

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Zukunft im Einzelhandel

3. Ausbildungsjahr

5. Auflage

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

**Europa-Nr.: 99792**



## **Verfasser**

Joachim **Beck** †

Steffen **Berner**

5. Auflage 2019

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-4220-0

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

© 2019 Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Illustrationen: Wolfgang Herzig

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

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Piman Khrutmuang – stock.adobe.com

Druck: UAB BALTO print, 08217 Vilnius (LT)

# Vorwort zur 5. Auflage

**Zukunft im Einzelhandel** ist ein umfassendes Lehr- und Lernbuch, das nunmehr in der 5. Auflage vorliegt. Es richtet sich an Auszubildende, Lehrer/innen und Ausbilder/innen für den Beruf zum/zur

- **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.

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

Der Ihnen vorliegende **dritte Band** umfasst die **4 Lernfelder**, die im aktuellen **Rahmenlehrplan** für das **dritte Ausbildungsjahr** vorgesehen sind. Die Konzeption und die inhaltliche Gestaltung dieses Buches entsprechen dem ersten Band (Situation – Information – Aktion).

Es enthält Ansätze für einen **sprachsensiblen Fachunterricht**.

Damit Sie für die Lösung entsprechender Aufgabenstellungen in den Ihnen bevorstehenden Prüfungen gut vorbereitet sind, finden Sie im Aktionsteil dieses Bandes besonders viele Übungsaufgaben.

Bitte beachten Sie: Aufgaben, die mit einem Computersymbol (🖨) gekennzeichnet sind, können von Ihnen auch mit einem Tabellenkalkulationsprogramm (*Excel*®) gelöst werden. Die Erstellung von Diagrammen ist bei einer Reihe von Aufgaben ebenfalls vorgesehen.

Auch dieser Band wird durch ein auf seine Inhalte abgestimmtes **Arbeitsheft** ergänzt.

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.

Sommer 2019

Für die Autoren  
**Steffen Berner**

# Inhaltsverzeichnis

## Lernfeld 11: Geschäftsprozesse erfolgsorientiert steuern.

<b>1</b>	<b>Organisation der Buchführung mit Kontenrahmen und Kontenplan</b> .....	<b>8</b>
1.1	Kontenrahmen .....	8
1.2	Kontenplan .....	10
1.3	Buchen mit Kontenrahmen und Kontenplan .....	11
<b>2</b>	<b>Buchen von Warengeschäften</b> .....	<b>13</b>
2.1	Buchungen des Wareneinkaufs und Warenverkaufs .....	13
<b>3</b>	<b>Umsatzsteuer</b> .....	<b>25</b>
3.1	Grundlagen der Umsatzsteuer aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht ..	25
3.2	Buchen der Umsatzsteuer beim Einkauf (Vorsteuer) .....	28
3.3	Buchen der Umsatzsteuer beim Verkauf .....	30
3.4	Ermittlung der Zahllast .....	33
3.5	Passivierung der Zahllast am Ende des Geschäftsjahres .....	37
3.6	Sonderfälle und Besonderheiten im Umsatzsteuerrecht .....	39
<b>4</b>	<b>Beschaffung und Abschreibung von Anlagegütern</b> .....	<b>42</b>
4.1	Beschaffung von Anlagegütern .....	42
4.2	Abschreibung des Anlagevermögens .....	48
<b>5</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>57</b>
5.1	Abgrenzung Kosten- und Leistungsrechnung zur Geschäftsbuchführung (Finanzbuchhaltung) .....	57
5.2	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung .....	58
5.3	Kostenartenrechnung .....	63
5.4	Kostenstellenrechnung .....	66
5.5	Kostenträgerrechnung .....	70
5.6	Kosten- und Kalkulationskontrolle .....	72
<b>6</b>	<b>Controlling im Einzelhandel</b> .....	<b>77</b>
6.1	Notwendigkeit des Controllings .....	77
6.2	Begriff des Controllings .....	78
6.3	Bedeutung des Controllings .....	78
6.4	Ziele und Aufgaben des Controllings .....	79
6.5	Controllinginstrumente .....	82
6.6	Deckungsbeitragsrechnung .....	85
6.7	Kurzfristige Erfolgsrechnung .....	97
<b>7</b>	<b>Kennzahlen zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs</b> .....	<b>105</b>
7.1	Eigenkapitalquote .....	106
7.2	Liquidität (Zahlungsbereitschaft) .....	106
7.3	Rentabilität .....	107
7.4	Wirtschaftlichkeit .....	108
7.5	Cashflow .....	109
7.6	Produktivität .....	109
<b>8</b>	<b>Darstellung des Zahlenmaterials</b> .....	<b>114</b>

