



# Reihe „KOMPETENZ im Einzelhandel“

## **Verfasser/-innen:**

Sandra Hansen  
Sabine Knauer  
Tatjana Rosenthal  
Dr. Hermann Speth

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an [copyright@merkur-verlag.de](mailto:copyright@merkur-verlag.de).

## Umschlagfotos:

Bild links: Paolo Gallo – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de)  
Bild rechts oben: pressmaster – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de)  
Bild rechts unten: #246329 – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de)

\* \* \* \* \*

1. Auflage 2024

© 2024 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)  
[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0823-01  
ISBN 978-3-8120-0823-5

## Vorwort

Das Schulbuch „**KOMPETENZ im Einzelhandel 3**“ ist der dritte Teil unserer Buchreihe für die Ausbildungsberufe **Verkäuferin und Verkäufer** sowie **Kauf-frau/Kaufmann im Einzelhandel**.

Das Schulbuch konzentriert sich auf die Lernfelder (LF) des dritten Ausbildungs-jahres:

- Lernfeld 11:** Geschäftsprozesse erfolgsorientiert steuern
- Lernfeld 12:** Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden
- Lernfeld 13:** Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen
- Lernfeld 14:** Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln

Für die Auswahl der Inhalte sind neben dem Rahmenlehrplan der aktuelle Prü-fungskatalog für die IHK-Abschlussprüfung sowie die Ausbildungsverordnung maßgeblich.

Im Vordergrund unserer Reihe steht das Ziel, die Auszubildenden zu befähigen, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme **zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet** und **selbstständig** zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

Das Buch eignet sich ideal als **Informationspool** für die Bearbeitung von Lern-situationen und Übungen, zur systematischen Wiederholung und zur eigenver-antwortlichen Nachbearbeitung.

Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Hand-lungskompetenz** zu fördern. Das Schulbuch wird deshalb durch das „**Arbeits-heft – KOMPETENZ im Einzelhandel 3**“ (Merkur-Nr. 1823) ergänzt. Schulbuch und Arbeitsheft sind aufeinander abgestimmt. So wird im Schulbuch sowohl im Inhaltsverzeichnis als auch am Seitenrand durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen und Übungen aus dem Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Es ist daher ideal, wenn Lernbuch und Arbeitsheft gemeinsam im Unterricht eingesetzt wer-den.

Durch die **Verzahnung der Unterrichtsmaterialien** wird der Erwerb themen-übergreifender Kompetenzen und die Ausarbeitung der didaktischen Jahrespla-nung einerseits vereinfacht; durch die **relative Selbstständigkeit** der einzelnen Materialien wird andererseits der pädagogische und schulorganisatorische Frei-raum gewährleistet, der für die erfolgreiche Umsetzung des Rahmenlehrplans unseres Erachtens notwendig ist.

Die Verfasserinnen und der Verfasser wünschen Ihnen einen guten Lern- und Lehrerfolg!

