

Hug  
Knauer  
Lennartz  
Speth  
Waltermann

# Büromanagement

**Lernfelder 7 bis 13**

*Kaufmann/-frau für  
Büromanagement*



**Merkur**   
Verlag Rinteln

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

---

## **Verfasser:**

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

**Sabine Knauer**

**Martina Lennartz**, Dipl.-Math. oec.

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

**Aloys Waltermann**, Dipl.-Kfm. 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 § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an [copyright@merkur-verlag.de](mailto:copyright@merkur-verlag.de).

Coverbild (rund/Mitte): © Maksim Smeljov - Fotolia.com  
(rund/links): © arsdigital - Fotolia.com  
(rund/rechts): © XtravaganT - Fotolia.com  
(Struktur/groß): © DavidArts - Fotolia.com

\* \* \* \* \*

5. Auflage 2024

© 2015 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. 0682-05

ISBN 978-3-8120-1000-9

# Vorwort

Das **Lernbuch „Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13“** ist der zweite Teil einer zweibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf **„Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“**. Die Buchreihe eignet sich insbesondere für Kurzzeitklassen.

- LF 7:** Gesprächssituationen gestalten
- LF 8:** Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen
- LF 9:** Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten
- LF 10:** Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern
- LF 11:** Geschäftsprozesse darstellen und optimieren
- LF 12:** Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren
- LF 13:** Ein Projekt planen und durchführen

Die Lernfelder 1 bis 6 werden durch das **Merkurbuch 0681** abgedeckt.

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

- Im Vordergrund steht das Ziel, die Auszubildenden zu befähigen, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme **zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet** und **selbstständig** zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.
- Das Buch eignet 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.
- Der Einsatz von Programmen zur **Textverarbeitung** und zur **Tabellenkalkulation** sowie der Erwerb von **Fremdsprachenkompetenz** ist integraler Bestandteil der Lernfelder. Im Buch wird diese Integration im Rahmen des Kompetenztrainings berücksichtigt, gekennzeichnet durch die folgenden Symbole:



- Zur **systematischen Erarbeitung der Grundlagen von WORD, EXCEL und Englisch** stehen weitere lernfeldorientierte Lernbücher bereit:

## Erfolgreiches Büromanagement mit ...

**WORD 2021/365**

Merkurbuch 0819

oder

**WORD 2019**

Merkurbuch 0816

oder

**WORD 2016**

Merkurbuch 0812

**EXCEL 2021/365**

Merkurbuch 0820

oder

**EXCEL 2019**

Merkurbuch 0817

oder

**EXCEL 2016**

Merkurbuch 0813

**Business Class**  
Merkurbuch 0855

Jedes dieser Lernbücher umfasst die EDV- bzw. fremdsprachenbezogenen Kompetenzen **für alle drei Ausbildungsjahre**.

- Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Handlungskompetenz** zu fördern.

Die Buchreihe wird deshalb durch folgende Arbeitshefte ergänzt:

**Lernsituationen Büromanagement – Lernfelder 1 bis 6** (Merkurbuch 1681)

**Lernsituationen Büromanagement – Lernfelder 7 bis 13** (Merkurbuch 1682)

- Lernbücher und Arbeitshefte sind aufeinander abgestimmt. In den Lernbüchern wird im Inhaltsverzeichnis durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen aus dem jeweiligen Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Es ist daher ideal, wenn Lernbücher und Arbeitshefte 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 neuen Rahmenlehrplans unseres Erachtens notwendig ist.