## Lernfeld 12: Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden.

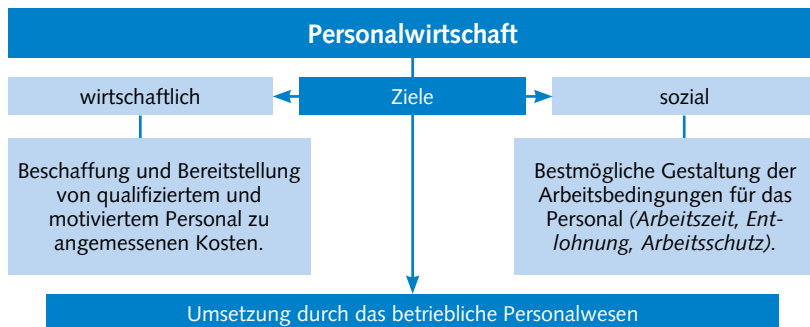
<b>1</b>	<b>Marketing und seine Ziele</b> .....	<b>116</b>
1.1	Marketing als zentrale Aufgabe des Unternehmens .....	116
1.2	Marketingziele .....	118
<b>2</b>	<b>Marktforschung</b> .....	<b>122</b>
2.1	Aufgabe und Arten der Marktforschung .....	122
2.2	Primäre Marktforschung .....	123
2.3	Sekundäre Marktforschung .....	132
2.4	Marktforschungsprozess .....	136
2.5	Marktforschung im Internet .....	138
<b>3</b>	<b>Marketinginstrumente</b> .....	<b>142</b>
3.1	Übersicht zu den Marketinginstrumenten .....	142
3.2	Sortimentspolitik .....	145
3.3	Kommunikationspolitik .....	156
3.4	Servicepolitik .....	162
<b>4</b>	<b>Customer Relationship Management</b> .....	<b>166</b>
<b>5</b>	<b>Marketing-Mix</b> .....	<b>175</b>
<b>6</b>	<b>Onlinehandel</b> .....	<b>178</b>
6.1	Entwicklung des Onlinehandels .....	178
6.2	Formen des Onlinehandels .....	182
6.3	Wechselwirkung des Onlinehandels und stationären Handels .....	188
6.4	Onlinehandel als Marketing-Chance .....	192
6.5	Instrumente des Online-Marketings .....	195

## Lernfeld 13: Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen.

<b>1</b>	<b>Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft</b> .....	<b>202</b>
<b>2</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b> .....	<b>204</b>
2.1	Quantitative Personalplanung .....	204
2.2	Qualitative Personalplanung .....	206
<b>3</b>	<b>Begründung von Arbeitsverhältnissen</b> .....	<b>209</b>
3.1	Stellenbeschreibung .....	209
3.2	Personalbeschaffungswege .....	212
3.3	Stellenausschreibung .....	215
3.4	Personalauswahl .....	219
3.5	Arbeitsvertrag .....	229
<b>4</b>	<b>Betreuung von Arbeitsverhältnissen</b> .....	<b>238</b>
4.1	Personaleinsatz .....	238
4.2	Personalentwicklung .....	241
4.3	Personalführung .....	244
4.4	Personalbeurteilung .....	256
4.5	Entgeltabrechnung .....	258
4.6	Volkswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung .....	269
<b>5</b>	<b>Beendigung von Arbeitsverhältnissen</b> .....	<b>274</b>
5.1	Personalfreisetzung .....	274
5.2	Kündigungsschutz und rechtliche Ansprüche .....	282
<b>6</b>	<b>Datenschutz</b> .....	<b>288</b>

**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 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**

**1** In der Personalabteilung des Merkur Warenhauses sind u. a. die folgenden Anliegen von Mitarbeitern zu bearbeiten:

- › Frau Valentino aus der DOB-Abteilung möchte in die Abteilung Kinderkonfektion 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?

