

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Erfolg im Einzelhandel

Jahrgangsstufe 12

4. Auflage

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

Europa-Nr.: 99440



**Verfasser:**

Joachim Beck †  
Steffen Berner

4. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-4133-3

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

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag, Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Photocreo Bednarek – Fotolia.com

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

## Vorwort zur 4. Auflage

„Erfolg im Einzelhandel“ ist ein **dreibändiges** Lehrwerk für die Auszubildenden des Berufs „Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel“.

Der vorliegende **dritte Band** umfasst die Lernfelder des dritten Ausbildungsjahres (**Jahrgangsstufe 12**) in den Unterrichtsfächern **Einzelhandelsprozesse** und **Kaufmännische Steuerung und Kontrolle**.

Grundlage für die Gliederung der **Inhalte** sind die **Lehrplanrichtlinien** des **Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus**. Die Nummerierung der Lernfelder bezieht sich auf den bundeseinheitlichen Rahmenlehrplan.

Die **inhaltliche Gestaltung** orientiert sich am **Lernfeldkonzept**. Ein lernfeldbezogener und handlungsorientierter Unterricht kann unserer Meinung nach nicht allein durch das eingesetzte Lehrbuch erreicht werden. Aber ein Schulbuch kann Material und Unterlagen für eine Unterrichtsgestaltung bereitstellen, die die Aktivität der Auszubildenden fördert und fordert und es ihnen ermöglicht, am Ende eines Ausbildungsabschnittes berufliche Handlungsabläufe zu verstehen.

„Erfolg im Einzelhandel“ bietet dazu eine Vielzahl praxisnaher Situationsaufgaben mit zahlreichen lerngruppen-zentrierten Aufgabenstellungen und will so selbstorganisiertes Lernen sowie die Erarbeitung und Gestaltung klassenindividueller Lernarrangements ermöglichen. Im Aktionsteil vertiefen und festigen zahlreiche Übungsaufgaben mit unterschiedlichem Komplexitäts- und Schwierigkeitsgrad die im Informationsteil aufgeführten Lerninhalte. Aufgaben, die mit einem Computersymbol (☒) gekennzeichnet sind, können zusätzlich mit Tabellenkalkulationsprogrammen gelöst werden.

Die vorliegende 4. Auflage wurde umfassend überarbeitet und erweitert. Dabei wurden Wünsche und Anregungen, die an das Autorenteam herangetragen wurden, berücksichtigt.

Das Lehrbuch wird durch ein **Arbeitsheft** sowie durch jeweils einen **Lösungsband** für Buch und Arbeitsheft ergänzt.

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.

Sommer 2017

Für die Autoren  
Steffen Berner



# Inhaltsverzeichnis

## Einzelhandelsprozesse

### Lernfeld 13

#### Personaleinsatz planen und Mitarbeiter fördern

<b>1</b>	<b>Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Personalbedarfsplanung .....</b>	<b>14</b>
2.1	Quantitative Personalplanung .....	14
2.2	Qualitative Personalplanung .....	16
<b>3</b>	<b>Begründung von Arbeitsverhältnissen .....</b>	<b>19</b>
3.1	Stellenbeschreibung .....	19
3.2	Personalbeschaffungswege .....	22
3.2.1	Möglichkeiten der Personalbeschaffung .....	22
3.3	Stellenausschreibung .....	26
3.3.1	Stellenanzeige .....	27
3.3.2	Stellengesuche .....	28
3.3.3	Anderweitige Möglichkeiten der Stellenausschreibung .....	29
3.4	Personalauswahl .....	30
3.4.1	Von der Stellenausschreibung bis zur Einstellung .....	32
3.4.2	Bewerbung .....	32
3.4.3	Vorstellungsgespräch .....	35
3.4.4	Einstellungstests .....	37
3.4.5	Personalentscheidung .....	37
3.5	Arbeitsvertrag .....	40
3.5.1	Unbefristeter Arbeitsvertrag .....	40
3.5.2	Befristeter Arbeitsvertrag .....	44
3.5.3	Muster eines Arbeitsvertrages .....	46
<b>4</b>	<b>Betreuung von Arbeitsverhältnissen .....</b>	<b>49</b>
4.1	Personaleinsatz .....	49
4.1.1	Zielsetzung und Aufgaben .....	50
4.1.2	Arbeitszeit- und Freizeitregelungen .....	50
4.1.3	Personaleinsatzplanung (PEP) .....	51
4.2	Personalentwicklung .....	53
4.2.1	Berufliche Fort- und Weiterbildung im Einzelhandel .....	54
4.2.2	Bildungsträger im Einzelhandel .....	54
4.3	Personalführung .....	56
4.3.1	Mitarbeitermotivation .....	57
4.3.2	Führungsstile .....	57
4.3.3	Führungsgrundsätze .....	59
4.3.4	Mitarbeiterförderung .....	60
4.3.5	Mitarbeitergespräche .....	61
4.3.6	Prämienregelungen .....	62
4.3.7	Umgang mit Konflikten im Arbeitsleben .....	63

