



EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Zukunft im Groß- und Außenhandel

2. Ausbildungsjahr

Lernfelder 5–8

Lektorat: Steffen Berner

Verlag Europa-Lehrmittel · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsseldorfer Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 72375**

**Autoren:**

Joachim Beck  
Steffen Berner

In diesem Buch finden sich Verweise/Links auf Internetseiten. Für die Inhalte auf diesen Seiten sind ausschließlich die Betreiber verantwortlich, weshalb eine Haftung ausgeschlossen wird. Für den Fall, dass Sie auf den angegebenen Internetseiten auf illegale oder anstößige Inhalte treffen, bitten wir Sie, uns unter [info@europa-lehrmittel.de](mailto:info@europa-lehrmittel.de) davon in Kenntnis zu setzen, damit wir beim Nachdruck dieses Buches den entsprechenden Link entfernen können.

Das vorliegende Buch wurde auf der **Grundlage der aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln** erstellt.

1. Auflage 2013

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-7237-5

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2013 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung: braunwerbeagentur, 42477 Radevormwald  
unter Verwendung eines Fotos der Bilddatenbank fotolia: © shestakoff – Fotolia.com  
Layout, Grafik, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf  
Druck: Tutte Druckerei GmbH, 94121 Salzweg/Passau

## Vorwort zur 1. Auflage

Sie haben sich mit der Wahl des Ausbildungsberufes Kaufmann/Kauffrau im Groß- und Außenhandel für einen Beruf entschieden, der gute Zukunftsperspektiven bietet. Der Gebrauch des Lehr- und Lernbuchs **Zukunft im Groß- und Außenhandel** kann Sie bei Ihrem Weg ins Berufsleben dabei unterstützen.

### **Konzeption**

**Zukunft im Groß- und Außenhandel** ist eine dreibändige Fachbuchreihe, die nach dem „**All-in-One-Prinzip**“ gestaltet ist. Für jedes Ausbildungsjahr benötigen Sie im berufsfachlichen Unterricht daher nur ein einziges Buch.

Mit **Zukunft im Groß- und Außenhandel** haben Sie ein Schulbuch zur Hand, das Ihnen inhaltlich alles bietet, was Sie während der Berufsschulzeit und den noch vor Ihnen liegenden Prüfungen an Fachkompetenz benötigen.

Es ist jedoch kein reines Faktenbuch, sondern so konzipiert, um dem im Rahmenlehrplan formulierten Ziel des Erwerbs von **Handlungskompetenz** gerecht zu werden. Das bedeutet: In der Schule werden Sie nicht nur Fachwissen erwerben. Sie sollen zudem auch in der Lage sein, die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich sehr schnell wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben.

Die Autoren haben alle drei Bände so verfasst, dass Sie durch die Bearbeitung der Arbeitsaufträge, Projekte und Aufgaben zunehmend selbstständig berufliche Handlungen planen, durchführen und die dabei erzielten Ergebnisse überprüfen können.

### **Inhalt**

Die **Grundlage** für die Inhalte bildet der **Rahmenlehrplan** für die Ausbildung im Groß- und Außenhandel. Dieser Lehrplan ist in **12 Lernfelder** gegliedert.

Die Arbeitsaufträge, Beispiele und Aufgaben haben die Autoren so gestaltet, dass sie Ihrer beruflichen Wirklichkeit möglichst nahe kommen. Viele der Situationen spielen in der Stadt Neuburg. Dabei handelt es sich um eine fiktive mittelgroße Kreisstadt, die irgendwo in Deutschland sein könnte. In Neuburg gibt es eine „Handelslandschaft“, wie Sie sie auch aus der Realität kennen.

In diesen Beispielunternehmen „arbeiten“ die im Buch immer wieder auftretenden Geschäftsinhaber<sup>1</sup>, Filialleiter, Verkaufsmanager, Mitarbeiter und Auszubildenden. Die Autoren haben bewusst darauf verzichtet, alle Inhalte an einem einzigen Beispielunternehmen darzustellen, weil dies ihrer Meinung nach auf Dauer für einen Leser ermüdend wirken könnte. Außerdem sollen Auszubildende aus möglichst vielen unterschiedlichen Branchen angesprochen werden.

---

1 Die ausschließlich männliche Form wird allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit gewählt!

## **Aufbau und Struktur der Kapitel**

### **Situation**

In den Situationen wird in das jeweilige Kapitel eingeführt. Dies kann sehr einfach z. B. nur durch eine Abbildung der Fall sein. Aber auch zum Teil sehr ausführliche Arbeitsaufträge sollen es Ihnen ermöglichen, die Lerninhalte zu einem erheblichen Teil selbstständig zu erarbeiten.

### **Handlungsauftrag**

Die Handlungsaufträge ermöglichen eine schülerzentrierte Erarbeitung der kompetenzbasierten Ziele und Inhalte sowie die Förderung individueller Lernwege, die alternativ zu den Situationen in das jeweilige Kapitel einführen. Hierbei wird auf die Erarbeitung und Anwendung unterschiedlicher Arbeitsmethoden großen Wert gelegt.

### **Information**

Der Informationsteil erklärt den in den Situationen angesprochenen Sachverhalt. Viele Beispiele, Fotos, Schaubilder und Tabellen gestalten diesen Teil besonders anschaulich. Die Bearbeitung des Informationsteils ist notwendig zur Lösung der Arbeitsaufträge und Aufgabenstellungen im Aktionsteil.

Wichtige Hinweise sind besonders gekennzeichnet. Sie erkennen dies an den blau hinterlegten Texten mit einem großen weißen Ausrufezeichen. Die ebenfalls blau hinterlegten „Infoboxen“ enthalten ergänzende Informationen, die oft über das für die Prüfungen notwendige Wissen hinausgehen und außerdem zum Nachdenken und Diskutieren anregen sollen.

