

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Erfolg im Einzelhandel

Jahrgangsstufe 12
Landesausgabe Bayern

5. Auflage

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

Europa-Nr.: 99440



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 978-3-8085-4227-9

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: Dardedze Holografija, LV-1063 Riga (Lettland)

Vorwort

Erfolg im Einzelhandel – Jahrgangsstufe 12 ist ein umfassendes Lehr- und Lernbuch. Es richtet sich an Auszubildende, Lehrer/innen und Ausbilder/innen für den Beruf

- **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.

Das neue Schülerbuch für die Jahrgangsstufe 12 ist, wie die bisherige Buchkonzeption Erfolg im Einzelhandel, an den aktuellen Lehrplanrichtlinien für die Unterrichtsfächer: Einzelhandelsprozesse, Kundenorientiertes Verkaufen sowie Kaufmännische Steuerung und Kontrolle ausgerichtet. Es ermöglicht einen durchgängigen Lernfeldunterricht und berücksichtigt somit einen nahtlosen Übergang der einzelnen Lernfelder innerhalb der verschiedenen Jahrgangsstufen.

Die im aktuellen bayrischen Landeslehrplan formulierten Handlungskompetenzen werden in der Fachbuchreihe anhand zahlreicher Handlungssituationen erworben, die auf praxisnahe Problemstellungen im Einzelhandel ausgerichtet sind. Der Erwerb beruflicher Handlungskompetenz als maßgebende Zielsetzung orientiert sich vorrangig an handlungssystematischen Strukturen.

Im ausführlichen Informationsteil der Fachbuchreihe wird das für die Lösung notwendige Basiswissen erschlossen sowie weitere Kompetenzbereiche mit einbezogen. Ansätze für einen sprachsensiblen Fachunterricht wurden berücksichtigt.

Umfangreiche Lernkontrollen, die vielfach kompetenzorientiert formuliert sind, festigen das Gelernte und bereiten die Schülerinnen und Schüler optimal auf die Abschlussprüfung vor.

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 Bayern 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 sind uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de sehr willkommen.

Sommer 2019

Autor und Verlag

Inhaltsverzeichnis

■ Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 12: Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden.

(siehe komplettes Lernfeld EEH 11)

1	Marketing	8
----------	------------------------	----------

■ Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 13: Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen.

1	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft	10
2	Personalbedarfsplanung	12
2.1	Quantitative Personalplanung	12
2.2	Qualitative Personalplanung	14
3	Begründung von Arbeitsverhältnissen	17
3.1	Stellenbeschreibung	17
3.2	Personalbeschaffungswege	20
3.3	Stellenausschreibung	23
3.4	Personalauswahl	27
3.5	Arbeitsvertrag	37
4	Betreuung von Arbeitsverhältnissen	46
4.1	Personaleinsatz	46
4.2	Personalentwicklung	49
4.3	Personalführung	52
4.4	Personalbeurteilung	64
4.5	Entgeltabrechnung	66
4.6	Volkswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung	77
5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	82
5.1	Personalfreisetzung	82
5.2	Kündigungsschutz und rechtliche Ansprüche	90
6	Datenschutz	96

■ Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 14: Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln.

1	Leitungskompetenzen durch Vollmachten	100
1.1	Handlungsvollmacht	101
1.2	Prokura	101
2	Handelsrechtliche Rahmenbedingungen	104
2.1	Kaufleute	104
2.2	Firma	106
2.3	Handelsregister	108
3	Rechtsformen im Einzelhandel	111
3.1	Gründe für die Wahl der Rechtsform	111
3.2	Einzelunternehmung und Personengesellschaften	114

3.3	Kapitalgesellschaften	127
3.4	Besondere Gesellschaften: Die Genossenschaft	134
3.5	Übersicht der Unternehmensformen	137
3.6	Selbstständigkeit mit Franchising	139
4	Finanzierung	141
4.1	Investition und Finanzierung	141
4.2	Fremdfinanzierung durch Kreditinstitute	143
4.3	Fremdfinanzierung durch Lieferanten	151
4.4	Kreditsicherungen bei Fremdfinanzierung	154
5	Zahlungsverzug als „Nicht-Rechtzeitig-Zahlung“	159
5.1	Erhaltung der Zahlungsfähigkeit als Unternehmensziel	159
5.2	Ursachen des Zahlungsverzugs	161
5.3	Rechtliche Behandlung des Zahlungsverzugs	162
6	Sicherung der Zahlungseingänge	165
6.1	Mahnverfahren	165
6.2	Zwangsvollstreckung	170
7	Wirtschaftliche Unternehmenskrisen	173
7.1	Anzeichen und Ursachen wirtschaftlicher Schwierigkeiten	173
7.2	Maßnahmen zur Erhaltung und Gesundung der Unternehmung	174

■ Kaufmännische Steuerung und Kontrolle

Lernfeld 11: Geschäftsprozesse erfolgsorientiert steuern.

1	Organisation der Buchführung mit Kontenrahmen und Kontenplan	180
1.1	Kontenrahmen	180
1.2	Kontenplan	182
1.3	Buchen mit Kontenrahmen und Kontenplan	183
2	Buchen von Warengeschäften	185
2.1	Buchungen des Wareneinkaufs und Warenverkaufs	185
3	Umsatzsteuer	197
3.1	Grundlagen der Umsatzsteuer aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht	197
3.2	Buchen der Umsatzsteuer beim Einkauf (Vorsteuer)	200
3.3	Buchen der Umsatzsteuer beim Verkauf	202
3.4	Ermittlung der Zahllast	205
3.5	Passivierung der Zahllast am Ende des Geschäftsjahres	209
3.6	Sonderfälle und Besonderheiten im Umsatzsteuerrecht	211
4	Beschaffung und Abschreibung von Anlagegütern	214
4.1	Beschaffung von Anlagegütern	214
4.2	Abschreibung des Anlagevermögens	220
5	Kosten- und Leistungsrechnung	229
5.1	Abgrenzung Kosten- und Leistungsrechnung zur Geschäftsbuchführung (Finanzbuchhaltung)	229
5.2	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	230
5.3	Kostenartenrechnung	235
5.4	Kostenstellenrechnung	238
5.5	Kostenträgerrechnung	242
5.6	Kosten- und Kalkulationskontrolle	244

6	Controlling im Einzelhandel	249
6.1	Notwendigkeit des Controllings	249
6.2	Begriff des Controllings	250
6.3	Bedeutung des Controllings	250
6.4	Ziele und Aufgaben des Controllings	251
6.5	Controllinginstrumente	254
6.6	Deckungsbeitragsrechnung	257
6.7	Kurzfristige Erfolgsrechnung	269
7	Kennzahlen zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs	277
7.1	Eigenkapitalquote	278
7.2	Liquidität (Zahlungsbereitschaft)	278
7.3	Rentabilität	279
7.4	Wirtschaftlichkeit	280
7.5	Cashflow	281
7.6	Produktivität	281
8	Darstellung des Zahlenmaterials	286
	Sachwortverzeichnis	287

Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 12 Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden.

(siehe komplettes Lernfeld EEH 11)

Inhalt

1 Marketing



© Marco2811 – Fotolia.com



© Kwangmoo – sotck.adobe.com

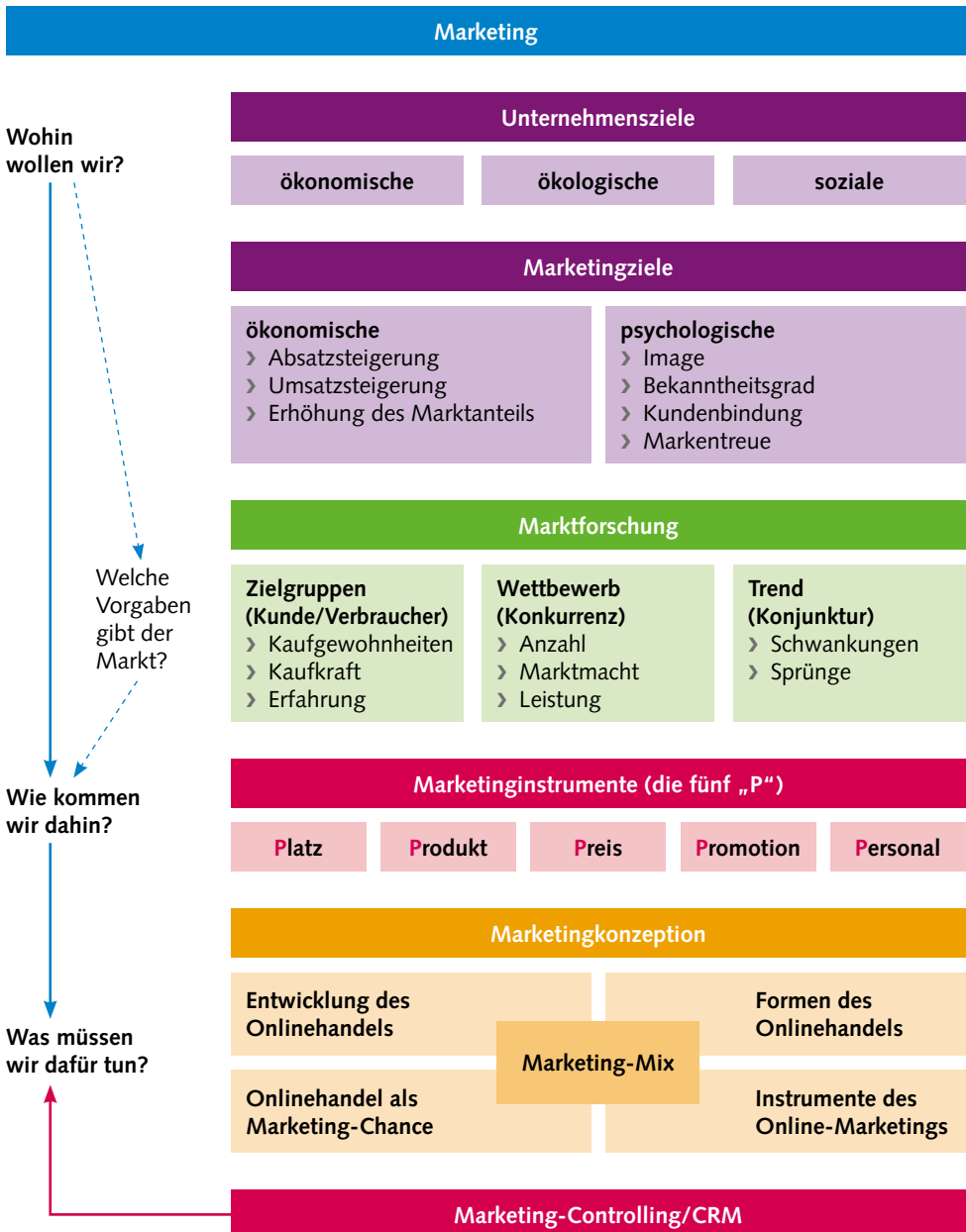


© vanillya – stock.adobe.com

1 Marketing

AKTION

1 Beschreiben Sie das folgende Schaubild „Marketing“.



Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 13

Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen.

Inhalte

- 1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft
- 2 Personalbedarfsplanung
- 3 Begründung von Arbeitsverhältnissen
- 4 Betreuung von Arbeitsverhältnissen
- 5 Beendigung von Arbeitsverhältnissen
- 6 Datenschutz



1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft

Einstellen, einsetzen, entlassen! Welche Aufgaben sind sonst noch in der Personalabteilung zu lösen?

SITUATION

3 Jahre in einer Werbekolonie,
2 Jahre Werbeplakate geklebt und
10 000 Werbespots auf Video.
Und jetzt wollen Sie Leiter der
Werbeabteilung werden?



Beeindruckend! Jurastudium
mit Note 1, Promotion zum Dr. jur.,
vier Jahre in USA und Japan!
Und Sie wollen wirklich die Stelle
als Hausdetektiv?



Leider kann ich Ihnen keine Hoff-
nung machen. Ja, wenn Sie eine
Frau wären, die zu einer religiö-
sen Minderheit gehört und Nicht-
raucherin und Vegetarierin wäre.



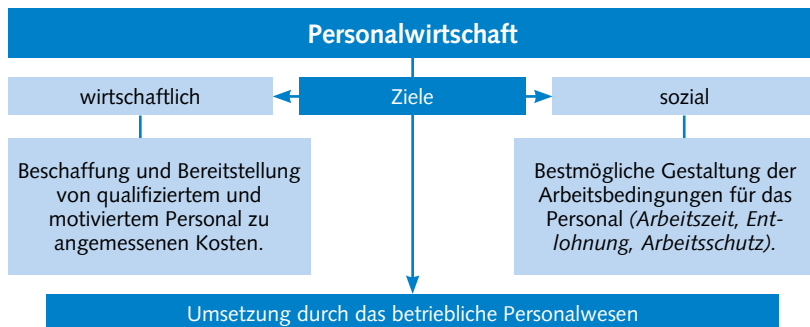
Sie sind ja viel rumgekommen, in
5 Jahren 17 verschiedene Stellen.
Wollen Sie nicht lieber im Kiosk
des Zirkus Koralli arbeiten?



Welche Probleme einer Stellenbesetzung werden in dieser Karikatur angesprochen?

INFORMATION

Zur Personalwirtschaft gehören alle Aufgaben, die in einem Unternehmen im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anfallen.



Aufgaben des betrieblichen Personalwesens	
› Personalplanung	→ Wie viele Mitarbeiter 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?

■ 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
Abteilungsleitung:	<i>Vanessa Vucic</i>

b) Rollenspiel

<p>Rollenkarte Personalassistent(in):</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>Rollenkarte Abteilungsleiterin „Ladies V.I.P.“:</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>
--	--

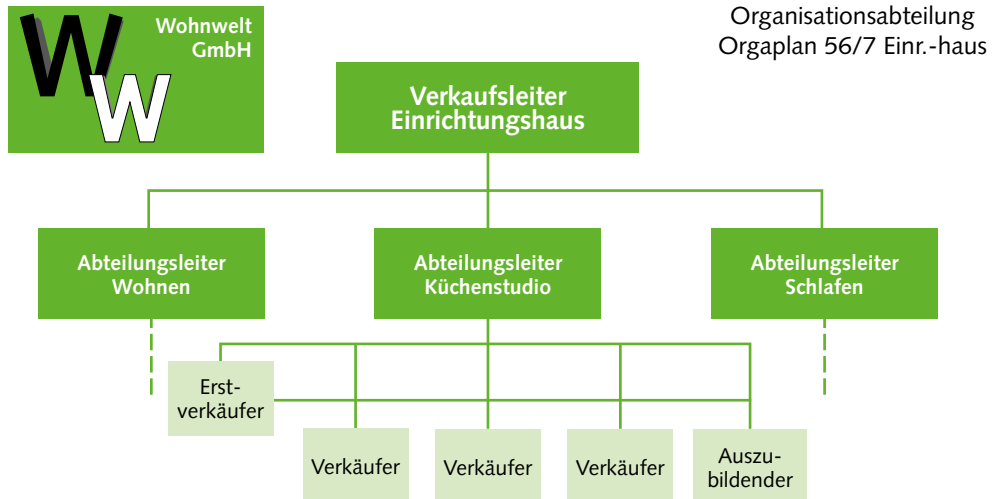
3 Begründung von Arbeitsverhältnissen

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:

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

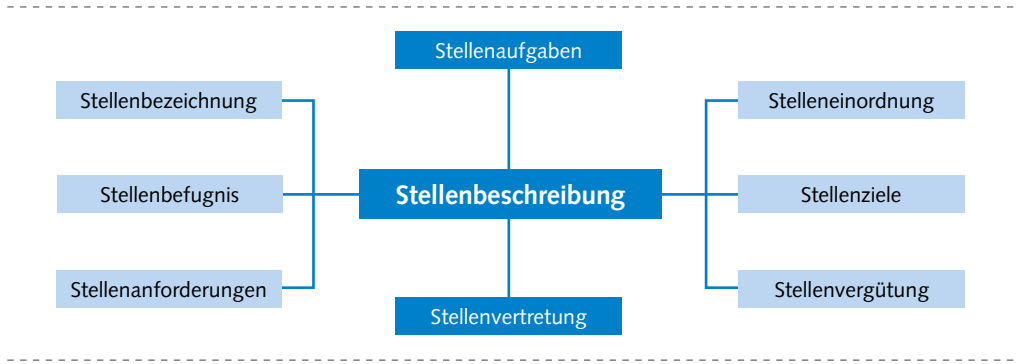
Stellenbeschreibungen müssen immer wieder darauf hin kontrolliert werden, ob sie noch der betrieblichen Wirklichkeit entsprechen. Ist dies nicht mehr der Fall, z. B. durch Einführung anderer Organisationsstrukturen oder Änderungen in der Aufgabenstellung, müssen sie an die neue Situation angepasst werden.

»» 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

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