- 2 In welchen Situationen kann es im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen zu einem Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen des Unternehmens kommen?
- 3 Welche Bereiche des betrieblichen Personalwesens sind durch die Anschaffung eines neuen Warenwirtschaftssystems in einem großen Filialunternehmen betroffen? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

## 2 Personalbedarfsplanung

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

### SITUATION

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

© fotodo – Fotolia.com

1. Wie viele Mitarbeiter auf Vollzeitbasis werden benötigt, wenn für das erste Jahr ein Umsatz von 500.000 € geplant ist und die mögliche Umsatzleistung eines Mitarbeiters mit 150 € je Stunde angenommen wird? (Verkaufstätigkeit mit Kundenkontakt  $\hat{=}$  70 %)
2. Welche Kenntnisse und Fähigkeiten erwarten Sie vom einzustellenden Personal?

### INFORMATION

#### 2.1 Quantitative Personalplanung

Mit der quantitativen Personalplanung wird ermittelt, welcher **Personalbedarf** für das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen besteht.

## ■ Aktueller Personalbestand

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

» **Beispiel:** Stellenplan der DOB-Abteilung der Textil-Markt GmbH:

Stellenplan: Damenoberbekleidung			
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 im Verkaufsbereich

Eine bewährte Methode zur Feststellung des Personalbedarfs ist die Berechnung der notwendigen Stellen über die **Umsatzleistung** der Verkäufer (**Kennzahlenmethode**). Dabei ist aber zu berücksichtigen, wieviel Prozent der Tätigkeit auf den tatsächlichen Verkauf (*Bedienen, Beraten, Kassieren*) und wieviel auf Nebentätigkeiten ohne Kundenkontakt (*Aufräumen, Warenannahme, Warenpflege*) entfallen.

» **Beispiel:** Personalplanung im Verkaufsbereich der Textil-Markt GmbH für das kommende Geschäftsjahr:

Mögliche Umsatzleistung je Mitarbeiter in 1 Stunde	→	500 €
Verkaufstätigkeit mit Kundenkontakt	→	60 %
Jahresarbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters	→	1.500 Stunden
Geplanter Jahresumsatz des Unternehmens	→	12.500.000 €
Berechnung der möglichen Umsatzhöhe eines Mitarbeiters im Jahr: $500 \text{ €} \cdot 0,6 \cdot 1.500$	→	450.000 €
Berechnung der notwendigen Vollzeitmitarbeiter: $12.500.000 : 450.000$	→	~ 28 Mitarbeiter

Eine weitere 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:

Keine Veränderung des Personalbestandes	Nettobedarf	= Sollbestand
Personalzunahme	Nettobedarf	> Sollbestand
Personalabbau	zukünftiger Istbestand	< Sollbestand

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



**Beispiel:** Personal-Bedarfsplan für die Computerabteilung des Multivision Fachmarktes. Die Soll-Personalbestandsvorgabe erfolgt aufgrund einer für das nächste Jahr geplanten Verdoppelung der Verkaufsfläche und Verbreiterung des Sortiments.

Personal-Bedarfsplan	Computerabteilung
Aktueller Personalbestand zu Beginn des Jahres	12
– voraussichtliche Personalabgänge	8
+ voraussichtliche Personalzugänge	4
= zukünftiger 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 Einzelhandel viele Arbeitsverhältnisse auf einer anderen Arbeitszeitgrundlage abgeschlossen.

Mitarbeiterarten im Einzelhandel		
› Vollzeit	→	Arbeitszeit entspricht dem Tarifvertrag.
› Teilzeit	→	Halbtags, stunden- oder tageweise Arbeitszeit sowie Teilung eines Vollzeitarbeitsplatzes auf mehrere Mitarbeiter (Jobsharing).
› 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.

## 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**.

## Qualitative Personalplanung

Im Einzelhandel werden Mitarbeiter nach folgenden Anforderungen und Aufgabengebieten unterschieden:

Anforderungen an die Mitarbeiter	Einsatz/Tätigkeit	Beispiele/Positionen
› ungelernt	Vorwiegend schematische Tätigkeiten.	Regale auffüllen, Wareneinfuhr, Warenauszeichnung.
› angelernt	Einfache kaufmännische Tätigkeiten in einem abgegrenzten Arbeitsgebiet.	Verkaufshilfen, Kassierer/-innen, Warenprüfung.
› kaufmännische Ausbildung	Tätigkeiten, die selbstständig im Rahmen allgemeiner Anweisungen ausgeübt 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 Ausbildung und Fach- oder Hochschulbildung	Leitende Tätigkeiten mit Verantwortung und Anweisungsbefugnis für ganze Bereiche bzw. Unternehmen.	Zentraleinkäufer, Bezirksleiter, Geschäftsführer, Vorstandsmitglied.

