



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 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 Geschäftsinhaber¹, 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

Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen	11
1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft	11
2 Personalbedarfsplanung	13
2.1 Quantitative Personalplanung	13
2.2 Qualitative Personalplanung	15
3 Begründung von Arbeitsverhältnissen	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
4 Betreuung von Arbeitsverhältnissen	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
5	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	83
5.1	Sozialer Arbeitsschutz	83
6	Soziale Sicherung	89
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
7	Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung	108
8	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	116
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
9	Ursachen und Folgen der Arbeitslosigkeit diskutieren	130
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
10	Datenerfassung und Datenschutz	139

Lernfeld 6

	Logistische Prozesse planen, steuern und kontrollieren	143
1	Wertschöpfungskette als logistische Kette	143
1.1	Logistische Kette	144
1.2	Lieferkettenmanagement	147
1.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	150
1.4	Qualitätsmanagement (TQM)	151
2	Innerbetrieblichen Warenfluss darstellen	159
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
3	Wareneingang überwachen	166
3.1	Vorgehensweise bei der Warenannahme	167
3.1	Erfassung des Wareneingangs	167
4	Lagerhaltung	174
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
5	Waren kommissionieren und zum Versand bringen	209
5.1	Kommissionierung	209
5.2	Warenausgang	212
6	Transport einer Ware organisieren	214
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
7	Außenhandelsgeschäfte dokumentenbezogen abwickeln	229
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
8	Fracht und Versicherungskosten berechnen	245
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

Gesamtwirtschaftliche Einflüsse auf das Groß- und Außenhandelsunternehmen analysieren		257
1	System der Sozialen Marktwirtschaft	260
1.1	Markt und Preisbildung	260
1.2	Soziale Marktwirtschaft	277
2	Wirtschaftspolitische Ziele und Zielbeziehungen	285
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
3	Unternehmenszusammenschlüsse	304
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
4	Konjunktur und Konjunkturindikatoren	311
4.1	Arten der Wirtschaftsschwankungen	311
4.2	Phasen der Konjunkturschwankungen	312
4.3	Konjunkturindikatoren	313
5	Wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Beeinflussung der Konjunktur	316
5.1	Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik	316
5.2	Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	318
5.3	Europäisches Zentralbankensystem im Euro-Währungsgebiet	319
6	Globalisierung	324
6.1	Ursachen der Globalisierung	324
6.2	Auswirkungen der Globalisierung	326
6.3	Vorteile und Nachteile der Globalisierung	328
7	Freihandel und Protektionismus	330
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
1	Bedeutung einer nachfrage-, konkurrenz und kostenorientierten Preisgestaltung 351
1.1	Nachfrageorientierte Preispolitik 352
1.2	Konkurrenzorientierte Preispolitik 353
1.3	Kostenorientierte Preispolitik 353
2	Differenziertes Kostenbewusstsein 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
3	Warenkalkulation 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
4	Controlling im Handel 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
	Sachwortverzeichnis	457

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?

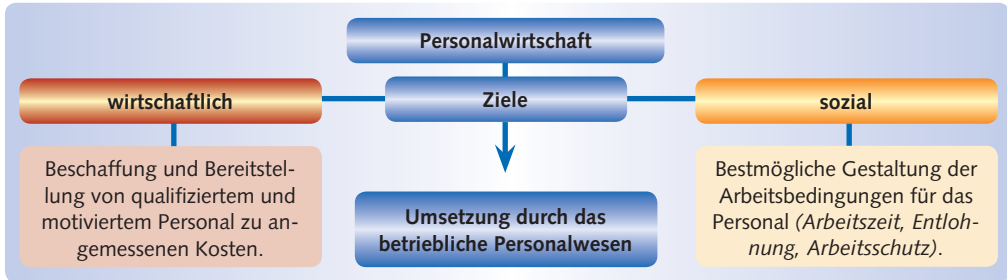


Arbeitsauftrag

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

• Personalplanung →	Wie viele Mitarbeiter ¹ werden benötigt?
• Personalbeschaffung →	Welche Mitarbeiter werden benötigt?
• Personaleinsatz →	Wann und wo sollen die Mitarbeiter im Unternehmen eingesetzt werden?
• Personalbeurteilung →	Wie sind die Leistungen der Mitarbeiter und deren berufliche Perspektiven zu beurteilen?
• Personalentlohnung →	Wie wird das Entgelt der Mitarbeiter ermittelt und wieviel erhalten sie?
• Personalbetreuung →	Welche Zusatzleistungen gewährt das Unternehmen neben dem Entgelt?
• Personalentwicklung →	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.

