

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Lösungen Erfolg im Einzelhandel

Jahrgangsstufe 12

gültig ab 5. Auflage

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

**Europa-Nr.: 99662**



## **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 978-3-8085-4305-4

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

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

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

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Kwangmoo – stock.adobe.com

Druck: Totem, 88-100 Inowrocław (PL)

# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie sich für unser Buch „Erfolg im Einzelhandel“ entschieden haben. Um Ihnen die Arbeit mit dem Buch zu erleichtern, wurde dieser Lösungsband dazu erstellt.

Wir haben uns sehr bemüht, sorgfältig und fehlerfrei zu arbeiten. Sollte Ihnen dennoch ein Schreib-, Rechen- oder sachlogischer Fehler auffallen, bitten wir um freundliche Nachsicht. Für einen Hinweis auf solche fehlerhaften Angaben sind wir dankbar.

Es wurden noch **Zusatzaufgaben mit Lösungen** für alle Lernfelder als **Kompetenztraining** ergänzt.

Dieses **Kompetenztraining** beinhaltet im Wesentlichen komplexe und realitätsnahe Problemstellungen unter Berücksichtigung der Erfahrungswelt der Lernenden. Das Kompetenztraining dient einer aktiven Beteiligung der Lernenden und zur **Prüfungsvorbereitung**.

Wir wünschen Ihnen ein erfolgreiches Arbeiten mit „Erfolg im Einzelhandel“.

Mit freundlichen Grüßen

Autor und Verlag Europa-Lehrmittel

im Sommer 2019

# Einzelhandelsprozesse

## Lernfeld 12

### Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden

(siehe Jahrgangsstufe 11)

#### Aktion:

#### 8 › Schülerindividuelle Lösungen

Tipp: Umsetzung mit Think-Pair-Share	
<b>Kurzbeschreibung</b>	Eine Aufgabe zur Erarbeitung, Durchdringung oder Wiederholung von Lernstoff wird gestellt, die die Schüler/innen in befristeter Zeit individuell lösen, danach die Lösung in vorgegebener Zeit in Partnerarbeit vergleichen und besprechen. Anschließend wird das Ergebnis im Plenum besprochen oder vorgestellt. Die Partnerarbeit kann alternativ in eine Vierergruppe münden (Think – Pair – Square).
<b>Möglichkeiten individueller Förderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Schüler ist gefordert, die Aufgabe zu durchdenken und gemäß seiner Fähigkeiten zu lösen – aktive Beteiligung aller Schüler/innen.</li> <li>• Innerhalb einer vorgegebenen Zeit können die Schüler/innen das Lerntempo individuell bestimmen.</li> <li>• Bei vorangegangenem Lernstoff – aktive Rekonstruktion und Vertiefung des Wissens durch jeden Einzelnen.</li> </ul>
<b>Durchführung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Schritt: THINK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede Schülerin und jeder Schüler erhält einen Arbeitsauftrag mit dem sie sich individuell auseinander setzen.</li> </ul> </li> <li><b>Schritt: PAIR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Schüler/innen gehen paarweise zusammen und werden von der Lehrkraft dahingehend informiert, dass jeder nach dieser Phase in der Lage sein soll, die Informationen des Partners dem Plenum vorzustellen.</li> </ul> </li> <li><b>Schritt: SQUARE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je zwei Tandems verbinden sich zu einer Vierergruppe, in der dann in knapper Form jedes Mitglied seinen Paar-Partner mit seinen Arbeitsergebnissen vorstellt. Dies bietet die Chance zur Kontakt-Aktivität, verknüpft mit fachlichen Inhalten.</li> <li>• Dieser Schritt kann als Eventualphase gesehen werden und hängt von der pädagogischen Entscheidung der Lehrkraft ab</li> </ul> </li> <li><b>Schritt: SHARE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Schüler/innen präsentieren die Ergebnisse der Arbeitsphasen dem Plenum.</li> </ul> </li> </ol>

## ► Kompetenztraining

1. Einzelhändlerin Franziska Kaiser ist Inhaberin der Schuh-Welt e. K., einem traditionellen Familienunternehmen in der Fußgängerzone von Neuburg. Hochwertige Markenschuhe, Beratungskompetenz und Kundenzufriedenheit sind wichtige Bestandteile ihres Unternehmenskonzepts und haben zum Aufbau eines Kundenstamms im aktuell mittleren und gehobenen Alter geführt.

Trotz gleichbleibender Anstrengungen ist der Umsatz des Fachbetriebes in den letzten Monaten rückläufig. Frau Kaiser sieht die Ursache hierfür in der verschärften Wettbewerbssituation ihres Betriebes durch die Filialeröffnung eines preisgünstigen Schuhanbieters im neuen Einkaufszentrum der Stadt und dem wachsenden Marktanteil der Schuhverkäufe durch das Internet. Im Alltagsgeschäft zeigt sich diese Entwicklung durch das Ausbleiben von Stammkunden, in einer zunehmenden Zahl vor allem junger Laufkunden, die ohne Einkauf den Betrieb verlassen und durch ein Ansteigen der Kundenbeschwerden. Einzelhändlerin Kaiser will mit geeigneten Marketingaktivitäten der Entwicklung entgegenwirken und den Umsatz wieder steigern.

Sie sind Assistent/in der Geschäftsinhaberin und unterstützen sie bei der Entwicklung geeigneter Marketingmaßnahmen. Die hierfür notwendigen Informationen will sie durch Marktforschung ermitteln.

- a) Fertigen Sie als Entscheidungshilfe für Frau Kaiser eine Aufstellung über primäre und sekundäre Marktforschung an, in der Sie diese Begriffe erklären, dazu jeweils zwei Beispiele notieren und jeweils einen Vorteil erläutern.

Bei der nächsten Teamsitzung beauftragt Frau Kaiser Sie, eine Kundenbefragung durchzuführen, welche die Marktforschungsfrage: „Wie zufrieden sind unsere Kunden mit unserem Leistungsangebot (Sortiment und Service) und unserem Preis-Leistungsverhältnis?“ beantwortet.

- b) Frau Kaiser ist unsicher, ob die Befragung mithilfe eines Fragebogens per Post oder in den Geschäftsräumen durchgeführt werden soll.