## Vorwort zur 5. Auflage

Im Rahmen der Überarbeitung wurden redaktionelle Verbesserungen und Aktualisierungen (z. B. die Anpassung der Entgeltberechnungen an die aktuellen Rechengrößen der Sozialversicherung) vorgenommen. Zudem wurden die Änderungen im Personengesellschaftsrecht (MoPeG) eingearbeitet.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser



## 1 Grundlagen für erfolgreiche Gespräche mit Geschäftspartnern schaffen

### 1.1 Bedeutung von Gesprächen im Berufsalltag

Als Auszubildende führen Sie täglich Gespräche mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Dienstleistern. Mit manchen Gesprächspartnern macht es Freude zu kommunizieren. Die Gespräche geben Ihnen neue Energie und wirken motivierend. Anderen Gesprächssituationen möchten Sie am liebsten aus dem Wege gehen, denn Sie erwarten Gefühle von Frustration, Ärger oder Enttäuschung. Kommunikation ist ein lebendiges wechselseitiges Miteinander.



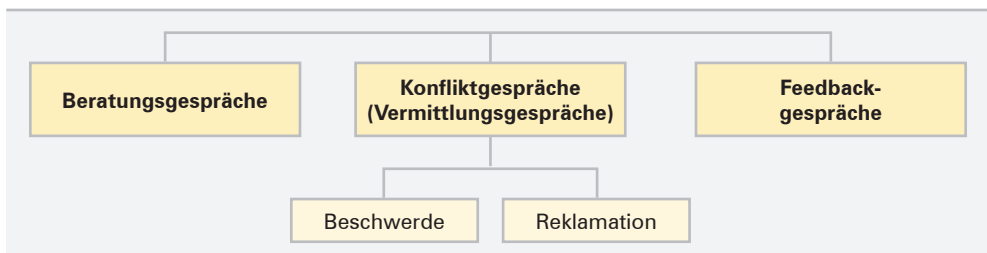
Jedes Gespräch beeinflusst die zwischenmenschlichen Beziehungen, die entscheidend für die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen sind. Um diese Entwicklung erfolgreich zu gestalten, ist es wichtig zu erkennen, welchen Regeln Kommunikation folgt und welche Wirkung Sprache auf den Menschen ausübt. Die äußeren Einflüsse haben eine Wirkung auf das innere Geschehen des Ablaufs eines Gespräches.

### 1.2 Einflüsse auf die Gesprächssituation

#### (1) Anlässe – Warum findet das Gespräch statt?

Die meisten Gespräche haben eine Vorgeschichte in Form von Telefonaten, E-Mails, Briefverkehr, Werbebotschaften usw. Vorab wurden in der Regel bereits Informationen ausgetauscht, die durch ein Gespräch vertieft und ergänzt werden sollen. Die Erfahrungen, die die Teilnehmer im Vorfeld gesammelt haben, wirken sich auf die Stimmung aus, die die Gesprächssituation prägen.

Man unterscheidet verschiedene Arten von Gesprächen. Je nach Gesprächsabsicht handelt es sich z. B. um:



## (2) Ziele – Wozu dient das Gespräch?

Jeder Gesprächsteilnehmer knüpft bestimmte Ziele und Erwartungen an ein Gespräch. Die Informationen darüber werden im Gespräch ausgetauscht und Schlüsse werden gezogen. Die Erwartungshaltung der Teilnehmer spielt für den Verlauf eines Gespräches eine bedeutende Rolle.

## (3) Inhalte – Was ist Thema des Gespräches?

Das Thema steht in enger Verbindung zu dem Gesprächsanlass. Themen im Geschäftsalltag sind z. B. ein Verkaufsgespräch, ein innerbetrieblicher technischer oder kaufmännischer Auftrag, Enttäuschung über erbrachte Leistungen, Lob und Anerkennung.

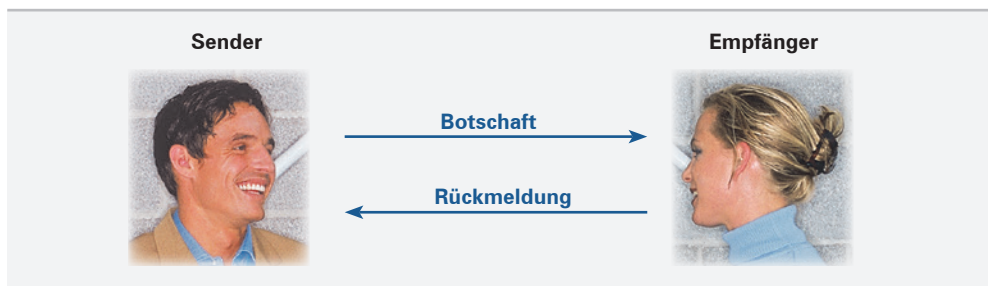
## (4) Teilnehmer – Wer bestimmt den Gesprächsverlauf?