4.4	Personalbeurteilung .....	68
4.5	Entgeltabrechnung .....	70
4.5.1	Aspekte der Entgeltberechnung .....	70
4.5.2	Formen der Entlohnung .....	71
4.5.3	Entlohnung im Einzelhandel .....	73
4.5.4	Gehaltsabrechnung – von Brutto zu Netto .....	74
4.5.5	Beschäftigungsverhältnisse im Niedriglohnsektor – „Mini-Jobs“ und „Midi-Jobs“ .....	78
4.6	Volkswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung .....	81
4.6.1	Kaufkraft und Preisniveau .....	81
4.6.2	Kaufkraft und Lohnniveau .....	82
4.6.3	Lohn als Kostenfaktor .....	83
4.6.4	Personalzusatzkosten (Lohnnebenkosten) .....	84
4.7	Datenerfassung und Datenschutz .....	86
4.8	Personalcontrolling .....	88
<b>5</b>	<b>Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....</b>	<b>91</b>
5.1	Personalfreisetzung .....	91
5.1.1	Ordentliche Kündigung (gesetzliche Kündigung) .....	92
5.1.2	Außerordentliche Kündigung .....	93
5.1.3	Kündigung und Betriebsrat .....	93
5.1.4	Arbeitszeugnisse .....	94
5.2	Kündigungsschutz und rechtliche Ansprüche .....	98
5.2.1	Allgemeiner Kündigungsschutz .....	99
5.2.2	Kündigungsschutz für besondere Arbeitnehmergruppen .....	101
5.2.3	Klage des Arbeitnehmers gegen eine Kündigung vor dem Arbeitsgericht .....	101
5.2.4	Abfindung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	102

## Lernfeld 14

### Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln

<b>1</b>	<b>Unternehmenshierarchie .....</b>	<b>106</b>
1.1	Betriebspyramide .....	106
1.2	Stellenarten .....	108
1.3	Leitungskompetenzen durch Vollmachten .....	111
1.3.1	Handlungsvollmacht .....	112
1.3.2	Prokura .....	112
<b>2</b>	<b>Handelsrechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>115</b>
2.1	Kaufleute .....	115
2.2	Firma .....	117
2.3	Handelsregister .....	119
<b>3</b>	<b>Rechtsformen im Einzelhandel .....</b>	<b>122</b>
3.1	Voraussetzungen zum Leiten und Führen eines Unternehmens .....	122
3.2	Gründe für die Wahl der Rechtsform .....	125
3.2.1	Übersicht zu Rechtsformen .....	125
3.2.2	Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform .....	126
3.3	Einzelunternehmung und Personengesellschaften .....	128
3.3.1	Einzelunternehmung .....	128

3.3.2	Personengesellschaften .....	129
3.4	Kapitalgesellschaften .....	136
3.4.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	137
3.5	Kooperation und Konzentration .....	144
3.5.1	Ziele von Unternehmensverbindungen .....	145
3.5.2	Unternehmenskooperation .....	145
3.5.3	Unternehmenskonzentration .....	146
3.5.4	Gesetzliche Beschränkungen von Unternehmensverbindungen .....	148
<b>4</b>	<b>Finanzierung .....</b>	<b>151</b>
4.1	Investition und Finanzierung .....	151
4.2	Fremdfinanzierung durch Kreditinstitute .....	153
4.2.1	Ablauf einer Kreditverhandlung mit der Bank .....	154
4.2.2	Im Einzelhandel übliche Kreditarten der Banken .....	155
4.2.3	Kontokorrentkredit .....	155
4.2.4	Darlehen .....	156
4.3	Fremdfinanzierung durch Lieferanten .....	158
4.4	Kreditsicherungen bei Fremdfinanzierung .....	161
4.4.1	Prüfung der Kreditwürdigkeit .....	161
4.4.2	Einfacher Personalkredit .....	162
4.4.3	Verstärkter Personalkredit .....	162
4.4.4	Sicherung durch bewegliche Sachen oder Vermögenswerte .....	163
4.4.5	Sicherung durch unbewegliche Sachen (Immobilien) .....	164
4.4.6	Eigentumsvorbehalt .....	164
4.5	Eigenfinanzierung .....	166
4.5.1	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung .....	166
4.5.2	Selbstfinanzierung .....	167
4.5.3	Abschreibungsfinanzierung .....	167
4.6	Finanzierungsalternativen Leasing und Franchising .....	168
4.6.1	Leasing .....	168
4.6.2	Franchising .....	170
<b>5</b>	<b>Zahlungsverzug als „Nicht-Rechtzeitig-Zahlung“ .....</b>	<b>172</b>
5.1	Erhaltung der Zahlungsfähigkeit als Unternehmensziel .....	172
5.1.1	Vorbeugende Maßnahmen zum Schutz vor Zahlungsausfällen .....	173
5.1.2	Die Bedeutung von Wirtschaftsauskünften .....	174
5.2	Ursachen des Zahlungsverzugs .....	175
5.3	Rechtliche Behandlung des Zahlungsverzugs .....	175
<b>6</b>	<b>Sicherung der Zahlungseingänge .....</b>	<b>179</b>
6.1	Mahnverfahren .....	179
6.1.1	Außergerichtliches Mahnverfahren .....	180
6.1.2	Ablauf des gerichtlichen Mahnverfahrens .....	182
6.2	Zwangsvollstreckung .....	184
<b>7</b>	<b>Wirtschaftliche Unternehmenskrisen .....</b>	<b>188</b>
7.1	Anzeichen und Ursachen wirtschaftlicher Schwierigkeiten – Lösungsansätze ....	188
7.1.1	Ursachen wirtschaftlicher Schwierigkeiten .....	189
7.1.2	Maßnahmen zur Erhaltung und Gesundung der Unternehmung .....	189
7.1.3	Insolvenzverfahren .....	191
7.1.4	Verteilung der Insolvenzmasse .....	192
7.2	Liquidation – freiwillige Auflösung der Unternehmung .....	194

