

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

---

Verfasser:

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

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

**Alfons Kaier**, Dipl.-Hdl.

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

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

\* \* \* \* \*

9. Auflage 2023

© 2008 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)  
[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0540-09-DS

## Vorwort

Das Schulbuch deckt die in den **neuen Rahmenrichtlinien** formulierten Ziele und Inhalte der Qualifikationsphase (13. Schuljahrgang) für das profilbildende Fach „Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling“ am Beruflichen Gymnasium Wirtschaft in Niedersachsen ab.

### Lerngebiet 5

Beschaffungs- und Personalvorgänge gestalten

### Lerngebiet 6

Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens beurteilen

- Im vorliegenden Buch werden alle von den Rahmenrichtlinien verlangten fachsystematischen Aspekte und Strukturzusammenhänge aufgezeigt. Das Wissen wird in Form von klar strukturierten Einheiten dargeboten. Viele Merksätze, Beispiele und Schaubilder tragen zur Veranschaulichung bei. Mit der Erarbeitung der **Strukturzusammenhänge** können Zielkonflikte herausgestellt und **Problemlösungsansätze** aufgezeigt werden.
- Am Ende eines jeweiligen Abschnitts finden sich umfangreiche Möglichkeiten für die Lernenden, die angestrebten **Kompetenzen** zu **trainieren**. Dabei bietet das Autorenteam ein breites Spektrum an Aufgabenstellungen und legt besonders großen Wert auf die Anwendung der Inhalte.
- In den Rahmenrichtlinien wird der Fokus auf berufliche Handlungsprozesse unter Beachtung eines **ganzheitlichen Kompetenzverständnisses** gerichtet. Als Möglichkeit zum kompetenzorientierten Lernen, zur Vertiefung, zum individualisierten Lernen und für das Unterrichtsfach „Praxis der Unternehmung“ eignet sich hierfür das mit dem Schulbuch abgestimmte **„Arbeitsheft BRC – Qualifikationsphase – 13. Schuljahrgang“** (Mercur-Nr. 1540).

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

*Die Verfasser*

# Inhaltsverzeichnis

## Lerngebiet 5

### Beschaffungs- und Personalvorgänge gestalten

<b>1</b>	<b>Bedarfsplanung durchführen, Einsatzgüter klassifizieren und diese den Bereitstellungsprinzipien zuordnen</b>	<b>13</b>
1.1	Bedarfsplanung	13
1.1.1	Bedarfsarten	13
1.1.2	Verfahren der Bedarfsrechnung	14
1.1.2.1	Vorstruktur	14
1.1.2.2	Bruttobedarfsrechnung	17
1.1.2.3	Nettobedarfsrechnung	18
1.2	Klassifikation der Güter durch ABC-/XYZ-Analyse	22
1.2.1	ABC-Analyse	22
1.2.2	XYZ-Analyse	25
1.3	Bereitstellungsprinzipien	27
1.3.1	Überblick	27
1.3.2	Bereitstellung durch Vorratshaltung	28
1.3.3	Bereitstellung ohne Vorratshaltung	28
1.3.3.1	Einzelbereitstellung im Bedarfsfall (Delivery on demand)	28
1.3.3.2	Bereitstellung aufgrund eines kontinuierlichen Bedarfs	29
<b>2</b>	<b>Beschaffungsstrategien vergleichen</b>	<b>33</b>
2.1	Festlegung der Beschaffungsstrategie	33
2.1.1	Begriff	33
2.1.2	Herleitung einer passgenauen Beschaffungsstrategie	34
2.1.2.1	Ansatz zur Herleitung von Beschaffungsstrategien	34
2.1.2.2	Klassifikation der Beschaffungsartikel	34
2.1.2.3	Entwicklung des Einkaufsportfolios	35
2.1.2.4	Interpretation des Portfolios und Entwurf der Beschaffungsstrategie	36
2.2	Sourcing-Konzepte ( Sourcing-Strukturen) als Handlungsfelder für die Beschaffungsstrategie	37
2.2.1	Überblick	37
2.2.2	Beschreibung der Sourcing-Konzepte	37
2.3	Möglichkeiten der Prozessoptimierung	43
2.3.1	E-Procurement	43
2.3.2	Internetauktionen	43
2.3.3	Elektronische Marktplätze	44
<b>3</b>	<b>Einsparpotenziale identifizieren durch Verwendung von Lagerprinzipien, von Ein- und Auslagerungsstrategien und die Berechnung von Lagerkennziffern</b>	<b>48</b>
3.1	Lagerprinzipien	48
3.1.1	Systematische Lagerplatzordnung	48
3.1.2	Chaotische Lagerplatzordnung	48
3.1.3	Freie Lagerplatzordnung innerhalb fester Bereiche	49
3.1.4	Eigen- oder Fremdlagerung	49
3.1.5	Ein- und Auslagerungsstrategien	50
3.2	Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung auf der Basis von Lagerkennzahlen	51
3.2.1	Arten der Lagerhaltungskosten	51
3.2.2	Festlegung von Mindest- und Meldebeständen	52
3.2.3	Berechnung von Lagerkennzahlen	53
3.2.3.1	Struktur- und Rahmenkennzahlen	53

