

**FACHBUCHREIHE**

für wirtschaftliche Bildung

# Schwerpunkt Einzelhandel

**Schuljahr 3**

1. Auflage

**Lernsituationen**

**Lösungen**

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

Europa-Nr.: 92867



**Autor und Hrsg.**

**Steffen Berner**

unter der Verwendung von Texten der

**Autorinnen/Autoren**

Martin Debus, Philipp Geimer, Michael Hauck, Patrick Meissner, Katherina Roik, Stefan Sauthoff-Böttcher, Annika Scholz

ISBN 978-3-7585-9286-7

1. Auflage 2023

Druck 5 4 3 2 1

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

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2023 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlag, Satz: tiff.any GmbH & Co KG, 10999 Berlin

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH & Co KG, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Kwangmoo – Fotolia.com

Druck: Totem, 88-100 Inowrocław (PL)

## Vorwort

Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein neu konzipiertes Arbeitsbuch mit Lernsituationen für den Ausbildungsberuf „**Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel**. Der Band **Lernsituationen** ist Bestandteil des umfassenden Europa-Programms **Schwerpunkt Einzelhandel**; es ist auf die Entwicklung einer beruflichen Handlungskompetenz ausgerichtet.

**Schwerpunkt Einzelhandel** ist als umfassendes Komplettprogramm konzipiert. Es folgt konsequent dem kompetenzorientierten Landeslehrplan von Baden-Württemberg nach dem Lernfeldkonzept. Die Unterrichtswerke des Programms (Schülerbücher und Arbeitsbücher mit Lernsituationen für jedes Schuljahr jeweils mit Lehrerlösungen) sind aufeinander abgestimmt. Sie sind gezielt kompetenzorientiert ausgerichtet, die **Handlungsorientierung** betont und Lernende zu selbstständigem **Informieren, Planen, Entscheiden, Ausführen, Kontrollieren und Bewerten** von Lernsituationen unter Berücksichtigung aller Kompetenzdimensionen führt. Dabei wird die berufliche Wirklichkeit als Ganzes mit ihren ökonomischen, ökologischen, rechtlichen und sozialen Aspekten erfasst.

Das Konzept von **Schwerpunkt Einzelhandel**, das handlungs- und fachsystematische Strukturen miteinander verschränkt, deckt alle Anforderungen des Ausbildungsberufs von der fachlichen Aufgabenerfüllung bis hin zu einem reflektierten Verständnis von Handeln in beruflichen Zusammenhängen ab.

Der Band „Lernsituationen“ **Schuljahr 3** umfasst die Schwerpunkte **SBW, SSuK und SGW** des Landeslehrplans von Baden-Württemberg.

Die **handlungsorientierten Lernsituationen** sind abgestimmt auf die Wissensbestände der einzelnen Lernfelder des **Schülerbuches**. Sie sind konzipiert als **komplexe Lehr-Lern-Arrangements** mit zahlreichen **Erarbeitungs- und Anwendungsaufgaben**, die zentrale Lerninhalte so erschließen, dass **berufliche Handlungskompetenz** im Sinne von Planungs-, Durchführungs-, Kontroll- und Beurteilungsfähigkeit individuell erworben und erweitert wird. Die Problemstellungen der Eingangssituationen erfordern ein **konkretes Lernergebnis** bzw. **Handlungsprodukt**, das in geeigneten Teilbereichen lösungsoffen ist. Die „**Aufgaben Plus**“ als Vertiefungs- und Übungsaufgaben unterstützen zusätzlich den **binnendifferenzierten Unterricht** zur individuellen Förderung, auch unter dem Aspekt der Sprachsensibilität.

Viele der Lernsituationen sind so gestaltet, dass sie in Abhängigkeit von der Ausstattung der Schule und den Voraussetzungen der Lerngruppe die **Förderung unterschiedlicher Kompetenzen** optimal ermöglichen.

Der Vielfältigkeit der Praxis im Bereich Einzelhandel wird durch die Einbeziehung **unterschiedlicher Modellunternehmen** entsprochen, deren Datenkranz den Erfordernissen des jeweiligen Lernfeldes angepasst ist.

### **Ihr Feedback ist uns wichtig!**

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen noch weiter zu optimieren, schreiben Sie uns unter [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de). Wir freuen uns auf Anregung und Unterstützung durch Kritik und wünschen erfolgreiches Arbeiten mit dem neuen Lehrwerk.

Sommer 2023

Herausgeber und Verlag

## Schwerpunkt Betriebswirtschaft (SBW)

### Lernfeld 8: Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden

Kompetenzentwicklung. . . . .	8
Modellunternehmen . . . . .	9
<b>LS1</b> Marketingforschungsprozess durchführen . . . . .	10
<b>LS2</b> Marketingkonzept entwickeln . . . . .	16
<b>LS3</b> Daten und Informationen erheben . . . . .	21
<b>LS4</b> Daten auswerten und analysieren . . . . .	27
<b>LS5</b> Öffentlichkeitsarbeit darstellen . . . . .	31
<b>LS6</b> Sortimentspolitik planen . . . . .	35
<b>LS7</b> Öffentlichkeitsarbeit darstellen . . . . .	43
<b>LS8</b> Beschwerden kundenorientiert abwickeln . . . . .	48
<b>LS9</b> Marketingmix entwickeln . . . . .	53
<b>LS10</b> Onlinehandel bewerten . . . . .	59
<b>LS11</b> Eine Multi-Channel-Strategie anwenden . . . . .	65

### Lernfeld 9: Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen

Kompetenzentwicklung. . . . .	72
Modellunternehmen . . . . .	73
<b>LS1</b> Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft beschreiben. . . . .	74
<b>LS2</b> Den Personalbestand analysieren . . . . .	77
<b>LS3</b> Den Personalbedarf ermitteln. . . . .	83
<b>LS4</b> Personalbeschaffung durchführen. . . . .	88
<b>LS5</b> Personalauswahl durchführen. . . . .	96
<b>LS6</b> Arbeitsverträge abschließen. . . . .	113
<b>LS7</b> Personal betreuen, Personaldaten erheben und schützen. . . . .	122
<b>LS8</b> Personal entwickeln, Mitarbeiter motivieren und Konfliktgespräche führen . . . . .	129
<b>LS9</b> Entgeltabrechnungen erstellen . . . . .	141
<b>LS10</b> Arbeitsverhältnisse beenden und Kündigungsschutz dabei beachten . . . . .	145