Jeder Gesprächsteilnehmer befindet sich in einer bestimmten Rolle, z. B. als Auszubildender, Angestellter, Chef oder Kunde. Die Rolle, die er ausübt, bestimmt sein Verhalten während des Gesprächs. Alle Teilnehmer beeinflussen den Gesprächsverlauf.

## 1.3 Grundlagen der Gesprächsführung

### 1.3.1 Elemente des Kommunikationsprozesses

Wenn wir sprechen oder Zeichen von uns geben, stellen wir zu unserem Kommunikationspartner eine Verbindung her. Wir wollen ihm etwas mitteilen. Der Sprecher ist der **Sender**, der Hörer ist der **Empfänger** der Botschaft. Wenn es sich um ein Gespräch handelt, so gibt der Empfänger eine Rückmeldung an den Sender, wie er diese Botschaft verstanden hat.



Dadurch wird der Zuhörer zum Sender und der ursprüngliche Sender zum Empfänger. In **Wechselspiel** eines Gespräches ist jeder Teilnehmer sowohl Sender als auch Empfänger.

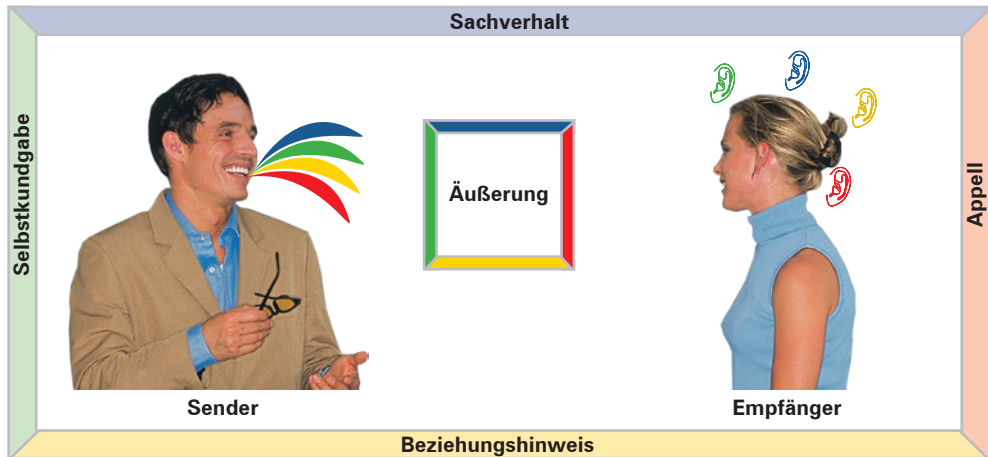


**Kommunikation** ist der **Austausch von Informationen** mithilfe sprachlicher und/oder nicht-sprachlicher Mittel.

Ein Gespräch zwischen Menschen funktioniert aber nicht so einfach wie die Kommunikation zwischen Maschinen. Als Mensch kommunizieren wir mit unserer gesamten Persönlichkeit, d. h. mit Körper, Geist und Seele.

### 1.3.2 Kommunikationsquadrat („Vier-Ohren-Modell“)

Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun stellt den Kommunikationsprozess in einem „Vier-Ohren-Modell“ – auch „Kommunikationsquadrat“ genannt – dar:<sup>1</sup>



Eine **Äußerung** kann also in vier unterschiedlichen Weisen (mit vier „Schnäbeln“) gesendet werden.