3.2.3.2	Wirtschaftlichkeitskennzahlen	55
3.2.3.3	Prozessbezogene Kennzahlen	56
3.3	Optimale Bestellmenge	57
3.3.1	Überblick	57
3.3.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	57
3.4	Risiken einer fehlerhaften Lagerplanung	60
<b>4</b>	<b>Logistik und Supply Chain Management gestalten</b>	<b>64</b>
4.1	Begriff und Aufgaben der Logistik	64
4.2	Bedeutung der Logistik	64
4.3	Supply Chain Management als abgestimmtes Beschaffungs- und Lagerkonzept	65
4.4	Ansätze zur Optimierung des Supply Chain Managements	66
4.4.1	Optimierung mit dem Fokus auf Material	66
4.4.2	Optimierung mit dem Fokus auf Prozesse	67
<b>5</b>	<b>Veränderungen der Arbeitswelt als Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel analysieren</b>	<b>69</b>
5.1	Begriff Industrie 4.0, Einordnung und Zusammenhänge	69
5.2	Historische Betrachtung	70
5.3	Veränderungen durch Industrie 4.0	71
5.4	Technologische Veränderungen	72
5.4.1	Entscheidende Antriebskräfte von Industrie 4.0	72
5.4.1.1	Moore'sches Gesetz	72
5.4.1.2	Bessere drahtlose Kommunikation	73
5.4.1.3	Miniaturisierung von Sensoren und Kameras	73
5.4.2	Wesentliche technologische Bausteine von Industrie 4.0	74
5.4.2.1	Künstliche Intelligenz	74
5.4.2.2	Robotertechnik	75
5.4.2.3	Big Data	76
5.4.2.4	Internet der Dinge	78
5.4.3	Smarte Produkte	80
5.4.4	Veränderte Geschäftsmodelle	81
5.5	Veränderung der Arbeitswelt und der Gesellschaft durch die Digitalisierung	83
5.5.1	Veränderungen der Arbeitswelt	83
5.5.1.1	Charakterisierung des Produktionsstandortes Deutschland	83
5.5.1.2	Ergebnisse zu den Beschäftigungseffekten der Digitalisierung	83
5.5.1.3	Folgerungen für den Einzelnen	91
5.5.2	Veränderungen der Gesellschaft	92
5.5.2.1	Bedingungsloses Grundeinkommen als möglicher Lösungsansatz	93
5.5.2.2	Verschlechterung der sozialen Sicherung	95
5.5.2.3	Modell zur Finanzierung eines bedingungslosen Grundeinkommens und Schaffung einer breiteren Basis für die sozialen Sicherungen	95
5.6	Internationalisierung	98
5.6.1	Antriebskräfte der Internationalisierung	98
5.6.2	Vorteile und Stärken der Internationalisierung	99
5.6.3	Nachteile und Schwächen der Internationalisierung	100
5.6.4	Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Gesellschaft	101
5.6.5	Gegenwärtige Zusatzbelastungen am Beispiel gestörter Lieferketten	101
<b>6</b>	<b>Personalbedarf planen und Möglichkeiten der Personalbeschaffung und Personalauswahl entwickeln</b>	<b>104</b>
6.1	Begriff und Ziele der Personalwirtschaft	104
6.2	Personalbedarfsplanung	105
6.2.1	Personalbedarf, Personalbedarfsplanung und die Arten des Personalbedarfs	105
6.2.2	Quantitative Personalbedarfsplanung	107