**Lernfeld 10:****Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln**

Kompetenzentwicklung . . . . .	156
Modellunternehmen . . . . .	157
<b>LS1</b> Handelsrechtliche Rahmenbedingungen darstellen . . . . .	158
<b>LS2</b> Ein Unternehmen in der Rechtsform einer e.K. gründen . . . . .	164
<b>LS4</b> Ein Unternehmen in der Rechtsform einer OHG gründen . . . . .	167
<b>LS5</b> Ein Unternehmen in der Rechtsform einer KG gründen . . . . .	170
<b>LS5</b> Ein Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH gründen . . . . .	173
<b>LS7</b> Eine geeignete Rechtsform für ein Unternehmen auswählen. . . . .	177
<b>LS7</b> Gründung eines Franchiseunternehmens prüfen. . . . .	180
<b>LS8</b> Eine geeignete Finanzierung für eine Unternehmenserweiterung auswählen . . . . .	183
<b>LS9</b> Darlehen aufnehmen. . . . .	187
<b>LS10</b> Lieferantenkredit aufnehmen. . . . .	191
<b>LS11</b> Zahlungseingang überwachen. . . . .	194
<b>LS12</b> Ein kaufmännisches und ein gerichtliches Mahnverfahren einleiten . . . . .	198
<b>LS13</b> Sanierung und Insolvenzverfahren durchführen . . . . .	206

**Schwerpunkt Steuerung und Kontrolle (SSuK)****Lernfeld 14:****Einzelhandelsprozesse auswerten und steuern**

Kompetenzentwicklung . . . . .	213
Modellunternehmen . . . . .	214
Schulkontenrahmen Einzelhandel . . . . .	215
<b>LS1</b> Grundlagen der Umsatzsteuersystematik kennenlernen . . . . .	217
<b>LS2</b> Sachanlagen anschaffen und Abschreibungen buchen . . . . .	230
<b>LS3</b> Das externe vom internen Rechnungswesen unterscheiden . . . . .	246
<b>LS4</b> Das Betriebsergebnis mithilfe der Ergebnistabelle ermitteln und interpretieren . . . . .	249
<b>LS5</b> Die Kosten mithilfe des BAB verteilen und die Zuschlagssätze ermitteln . . . . .	255
<b>LS6</b> Mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung absatzpolitische Entscheidungen treffen . . . . .	263
<b>LS7</b> Die kurzfristige Erfolgsrechnung als Kontroll- und Planungsinstrument nutzen . . . . .	271
<b>LS8</b> Den Unternehmenserfolg mithilfe von Kennziffern ermitteln und beurteilen . . . . .	274

**Schwerpunkt Gesamtwirtschaft (SGW)**

**KB III:**

**WiSo**

Kompetenzentwicklung. . . . .	285
<b>LS1</b> Die Konjunktur anhand von Indikatoren beschreiben . . . . .	286
<b>LS2</b> Die arbeitsmarktpolitische Situation untersuchen. . . . .	288
<b>LS3</b> Die Bedeutung der EZB erläutern . . . . .	293
<b>LS4</b> Wirtschaftspolitische Ziele charakterisieren . . . . .	298
<b>LS5</b> Wirtschaftspolitische Maßnahmen einschätzen. . . . .	303
<b>LS6</b> Konjunkturpolitische Maßnahmen ableiten . . . . .	305
<b>LS7</b> Folgen des Binnenmarktes und der Globalisierung beschreiben. . . . .	310

## Schwerpunkt Betriebswirtschaft (SBW)

- LS1 Marketingforschungsprozess durchführen
- LS2 Marketingkonzept entwickeln
- LS3 Daten und Informationen erheben
- LS4 Daten auswerten und analysieren
- LS5 Öffentlichkeitsarbeit darstellen
- LS6 Sortimentspolitik planen
- LS7 Öffentlichkeitsarbeit darstellen
- LS8 Beschwerden kundenorientiert abwickeln
- LS9 Marketingmix entwickeln
- LS10 Onlinehandel bewerten
- LS11 Eine Multi-Channel-Strategie anwenden



© vanillya – stock.adobe.com

## Die Kompetenzentwicklung umfasst, ...

### Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden

Die Schülerinnen und Schüler erschließen Marketing als eine zentrale Aufgabe des Unternehmens, um eine Marktposition zu gewinnen, zu erhalten und auszubauen.

Ausgehend von einem bestehenden Marketingziel führen die Schülerinnen und Schüler einen Marktforschungsprozess durch. Sie setzen informationstechnische Systeme zur Sammlung und Auswertung von Marktinformationen und Kundendaten ein. Sie bewerten die Marktposition ihres Unternehmens im Verhältnis zu Mitbewerbern im stationären Handel wie auch im Onlinehandel. Sie analysieren Produktkataloge und Kundenbewertungen, auch in Preisvergleichsportalen, elektronischen Handelsplattformen und Onlineshops. Sie analysieren absatzpolitische Marketinginstrumente und entwickeln einfache Marketingkonzepte zur Realisierung bestehender Marketingziele. Sie berücksichtigen dabei wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Wechselwirkungen zwischen Onlinehandel und stationärem Handel. Für die Marketingkonzepte entwickeln sie Zeit- und Arbeitspläne, legen Verantwortlichkeiten fest und dokumentieren die Arbeitsfortschritte. Sie präsentieren und reflektieren ihre Arbeitsergebnisse.

Im Rahmen der Sortimentspolitik beschreiben und analysieren die Schülerinnen und Schüler das Sortiment von Einzelhandelsunternehmen und entscheiden über Maßnahmen der Sortimentsveränderung. Sie informieren sich über die Öffentlichkeitsarbeit ihres Unternehmens und beurteilen deren Wirksamkeit.