## Kaufmännische Steuerung und Kontrolle

### Lernfeld 11

#### Geschäftsprozesse erfolgsorientiert steuern

<b>1</b>	<b>Organisation der Buchführung mit Kontenrahmen und Kontenplan</b>	198
1.1	Kontenrahmen	198
1.2	Kontenplan	200
1.3	Buchen mit Kontenrahmen und Kontenplan	201
<b>2</b>	<b>Buchen von Warengeschäften</b>	203
2.1	Buchungen des Wareneinkaufs und Warenverkaufs	203
2.1.1	Betriebswirtschaftliches Ziel der Warenverkäufe	204
2.1.2	Konten der Warenbuchungen	205
2.1.3	Verbrauchsorientierte Methode	208
2.1.4	Bestandsorientierte Methode	210
<b>3</b>	<b>Umsatzsteuer</b>	215
3.1	Grundlagen der Umsatzsteuer aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht	215
3.1.1	Vorsteuer beim Einkauf (Eingangsumsatzsteuer)	216
3.1.2	Umsatzsteuer beim Verkauf (Ausgangsumsatzsteuersatz)	217
3.2	Buchen der Umsatzsteuer beim Einkauf (Vorsteuer)	218
3.2.1	Buchen bei Wareneinkäufen	218
3.2.2	Buchen von weiteren Beschaffungsvorgängen	218
3.3	Buchen der Umsatzsteuer beim Verkauf	220
3.3.1	Buchen bei Warenverkäufen	220
3.3.2	Sonderfall: Buchung der Tageslosung	221
3.4	Ermittlung der Zahllast	223
3.4.1	Berechnung der Zahllast	223
3.4.2	Buchung der Umsatzsteuerzahllast	225
3.5	Passivierung der Zahllast am Ende des Geschäftsjahres	227
3.6	Sonderfälle und Besonderheiten im Umsatzsteuerrecht	229
<b>4</b>	<b>Beschaffung und Abschreibung von Anlagegütern</b>	232
4.1	Beschaffung von Anlagegütern	232
4.1.1	Anlagevermögen einer Unternehmung	232
4.1.2	Anschaffungskosten	233
4.1.3	Buchung bei Anschaffung von Anlagegütern	233
4.2	Abschreibung des Anlagevermögens	238
4.2.1	Ursachen der Abschreibung	238
4.2.2	Buchen der Abschreibung	239
4.2.3	Abschreibungsmethoden	241
4.2.4	Abschreibung von Wirtschaftsgütern	243
<b>5</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>	247
5.1	Abgrenzung Kosten- und Leistungsrechnung zur Geschäftsbuchführung (Finanzbuchhaltung)	247
5.2	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	248
5.2.1	Zweck und Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung	248
5.2.2	Grundbegriffe zur Kosten- und Leistungsrechnung	248
5.2.3	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung	251
5.3	Kostenartenrechnung	253