	Kommunikationsebene	Erläuterungen	Beispiele
1.	<b>Sachinhalt</b>	Der Sender teilt eine sachliche Information mit.	„Hier ist es kalt.“
2.	<b>Selbstkundgabe (Selbstoffenbarung)</b>	Der Sender gibt etwas von sich preis. Er teilt mit, wie er sich fühlt.	„Ich fühle mich hier nicht wohl, ich friere.“
3.	<b>Beziehungshinweis</b>	Je nachdem, wie der Empfänger die Äußerung kommuniziert (durch Tonfall, Mimik, Gestik, Körperhaltung), wird etwas über die Beziehung zu dem Empfänger mitgeteilt.	„Ich bin enttäuscht, dass du vergessen hast, die Heizung einzuschalten.“
4.	<b>Appellfunktion</b>	Der Sender appelliert mit seiner Äußerung an den Empfänger, etwas zu tun. Er möchte mit seiner Äußerung etwas bewirken.	„Bitte schalte die Heizung ein.“

Der **Empfänger** seinerseits empfängt die Äußerung mit vier „Ohren“, d. h. auf den genannten vier Ebenen. Je nachdem, welcher Aspekt nach seinem Empfinden am stärksten betont wird, wird seine Reaktion ausfallen. Es kann z. B. sein, dass er sehr empfindlich auf die Appellfunktion reagiert, wenn die Beziehung zur Person des Senders gestört ist. Eine mögliche Antwort in obigem Beispiel wäre dann: „Dafür bin ich nicht verantwortlich.“

<sup>1</sup> Abbildung in Anlehnung an Friedemann Schulz von Thun – [www.schulz-von-thun.de](http://www.schulz-von-thun.de) [09.04.2024].

Es wird an diesem Modell deutlich, dass es zu **Konflikten** und **Missverständnissen** kommen kann, wenn Sprecher und Hörer (Sender und Empfänger) eine Äußerung auf unterschiedlichen Ebenen interpretieren.



### 1.3.3 Verbale und nonverbale Kommunikation

#### (1) Verbale Kommunikation

Wir benutzen Sätze, Wörter und Laute, um dem anderen etwas mitzuteilen, d.h. verbal (mündlich) zu kommunizieren. Jeder hat seine eigene Art zu sprechen. Der Zuhörer versteht uns nur, wenn er mit unserer Sprache vertraut ist. Äußerungen werden daher so formuliert, dass der Zuhörer begreifen kann, was wir ihm mitteilen möchten.

Damit der Empfänger uns folgen kann, sollten beim Sprechen **kurze, übersichtliche Sätze** gebildet werden. Der Zuhörer muss die Bedeutung der verwendeten Wörter kennen. **Fachsprache** können wir nur verwenden, wenn der Gesprächspartner weiß, was gemeint ist. Wir müssen also blitzschnell den Gesprächspartner einschätzen, um mit ihm eine sprachliche Verbindung herzustellen.

Der Zuhörer braucht Zeit, um die Bedeutung unserer Äußerungen gut zu verarbeiten. Dazu gehört auch, dass wir Wörter und Sätze verwenden, die die Gefühlsebene des anderen ansprechen. Sprechen Sie den Gesprächspartner persönlich an, in Form einer „**Sie-Botschaft**“.

#### Beispiel:

„Herr Müller, Sie können sich auf uns verlassen.“

Aus den Rückäußerungen des Gesprächspartners können Sie schließen, ob er Sie verstanden hat.



**Kommunikation** ist eine **gemeinschaftliche Aufgabe**, an der alle Gesprächsteilnehmer gleichermaßen beteiligt sind.

Sehr wichtig sind auch der **Tonfall**, die **Aussprache** und **Pausen** beim Sprechen. Wenn wir zu leise und monoton sprechen, ist es anstrengend, uns zuzuhören. Die Aufmerksamkeit des Zuhörers kann schnell erlahmen. Ein lebhafter **Stimmklang** mit einem Wechsel von laut und leise hält die Aufmerksamkeit des Zuhörers wach. Unterschiedliche **Betonungen** helfen, die Bedeutung der Äußerungen zu verstehen. Außerdem spielt die **Satzmelodie** eine große Rolle für das Verständnis.