Die Schülerinnen und Schüler begreifen die Servicepolitik als einen wichtigen Ansatz zur Schaffung und Erhaltung einer unverwechselbaren Marktposition. Sie stellen die Servicekonzepte ihrer Ausbildungsbetriebe vor und analysieren Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Sie entwickeln und begründen weitere Maßnahmen zur Servicepolitik, um damit die Kundenbindung zu verstärken. Sie setzen sich dabei auch mit dem Beschwerdemanagement auseinander.

Die Schülerinnen und Schüler bewerten anhand ausgewählter Beispiele Onlineshops und Onlinehandelsplattformen. Sie setzen Instrumente des Online-Marketings ein und berücksichtigen dabei rechtliche Vorschriften.

8

#### Marketingziele

##### Prozess der Marktforschung

- Problemdefinition
- Erhebungsmethoden
- Analyse
- Interpretation
- Marketingentscheidung

Z. B. intern, extern, primär, sekundär, Befragung, Beobachtung

##### Marketinginstrumente

##### Sortimentsstruktur

- Sortimentsbreite und Sortimentstiefe
- Kernsortiment und Randsortiment
- Standardsortiment und Aktionsortiment
- Herstellermarken und Handelsmarken

Vgl. auch Lernfeld 1, 2, 4, 5, 6 und 12

##### Sortimentsanalyse

- Kennzahlen
- Renner-Penner-Liste

Vgl. Lernfeld 12 und 13

##### Sortimentsentscheidungen

- Sortimentsbereinigung
- Sortimentserweiterung

##### Kommunikationspolitik

- Public Relations

Vgl. auch Lernfeld 5

##### Servicepolitik

- Ziele
- Arten der Serviceleistungen

##### Customer Relationship Management

- Ziele
- Kundenkarte
- Beschwerdemanagement
- weitere Möglichkeiten
- Marketingmix

##### Multi-Channel-Strategie

im Überblick

## Das Modellunternehmen im Lernfeld 8

Unternehmensbeschreibung	
<b>Firma</b>	<b>Edeka Geimer e. K.</b>
<b>Geschäftszweck</b>	Verkauf von Food und Non-Food Artikeln
<b>Geschäftssitz</b>	Poststraße 77 in 77777 Neuburg
<b>Registergericht</b>	Amtsgericht Neuburg HRA 4116 Steuernummer: 98745/422150 UST-ID-NR.: DE7896543587
<b>Gesellschafter</b>	Philipp Geimer
<b>Telefon</b>	0771 1376-0
<b>Homepage</b>	www.edeka-geimer.de
<b>E-Mail</b>	info@edeka-geimer.de
<b>Bankverbindung</b>	Sparkasse Neuburg IBAN: DE93 2004 1144 0583 9156 00 BIC: GTZUSPKNEUXXX
<b>Mitarbeiter</b>	30 Mitarbeiter (18 in Teilzeit) 3 Auszubildende Marcus Weber (18 Jahre, 1. Ausbildungsjahr) Sinem Demiroglu (17 Jahre, 2. Ausbildungsjahr) Celina Fey (20 Jahre, 3. Ausbildungsjahr)
<b>Verantwortungsbereiche</b>	1. Frischebereich: Dominik Reiter 2. Trockensortiment/Getränke: Svenja May 3. Nonfood: Joshua Schulmeister 4. Aktionsortiment: Celina Fey und Philipp Geimer
<b>Verkaufsfläche</b>	800m <sup>2</sup> in Selbstbedienung und Bedienung (Frischetheke)
<b>Sortiment</b>	<b>Frischebereich</b> Obst und Gemüse, Molkereiprodukte, Tiefkühlkost, Frischetheke (Fleisch, Wurst, Käse, Fisch) <b>Trockensortiment und Getränke</b> Süßwaren und Snacks, Backwaren, Konserven, Gewürze, Getränke (Mehrweggetränke und Einweg) <b>Nonfood</b> Haushaltswaren und Hygieneprodukte, Zeitungen und Zeitschriften, praktische Alltagshelfer (Batterien, Leuchten etc.) <b>Wechselndes Aktionsortiment</b> Spielwaren, Saisonware, Herstellerpromotionen
<b>Ausbilderin</b>	Clarissa Gemp (31 Jahre)

## Lernsituation 1

### Marketingforschungsprozess durchführen



#### Wandel im Handel – aus dem Magazin „Stadtmarketing 4.0“ der Stadt „Neuburg“

Wir leben in einer mittelgroßen Kleinstadt mit ca. 45.000 Einwohnern, besitzen eine Hochschule, ein Schwimmbad und sind als historische Stadt mit vielen alten Bauwerken, Parks, Museen sowie einem Theater ausgestattet. Unsere Stadt ist deshalb unter Touristen sehr beliebt. Es sind hier viele mittelständische, aber auch einige größere Unternehmen der Industrie, des Handels und der Finanzwirtschaft zu finden. Der lokale Einzelhandel hat von der Wirtschaftsstärke und der Kaufkraft der Kundinnen und Kunden in der Region bisher sehr profitiert.

In den letzten zehn Jahren haben sich allerdings Entwicklungen vollzogen, die das Stadtbild in der Fußgängerzone, verändert haben. Viele Einzelhändler haben sich im Gewerbegebiet außerhalb angesiedelt, das schnell von der Autobahn aus erreichbar ist. Darunter gehören u. a. ein Mediafachmarkt, eine Lebensmittel-Discounterkette, ein großer Supermarkt, ein Baufachmarkt sowie ein Shopping-Center. Das führte dazu, dass einige Betriebstypen aus der Stadtmitte nahezu komplett verschwunden sind. Bequemes Einkaufen von zuhause und die große Auswahl im E-Commerce spielten dabei auch eine Rolle.