Erläutern Sie Frau Kaiser zwei Nachteile der Befragung per Post.

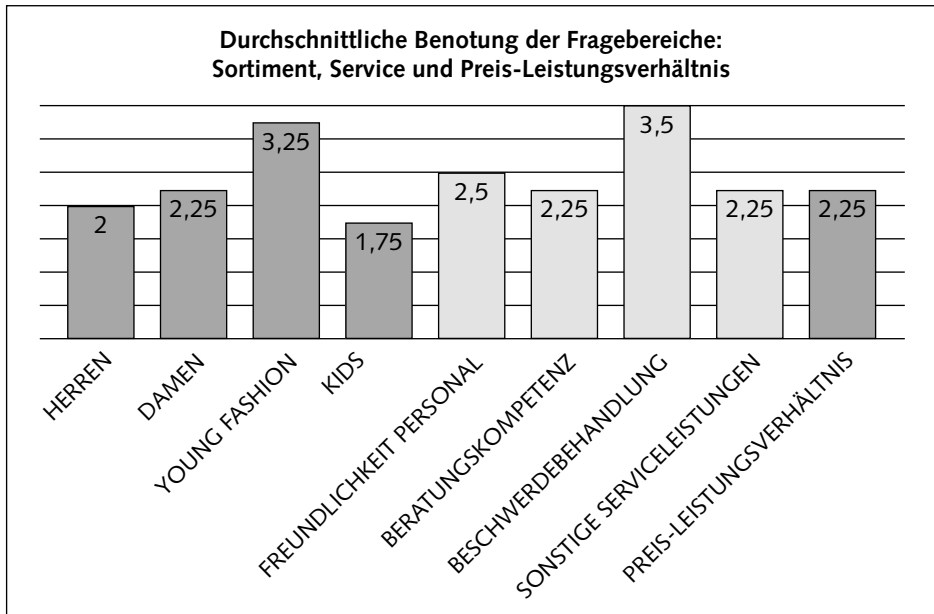
- c) Frau Kaiser entscheidet sich für die Befragung in den Geschäftsräumen. Besonders wichtig ist ihr, eine möglichst große Teilnahme der Kunden zu erreichen.

Erarbeiten Sie einen begründeten Vorschlag für die Durchführung der Befragung mit folgenden Inhaltspunkten:

- den Befragungsort innerhalb der Geschäftsräume,
- zwei Möglichkeiten, die Kunden zur Teilnahme zu motivieren.

- d) Nach Abschluss der Befragung haben Sie die durchschnittliche Bewertung der einzelnen Fragen berechnet und die Ergebnisse grafisch dargestellt.

- Wählen Sie für die nächste Teamsitzung aus dem Schaubild die zwei dringendsten Probleme aus.
- Entwickeln Sie für die Problembereiche jeweils eine geeignete Maßnahme und erläutern Sie die Zielsetzungen dieser Maßnahme.



Angabe in Schulnoten (Note „eins“ = sehr zufrieden; Note „sechs“ = vollkommen unzufrieden)

2. Sie sind Auszubildende im Warenhaus „Family Erlebniswelt für Jung und Alt“. Das Warenhaus befindet sich seit über 20 Jahren im Kern von Neuburg mit ca. 50.000 Einwohnern. Für jede Zielgruppe gibt es auf einer Etage passende Erlebniswelten. So werden beispielsweise in der „Kinderwelt“ alle Produkte angeboten, die für Kinder interessant sind, u. a. Bekleidung, Schuhe, Spielzeug, Bücher usw. Auch für die „Junge Welt“, die „Damenwelt“ und die „Herrenwelt“ gibt es Konzepte, die auf die Bedürfnisse der entsprechenden Zielgruppe abgestimmt sind. Unternehmensziel ist es, sich klar von den klassischen Warenhäusern abzugrenzen und ein höherwertiges Sortiment in den Vordergrund zu stellen.

In der betrieblichen Unterweisung erhalten Sie vom Ausbildungsleiter folgenden Bericht:

#### **Baldauf zu Warenhäusern und Innenstadt**

Neuburg – Die Marktanteile der Warenhäuser nehmen seit Jahren ab. Aktuell liegen sie bei etwa 3,3 Prozent des Einzelhandelsumsatzes. „Wir erwarten hier mittelfristig einen weiteren leichten Rückgang und anschließend eine Stabilisierung ihrer Marktposition“, erklärte heute in Neuburg Herr Baldauf, Präsident des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels (HDE), auf der Jahreskonferenz des Verbands: „Voraussetzung dafür, Warenhäuser angesichts einer anhaltend starken Konkurrenz durch filialisierte Fachhandelskonzepte rentabel zu betreiben, sind geeignete Standorte, moderne Sortimente und eine klare Zielgruppenorientierung.“ ...

Der Ausbildungsleiter bittet Sie, als Diskussionsgrundlage folgende Fragen bzw. Arbeitsaufträge schriftlich zu beantworten:

- a) Welche Aussagen macht Herr Baldauf bezüglich der mittelfristigen Erwartung der Marktanteile im Bereich Warenhäuser?
- b) Nennen Sie die Voraussetzungen, die nach Meinung von Baldauf erfüllt sein müssen, damit Warenhäuser der starken Konkurrenz standhalten können.

- c) Erläutern Sie, inwieweit die von Herrn Baldauf genannten Voraussetzungen für das Warenhaus „Family Erlebniswelt für Jung und Alt“ zutreffen.
- d) Für die „Damenwelt“ soll im Rahmen des Marketing-Mix ein Konzept erstellt werden. Sie werden beauftragt, für vier verschiedene Marketinginstrumente jeweils einen begründeten Vorschlag zu unterbreiten, der zu den Unternehmenszielen passt.