## AKTION

**1** Im Merkur Warenhaus 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, Fremdsprachenkenntnis, EDV-Kenntnisse, Belastbarkeit, Improvisationsfähigkeit, Fortbildungsbereitschaft, Mobilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit.

a) Kennzeichnen Sie diese Anforderungen mit 1 (gering), 2 (mittel) oder 3 (hoch) für die folgenden Stellen in einem Einzelhandelsunternehmen:

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 Textil-Markt 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.



© blende 11.photo – Fotolia.com

- a) Überprüfen Sie den folgenden Personal-Bedarfsplan 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.

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

b) Rollenspiel

<p><b>Rollenkarte Personalassistent(in):</b></p> <p>Sie informieren Frau Vucic über das Ergebnis Ihrer Kontrolle des Personal-Bedarfsplans. Lösen Sie das aufgetretene Problem auf eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Weise.</p>	<p><b>Rollenkarte Abteilungsleiterin „Ladies V.I.P.“:</b></p> <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.</p>
--	--

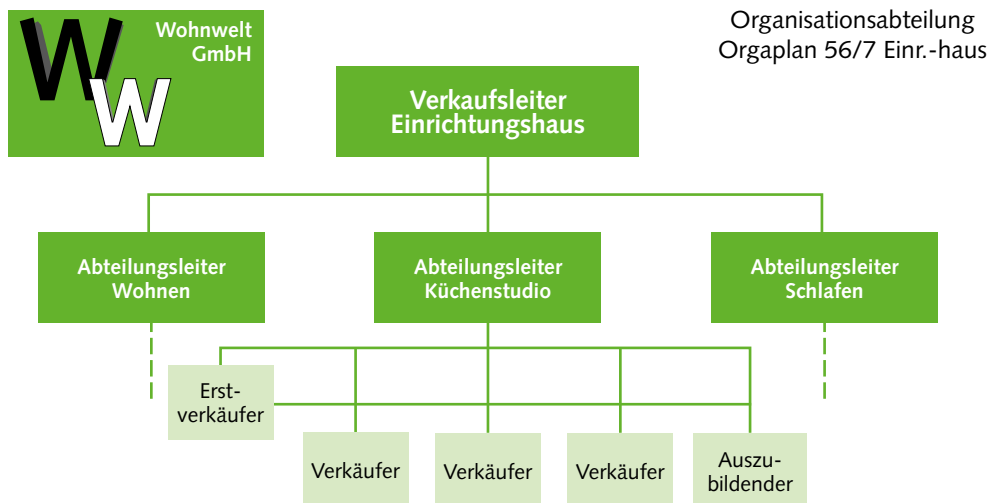
## 3 Begründung von Arbeitsverhältnissen

### 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 eingliedert ist:



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

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:

<b>Für die Personalabteilung</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Grundlage für Stellenausschreibungen,</li> <li>› Vergleich zwischen Stellenanforderungen und Qualifikationen der Bewerber, daher einfachere Bewerberauswahl,</li> <li>› Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird erleichtert,</li> <li>› Ansatzpunkt zur Mitarbeiterbeurteilung.</li> </ul>
<b>Für den Stelleninhaber</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>› eindeutige Beschreibung der zu leistenden Arbeiten,</li> <li>› Abgrenzung der Kompetenzen und Aufgaben,</li> <li>› Positionsbestimmung innerhalb der Betriebshierarchie.</li> </ul>
<b>Für andere Stelleninhaber</b>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Information über die Tätigkeit anderer Stellen. Dadurch soll z. B. die Teamarbeit gefördert werden.</li> </ul>