### **Aktion**

Der Aktionsteil dient zur weiteren Erarbeitung, Wiederholung sowie Vertiefung der Lerninhalte und Kompetenzstufen durch zahlreiche Aufgabenstellungen mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad und Umfang. Bei der Bearbeitung können Sie feststellen, wie gut Sie das entsprechende Kapitel bearbeitet und verstanden haben. In vielen Aufgaben ist in erster Linie Ihre Aktivität, aber auch Kreativität und Fantasie gefragt. Hierbei sollen Sie selbst handeln, nämlich die Praxis beobachten, eigene Ideen vortragen, Verkäufe simulieren und bestimmte Sachverhalte vor der Klasse präsentieren. So tragen Sie selbst zu einem abwechslungsreichen Unterricht bei!

### **Zusammenfassende Aufgabe zum Lernfeld**

Am Ende eines jeden Lernfeldes wird eine zusammenfassende Aufgabe für die Überprüfung der erworbenen Kompetenzen (*berufliche Handlungskompetenz*) angeboten.

Wir freuen uns auf eine positive Aufnahme dieses Buches, aber auch auf Hinweise, die zu einer Verbesserung des Buches führen. Ihre Anregungen sind uns sehr willkommen.

# Inhaltsverzeichnis

## Lernfeld 5

<b>Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen</b> .....	11
<b>1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft</b> .....	11
<b>2 Personalbedarfsplanung</b> .....	13
2.1 Quantitative Personalplanung .....	13
2.2 Qualitative Personalplanung .....	15
<b>3 Begründung von Arbeitsverhältnissen</b> .....	18
3.1 Stellenbeschreibung .....	18
3.2 Personalbeschaffungswege .....	21
3.2.1 Möglichkeiten der Personalbeschaffung .....	21
3.3 Stellenausschreibung .....	24
3.3.1 Stellenausschreibung .....	25
3.3.2 Stellengesuche .....	26
3.3.3 Anderweitige Möglichkeiten der Stellenausschreibung .....	27
3.4 Personalauswahl .....	28
3.4.1 Von der Stellenausschreibung bis zur Einstellung .....	30
3.4.2 Bewerbung .....	30
3.4.3 Vorstellungsgespräch .....	33
3.4.4 Einstellungstests .....	35
3.4.5 Personalentscheidung .....	35
3.5 Arbeitsvertrag .....	38
3.5.1 Unbefristeter Arbeitsvertrag .....	38
3.5.1 Befristeter Arbeitsvertrag .....	42
3.5.3 Muster eines Arbeitsvertrages .....	44
<b>4 Betreuung von Arbeitsverhältnissen</b> .....	48
4.1 Personaleinsatz .....	48
4.1.1 Zielsetzung und Aufgaben .....	49
4.1.2 Personaleinsatzplanung (PEP) .....	49
4.2 Personalentwicklung .....	51
4.2.1 Berufliche Fort- und Weiterbildung im Handel .....	52
4.2.2 Bildungsträger im Handel .....	52
4.3 Personalführung .....	54
4.3.1 Mitarbeitermotivation .....	55
4.3.2 Führungsstile .....	55
4.3.3 Führungsgrundsätze .....	57
4.3.4 Mitarbeiterförderung .....	58
4.3.5 Mitarbeitergespräche .....	59
4.3.6 Prämienregelungen .....	60
4.3.7 Umgang mit Konflikten im Arbeitsleben .....	61
4.4 Personalbeurteilung .....	66
4.5 Entgeltabrechnung .....	68
4.5.1 Aspekte der Entgeltberechnung .....	68
4.5.2 Formen der Entlohnung .....	69
4.5.3 Entlohnung im Handel .....	71
4.5.4 Gehaltsabrechnung – von Brutto zu Netto .....	72

4.6	Einkommensteuer des Arbeitnehmers .....	77
4.6.1	Einkunftsarten .....	78
4.6.2	Abzugsfähige Aufwendungen und Freibeträge .....	78
4.6.3	Einkommensteuertarif .....	80
<b>5</b>	<b>Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit</b> .....	<b>83</b>
5.1	Sozialer Arbeitsschutz .....	83
<b>6</b>	<b>Soziale Sicherung</b> .....	<b>89</b>
6.1	Sozialversicherung .....	89
6.1.1	Grundprinzipien der Sozialversicherung .....	90
6.1.2	Zweige der Sozialversicherung .....	92
6.1.3	Probleme der Sozialversicherung und mögliche Lösungsansätze .....	95
6.2	Private Vorsorge .....	100
<b>7</b>	<b>Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung</b> .....	<b>108</b>
<b>8</b>	<b>Beendigung von Arbeitsverhältnissen</b> .....	<b>116</b>
8.1	Personalfreisetzung .....	116
8.1.1	Ordentliche Kündigung (gesetzliche Kündigung) .....	117
8.1.2	Außerordentliche Kündigung .....	118
8.1.3	Kündigung und Betriebsrat .....	118
8.1.4	Arbeitszeugnisse .....	119
8.2	Kündigungsschutz und rechtliche Ansprüche .....	123
8.2.1	Allgemeiner Kündigungsschutz .....	124
8.2.2	Kündigungsschutz für besondere Arbeitnehmergruppen .....	126
8.2.3	Klage des Arbeitnehmers gegen eine Kündigung vor dem Arbeitsgericht .....	126
8.2.4	Abfindung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	127
<b>9</b>	<b>Ursachen und Folgen der Arbeitslosigkeit diskutieren</b> .....	<b>130</b>
9.1	Ursachen der Arbeitslosigkeit .....	130
9.2	Arten der Arbeitslosigkeit .....	131
9.3	Folgen der Arbeitslosigkeit .....	133
9.4	Deutsche und internationale Initiativen zur Beschäftigungsförderung .....	134
<b>10</b>	<b>Datenerfassung und Datenschutz</b> .....	<b>139</b>

## Lernfeld 6

	<b>Logistische Prozesse planen, steuern und kontrollieren</b> .....	<b>143</b>
<b>1</b>	<b>Wertschöpfungskette als logistische Kette</b> .....	<b>143</b>
1.1	Logistische Kette .....	144
1.2	Lieferkettenmanagement .....	147
1.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) .....	150
1.4	Qualitätsmanagement (TQM) .....	151
<b>2</b>	<b>Innerbetrieblichen Warenfluss darstellen</b> .....	<b>159</b>
2.1	Warenwirtschaft .....	159
2.2	Warenwirtschaftssystem .....	160
2.2.1	Geschlossenes Warenwirtschaftssystem .....	160
2.2.2	Module des Warenwirtschaftssystems .....	163