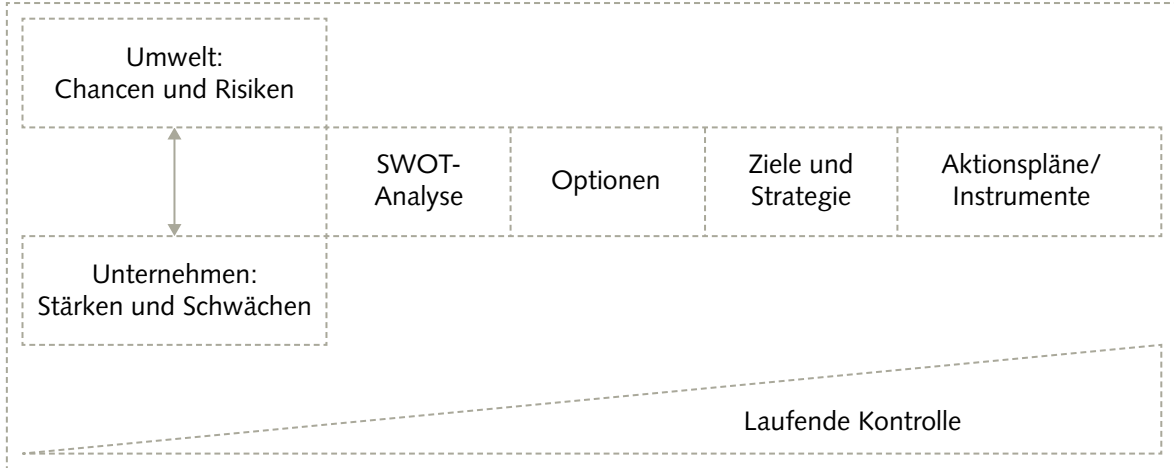
In den A-Lagen im Zentrum gibt es fast nur noch große internationale Ketten (Filialisten), zumeist Textil, Parfümerie und Deko. Lokale Einzelhändler können sich die hohen Mieten nicht leisten und wandern in B-Lagen ab. Einige Traditionsbetriebe, die schon seit über 100 Jahren Spielwaren, Haushaltswaren oder Obst und Gemüse verkauften, mussten mangels Nachfolge schließen. Großflächigere Supermärkte sind wegen der Baunutzungsverordnung schwer realisierbar und es fehlen Parkplätze in Nähe der Fußgängerzone.

In manchen Straßenzügen fallen die Leerstände im Stadtbild deutlich auf. Diese Lücken können nur zum Teil durch kreative Ideen in der Schaufenstergestaltung engagierter Studentinnen und Studenten der Hochschule für Design gefüllt werden. Attraktive Veranstaltungen, um Menschen wieder in die Stadt zu bringen, wie Late Night Shopping oder Straßenfeste, konnten wegen der Corona-Pandemie nur begrenzt stattfinden.

Eine Gruppe engagierter lokaler Unternehmer möchte frischen Wind in die Innenstadt bringen und die Attraktivität erhöhen. Dazu gehören ein Warenhaus, ein Textilkaufhaus, Fachgeschäfte (Spielwaren, Bücher, Sport, Fashion), ein Supermarkt, Gastronomen und Event-Veranstalter.

**Arbeitsaufträge**

1. Herr Philipp Geimer ist Mitglied im Ausschuss für Stadtmarketing der Stadt Neuburg. In Kooperation mit anderen Unternehmen soll ein Marketing-Konzept für die Innenstadt entwickelt werden. Die Auszubildende Celina Fey soll Herrn Geimer dabei zuarbeiten und mit Informationen versorgen. Dabei bietet das folgende Schema eine Hilfestellung bei der Bearbeitung.



Analysieren Sie das Wettbewerbsumfeld der innerstädtischen Einzelhandelsbetriebe. Entnehmen Sie die Informationen dem oben dargestellten Text und bringen Sie Ihre eigenen Erfahrungen mit ein.

Analyse des Umfelds	Situation des stationären Einzelhandels (City-Lage)
Wer sind unsere Wettbewerber, und wo sind sie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Flächenumsätze im stationären Handel in der City schmelzen durch den Onlineversandhandel ab.</li> <li>Die Kaufkraft wandert in Gewerbegebiete oder ins Internet ab.</li> </ul> <p>(oder andere sinnvolle Lösungen)</p>
Was sind aktuelle Konsumtrends?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Versorgungseinkauf ist nicht mehr in der Innenstadt.</li> <li>Es ist ein Rückzug ins Private zu verzeichnen (Cocooning).</li> <li>Pandemiebedingt haben Online-Shopping und Liefer-Dienste an Attraktivität gewonnen.</li> </ul> <p>(oder andere sinnvolle Lösungen)</p>
Was sind technologische Trends?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Electronic bzw. Mobile Commerce schlägt voll durch.</li> <li>Konsumentinnen und Konsumenten sind fast immer mit dem Smartphone online.</li> <li>Größere Gemeinden versuchen durch einen kostenfreie WLAN-Zugang in der City Konsumenten zu halten.</li> </ul> <p>(oder andere sinnvolle Lösungen)</p>

Analyse des Umfelds	Situation des stationären Einzelhandels (City-Lage)
Welche Probleme hat ein Standort in der Innenstadt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sind Leerstände zu verzeichnen, in den verbliebenen Einzelhandelsbetrieben ist stellenweise ein reduziertes Angebot anzutreffen (Trading-Down).</li> <li>• Die hohe Ladenmiete und andere Fixkosten sorgen für Kostenprobleme.</li> <li>• Die Parkplatzsituation in der Innenstadt ist begrenzt. Hinzu kommt der verkehrsberuhigte Innenstadtbereich.</li> </ul> <p>(oder andere sinnvolle Lösungen)</p>
Welche behördlichen Vorschriften können Probleme bereiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt Hindernisse beim Ladenumbau (Baunutzungsverordnung).</li> <li>• Die Ladenöffnungszeiten verhindern Umsätze zu bestimmten Zeiten.</li> </ul> <p>(oder andere sinnvolle Lösungen)</p>
Welche Dienstleistungen wären Ihnen als Kunde wichtig, wenn Sie die Innenstadt besuchen?	<p>Vermutlich gehören dazu: Gastronomie, Parkplätze, Events, Parks, Toiletten sowie eine gute Auswahl an Marken und Artikeln in Fachgeschäften.</p> <p>(oder andere sinnvolle Lösungen)</p>

2. Nachdem das Wettbewerbsumfeld analysiert wurde, soll sich Celina Fey nun im zweiten Schritt Gedanken machen, wo der stationäre Einzelhandel gut aufgestellt ist und wo es Probleme gibt. Celina erhält ein Sitzungsprotokoll mit den unterschiedlichen Aussagen der Beteiligten des Stadtmarketingausschusses.