Erstellen Sie eine Übersicht mit den folgenden Spalten:

Marketinginstrument	Vorschlag	Begründung
---------------------	-----------	------------

Während der betrieblichen Unterweisung schlagen Sie vor, das Warenhaus solle doch auch die Möglichkeiten des Onlinehandels (B2C) nutzen. Der Ausbildungsleiter beauftragt Sie, für die nächste Unterweisung ein Arbeitspapier mit folgendem Inhalt vorzubereiten:

- e) Tabelle mit zwei Vorteilen und zwei Nachteilen des Onlinehandels aus der Sicht des Einzelhändlers.
  - f) Zwei begründete Vorschläge von Warenarten bzw. Warengruppen, die besonders geeignet sind für den Verkauf über das Internet.
  - g) Beschreibung von vier wichtigen Inhalten, über die der Käufer im Internet vor Abschluss eines Vertrags gemäß den gesetzlichen Bestimmungen informiert werden muss.
3. Seit der Eröffnung eines preisgünstigen Warenhauses mit großer Spielwarenabteilung in der Nähe hat die Spiele und More GmbH mit rückläufigem Umsatz zu kämpfen. Ein Grund hierfür ist in der sinkenden Kundenfrequenz zu sehen.

Um Informationen für notwendige Marketingmaßnahmen zu gewinnen, möchte Herr Baldauf eine Marktforschungsmaßnahme durchführen.

Er bittet Sie, eine Übersicht über Marktforschungsmaßnahmen zu erstellen, dabei gehen Sie auf primäre und sekundäre Marktforschung ein.

- a) Erklären Sie diese beiden Begriffe, erläutern Sie je einen Vorteil und nennen Sie jeweils zwei Beispiele.

Auf Grundlage Ihrer Übersicht beschließt Herr Baldauf vor Ort eine Kundenbefragung mithilfe eines Fragebogens durchzuführen. Inhalt dieser Befragung soll die Kundenzufriedenheit hinsichtlich Sortiment, Preisgestaltung und Service sein.

- b) Erläutern Sie Herrn Baldauf eine Möglichkeit, möglichst viele Kunden für die Teilnahme an der Befragung zu motivieren.

Ergebnisse der Kundenbefragung in Noten:

Sortimentstiefe:	1,8
Sortimentsbreite:	3,5
Preisgestaltung:	4,2
Serviceleistungen:	2,9

- c) Entwickeln Sie einen Vorschlag für einen erfolgreichen Marketing-Mix. Er erwartet pro Marketinginstrument einen Vorschlag.

Auf Grundlage Ihres Vorschlages im Marketing-Mix entschließt sich Herr Baldauf einen Onlineshop aufzubauen. Im Rahmen des Projektauftrages sollen Sie folgende Aufgaben übernehmen:

- d) Herr Baldauf möchte sich über die Gefahren des Onlinehandels informieren. Erläutern Sie ihm drei mögliche Risiken eines Onlinehandels.

- e) Nennen Sie sechs Kriterien, auf welche Ihr Unternehmen bei der Gestaltung eines Onlineshops achten muss.
- f) Herr Baldauf möchte sich von seinen Mitbewerbern abheben. Schlagen Sie ihm vier geeignete Serviceleistungen für den Onlineshop vor.

## Lösungsvorschläge:

1. a)

Arten	Primäre Marktforschung	Sekundäre Marktforschung
Begriff	<b>Neue Daten</b> werden gezielt <b>ermittelt</b> und <b>ausgewertet</b> .	Bereits <b>vorhandene Daten</b> werden <b>ausgewertet</b> .
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beobachtung</b> des Kundenverhaltens, ohne dass die Kunden es merken (z. B. Kamera)</li> <li>• <b>Experiment</b> = Testen des Kundenverhaltens unter bestimmten Bedingungen (z. B. Auswirkungen von Preiserhöhungen)</li> <li>• <b>Kundenbefragungen</b> über unterschiedliche Sachverhalte (z. B. Kundenzufriedenheit, Beurteilung des Angebots) mittels verschiedener Wege: <ul style="list-style-type: none"> <li>– mündlich oder telefonisch (Interview)</li> <li>– schriftlich (Fragebögen)</li> <li>– computergestützt (Onlinebefragung)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Warenwirtschaftssystem</b> (z. B. Umsätze verschiedener Warengruppen, Renner-Penner-Listen)</li> <li>• <b>Kundenkarten</b> (z. B. Alter, Einzugsgebiet, Dauer der Kundenbeziehung)</li> <li>• <b>Bonalyse</b> (z. B. Kunden pro Tag, Woche, Monat, Artikel pro Kunde, Ø Umsatz pro Kunde)</li> <li>• <b>Statistiken</b> (z. B. Gesellschaft für Konsumforschung, IHK)</li> <li>• <b>Marktforschungsinstitute</b> (z. B. Trendforschung, Kaufkraftforschung)</li> </ul>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Daten sind aktuell.</li> <li>• Die Daten sind unternehmensbezogen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Daten können schnell gewonnen werden.</li> <li>• Die Datenerhebung ist kostengünstig.</li> </ul>

b) **Nachteile der Befragung per Post:**

- Meist niedrige Rücklaufquote (Gefahr, dass die Teilnehmerzahl nicht für aussagekräftige Ergebnisse reicht).
- Evtl. zeitaufwendige Auswertung der Fragebögen.
- Die Kosten sind recht hoch (Porto und Rückporto).
- Die Befragten haben keine Möglichkeit für Rückfragen, wenn sie eine Frage nicht verstehen.

c) **Befragungsort:** Am Ende des Einkaufsweges, z. B. Stehtische in der Nähe des Kassensbereichs. Dies hat den Vorteil, dass die Kunden den Laden durchlaufen und somit Eindrücke über Sortiment, Service und Preisgestaltung gewonnen haben. Durch persönliche Zuwendung des Personals lassen sich in Gesprächen wichtige Aspekte der Befragung vertiefen.

**Motivationshilfen:** Gratisgetränke (Kaffee, Saft), Einkaufsgutscheine, Verlosung, Preis-ausschreiben.



d)

Problembereich	Maßnahme	Zielsetzungen der Maßnahme
Abteilung YOUNG FASHION	Änderung der Sortimentsstruktur, z. B. Aufnahme trendiger Newcomerlabels („Verrückte Ideen für Schuhinnovationen“)	Ein attraktives Sortiment soll Neukunden anlocken und an den Laden binden (Gewinnung junger Stammkunden). Das Image soll verbessert werden. Zudem wird eine positive Mundpropaganda angestrebt.
Beschwerdebehandlung	Es wird ein funktionierendes Beschwerdemanagement aufgebaut.	Herstellung der Kundenzufriedenheit durch Erkennen und Beseitigen der Beschwerdeursachen. Vermeidung von Kundenverlust und Negativimage.