2.3	Elektronischer Geschäftsverkehr (EDI) .....	163
2.4	Verminderung des Planungsrisikos .....	164
<b>3</b>	<b>Wareneingang überwachen .....</b>	<b>166</b>
3.1	Vorgehensweise bei der Warenannahme .....	167
3.1	Erfassung des Wareneingangs .....	167
<b>4</b>	<b>Lagerhaltung .....</b>	<b>174</b>
4.1	Aufgaben der Lagerhaltung .....	174
4.2	Warenlagerung .....	177
4.2.1	Lagerarten .....	177
4.2.2	Effizientes Lagermanagement .....	181
4.2.3	Einlagerungsprinzipien .....	184
4.2.4	Lagerkontrolle .....	186
4.2.5	Lagerkapazität .....	186
4.2.6	Umschlagsleistung .....	187
4.2.7	Einrichtungstechnik .....	188
4.2.8	Sicherheits- und Umweltschutzaufgaben .....	189
4.2.9	Anforderungen an eine warengerechte Lagerhaltung .....	192
4.3	Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung .....	195
4.3.1	Wirtschaftliche Lagerhaltung durch Kostenkontrolle .....	196
4.3.2	Lagerkontrolle .....	198
4.3.3	Bedeutung von Lagerkennziffern (Lagerbewegungskennzahlen) für eine wirtschaftliche Lagerhaltung .....	199
4.3.4	Arten der Lagerkennziffern .....	200
4.3.5	Maßnahmen zur Verkürzung der durchschnittlichen Lagerdauer und zur Erhöhung des Lagerumschlags .....	202
<b>5</b>	<b>Waren kommissionieren und zum Versand bringen .....</b>	<b>209</b>
5.1	Kommissionierung .....	209
5.2	Warenausgang .....	212
<b>6</b>	<b>Transport einer Ware organisieren .....</b>	<b>214</b>
6.1	Güterverkehr .....	214
6.2	Frachtführer .....	219
6.3	Spediteur .....	221
6.3.1	Transportbesorgung durch Spediteure und Selbsteintrittsrecht .....	221
6.3.2	Logistische Leistung des Spediteurs .....	223
6.4	Gütertransport durch KEP-Dienste .....	223
6.5	Transporthilfsmittel .....	224
<b>7</b>	<b>Außenhandelsgeschäfte dokumentenbezogen abwickeln .....</b>	<b>229</b>
7.1	Transportdokumente .....	229
7.1.1	Frachtführerdokumente .....	229
7.1.2	Spediteurdokumente .....	236
7.2	Warenwertpapiere .....	237
7.3	Versicherungen und Versicherungsdokumente .....	239
7.4	Zolldokumente .....	242
<b>8</b>	<b>Fracht und Versicherungskosten berechnen .....</b>	<b>245</b>
8.1	Frachtrechnen .....	245
8.1.1	Frachtrechnen im Landverkehr .....	245
8.1.2	Frachtrechnen im Seeverkehr .....	246

8.1.3	Frachtrechnen im Luftverkehr .....	247
8.2	Versicherungsrechnen .....	249

## Lernfeld 7

<b>Gesamtwirtschaftliche Einflüsse auf das Groß- und Außenhandelsunternehmen analysieren .....</b>		<b>257</b>
<b>1</b>	<b>System der Sozialen Marktwirtschaft .....</b>	<b>260</b>
1.1	Markt und Preisbildung .....	260
1.2	Soziale Marktwirtschaft .....	277
<b>2</b>	<b>Wirtschaftspolitische Ziele und Zielbeziehungen .....</b>	<b>285</b>
2.1	Staatliche Wirtschaftspolitik in der Sozialen Marktwirtschaft .....	285
2.2	Ziele des Stabilitätsgesetzes .....	286
2.3	Beziehungen zwischen den Einzelzielen .....	295
2.4	Vom magischen Viereck zum magischen Sechseck .....	296
<b>3</b>	<b>Unternehmenszusammenschlüsse .....</b>	<b>304</b>
3.1	Kooperation und Konzentration .....	304
3.1.1	Ziele von Unternehmensverbindungen .....	305
3.1.2	Unternehmenskooperation .....	305
3.1.3	Unternehmenskonzentration .....	306
3.1.4	Gesetzliche Beschränkungen von Unternehmensverbindungen .....	308
<b>4</b>	<b>Konjunktur und Konjunkturindikatoren .....</b>	<b>311</b>
4.1	Arten der Wirtschaftsschwankungen .....	311
4.2	Phasen der Konjunkturschwankungen .....	312
4.3	Konjunkturindikatoren .....	313
<b>5</b>	<b>Wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Beeinflussung der Konjunktur .....</b>	<b>316</b>
5.1	Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik .....	316
5.2	Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik .....	318
5.3	Europäisches Zentralbankensystem im Euro-Währungsgebiet .....	319
<b>6</b>	<b>Globalisierung .....</b>	<b>324</b>
6.1	Ursachen der Globalisierung .....	324
6.2	Auswirkungen der Globalisierung .....	326
6.3	Vorteile und Nachteile der Globalisierung .....	328
<b>7</b>	<b>Freihandel und Protektionismus .....</b>	<b>330</b>
7.1	Freihandel, Binnenhandel und Welthandel .....	331
7.2	Handelsbeschränkungen .....	335
7.2.1	Tarifäre Handelsbeschränkungen .....	335
7.2.2	Nichttarifäre Handelsbeschränkungen .....	335
7.3	Einrichtung zur Sicherung des Freihandels .....	336
7.3.1	World Trade Organization .....	336
7.3.2	Freihandelszone .....	337
7.3.3	Europäische Union .....	338
7.3.4	Schaffung von Präferenzräumen .....	340
7.4	Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Außenhandels für Deutschland darstellen .....	341