12

- a) Tragen Sie die Kennbuchstaben der Aussagen in das dargestellte SWOT-Analyseraster ein.  
 b) Kreuzen Sie in der Tabelle zu den Buchstaben A – G eine der vier Aktionen an und erläutern Sie diese.

**A)** „Gemeinsam sind wir doch stark. Wenn alle, der Einzelhandel, die Gastronomie und Event-Veranstalter in Müllheim zusammenarbeiten, ist das eine Win-Win-Situation. Das gilt für uns wie für die Innenstadtbesucher, die sich dann rundum wohlfühlen.“

**B)** „Schön und gut, wenn wir alle Stadtmarketing machen. Aber sind wir mal ehrlich. Es gibt auch Trittbrett-Fahrer oder solche, die nicht mitmachen wollen. Wir müssen die Chancen nutzen und alle Händler ins Boot holen. Alle sollten auf unserem digitalen Info-Portal „Innenstadt 4.0“ vertreten sein.“





**C)** „Meine Damen und Herren, unsere Trümpfe sind schon immer die schnelle Erreichbarkeit, die Ladenatmosphäre und der persönliche Service gewesen. Setzen wir weiterhin auf diese Karten und verknüpfen sie mit neuen Trends, z. B. zu regionaler Vielfalt oder Erlebniskäufen.“

**D)** „Die Corona-Pandemie hat uns durch behördliche Auflagen etwas ins Abseits gestellt, wodurch vermehrt im Online-Versandhandel bestellt wurde. Bieten wir doch für bestimmte Produkte einen zentralen Liefer-Service oder Abholboxen an.“

**E)** „Die Customer Journey hat sich grundlegend verändert. Kunden suchen nicht mehr lokal, sondern per Smartphone grenzenlos. Ich bin da skeptisch. Dem neuen Kaufverhalten hat der stationäre Handel wenig entgegenzusetzen. Vielleicht sollten wir Stammkunden mehr an uns binden.“

F) „Große Onlinehändler bieten sehr viel Auswahl und haben eine Top-Logistik. Wir kleinen Händler haben das nicht. Ein Webshop lohnt sich für uns nicht immer. Wir müssen anderswo punkten, z. B. durch unsere reizvolle Innenstadt oder eine großartige Ladenatmosphäre.“

G) „Ich als Inhaber eines Supermarktes mache das Beste aus der aktuellen Energiekrise. Bei uns in der Stadt ist doch vieles ohne große Wege zu haben. Unser Liefer-Service ist jetzt elektrisch unterwegs. Unsere neuen Kühltheken sind energieeffizienter.“

SWOT-Analyse		Stationärer Einzelhandel (Kernkompetenzen)	
		Stärken 	Schwächen 
Externe Analyse (Marktumfeld)	 Chancen	Wie können wir Stärken weiter ausbauen? („Ausbauen“)	Wie können wir Schwächen in Stärken umwandeln? („Aufholen“)
	 Risiken	Wie können wir Risiken abwehren? („Absichern“)	Wie könnten wir unsere wunden Punkte verteidigen? („Vermeiden“)

© Náhíd Design Studio, Chief Design, Denis Fonchikov, bennian\_1 – stock.adobe.com

Buchstabe	Ausbauen	Absichern	Aufholen	Vermeiden	Erläuterung/Begründung
A	X				Unsere Stärken gemeinsam nutzen und Synergieeffekte eine attraktive Innenstadt gestalten
B			X		Koordinationsprobleme (Schwäche) durch Nutzung gemeinsamer Technologien überwinden
C	X				Trends nutzen (z. B. Regionalität, Unverpackt-Läden) und mit haptischem Käuferlebnis (Stärke) verknüpfen
D		X			Probleme des Ladenschlusses (Schwäche) durch Liefer-Service umgehen
E				X	E-/M-Commerce geht am stationären Handel vorbei (Risiko). Konzentration auf Stammkunden
F			X		Dem Internetversandhandel auf einem anderen Feld (Ladenatmosphäre, attraktive Innenstadt) etwas entgegensetzen
G			X		Energiekrise (Risiko) mit Zentralität (Stärken) und neuen Ideen in einen Erfolgsfaktor umwandeln

Andere Argumentationsmöglichkeiten sind auch denkbar.

3. Celina entnimmt dem Protokoll, dass zwei strategischen Optionen (Möglichkeiten) diskutiert wurden, wie man sich neu ausrichtet.

a) **Wohlfühl-Strategie:** Wir steigern die Qualität des Aufenthalts in der Innenstadt. Einkaufen bleibt ein sinnlich erfahrbares Erlebnis.

b) **(Ergänzende) Digital-Strategie:** Der stationäre Einzelhandel muss verstärkt auf digitalen Plattformen auftreten, informieren sowie auf elektronischen Marktplätzen verkaufen (z. B. „atalanda.com“).

Entwickeln Sie hierzu Marketing-Maßnahmen mithilfe der folgenden Tabelle. Diese betreffen sowohl den Händlerverbund als auch einen Einzelhandelsbetrieb.

