

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Zukunft im Einzelhandel

1. Ausbildungsjahr

7. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 99730



Verfasser:

Joachim Beck †
Steffen Berner

7. Auflage 2021

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-4709-0

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

© 2021 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlag, Layout, Grafik, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © adisa – Fotolia.com

Druck: plump druck & medien GmbH, 53619 Rheinbreitbach

Vorwort zur 7. Auflage

Zukunft im Einzelhandel ist ein umfassendes Lehr- und Lernbuch, das nunmehr in der 7. Auflage vorliegt. Es richtet sich an Auszubildende, Lehrer/-innen und Ausbilder/-innen in den Berufen

- Verkäufer/Verkäuferin
- Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel

sowie an alle in der **beruflichen Weiterbildung Tätigen im Einzelhandel**. Zugleich kann es **Fachleuten in der Einzelhandelspraxis** als wertvolles Nachschlagewerk und zur Vertiefung bekannter Inhalte dienen.

Die vorliegende 7. Auflage wurde umfassend überarbeitet, aktualisiert und erweitert.

Konzeption

Zukunft im Einzelhandel ist eine dreibändige Fachbuchreihe, die nach dem „**All-in-One-Prinzip**“ gestaltet ist. Für jedes Ausbildungsjahr benötigt man im berufsfachlichen Unterricht daher nur ein einziges Buch.

Mit **Zukunft im Einzelhandel** liegt ein Schulbuch vor, das inhaltlich alles bietet, was man während der Berufsschulzeit und den Prüfungen an Fachwissen benötigt.

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 wird nicht nur Fachwissen erworben. Die Auszubildenden 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. Alle drei Bände sind so verfasst, dass die Nutzer durch die Bearbeitung der Arbeitsaufträge, Projekte und Aufgaben zunehmend selbstständig berufliche Handlungen planen, durchführen und die dabei erzielten Ergebnisse überprüfen können.

Inhalt

Grundlage für die Fachinhalte bildet der aktuelle Rahmenlehrplan für die Ausbildung im Einzelhandel. Die Nummerierung, Bezeichnung und Anordnung der **Lernfelder** bezieht sich auf den bundeseinheitlichen **Rahmenlehrplan**.

Die Arbeitsaufträge, Beispiele und Aufgaben wurden so gestaltet, dass sie der beruflichen Wirklichkeit der im Einzelhandel Tätigen möglichst nahekommen. 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 ein Warenhaus, mehrere Kaufhäuser, Fachgeschäfte, Fachmärkte und natürlich auch Discounter. Eben eine „Einzelhandelslandschaft“, wie man sie auch aus der Realität kennt.

In diesen Beispielunternehmen „arbeiten“ die im Buch immer wieder auftretenden Geschäftsinhaber, Filialleiter, Verkaufsmanager, Mitarbeiter und Auszubildenden. Es wurde bewusst darauf verzichtet, alle Inhalte an einem einzigen Beispielunternehmen darzustellen, weil dies auf Dauer für einen Leser ermüdend wirken könnte. Außerdem sollen Auszubildende aus möglichst vielen unterschiedlichen Branchen angesprochen werden.

Autor und Verlag ist ein Feedback wichtig. Wir freuen uns auf eine positive Aufnahme dieses Buches, aber auch auf Hinweise, die zu einer Verbesserung des Buches führen. Ihre Anregungen und Stellungnahmen sind uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de sehr willkommen.

► 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.

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 Wiederholung und Vertiefung der Lerninhalte durch viele 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 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!

► Feedback

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

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 1

Das Einzelhandelsunternehmen repräsentieren	11
1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes	12
2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens	14
2.1 Unternehmensleitbild	14
2.2 Unternehmensziele	18
3 Der Einzelhandel in der Gesamtwirtschaft	24
3.1 Bedürfnisse	24
3.1.1 Bedürfnisse als Antriebskräfte für das menschliche Verhalten	25
3.1.2 Vom Bedürfnis über den Bedarf zur Nachfrage	27
3.2 Güterarten	31
3.3 Wirtschaftliches Handeln nach dem ökonomischen Prinzip	33
3.3.1 Anwendung des ökonomischen Prinzips in privaten Haushalten	34
3.3.2 Anwendung des ökonomischen Prinzips in Unternehmen	35
3.4 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels	37
3.4.1 Wertschöpfungsprozess	37
3.4.2 Produktionsfaktoren im Einzelhandel	40
3.4.3 Wirtschaftskreislauf	44
3.4.4 Markt und Preisbildung	49
3.4.5 Leistungen des Einzelhandels	60
3.4.6 Branchen im Einzelhandel	65
3.5 Sortiment des Einzelhändlers	67
3.5.1 Sortimentsbildung	67
3.5.2 Sortimentsgliederung	71
3.6 Standort des Einzelhandelsbetriebes	75
3.7 Betriebsformen	83
3.7.1 Herkömmliche Betriebsformen im Ladenhandel	84
3.7.2 Betriebsformen für spezielle Kundenansprüche	89
3.7.3 Handel ohne festen Standort (ambulanter Handel, Wanderhandel)	91
3.7.4 Bestellhandel	92
3.8 Strukturwandel und Trends im Einzelhandel	99
3.8.1 Wirtschaftsbereich Einzelhandel	100
3.8.2 Dynamik der Betriebsformen	101
3.8.3 Chancen des Fachhandels in der Zukunft	103
3.9 Verkaufsformen	106
3.10 Organisation im Einzelhandelsbetrieb	109
3.10.1 Aufbauorganisation	109
3.10.2 Leitungssysteme	112
3.10.3 Ablauforganisation	118
4 Ausbildung im Einzelhandel	121
4.1 Duales Ausbildungssystem	121
4.2 Ausbildungsvertrag	127
4.3 Jugendarbeitsschutz	131
4.4 Berufstätigkeit im Einzelhandel	136
4.4.1 Anforderungen der Unternehmensleitung und der Vorgesetzten	137
4.4.2 Anforderungen der Kolleginnen und Kollegen	137