## Lernfeld 8

### Preispolitische Maßnahmen erfolgsorientiert vorbereiten und steuern

	351
<b>1</b>	<b>Bedeutung einer nachfrage-, konkurrenz und kostenorientierten Preisgestaltung</b> ..... 351
1.1	Nachfrageorientierte Preispolitik ..... 352
1.2	Konkurrenzorientierte Preispolitik ..... 353
1.3	Kostenorientierte Preispolitik ..... 353
<b>2</b>	<b>Differenziertes Kostenbewusstsein</b> ..... 362
2.1	Abgrenzung Kosten- und Leistungsrechnung zur Geschäftsbuchführung (Finanzbuchhaltung) ..... 362
2.2	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung ..... 363
2.2.1	Zweck und Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung ..... 363
2.2.2	Grundbegriffe zur Kosten- und Leistungsrechnung ..... 363
2.2.3	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung ..... 372
2.3	Kostenartenrechnung ..... 376
2.3.1	Kostenarten ..... 376
2.4	Kostenstellenrechnung ..... 383
2.4.1	Kostenstellen ..... 383
2.4.2	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ..... 384
2.4.3	Handlungskostenzuschlagssatz auf der Basis von Istkosten ..... 387
2.4.4	Handlungskostenzuschlagssatz auf der Basis von Normalkosten ..... 388
2.4.5	Kostenüber- und Kostenunterdeckung ..... 389
2.5	Kostenträgerrechnung ..... 393
2.5.1	Kostenträger ..... 393
2.5.2	Aufgaben der Kostenträgerrechnung ..... 394
2.5.3	Arten der Kostenträgerrechnung ..... 394
2.6	Kosten- und Kalkulationskontrolle ..... 395
2.6.1	Vergleich der Plankosten mit den Istkosten (Nachkalkulation) ..... 395
2.6.2	Kostensenkungsmaßnahmen ..... 396
<b>3</b>	<b>Warenkalkulation</b> ..... 399
3.1	Bedeutung der Kalkulation für einen Handelsbetrieb ..... 399
3.2	Kalkulationsschema bei Vorwärtskalkulation: vom Einkaufspreis zum Verkaufspreis ..... 400
3.3	Kalkulation des Bareinkaufspreises ..... 401
3.4	Kalkulation des Einstandspreises (Bezugspreis) ..... 403
3.5	Kalkulation der Selbstkosten ..... 406
3.6	Kalkulation des Netto-/Bruttoverkaufspreises ..... 409
3.7	Kalkulation des Bruttoverkaufspreises mit Kundenskonto und Kundenrabatt .... 412
3.8	Kalkulatorische Rückrechnung ..... 417
3.9	Differenzkalkulation ..... 420
3.10	Verkürzte Kalkulationsverfahren ..... 423
3.11	Verkürzte Vorwärtskalkulation mit Kalkulationszuschlag und Kalkulationsfaktor ..... 423
3.12	Verkürzte Rückwärtskalkulation mit der Handelsspanne ..... 426
<b>4</b>	<b>Controlling im Handel</b> ..... 429
4.1	Notwendigkeit des Controllings ..... 429
4.2	Begriff des Controllings ..... 430

4.3	Bedeutung des Controllings .....	430
4.4	Ziele und Aufgaben des Controllings .....	431
4.4.1	Hauptziel des Controllings .....	432
4.4.2	Teilbereiche des Controllings .....	432
4.4.3	Strategisches und operatives Controlling .....	432
4.4.4	Fünf Hauptaufgaben des Controllings .....	433
4.5	Controllinginstrumente .....	434
4.6	Deckungsbeitragsrechnung .....	437
4.6.1	Gründe für die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung .....	438
4.6.2	Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Preisuntergrenzen .....	440
4.6.3	Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung des kalkulatorischen Ausgleichs bei der Mischkalkulation .....	443
4.6.4	Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage für sortimentspolitische Entscheidungen .....	444
4.6.5	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Sortimentsgestaltung .....	446
	<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>457</b>

## LF 5 Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

### 1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft

#### Einstellen, einsetzen, entlassen!

Welche Aufgaben sind sonst noch in der Personalabteilung zu lösen?

#### Situation

3 Jahre in einer Werbekolonne,  
2 Jahre Werbeplakate geklebt und  
10 000 Werbespots auf Video.  
Und jetzt wollen Sie Leiter der  
Werbeabteilung werden?



Beeindruckend! Jurastudium  
mit Note 1, Promotion zum Dr. jur.,  
vier Jahre in USA und Japan!  
Und Sie wollen wirklich die Stelle  
als Hausdetektiv?



Leider kann ich Ihnen keine Hoff-  
nung machen. Ja, wenn Sie eine  
Frau wären, die zu einer religiö-  
sen Minderheit gehört und Nicht-  
raucherin und Vegetarierin wäre.



Sie sind ja viel rumgekommen, in  
5 Jahren 17 verschiedene Stellen.  
Wollen Sie nicht lieber im Kiosk  
des Zirkus Koralli arbeiten?

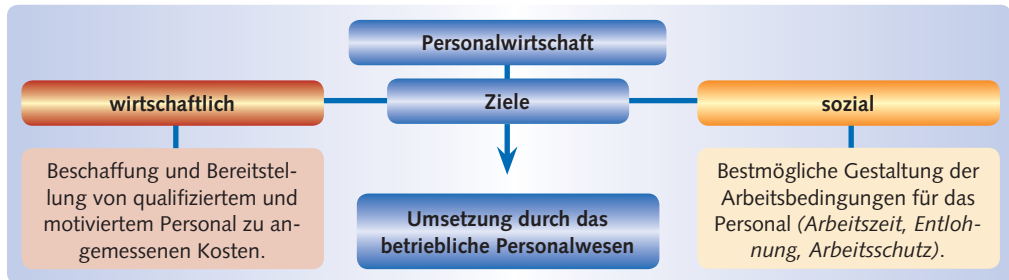


#### Arbeitsauftrag

Welche Probleme einer Stellenbesetzung werden in dieser Karikatur angesprochen?

### Information

Zur Personalwirtschaft gehören alle Aufgaben, die in einem Unternehmen im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anfallen.