2. a) Herr Baldauf erwartet „mittelfristig einen leichten Rückgang der Marktanteile und anschließend eine Stabilisierung auf diesem Niveau“.

- b) Voraussetzungen, damit Warenhäuser der starken Konkurrenz standhalten können, sind:
- Geeignete Standorte
  - Moderne Sortimente
  - Klare Zielgruppenorientierung

c) Das Warenhaus „Family Erlebniswelt für Jung und Alt“ **erfüllt alle drei** genannten **Voraussetzungen**.

**Geeigneter Standort:** Eine belebte **Innenstadt** ist **als Standort** für ein Warenhaus **ideal**. Es liegt zentral und kann mit vielen **Laufkunden** und deren **Spontankäufen** rechnen.

**Modernes Sortiment:** Es ist **zielgruppenorientiert** und wird nicht nur nach Warengruppen geordnet, sondern es werden auch **Bedarfsgruppen gebildet** (z. B. „Alles für das Kind“ bzw. „Damenwelt“, „Herrenwelt“, „Junge Welt“).

**Klare Zielgruppenorientierung:** Zielgruppen sind die verschiedenen Altersgruppen. Die Ware ist entsprechend dieser Altersgruppen sortiert.

d)

Marketinginstrument	Vorschlag	Begründung
Sortimentspolitik	<b>Trading-up</b> (Aufnahme zusätzlicher hochwertiger Marken).	Beweist qualitativ hochwertiges Sortiment sowie eine gewisse Exklusivität (Abgrenzung).
Kommunikationspolitik	Tag der offenen Tür mit verschiedenen Events, z. B. Modenschau.	Imageerhöhung, vor allem auch durch die flankierenden Presseberichte.
Preispolitik	Keinen Preiskampf führen, sondern gehobenes bis <b>hohes Preisniveau</b> .	Hochwertigkeit der Waren wird hervorgehoben.
Servicepolitik	<b>Full-Service</b> (Komplettberatung, Änderung, Zustellung, Finanzierung).	Betonung der Kompetenz und Exklusivität.

- e) Vorteile des Onlinehandels aus der Sicht des Einzelhändlers:
- Es kann ein viel größerer Kundenkreis erreicht werden.
  - Es kann unabhängig von den Ladenöffnungszeiten und vom Standort verkauft werden.
  - Größere Verkaufschancen auch dadurch, dass viele Kunden die Anonymität bevorzugen.
  - Ausweitung des Marktes durch den zusätzlichen Vertriebskanal

Nachteile des Onlinehandels aus der Sicht des Einzelhändlers:

- Einrichtung und Pflege des Internetauftritts sind sehr kostenaufwendig.
  - Die Investitionen für die völlig neue Logistik (Versendungskäufe) sind hoch.
  - Es bestehen Versand- und Inkassorisiken.
  - Durch das 14-tägige Rückgaberecht der Kunden können viele Retouren entstehen.
- f) Warengruppen, die von vielen Kunden gerne über das Internet gekauft werden, sind: Bücher, Spielzeug, Unterhaltungselektronik, Tonträger, Software.

Begründung:

- Es sind relativ problemlose und wenig beratungsintensive Waren.
  - Viele Kunden haben wenig Zeit und erledigen ihre Einkäufe gerne spätabends bzw. nachts.
  - Jugendliche und auch ältere EDV-Freaks bevorzugen diesen Einkaufsweg.
- g) Der Unternehmer muss den Verbraucher informieren über:
- seine Identität (Name und Adresse des Anbieters)
  - Merkmale der Ware oder Dienstleistung und ab wann der Vertrag zustande kommt
  - die Mindestlaufzeit des Vertrages bei wiederkehrenden Leistungen
  - Vorbehalte (z. B. Erbringen einer gleichwertigen Leistung oder Nichtlieferung bei Nichtverfügbarkeit)
  - Preis der Ware einschließlich aller Steuern und weiterer Preisbestandteile
  - zusätzliche Versand- oder Lieferkosten
  - Einzelheiten über Zahlung, Lieferung und Erfüllung
  - das Bestehen eines Widerrufs- und Rückgaberechts
  - die Gültigkeitsdauer befristeter Angebote, insbesondere hinsichtlich des Preises

3. a)

Begriff	Primäre Marktforschung	Sekundäre Marktforschung
Erklärung	noch nicht vorhandene Daten werden gewonnen und ausgewertet.	bereits vorhandene Daten werden ausgewertet.
Vorteil	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Daten sind aktuell, da sie neu erhoben werden</li> <li>– gezielte Datenerhebung für das gestellte Problem</li> <li>– unternehmensspezifische Daten</li> </ul>	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– preisgünstig, da Daten nicht neu erhoben werden müssen</li> <li>– schnelle Datengewinnung durch Auswertung bereits vorhandener Daten</li> </ul>

Begriff	Primäre Marktforschung	Sekundäre Marktforschung
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenbefragung (Informationsgewinnung anhand eines Fragebogens)</li> <li>- Kundenbeobachtung (Kundenverhalten wird beobachtet, ohne dass der Kunde es merkt)</li> <li>- Experiment (Kaufverhalten testen durch bewusste Änderung der Bedingungen)</li> <li>- Panelerhebung (Langzeitbefragung einer gleichbleibenden Personengruppe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertung von Kundendateien</li> <li>- Auswertung des Warenwirtschaftssystems</li> <li>- Auswertung der Ausgangsrechnungen</li> <li>- Auswertungen von Daten der statistischen Ämter</li> </ul>

b) Z. B.:  
Einkaufsgutscheine: Kunden erhalten beim Ausfüllen einen Gutschein für den nächsten Einkauf.