5.3.1	Kostenarten .....	253
5.4	Kostenstellenrechnung .....	256
5.4.1	Kostenstellen .....	257
5.4.2	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	258
5.5	Kostenträgerrechnung .....	261
5.5.1	Kostenträger .....	261
5.5.2	Aufgaben der Kostenträgerrechnung .....	261
5.5.3	Arten der Kostenträgerrechnung .....	262
5.6	Kosten- und Kalkulationskontrolle .....	263
5.6.1	Vergleich der Plankosten mit den Istkosten (Nachkalkulation) .....	263
5.6.2	Kostensenkungsmaßnahmen .....	264
<b>6</b>	<b>Controlling im Einzelhandel .....</b>	<b>267</b>
6.1	Notwendigkeit des Controllings .....	267
6.2	Begriff des Controllings .....	268
6.3	Bedeutung des Controllings .....	268
6.4	Ziele und Aufgaben des Controllings .....	269
6.4.1	Hauptziel des Controllings .....	270
6.4.2	Teilbereiche des Controllings .....	270
6.4.3	Strategisches und operatives Controlling .....	270
6.4.4	Fünf Hauptaufgaben des Controllings .....	271
6.5	Controllinginstrumente .....	272
6.6	Deckungsbeitragsrechnung .....	275
6.6.1	Gründe für die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung .....	276
6.6.2	Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Preisuntergrenzen .....	278
6.6.3	Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung des kalkulatorischen Ausgleichs bei der Mischkalkulation .....	281
6.6.4	Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage für sortimentspolitische Entscheidungen .....	282
6.6.5	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Sortimentsgestaltung .....	284
6.7	Kurzfristige Erfolgsrechnung .....	287
6.7.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER), ein wichtiges Instrument zur Kosten- und Leistungskontrolle .....	288
6.7.2	KER ohne Preisänderungen .....	289
6.7.3	KER mit Preisänderungen .....	291
<b>7</b>	<b>Kennziffern zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs .....</b>	<b>295</b>
7.1	Eigenkapitalquote .....	296
7.2	Liquidität (Zahlungsbereitschaft) .....	296
7.3	Rentabilität .....	297
7.4	Wirtschaftlichkeit .....	298
7.5	Cashflow .....	299
7.6	Produktivität .....	299

Sachwortverzeichnis .....	304
---------------------------	-----



## Personaleinsatz planen und Mitarbeiter fördern

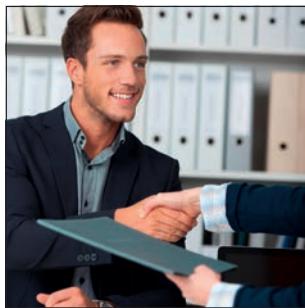
**13.**  
Lernfeld

© MEV Verlag GmbH



© eccolo – Fotolia.com

© contrastwerkstatt – Fotolia.com



© pressmaster – Fotolia.com

### ► Inhalt

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

## 1 Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft

**Einstellen, einsetzen, entlassen!**

**Welche Aufgaben sind sonst noch in der Personalabteilung zu lösen?**

### Situation

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



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



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



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

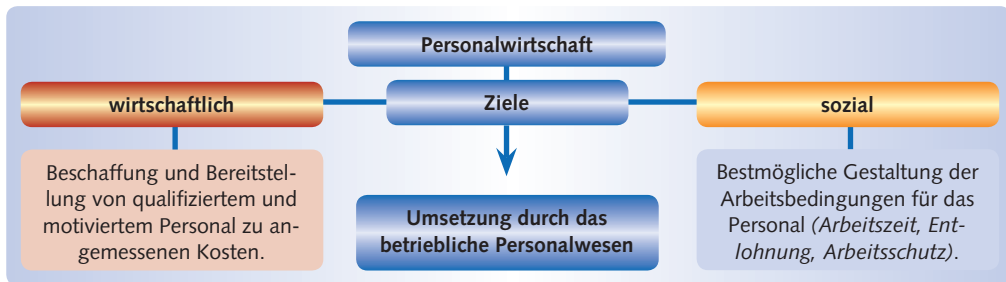


### Arbeitsauftrag

Welche Probleme einer Stellenbesetzung werden in dieser Karikatur angesprochen?

### Information

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



### Aufgaben des betrieblichen Personalwesens

• <b>Personalplanung</b> →	Wie viele Mitarbeiter <sup>1</sup> werden benötigt?
• <b>Personalbeschaffung</b> →	Welche Mitarbeiter werden benötigt?
• <b>Personaleinsatz</b> →	Wann und wo sollen die Mitarbeiter im Unternehmen eingesetzt werden?
• <b>Personalbeurteilung</b> →	Wie sind die Leistungen der Mitarbeiter und deren berufliche Perspektiven zu beurteilen?
• <b>Personalentlohnung</b> →	Wie wird das Entgelt der Mitarbeiter ermittelt und wieviel erhalten sie?
• <b>Personalbetreuung</b> →	Welche Zusatzleistungen gewährt das Unternehmen neben dem Entgelt?
• <b>Personalentwicklung</b> →	Welche Möglichkeiten bieten sich den Mitarbeitern, ihre jeweiligen Qualifikationen zu verbessern?