### Aufgaben des betrieblichen Personalwesens

• <b>Personalplanung</b> →	Wie viele Mitarbeiter <sup>1</sup> werden benötigt?
• <b>Personalbeschaffung</b> →	Welche Mitarbeiter werden benötigt?
• <b>Personaleinsatz</b> →	Wann und wo sollen die Mitarbeiter im Unternehmen eingesetzt werden?
• <b>Personalbeurteilung</b> →	Wie sind die Leistungen der Mitarbeiter und deren berufliche Perspektiven zu beurteilen?
• <b>Personalentlohnung</b> →	Wie wird das Entgelt der Mitarbeiter ermittelt und wieviel erhalten sie?
• <b>Personalbetreuung</b> →	Welche Zusatzleistungen gewährt das Unternehmen neben dem Entgelt?
• <b>Personalentwicklung</b> →	Welche Möglichkeiten bieten sich den Mitarbeitern, ihre jeweiligen Qualifikationen zu verbessern?

### Aktion

- In der Personalabteilung der SeGro GmbH sind u. a. die folgenden Anliegen von Mitarbeitern zu bearbeiten:
  - Frau Valentino aus der Abteilung Verkauf möchte in die Abteilung Service versetzt werden.
  - Herr Friedrich benötigt für eine Weiterbildungsmaßnahme ein Zwischenzeugnis.
  - Frau Martini aus der Buchhaltung möchte sich bei der IHK zur Bilanzbuchhalterin qualifizieren.
  - Frau Rabe zieht um und bittet um drei Tage Sonderurlaub.
  - Herr Richter, bisher Lagerfachkraft, bewirbt sich auf eine innerbetrieblich ausgeschriebene Stelle als Hausmeister.
 Um welche personalwirtschaftlichen Aufgaben handelt es sich in den geschilderten Fällen?
- In welchen Situationen kann es im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen zu einem Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen des Unternehmens kommen?
- Welche Bereiche des betrieblichen Personalwesens sind durch die Anschaffung eines neuen Warenwirtschaftssystems in einem großen Filialunternehmen betroffen? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

<sup>1</sup> „Mitarbeiter“ schließt selbstverständlich auch „Mitarbeiterinnen“ ein.

## 2 Personalbedarfsplanung

### Mitarbeiter gesucht! Vollzeit oder Teilzeit, ungelernt oder ausgebildet?

#### Situation

Der Schreibwarengroßhandel Reinbach GmbH möchte eine weitere Filiale eröffnen. Sie sind als Geschäftsführer vorgesehen und sollen den Personalbedarf feststellen.

#### Arbeitsaufträge

Welche Kenntnisse und Fähigkeiten erwarten Sie vom einzustellenden Personal?  
Orientieren Sie sich bei der Lösung dieser Aufgabe an den Vorgaben im Informationsteil.

#### Information

### 2.1 Quantitative Personalplanung

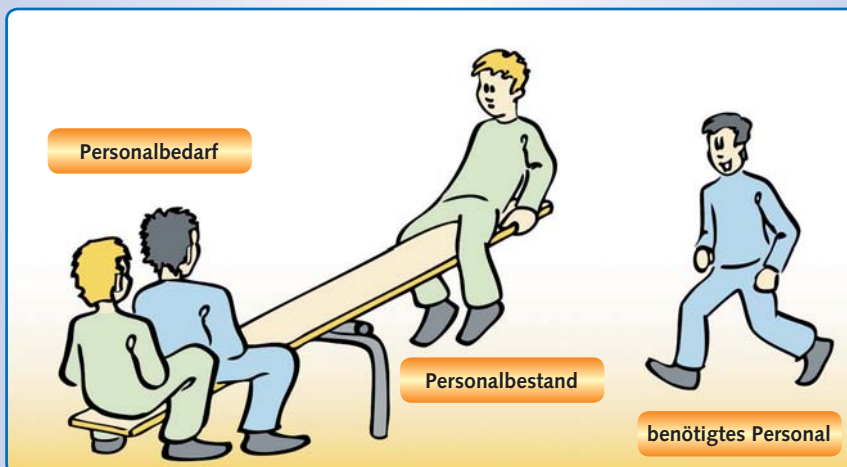
Mit der quantitativen Personalplanung wird ermittelt, welcher **Personalbedarf** für das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen besteht. Der jeweils aktuelle Personalbestand bildet dabei die Grundlage für die Planung.

Um den Personalbedarf effektiv planen zu können, muss ein Unternehmen zunächst den aktuellen *Personalbestand* und den *Personalbedarf* analysieren. Aus der Differenz zwischen Personalbestand und -bedarf ergibt sich der *zusätzliche Personalbedarf*.

Grundsätzlich dient die Personalbestandsanalyse zur Entscheidungsvorbereitung im Personalbereich.

**Beispiele** Einstellung von Mitarbeitern oder Planung und Durchführung von Mitarbeiterschulungen.

#### Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsanalyse



## ▶ Aktueller Personalbestand

Er wird häufig auf der Grundlage eines betrieblichen **Stellenplanes** ermittelt.

**Beispiel** Stellenplan der Verkaufsabteilung der Textilgroßhandels GmbH:

Stellenplan: Bekleidung			
Art der Stelle	Stellenbestand	Personalbestand	Differenz
Abteilungsleiterin	1	1	–
stellv. Abt.leiter	1	0	– 1
Erstverkäuferin	3	4	+ 1
Verkäuferin	8	7	– 1
Auszubildende	2	2	–

## ▶ Ermittlung des Personalbedarfs

Eine Möglichkeit, den Personalbedarf zu ermitteln, ist die **Stellenplanmethode**. Ausgangspunkt für die Planung des zukünftigen Personalbestandes ist:

- aktueller Personalbestand (Istbestand),
- voraussichtliche Personalabgänge,
- voraussichtliche Personalzugänge,
- zukünftiger aktueller Personalbestand (zukünftiger Istbestand),
- Soll-Personalbestand nach Planvorgabe (Bruttobedarf).

Je nach der Höhe des geplanten Personalbestandes kann das Ergebnis dieser Berechnung zu drei personalpolitischen **Maßnahmen** führen:

1. Keine Veränderung des Personalbestandes → Nettobedarf = Sollbestand
2. Personalzunahme → Nettobedarf > Sollbestand
3. Personalabbau → zukünftiger Istbestand < Sollbestand

In der Praxis wird die Ermittlung nach der Stellenplanmethode häufig mithilfe einer **tabellarischen** Darstellung vorgenommen.

**Beispiel** Personalbedarfsplan für die Computerabteilung des Multivision Großhandels. Die Soll-Personalbestandsvorgabe erfolgt aufgrund einer für das nächste Jahr geplanten Verdopplung der Verkaufsfläche und Verbreiterung des Sortiments.