4.4.3	Eigene Vorstellungen und Erwartungen	138
4.4.4	Anforderungen der Kundinnen und Kunden	138
4.4.5	Äußeres Erscheinungsbild	139
5	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	142
5.1	Sozialer Arbeitsschutz	142
5.2	Technischer Arbeitsschutz	148
6	Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung	152
7	Tarifverträge	160
8	Soziale Sicherung	166
8.1	Sozialversicherung	166
8.1.1	Grundprinzipien der Sozialversicherung	167
8.1.2	Krankenversicherung	169
8.1.3	Unfallversicherung	171
8.1.4	Rentenversicherung	172
8.1.5	Arbeitslosenversicherung	174
8.1.6	Pflegeversicherung	175
8.1.7	Probleme und Lösungsansätze in der Sozialversicherung	176
8.2	Private Vorsorge	181
Lernfeld 2		
Verkaufsgespräche kundenorientiert führen		191
1	Kommunikation mit den Kunden	192
1.1	Kommunikationsmodell	192
1.2	Sprache im Verkauf	194
1.3	Fehler beim Sprechen	195
1.4	Körpersprache in der Kommunikation	195
2	Training der Verkaufstätigkeit	200
2.1	Training mit Rollenspielen	201
2.2	Medieneinsatz	202
2.3	Feedback	202
2.4	Beobachtungsbogen	203
3	Warenkundliche Grundlagen	205
3.1	Bedeutung des Warenwissens für die Verkaufsberatung	205
3.1.1	Nutzeneigenschaften von Waren	206
3.1.2	Qualitätsmerkmale von Waren	206
3.1.3	Nachhaltigkeit	210
3.2	Erwerb von Warenkenntnissen	215
3.2.1	Beschaffung warenkundlicher Informationen	216
3.2.2	Warenbeschreibungsbogen	221
4	Kontaktaufnahme	225
4.1.	Anbietformen und Kundenansprüche	226
4.1.1	Kontaktaufnahme bei Selbstbedienung	227
4.1.2	Kontaktaufnahme bei Vorwahl	228
4.1.3	Kontaktaufnahme bei Bedienung (Vollbedienung)	229

5	Bedarfsermittlung	232
5.1	Bedarfsermittlung beim Beratungsverkauf	232
5.2	Arten der Bedarfsermittlung	235
5.2.1	Direkte Bedarfsermittlung	235
5.2.2	Indirekte Bedarfsermittlung	236
6	Kundenerwartungen und Kaufmotive	240
6.1	Einflüsse auf die Kaufmotive	240
6.2	Entwicklung der Kundenerwartungen	242
7	Warenvorlage	246
7.1	Vier Regeln für eine wirkungsvolle Warenvorlage	247
7.2	Kunden bei der Warendarbietung aktiv beteiligen	247
7.3	Sinne de Kunden ansprechen	248
8	Verkaufsargumentation	250
8.1	Warenwissen kundenorientiert anwenden	251
8.2	Regeln für die Verkaufsargumentation	253
9	Kundenservice	258
9.1	Bedeutung der Serviceleistungen im Einzelhandel	258
9.2	Vielfalt der Serviceleistungen	260
10	Preisargumentation	267
10.1	Ware, Preis und Wert	267
10.2	Führung des Preisgesprächs	269
11	Kundeneinwände	273
11.1	Einwände – Signale des Kunden im Verkaufsgespräch	274
11.2	Verhalten des Verkaufspersonals bei Kundeneinwänden	276
11.3	Methoden der Einwandbehandlung	277
12	Alternativangebote	281
12.1	Sinn von Alternativangeboten	281
12.2	Unterbereitung von Alternativangeboten	282
13	Kaufabschluss	285
13.1	Unterstützung der Kaufentscheidung	285
13.2	Kaufsignale der Kunden	286
13.3	Abschlusstechniken	287
13.4	Abschlussverstärker	288
13.5	Abschluss ohne Kaufentscheidung	289
14	Ergänzungs- und Zusatzangebote	291
14.1	Bedeutung von Ergänzungs- und Zusatzangeboten	291
14.2	Für Ergänzungs- und Zusatzangebote geeignete Artikel	292
14.3	Richtiger Zeitpunkt für zusätzliche Angebote	292
14.4	Präsentation der Ergänzungs- und Zusatzangebote	293
15	Verabschiedung der Kunden	296
15.1	Zwischen Kaufentscheidung und Zahlung	296
15.2	Verabschiedung	298

Lernfeld 3

Kunden im Servicebereich Kasse betreuen	299
1 Service an der Kasse	300
1.1 Anforderungen beim Kassieren	300
1.2 Kundenkontakt im Kassenbereich	303
1.2.1 Kasse als Info-Theke	304
1.2.2 Kasse als Ort des Kaufabschlusses und der Verabschiedung	304
1.2.3 Kasse als Anlaufpunkt für Umtausch und Kundenbeschwerden	308
2 Rechtliche Grundtatbestände	310
2.1 Rechtsfähigkeit natürlicher und juristischer Personen	310
2.2 Geschäftsfähigkeit	312
3 Rechtsgeschäfte	317
3.1 Zustandekommen und Arten der Rechtsgeschäfte	318
3.2 Vertragsfreiheit und ihre Grenzen	319
3.2.1 Grundsatz der Vertragsfreiheit	320
3.2.2 Formvorschriften für Rechtsgeschäfte	321
3.2.3 Nichtigkeit von Rechtsgeschäften	323
3.2.4 Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften	326
3.2.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen und Verbrauchsgüterkauf	329
4 Kaufvertrag beim Warenverkauf	335
4.1 Zustandekommen eines Kaufvertrags	335
4.2 Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft am Beispiel des Kaufvertrags	339
5 Besitz und Eigentum	342
6 Zahlungsarten beim Warenverkauf	346
6.1 Zeitpunkt der Bezahlung	346
6.2 Barzahlung	347
6.3 Bargeldlose Zahlung mit Überweisung und Lastschrift	350
6.4 Bargeldlose Zahlung mit kartengesteuerten Zahlungssystemen	356
7 Kassensystem und Kassieren	366
7.1 Kassensysteme	366
7.2 Kassenorganisation	372
8 Kassenabrechnung	379
8.1 Bedeutung von Belegen	380
8.2 Belegarten	381
8.3 Umsatzsteuer beim Warenverkauf	384
8.4 Kassenkontrolle und Kassenabrechnung	386
9 Kasse und Warenwirtschaftssystem	389
9.1 Grundlagen der computergestützten Warenwirtschaft	389
9.2 Verkaufsdatenerfassung	393
9.3 Verkaufsdatenauswertung	396
10 Kaufmännisches Rechnen – Grundlagen und Training	398
10.1 Dreisatz	398
10.1.1 Dreisatz mit geradem Verhältnis	398
10.1.2 Dreisatz mit ungeradem Verhältnis	400

10.2	Durchschnittsrechnen	403
10.2.1	Einfacher Durchschnitt	403
10.2.2	Gewogener Durchschnitt	406
10.3	Prozentrechnen	409
10.3.1	Einführung in die Prozentrechnung	409
10.3.2	Berechnung des Prozentwertes	410
10.3.3	Berechnung des Prozentsatzes	412
10.3.4	Berechnung des Grundwertes	416
10.3.5	Prozentrechnung vom vermehrten Grundwert (auf Hundert)	417
10.3.6	Prozentrechnung vom verminderten Grundwert (im Hundert)	419
10.3.7	Aufgaben aus der gesamten Prozentrechnung	421

Lernfeld 4

Waren präsentieren	423
1 Warenkennzeichnung	424
1.1 Kennzeichnung zur Lagerhaltung und zur Sicherheit	425
1.2 Preisauszeichnung und Etikettierung	425
1.3 Warenkennzeichnung mithilfe von Marken	429
2 Ladenbau und Ladengestaltung	431
2.1 Gestaltung der Außenfront und der Verkaufsräume	432
2.2 Ladengrundrisse und Verkaufszonen	436
2.3 Warenträger und Platzierung	440
3 Präsentationsmöglichkeiten	449
3.1 Präsenter, Displays und Dekorationsmaterial	450
3.2 Schaufenster und Schaukästen	453
3.3 Erlebnisangebote	458
4 Visual Merchandising	462

Lernfeld 5

Werben und den Verkauf fördern	469
1 Werbung	470
1.1 Werbegrundsätze	471
1.2 Werbearten	472
2 Durchführung von Werbemaßnahmen	477
2.1 Werbeziele und Werbeobjekte	477
2.2 Werbeträger und Werbemittel	482
2.3 Gestaltung einer Werbebotschaft	489
3 Werbeplanung und Werbeerfolgskontrolle	495
3.1 Die 6 W der Werbeplanung	495
3.2 Werbeerfolgskontrolle	498

4	Grenzen der Werbung	500
4.1	Wettbewerbsrecht	500
4.2	Ethische Grenzen der Werbung	509
5	Werbung und Verbraucherschutz	512
6	Verkaufsförderung	517
7	Verkauf unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Verpackungsgesichtspunkte	519
8	Warenzustellung beim Kunden	527

Anhang

Projektkompetenz (PKO)	531
1 Grundlagen der Projektarbeit	532
1.1 Definition und Merkmale eines betrieblichen Projekts	533
1.2 Projekte in der Schule	534
2 Projektpraxis	536
2.1 Projektdefinition	536
2.2 Projektplanung	537
2.3 Hilfsmittel zur Projektplanung	540
2.4 Projektrealisierung	541
2.5 Reflexionsphase (Nachbereitung)	542
3 Methodentraining	544
4 Projektthemen für berufsorientierte Projekte	557
Sachwortverzeichnis	560

Das Einzelhandelsunternehmen repräsentieren



© Robert Kneschke – Fotolia.com



© contrastwerkstatt – Fotolia.com



© METRO



© METRO



► Inhalt

- 1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes
- 2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens
- 3 Der Einzelhandel in der Gesamtwirtschaft
- 4 Ausbildung im Einzelhandel
- 5 Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
- 6 Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung
- 7 Tarifverträge
- 8 Soziale Sicherung

1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes

Wer uns noch nicht kennt, wird uns jetzt kennenlernen!

Situation

Sie sind seit kurzem Schülerinnen und Schüler einer Einzelhandelsklasse in einer kaufmännischen Berufsschule. In der Zwischenzeit haben Sie sich näher kennengelernt und in einer Vorstellungsrunde auch kurz über Ihren Ausbildungsbetrieb informiert.

Sicher haben Sie dabei festgestellt, dass Sie in sehr unterschiedlichen Unternehmen ausgebildet werden.

In einem Ausbildungsbetrieb arbeiten z. B. nur fünf Mitarbeiter, in einem anderen sind es fünfhundert. In manchen Betrieben spielt die Kundenberatung fast keine, in anderen eine sehr große Rolle.

Auch hinsichtlich des Sortiments wird es in Ihrer Klasse große Unterschiede geben: Ein Unternehmen führt nur wenige Warengruppen, aber dafür in sehr großer Auswahl; viele Ihrer Ausbildungsunternehmen bieten fast alles, aber zum Teil ist dort die Auswahl innerhalb einer Warengruppe gering.



© Alexander Rathis – Fotolia.com

Arbeitsauftrag

Erkunden Sie Ihren Ausbildungsbetrieb und stellen Sie ihn anschließend der Klasse vor. (Hinweis: Wenn in Ihrer Klasse mehrere Auszubildende aus einem Unternehmen sind, dann erstellen Sie eine Gruppenpräsentation).

Bitten Sie Kolleginnen und Kollegen aus Ihrem Ausbildungsbetrieb, Ihnen zu helfen.

Information

Zur Lösung der Aufgabe „Ich präsentiere meinen Ausbildungsbetrieb“ nutzen Sie die Informationen und Anleitungen im Teil „Effektives Lernen“ dieses Buches, ab der Seite 531. Dort finden Sie alles, was man braucht, um eine solche Präsentation zu planen und durchzuführen.

Hier noch einige **Tipps**:

- Führen Sie mit Auszubildenden aus dem 2. und 3. Ausbildungsjahr Interviews, ebenso mit anderen Mitarbeitern und wenn möglich auch mit Kunden (Erlaubnis im Betrieb vorher einholen!),
- bitten Sie Ihren Betrieb um Informationsmaterial (Imagebroschüre, Statistiken, Mitarbeiterzeitschrift) und um die Möglichkeit, Fotos zu machen,
- nutzen Sie auch Medien wie Zeitung, Fernsehen oder das Internet, um dort etwas zu Ihrem Ausbildungsbetrieb zu finden.

Ihre mündlich vorgetragene Präsentation unterstützen Sie durch die Wahl einer Ihnen geeigneten **Präsentationsform**, wie z. B. einem Plakat, einer Power-Point-Präsentation, einem Video oder durch Folien bzw. mit einem Tafelanschrieb.

Für Ihre Mitschüler erstellen Sie zusätzlich auf einer DIN-A4-Seite eine **Zusammenfassung** zu den wichtigsten „Facts“ Ihres Ausbildungsunternehmens.

Dazu soll Ihnen die folgende Vorlage eine Hilfe sein, nach der Sie einen **„Steckbrief“** Ihres Ausbildungsbetriebs gestalten können.

Beispiel**Wichtiges zu meinem Ausbildungsunternehmen: Reinbach GmbH**

Branche	Papier, Büro- und Schreibwaren
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Geschäftsführer	Herr Kurt Reinbach
Mitgliedschaft	Einkaufsverband Büro Aktuell und im Neuburger Handels- und Gewerbeverein sowie der IHK Neuburg.
Standort und Adresse	55555 Neuburg, Berliner Straße 15 Telefon: 05559 554466 Internet: www.reinbach-pbs.de E-Mail: info@reinbach-pbs.de
Mitarbeiterzahl	28
• Vollzeit	8
• Teilzeit	16
• Auszubildende	4
Jahresumsatz	7,8 Millionen €
Sortimentsbeschreibung	Schreibwaren für den privaten, geschäftlichen und schulischen Gebrauch, technischer Zeichen- und Grafikbedarf, Mal- und Zeichenbedarf, Papiere und Folien, Bürobedarf, Druckerpatronen und Toner, Kalender und Zeitplansysteme, Verpackungsmaterialien, Geschenkartikel, Karten und Atlanten. In einem Nachbargebäude große Büromöbelausstellung mit speziellem Firmenservice.
Kundenstruktur	Etwa 50 % Stammkunden, die ihren privaten Bedarf an PBS-Artikeln decken, ca. 30 % Schüler und ca. 20 % Firmenkunden für Bürobedarf und Büromöbel.
Einzugsgebiet	Stadtgebiet Neuburg sowie Umkreis von ca. 15 km.
Werbemaßnahmen	Wöchentliche Anzeigen in den beiden Neuburger Lokalzeitungen. Zum Schuljahresanfang und vor Weihnachten Sonderprospekte. Vor Schuljahresanfang mehrere Rundfunkspots im lokalen Rundfunksender „Antenne 17“.
Ladenöffnung	Montag bis Freitag von 08:30 Uhr bis 19:30 Uhr, Samstag von 09:00 Uhr bis 18:00 Uhr.

2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens

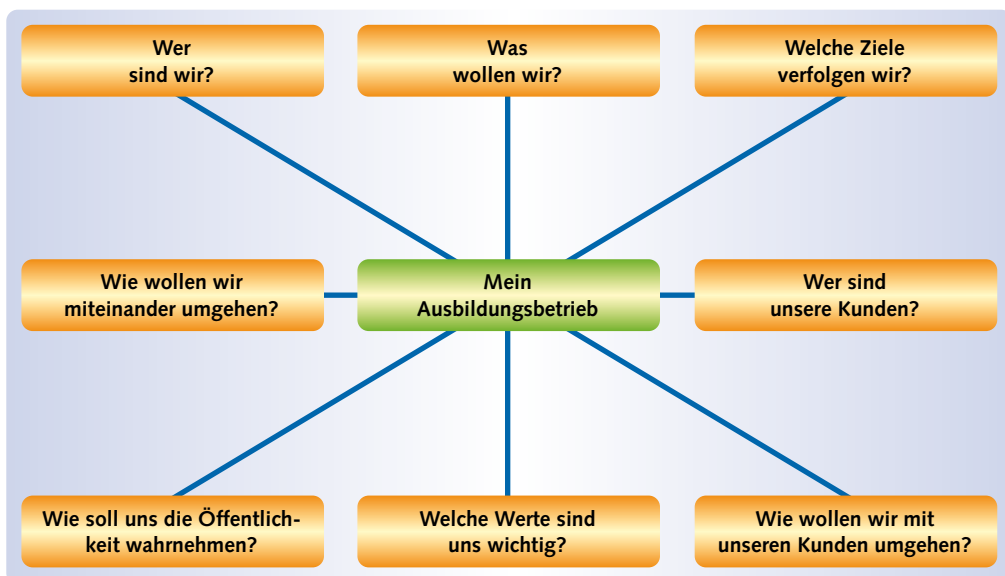
2.1 Unternehmensleitbild

So sehen wir uns – sieht uns so auch der Kunde?

Situation

In der KE-1 läuft gerade das erste Projekt im berufsfachlichen Unterricht. Als Projektthema wählte die Klasse „Ich präsentiere meinen Ausbildungsbetrieb“.

Eine der Arbeitsaufgaben besteht darin das Unternehmensleitbild des Ausbildungsbetriebes vorzustellen und zu erläutern. Dazu erarbeiten Lisa und Tobias einen Fragenkatalog, der die Grundlage zur Lösung dieses Arbeitsauftrages bildet.



Arbeitsaufträge

- 1 Klären Sie den Begriff „Unternehmensleitbild“ (man verwendet auch die Begriffe „Unternehmensphilosophie“ oder „Unternehmensgrundsätze“). Führen Sie dazu eine Internetrecherche durch.
- 2 Informieren Sie sich in Ihrem Ausbildungsbetrieb über dessen Leitbild mithilfe des von Lisa und Tobias erstellten Fragenkatalogs. Dokumentieren Sie diese Grundsätze mit einem Plakat.
(Hinweis: Sollten Sie diese Aufgabe nicht lösen können, da Ihr Ausbildungsbetrieb über kein Leitbild verfügt, wählen Sie durch eine weitere Internetrecherche ein Unternehmen aus, das Unternehmensgrundsätze auf seiner Website veröffentlicht hat. Stellen Sie diese dann der Klasse vor.)
- 3 Vergleichen Sie die unterschiedlichen Unternehmensleitbilder der Ausbildungsbetriebe in Ihrer Klasse.

Information

Ein **Unternehmensleitbild** verdeutlicht schriftlich die allgemeinen **Grundsätze** eines Unternehmens, die sich nach innen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten und nach außen an seine Kunden bzw. die gesamte Öffentlichkeit. In knappen Worten und plastischen Bildern werden die **Werte, Ziele** und **Aufgaben** für die Tätigkeit des Unternehmens formuliert.

► Funktion von Unternehmensleitbildern

Mit der Formulierung von Zielen, Werten und Aufgaben will man die **Motivation** der Mitarbeiter stärken, für ihr Unternehmen zu arbeiten. Außerdem möchte die Unternehmensleitung durch diese Grundsätze die **Identifikation** von den Mitarbeitern und Kunden mit dem Unternehmen fördern.

Über Leitbilder **grenzt** sich das Unternehmen auch gegenüber seinen **Mitbewerbern ab** und es soll so das Besondere und Einzigartige dieses Unternehmens verdeutlicht werden.

Für die **tägliche** Arbeit stellen Leitbilder eine wichtige **Orientierungshilfe** dar, indem sie festlegen, wie sich die Mitarbeiter untereinander und den Kunden gegenüber verhalten sollen.

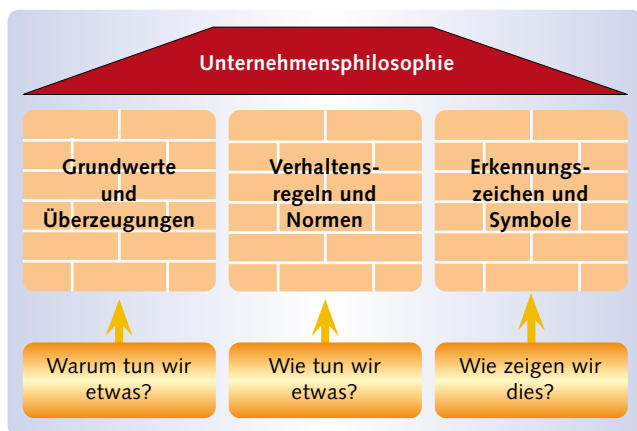
► Inhalte von Leitbildern

Die **Inhalte** der Leitbilder legt jedes Unternehmen selbst fest. Es entsteht so eine schriftlich festgelegte **Unternehmensphilosophie**¹, die gewissermaßen als „Weltanschauung“ das Tun und Handeln aller Mitarbeiter bestimmen soll. Ein Leitbild ist sozusagen der Kompass und die Antriebsquelle für die Arbeit der Mitarbeiter und der Führungskräfte.

Die nebenstehende Abbildung zeigt, welche „Bausteine“ die im Unternehmen geltenden Grundsätze bilden.

Je stärker die Mitarbeiter bei der Erstellung und Formulierung dieser Grundsätze eingebunden und beteiligt sind, desto eher werden sie sich auch daran halten und sie praktizieren.

Leitbilder von Einzelhandelsbetrieben stellen besonders den Umgang mit den Kunden in den Mittelpunkt (**Kundenorientierung** als Unternehmensphilosophie). Das bedeutet, dass alle betrieblichen Aktivitäten an den Forderungen und Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden.



1 Philosophie bedeutet in der Betriebswirtschaftslehre Plan oder Vorstellung und hat nichts mit der Wissenschaft vom Denken zu tun.

Beispiel

Beispiel für ein **Unternehmensleitbild** im Einzelhandel, wie es vom Filialunternehmen „dm-drogerie Markt“ aufgestellt und veröffentlicht wird:

**Grundsätze des Unternehmens**

Wir sehen als Wirtschaftsgemeinschaft die ständige Herausforderung, ein Unternehmen zu gestalten, durch das wir

- die Konsumbedürfnisse unserer Kunden veredeln
- den zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten und
- als Gemeinschaft vorbildlich in unserem Umfeld wirken wollen.

dm-Kundengrundsätze

Wir wollen uns beim Konsumenten – dem Wettbewerb gegenüber – mit allen geeigneten Marketinginstrumenten profilieren, um eine bewusst einkaufende Stammkundschaft zu gewinnen, deren Bedürfnisse wir mit unserem Waren-, Produkt- und Dienstleistungsangebot veredeln.

dm-Mitarbeitergrundsätze

Wir wollen allen Mitarbeitern helfen, Umfang und Struktur unseres Unternehmens zu erkennen, und jedem die Gewissheit geben, in seiner Aufgabe objektiv wahrgenommen zu werden.

Wir wollen allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben,

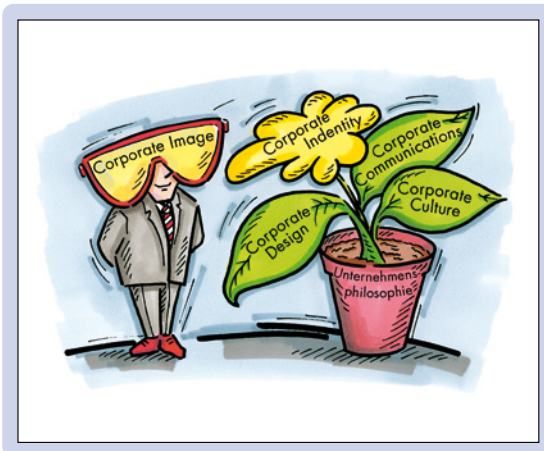
- gemeinsam voneinander zu lernen
- einander als Menschen zu begegnen
- die Individualität des anderen anzuerkennen, um die Voraussetzungen zu schaffen
- sich selbst zu erkennen und entwickeln zu wollen und
- sich mit den gestellten Aufgaben verbinden zu können.

dm-Partnergrundsätze

Wir wollen mit unseren Partnern eine langfristige, zuverlässige und faire Zusammenarbeit pflegen, damit für sie erkennbar wird, dass wir ein Partner sind, mit dem sie ihre Zielsetzungen verwirklichen können.

(Quelle: dm-drogerie Markt, Unternehmensleitung, Karlsruhe)

► Umsetzung des Leitbildes durch die Corporate Identity



Durch die **Corporate Identity** (wörtlich übersetzt heißt dies „Firmenimage“) bekommt das Unternehmen eine eigene „Persönlichkeit“. Diese wird von Mitarbeitern und Kunden wahrgenommen und prägt sich bei ihnen als „**Corporate Image**“ ein.

Dieses Erlebnis soll natürlich rundum positiv sein, damit das Unternehmen sowohl von den dort Arbeitenden, als auch den Kunden geachtet und geschätzt wird. In Übereinstimmung mit den Unternehmensgrundsätzen können dann die einzelnen **Elemente** der Corporate Identity gestaltet werden.

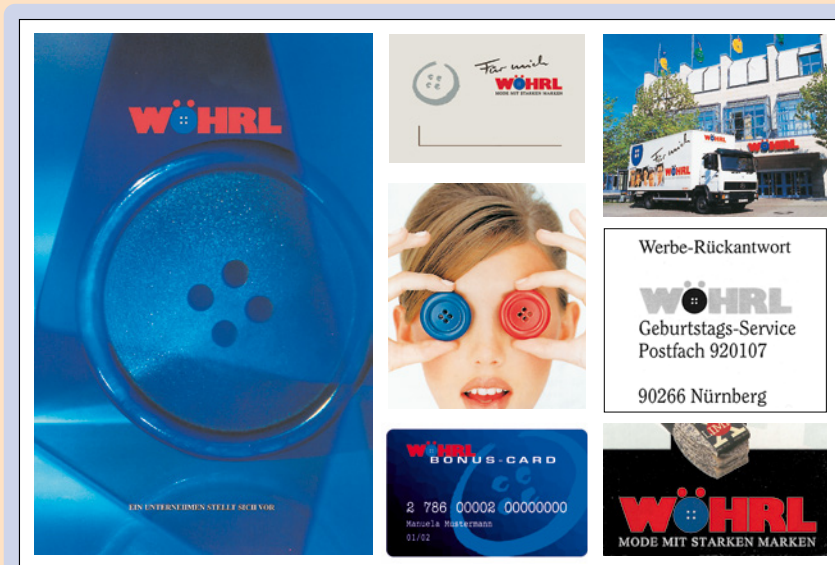
Corporate Design

So wie Menschen versuchen, sich durch ein gepflegtes Auftreten zu empfehlen, so versuchen auch Unternehmen sich positiv und unverwechselbar in der Öffentlichkeit darzustellen.

Um eine „visuelle Identität“ zu bilden, stehen viele Mittel zur Verfügung, die unter dem Begriff **Corporate Design** zusammengefasst werden:

- Das Firmenzeichen (Logo), das sich vom Briefkopf bis zum Preisschild oder Türschild überall wiederfindet.
- Die Farben des Unternehmens, die sich ebenfalls überall wiederfinden (*Fassade, Lieferwagen, Preisschild, Mitarbeiterbekleidung usw.*).
- Eine unternehmenstypische Gestaltung von Werbematerial und Geschäftspapieren (*Wochenwerbung, aufgemacht in Form einer Hauszeitung; Tragetüten und Geschenkpapier in den Unternehmensfarben und mit Logo usw.*).

Beispiel Corporate Design des Textilunternehmens Rudolf Wöhrl AG (Nürnberg) mit dem Knopf als durchgängigem Markenzeichen.



Corporate Communications

Der Begriff **Corporate Communications** drückt aus, dass alle nach **außen** gerichteten Aktivitäten des Unternehmens formal und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind. Dies bedeutet z. B., dass die Unternehmensfarben in Werbung, Mitarbeiterbekleidung und Verkaufsraumgestaltung auftauchen (*Blau und Gelb bei IKEA*).

Bei einem Unternehmen mit eher hochpreisigem Angebot sollten Werbematerialien auf qualitativ gutem Papier gedruckt werden, die Verkaufsräume einen gepflegten Eindruck machen und das qualifizierte Verkaufspersonal einwandfreie Umgangsformen an den Tag legen können.

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die „**Botschaften**“, die den Kunden erreichen, sich zu einem in sich stimmigen **Gesamtbild** vom betreffenden Unternehmen zusammenfügen.

Corporate Culture

Weniger unmittelbare Wirkung nach außen zeigt die herrschende Firmenkultur (Corporate Culture). Sie beinhaltet den betriebsinternen Umgang der Mitarbeiter untereinander. Dies zeigt sich z. B. an der Art des Führungsstils, Art und den Umfang der Mitarbeiterschulung sowie der Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls.

Beispiel Durchführung von Mitarbeiterbefragungen durch das Unternehmen, Herausgabe eines Mitarbeitermagazins (*Kaufhof intern*) oder bestimmte Umgangsformen, wie das Duzen aller Mitarbeiter untereinander bei IKEA.

Aktion

1. Warum ist es sinnvoll die Mitarbeiter an der Entwicklung und Formulierung eines Unternehmensleitbildes aktiv zu beteiligen?
2. Erläutern Sie anhand eines Beispiels die Begriffe Corporate Identity, Corporate Design und Corporate Culture.
3. Der folgende Auszug beschreibt die Unternehmenskultur eines großen Filialunternehmens. Dabei ist immer wieder von den „Werten“ die Rede, die das Verhalten im Unternehmen maßgeblich bestimmen. Formulieren Sie in einer Lerngruppe je fünf Werte, die Ihrer Meinung nach als Richtschnur für das Handeln der Mitarbeiter untereinander und für den Umgang mit den Kunden gelten sollten.

„... Unternehmenskultur basiert auf gemeinsamen Werten, die jeder unserer großen Mitarbeiterfamilie mitträgt und jeden Tag aufs Neue lebt. In dieser Zusammenarbeit bilden unsere Werte die Grundlage unseres gemeinsamen Handelns, denn: Werte führen immer auch zu persönlicher Verantwortung. Sie stehen für das, was wir voneinander und unsere Kunden von uns erwarten. ...“

4. Berichten Sie, wie weit in Ihrem Ausbildungsbetrieb die Entwicklung einer Corporate Identity vorangetrieben ist! Welche Ergänzungen würden Sie noch vornehmen? Erstellen Sie dazu eine kleine Präsentation!

2.2 Unternehmensziele

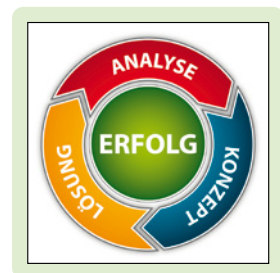
Ziele setzen ist nicht schwer, sie erreichen aber sehr!

Situation

Sabine Braun und Frank Hofmann sind die Geschäftsführer eines mittelständischen Möbelhauses mit ca. 150 Mitarbeitern. Da die Ertragslage des Unternehmens in den letzten Jahren immer schlechter wurde, beauftragten sie einen Unternehmensberater Vorschläge zur Verbesserung der geschäftlichen Situation zu unterbreiten.

Der Unternehmensberater legte u. a. folgende Empfehlungen vor:

1. Wo immer möglich, Verzicht auf Beratung und Ausbau der Abteilungen mit Selbstbedienung durch das verstärkte Anbieten von Mitnahmemöbeln.
2. Verpachtung der Kunden-Cafeteria und Aufgabe der Mitarbeiterkantine.



3. Keine Einstellung von Auszubildenden in den nächsten fünf Jahren.
4. Freiwilliger Verzicht der Mitarbeiter auf Urlaubsgeld und die Hälfte des Weihnachtsgeldes für drei Jahre.
5. Beim Wareneinkauf sollte allein ein günstiger Beschaffungspreis im Vordergrund stehen. Es wird empfohlen vermehrt im asiatischen Raum einzukaufen.

In der wöchentlichen Teambesprechung mit allen Abteilungsleitern stellt die Geschäftsleitung diese Vorschläge nun zur Diskussion.

Arbeitsauftrag

Diskutieren Sie diese Vorschläge in einem Rollenspiel. Bilden Sie dazu eine Gruppe, die diese Maßnahmen für richtig hält, und eine Gruppe, die sich dagegen ausspricht. Die Klasse bildet die Beobachtergruppe und entscheidet nach der Diskussion, welche Gruppe die besseren Argumente vorbrachte.

Information

Aus dem **Unternehmensleitbild** leitet das Unternehmen seine **Ziele** ab. Diese müssen eindeutig formuliert und verbindlich für alle festgelegt werden.

▶ Sachziele

Das **Sachziel** beschreibt, was der **Zweck** der unternehmerischen Tätigkeit ist. Bei einem Einzelhandelsbetrieb ist es der An- und Verkauf von Waren und dazu meist verbunden mit einem Angebot an handelsbezogenen Dienstleistungen.

Beispiel Das Fachgeschäft WollStoff verkauft Wolle, Stoffe und Nähzubehör. Man berät die Kunden und bietet als Service Nähkurse und Änderungen.

▶ Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele

Zu den **ökonomischen** Zielen, die ein Unternehmen anstrebt und verwirklichen möchte, gehört eine angemessene **Verzinsung** des eingesetzten **Kapitals** sowie das Erwirtschaften eines möglichst hohen **Gewinns**. Aber auch Bestrebungen wie die Vergrößerung des **Marktanteils** oder die Steigerung des **Bekanntheitsgrades** zählen zu den wirtschaftlichen Unternehmenszielen.

Beispiel Das Fachgeschäft WollStoff verzichtet auf die Teilnahme an der jährlichen Modenschau des Handels- und Gewerbevereins sowie auf Werbung in der örtlichen Presse. Durch die eingesparten Kosten soll sich die Ertragslage verbessern.

▶ Ökologische Ziele

Eine **ökologisch** ausgerichtete Zielsetzung eines Unternehmens besteht darin, in allen Bereichen im Unternehmen (*Einkauf, Verkauf, Lagerhaltung*) **Belastungen** der Umwelt **auszuschließen** oder auf ein verträgliches Mindestmaß zu **begrenzen**. Über ihre Sortimentspolitik

entscheiden Unternehmen direkt und der Verbraucher indirekt darüber, welche Artikel angeboten werden. Heutzutage werden umweltbelastende Produkte vom Konsumenten kaum noch akzeptiert und viele **Konsumenten** berücksichtigen bei ihren Kaufüberlegungen zunehmend, welche **Wirkungen** die gekauften Waren auf die **Umwelt** haben. Auch von Einzelhandelsunternehmen wird erwartet, dass sie nicht nur die Kunden optimal mit Waren und Dienstleistungen versorgen, sondern dass gerade sie als Mittler zwischen Verbrauchern und Produzenten eine gewichtige Rolle bei der Durchsetzung ökologischer Interessen übernehmen.

Beispiel Umweltschutz-Leitbild – Präambel

Auszug

Wir stehen als Handelsunternehmen zwischen Industrie und Verbrauchern und akzeptieren die besondere Herausforderung und Verantwortung dieser Mittlerrolle – gerade auch im Bereich Umweltschutz. Wir wollen außerdem im Bewusstsein unserer grundsätzlichen gesellschaftspolitischen Verpflichtung zum Schutz der Umwelt handeln. In diesem Sinn werden wir zur Sicherung unser aller Zukunft den Umweltschutz unterstützen.

Wir räumen dieser Aufgabe in unserem Unternehmen hohe Priorität ein.

1. Wir achten konsequent darauf, dass der „Beitrag zum Umweltschutz“ ein maßgebliches Kriterium bei sämtlichen unternehmenspolitischen Entscheidungen und Maßnahmen ist.
2. Wir wählen soweit wie möglich für unser Sortiment und den Eigenbedarf solche Produkte aus, die Umweltbelastungen bei der Herstellung, dem Gebrauch oder Verbrauch und der Entsorgung ganz vermeiden oder zumindest so niedrig wie möglich halten.
3. Wir vermeiden Umweltbelastungen in unseren Betriebsstätten, wo immer möglich, und reduzieren die heute noch nicht vermeidbaren Belastungen auf das Mindestmaß.
4. Wir werden die unvermeidlichen Konflikte, die aus der Gesamtverantwortung für unser Unternehmen entstehen, so zu lösen suchen, dass der Umweltschutz so weit wie möglich gefördert wird.
5. Wir führen Maßnahmen und Programme durch, die unsere Mitarbeiter zu umweltbewusstem Verhalten motivieren – sowohl im Betrieb als auch zu Hause.

Arbeitskreis Umwelt
Kaufhof Warenhaus AG · Köln

▶ Soziale Ziele

Die Verfolgung **sozialer** Ziele bezieht sich vor allem auf das **Verhältnis** zwischen der Unternehmensleitung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

- Beispiel**
- Schaffung eines guten und harmonischen Betriebsklimas,
 - übertarifliche Bezahlung und Gewährung von Zulagen,
 - Weiterbildungsmaßnahmen,
 - familienfreundliche Arbeitsbedingungen,
 - Sicherung der Arbeitsplätze.

Unternehmen übernehmen **soziale Verantwortung** auch in anderen Bereichen (*Sponsoring von Vereinen oder kulturellen Veranstaltungen, Unterstützung sozial tätiger Institutionen*). Zunehmend legen Unternehmen auch Wert darauf, genau zu wissen, unter welchen Bedingungen die Produkte hergestellt und gehandelt werden, die sie ihren Kunden im Sortiment anbieten. Sie formulieren daher so genannte **Sozialstandards**, deren Einhaltung sie von ihren Lieferanten verlangen.