### Aktion

1. In der Personalabteilung des Merkur Warenhauses sind u. a. die folgenden Anliegen von Mitarbeitern zu bearbeiten:

- Frau Valentino aus der DOB-Abteilung möchte in die Abteilung Kinderkonfektion versetzt werden.
- Herr Friedrich benötigt für eine Weiterbildungsmaßnahme ein Zwischenzeugnis.
- Frau Martini aus der Buchhaltung möchte sich bei der IHK zur Bilanzbuchhalterin qualifizieren.
- Frau Rabe zieht um und bittet um drei Tage Sonderurlaub.
- Herr Richter, bisher Lagerfachkraft, bewirbt sich auf eine innerbetrieblich ausgeschriebene Stelle als Hausmeister.

Um welche personalwirtschaftlichen Aufgaben handelt es sich in den geschilderten Fällen?

2. In welchen Situationen kann es im Rahmen personalpolitischer Entscheidungen zu einem Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen des Unternehmens kommen?

3. Welche Bereiche des betrieblichen Personalwesens sind durch die Anschaffung eines neuen Warenwirtschaftssystems in einem großen Filialunternehmen betroffen? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

<sup>1</sup> „Mitarbeiter“ schließt selbstverständlich auch „Mitarbeiterinnen“ ein.

## 2 Personalbedarfsplanung

### Mitarbeiter gesucht! Vollzeit oder Teilzeit, ungelernt oder ausgebildet?

#### Situation

Das Schreibwarenfachgeschäft Reinbach GmbH möchte eine weitere Filiale eröffnen. Sie sind als neuer Geschäftsführer vorgesehen und sollen den Personalbedarf feststellen.



© peshkova – Fotolia.com

#### Arbeitsaufträge

- 1 Wie viele Mitarbeiter auf Vollzeitbasis werden benötigt, wenn für das erste Jahr ein Umsatz von 500.000 € geplant ist und die mögliche Umsatzleistung eines Mitarbeiters mit 150 € je Stunde angenommen wird? (Verkaufstätigkeit mit Kundenkontakt  $\triangleq$  70 %)
- 2 Welche Kenntnisse und Fähigkeiten erwarten Sie vom einzustellenden Personal? Orientieren Sie sich bei der Lösung dieser Aufgabe an den Vorgaben im Informationsteil.

#### Information

### 2.1 Quantitative Personalplanung

Mit der quantitativen Personalplanung wird ermittelt, welcher **Personalbedarf** für das gesamte Unternehmen oder einzelne Abteilungen besteht. Der jeweils aktuelle Personalbestand bildet dabei die Grundlage für die Planung.

#### Aktueller Personalbestand

**Beispiel** Stellenplan der DOB-Abteilung der Textil-Markt GmbH:

Stellenplan: Damenoberbekleidung			
Art der Stelle	Stellenbestand	Personalbestand	Differenz
Abteilungsleiterin	1	1	–
stellv. Abt.leiter	1	0	– 1
Erstverkäuferin	3	4	+ 1
Verkäuferin	8	7	– 1
Auszubildende	2	2	–

## ► Zukünftiger Personalbestand

Im Einzelhandel muss berücksichtigt werden, ob der jeweilige Mitarbeiter direkt oder indirekt zum Umsatz des Unternehmens beiträgt. So kann sich in der Verwaltung trotz gestiegenen Umsatzes der Personalbestand verringern, wenn z. B. Arbeitsplätze durch Einführung eines Warenwirtschaftssystems wegfallen oder wenn die Buchhaltung ausgegliedert wird.

## ► Ermittlung des Personalbedarfs im Verkaufsbereich

Eine bewährte Methode zur Feststellung des Personalbedarfs ist die Berechnung der notwendigen Stellen über die **Umsatzleistung** der Verkäufer (**Kennzahlenmethode**). Dabei ist aber zu berücksichtigen, wieviel Prozent der Tätigkeit auf den tatsächlichen Verkauf (*Bedienen, Beraten, Kassieren*) und wieviel auf Nebentätigkeiten ohne Kundenkontakt (*Aufräumen, Warenannahme, Warenpflege*) entfallen.

**Beispiel** Personalplanung im Verkaufsbereich der Textil-Markt GmbH für das kommende Geschäftsjahr:

! Mögliche Umsatzleistung je Mitarbeiter in einer Stunde	→	500 €
Verkaufstätigkeit mit Kundenkontakt	→	60 %
Jahresarbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters	→	1.500 Stunden
Geplanter Jahresumsatz des Unternehmens	→	12.500.000 €
Berechnung der möglichen Umsatzhöhe eines Mitarbeiters im Jahr: $500 € \times 0,6 \times 1.500$	→	450.000 €
Berechnung der notwendigen Vollzeitmitarbeiter: $12.500.000 : 450.000$	→	~ 28 Mitarbeiter

Eine weitere Möglichkeit, den Personalbedarf zu ermitteln, ist die **Stellenplanmethode**. **Ausgangspunkt** für die Planung des zukünftigen Personalbestandes ist:

- aktueller Personalbestand (Istbestand),
- voraussichtliche Personalabgänge,
- voraussichtliche Personalzugänge,
- zukünftiger aktueller Personalbestand (zukünftiger Istbestand),
- Soll-Personalbestand nach Planvorgabe (Bruttobedarf).

