel 6.4, S. 432f., und die Personalkennzahlen in Kapitel 11, S. 514ff., behandelt.

2 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**)¹ 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
Absatzprogramm	Die Absatzmenge wird verändert.	Die Kochwelt AG beschließt, die Absatzmenge an Küchen um 15% zu erhöhen. → erhöhter Personalbedarf in der Zukunft
Mitarbeiterstruktur	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%. → erhöhter Personalbedarf in der Zukunft

¹ **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
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ geringe Informationskosten ■ geringer Zeitverlust bei der Stellenbesetzung ■ geringe Verhandlungs- und Einarbeitungskosten ■ allgemeines Signal für Aufstiegschancen ■ Anreize durch offene Konkurrenz um knappe Aufstiegschancen ■ Qualifikationen bereits bekannt ■ Erhaltung betriebspezifischer Qualifikationen ■ geringes Risiko der Fehlbesetzung, da die Mitarbeiter und ihr Leistungsverhalten im Unternehmen bekannt sind und umgekehrt auch die Mitarbeiter das Unternehmen kennen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ größere Auswahlmöglichkeiten ■ höhere Leistungsbereitschaft, da die subjektiv eingeschätzte Arbeitsplatzsicherheit geringer ist ■ Erwerb neuartiger Qualifikationen, die betriebsintern nicht geschaffen werden können ■ Verhinderung von Betriebsblindheit ■ abgelehnte Bewerber haben keinen negativen Einfluss auf das Betriebsklima
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ möglicher Rückgang der Leistungsbereitschaft ■ Gefahr der Veralterung fachspezifischer Qualifikationen durch fehlende Anreize zur Weiterqualifizierung ■ Förderung von „Betriebsblindheit“ ■ abgelehnte Mitarbeiter können eine Absage als Niederlage empfinden, sich davon demotivieren lassen und im schlimmsten Fall das Betriebsklima vergiften ■ bestehende Beziehungen verhindern die Anwendung notwendiger, aber unliebsamer Maßnahmen (Verfälligung, Seilschaften) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ mangelnde Motivation des Personals durch fehlende Aufstiegsmöglichkeiten ■ gute Fachkräfte verlassen das Unternehmen und nehmen die aufgebauten Qualifikationen mit ■ Fehlbesetzungsrisiko ■ längere Einarbeitungs- und Eingewöhnungsphase ■ höhere Kosten und Zeitaufwand, z. B. durch die Nutzung von Stellenanzeigen, Personalberatern, Active Sourcing

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**¹ 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

- 88** 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!

3. Begründen Sie anhand der folgenden Fälle, um welche Art des Personalbedarfs es sich jeweils handelt!

Fälle:

- 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.

¹ **Chat:** engl. plaudern; **bot:** engl. Roboter.

4. 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 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!

5. 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 Luca Sailer KG legt für die Abteilung Versand die Personalbedarfsplanung für das kommende Jahr fest. Die Abteilungsleiterin Pia Dorn 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 Minijob-Basis eingestellt, was als eine Vollzeitstelle gerechnet wird.

Vorlage



mvurl.de/515r

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 die Abteilungsleiterin Pia Dorn bei der Erstellung des Personalbedarfsplans in ihre 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 Abbauzeit: 14 Stunden
 - Stammbesellschaft der Messegesellschaft: 11 Mitarbeiter

Aufgabe:

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

- 90** Die VBM Vereinigte Büromöbel AG (VBM AG), Bruchsal, 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		gewerb. 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!

Vorlage



mvurl.de/ts6r

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 Kaja Gros OHG hat 25 Mitarbeiter. Die Gesellschafterin der Klimatechnik Kaja Gros OHG möchte einen Industriekaufmann/eine Industriekauffrau neu einstellen.
Aufgabe:
Begründen Sie, ob die Gesellschafterin Kaja Gros 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!



LS 15

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

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 Industriekauffrau 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.