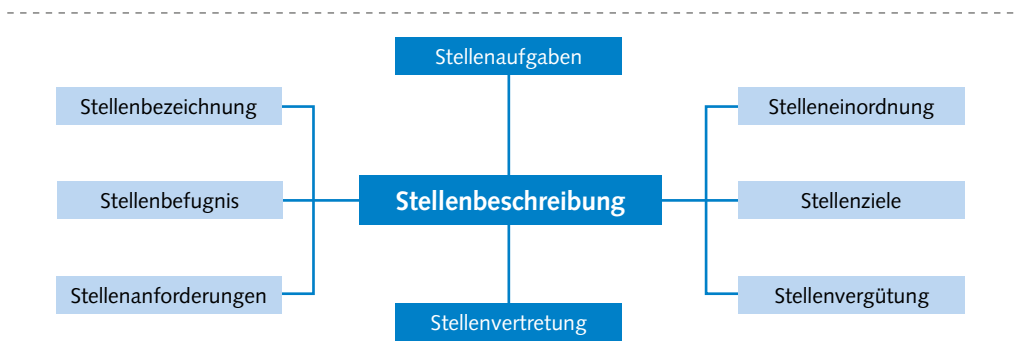
Stellenbeschreibungen müssen immer wieder darauf hin kontrolliert werden, ob sie noch der betrieblichen Wirklichkeit entsprechen. Ist dies nicht mehr der Fall, z. B. durch Einführung anderer Organisationsstrukturen oder Änderungen in der Aufgabenstellung, müssen sie an die neue Situation angepasst werden.

**»» Beispiele:**

- › Ein Unternehmen verschlankt seine Organisationsstruktur. Die Position des stellvertretenden Abteilungsleiters wird abgeschafft.
- › Mit Einführung der integrierten Unternehmenssoftware NAVISION® im Unternehmen verändert sich die Tätigkeit der Mitarbeiter in der Buchhaltung durch den Wegfall von Routinearbeiten.

## ■ Gestaltung und Inhalt einer Stellenbeschreibung

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



**»» Beispiel: Stellenbeschreibung für leitende Tätigkeit in einem Baumarkt**

<b>Stellenbezeichnung:</b>	Stellvertreterin/Stellvertreter der Marktleiterin bzw. des Marktleiters
<b>Stelleneinordnung:</b> › <b>Unterstellung:</b> › <b>Überstellung:</b>	Marktleiterin/Marktleiter Verkaufskräfte
<b>Stellenaufgabe:</b>	Vertretung des Marktleiters/der Marktleiterin in dessen/deren Abwesenheit, Steuern der Werbe- und Aktionsabwicklung, Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen, Planung des Personaleinsatzes, verantwortlich für die Ausbildung der Auszubildenden, Ansprechpartner für Betriebsrat.
<b>Stellenziele:</b>	Unterstützung und Entlastung der Marktleitung, Fähigkeit, die Mitarbeiter zu begeistern und zu motivieren, Sicherung eines guten Betriebsklimas.
<b>Stellenbefugnis:</b>	Handlungsvollmacht gemäß Unternehmensrichtlinien für stellvertretende Marktleitung.
<b>Stellenvertretung:</b> › <b>vertritt:</b> › <b>wird vertreten:</b>	Marktleiterin/Marktleiter Erstverkäufer(in)
<b>Stellenanforderungen:</b>	Erfolgreicher Abschluss einer kaufmännischen oder handwerklichen Ausbildung sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse, mehrere Jahre Tätigkeit in der Baumarktbranche, Team- und Kommunikationsfähigkeit, Erfolgreicher Abschluss der Ausbildereignungsprüfung, Kenntnisse im Umgang mit Warenwirtschaftssystemen, vorzugsweise Navision, Kenntnisse zur computergestützten Personaleinsatzplanung.
<b>Stellenvergütung:</b>	Nach Haustarif Gruppe B4-12 plus Prämienbeteiligung gemäß Betriebsvereinbarung PB/Filiale vom 31.5.2019.

**AKTION**

In einem großen Gartencenter 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:

- › Welche Aufgaben soll der/die zukünftige Stelleninhaber(in) erledigen?
- › Welche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse werden zur Erledigung dieser Aufgaben benötigt?
- › Welche geistigen und körperlichen Anforderungen werden gestellt?
- › Welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten umfasst die Stelle?
- › Wie soll die Stelle mit Blick auf Gehalt, soziale Leistungen und sonstige Vergünstigungen ausgestattet sein?
- › Welche Zukunftsperspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten wird die Stelle bieten?

## 3.2 Personalbeschaffungswege

### *Abteilungsleiter gesucht! Insider oder neuer Mann?*

#### SITUATION



© blende 11.photo – Fotolia.com

Im Warenhaus Merkur ist die Stelle des Leiters der Lebensmittelabteilung neu zu besetzen. Die Betriebsratsvorsitzende Frau Agnelli schlägt eine innerbetriebliche Stellenbesetzung vor, während Personalchef Ohrner meint, es sei besser, für diese Stelle einen Mitarbeiter von außerhalb des Unternehmens zu suchen. Geschäftsführer Henke hat sich noch nicht entschieden.



1. Orientieren Sie sich im Informationsteil über die Vor- und Nachteile einer internen bzw. externen Stellenbesetzung. Übernehmen Sie in einem Rollenspiel die Rolle von Frau Agnelli bzw. Herrn Ohrner und versuchen Sie, Herrn Henke von Ihrer Meinung zu überzeugen.
2. Bewerten Sie die Argumentation von Frau Agnelli und Herrn Ohrner und treffen eine begründete Entscheidung zur Stellenbesetzung.

#### INFORMATION



© fotodo – Fotolia.com

Ein Unternehmen kann die benötigten Mitarbeiter sowohl aus dem eigenen Unternehmen (**intern**) oder von außerhalb (**extern**) beschaffen.

#### Interne Personalbeschaffung



Bei der **internen Personalbeschaffung** wird innerhalb des **eigenen** Unternehmens nach den passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesucht. Wenn sich das Unternehmen für diesen Weg entscheidet, dann wird die Stelle meist mehrere Wochen ausgeschrieben. Dies erfolgt z. B. am „Schwarzen Brett“ im Personalbereich und zunehmend im unternehmenseigenen Intranet.

Der **Betriebsrat** kann verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden. Das **Unternehmen** ist jedoch **nicht** verpflichtet, einen internen Bewerber für die ausgeschriebene Stelle einzustellen.

## ■ Externe Personalbeschaffung

### Personalbeschaffung durch die staatliche Arbeitsverwaltung

In der Bundesrepublik wird die Arbeitsvermittlung hauptsächlich von der **Bundesagentur für Arbeit** (BA) vorgenommen. Die Vermittlung umfasst alle Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, Arbeitssuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses zusammenzuführen.

Die Bundesagentur für Arbeit bietet auch die Möglichkeit für Unternehmen, sich geeignete Bewerber über die **Website** der BA anzeigen zu lassen.

» **Beispiel:** Ein Textilfachgeschäft in Neuburg sucht eine Verkaufsberaterin:

**Bewerber suchen**

Hier können Sie unter Angabe einiger Suchkriterien nach passenden Bewerberprofilen suchen. Bei Angabe eines Berufes werden auch Berufsalternativen bei der Suche berücksichtigt.

» Suche ausführen    » Suchkriterien hinzufügen

Art des Angebots \*

Beruf / Tätigkeit / Ausbildung  
    » Beruf auswählen

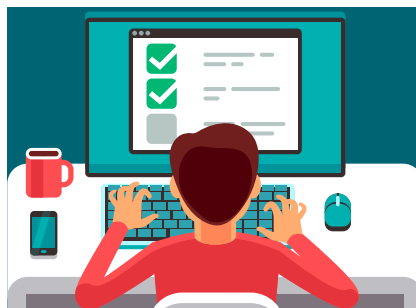
Nur Angebote der letzten:     Eintrittstermin / Ausbildungsbeginn ab (TT.MM.JJJJ):

Postleitzahl des Einsatzgebietes:     Ort:

Nur Bewerber aus dem Umkreis der angegebenen Postleitzahl berücksichtigen

» Suche ausführen    » Suchkriterien hinzufügen

Der **Einzelhändler** hat nun die Möglichkeit, sich jede Online-Bewerbung detailliert zu betrachten und zu prüfen, ob das Bewerberprofil seinen Erwartungen entspricht. Eine **Kontaktaufnahme** wird durch die **Arbeitsagentur** vermittelt.



© MicroOne – stock.adobe.com

### Personalbeschaffung durch private Arbeitsvermittler und Personalleasing-Unternehmen

**Private Arbeitsvermittler** haben sich meist auf die Vermittlung von Führungspersonal spezialisiert. **Personalleasing-Unternehmen** stellen bei ihnen beschäftigte Personen einem Auftraggeber (Einzelhändler) kurzfristig gegen Entgelt zur Verfügung.

Im Einzelhandel wird von dieser Möglichkeit der Personalbeschaffung vor allem dann Gebrauch gemacht, wenn Mitarbeiter kurzfristig beschäftigt werden sollen (*Urlaubs- und Krankenvertretung, Saisonbedarf*).



© blende 11, photo – Fotolia.com