Je nach der Höhe des geplanten Personalbestandes kann das Ergebnis dieser Berechnung zu drei personalpolitischen **Maßnahmen** führen:

1. Keine Veränderung des Personalbestandes	→ Nettobedarf	= Sollbestand
2. Personalzunahme	→ Nettobedarf	> Sollbestand
3. Personalabbau	→ zukünftiger Istbestand	< Sollbestand

In der Praxis wird die Ermittlung nach der Stellenplanmethode häufig mithilfe einer **tabellarischen** Darstellung vorgenommen (vgl. Beispiel auf folgender Seite).



**Beispiel**

Personal-Bedarfsplan für die Computerabteilung des Multivision Fachmarktes. Die Soll-Personalbestandsvorgabe erfolgt aufgrund einer für das nächste Jahr geplanten Verdoppelung der Verkaufsfläche und Verbreiterung des Sortiments.

Personal-Bedarfsplan	Computerabteilung
Aktueller Personalbestand zu Beginn des Jahres	12
– voraussichtliche Personalabgänge	8
+ voraussichtliche Personalzugänge	4
= zukünftiger aktueller Personalbestand	8
Soll-Personalbestand nach Planvorgabe (Bruttobedarf)	20
notwendiger Personalbedarf bzw. Personalabbau (Nettobedarf)	12

Der quantitative Personalbedarf wird auf der Basis von Vollzeitkräften ermittelt, jedoch sind gerade im Einzelhandel viele Arbeitsverhältnisse auf einer anderen Arbeitszeitgrundlage abgeschlossen. Die Tabelle gibt dazu einen Überblick:

Mitarbeiterarten im Einzelhandel		
• <b>Vollzeit</b>	→	Arbeitszeit entspricht dem Tarifvertrag (37,5 Stunden).
• <b>Teilzeit</b>	→	Halbtags, stunden- oder tageweise Arbeitszeit sowie Teilung eines Vollzeit-arbeitsplatzes auf mehrere Mitarbeiter (Job-Sharing).
• <b>Leihmitarbeiter</b>	→	Sie werden von Personalleasing-Unternehmen auf begrenzte Zeit (bis 24 Monate für eine bestimmte Stelle) den Unternehmen überlassen.
• <b>Aushilfen</b>	→	Sie stehen in keinem festen Arbeitsverhältnis und ihre Tätigkeit ist auf drei Monate begrenzt.

In den letzten Jahren ist eine deutliche Abnahme bei den Vollzeitstellen und eine erhebliche Zunahme bei den Teilzeitstellen zu verzeichnen, die inzwischen etwa 50 % aller Stellen im Einzelhandel ausmachen.

## 2.2 Qualitative Personalplanung

Jede zu besetzende Stelle erfordert bestimmte Qualifikationen. Diese können den jeweiligen **Stellenbeschreibungen** (vgl. Kap. 3.1) entnommen werden oder sie richten sich nach einem für die entsprechende Tätigkeit erstellten **Anforderungsprofil**. Für einfache Tätigkeiten mit einem hohen Anteil an ausführender Arbeit genügt es, Personal aufgrund der **beruflichen Bezeichnung** zu beschaffen (*Reinigungskraft, Lagerarbeiter, Betriebselektriker, Regalbeschicker*).





Im Einzelhandel werden Mitarbeiter nach folgenden Anforderungen und Aufgabengebieten unterschieden:

Anforderungen an die Mitarbeiter	Einsatz/Tätigkeiten	Beispiele/Positionen
• ungelernt	Vorwiegend schematische Tätigkeiten.	Regale auffüllen, Warenzufuhr, Waren- auszeichnung.
• angelernt	Einfache kaufmännische Tätigkeiten in einem abgegrenzten Arbeitsgebiet.	Verkaufshilfen, Kassierer/-innen, Wa- renprüfung.
• kaufmännische Ausbildung	Tätigkeiten, die selbstständig im Rah- men allgemeiner Anweisungen aus- geübt werden.	Verkäufer, Dekorateur, Lagerarbeiter, Kassenaufsicht, Buchhalter, Betreuer der Datenverarbeitung.
• kaufmännische Ausbildung mit Zusatzqualifikation	Tätigkeiten, die selbstständig und mit entsprechender Verantwortung und Anweisungsbefugnis ausgeübt wer- den.	Substitute, Abteilungsleiter, Einkäufer, Verkaufsstellenleiter, Lagerleiter.
• kaufmännische Ausbildung und Fach- oder Hoch- schulausbildung	Leitende Tätigkeiten mit Verantwor- tung und Anweisungsbefugnis für ganze Bereiche bzw. Unternehmen.	Zentraleinkäufer, Bezirksleiter, Ge- schäftsführer, Vorstandsmitglied.