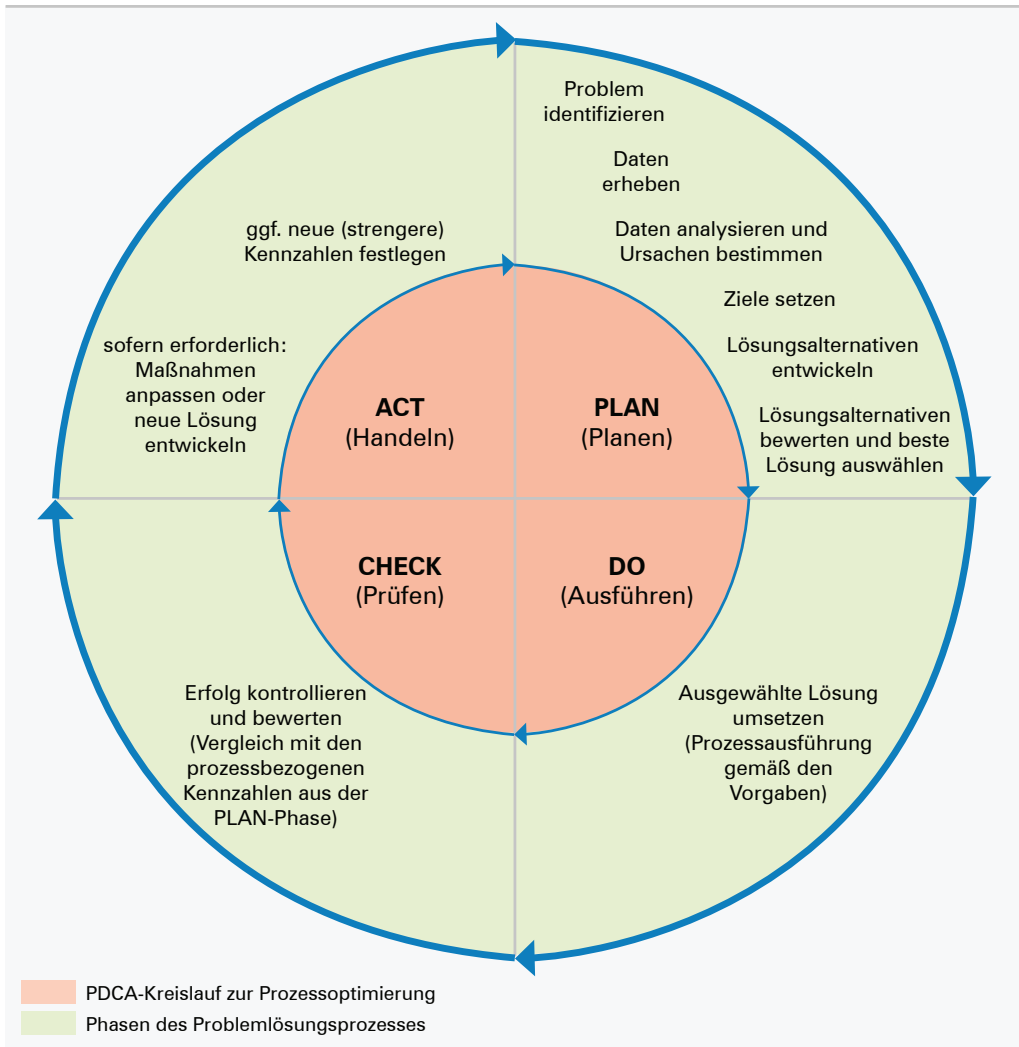


Das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung wird durch das wiederkehrende Durchlaufen der inneren und äußeren Regelkreise aus der Normenreihe DIN EN ISO 9001 erreicht.¹ Anlass hierfür ist in der Regel das Erreichen eines Überprüfungsintervalls (z. B. 1 x pro Jahr).

¹ Zum Prozessmodell des Regelkreises siehe Band 2, Lernfeld 6, Kapitel 7.5.3.

(2) PDCA-Kreislauf (Deming-Kreislauf)¹

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 Indicators² 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.

¹ William Edwards Deming gilt als der Erfinder dieser Managementmethode.

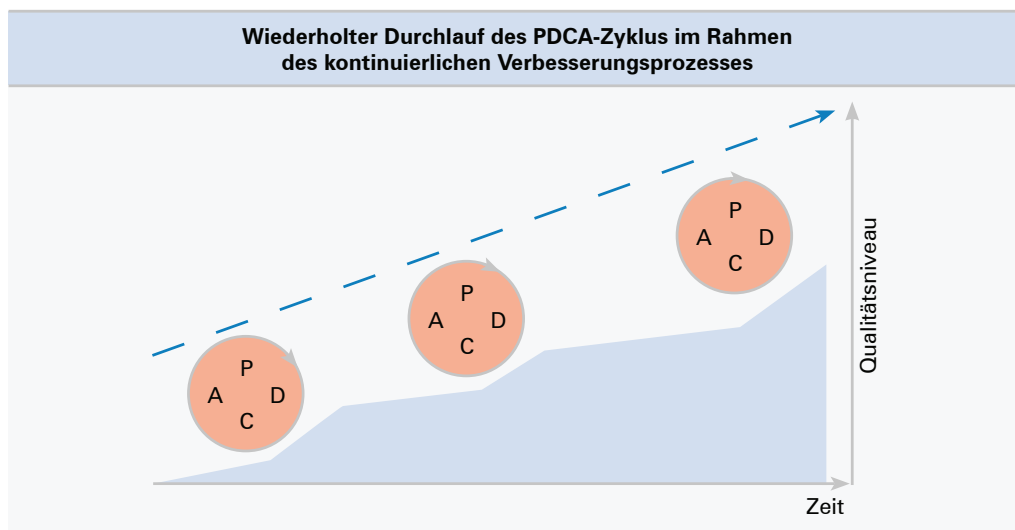
² **Key Performance Indicators:** Schlüssel-Kennzahlen. Näheres hierzu siehe Kapitel 3.3, S. 526f.

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 Indicators 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. in 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.

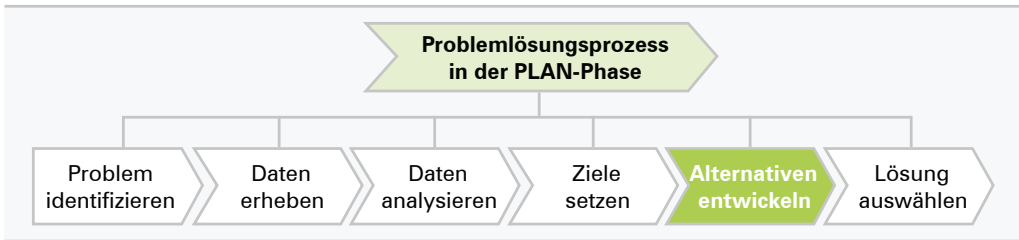
Mit jedem Durchlauf dreht sich das Rad weiter. Überall dort, wo dieses Verfahren der kontinuierlichen Verbesserung fest installiert ist, wird im Lauf der Zeit ein nach und nach höheres Qualitätsniveau erreicht.



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.

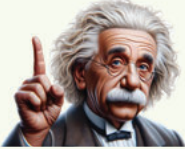
(5) Innovative Lösungsalternativen entwickeln



■ 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.¹

Kreativitätstechnik	Kurzbeschreibung
Brainstorming	<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, das kreative Potenzial erst „herausgepresst“ werden, weil es sonst verloren wäre.</p>

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

Kreativitätstechnik	Kurzbeschreibung
Brainwriting	<p>Die schriftliche Variante des Brainstormings bietet u.a. die folgenden Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Es kann über räumliche Distanz geführt werden (z.B. Internet). ■ Die Methode ist einsetzbar, wenn die Mitglieder untereinander noch nicht über das notwendige Vertrauensverhältnis für direktes Brainstorming verfügen. ■ Gruppendynamischer Spannungen werden umgangen. ■ Die Variante bietet mehr Anonymität und ist daher in besonderem Maße für sensible Themen geeignet.
Methode 6-3-5	<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>
Mindmapping	<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>
Metaplansequenz	<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"> ■ Metaplankarten und -streifen dienen der ■ Pinnwände zu deren ■ die strukturierte Methode zur <p>Informationserfassung, Sammlung, Ordnung und Visualisierung, konfliktfreien Kooperation und Entscheidung.</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 Gedanken-tiefe 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.