Wohlfühlstrategie	
Marketing-Maßnahmen des Händlerverbunds und der Stadt Neuburg	Marketing-Instrumente eines Einzelhandelsbetriebes, z. B. Supermarkt oder Warenhaus
<p>Beispiel: kreative Zwischennutzungen für Leerstände schaffen, z. B. durch Künstler-Performances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativen: Showrooms für Onlinehändler oder Abholpunkte für online bestellte Produkte</li> <li>• Grünflächen oder Spielplätze in der Innenstadt schaffen, „Slack Spaces“, die nicht funktionell oder kommerziell von A bis Z durchgeplant sind.</li> <li>• Flexiblere Ladenmiete verhandeln</li> <li>• Jugendgefährdende Geschäfte in der Innenstadt vermeiden (Sexshops, Wettbüros oder Spielhallen)</li> <li>• Event-Management: Konzerte, Themen-Partys, Spendenlauf mit verkaufsoffenen Sonntagen kombinieren.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Beispiel: Verstärkt Bedarfsartikel für Touristen anbieten (Sortimentspolitik)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preispolitik: Aktionsartikel bei Events anbieten</li> <li>• Kommunikationspolitik: Werbepresenz in Stadtmagazinen oder Blogs/Berichte über Store-Events in sozialen Medien</li> <li>• Distributionspolitik: Lieferservice anbieten, Food-truck auf dem Marktplatz (Wochenmarkt): Smoothies, Bratwürste oder veganes Trendfood</li> <li>• ...</li> </ul>
Digitalstrategie	
<p>Interaktiver digitaler Einkaufsführer als App: Ein Verbund aus Handel, Gastronomie und Veranstaltern bietet eine Plattform an, wo sich Kunden über Veranstaltungen und Produkte informieren, bestellen bzw. reservieren und vielleicht auch miteinander kommunizieren können.</p> <p>...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebskanäle sind produktiv miteinander zu verknüpfen (Omni-Channeling):</li> <li>• z. B. Instore-Bestell-App mit Lieferservice bzw. Abholboxen, Click &amp; Collect, Returns-to-Store-Service, digitales Schaufenster etc.</li> <li>• Location-based Services: Instore-Navigation und Artikelfinder im Supermarkt</li> <li>• Bezahlen per Smartphone</li> <li>• ...</li> </ul>

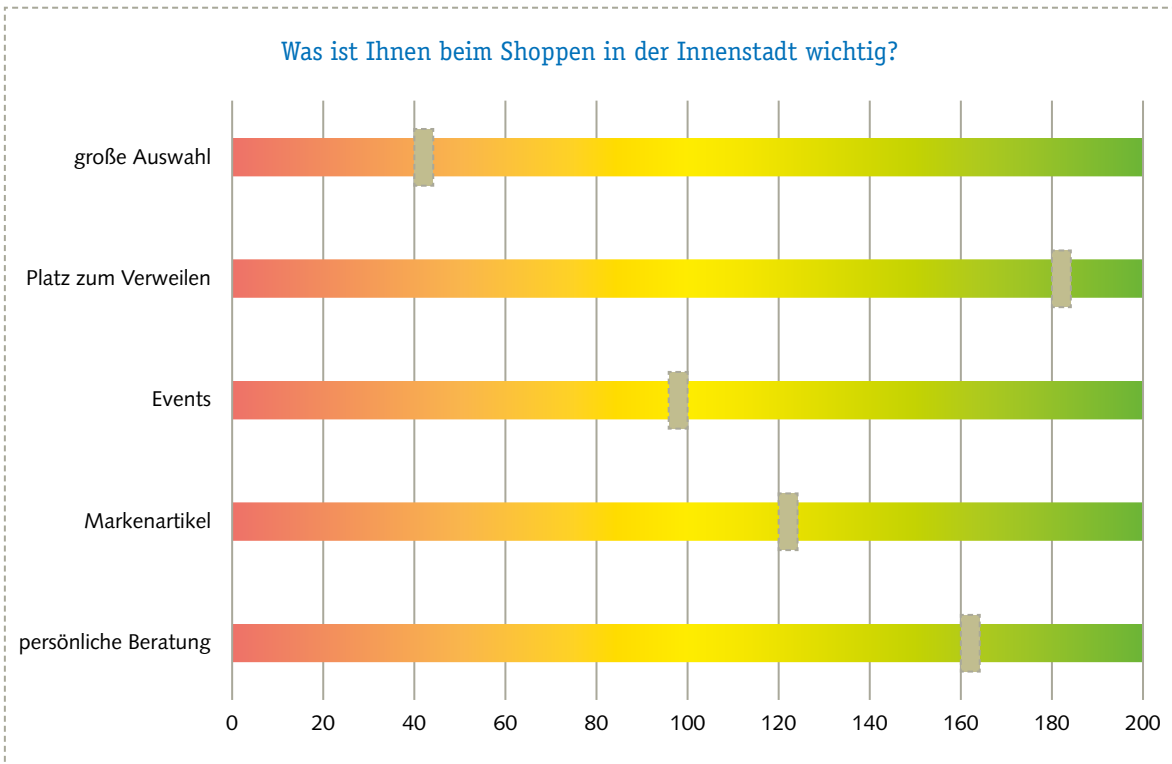
**Aufgabe Plus**

4. Entwickeln Sie in einer Arbeitsgruppe einen Fragebogen für eine jugendliche Zielgruppe (z. B. Ihre Klasse), die zu den Bedürfnissen beim Shopping im lokalen Einzelhandel befragt werden soll. Erheben Sie Daten zum Beispiel mithilfe eines datenschutzkonform eingerichteten Online-Abfrage-Tools, <https://www.mentimeter.com/>; <https://de.surveymonkey.com> <https://tweedback.de/> oder eines Papierfragebogens. Stellen Sie Ihre Ergebnisse übersichtlich dar (z. B. Skalendiagramme, Säulendiagramme) und präsentieren Sie diese in Ihrer Klasse.



© Monster Zudio – stock.adobe.com

**Beispiel**



Schülerindividuelle Antwort und Präsentation der Ergebnisse: z. B. auch als Balken- oder Säulendiagramm mithilfe von Office Software.

## Lernsituation 2

### Marketingkonzept entwickeln

Herr Philipp Geimer, Betriebsinhaber der EDEKA Geimer e. K., überlegt sich, welche neuen Geschäftsfelder er auf dem „strategischen Schachbrett des Lebensmittelhandels“ in Neuburg besetzen könnte. Die zunehmende Zahl von Senioren sowie der Trend zum **Lebensmittel-Lieferservice** machen es notwendig, den Kundendienst und die Warendistribution zu überdenken. In Zusammenarbeit mit einem Steuerberater wurden folgende Ist-Zahlen erhoben. Gleichzeitig soll für den Zeitraum von zwei Jahren ein **Szenario** aufgestellt werden, wobei die Marktentwicklung und die Kostensituation abgeschätzt wurden. Es ergeben sich somit vier Szenarien, mit dem **Reingewinn als Zielgröße**. Sinem Demiroglu soll die Planung für eine Besprechungsrunde am Nachmittag unterstützen, indem sie Herrn Geimer die Planzahlen vorbereitet. Sie erhält folgende Übersicht einer Tabellenkalkulation.