Personalbedarfsplan	Computerabteilung
Aktueller Personalbestand zu Beginn des Jahres	12
– voraussichtliche Personalabgänge	8
+ voraussichtliche Personalzugänge	4
= zukünftiger aktueller Personalbestand	8
Soll-Personalbestand nach Planvorgabe (Bruttobedarf)	20
notwendiger Personalbedarf bzw. Personalabbau (Nettobedarf)	12

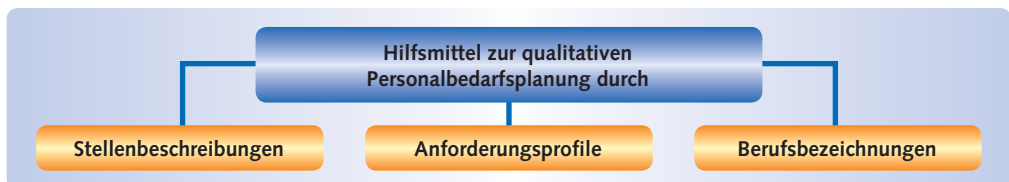
Der quantitative Personalbedarf wird auf der Basis von Vollzeitkräften ermittelt, jedoch sind gerade im Handel viele Arbeitsverhältnisse auf einer anderen Arbeitszeitgrundlage abgeschlossen. Die Tabelle gibt dazu einen Überblick:

Mitarbeiterarten im Handel		
• <b>Vollzeit</b>	→	Arbeitszeit entspricht dem Tarifvertrag (37,5 Stunden).
• <b>Teilzeit</b>	→	Halbtags, stunden- oder tageweise Arbeitszeit sowie Teilung eines Vollzeit-arbeitsplatzes auf mehrere Mitarbeiter (Job-Sharing).
• <b>Leihmitarbeiter</b>	→	Sie werden von Personalleasing-Unternehmen auf begrenzte Zeit (bis 24 Monate für eine bestimmte Stelle) den Unternehmen überlassen.
• <b>Aushilfen</b>	→	Sie stehen in keinem festen Arbeitsverhältnis und ihre Tätigkeit ist auf drei Monate begrenzt.

In den letzten Jahren ist eine deutliche Abnahme bei den Vollzeitstellen und eine erhebliche Zunahme bei den Teilzeitstellen zu verzeichnen, die inzwischen etwa 50 % aller Stellen im Handel ausmachen.

## 2.2 Qualitative Personalplanung

Jede zu besetzende Stelle erfordert bestimmte Qualifikationen. Diese können den jeweiligen **Stellenbeschreibungen** (vgl. Kap. 3.1) entnommen werden oder sie richten sich nach einem für die entsprechende Tätigkeit erstellten **Anforderungsprofil**. Für einfache Tätigkeiten mit einem hohen Anteil an ausführender Arbeit genügt es, Personal aufgrund der **beruflichen Bezeichnung** zu beschaffen (*Reinigungskraft, Lagerarbeiter, Betriebselektriker*).



Im Handel werden Mitarbeiter nach folgenden Anforderungen und Aufgabengebieten unterschieden:

Anforderungen an die Mitarbeiter	Einsatz/Tätigkeiten	Beispiele/Positionen
• ungelernt	Vorwiegend schematische Tätigkeiten.	Regale auffüllen, Warenzufuhr, Waren- auszeichnung.
• angelernt	Einfache kaufmännische Tätigkeiten in einem abgegrenzten Arbeitsgebiet.	Verkaufshilfen, Kassierer/-innen, Wa- renprüfung.
• kaufmännische Ausbildung	Tätigkeiten, die selbstständig im Rah- men allgemeiner Anweisungen aus- geübt werden.	Verkäufer, Dekorateur, Lagerarbeiter, Kassenaufsicht, Buchhalter, Betreuer der Datenverarbeitung.
• kaufmännische Ausbildung mit Zusatzqualifikation	Tätigkeiten, die selbstständig und mit entsprechender Verantwortung und Anweisungsbefugnis ausgeübt werden.	Substitute, Abteilungsleiter, Einkäufer, Verkaufsstellenleiter, Lagerleiter.
• kaufmännische Aus- bildung und Fach- oder Hochschulausbildung	Leitende Tätigkeiten mit Verantwor- tung und Anweisungsbefugnis für ganze Bereiche bzw. Unternehmen.	Zentraleinkäufer, Bezirksleiter, Ge- schäftsführer, Vorstandsmitglied.

**Aktion**

1. Bei der SeGro GmbH sind mehrere Stellen neu zu besetzen. Welche Mitarbeiterarten sind für diese Stellen geeignet?
  - Stellvertreter des Abteilungsleiters Unterhaltungselektronik,
  - Kassiererin in der Lebensmittelabteilung,
  - mehrere Personen zur Unterstützung bei der Inventur,
  - Sekretärin des Geschäftsführers; die bisherige Stelleninhaberin geht für 6 Monate auf einen Weiterbildungslehrgang,
  - Verkäuferin in der Spielwarenabteilung.
  
2. Für viele Stellen ist es sinnvoll, ein Anforderungsprofil zu erstellen, weil dadurch die Personalbeschaffung erleichtert wird.

Folgende Anforderungen sind zu bewerten:

  - Berufsausbildung,
  - Berufserfahrung,
  - Teamfähigkeit,
  - Warenkenntnis,
  - Fremdsprachenkenntnisse,
  - EDV-Kenntnisse,
  - Belastbarkeit,
  - Improvisationsfähigkeit,
  - Fortbildungsbereitschaft,
  - Mobilität,
  - Kreativität,
  - Innovationsfähigkeit.
  - a) Kennzeichnen Sie diese Anforderungen mit 1 (gering), 2 (mittel) oder 3 (hoch) für die folgenden Stellen in einem Handelsunternehmen:
    - Lagerfachkraft,
    - Leiter der Ausbildungsabteilung,
    - Zentraleinkäufer für Textilien,
    - Abteilungsleiter Non-Food,
    - Gestalter für visuelles Marketing.
  - b) Stellen Sie mithilfe eines Koordinatensystems das Anforderungsprofil für zwei der genannten Stellen grafisch dar.
  
3. Sie sind Personalassistent(in) in der Neuburger Textilgroßhandels-Filiale.

Ihre Aufgabe ist die Kontrolle der Personalbedarfspläne der einzelnen Abteilungen für das nächste Kalenderjahr. Heute kontrollieren Sie den Personal-Bedarfsplan der Abteilung „Ladies V.I.P.“, der Ihnen von der Abteilungsleiterin Vanessa Vucic eingereicht wurde.

  - a) Überprüfen Sie den folgenden Personalbedarfsplan auf seine Richtigkeit und korrigieren Sie gegebenenfalls. Die folgenden Informationen, die diese Abteilung betreffen, sind Ihnen durch Ihre Tätigkeit in der Personalabteilung bekannt:
    - Aufgrund der stark rückläufigen Umsatzzahlen wird diese Abteilung mit exklusiver Damenmode verkleinert und erhält für das nächste Jahr nur noch sechs Vollzeitkräfte zugeteilt.
    - Eine Verkaufsmitarbeiterin geht mit Beginn des neuen Jahres in den Ruhestand.
    - Die stellvertretende Abteilungsleiterin wird im Januar Mutter und nimmt anschließend für zwei Jahre Elternzeit.
    - Zwei Verkaufskräfte wollen ab dem neuen Jahr aus familiären Gründen auf eine Halbtagsstelle wechseln.



- Als Personalzugänge sind eine neue stellvertretende Abteilungsleiterin sowie eine ehemalige Auszubildende als Vollzeitkräfte bereits seit längerem eingeplant.
- Die Abteilung ist gegenwärtig mit 8 Vollzeitkräften besetzt.

Textilgroßhandels-GmbH: Personalbedarfsplan	Abt.: Ladies V.I.P.
Soll-Personalbestand nach Planvorgabe	6
Ist-Personalbestand zu Beginn des Jahres	8
– voraussichtliche Personalabgänge	4
+ voraussichtliche Personalzugänge	2
= Zwischensumme	6
Notwendiger Personalbedarf bzw. Personalabbau	keiner
<b>Abteilungsleitung:</b>	<b>Vanessa Vucic</b>

### b) Rollenspiel

#### **Rollenkarte Personalassistent(in):**

Sie informieren Frau Vucic über das Ergebnis Ihrer Kontrolle des Personalbedarfsplans. Lösen Sie das aufgetretene Problem auf eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Weise.

#### **Rollenkarte Abteilungsleiterin „Ladies V.I.P.“:**

Sie setzen sich im Gespräch mit der Personalabteilung für Ihre Mitarbeiter(innen) ein. Dabei versuchen Sie eine Lösung des aufgetretenen Problems zu finden, die zu keinen Unstimmigkeiten beim Personal führt.

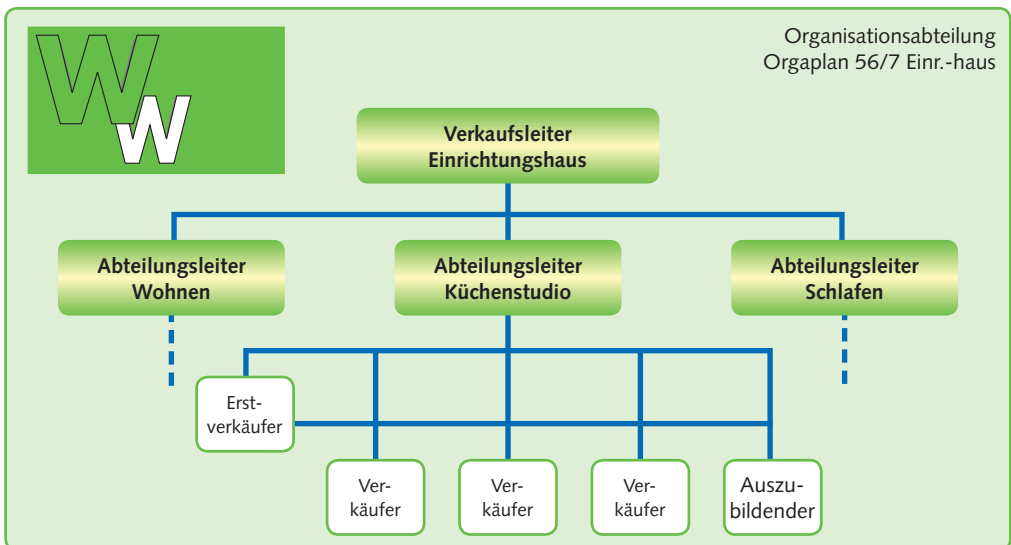
### 3 Begründung von Arbeitsverhältnissen

#### 3.1 Stellenbeschreibung

##### Wer macht was, wie und mit wem?

###### Situation

Bei der Wohnwelt GmbH wird es durch eine Umstrukturierung der Abteilungen notwendig, für viele Stellen neue Stellenbeschreibungen zu formulieren. Die folgende Abbildung zeigt, wie der Abteilungsleiter des Küchenstudios in die Organisationsstruktur der Wohnwelt GmbH eingegliedert ist:



###### Arbeitsauftrag

Sie haben als Mitarbeiter/in in der Personalabteilung die Aufgabe, eine Stellenbeschreibung für den Leiter des Küchenstudios zu erstellen.

Klären Sie zuerst, welche Fragen in dieser Stellenbeschreibung geregelt werden sollten und wie die Stellenbeschreibung zu gestalten ist.

###### Information

Damit die notwendigen Aufgaben und Tätigkeiten durchgeführt werden können, müssen die Mitarbeiter die richtigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten mitbringen. Um die für eine Stelle erforderlichen Qualifikationen zu dokumentieren, bedient man sich häufig einer Stellenbeschreibung.

Eine **Stellenbeschreibung** ist eine schriftliche Beschreibung einer Stelle hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen im Unternehmen.

Sie wird personenneutral erstellt, d. h. sie ist nicht auf bestimmte Personen und deren Qualifikationen im Unternehmen zugeschnitten.

## ► Funktion einer Stellenbeschreibung

Eine Stellenbeschreibung erfüllt im Unternehmen vor allem drei Funktionen:

1. Für die Personalabteilung →
  - Grundlage für Stellenausschreibungen,
  - Vergleich zwischen Stellenanforderungen und Qualifikationen der Bewerber, daher einfachere Bewerberauswahl,
  - Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird erleichtert,
  - Ansatzpunkt zur Mitarbeiterbeurteilung.
2. Für den Stelleninhaber →
  - eindeutige Beschreibung der zu leistenden Arbeiten,
  - Abgrenzung der Kompetenzen und Aufgaben,
  - Positionsbestimmung innerhalb der Betriebshierarchie.
3. Für andere Stelleninhaber →
  - Information über die Tätigkeit anderer Stellen. Dadurch soll z. B. die Teamarbeit gefördert werden.

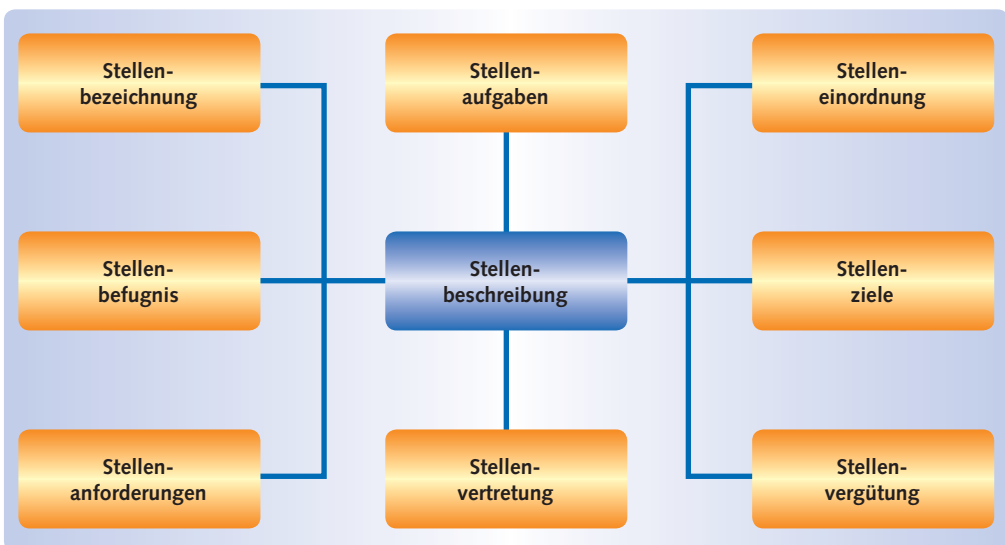
Stellenbeschreibungen müssen immer wieder daraufhin kontrolliert werden, ob sie noch der betrieblichen Wirklichkeit entsprechen. Ist dies nicht mehr der Fall, z. B. durch Einführung anderer Organisationsstrukturen oder Änderungen in der Aufgabenstellung, müssen sie an die neue Situation angepasst werden.

### Beispiele

- Ein Unternehmen verschlankt seine Organisationsstruktur. Die Position des stellvertretenden Abteilungsleiters wird abgeschafft.
- Mit Einführung einer computergestützten Finanzbuchhaltung im Unternehmen verändert sich die Tätigkeit der Mitarbeiter in der Buchhaltung durch den Wegfall von Routinearbeiten.

## ► Gestaltung und Inhalt einer Stellenbeschreibung

Eine für den Großhandel geeignete **Gestaltung** einer **Stellenbeschreibung** umfasst folgende Angaben:



**Beispiel** Stellenbeschreibung für eine leitende Tätigkeit in einem Baumarkt

<b>Stellenbezeichnung:</b>	Stellvertreterin/Stellvertreter der Marktleiterin bzw. des Marktleiters
<b>Stelleneinordnung:</b> – Unterstellung: – Überstellung:	Marktleiterin/Marktleiter Verkaufskräfte
<b>Stellenaufgabe:</b>	Vertretung des Marktleiters/der Marktleiterin in dessen/deren Abwesenheit, Steuern der Werbe- und Aktionsabwicklung, Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen, Planung des Personaleinsatzes, verantwortlich für die Ausbildung der Auszubildenden, Ansprechpartner für den Betriebsrat.
<b>Stellenziele:</b>	Unterstützung und Entlastung der Marktleitung, Fähigkeit, die Mitarbeiter zu begeistern und zu motivieren, Sicherung eines guten Betriebsklimas.
<b>Stellenbefugnis:</b>	Handlungsvollmacht gemäß Unternehmensrichtlinien für stellvertretende Marktleitung.
<b>Stellenvertretung:</b> – vertritt: – wird vertreten:	Marktleiterin/Marktleiter Erstverkäufer(in)
<b>Stellenanforderungen:</b>	Erfolgreicher Abschluss einer kaufmännischen oder handwerklichen Ausbildung sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse, mehrere Jahre Tätigkeit in der Baumarktbranche, Team- und Kommunikationsfähigkeit, Erfolgreicher Abschluss der Ausbildereignungsprüfung, Kenntnisse im Umgang mit Warenwirtschaftssystemen, vorzugsweise SAP, Kenntnisse zur computergestützten Personaleinsatzplanung.
<b>Stellenvergütung:</b>	Nach Haustarif Gruppe B4-12 plus Prämienbeteiligung gemäß Betriebsvereinbarung PB/Filiale vom 31.5.2013.

**Aktion**

1. In einem großen Gartenzubehörgroßhandel wird die Stelle eines Ausbildungsleiters/einer Ausbildungsleiterin neu geschaffen, da die Zahl der Auszubildenden auf über 20 gestiegen ist. Formulieren Sie eine entsprechende Stellenbeschreibung, die folgende Fragen beantwortet:
  - a) Welche Aufgaben soll der/die zukünftige Stelleninhaber(in) erledigen?
  - b) Welche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse werden zur Erledigung dieser Aufgaben benötigt?
  - c) Welche geistigen und körperlichen Anforderungen werden gestellt?
  - d) Welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten umfasst die Stelle?
  - e) Wie soll die Stelle mit Blick auf Gehalt, soziale Leistungen und sonstige Vergünstigungen ausgestattet sein?
  - f) Welche Zukunftsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten wird die Stelle bieten?