Gewinnspiel: Durch das Ausfüllen des Fragebogens nehmen Kunden an einem Gewinnspiel mit attraktiven Preisen teil.

c)

Marketinginstrument	Umsetzung
<b>Sortimentspolitik</b>	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung einer Eigenmarke</li> <li>- regelmäßige Sortimentsüberprüfung</li> <li>- Erweiterung des Sortiments (z. B. Kinderbekleidung)</li> </ul>
<b>Kommunikationspolitik</b>	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flyer in der Innenstadt verteilen</li> <li>- Einrichtung einer Kundendatei, um die Kunden regelmäßig über Angebote zu informieren</li> <li>- Sponsoring</li> <li>- Tag der offenen Tür veranstalten</li> </ul>
<b>Preispolitik</b>	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sonderangebote vor bestimmten Feiertagen</li> <li>- preisgünstige Artikel ins Sortiment aufnehmen, um mit preisgünstigem Warenhaus mithalten zu können</li> <li>- wöchentlich wechselnde Angebote</li> </ul>
<b>Servicepolitik</b>	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fachkundige Beratung</li> <li>- Kinderbetreuung</li> <li>- kulanter Umtausch (z. B. beim Geschenkekauf)</li> <li>- Geburtstagskisten (Geschenkkisten für Kindergeburtstage)</li> </ul>

- d) Z. B.:
- Es entstehen zusätzliche Kosten für den Webshop und für die Pflege der Website.  
Das Internetgeschäft geht zu Lasten des stationären Handels. Die Folgen sind Kunden- und Umsatzrückgang.  
Es entstehen zusätzliche Personalkosten für qualifizierte Mitarbeiter (IT).
- e) Z. B.:
- aussagekräftige Bilder
  - ausführliche Produktbeschreibungen
  - Übersichtlichkeit bzw. intuitives Layout
  - Benutzerfreundlichkeit
  - Impressum
  - Qualitätssiegel
  - Kontaktdaten
  - einfaches Bezahlungsverfahren
- f) Z. B.:
- Herr Baldauf sollte Lieferung frei Haus anbieten.  
Herr Baldauf sollte einen Verpackungsservice für Geschenke anbieten.  
Herr Baldauf kann eine Servicehotline anbieten.  
Herr Baldauf kann für Kindergeburtstage einen Geschenkeservice anbieten.

# Lernfeld 13

## 1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft

**Situation/Aufgaben:**

- Erstes Bild: Bewerber ist unterqualifiziert. ◀ 10
- Zweites Bild: Bewerber ist überqualifiziert. ◀ 10/1
- Drittes Bild: Qualifikation ist manchmal allein nicht ausreichend für eine Stellenbesetzung.
- Viertes Bild: häufiger Arbeitsplatzwechsel.

**Aktion:**

Personaleinsatz, Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Personalbetreuung, Personalbeschaffung. ◀ 11/1

- Wenn die Gestaltung der Arbeitsbedingungen wirtschaftlich nicht mehr zu vertreten ist (*Schließung der Betriebskantine wegen zu hoher Defizite*). ◀ 12/2
- Durch Gewährung finanzieller Anreize soll die Mitarbeitermotivation verstärkt werden, jedoch lässt die Ertragslage des Unternehmens dies nicht mehr zu. Folge: Abbau der freiwilligen Zusatzleistungen und u. U. weniger Motivation bei der Belegschaft.

<b>Personaleinsatz</b>	Die Umsatzentwicklung gibt Auskunft über die benötigte Personalstärke.	◀ 12/3
<b>Personalbeurteilung</b>	Anhand der Umsatzzahlen beim beratenden Verkaufen sowie einer Auswertung der Kassendaten bei Kassierpersonal kann auf die Leistung des Personals geschlossen werden.	
<b>Personalentlohnung</b>	Bei einem Prämiensystem lassen sich durch die Umsätze die zusätzlichen Entgelte feststellen und berechnen.	

## 2 Personalbedarfsplanung

**Situation/Aufgaben:**

- Mögliche Umsatzleistung je Mitarbeiter in einer Stunde → 150 € ◀ 12/1
- Verkaufstätigkeit mit Kundenkontakt → 70 %
- Jahresarbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters → 1.500 Stunden
- Geplanter Jahresumsatz des Unternehmens → 500.000 €
- Berechnung der möglichen Umsatzhöhe eines Mitarbeiters im Jahr:  $150 \text{ €} \cdot 0,7 \cdot 1.500$  → 157.500 €
- Berechnung der notwendigen Vollzeitmitarbeiter:  $500.000 / 157.000$  → ~ 3 Mitarbeiter

Da es sich um eine Filiale handelt, sind hauptsächlich einfache kaufmännische Kenntnisse ausreichend. Der Filialleiter sollte jedoch über eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung verfügen, da er in der Lage sein muss z. B. Ware zu bestellen, Reklamationen abzuwickeln oder den Personaleinsatz zu planen. Er muss auch in der Lage sein das Team zu führen und zu motivieren. ◀ 12/2

**Aktion:**

15/1 > **Stellv. Abteilungsleiter** → kaufmännische Ausbildung, evtl. mit Zusatzausbildung, **Kassiererin** → angelehrt, **Hilfskraft Inventur** → ungelern, **Sekretärin des Geschäftsführers** → kaufmännische Ausbildung, **Verkäuferin** → angelehrt oder kaufmännische Ausbildung.

15/2 > a) **Musterlösung** am Beispiel Lagerfachkraft:

Anforderungen	gering	mittel	hoch
Berufsausbildung	•		
Berufserfahrung	•		
Teamfähigkeit		•	
Warenkenntnis		•	
Fremdsprachenkenntnisse	•		
EDV-Kenntnisse		•	
Belastbarkeit			•
Improvisationsfähigkeit		•	
Fortbildungsbereitschaft		•	
Mobilität	•		
Kreativität und Innovationsfähigkeit	•		

b) Beispiel Lagerfachkraft

Anforderungen	gering	mittel	hoch
Berufsausbildung			
Berufserfahrung			
Teamfähigkeit			
Warenkenntnis			
Fremdsprachenkenntnisse			
EDV-Kenntnisse			
Belastbarkeit			
Improvisationsfähigkeit			
Fortbildungsbereitschaft			
Mobilität			
Kreativität und Innovationsfähigkeit			

16/3 > a) Der Personal-Bedarfsplan ist **fehlerhaft**, denn es sind nur **drei** Vollzeitpersonalabgänge. Die Folge: Eine Mitarbeiterin ist zu viel.

b) Es sind unterschiedliche Lösungen möglich. Wahrscheinlich wird die ehemalige Auszubildende „geopfert“ werden, da sie bisher nicht in dieser Abteilung tätig war. Man sollte versuchen, sie in einer anderen Abteilung unterzubringen.