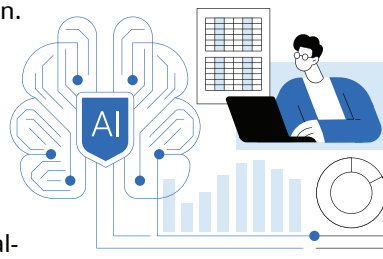
Auf die Mischung kommt es an! Das heißt: Bei der Auswahl der Teammitglieder ist es erfolgsentscheidend, dass sich durch eine wohlüberlegte Zusammensetzung der Arbeitsgruppen die positiven Stärken der einzelnen Charaktere in ihrer Wirkung entfalten können.



■ Entwicklung von Lösungsalternativen unter Verwendung einer generativen künstlichen Intelligenz (KI)¹

Will man von einer KI etwas wissen, muss man sie fragen. Dies geschieht durch sogenannte **Prompts**². 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

eigene Rolle	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.
Stil	Sagt etwas aus über die Tonalität, in der die KI die Anfrage beantworten soll (freundlich, aufgeschlossen, sarkastisch, professionell, sachlich, einfache Sprache).
Thema	Gibt Auskunft darüber, womit der Anfragende sich beschäftigt.
Szenario	Vorhandene Daten, auf denen die Anfrage beruht.

Basisprompt

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

2 **Prompt**: Aufforderung.

Stichwortverzeichnis

Symbole

5-W-Regel 393
360-Grad-Feedback 484

A

Abmahnung 502
abnutzbare Anlagegüter 80
abnutzbares Anlagevermögen 80
Abschreibung 81, 159
– auf Forderung 105
– auf GWG 90
Abschreibungsaufwandsquote 129
Abschreibungskreislauf 160
Abschwung 303, 311
Abwertung 360, 361
Abzahlungsdarlehen 173
Abzugsverfahren 473
Aggregation 241, 250
Akkordlohn 465
Akkordrichtsatz 466
Akkordzuschlag 466
aktive Rechnungsabgrenzung 48
aktive Außenhandelsbilanz 359
Aktivierungspflicht 76
Aktivierungsverbot 76
Aktivierungswahlrecht 76
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 394, 409
Allgemeinverbindlichkeit 421
Allmendegüter 209
Altersstruktur 374, 514
Altersvorsorge 472
amerikanisches Verfahren 342
analytische Personalbeurteilung 495
analytisches Verfahren der Arbeitsbewertung 455
analytische Urteilsfindung 407
Anbieter 232
Anbieterrente 255
andere Gewinnrücklagen 27
Anforderungsprofil 393, 406
Angebot 267
Angebotsoligopol 234
angebotsorientierte Konjunkturpolitik 314
Angebotsüberschuss 269
Angebotsverschiebungen 251
Anhang 35
Anhörung des Betriebsrats 502
Anhörungspflicht 418
Anlageintensität 119
Anlagendeckung 123
Anlagendeckungsgrad 123
Anlagenfinanzierung 123
Anlagequote 119
Anlagespiegel 35
Anlagevermögen 80
Anmelde- und Anzeigepflicht 281
Annuität 174
Annuitätendarlehen 173
Annuitätenfaktor 174
anomale Nachfrageelastizität 239
Anpassungsbildung 490
Ansatzstetigkeit 74
Anschaffungskosten 75, 80, 96
Anschaffungskostenprinzip 73, 80
Anschaffungsnebenkosten 75
Anschaffungspreisminderungen 75
antizipative Rechnungsabgrenzung 46
antizyklische Fiskalpolitik 309
Anzahlung 182
ARA 48
Arbeitgebermarke 395
Arbeitnehmerdatenschutz 434
Arbeitnehmer-Pauschbetrag 474
Arbeitnehmerüberlassung 384
Arbeit (Produktionsfaktor) 214
Arbeitsablaufstudie 450
Arbeitsbereicherung 488
Arbeitsentgelt 416, 472
Arbeiterweiterung 489
Arbeitsförderung 477
Arbeitsgemeinschaft 273
Arbeitskosten 355
Arbeitslosenquote 288
Arbeitslosenversicherung 476
Arbeitsmedizin 493
Arbeitsort 416
Arbeitspapier 508
Arbeitsplatzexport 355
Arbeitsplatzwechsel 490
Arbeitsprobe 404
Arbeitsschutz 492
Arbeitsstrukturierung 488
Arbeitsteilung 219
Arbeitsunfähigkeit 418, 436
Arbeitsunfall 448
Arbeitsvertrag 415
– Befristung 418
Arbeitswertstudie 450
Arbeitszeit 416
Arbeitszeiterfassung 447
Arbeitszeitflexibilisierung 443
Arbeitszeitgesetz 442
Arbeitszeitkonto 444
Arbeitszeitkorridor 421
Arbeitszeitstudie 450
Arbeitszeugnis 506
Assessment-Center 405
atypische Nachfrage 239
aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen 273, 279
Aufhebungsvertrag 499
Auflassung 75
Auflösungsvertrag 499
Aufschwung 303

Aufstellungspflicht (Jahresabschluss) 21
 Aufstiegsfortbildung 490
 Auftragszeit 461
 Aufwandsstruktur 129
 Aufwands- und Ertragsstruktur 129
 Aufwertung 360
 Ausfallbürgschaft 192
 Ausführungszeit 462
 Ausgleichsabgabe 439
 Ausgleichsfunktion 259
 Auskunftsrecht 434
 Ausschlussprinzip 208
 Außenbeitrag 365
 Außenfinanzierung 156, 165
 Außenhandel 365
 Außenhandelsbilanzdefizit 360, 362
 Außenhandelsbilanzüberschuss 360, 362
 außenwirtschaftliche Beziehung 217
 außenwirtschaftliches Gleichgewicht 289, 364
 außerordentliche Kündigung 502
 außerplanmäßiger Abschreibung 81
 Aussperrung 422
 Austrittsgespräch 509
 Auszahlung 152
 Auszahlungsbetrag 473
 Auszubildendenquote 514
 autonome Arbeitsgruppen 489

B

Bankdarlehen 170
 Barauszahlung 470
 Barliquidität 125
 Barrierefreiheit 394
 Basisprompt 533
 BDSG 435
 Bedarf 206
 Bedarfsanfrage 378
 Bedürfnis 203
 befristeter Arbeitsvertrag 418
 befristete Transaktion 340
 Begrüßung 425
 Beitragsbemessungsgrenze 476
 beizulegender Zeitwert 97
 Belästigung 409
 BEM-Maßnahme 492
 Benachteiligung 409
 Benachteiligungsverbot 409
 Bereitstellungszinsen 171
 Berichtigungsbuchung 42
 Berichtigungsrecht 434
 Berufsfreiheit 228
 Berufsgenossenschaft 477
 Berufung 506
 Beschäftigung 288
 Beschwerde 506
 Beteiligungsfinanzierung 157, 165
 Beteiligungslohn 469
 betriebliche Arbeitsteilung 219
 Betriebliches Gesundheitsmanagement 492

Betriebsarzt 493
 Betriebsordnung 423
 Betriebsrat 378, 383, 391, 448, 500
 Betriebsvereinbarung 418
 Betriebsvermögensvergleich 71
 Bewerbungsschreiben 397
 Bewerbungsunterlagen 391
 Bewertung 69, 73
 – bebaute Grundstücke 85
 – der Forderung 102
 – des Anlagevermögens 80
 – des Umlaufvermögens 96
 – geringwertige Anlagegüter 94
 – Gläubigerschutz 73
 – von Bankdarlehen 113
 – von Schulden 110
 Bewertungsabschläge 340
 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
 Binnenwährung 358
 Blankokredit 191
 Boden (Produktionsfaktor) 214
 Bonität 190
 Bonitätsprüfung 175
 Boom 304
 Brainstorming 530
 Brainwriting 531
 Break-even-Point 248
 Briefkurs 108, 359
 Brückenteilzeit 445
 Bruttoentgelt 472
 Bruttoinlandsprodukt 293
 Bruttoinvestition 310
 Bruttonationaleinkommen 293
 Bruttowertschöpfung 296
 Buchgeldschöpfung 336
 Buchungsfehler 42
 Budgetierung 154
 Bundesarbeitsgericht 506
 Bundesdatenschutzgesetz 435
 Bundeskartellamt 278
 Bürgschaft 191

C

Cashflow 136
 Cashflow-Analyse 136
 Cashflow-Umsatzrendite 137
 Chancengleichheit 228, 377
 Coaching 488
 Containerschifffahrt 350

Corporate Design 395
 Corporate-Governance-Erklärung 38

D

Damnum 113, 171
 Darlehen 170
 Darlehensarten 173
 Darlehensfinanzierung 184
 Darlehensüberwachung 175
 Darlehensvertrag 170
 Datenerhebung 526
 Datenschutz 434
 Datenschutzbeauftragter 434
 Datenschutz-Grundverordnung 434
 Datenübertragbarkeit 434
 Deckungsgrad 123
 Deficit-Spending 313
 Deflation 325
 Deflationsspirale 325
 Dekarbonisierung 210
 Delkrederefunktion 188
 Deming-Kreislauf 522
 demografische Entwicklung 376
 Desk Sharing 445
 Devisenangebot 358
 Devisenkassamittelkurs 108, 111
 Devisennachfrage 358
 diagonaler Zusammenschluss 272
 Dienstleistungsbilanz 365
 Dienstleistungspflicht 418
 Dienstvertrag 415
 digitale Personalakte 429
 digitale Revolution 349
 digitales Recruiting 385
 digitale Transformation 521
 digitale Wirtschaftsgüter 94
 dingliche Sicherheit 195
 Direktorium 333
 Disagio 113, 171
 Diskriminierung 394, 439
 Dispositionskredit 177
 Diversität 377, 394, 514
 Diversity Management 517
 DSGVO 434

E

effektiver Jahreszinssatz 172
 Eigenfinanzierung 156
 Eigenkapital 23
 Eigenkapitalquote 121
 Eigenkapitalrentabilität 131
 Eigentum 228
 Eigentümergrundschild 199
 Eigentumsvorbehalt 193
 Eignungsprofil 403, 406
 Einarbeitungsplan 425
 einfacher Wirtschaftskreislauf 213
 einfaches Zeugnis 507
 Eingliederungsmanagement 492

Einkommenspolitik 229
 Einkommensteuer 229, 312
 Einlagenfinanzierung 165
 einwandfreie Forderung 103
 Einzahlung 152
 Einzahlungsüberschuss 136
 Einzelakkord 466
 Einzelarbeitsvertrag 415
 Einzelbewertung 74, 104
 einzugsbedingte Liquidität 125
 elastische Nachfrage 240
 E-Learning 491
 ELStAM 475
 Employer Branding 395
 Entgelt 464
 Entgeltabrechnung 472
 Entgeltfortzahlung 418, 436
 Entgeltkorridor 421
 Entlassungsabwicklung 508
 Entscheidungswerttabelle 407
 Entstehungsrechnung 295
 Entwicklungsplan 485, 517
 Erbrecht 228
 Erfolgsanalyse 128
 Erfolgsbeteiligung 469
 Erfolgskennzahlen 128
 Erfüllungsbetrag 110, 112
 Ergebnisanalyse 129
 Ergebnisverwendungsbeschluss 29
 Ersatzinvestition 146, 310
 Ertragsbeteiligung 470
 Ertragsstruktur 129
 erweiterter Eigentumsvorbehalt 194
 erweiterter EZB-Rat 334
 erweiterter Wirtschaftskreislauf 215
 Erweiterungsinvestition 146
 Erwerbspersonen 288
 Erziehungsfunktion 259
 Europäisches System der Zentralbanken 334
 Eurosystem 334
 Existenzbedürfnisse 204
 expansive Fiskalpolitik 309
 Export 217, 359
 Exportabhängigkeit 354
 Exportüberschüsse 289
 externe Personalbeschaffung 384
 EZB-Rat 334

F

Fachkräfteengpass 374
 Factoring 188, 193
 Faktormarkt 233
 Fälligkeitsdarlehen 173, 179
 Feedback 485
 Festdarlehen 173
 Festpreis 269
 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 309
 - Fiskus 309
 - fixe Kosten 246
 - Flächentarifvertrag 421
 - Fluktuationsrate 515
 - Förderprogramm 377
 - Forderungsausfall 102
 - Forderungsintensität 120
 - Forderungsquote 120
 - Forderungsumschlag 139
 - Forschungskosten 77
 - Fortbildung 490
 - freie Güter 207
 - freie Marktwirtschaft 225
 - freier Wettbewerb 226
 - Fremdfinanzierung 156, 170
 - Fremdkapitalquote 121
 - Fremdkapitalzinsen 132
 - Fremdwährungsforderung 107
 - Fremdwährungsverbindlichkeiten 110
 - Friedenspflicht 423
 - Fristengleichheit 123
 - Frühindikatoren 307
 - Funktionen des Preises 259
 - Fürsorgepflicht 418
 - Fusion 230
 - Fusionskontrolle 280, 283
- G**
- Gebietskartell 275
 - Gefährdungsbeurteilung 492
 - Gegenwartsgüter 208
 - Gehalt 464
 - Gehaltskonto 430
 - Geldakkord 466
 - Geldillusion 329
 - Geldkreislauf 214
 - Geldkurs 359
 - Geldmengenwachstum 314
 - Geldwert 328
 - geldwerte Vorteile 472
 - gemildertes Niederstwertprinzip 73
 - Generalklausel 281
 - Genfer Schema 455
 - geringwertige Wirtschaftsgüter 90
 - Gesamtangebotskurve 250
 - Gesamtkapitalrentabilität 131
 - Gesamtkapitalumschlagshäufigkeit 133
 - Gesamtkostenverfahren 33
 - Geschäftsklimaindex 307
 - Geschäftsprozess 524
 - Gesellschafterschutz 70
 - Gesetz
 - der komparativen Kostenvorteile 221
 - der Massenproduktion 247
 - der Nachfrage 238, 256
 - des Angebots 249, 256
 - gegen Wettbewerbsbeschränkungen 230
 - gesetzliche Arbeitsförderung 477
 - gesetzliche Krankenversicherung 477
 - gesetzliche Pflegeversicherung 477
 - gesetzliche Rentenversicherung 477
 - gesetzliche Rücklage 32
 - gesetzliche Unfallversicherung 477
 - Gesundheitsförderung 492
 - Gesundheitsmanagement 492
 - Gesundheitsschutz 492
 - Gewerbefreiheit 227
 - Gewinnausschüttung 70
 - Gewinnbeteiligung 470
 - Gewinnbezugsrecht 29
 - Gewinnmaximierung 232
 - Gewinnquote 298
 - Gewinnschwelle 248
 - Gewinnthesaurierung 158
 - Gewinn- und Verlustrechnung, Gliederung 33
 - Gewinnvortrag 29
 - gewogene Durchschnittswertermittlung 98
 - gezeichnetes Kapital 23
 - Gleichbehandlung 228
 - Gleichbehandlungsgrundsatz 394
 - Gleichgewichtspreis 254
 - Gleitarbeitszeit 443
 - Going-concern-Prinzip 74
 - goldene Finanzierungsregel 123
 - Grad der Selbstfinanzierung 121
 - grenzüberschreitender Kapitalverkehr 349
 - große Kapitalgesellschaft 20
 - Grundbuch 197
 - Grundfreibetrag 474
 - Grundkündigungsfrist 500
 - Grundlohn 466
 - Grundpfandrecht 197
 - Grundschild 197
 - Gründungsinvestition 146
 - Grundzeit 462
 - Gruppenakkord 468
 - Gruppenarbeit 489
 - Güteprämie 468
 - Güterkreislauf 214
 - Gütermarkt 233
 - GuV-Rechnung 33
 - GWG 90
 - GWG-Sammelposten 93
- H**
- Habenzinsen 177
 - Handelsbilanz 70, 365
 - Hauptrefinanzierungsgeschäft 340
 - Hauptrefinanzierungsinstrument 343
 - Herstellungskosten 76

heterogene Zusammenschlüsse 272
Hochkonjunktur 304
Höchstpreis 268
Höchstwertprinzip 73, 110
Holding 275
holländisches Verfahren 342
Homeoffice 444
horizontale Bilanzkennzahlen 118
horizontaler Zusammenschluss 272
HRMS 431
Human Resources Management System 431
Hypothek 199

I

Ideensuche 530
Illiquidität 121
immaterielle Güter 208
immaterielle Investition 146
immaterielle Vermögensgegenstände 76
Imparitätsprinzip 73, 96, 111
Import 217, 359
Importabhängigkeit 353
importierte Inflation 289
Importüberschuss 290
Individualarbeitsvertrag 415
Individualismus 225
individuelles Angebot 246
Inflation 328
Inflationsrate 289, 328
Informationsfunktion 27
Informationspflicht 70
Informationsrecht 434
Inklusion 375
inklusive Sprache 394
Innenfinanzierung 156, 169
Insolvenz 121
Instandhaltungsaufwendung 62
Intensitätskennzahlen 129
Interessengemeinschaft 273
internationale Arbeitsteilung 221, 352
interne Personalbeschaffung 383
Inventurdifferenz 42
Investierung 123
Investition 145, 310
Investitionsanlass 146
Investitionsart 146
Investitionsobjekt 146
Investitionsprozess 144
Investivlohn 470
Istbestand 42

J

Jahresabgrenzung 50
Jahresabschluss 17
Jahresabschlussanalyse 116
Jahresabschlussarbeit 41
Jahresarbeitszeit 444
Jahresfehlbetrag 29
Jahresüberschuss 29, 33, 128

Jobenlargement 489
Jobenrichment 488
Jobrotation 490
Jobsharing 443

K

kalkulatorische Abschreibung 159
Kapitalausstattung 121
Kapitalbedarfsermittlung 150
Kapitalbeschaffung 145
Kapitalbeteiligung 470
Kapitalbilanz 365
Kapitalfreisetzungseffekt 160
Kapital (Produktionsfaktor) 214
Kapitalrendite 133
Kapitalrentabilität 131
Kapitalrückfluss 145
Kapitalrücklage 24
Kartell 230, 274
Katalogverfahren 453
Käufermarkt 256
Kaufkraft 206, 328
Kennzahlen 526
Kennzahlenmethode 381
Kennziffersystem 529
Kernprozess 524
Keynes 309
Key Performance Indicators 514, 526, 529
KI 533
Kirchensteuer 475
kleine Kapitalgesellschaft 20
Kleinstkapitalgesellschaft 20
Klimaschutz 210
Klubgüter 209
Knappheit 208
Kollektivismus 225
komparative Kostenvorteile 352
Konditionenkartell 275
Konjunktur 303
Konjunkturzyklus 305
Konkurrenzbereich 265
Konsumentenrente 255
Konsumfreiheit 227
Konsumgüter 208
Konsumquote 216
Konsumrivalität 208
Konsumverzicht 216
kontinuierlicher Verbesserungsprozess 521
Kontokorrentkredit 177
Konvergenzkriterien 333
Konzern 275
KPI 526
Krankenversicherung 476
Kreativitätstechnik 530
Kredit 170
Kreditfähigkeit 175, 190
Kreditfinanzierung 157, 170, 184
Kreditkosten 178
Kreditsicherheit 190
Kreditvertrag 177

Kreditwürdigkeit 175, 190
 Kulturbedürfnisse 204
 Kundenbedürfnis 521
 Kündigung 416
 Kündigungsschutz 504
 Kündigungsschutzklage 505
 künstliche Intelligenz 533
 KVP 521

L

Lagebericht 37
 Landesarbeitsgericht 506
 laterale Zusammenschlüsse 272
 Leasing 183
 Lebensarbeitszeit 444
 lebenslanges Lernen 483
 Lebenslauf 397
 Leistungsbeteiligung 469
 Leistungsbilanz 365
 Leistungsforderung 46
 Leistungslohn 465
 Leistungsverbindlichkeit 46
 Lenkungsfunktion 259
 Liberalisierung 349
 Lichtbild 400
 Liefererkredit 181
 Lifo-Methode 98
 linearer Kostenverlauf 248
 liquide Mittel 124
 Liquidität 124, 141, 149
 Liquiditätskennzahlen 125
 Liquiditätsreserve 337
 Lohn 464
 Lohngruppenschlüssel 466
 Lohngruppenverfahren 453
 Lohnkonto 430
 Lohnquote 297
 Lohnsteuer 473
 Lohnsteuerbescheinigung 475
 Lohn- und Gehaltstarifvertrag 420
 Lombard 194
 Lösungsrecht 434
 Luxusbedürfnisse 204

M

Maastricht-Kriterien 333
 magisches Viereck 287, 290
 Managementprozess 524
 Manteltarifvertrag 420
 marginaler Zinssatz 342
 Marktabgrenzung 283
 Marktangebot 250
 Marktangebotskurve 250
 Marktart 233
 Marktbeherrschung 280
 Marktformen 233
 marktkonformer Eingriff 267
 marktconträrer Eingriff 268
 Markttransparenz 236
 Marktwirtschaft 283

Maßgeblichkeitsprinzip 71
 Materialaufwandsquote 129
 materielle Güter 208
 materielle Investition 146
 Mengenkartell 275
 Mengentender 342
 Mentoring 488
 Mentoring-Programm 426, 485
 Metaplansequenz 531
 Methode 6-3-5 531
 Migrant 375
 Mindestkapital 24
 Mindestlohn 269, 419
 Mindestpreis 269
 Mindmapping 531
 Ministererlaubnis 281
 Minutenfaktor 467
 Missbrauchsaufsicht 279
 Mitarbeiterbindung 517
 Mitarbeiterstruktur 375
 Mittelherkunft 145
 Mittelstandskartell 279
 Mittelverwendung 145
 Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellung 391
 monetäres Umlaufvermögen 126
 Monetarismus 314
 Monopol 234
 monopolistischer Spielraum 265
 multiple Geldschöpfung 336
 Mutterschaftsgeld 438
 Mutterschutz 437

N

Nachfrage 267
 Nachfrageklücke 257
 nachfrageorientierte Konjunkturpolitik 309
 Nachfrager 232
 Nachfragerrente 255
 Nachfrageüberschuss 268
 nachschuldnerische Bürgschaft 192
 Nachweisgesetz 415
 NachwG 415
 nationale Arbeitsteilung 220
 Nettoentgelt 473
 Nettoinlandsprodukt 296
 Nettoinvestition 310
 Nettopersonalbedarf 380
 Nettoproduktionsabgabe 296
 Nettowertschöpfung 296
 Neuinvestition 310
 nicht abnutzbares Anlagevermögen 84
 nicht-monetäre Ursachen der Inflation 330
 Niederstwertprinzip 73
 nominales Bruttoinlandsprodukt 293
 Nominalkapital 23
 Nominallohn 329
 Normalleistung 461
 Nullwachstum 292
 Nutzenmaximierung 232
 Nutzungsprämie 468

O

oberer Wendepunkt 303
 Offboarding 508
 offene Rücklagen 24
 offenes Factoring 188
 offene Wirtschaft 217
 offene Zession 193
 Offenlegungspflicht (Jahresabschluss) 21
 öffentliche Auftragsvergabe 284
 öffentlicher Glaube 197
 Oligopol 234
 Onboarding 425
 One-to-five-Rate 125
 One-to-one-Rate 125
 Online-Bewerbungsverfahren 384
 Online-Kurs 491
 Online-Recruiting 386
 Operate-Leasing 184
 ordentliche Kündigung 500
 Ordnungspolitik 286
 organisierter Markt 20
 Outdoor Training 488

P

passive Außenhandelsbilanz 361
 passive Rechnungsabgrenzung 51
 Pauschalbewertung 104
 Pensionsrückstellung 62
 Periodenabgrenzung 74
 periodengerechte Erfolgsermittlung 46
 Personalabbau 498
 Personalanforderung 378
 Personalaufwandsquote 129
 Personalauswahl 390, 401
 Personalauswahlentscheidung 406
 Personalauswahlverfahren 390
 Personalbedarf 379
 Personalberater 384
 Personalbeschaffung 383
 Personalbewegung 432
 Personalbindung 426, 517
 Personaleinsatzplanung 446
 Personalentwicklung 483, 516
 Personalförderung 487
 Personalführung 515
 Personalgrundkosten 464
 Personalinformationssystem 431
 Personalkennzahl 514
 Personalkredit 191
 Personalleasing 384
 Personalnebenkosten 464
 Personalprozess 373
 Personalstatistik 432
 Personalstruktur 432, 514
 Personalverwaltung 429
 Personalwirtschaft 372
 personelle Überdeckung 498
 personenbezogene Daten 434
 Pfandkredite 340

Pfandrecht 194, 197
 Pflegeversicherung 476
 PIS 431
 planmäßige Abschreibung 81
 Polypol 233
 Poolabschreibung 90
 Postkorb-Übung 406
 Potenzialanalyse 484
 PRA 51
 Präferenz 237
 Praktikerformel 137
 Praktikum 487
 Prämienlohn 468
 Präsenzindikator 307
 Preisgesetze 258
 Preisindex 326
 Preiskartell 274
 Preisniveau 289
 Preisstabilität 289
 Preisuntergrenze 246
 Primäreinkommen 365
 private Güter 209
 Privateigentum 228
 Probearbeitsverhältnis 436
 Probezeit 416, 435
 Problemlösungsprozess 521
 produktionsbedingte Liquidität 125
 Produktionsfaktor 214
 Produktionsgüter 208
 Produzentenrente 255
 Profilabgleich 406
 Profiling 434
 Projektgruppeneinsatz 489
 Prompt 533
 Prozess der kontinuierlichen Verbesserung 521
 Prozesspolitik 286
 Prüfungspflicht (Kapitalgesellschaft) 21
 Punktmarkt 236, 254

Q

qualifiziertes Zeugnis 507
 Qualitätsvermutungseffekt 239
 quantitative Ziele 287
 Quote 118, 129
 Quotenkartell 275

R

Rahmentarifvertrag 420
 Rangfolgeverfahren 453
 Ratendarlehen 173
 Rationalisierungsinvestition 146
 Rationalisierungskartell 274
 Realisationsprinzip 73, 96, 111
 Realkredit 191
 Reallohn 329
 Rechnungsabgrenzung 46
 Recht auf Datenübertragbarkeit 434
 Recht auf Vergessenwerden 434
 REFA 450
 REFA-Zeitaufnahme 461

- Referenz 400
 regionale Strukturpolitik 322
 Reinvestition 310
 Rekrutierung 517
 Rentabilität 130, 149
 Rentenversicherung 476
 Restposten 365
 restriktive Fiskalpolitik 309
 Return on Investment 133
 Return on Sales 132
 Rezession 304
 Richterrecht 281
 ROI 133
 rollierende Arbeitszeit 444
 Rückflussfinanzierung 159
 Rücklage 24, 163
 Rückstellungen 28, 47, 61, 168
 Rückzahlungsbetrag 110
 Rüstzeit 462
- S**
- Sabbaticals 444
 Sachinvestition 146
 Sachkredit 184
 Sachwert 329, 472
 Saldo der Leistungsbilanz 364
 Sale-and-lease-back 162
 Sammelpostenverfahren 93
 Schattenwirtschaft 299
 Schichtarbeit 444
 Schlichtung 422
 Schulden 110
 Schuldenuhr 314
 Schuldverschreibungen 343
 Schutzinvestition 146
 Schwarzmarkt 268
 schwerbehinderte Menschen 439
 Schwerbehindertenvertretung 439
 schwerbehinderter Mitarbeiter 375
 sektorale Strukturpolitik 322
 Sekundäreinkommen 365
 Selbstfinanzierung 157, 163
 selbstschuldnerische Bürgschaft 192
 Selbststeuerungsmechanismus des Marktes 232
 Selbstverantwortung 227
 Serviceprozess 524
 sexuelle Belästigung 409
 Sicherungsübereignung 195
 Signalfunktion 259
 situative Verfahren 404
 Snob-Effekt 239
 Snob-Value 239
 Soft Skills 393, 407
 Sollbestand 42
 Sollzinsen 171, 177
 Sondervergütungen 472
 Sorten 359
 Sozialauswahl 504
 soziale Bindung des Eigentums 228
 soziale Kosten 299
 sozialer Ausgleich 226
 Sozialpartnerschaft 420
 Sozialplan 424
 Sozialpolitik 229
 sozial ungerechtfertigte Kündigung 504
 Sozialversicherung 424, 476
 Sozialversicherungsbeitrag 229, 476
 Sparquote 216
 Spätindikator 307
 spezielle Wirtschaftspolitik 286
 Staat 217
 staatliche Nachfrage 311
 staatlicher Eingriff in die Preisbildung 267
 Staatsnachfrage 311
 Stabilität des Preisniveaus 289
 Staffelarbeitszeit 443
 Staffelform (GuV-Rechnung) 33
 Standardtender 341
 Stellenausschreibung 393
 Stellenbeschreibung 382, 393
 Stellenplanmethode 381
 Steuerbilanz 71
 Steuergerechtigkeit 72
 steuerpflichtiger Periodenerfolg 71
 Stichtagsprinzip 74
 stille Reserve 140
 stille Rücklage 28, 163
 stille Selbstfinanzierung 163
 stille Zession 193
 Streik 422
 strenges Niederstwertprinzip 73, 96
 Strukturbilanz 116
 Strukturpolitik 286
 Stückgeldakkord 466
 Stückkosten 247
 Stückzeitakkord 467
 Stufenwertzahlverfahren 456
 Subsidiaritätsprinzip 227
 Subvention 217
 Subventionsverbot 284
 summarische Personalbeurteilung 494
 summarische Urteilsfindung 407
 Syndikate 273
- T**
- Tagesarbeitszeit 443
 Tageskurs 111
 Tageswert 78
 Tarifautonomie 420
 Tarifbindung 421
 Tariföffnungsklauseln 421
 Tarifpartei 420
 Tarifpartner 420
 Tarifvertrag 416, 418, 420
 Tätigkeitszeit 462
 Teilwert 82
 Teilwertabschreibung 82
 Teilzeitarbeit 443
 Tendenzbetrieb 402
 Terminprämie 468

Testverfahren 405
 Time to fill 515
 Träger der Sozialversicherung 477
 Traineeprogramm 488
 Transferzahlung 229
 transitorische Rechnungsabgrenzung 46
 Trend (Wachstumspfad) 305
 Trust 276
 Turbo-Globalisierung 347

U

Überbeschäftigung 288
 Überfinanzierung 152
 Überstundenquote 515
 Überziehungszinsen 177
 Übrige sonstige Forderungen 54
 Übrige sonstige Verbindlichkeiten 55
 Umlaufintensität 119
 Umlaufvermögen 96
 Umsatzerlöse 33
 Umsatzerlösquote 129
 Umsatzrentabilität 132
 Umschlagshäufigkeit der Forderungen 139
 Umschlagskennzahl 139
 Umweltpolitik 230
 uneinbringliche Forderung 103
 unelastische Nachfrage 240
 Unfallversicherung 476
 ungewisse Verbindlichkeiten 62
 Unterbeschäftigung 288
 Unterfinanzierung 152
 Unternehmensverband 272
 Unternehmensziel 529
 Unternehmungsgesellschaft 27
 Unternehmerrentabilität 131
 Unternehmungsrentabilität 131
 unvollkommener Markt 233, 237
 unvollkommenes Polypol 264
 Urabstimmung 422
 Urlaub 416

V

variable Kosten 246
 Verbindlichkeitspiegel 37
 Verbraucherpreise 362
 Verbraucherpreisindex 326
 Verkäufermarkt 256
 Verkehrshypothek 199
 Verlängerter Eigentumsvorbehalt 194
 Verlustvortrag 29, 32
 Vermögensänderungsbilanz 365
 Vermögensaufbau 120
 Vermögensstruktur 119
 Vermögensumschichtung 160, 162
 vermögenswirksame Leistungen 472
 Verpfändung 194
 Verschuldungsgrad 121
 Versicherungspflichtgrenze 476
 Versorgungsstaat 227
 Verteilungsrechnung 297

Verteilzeit 462
 Verteilzeitfaktor 381
 vertikale Bilanzkennzahlen 118
 vertikaler Zusammenschluss 272
 Vertragsfreiheit 227
 Vertrauensarbeitszeit 443
 Verwendungsrechnung 296
 Volkseinkommen 297
 Vollbeschäftigung 288
 vollkommener Markt 233
 vollständiger Wirtschaftskreislauf 217
 Vollzeit-Teilzeit-Verhältnis 514
 Vorausabtretung 194
 Vorbehaltseigentum 193
 Vorgabezeit 467
 Vorratsintensität 120
 Vorratsquote 120
 Vorratsvermögen 96
 Vorsichtsprinzip 73
 Vorstellungsgespräch 401
 Vorstellungskosten 404
 vorübergehende Wertminderung 81

W

Wägungsschema 326
 Warenkorb 326
 Warenkredit 181
 Wartezeit 462
 Wechselkursbildung 358
 Weiterbildung 490, 517
 Welthandelsorganisation (WTO) 351
 Wertansätze in der Bilanz 73
 Wertaufholungsgebot 83
 Wertaufholungsprinzip 73
 Wertobergrenze 76
 Wertschöpfung 524
 Wertuntergrenze 76
 Wettbewerbskontrolle 284
 Wettbewerbspolitik 230
 Wettbewerbsverbot 418
 wirtschaftliche Güter 208
 Wirtschaftskreislauf 213
 Wirtschaftsordnung 224
 Wirtschaftswachstum 290
 Wochenarbeitszeit 444
 Wohlstandsgewinn 349
 Work-Life-Learn-Balance 433

Z

Zahlungsbilanz 289, 364
 Zahlungsbilanzungleichgewicht 366
 Zahlungsfähigkeit 124
 Zeitakkord 467
 Zeitarbeit 384
 Zeiterfassungssystem 447
 zeitliche Erfolgsabgrenzung 46
 Zeitlohn 465
 Zentralverwaltungswirtschaft 225
 Zession 192
 Zeugnis 400, 506

Zeugniscode 508
 Zielharmonie 290
 Zielindifferenz 290
 Zielkonflikt 290
 Zielvereinbarungen 494
 Zielvereinbarungsgespräch 484
 Zinsen 178

Zinstender 342
 Zugangsbewertung 80
 Zukunftsgüter 208
 Zusammenschlusskontrolle 283
 Zuschreibung 83, 97
 Zuteilungssystem 268
 zweifelhafte Forderung 103

Bilderverzeichnis

S. 3: #1970 – www.colourbox.de • **S. 4:** #85 – www.colourbox.de • **S. 144:** Rawpixel Ltd. • **S. 147:** Ingo Bartussek – Fotolia.com • **S. 206:** pixel-shot.com (Leonid Yastremskiy) • **S. 220:** Erwin Wodicka – www.colourbox.de • **S. 232:** Dragos Condrea • **S. 278:** Bundeskartellamt • **S. 287:** dpa-Globus 017522 • **S. 308:** dpa-Globus 018054 • **S. 326:** dpa-Globus 015981 • **S. 327:** dpa-Globus 015981 • **S. 348:** dpa-Globus 017396 • **S. 350:** dpa-Globus 017795 • **S. 351:** dpa-Globus 14383 • **S. 353:** dpa-Globus 017647 • **S. 354:** dpa-Globus 015330 • **S. 354:** dpa-Globus 017648 • **S. 356:** siraphol siricharattakul • **S. 356:** Stephan Pietzko • **S. 364:** dpa-Globus 017432 • **S. 404:** Michal Popiel – Fotolia.com • **S. 406:** jat306@hotmail.com • **S. 406:** pressmaster – Fotolia.com • **S. 421:** dpa-Globus 018001 • **S. 425:** lightpixel – Fotolia.com • **S. 442:** Freepik Company S.L. –www.freepik.com • **S. 466:** #105565 – www.colourbox.de • **S. 493:** dpa-Globus 017028 • **S. 507:** benkruse.net •