6.2.3	Qualitative Personalbedarfsplanung	109
6.3	Personalbeschaffung	111
6.3.1	Personalbeschaffungsplanung	111
6.3.2	Personalbeschaffungswege	111
6.3.3	Bedeutung des Produktionsfaktors Humankapital	113
6.4	Personalauswahl	115
6.4.1	Ablauf des Personalauswahlverfahrens	115
6.4.2	Prüfung der Bewerbungsunterlagen (Vorauswahl)	115
6.4.3	Vorstellungsgespräch	116
6.4.4	Treffen der Personalauswahl (Auswahlentscheidung)	118
6.4.5	Einstellung des Bewerbers	119
6.5	Personalentwicklung	121
6.5.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	121
6.5.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung	122
6.5.3	Personalförderung	123
6.5.4	Fort- und Weiterbildung	124
<b>7</b>	<b>Arbeitszeitmodelle und verschiedene Anreizsysteme im Spannungsfeld gesellschaftlicher Entwicklungen und betrieblicher Erfordernisse beurteilen</b>	<b>127</b>
7.1	Flexible Arbeitszeiten	127
7.1.1	Arbeitszeitmodelle	127
7.1.2	Teilzeitbeschäftigung	128
7.1.3	Homeoffice	130
7.1.4	Work-Life-Balance	131
7.2	Motivierung der Mitarbeiter	133
7.2.1	Begriffe Motivation und Motivationstheorie	133
7.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	134
<b>8</b>	<b>Führungskonzept entwickeln</b>	<b>136</b>
8.1	Begriffe Leitung und Führung sowie Grundsätze der Personalführung	136
8.2	Eindimensionale und zweidimensionale Führungsstile	137
8.2.1	Eindimensionaler Führungsstil	137
8.2.2	Zweidimensionaler Führungsstil	138
8.3	Führungsmethoden	140
8.4	Lernende Organisation	141
8.4.1	Begriff lernende Organisation	141
8.4.2	Disziplinen der lernenden Organisation	142
8.4.3	Umsetzung des Konzepts lernende Organisation	143
8.4.4	Vorteile der lernenden Organisation	144
8.5	Wissensorientierte Unternehmensführung (Wissensmanagement)	145
<b>9</b>	<b>Organisationsformen analysieren und Ansatzpunkte zur Reorganisation identifizieren</b>	<b>151</b>
9.1	Organisationsformen	151
9.1.1	Begriff Organisation	151
9.1.2	Aufbauorganisation	151
9.1.3	Formen der betrieblichen Organisation	155
9.1.3.1	Einliniensystem und Mehrliniensystem	155
9.1.3.2	Stablinienorganisation	156
9.1.3.3	Spartenorganisation	157
9.1.3.4	Matrixorganisation	157
9.2	Prozessmanagement	160
9.2.1	Kritik an der Aufbauorganisation	160
9.2.2	Begriffliche Grundlagen zum Konzept der Geschäftsprozesse	161

9.2.3	Prozessorientierte Organisation	162
9.2.4	Kundenorientierung als Motiv von Prozessmanagement	164
9.3	Projektmanagement	167
9.3.1	Projekte als standardisierter Prozess	167
9.3.2	Begriff und Aufgaben des Projektmanagements	167
9.3.3	Rollen, Aufgaben und Phasen im Projektmanagementprozess	168
9.3.4	Projektteilnehmer und die zugehörigen Aufgaben innerhalb des Projektmanagementprozesses	169
<b>10</b>	<b>Überprüfen, ob die Organisationsform die Interessen betroffener Anspruchsgruppen berücksichtigt (betriebliche Mitbestimmung)</b>	<b>172</b>
10.1	Gesetzlicher Rahmen der Mitbestimmung	172
10.2	Betriebrat	172
10.2.1	Begriff, Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats	172
10.2.2	Mitbestimmung durch Betriebsrat	173
10.3	Jugend- und Auszubildendenvertretung	176
10.4	Unmittelbare Rechte der Belegschaftsmitglieder nach dem Betriebsverfassungsgesetz	177
10.5	Betriebsvereinbarung	178
<b>11</b>	<b>Auf Grundlage des Change Managements geeignete Maßnahmen im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen entwickeln</b>	<b>181</b>
11.1	Überblick	181
11.2	Phasen des Veränderungsprozesses	182
11.3	Ausgewählte Change-Management-Instrumente	184
11.4	Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Evolution und Revolution	185

