

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Erfolg im Einzelhandel

Jahrgangsstufe 10
Landesausgabe Bayern

6. Auflage

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

Europa-Nr.: 99426



Verfasser

Joachim **Beck** †

Steffen **Berner**

6. Auflage 2020

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-4385-6

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

© 2020 Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

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

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © adisa – stock.adobe.com

Druck: Dardedze Holografija, LV-1063 Riga (Lettland)

Vorwort zur 6. Auflage

Erfolg im Einzelhandel – Jahrgangsstufe 10 ist ein umfassendes Lehr- und Lernbuch, das nunmehr in der 6. 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 6. Auflage wurde umfassend überarbeitet, aktualisiert und erweitert.

Konzeption

Erfolgsfolge 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 **Erfolg 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 Gliederung der **Inhalte** sind die **Lehrplanrichtlinien** des **Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus**. 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 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 und Stellungnahmen sind uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de sehr willkommen.

Frühjahr 2020

Autor und Verlag

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 ausführliche Arbeitsaufträge sollen es 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. Dies ist an den blau hinterlegten Texten mit einem großen weißen Ausrufezeichen zu erkennen.

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 Ergebnissicherung. Er ist so konzipiert, dass nicht nur die Unterrichtsinhalte gesichert werden sollen, sondern dass die Auszubildenden die erarbeiteten Unterrichtsinhalte auch selbstständig zur Anwendung bringen können, so wie es das Lernfeldkonzept fordert (Handlungsprodukte). Daher ist in vielen Aufgabenstellungen Aktivität und Fantasie gefragt. Hierbei steht eigenständiges Handeln im Vordergrund, z. B. eigene Ideen vortragen, Verkäufe simulieren und bestimmte Sachverhalte vor der Klasse präsentieren.

Inhaltsverzeichnis

■ Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 1: Das Einzelhandelsunternehmen repräsentieren

1	Präsentation des Ausbildungsbetriebes	12
2	Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens	14
2.1	Unternehmensleitbild	14
2.2	Unternehmensziele	17
3	Der Einzelhandel in der Gesamtwirtschaft	23
3.1	Bedürfnisse	23
3.2	Güterarten	29
3.3	Wirtschaftliches Handeln nach dem ökonomischen Prinzip	31
3.4	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels	35
3.4.1	Wertschöpfungsprozess	35
3.4.2	Produktionsfaktoren im Einzelhandel	38
3.4.3	Wirtschaftskreislauf	42
3.4.4	Stellung des Einzelhandels in der Gesamtwirtschaft	47
3.5	Markt und Preisbildung	52
3.6	Leistungen des Einzelhandels	66
3.7	Betriebsformen im Einzelhandel	72
3.7.1	Herkömmliche Betriebsformen im Ladenhandel	73
3.7.2	Betriebsformen für spezielle Kundenansprüche	78
3.7.3	Handel ohne festen Standort (ambulanter Handel, Wanderhandel)	80
3.7.4	Bestellhandel	81
3.8	Verkaufsformen im Einzelhandel	87
3.9	Sortiment des Einzelhändlers	90
3.9.1	Sortimentsbildung	90
3.9.2	Sortimentsgliederung	93
3.10	Standort des Einzelhandelsbetriebes	97
3.11	Organisation im Einzelhandelsbetrieb	104
3.11.1	Aufbauorganisation	104
3.11.2	Leitungssysteme	107
3.11.3	Ablauforganisation	113
4	Berufsausbildung im Einzelhandel	116
4.1	Duales Ausbildungssystem	116
4.2	Ausbildungsvertrag	122
4.3	Jugendarbeitsschutz	126
5	Soziale Sicherung	131
5.1	Sozialversicherung	131
5.2	Private Vorsorge	144

6	Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung	151
7	Tarifverträge	159

■ Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 5: Werben und den Verkauf fördern

1	Werbung	166
1.1	Werbegrundsätze	167
1.2	Werbearten	168
2	Durchführung von Werbemaßnahmen	173
2.1	Werbeziele und Werbeobjekte	173
2.2	Werbeträger und Werbemittel	178
2.3	Gestaltung einer Werbebotschaft	185
3	Werbeplanung und Werbeerfolgskontrolle	191
3.1	Die 6 W der Werbeplanung	191
3.2	Werbeerfolgskontrolle	194
4	Grenzen der Werbung	196
4.1	Wettbewerbsrecht	196
4.2	Ethische Grenzen der Werbung	206
5	Werbung und Verbraucherschutz	209
6	Verkaufsförderung	214
7	Verkauf unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Verpackungsgesichtspunkte	216
8	Warenzustellung beim Kunden	224

■ Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 6: Waren beschaffen

1	Beschaffungsprozesse	228
2	Kooperationsformen im Einkauf	233
3	Kaufverträge mit Lieferanten	241
3.1	Anfrage	241
3.2	Angebot	243
3.3	Bestellung und Auftragsbestätigung	253
4	Kaufvertragsarten	256
4.1	Arten des Kaufs nach Vertragspartnern und Zweck des Vertrages	256
4.2	Weitere Arten von Kaufverträgen und ihre Besonderheiten	257

5	Bestellung von Sortimentsware	262
5.1	Bestellzeitplanung	262
5.2	Bestellmengenplanung	268
6	Bestellung nicht im Sortiment geführter Ware (Neulistung)	273
6.1	Beschaffungsmarketing und quantitativer Angebotsvergleich	273
6.2	Qualitativer Angebotsvergleich	285

■ Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 7: Waren annehmen, lagern und pflegen

1	Warenannahme	292
1.1	Warenlogistik – mehr als Transport von A nach B	292
1.2	Wareneingang	296
2	Pflichtverletzungen des Lieferers bei der Erfüllung von Kaufverträgen	304
2.1	Mangelhafte Warenlieferung (Schlechtleistung)	304
2.2	Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung)	314
3	Lagerhaltung	320
3.1	Aufgaben der Lagerhaltung	320
3.2	Warenlagerung außerhalb des Verkaufsraumes	323
3.3	Warenlagerung im Verkaufsraum	331
3.4	Inventurdifferenzen und Warensicherung	334
3.5	Sicherheit im Lager	336
3.6	Umweltschutz im Lager	339
4	Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung	341
4.1	Wirtschaftliche Lagerhaltung durch Kostenkontrolle	342
4.2	Lagerkontrolle	343
4.3	Bedeutung von Lagerkennziffern (Lagerbewegungskennzahlen) für eine wirtschaftliche Lagerhaltung	345

■ Kaufmännische Steuerung und Kontrolle

Lernfeld 3: Kunden im Servicebereich Kasse betreuen

1	Rechtliche Grundtatbestände	354
1.1	Rechtsfähigkeit natürlicher und juristischer Personen	354
1.2	Geschäftsfähigkeit	356
2	Rechtsgeschäfte	361
2.1	Zustandekommen und Arten der Rechtsgeschäfte	362
2.2	Vertragsfreiheit und ihre Grenzen	363
2.3	Formvorschriften für Rechtsgeschäfte	365

2.4	Nichtigkeit von Rechtsgeschäften	367
2.5	Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften	370
2.6	Allgemeine Geschäftsbedingungen	373
3	Kaufvertrag beim Warenverkauf	378
3.1	Zustandekommen eines Kaufvertrags	378
3.2	Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft am Beispiel des Kaufvertrags	382
4	Besitz und Eigentum	385
5	Servicebereich Kasse	389
5.1	Anforderungen beim Kassieren	389
5.2	Kassensysteme	392
5.3	Kassenorganisation	398
6	Zahlungsarten beim Warenverkauf	405
6.1	Barzahlung	405
6.2	Bargeldlose Zahlung mit Überweisung und Lastschrift	408
6.3	Bargeldlose Zahlung mit kartengesteuerten Zahlungssystemen	414
7	Dreisatz	425
7.1	Dreisatz mit geradem Verhältnis	425
7.2	Dreisatz mit ungeradem Verhältnis	427
8	Durchschnittsrechnen	430
8.1	Einfacher Durchschnitt	430
8.2	Gewogener Durchschnitt	433
9	Prozentrechnen	436
9.1	Einführung in die Prozentrechnung	436
9.2	Berechnung des Prozentwertes	437
9.3	Berechnung des Prozentsatzes	439
9.4	Berechnung des Grundwertes	443
9.5	Prozentrechnung vom vermehrten Grundwert (auf Hundert)	444
9.6	Prozentrechnung vom verminderten Grundwert (im Hundert)	446
9.7	Aufgaben aus der gesamten Prozentrechnung	448
10	Zinsrechnen	450
10.1	Einführung in die Zinsrechnung	450
10.2	Berechnen der Zinsen mithilfe der allgemeinen Zinsformel (Jahres-, Monats-, Tageszinsen)	451
10.3	Tageszinsen mit Zinstageberechnung	454
11	Kassenabrechnung	456
11.1	Bedeutung von Belegen	457
11.2	Belegarten	458
11.3	Umsatzsteuer beim Warenverkauf	461
11.4	Kassenkontrolle und Kassenabrechnung	463
11.5	Kasse und Warenwirtschaftssystem	466

■ **Kundenorientiertes Verkaufen**

Lernfeld 2: Verkaufsgespräche kundenorientiert führen

1	Kommunikation mit den Kunden	476
1.1	Kommunikationsmodell	476
1.2	Sprache im Verkauf	477
2	Training der Verkaufstätigkeit	484
2.1	Training mit Rollenspielen	485
2.2	Medieneinsatz	486
2.3	Feedback	486
2.4	Beobachtungsbogen	487
3	Warenkundliche Grundlagen	489
3.1	Bedeutung des Warenwissens für die Verkaufsberatung	489
3.2	Erwerb von Warenkenntnissen	499
4	Kontaktaufnahme	508
4.1	Kundenansprüche und Anbietformen	509
5	Bedarfsermittlung	515
5.1	Bedarfsermittlung beim Beratungsverkauf	515
5.2	Arten der Bedarfsermittlung	518
6	Kundenerwartungen und Kaufmotive	523
6.1	Einflüsse auf die Kaufmotive	523
6.2	Entwicklung der Kundenerwartungen	525
7	Warenvorlage	528
7.1	Vier Regeln für eine wirkungsvolle Warenvorlage	529
7.2	Kunden bei der Warendarbietung aktiv beteiligen	530
7.3	Sinne der Kunden ansprechen	531
8	Verkaufsargumentation	533
8.1	Warenwissen kundenorientiert anwenden	534
8.2	Regeln für die Verkaufsargumentation	536
9	Kundenservice	542
9.1	Bedeutung der Serviceleistungen im Einzelhandel	542
9.2	Vielfalt der Serviceleistungen	544
10	Preisargumentation	551
10.1	Ware, Preis und Wert	551
10.2	Führung des Preisgesprächs	553
11	Ergänzungs- und Zusatzangebote	557
11.1	Bedeutung von Ergänzungs- und Zusatzangeboten	558
11.2	Für Ergänzungs- und Zusatzangebote geeignete Artikel	558

11.3	Richtiger Zeitpunkt für zusätzliche Angebote	558
11.4	Präsentation der Ergänzungs- und Zusatzangebote	559
12	Verabschiedung des Kunden	562
12.1	Zwischen Kaufentscheidung und Zahlung	562
12.2	Verabschiedung	564

■ Kundenorientiertes Verkaufen

Lernfeld 4: Waren präsentieren

1	Warenkennzeichnung	566
1.1	Kennzeichnung zur Lagerhaltung und zur Sicherheit	567
1.2	Preisauszeichnung und Etikettierung	567
1.3	Warenkennzeichnung mithilfe von Marken	571
2	Ladenbau und Ladengestaltung	573
2.1	Gestaltung der Außenfront und der Verkaufsräume	574
2.2	Ladengrundrisse und Verkaufszonen	578
2.3	Warenträger und Platzierung	582
3	Vorbereitung der Ware für die Präsentation	591
3.1	Warenpflege	592
4	Präsentationsmöglichkeiten	595
4.1	Präsentier, Displays und Dekorationsmaterial	596
4.2	Schaufenster und Schaukästen	599
4.3	Erlebnisangebote	604
5	Visual Merchandising	608
	Sachwortverzeichnis	615

Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 1

Das Einzelhandelsunternehmen repräsentieren

Inhalte

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



© Robert Krieschke – Fotolia.com



© contrastwerkstatt – Fotolia.com



© METRO AG

1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes

Wer uns noch nicht kennt, wird uns jetzt kennen lernen!