### Aktion

- Im Merkur Warenhaus sind mehrere Stellen neu zu besetzen. Welche Mitarbeiterarten sind für diese Stellen geeignet?
  - Stellvertreter des Abteilungsleiters Unterhaltungselektronik,
  - Kassiererin in der Lebensmittelabteilung,
  - mehrere Personen zur Unterstützung bei der Inventur,
  - Sekretärin des Geschäftsführers; die bisherige Stelleninhaberin geht für 6 Monate auf einen Weiterbildungslehrgang,
  - Verkäuferin in der Spielwarenabteilung.
- Für viele Stellen ist es sinnvoll, ein Anforderungsprofil zu erstellen, weil dadurch die Personalbeschaffung erleichtert wird.  
 Folgende Anforderungen sind zu bewerten:  
 Berufsausbildung, Berufserfahrung, Teamfähigkeit, Warenkenntnis, Fremdsprachenkenntnisse, EDV-Kenntnisse, Belastbarkeit, Improvisationsfähigkeit, Fortbildungsbereitschaft, Mobilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit.
  - Kennzeichnen Sie diese Anforderungen mit 1 (gering), 2 (mittel) oder 3 (hoch) für die folgenden Stellen in einem Einzelhandelsunternehmen:  
 Lagerfachkraft, Leiter der Ausbildungsabteilung, Zentraleinkäufer für Textilien, Abteilungsleiter Non-Food, Gestalter für visuelles Marketing.
  - Stellen Sie mithilfe eines Koordinatensystems das Anforderungsprofil für zwei der genannten Stellen grafisch dar.

3. Sie sind Personalassistent(in) in der Neuburger Textil-Markt Filiale.  
Ihre Aufgabe ist die Kontrolle der Personalbedarfspläne der einzelnen Abteilungen für das nächste Kalenderjahr. Heute kontrollieren Sie den Personal-Bedarfsplan der Abteilung „Ladies V.I.P.“, der Ihnen von der Abteilungsleiterin Vanessa Vucic eingereicht wurde.
- a) Überprüfen Sie den folgenden Personal-Bedarfsplan auf seine Richtigkeit und korrigieren Sie gegebenenfalls. Die folgenden Informationen, die diese Abteilung betreffen, sind Ihnen durch Ihre Tätigkeit in der Personalabteilung bekannt:
- Aufgrund der stark rückläufigen Umsatzzahlen wird diese Abteilung mit exklusiver Damenmode verkleinert und erhält für das nächste Jahr nur noch sechs Vollzeitkräfte zugeteilt.
  - Eine Verkaufsmitarbeiterin geht mit Beginn des neuen Jahres in den Ruhestand.
  - Die stellvertretende Abteilungsleiterin wird im Januar Mutter und nimmt anschließend für zwei Jahre Elternzeit.
  - Zwei Verkaufskräfte wollen ab dem neuen Jahr aus familiären Gründen auf eine Halbtagsstelle wechseln.
  - Als Personalzugänge sind eine neue stellvertretende Abteilungsleiterin sowie eine ehemalige Auszubildende als Vollzeitkräfte bereits seit Längerem eingeplant.
  - Die Abteilung ist gegenwärtig mit 8 Vollzeitkräften besetzt.

Textil-Markt-GmbH: Personal-Bedarfsplan	Abt.: Ladies V.I.P.
Soll-Personalbestand nach Planvorgabe	6
Ist-Personalbestand zu Beginn des Jahres	8
– voraussichtliche Personalabgänge	4
+ voraussichtliche Personalzugänge	2
= Zwischensumme	6
Notwendiger Personalbedarf bzw. Personalabbau	keiner
Abteilungsleitung:	Vanessa Vucic

b) Rollenspiel

**Rollenkarte Personalassistent(in):**

Sie informieren Frau Vucic über das Ergebnis Ihrer Kontrolle des Personal-Bedarfsplans. Lösen Sie das aufgetretene Problem auf eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Weise.

**Rollenkarte Abteilungsleiterin  
„Ladies V.I.P.“:**

Sie setzen sich im Gespräch mit der Personalabteilung für Ihre Mitarbeiter(innen) ein. Dabei versuchen Sie eine Lösung des aufgetretenen Problems zu finden, die zu keinen Unstimmigkeiten beim Personal führt.