### 3 Begründung von Arbeitsverhältnissen

#### 3.1 Stellenbeschreibung

**Situation/Aufgaben:**

Stellenbeschreibung für den Leiter des Küchenstudios:

◀ 17

<b>Stellenbezeichnung:</b>	Leiter des Küchenstudios
<b>Stelleneinordnung:</b> – <b>Unterstellung:</b> – <b>Überstellung:</b>	Verkaufsleiter Einrichtungshaus Erstverkäufer, Verkäufer, Auszubildende
<b>Stellenaufgabe:</b>	Führen des Beraterteams des Küchenstudios unter dem Gesichtspunkt optimaler Kundenberatung. Gestaltung der Ausstellung und des Sortiments wettbewerbs- und kundengerecht. Sicherstellung der internen organisatorischen Abläufe.  Beratung des Einkaufs, Schulung der Mitarbeiter und der Auszubildenden.
<b>Stellenbefugnis:</b>	Handlungsvollmacht gemäß Unternehmensrichtlinien für Abteilungsleitung.
<b>Stellenvertretung:</b> – <b>wird vertreten:</b>	Erstverkäufer(in)
<b>Stellenanforderungen:</b>	Mehrjährige Erfahrung im Verkauf von Küchen, hohes Maß an Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft, leistungs- und kostenorientiertes Denken und Handeln, Führungspotenzial und Durchsetzungsvermögen.
<b>Stellenvergütung:</b>	Nach Haustarif

**Aktion:**

<b>Welche Aufgaben soll der/die zukünftige Stelleninhaber(in) erledigen?</b>	Der Ausbildungsleiter führt die Bewerbungsgespräche durch. Dabei ist er verantwortlich für die Gegenüberstellung der Anforderungen des zu besetzenden Ausbildungsplatzes mit den Kenntnissen und Fähigkeiten des Bewerbers.  Koordination und Steuerung aller Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen für Auszubildende und Praktikanten.  Der Ausbildungsleiter hält Kontakt zu den Interessenpartnern im Dualen Ausbildungssystem (Berufsschule und IHK).  Der Ausbildungsleiter betreut die Lehrlinge bei der Führung des Berichtsheftes.  Der Ausbildungsleiter ist zuständig für die Vorbereitung zur Abschlussprüfung.
--	---

◀ 19

<b>Welche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse werden zur Erledigung dieser Aufgaben benötigt?</b>	<p>Abgeschlossene Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel bzw. Personalkaufmann oder eine sozialpädagogische Ausbildung.</p> <p>Umfassende Erfahrung in der Erwachsenenbildung oder/und Personalentwicklung.</p> <p>Erfahrung in Entwicklung und Gestaltung von Schulungsmaterial.</p>
<b>Welche geistigen und körperlichen Anforderungen werden gestellt?</b>	Kenntnisse im Persönlichkeitstraining, selbstsicheres Auftreten, ausgeprägte Kontaktfähigkeit und pädagogische Überzeugungs-fähigkeit.
<b>Welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten umfasst die Stelle?</b>	Der Stelleninhaber ist direkt der Marktleitung gegenüber verantwortlich und leitet die Abteilung in eigener Verantwortung. Er trifft alleine die Entscheidung über die Vergabe von Ausbildungsplätzen. Bei Auflösen von Ausbildungsverhältnissen ist stets im Einvernehmen mit der Unternehmensleitung zu handeln.
<b>Wie soll die Stelle mit Blick auf das Gehalt, soziale Leistungen und sonstige Vergünstigungen ausgestattet sein?</b>	Vergütung wie ein Abteilungsleiter, zusätzlich Leistungszulagen bei guten Prüfungsergebnissen.
<b>Welche Zukunftsperspektiven und Aufstiegs-möglichkeiten wird die Stelle bieten?</b>	Aufstieg in die zentrale Ausbildungsabteilung des Gesamtkonzerns.

## 3.2 Personalbeschaffungswege

### Situation/Aufgaben:

- 20/1 › Vgl. Schulbuchseite 20 ff.
- 20/2 › Die Entscheidung sollte unter dem Gesichtspunkt der schlüssigeren Argumentation von der Klasse gefällt werden.

### Aktion:

- 22/1 › Sinnvoll sind innerbetriebliche Stellenausschreibungen sowie Versetzung aus einer anderen Abteilung, in der es etwas „ruhiger“ zugeht. Mehrarbeit scheidet aus, da durch die Übernahme eines Mitbewerbers es bereits zu einem vermehrten Arbeitsanfall gekommen ist und die bisherigen Mitarbeiter wohl überfordert sind. Fort- und Ausbildung für die entsprechenden Tätigkeiten scheiden ebenfalls aus, da sofort Abhilfe benötigt wird.
- 22/2 › Der Mitarbeiter ist z. B. nicht ausreichend qualifiziert, überfordert oder es mangelt ihm an Führungsqualitäten, was sich daraus ableiten lässt, dass es vermehrt zu fehlerhaften Warenanlieferungen gekommen ist. Es scheinen Kontrollen vernachlässigt zu werden. Außerdem ist der Mitarbeiter erst seit 8 Monaten im Zentrallager tätig. Es könnte ihm an der notwendigen Erfahrung fehlen.



Ein externer Personalberater verfügt meist über die notwendige Erfahrung bei der Besetzung von Führungsstellen. Außerdem erfolgt die Suche anonym. Da niemand aus dem Unternehmen daran beteiligt ist, verringern sich mögliche spätere Konflikte („*Eigentlich hatte ich mir aufgrund unseres Bewerbungsgesprächs von Ihnen mehr versprochen!*“). Ein Vorgesetzter, der den Mitarbeitern „fertig präsentiert“ wird, hat es einfacher, als wenn die Mitarbeiter festgestellt haben, dass über 50 Bewerber im Auswahlverfahren waren. ◀ 23/3

Sprüche wie: „Wir hatten eigentlich einen anderen als neuen Chef erwartet. Wir dachten, es wird der Grauhaarige mit dem Porsche, dass Sie es wurden, na ja!“ unterbleiben in jedem Falle.

Kosten bei externer Beschaffung		Kosten bei Personalleasing
Anzeigen:	2.800,00 €	Stundensatz der Zeitarbeitsfirma: 20,00 €
Lohnkosten neun Monate:	13.500,00 €	
Lohnnebenkosten für neun Monate:	9.450,00 €	
Gesamtkosten:	25.750,00 €	Gesamtkosten: 27.000,00 €

◀ 23/4

Die Tätigkeit in einem Zeitarbeitsunternehmen ist eine gute Gelegenheit für Arbeitslose in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. ◀ 23/5

### 3.3 Stellenausschreibung

#### Situation/Aufgaben:

Erste **Musterlösung** für eine Stellenanzeige:

◀ 23

Merkur-Warenhaus Neuburg

Wir vergrößern unsere Sportabteilung!

Wir sind: Eines der führenden Warenhausunternehmen in Deutschland. Unsere Filiale in Neuburg wird noch größer und schöner!

Wir suchen: Erstverkäufer (m, w, d) für unsere neu gestaltete und erweiterte Sportabteilung in Vollzeit.

Wir erwarten: Eine abgeschlossene Berufsausbildung im Einzelhandel und mehrere Jahre Berufserfahrung, möglichst in der Sportartikelbranche.

Wir bieten: Einen sicheren Arbeitsplatz.  
Ein attraktives Gehalt.  
Bei Eignung Aufnahme in unseren Förderkreis für junge Führungskräfte.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, senden Sie uns bitte Ihre vollständigen und aussagefähigen Bewerbungsunterlagen an:

**Merkur Warenhaus AG, Personalabteilung, Am Markt 1–3, 88888 Neuburg**

Zweite **Musterlösung** für eine Stellenanzeige:

#### **GESUCHT: VERKAUFSTALENTE MIT BALLGEFÜHL!**



Wenn Sie bei einem der größten Handelsunternehmen unseres Landes Ihre Ideen in einem motivierten Team zukunftsorientiert vorantreiben möchten, dann sollten wir uns jetzt kennenlernen.

Um als **Erstverkäufer** (m, w, d) für unsere neu gestaltete und erweiterte Sportabteilung in Vollzeit erfolgreich zu sein, bringen Sie eine abgeschlossene Ausbildung im Einzelhandel und mehrjährige Verkaufserfahrung mit.

Die Merkur AG bietet Ihnen einen krisensicheren Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeiten sowie eine fachliche Personalförderung. In unserer sportlichen Atmosphäre bringt Ihnen die tägliche Arbeit mit den Kunden jede Menge „Fun“. Und das bei einem leistungsorientierten Verdienst.

Sind Sie dabei? Dann schreiben Sie uns:

**Merkur Warenhaus AG, Personalabteilung, Am Markt 1–3, 88888 Neuburg**

#### **Aktion:**

- 26/1 > Intern im Betrieb, z. B. am Schwarzen Brett, extern über eine Anzeige in der Lokalzeitung oder über die Agentur für Arbeit. Es eignet sich auch die Einschaltung eines Personalleasing-Unternehmens.
- 26/2 > Weil diese Zeitschriften von den infrage kommenden Personenkreisen gelesen werden. Es werden Streuverluste vermieden, die bei einer Inserierung in einer Tageszeitung nicht zu vermeiden sind. Man erreicht dadurch die gewünschte Zielgruppe.
- 26/3 > Es könnte sein, dass die ausgeschriebenen Stellen noch besetzt sind; die Mitbewerber sollen über die Stellenausschreibungen nicht informiert werden; man muss sich bei Absagen gegenüber den Interessenten nicht „offenbaren“.
- 26/4 > Schülerindividuelle Lösung

## **3.4 Personalauswahl**

### **Situation/Aufgaben:**

- 28/1 > Mögliche Kriterien sind:
  - Äußere Form (*sauber und ordentliche Gestaltung, klar strukturiert*),
  - Inhalt des Bewerbungsschreibens (Auskunft zu bisheriger Tätigkeit, Qualifikationen, Eignung usw.),
  - Stil des Bewerbungsschreibens (*Satzbau, Grammatik, Rechtschreibung, Wortwahl*).
- 28/2 > Schülerindividuelle Lösung

#### **[1] Martina Moravetz**

Der Briefstil ist in keiner Weise einer Bewerbung angemessen. Ebenso sind Schreibfehler in einer Bewerbung undenkbar.

Es fehlen Hinweise auf Lebenslauf und Zeugnisse.

Die Formulierung „Da ich schon seit vielen Jahren in einem Sportgeschäft mich betätige“ befähigt Frau Moravetz noch lange nicht für diese Stelle. Ihre Angaben sind viel zu unpräzise. Auf die Anforderungen (abgeschlossene Berufsausbildung) geht sie überhaupt nicht ein. Außerdem

ist nicht ersichtlich, warum sich Frau Moravetz auf diese Stelle bewirbt. Es fehlt auch jeder Hinweis auf die Eignung zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Arbeiten. Zu bemängeln ist außerdem das Fehlen einer Gehaltsvorstellung.

### [2] Norbert Hepperle

Auch hier sind formale Mängel zu beanstanden. Darauf muss nicht weiter eingegangen werden, denn diese Bewerbung ist in ihrer Gesamtheit als negativ zu beurteilen. Der Stil ist völlig übertrieben und anbietend. Besonders negativ ist der Verrat von Geschäftsgeheimnissen. Der Bewerber ist wahrscheinlich auch zu alt, um sich in einem jungen Team kooperativ einzubringen. Er hat die ausgeschriebene Position auch nicht richtig erkannt. Gesucht wird ja keine Führungskraft für eine Abteilung, sondern eine Erstkraft im Verkauf.

### [3] Natalie Arnold

Dieses Schreiben ist positiv zu werten. Es enthält alle notwendigen Bestandteile einer Bewerbung.

Der Stil ist sachlich. Die Bewerberin zeigt Engagement und die Bereitschaft sich über das Übliche hinaus für den Beruf zu engagieren (Fernstudium). Ihr Wunsch nach beruflichem Aufstieg lässt ein engagiertes Arbeitsverhalten erwarten. Vom Alter gut geeignet.

### Aktion:

- La Moda: Das BetrVG gilt aufgrund der zu geringen Arbeitnehmerzahl für diesen Betrieb nicht. < 34/1  
Daher besteht keine Informationspflicht der Eigentümerin gegenüber ihren Angestellten.
- All-Bau GmbH: Es liegt ein Verstoß gegen § 92 des BetrVG vor. Dem Betriebsrat gegenüber muss eine Unterrichtung über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen erfolgen.
- Wohnwelt GmbH: Da keine Einigung über den Fragebogen zustande gekommen ist, muss die Einigungsstelle (vgl. § 76 BetrVG) entscheiden, da in diesem Fall der Betriebsrat nach § 94 BetrVG ein volles Mitbestimmungsrecht hat.

Die Bewerbungsunterlagen werden um Zeugnisse der Berufsschule, Zeugnisse des Ausbildungsbetriebes sowie den Kaufmannsgehilfenbrief erweitert. Auch Nachweise über besuchte Schulungen und Seminare sollten beigefügt werden. < 35/2

Die Bewerbung lässt kein echtes Interesse an einer Ausbildung erkennen. Das Bewerbungsschreiben hat keinen sachlogischen Aufbau. Der Bewerber lässt nicht erkennen, warum er sich für diese Ausbildungsstelle als geeignet empfehlen könnte. Der flapsige Stil ist nicht originell, sondern eher dümmlich. < 35/3

Schülerindividuelle Lösung < 36/4

- Zorn: ja, da Kassiererin eine besondere Vertrauensstellung ist. < 36/5
- Mandini: Die Frage nach eventuellen Verkehrsdelikten ist zulässig, da u. U. ein Führerscheinentzug erfolgen könnte, die Frage nach den Arztbesuchen ist unzulässig.
- Tilgner: zulässig, wegen der sonst drohenden späteren Abwesenheit vom Unternehmen.
- Öztürk: Frage nach Religionszugehörigkeit und Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft sind nur bei einem Tendenzbetrieb zulässig. Der Einzelhandel fällt nicht darunter.
- Joos: zulässig, ergibt Aufschluss über die Beweggründe des Bewerbers, keine Diskriminierung durch die Fragestellung.

- Ullmann: zulässig, da Bahnhofsbuchhandlung auch an Sonntagen geöffnet haben dürfen.
- Wiedemann: zulässig, da kein Verstoß gegen die im AGG genannten Diskriminierungsgründe.
- Renner: zulässig, da im Duty-Free-Shop eines großen Flughafens mit internationalem Publikumsverkehr Fremdsprachenkenntnisse wichtig sind.

### 3.5 Arbeitsvertrag

#### Situation/Aufgaben:

- 37/1 › Kündigung erfolgt zu Recht, Verstoß gegen die Arbeitspflicht. Aufgabe einer Verkäuferin ist die Bedienung von Kunden, dagegen hat sie verstoßen.
- 37/2 › Im Bedarfsfall muss der Arbeitnehmer auch eine andere Arbeit übernehmen, als die, für die er eingestellt wurde. Allerdings ist zu beachten: Je genauer die Tätigkeit im Arbeitsvertrag festgelegt ist, umso eingeschränkter ist das Weisungsrecht des Arbeitgebers, im einzelnen die zu leistende Arbeit zu bestimmen.
- 37/3 › Abmahnung erfolgt zu Recht, da Verstoß gegen die Verschwiegenheitspflicht.
- 37/4 › Nicht möglich, das Gehalt muss spätestens am Ende des Monats ausgezahlt werden (vgl. dazu § 614 BGB und § 64 HGB sowie entsprechende Regelungen in Tarifverträgen).
- 37/5 › Beschwerde erfolgt zu Recht. Zum einen gehört es nicht zur Arbeitspflicht einer Verkäuferin nach Arbeitsschluss „Kundenbetreuung“ zu leisten, zum anderen liegt auch ein Verstoß gegen die Fürsorgepflicht (Schutz der Persönlichkeit) vor.
- 37/6 › Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses hat jeder Arbeitnehmer einen Anspruch auf ein Zeugnis. Auf seinen Wunsch muss ein qualifiziertes Zeugnis vom Arbeitgeber erteilt werden.
- 37/7 › Diese Tätigkeit verstößt gegen das Wettbewerbsverbot, da die Nebentätigkeit im Geschäftszweig (Sportartikel) des Arbeitgebers erfolgt.
- 37/8 › Verstoß gegen das Bundesurlaubsgesetz.

#### Aktion:

- 44/1 › a) Das Gehalt muss in seiner Gesamtheit überwiesen werden (vgl. § 614 BGB).
- b) Die Gehaltszahlung hat einschließlich aller Zusatzleistungen zu erfolgen, es sei denn es gibt anderslautende Regelungen. So steht z.B. im Manteltarifvertrag für den Einzelhandel in Baden-Württemberg: „Provisionen, Umsatzvergütungen und sonstige veränderliche Gehalts- oder Lohnbestandteile sind monatlich abzurechnen, und zwar spätestens bis zum letzten Werktag des nächstfolgenden Monats.“
- c) Bei Beamten erfolgt die Gehaltszahlung stets zu Beginn des entsprechenden Monats. Das Gehalt eines Angestellten für den laufenden Monat muss spätestens am Ende des Monats gezahlt werden, daher ist eine Zahlung für den zu vergütenden Monat zur Monatsmitte möglich.
- d) Herr Manzinni hat ein Recht auf Beschäftigung, wie sie beispielsweise in einer Stellenbeschreibung festgelegt ist. Wenn Herr Manzinni z. B. als Schauwerbegestalter eingestellt wurde, dann kann ihn der Arbeitgeber nicht für Dauer kraft seines Weisungsrechtes in die Warenannahme versetzen. Dies wäre nur über eine Änderungskündigung möglich. Allerdings finden sich in vielen Arbeitsverträgen Formulierungen wie diese: „Die Firma XYZ ist