SITUATION



© Alexander Rathes – Fotolia.com

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.



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 auf den folgenden Seiten dieses Buches. 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, ob Sie dort etwas zu Ihrem Ausbildungsbetrieb finden.

Präsentation des Ausbildungsbetriebes

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	
Branche	Papier, Büro- und Schreibwaren
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Geschäftsführer	Herr Kurt Reinbach
Mitgliedschaft	Einkaufsverband Büro Aktuell und im Neuburger Handels- und Gewerbeverein sowie der IHK Neuburg.
Standort und Adresse	88888 Neuburg, Berliner Straße 15 Telefon: 08889 554466 Internet: www.reinbach-pbs.de E-Mail: info@reinbach-pbs.de
Mitarbeiterzahl	28
> Vollzeit	8
> Teilzeit	16
> Auszubildende	4
Jahresumsatz	7,8 Millionen €
Sortimentsbeschreibung	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.
Kundenstruktur	Etwa 50 % Stammkunden, die ihren privaten Bedarf an PBS-Artikeln decken, ca. 30 % Schüler und ca. 20 % Firmenkunden für Bürobedarf und Büromöbel.
Einzugsgebiet	Stadtgebiet Neuburg sowie Umkreis von ca. 15 km.
Werbemaßnahmen	Wöchentliche Anzeigen in den beiden Neuburger Lokalzeitungen. Zum Schuljahresanfang und vor Weihnachten Sonderprojekte. Vor Schuljahresanfang mehrere Rundfunksots im lokalen Rundfunksender „Antenne 17“.
Ladenöffnung	Montag bis Freitag von 8:30 Uhr bis 19:30 Uhr, Samstag von 9:00 Uhr bis 18:00 Uhr.

2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens

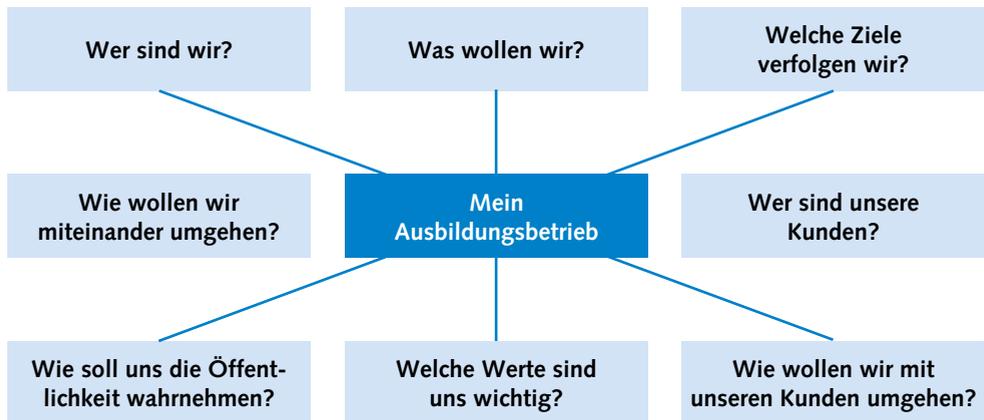
2.1 Unternehmensleitbild

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.



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.

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.

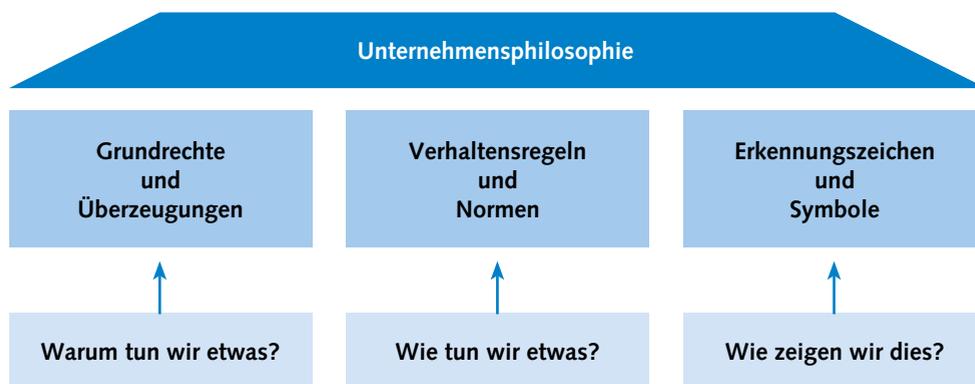
Über Leitbilder **grenzt** sich das Unternehmen auch gegenüber seinen **Mitbewerbern ab** und es soll so das Besondere und Einzigartige dieses Unternehmens verdeutlicht werden.

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**¹, 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 nachfolgende 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 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)

AKTION

- 1** Vergleichen Sie das Unternehmensleitbild vom dm-Drogerie-Markt mit einem anderen Unternehmensleitbild aus Ihrer Branche.
- 2** Warum ist es sinnvoll die Mitarbeiter an der Entwicklung und Formulierung eines Unternehmensleitbildes aktiv zu beteiligen?
- 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. ...“

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.



© cirquedesign – Fotolia.com

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



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.



© MQ-Illustrations – stock.adobe.com

»» **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.



© designer491 – stock.adobe.com

»» **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 (*Ein-kauf, 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.



© MQ-Illustrations – stock.adobe.com



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 unserer 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.



© Blue Planet Studio – stock.adobe.com



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 sogenannte **Sozialstandards**, deren Einhaltung sie von ihren Lieferanten verlangen.

»» Beispiel: Der IKEA Verhaltens-Kodex

„... Der IKEA Verhaltenskodex legt die Mindestanforderungen an unsere Lieferanten in den Bereichen Arbeitsbedingungen, Sozialstandards, Kinderarbeit und Umwelt fest. Der IKEA Konzern will langfristig mit solchen Lieferanten zusammenarbeiten, die unsere Auffassung von verantwortungsbewusstem Umgang mit Menschen und Umwelt teilen und die zusammen mit IKEA wachsen und weiterkommen wollen. Wir erwarten von ihnen, dass Menschenrechte geachtet und alle Mitarbeiter fair und mit Respekt behandelt werden. Auch müssen sich unsere Lieferanten dazu verpflichten, die Umweltbelastungen durch ihre Arbeit kontinuierlich zu verringern.

IKEA duldet keine Kinderarbeit und arbeitet aktiv gegen jede Form der Kinderarbeit. Unser Ziel ist es sicherzustellen, dass kein Kind an der Herstellung von IKEA Produkten beteiligt ist. Dies gilt für alle Lieferanten von IKEA und deren Sublieferanten weltweit.“

(Quelle: www.ikea.de)

■ Unternehmensziel „Nachhaltige Entwicklung“

Ein Unternehmen handelt „nachhaltig“, wenn die Verwirklichung seiner ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele dazu führt, dass die Bedürfnisse der heute lebenden Generation befriedigt werden, ohne aber die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil frei zu wählen. Dies soll dadurch sichergestellt werden, dass man wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und Verantwortung für die Gesellschaft verbindet.



© Colours-Pic - stock.adobe.com

■ INFORMATION

Nachhaltigkeit im Unternehmensbereich durch Teilnahme am „Globalen Pakt“ (engl.: global compact)

Der „Globale Pakt“ (Pakt = Übereinkunft, Vertrag) ist eine Initiative der **Ver-einten Nationen** und fordert **Unternehmen** auf, durch die Unterzeichnung der dort formulierten Leitlinien innerhalb ihres Einflussbereichs einen Katalog von Grundwerten auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung anzuerkennen, zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen.



Für den Bereich **Umweltschutz** bedeutet dies z. B.:

- › Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
- › Aktivitäten entwickeln, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen,
- › die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

In den Bereichen **Menschenrechte** und **Arbeitsnormen** verpflichten sich die Unternehmen:

- › den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs zu unterstützen und zu achten,
- › für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit und Kinderarbeit einzutreten, darauf zu achten, dass es bei Anstellung und Beschäftigung zu keiner Diskriminierung kommt.

(Quelle: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/de-gc-flyer-05.pdf>)