#### Arbeitsaufträge

- In der Tabelle, die Sinem vorliegt, können die Umsatzerlöse und die Kosten in unterschiedlichem Umfang steigen. Steigt der Umsatz des laufenden Geschäftsjahres um 10 % und die Kosten nur um 1 %, so ist das beispielsweise ein sehr positives Szenario. Diese Zahlen und den Gewinn von 24.674,00 € hat Herr Geimer bereits in die dritte Spalte der Tabelle eingetragen. Ergänzen Sie nun die fehlenden Werte für die anderen Szenarien des Zieljahres und berechnen Sie jeweils den Reingewinn. Die Prozentwerte für die jeweils (gute oder schlechte) Umsatz- bzw. Kostentwicklung finden Sie auf der Folgeseite.

16

Szenario-Technik: Umsatz und Kostenentwicklung eines neuen Lebensmittel-Lieferservice					
	Geschäftsjahr	Zieljahr (4 Szenarien)			
		Umsatz gut – Kosten gut ☺	Umsatz gut – Kosten schlecht ☺	Umsatz schlecht – Kosten gut ☹	Umsatz schlecht – Kosten schlecht ☹
	Ist-Zahlen				
Umsatzerlöse	67.600,00 €	74.360,00 €	74.360,00 €	68.952,00 €	68.952,00 €
– variable Kosten (Wareneinsatz, Benzin)	28.600,00 €	28.886,00 €	31.460,00 €	28.886,00 €	31.460,00 €
= Rohergebnis (Deckungsbeitrag)	39.000,00 €	45.474,00 €	42.900,00 €	40.066,00 €	37.492,00 €
– fixe Kosten (Kfz-Versicherung, Gehalt etc.)	20.800,00 €	20.800,00 €	20.800,00 €	20.800,00 €	20.800,00 €
= Reingewinn	18.200,00 €	24.674,00 €	22.100,00 €	19.266,00 €	16.692,00 €

Steigerung um ... %	Gut	Schlecht
Umsatzentwicklung	10 %	2 %
Kostenentwicklung (variabel)	1 %	10 %

2. Sinem weiß nun, dass Umsatz- und Kostenentwicklung den Gewinn in unterschiedlicher Weise beeinflussen können. Es sind jedoch noch weitere betriebliche Ziele zu diskutieren, die in einer bestimmten Beziehung zueinanderstehen (Ziele Nr. 1 bis Nr. 5).

Tragen Sie in die Zellen der folgenden Tabelle ein (+) ein, wenn sich die Ziele gut ergänzen (Zielharmonie), ein (-), wenn sie sich nicht gleichzeitig erreichen lassen oder gar gegenseitig ausschließen (Zielkonflikt), sowie ein (o), wenn die Ziele nichts miteinander zu tun haben (Zielindifferenz).

Begründen Sie exemplarisch **jeweils** eine Situation, die eine Zielharmonie, einen Zielkonflikt und eine Zielindifferenz anzeigt! Vergleichen Sie Ihre Argumentation mit Ihren Mitschülern.



© tadamichi - stock.adobe.com

	Ziel Nr. 1 Anzahl der Fahrten erhöhen	Ziel Nr. 2 Umsatz steigern	Ziel Nr. 3 Fahrkosten senken	Ziel Nr. 4 Kundenzufriedenheit erhöhen	Ziel Nr. 5 Warenverderb verringern
Ziel Nr. 1		(+)	(-)	(+)	(+)
Ziel Nr. 2			(-)	(+)	(+)
Ziel Nr. 3				(o)	(o)
Ziel Nr. 4					(+)
Ziel Nr. 5					

Es lassen sich nicht immer streng kausale Beziehungen im Sinne von „wenn ..., dann ...“ formulieren.

**Hinweis**

- Eine Erhöhung der Fahrten ist mit einer Umsatzsteigerung vereinbar.
- Eine Erhöhung der Fahrten läuft einer Senkung der Fahrtkosten zuwider.
- Eine Erhöhung der Fahrten ist gut mit einer verbesserten Kundenzufriedenheit vereinbar.
- Eine Erhöhung der Fahrten könnte auch vereinbar sein mit einem verringertem Warenverderb.  
Aber hier spielen noch andere Faktoren, z. B. die Einkaufspolitik eine Rolle.
- Eine Umsatzsteigerung des Lieferdienstes ist nur schwer mit einer Senkung der Fahrtkosten vereinbar.
- Eine Umsatzsteigerung des Lieferdienstes ist mit der Erhöhung der Kundenzufriedenheit vereinbar.

- ▶ • Eine Umsatzsteigerung des Lieferdienstes kann mit dem Ziel des reduzierten Warenverderbs vereinbar sein.
- Eine Senkung der Fahrtkosten hat nicht direkt etwas mit der Kundenzufriedenheit zu tun.
- Eine Senkung der Fahrtkosten hat nicht direkt etwas mit dem Warenverderb zu tun.
- Eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit und eine Verringerung des Warenverderbs lassen sich gut gleichzeitig erreichen.

3. Am Nachmittag verdeutlicht Herr Geimer in der Besprechungsrunde aller Abteilungsleitungen die Zusammenhänge zwischen möglichen Maßnahmen und geplanten Zielen. Tragen Sie die vorformulierten Ziele in das Schema ein.

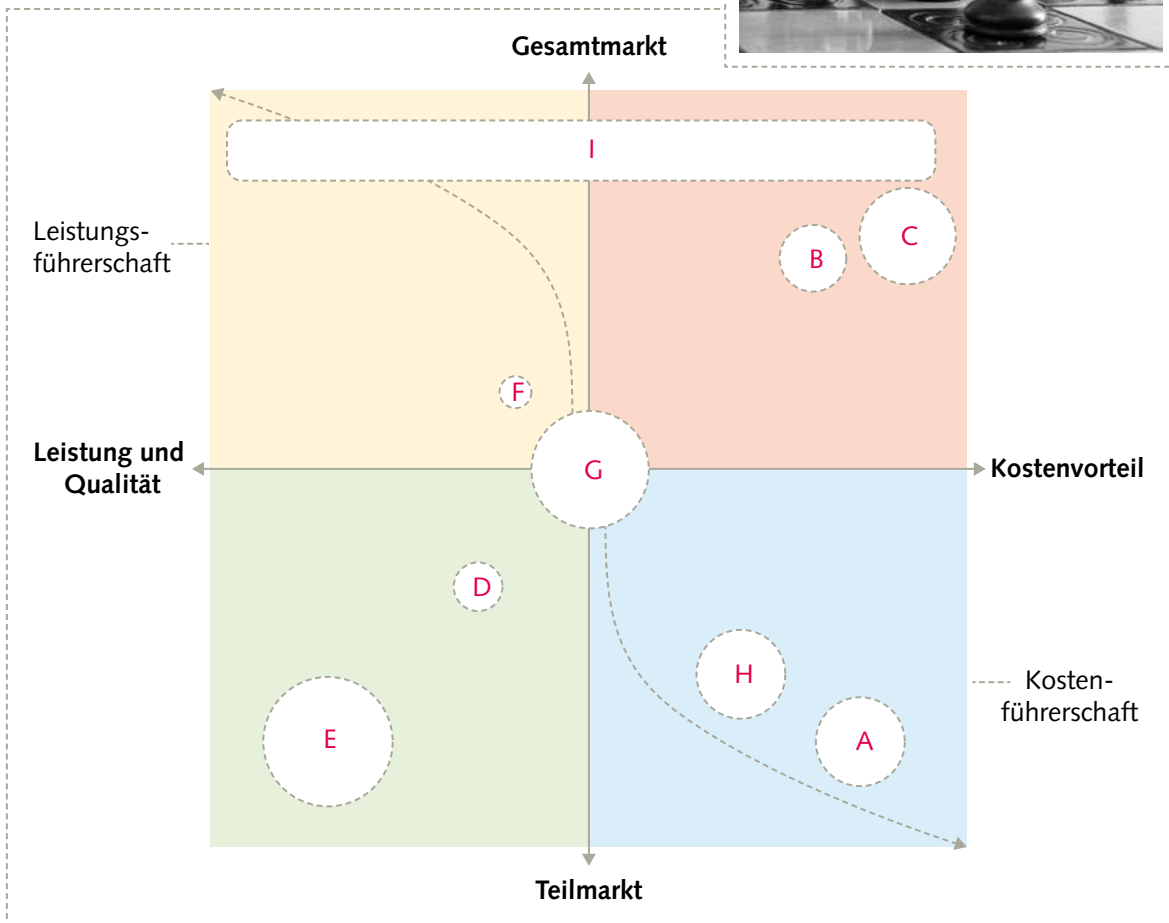
Sortimentsneuheiten einführen, Energiekosten senken, Zahl der Kunden erhöhen, Handlungskosten senken, Bekanntheitsgrad steigern, Gewinn erhöhen, Gesamtumsatz steigern



4. Der Edeka-Markt steht im Wettbewerb zu anderen Betriebsformen im Einzelhandel, die gleiche oder ähnliche Artikel anbieten. Tragen Sie die Kennbuchstaben der Betriebsformen in die folgende Matrix<sup>1</sup> ein, um zu erkennen, welche Mitbewerber am Markt welche Strategien verfolgen.



© carloformitariano66 - stock.adobe.com



Die Kreisgröße entspricht dem Marktanteil.

Hinweis

Buchstabe	Betriebsform
A	Discounter, z. B. Lidl, Penny
B	SB-Warenhaus/Verbrauchermarkt, z. B. Kaufland
C	Online-Auktionshaus, z. B. Ebay
D	Supermarkt, z. B. Edeka
E	Fachhandel, z. B. Weinkontor, Bürowaren, Fahrradhandel, Mode, Drogerie etc.
F	Warenhaus, z. B. Galeria Karstadt Kaufhof
G	„Stuck in the Middle“, keine eindeutige Strategie
H	Großflächige Fachmärkte, z. B. Elektro, Spielzeug, Möbel
I	Einkaufszentrum (Shopping-Center)

<sup>1</sup> Schema in Anlehnung an Swoboda, Bernhard; Foscht, Thomas; Schramm-Klein, Hanna: Handelsmanagement. Offline-, Online- und Omnichannel-Handel, München, Vahlen, 4. Auflage, 2019, S.168-169.

Aufgabe Plus

5. Um beurteilen zu können, ob Marketingziele erreicht worden sind, müssen diese Ziele konkret formuliert, eindeutig und messbar sein. Zudem ist der Zeitraum der Zielerreichung sowie die verantwortliche Person zu bestimmen. Leider sind die vorgeschlagenen Maßnahmen etwas durcheinandergeraten. Ordnen Sie die Textschablonen so, dass die vier Zielformulierungen wieder einen Sinn ergeben.



in den ersten 24 Stunden ab Veröffentlichung	ist der Absatz	den Umsatz für Käseprodukte
auf maximal 3 Minuten zu begrenzen	zwischen dem 2. und 7. Mai	der PR-Media-Abteilung
zu allen Ladenöffnungszeiten	Die Abteilungsleiterin der Frischeabteilung	um 10 % steigern.
sind durch das Kassenspersonal	Die Wartezeiten für Kunden	durch die Verkaufsmitarbeiter
In der Sonderverkaufsaktion	soll in einem halben Jahr	soll auf unserem Social-Media-Kanal
Unser neues Promotion-Video	von 30 Holzkohlegrills zu erzielen.	
zu 1.000 Likes oder Posts anregen.		

20

Die Abteilungsleiterin der Frischeabteilung	soll in einem halben Jahr	den Umsatz für Käseprodukte
um 10 % steigern.		
Die Wartezeiten für Kunden	sind durch das Kassenspersonal	zu allen Ladenöffnungszeiten
auf maximal 3 Minuten zu begrenzen		
In der Sonderverkaufsaktion	ist der Absatz	durch die Verkaufsmitarbeiter
zwischen dem 2. und 7. Mai	von 30 Holzkohlegrills zu erzielen.	
Unser neues Promotion-Video	der PR-Media-Abteilung	soll auf unserem Social-Media-Kanal
in den ersten 24 Stunden ab Veröffentlichung	zu 1.000 Likes oder Posts anregen.	