¹ „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

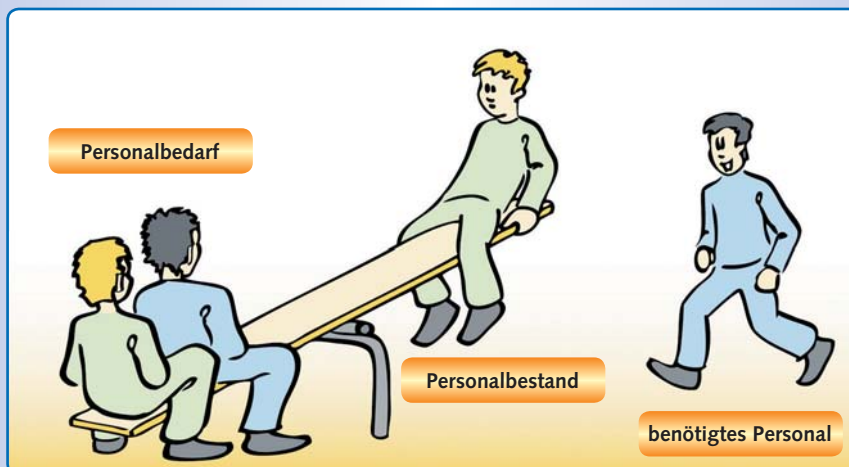
Mit der quantitativen Personalplanung wird ermittelt, welcher **Personalbedarf** für das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen besteht. Der jeweils aktuelle Personalbestand bildet dabei die Grundlage für die Planung.

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

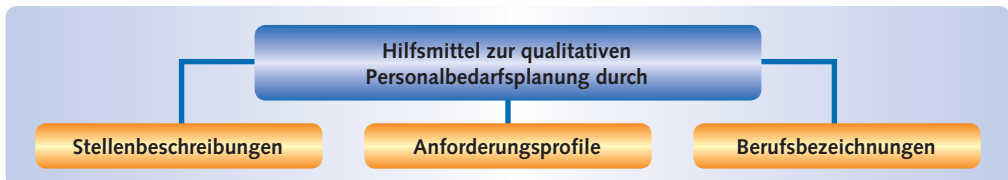
Der quantitative Personalbedarf wird auf der Basis von Vollzeitkräften ermittelt, jedoch sind gerade im Handel viele Arbeitsverhältnisse auf einer anderen Arbeitszeitgrundlage abgeschlossen. Die Tabelle gibt dazu einen Überblick:

Mitarbeiterarten im Handel		
• Vollzeit	→	Arbeitszeit entspricht dem Tarifvertrag (37,5 Stunden).
• Teilzeit	→	Halbtags, stunden- oder tageweise Arbeitszeit sowie Teilung eines Vollzeit-arbeitsplatzes auf mehrere Mitarbeiter (Job-Sharing).
• Leihmitarbeiter	→	Sie werden von Personalleasing-Unternehmen auf begrenzte Zeit (bis 24 Monate für eine bestimmte Stelle) den Unternehmen überlassen.
• Aushilfen	→	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
Abteilungsleitung:	Vanessa Vucic

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.