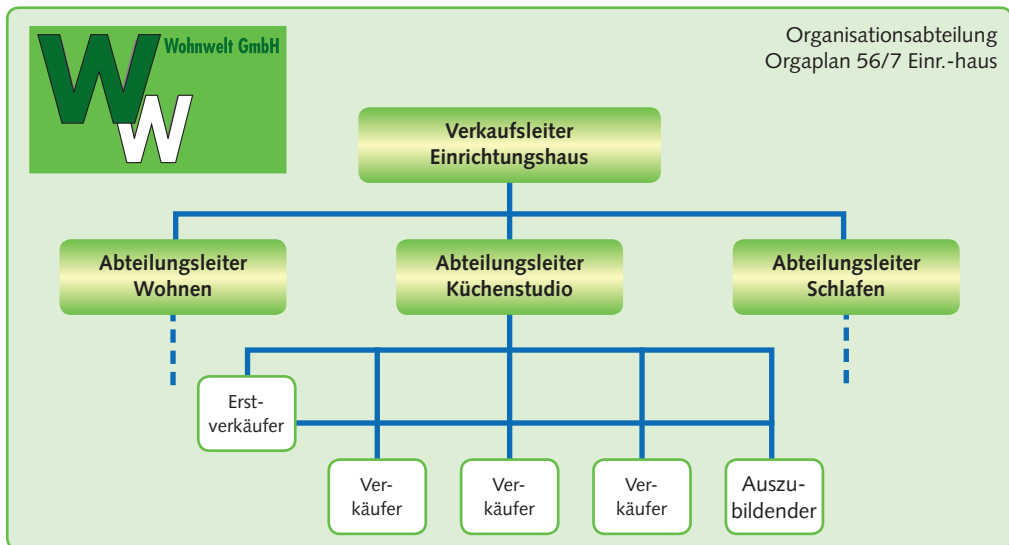
### 3 Begründung von Arbeitsverhältnissen

#### 3.1 Stellenbeschreibung

##### Wer macht was, wie und mit wem?

###### Situation

Bei der Wohnwelt GmbH wird es durch eine Umstrukturierung der Abteilungen notwendig, für viele Stellen neue Stellenbeschreibungen zu formulieren. Die folgende Abbildung zeigt, wie der Abteilungsleiter des Küchenstudios in die Organisationsstruktur der Wohnwelt GmbH eingegliedert ist:



###### Arbeitsauftrag

Sie haben als Mitarbeiter/in in der Personalabteilung die Aufgabe, eine Stellenbeschreibung für den Leiter des Küchenstudios zu erstellen.

Klären Sie zuerst, welche Fragen in dieser Stellenbeschreibung geregelt werden sollten und wie die Stellenbeschreibung zu gestalten ist.

Orientieren Sie sich am Beispiel im Informationstext.

###### Information

Damit die notwendigen Aufgaben und Tätigkeiten durchgeführt werden können, müssen die Mitarbeiter die richtigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten mitbringen. Um die für eine Stelle erforderlichen Qualifikationen zu dokumentieren, bedient man sich häufig einer Stellenbeschreibung.

Eine **Stellenbeschreibung** ist eine schriftliche Beschreibung einer Stelle hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen im Unternehmen.

Sie wird personenneutral erstellt, d. h. sie ist nicht auf bestimmte Personen und deren Qualifikationen im Unternehmen zugeschnitten.

## ► Funktion einer Stellenbeschreibung

Eine Stellenbeschreibung erfüllt im Unternehmen vor allem drei Funktionen:

1. Für die Personalabteilung →
  - Grundlage für Stellenausschreibungen,
  - Vergleich zwischen Stellenanforderungen und Qualifikationen der Bewerber, daher einfachere Bewerberauswahl,
  - Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird erleichtert,
  - Ansatzpunkt zur Mitarbeiterbeurteilung.
2. Für den Stelleninhaber →
  - eindeutige Beschreibung der zu leistenden Arbeiten,
  - Abgrenzung der Kompetenzen und Aufgaben,
  - Positionsbestimmung innerhalb der Betriebshierarchie.
3. Für andere Stelleninhaber →
  - Information über die Tätigkeit anderer Stellen. Dadurch soll z. B. die Teamarbeit gefördert werden.

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

### Beispiele

- Ein Unternehmen verschlankt seine Organisationsstruktur. Die Position des stellvertretenden Abteilungsleiters wird abgeschafft.
- Mit Einführung einer computergestützten Finanzbuchhaltung im Unternehmen verändert sich die Tätigkeit der Mitarbeiter in der Buchhaltung durch den Wegfall von Routinearbeiten.

## ► Gestaltung und Inhalt einer Stellenbeschreibung

Eine für den Einzelhandel geeignete **Gestaltung** einer **Stellenbeschreibung** umfasst folgende Angaben:

