

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Zukunft im Einzelhandel

1. Ausbildungsjahr

7. Auflage

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

Europa-Nr.: 99730



**Verfasser:**

Joachim Beck †  
Steffen Berner

7. Auflage 2021

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-4709-0

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

© 2021 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

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

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © adisa – Fotolia.com

Druck: plump druck & medien GmbH, 53619 Rheinbreitbach

## Vorwort zur 7. Auflage

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

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

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

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

### Konzeption

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

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

Es ist jedoch kein reines Faktenbuch, sondern so konzipiert, um dem im Rahmenlehrplan formulierten Ziel des Erwerbs von **Handlungskompetenz** gerecht zu werden. Das bedeutet: In der Schule wird nicht nur Fachwissen erworben. Die Auszubildenden sollen zudem auch in der Lage sein, die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich sehr schnell wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben. Alle drei Bände sind so verfasst, dass die Nutzer durch die Bearbeitung der Arbeitsaufträge, Projekte und Aufgaben zunehmend selbstständig berufliche Handlungen planen, durchführen und die dabei erzielten Ergebnisse überprüfen können.

### Inhalt

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

Die Arbeitsaufträge, Beispiele und Aufgaben wurden so gestaltet, dass sie der beruflichen Wirklichkeit der im Einzelhandel Tätigen möglichst nahekommen. Viele der Situationen spielen in der Stadt Neuburg. Dabei handelt es sich um eine fiktive mittelgroße Kreisstadt, die irgendwo in Deutschland sein könnte. In Neuburg gibt es ein Warenhaus, mehrere Kaufhäuser, Fachgeschäfte, Fachmärkte und natürlich auch Discounter. Eben eine „Einzelhandelslandschaft“, wie man sie auch aus der Realität kennt.

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

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

## ► Aufbau und Struktur der Kapitel

### Situation

In den Situationen wird in das jeweilige Kapitel eingeführt. Dies kann sehr einfach z. B. nur durch eine Abbildung der Fall sein. Aber auch zum Teil sehr ausführliche Arbeitsaufträge sollen es Ihnen ermöglichen, die Lerninhalte zu einem erheblichen Teil selbstständig zu erarbeiten.

### Information

Der Informationsteil erklärt den in den Situationen angesprochenen Sachverhalt. Viele Beispiele, Fotos, Schaubilder und Tabellen gestalten diesen Teil besonders anschaulich. Die Bearbeitung des Informationsteils ist notwendig zur Lösung der Arbeitsaufträge und Aufgabenstellungen im Aktionsteil.

Wichtige Hinweise sind besonders gekennzeichnet. Sie erkennen dies an den blau hinterlegten Texten mit einem großen weißen Ausrufezeichen.

Die ebenfalls blau hinterlegten „Infoboxen“ enthalten ergänzende Informationen, die oft über das für die Prüfungen notwendige Wissen hinausgehen und außerdem zum Nachdenken und Diskutieren anregen sollen.

### Aktion

Der Aktionsteil dient zur Wiederholung und Vertiefung der Lerninhalte durch viele Aufgabenstellungen mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad und Umfang. Bei der Bearbeitung können Sie feststellen, wie gut Sie das entsprechende Kapitel bearbeitet und verstanden haben. In vielen Aufgaben ist in erster Linie Ihre Aktivität und Fantasie gefragt. Hierbei sollen Sie selbst handeln, nämlich die Praxis beobachten, eigene Ideen vortragen, Verkäufe simulieren und bestimmte Sachverhalte vor der Klasse präsentieren. So tragen Sie selbst zu einem abwechslungsreichen Unterricht bei!

## ► Feedback

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

# Inhaltsverzeichnis

## Lernfeld 1

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

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

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

## Lernfeld 3

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



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

## Lernfeld 4

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

## Lernfeld 5

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

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

## Anhang

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

# Das Einzelhandelsunternehmen repräsentieren



© Robert Kneschke – Fotolia.com



© contrastwerkstatt – Fotolia.com



© METRO



© METRO



## ► Inhalt

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

# 1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes

**Wer uns noch nicht kennt, wird uns jetzt kennenlernen!**

## Situation

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

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

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

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



© Alexander Rathis – Fotolia.com

## Arbeitsauftrag

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

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

## Information

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

Hier noch einige **Tipps**:

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

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

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

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

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

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

## 2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens

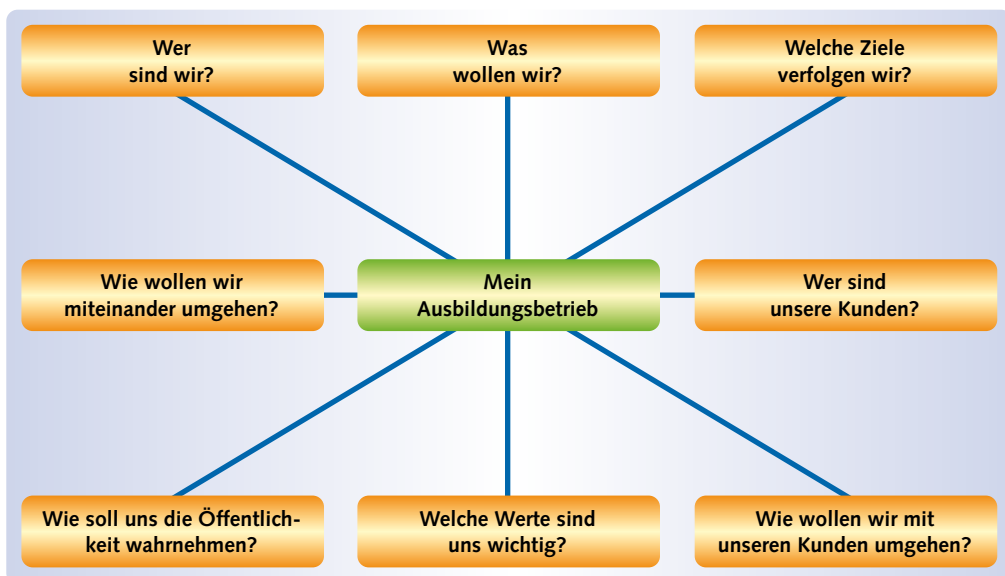
### 2.1 Unternehmensleitbild

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

##### Situation

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

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



#### Arbeitsaufträge

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

## Information

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

## ► Funktion von Unternehmensleitbildern

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

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

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

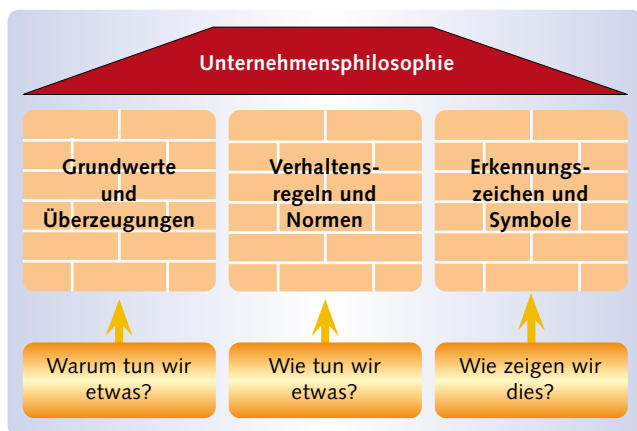
## ► Inhalte von Leitbildern

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

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

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

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



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

**Beispiel**

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

**Grundsätze des Unternehmens**

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

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

**dm-Kundengrundsätze**

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

**dm-Mitarbeitergrundsätze**

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

Wir wollen allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben,

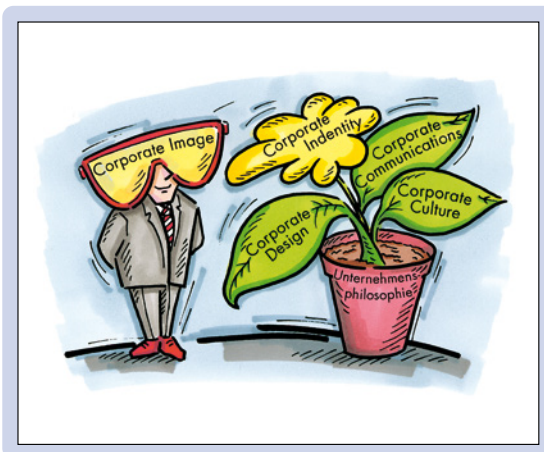
- gemeinsam voneinander zu lernen
- einander als Menschen zu begegnen
- die Individualität des anderen anzuerkennen, um die Voraussetzungen zu schaffen
- sich selbst zu erkennen und entwickeln zu wollen und
- sich mit den gestellten Aufgaben verbinden zu können.

**dm-Partnergrundsätze**

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

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

## ► Umsetzung des Leitbildes durch die Corporate Identity



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

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



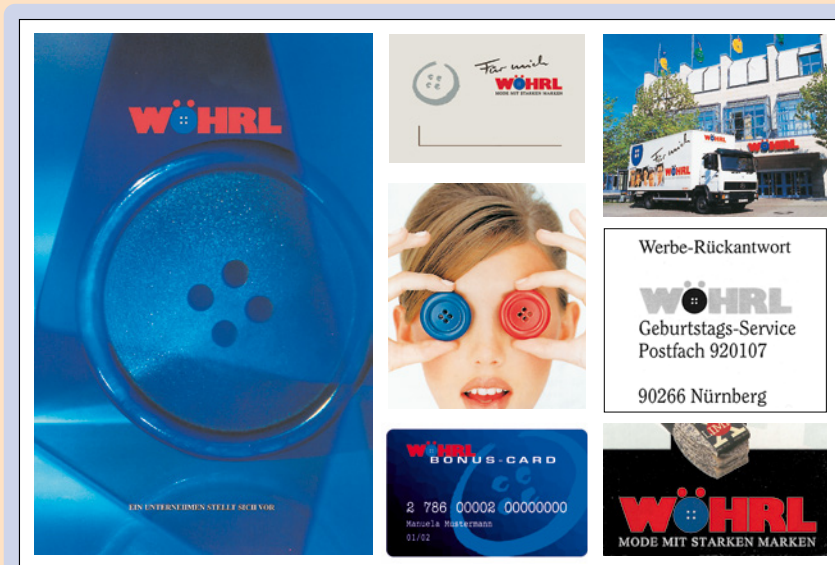
## Corporate Design

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

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

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

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



## Corporate Communications

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

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

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

## Corporate Culture

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

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

### Aktion

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

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

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

## 2.2 Unternehmensziele

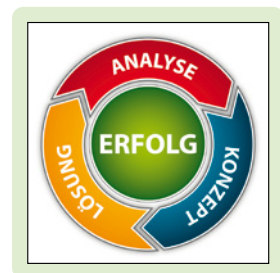
**Ziele setzen ist nicht schwer, sie erreichen aber sehr!**

### Situation

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

Der Unternehmensberater legte u. a. folgende Empfehlungen vor:

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



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

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

### Arbeitsauftrag

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

### Information

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

### ▶ Sachziele

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

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

### ▶ Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele

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

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

### ▶ Ökologische Ziele

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

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

### Beispiel Umweltschutz-Leitbild – Präambel

Auszug

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

Wir räumen dieser Aufgabe in unserem Unternehmen hohe Priorität ein.

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

Arbeitskreis Umwelt  
Kaufhof Warenhaus AG · Köln

### ▶ Soziale Ziele

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

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

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