#### Welche verbalen Mittel ermöglichen einen erfolgreichen Gesprächsverlauf?

- ☒ kurze Sätze bilden
- ☒ bekannte Wörter verwenden
- ☒ anschaulich sprechen
- ☒ sich auf das Wesentliche beschränken
- ☒ den „Sie-Stil“ einsetzen
- ☒ einen angenehmen Tonfall wählen
- ☒ auf eine klare Aussprache achten
- ☒ eine melodische Stimmführung anwenden
- ☒ Lautstärke variieren
- ☒ wirkungsvolle Sprechpausen machen





Bei Aussagesätzen, die mit einem Punkt enden, sollte auch in der gesprochenen Sprache ein Punkt gesetzt werden. Die Stimme wird gesenkt und es folgt eine kurze Pause. Wenn Aussagesätze wie Fragesätze gesprochen werden, mit einem Heben der Stimme am Ende des Satzes, weiß der Zuhörer nicht, ob es sich um eine Frage oder um eine Aussage handelt. Auch wenn wir ohne Pause – ohne „Punkt und Komma“ – sprechen, überfordern wir den Zuhörer. Er

schaltet ab. Es muss ihm die Möglichkeit gegeben werden, das Gehörte zu verarbeiten, zu bestätigen und Fragen zu stellen. **Wie** wir etwas sagen, ist manchmal wichtiger als **was** wir sagen.

**Stimme und Sprache gehören unmittelbar zusammen.** Der Klang der Stimme erzeugt beim Zuhörer eine bestimmte „**Stimmung**“.



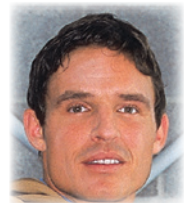
## (2) Nonverbale Kommunikation

Das „**Wie**“ einer Äußerung drückt sich vor allem in unserer **Körpersprache** aus. Hierzu gehören:

Blickkontakt	Mimik	Gestik	Körperhaltung	Distanzzonen
--------------	-------	--------	---------------	--------------

### ■ Blickkontakt

Vom ersten Moment des Gespräches ist es bedeutsam, Blickkontakt herzustellen. Wenn der Gesprächspartner Ihrem Blick ausweicht, herrscht Klärungsbedarf. Die Kommunikationsbereitschaft scheint gestört zu sein.



### ■ Mimik

Unter **Mimik** versteht man den **Gesichtsausdruck**.



Das Gesagte wird unbewusst oder bewusst durch Mimik unterstrichen. Die Wirkung des Gehörten spiegelt sich in der Mimik des Zuhörers wider. Man kann an dem Gesichtsausdruck des Zuhörers erkennen, ob er sich freut, unsicher, angespannt, interessiert oder ablehnend ist.

#### Beispiele:

##### Mimik, die Interesse und Offenheit signalisiert

Augen sind weit geöffnet; freundliches Lächeln, wobei der Kunde mit dem Verkäufer Augenkontakt hat; Mundwinkel und Augenbrauen sind etwas nach oben gezogen; Konzentrationsschatten über der Nasenwurzel.



##### Mimik, die Unzufriedenheit und Unbehagen signalisiert

Augen sind etwas zusammengekniffen; gequältes Lächeln, wobei der Kunde mit dem Verkäufer keinen Augenkontakt hat; Mundwinkel sind herabgezogen; zusammengekniffene Lippen; Rumpfen der Nase.



## Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

### 1 Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln

#### (1) Begriff Personalwirtschaft



Die **Personalwirtschaft** umfasst die Summe aller Aufgaben, die sich mit der Arbeit von Personen in einem Unternehmen befassen.

#### (2) Ziele der Personalwirtschaft

Für die Personalwirtschaft ergeben sich zwei Hauptziele: ein ökonomisches und ein soziales Ziel.

Ökonomisches Ziel	Soziales Ziel
Mitarbeiter so auswählen, fortbilden und einsetzen, dass die Existenz des Unternehmens gesichert ist.	Mitarbeiter wirtschaftlich und sozial bestmöglichst absichern (z.B. sicherer Arbeitsplatz, beruflicher Aufstieg, gutes Arbeitsklima).

Die Ziele der Personalwirtschaft sind **nicht immer konfliktfrei**. So kommen hohe Arbeitsentgelte und umfassende Sozialleistungen sicher den Erwartungen der Belegschaftsmitglieder entgegen, beeinträchtigen aber unter Umständen das ökonomische Ziel der Gewinnerreichung.



### 2 Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen

Der Geschäftsprozess „Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen“ unterstützt Geschäftsprozesse wie den Absatz- oder Beschaffungsprozess,<sup>1</sup> die direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Gliedert man den Personalprozess in Teilprozesse auf, so können diesen die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Inhalte zugeordnet werden.

<sup>1</sup> Siehe Lernfelder 3, 4 und 5.

**Teilprozesse der Personalwirtschaft**

Personalbedarfsplanung  
vornehmen

Personalbeschaffungs-  
planung durchführen

Personal  
beschaffen

Personal  
verwalten

Entgelte abrechnen

Mitarbeiter qualifizieren

Personal beurteilen

Arbeitsverhältnis  
beenden

**Betriebswirtschaftliche Inhalte von Lernfeld 8**

- Personalanalyse
- Personalbedarfsplanung
  - quantitativ
  - qualitativ
- Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung
- Personalbeschaffungswege
  - intern
  - extern
- Ablauf des Auswahl- und Einstellungsverfahrens
- Formulierung von Stellenanzeigen
- Überprüfung eingehender Bewerbungen
- Durchführung der Personalauswahl
- Personalauswahlentscheidung
- Rechtliche Anforderungen bei Arbeitsverträgen
- Anmeldung der Mitarbeiter zur Sozialversicherung
- Einarbeitung der Mitarbeiter
- Personalakten
- Personalinformationssysteme
- Personalstatistik, Datenschutz
- Modelle der Arbeitszeitregelung
- Personaleinsatzplanung
- Formen des betrieblichen Entgelts
- Aufbau der Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Personalentwicklung
- Mitarbeiterförderung
- Fort- und Weiterbildung
- Ziele, Kriterien, Formen der Beurteilung
- Gründe für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen
- Vertragsablauf, Aufhebungsvertrag
- Kündigung
- Kündigungsschutzklage und Arbeitsgerichtsbarkeit
- Ausstellen eines Zeugnisses
- Entlassungsabwicklung



### 3 Personalbedarfsplanung vornehmen

LS 1

Planung und Durchführung der Personalbeschaffung			Betreuung der Beschäftigten			Beendigung der Beschäftigung
Personalbedarf planen	Personalbeschaffung planen	Personalbeschaffen	Personalverwalten	Personalentlohnen	Personalfördern und beurteilen	Personal freisetzen

#### 3.1 Personalanalyse

##### (1) Ermittlung des derzeitigen Personalbestands

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

##### Beispiel:

Personalwirtschaftliche Kennzahlen der Weber Metallbau GmbH			
	Januar 20...		
	männlich	weiblich	Gesamt
Alle Beschäftigungsverhältnisse	128	72	200
davon älter als 60 Jahre	17	4	21
davon Auszubildende	7	3	10
davon schwerbehinderte Menschen	6	4	10
davon Beschäftigte mit Migrationshintergrund <sup>1</sup>	18	17	35

##### Analyse der Daten:

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

<sup>1</sup> Ein/-e **Migrant/-in** ist eine Person, die einen Ort verlässt und sich in einem anderen Ort in einem anderen Staat niederlässt (UNO-Definition).

eigene Fachkräfte aus und bindet gleichzeitig geeignete Mitarbeiter langfristig an den Betrieb.

- Der Anteil an schwerbehinderten Mitarbeitern beträgt 5 %.

**Hinweis:** Laut § 71 Sozialgesetzbuch IX sind Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten dazu verpflichtet, auf wenigstens fünf Prozent der Arbeitsplätze Schwerbehinderte zu beschäftigen. In Deutschland sind ca. 10 % der Menschen schwerbehindert. Mehr als die Hälfte der Menschen mit Schwerbehinderungen haben nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit eine abgeschlossene Berufsausbildung. Acht Prozent der Studierenden haben nach Angaben des Deutschen Studentenwerks Behinderungen oder chronische Krankheiten.

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

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

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

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

## (2) Auswirkung inner- und außerbetrieblicher Faktoren auf den Personalbedarf

### ■ Innerbetriebliche Faktoren

Faktoren der Personalanalyse	Erläuterungen	Beispiele
<b>Absatzprogramm</b>	Die Absatzmenge wird verändert.	Die Kochwelt AG beschließt, die Absatzmenge an Küchen um 15 % zu erhöhen. → <b>erhöhter Personalbedarf in der Zukunft</b>
<b>Mitarbeiterstruktur</b>	Die Struktur der Mitarbeiter eines Betriebs kann auf verschiedene Kriterien hin analysiert werden. Beispielsweise wird eine Altersstrukturanalyse erstellt.	Die Quote von Mitarbeitern, die älter als 50 Jahre sind, beträgt 23 %. → <b>erhöhter Personalbedarf in der Zukunft</b>
<b>Organisationsstruktur</b>	Outsourcing von Tätigkeiten führt zu einer Veränderung in der Organisationsstruktur.	Das Erstellen von Broschüren und anderem Werbematerial wird an eine externe Agentur übertragen. → <b>zukünftiger Personalüberschuss</b>
<b>Kapitalausstattung</b>	In der Investitionsplanung ist eine neue Produktionsmaschine vorgesehen.	Eine Druckerei investiert in eine Fertigungsstraße mit hohem Automatisierungsgrad. → <b>hoch qualifiziertes Personal wird benötigt, Hilfskräfte können eingespart werden</b>

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

## ■ Außerbetriebliche Faktoren

Faktoren der Personalanalyse	Erläuterungen	Beispiele
<b>wirtschaftliche Entwicklung</b>	Die Konjunktur verläuft in Phasen. <sup>1</sup>	Die Konjunktur befindet sich im Abschwung (Rezession). Der Betrieb muss sich auf Umsatzeinbußen einstellen. → <b>zukünftiger Personalüberschuss</b>
<b>technologische Entwicklung</b>	Technologische Änderungen und Innovationen haben einen Einfluss auf Arbeitsprozesse und Kapazitäten.	Um konkurrenzfähig zu bleiben oder um Umweltauflagen einzuhalten, müssen Betriebe neue Technologien einführen. → <b>geeignetes Personal ist erforderlich</b>
<b>demografische<sup>2</sup> Entwicklung</b>	Die Bevölkerung in Deutschland wird immer älter und die Sterberate ist höher als die Geburtenrate.	Das gesetzliche Rentenalter wird schrittweise auf 67 erhöht. Ältere Mitarbeiter bleiben dem Betrieb länger erhalten. → <b>evtl. Personalanpassung</b>
<b>Exportentwicklung</b>	Die deutsche Wirtschaft exportiert sehr viele Güter und ist vom Export abhängig.	Weil ein wichtiger Handelspartner ein Einfuhrverbot für Agrarprodukte verhängt, kann ein Großhändler für Obst keine Äpfel mehr exportieren. → <b>zukünftiger Personalüberschuss</b>
<b>rechtliche Rahmenbedingungen</b>	Änderungen in der Arbeits- und Sozialgesetzgebung, z.B. Änderung der festgelegten Schwerbehindertenquote.	Ein Betrieb mit mehr als 20 Beschäftigten muss die Schwerbehindertenquote von 5% einhalten oder eine Ausgleichsabgabe zahlen. → <b>Einstellung von geeigneten schwerbehinderten Mitarbeitern</b>
<b>wirtschaftspolitische Förderprogramme</b>	Förderprogramme gibt es vom Bund, den Ländern und der EU. Mit der Zuwendung öffentlicher Mittel werden wirtschaftspolitische Ziele (z.B. die Förderung einer strukturschwachen Region oder des Umweltschutzes) verfolgt.	Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie schreibt ein neues Investitionsprogramm zur Förderung von energieeffizienten und klimaschonenden Produktionsprozessen aus. Ein Betrieb nimmt die Fördergelder in Anspruch, stellt seinen Produktionsprozess um und nutzt energieeffiziente Technologien. → <b>evtl. Personalbedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern</b>

<sup>1</sup> **Konjunktur:** Die Konjunktur gibt Auskunft über die wirtschaftliche Lage eines Landes. Zu Einzelheiten siehe Lernfeld 5, Kapitel 2.6.

<sup>2</sup> **Demografie:** Bevölkerungswissenschaft.

## Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten

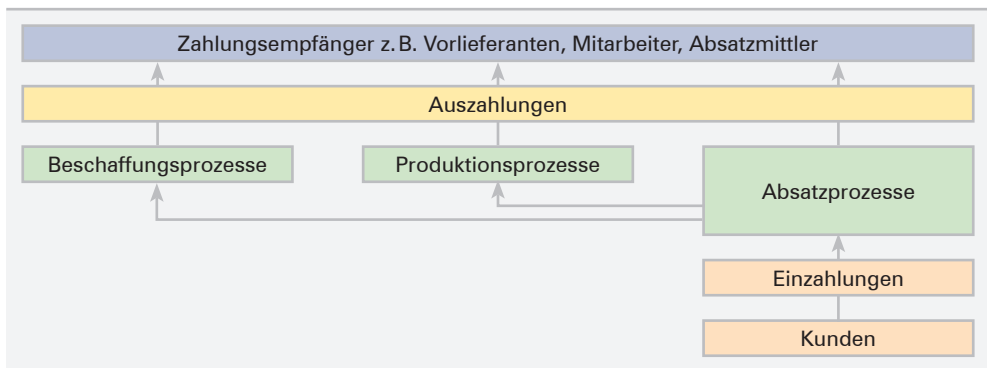
### 1 Liquidität sichern

#### 1.1 Begriffe Finanzplanung und Liquidität

##### (1) Begriff Finanzplanung

Ein Unternehmen ist **aus finanzieller Sicht** durch zwei **gegensätzliche Wertströme** gekennzeichnet:

- Zum einen werden Werkstoffe und Betriebsmittel beschafft sowie Mitarbeiter eingestellt, um im Rahmen der Produktion Erzeugnisse herstellen zu können. Die **Beschaffungs- und Produktionsprozesse verursachen Auszahlungen**.
- Zum anderen werden die Erzeugnisse auf den Absatzmärkten verkauft. Durch den **Geschäftsprozess Absatzprozesse** werden **Einzahlungen** erzielt. Sie dienen dazu, die Auszahlungen zu finanzieren.



Damit Auszahlungen jederzeit geleistet werden können, müssen jeweils Einzahlungen in der entsprechenden Höhe bereitstehen. Dies sicherzustellen ist Aufgabe der Finanzplanung.

Die **Finanzplanung** hat die Aufgabe, die Zahlungsströme aus den Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozessen so aufeinander abzustimmen, dass das **finanzielle Gleichgewicht** des Unternehmens jederzeit gewährleistet ist.



##### (2) Begriff Liquidität

**Liquidität** ist die Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit seine Zahlungsverpflichtungen vollständig fristgerecht erfüllen zu können.