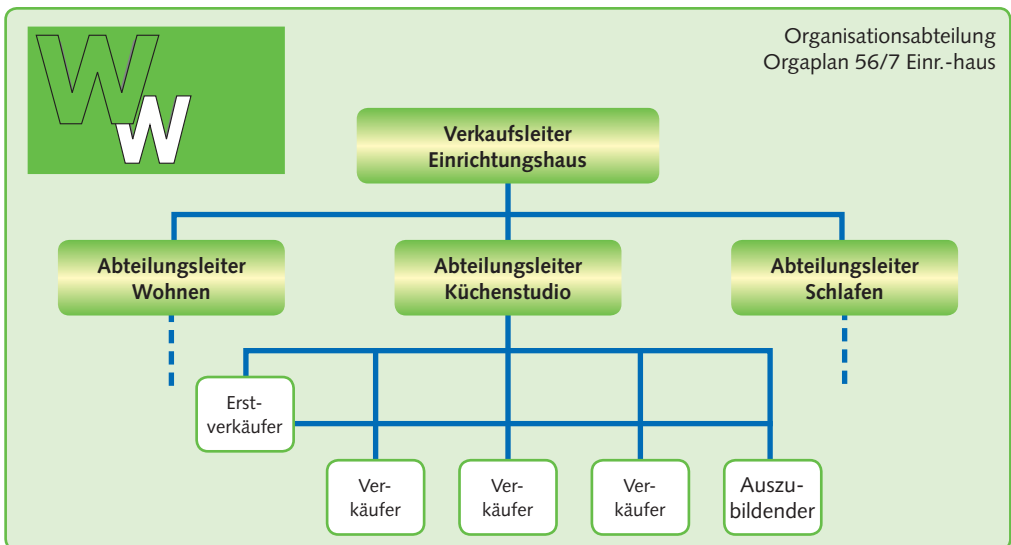
3 Begründung von Arbeitsverhältnissen

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:

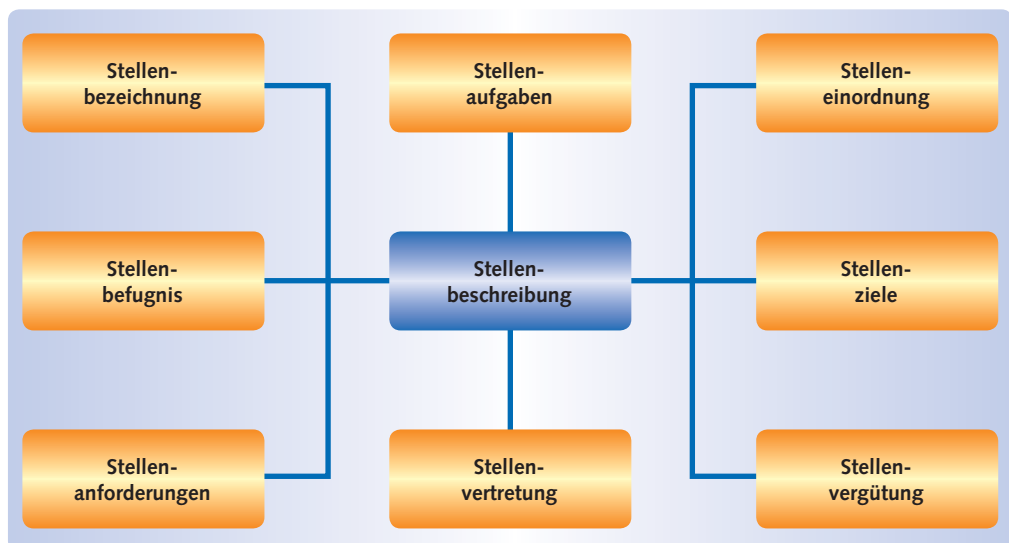
1. Für die Personalabteilung →
 - Grundlage für Stellenausschreibungen,
 - Vergleich zwischen Stellenanforderungen und Qualifikationen der Bewerber, daher einfachere Bewerberauswahl,
 - Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird erleichtert,
 - Ansatzpunkt zur Mitarbeiterbeurteilung.
2. Für den Stelleninhaber →
 - 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

Stellenbezeichnung:	Stellvertreterin/Stellvertreter der Marktleiterin bzw. des Marktleiters
Stelleneinordnung: – Unterstellung: – Überstellung:	Marktleiterin/Marktleiter Verkaufskräfte
Stellenaufgabe:	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.
Stellenziele:	Unterstützung und Entlastung der Marktleitung, Fähigkeit, die Mitarbeiter zu begeistern und zu motivieren, Sicherung eines guten Betriebsklimas.
Stellenbefugnis:	Handlungsvollmacht gemäß Unternehmensrichtlinien für stellvertretende Marktleitung.
Stellenvertretung: – vertritt: – wird vertreten:	Marktleiterin/Marktleiter Erstverkäufer(in)
Stellenanforderungen:	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.
Stellenvergütung:	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?