## Lerngebiet 6

### Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens beurteilen

<b>1</b>	<b>Informationen zum Ablauf der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft herausarbeiten</b>	<b>190</b>
1.1	Typischer Ablauf einer Hauptversammlung	190
1.2	Pflichten und Rechte eines Aktionärs	192
<b>2</b>	<b>Rechnungslegung und Gewinnverwendung der Aktiengesellschaft unter Berücksichtigung des Controllings als wichtiges Steuerungsinstrument planen</b>	<b>195</b>
2.1	Controlling als Steuerungsinstrument	195
2.1.1	Grundlegendes zum Controlling	195
2.1.2	Aufgaben des Controllings	196
2.1.3	Operatives und strategisches Controlling	197
2.2	Ablauf der Rechnungslegung: Jahresabschluss bei Kapitalgesellschaften nach HGB	198
2.2.1	Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflicht	198
2.2.2	Bestandteile des Jahresabschlusses	199
2.3	Gewinnverwendung der Aktiengesellschaft	207
2.3.1	Überblick über die Verwendung des Jahresüberschusses	207
2.3.2	Rechnerischer Ablauf der Rücklagenbildung	207
2.3.3	Rechnerischer Ablauf der Gewinnverwendung	208
2.3.4	Ausweis der Gewinnverwendung in der Bilanz	210
2.3.5	Auflösung von Rücklagen zum Ausgleich eines Jahresfehlbetrags	214
<b>3</b>	<b>Eine Balanced Scorecard unter Beachtung der verschiedenen Perspektiven entwickeln</b>	<b>216</b>
3.1	Merkmale und Ziele der Balanced Scorecard	216

3.2	Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard	217
3.3	Aufbau einer Balanced Scorecard	219
3.4	Balanced-Scorecard-Kennzahlensystem	221
3.5	Beurteilung des Konzepts der Balanced Scorecard	226
<b>4</b>	<b>Den wirtschaftlichen Erfolg anhand von Bilanz- und Erfolgskennzahlen ermitteln und bewerten sowie Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Unternehmensführung ableiten</b>	<b>230</b>
4.1	Den wirtschaftlichen Erfolg anhand von Bilanz- und Erfolgskennzahlen ermitteln und bewerten	230
4.1.1	Rentabilitäten	231
4.1.2	EBIT, EBITDA	234
4.1.3	Cashflow	236
4.1.4	Return on Investment (ROI)	238
4.2	Handlungsempfehlungen für nachhaltige Unternehmensführung	242
4.2.1	Unternehmensführung in einem sich verändernden Unternehmensumfeld	242
4.2.2	Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmensführung	242
4.2.3	Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen	243
4.2.4	Konzepte und Instrumente zur Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung	245
<b>5</b>	<b>Einen Vorschlag für die Gewinnverwendung unter Beachtung der Interessen von Shareholder und Stakeholder entwickeln</b>	<b>249</b>
5.1	Shareholder- und Stakeholderkonzept	249
5.2	Interessenkonflikt zwischen Aktionären und Unternehmensleitung und seine Auswirkungen auf die Gewinnverwendung	251
5.3	Nachhaltigkeitsbericht	256

## Anhang 1

### Bilanzkennzahlen und deren Auswertung

<b>1</b>	<b>Kennzahlen zur Vermögensstruktur</b>	<b>259</b>
<b>2</b>	<b>Kennzahlen zur Kapitalstruktur (Finanzierung)</b>	<b>260</b>
<b>3</b>	<b>Kennzahlen zur Anlagendeckung</b>	<b>262</b>
<b>4</b>	<b>Kennzahlen zur Liquidität</b>	<b>263</b>

## Anhang 2

### Formelsammlung für die Bilanz- und Erfolgskennzahlen

Formelsammlung	266
Stichwortverzeichnis	269

## Bilderverzeichnis

**S. 89:** Syda Production – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de) • **S. 90:** sergey nivens – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de) • **S. 117:** Picture-Factory – [Fotolia.com](http://Fotolia.com) • **S. 118:** pressmaster – [Fotolia.com](http://Fotolia.com) • **S. 131:** #266241 – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de) • **S. 136:** #236681 – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de) • **S. 176:** oneinchpunch – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com) • **S. 177:** #257659 – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de)