Hagen, Solingen und Wangen im Frühjahr 2024

Die Verfasser/-innen



# Inhaltsverzeichnis



## Lernfeld 11

### Geschäftsprozesse erfolgsorientiert steuern

<b>1</b>	<b>Warenverkehr des Einzelhandelsbetriebs als Prozess erfassen</b> . . . . .	13	<b>Kapitel 1</b>
1.1	Wareneinkauf und Warenverkauf als Kernprozesse des Einzelhandels . . . . .	13	
1.1.1	Einzelhandelsbetrieb mit Buchführungspflicht . . . . .	13	
1.1.2	Einzelhandelsbetrieb ohne Buchführungspflicht . . . . .	16	
<b>2</b>	<b>Umsatzsteuer erläutern</b> . . . . .	17	<b>Kapitel 2</b>
2.1	Rechtliche Grundlagen der Umsatzsteuer . . . . .	17	
2.2	Wirkung der Umsatzsteuer für den Einzelhandelsbetrieb . . . . .	18	
2.3	Zahlungszeitpunkt der Umsatzsteuer . . . . .	20	
<b>3</b>	<b>Anschaffungskosten von Anlagegütern berechnen und die Abschreibungen ermitteln</b> . . . . .	22	<b>Kapitel 3</b>
3.1	Berechnung der Anschaffungskosten von Anlagegütern . . . . .	22	
3.2	Ermittlung der Wertminderung von Anlagegütern mithilfe von Abschreibungen . . . . .	23	
3.2.1	Ursachen der Abschreibung . . . . .	23	
3.2.2	Berechnung der Abschreibung nach der linearen Methode . . . . .	24	
3.2.3	Beginn der Abschreibung . . . . .	25	
3.2.4	Abschreibungsplan . . . . .	25	
3.2.5	Abschreibungskreislauf . . . . .	26	
3.2.6	Geringwertige Wirtschaftsgüter . . . . .	27	
<b>4</b>	<b>Kostenstruktur von Einzelhandelsbetrieben analysieren</b> . . . . .	31	
4.1	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	31	
4.2	Begriffe Kosten, Leistungen und die Berechnung des Erfolgs . . . . .	31	<b>Kapitel 4</b>
4.2.1	Kosten und die Abgrenzung zwischen Kosten und Aufwendungen . . . . .	31	
4.2.2	Leistungen und die Abgrenzung zwischen Leistungen und Erträgen . . . . .	33	
4.2.3	Berechnung des Erfolgs eines Einzelhandelsbetriebs . . . . .	33	
4.3	Zuordnung der Kosten zu den betrieblichen Teilbereichen (Kostenstellen) . . . . .	35	<b>Kapitel 5</b>
4.3.1	Einzel- und Gemeinkosten . . . . .	35	
4.3.2	Betriebsabrechnungsbogen . . . . .	35	
4.4	Zuordnung der Kosten auf die einzelnen Waren (Kostenträger) . . . . .	39	
4.4.1	Berechnung des Angebotspreises . . . . .	39	
4.4.2	Nachkalkulation . . . . .	39	
4.5	Maßnahmen zur Kostensenkung . . . . .	41	
4.5.1	Einzelwirtschaftliche Maßnahmen zur Kostensenkung . . . . .	41	
4.5.2	Externe Kosten . . . . .	43	
4.6	Deckungsbeitragsrechnung einsetzen, Verkaufspreise festlegen und das Sortiment optimieren . . . . .	45	<b>Kapitel 6</b>
4.6.1	Fixe und variable Kosten . . . . .	45	
4.6.2	Berechnung des Betriebsergebnisses . . . . .	46	
4.6.3	Bestimmung von Preisuntergrenzen . . . . .	48	
4.6.4	Optimierung des Sortiments . . . . .	49	
4.6.5	Mischkalkulation . . . . .	49	
4.7	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) . . . . .	50	
4.7.1	Grundlegendes . . . . .	50	
4.7.2	Beispiele für eine kurzfristige Erfolgsrechnung (Ausschnitt) . . . . .	51	
<b>5</b>	<b>Erfolgskennziffern nutzen</b> . . . . .	54	<b>Kapitel 7</b>
5.1	Rentabilität . . . . .	55	
5.2	Wirtschaftlichkeit . . . . .	56	
5.3	Produktivität . . . . .	57	



## Lernfeld 12 Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden

<u>Kapitel 1</u>	<b>1 Marketing als zentrale Aufgabe des Einzelhandelsbetriebs erschließen . . .</b>	<b>59</b>
	1.1 Marketing als Prinzip der Unternehmensführung . . . . .	59
	1.2 Marketingziele. . . . .	60
	<b>2 Marktforschung durchführen und auswerten . . . . .</b>	<b>61</b>
	2.1 Methoden der Marktforschung . . . . .	61
	2.1.1 Primärforschung . . . . .	61
	2.1.2 Sekundärforschung . . . . .	65
	2.2 Erkundung des Marktes (Marktanalyse) . . . . .	68
	2.2.1 Analyse der Kunden . . . . .	68
	2.2.2 Konkurrenzanalyse . . . . .	69
	2.2.3 Analyse der eigenen Marktstellung . . . . .	70
	2.2.4 Auswertung der Marktanalyse. . . . .	70
<u>Kapitel 2</u>	<b>3 Marketinginstrumente analysieren . . . . .</b>	<b>72</b>
	3.1 Sortimentspolitik. . . . .	72
	3.2 Preispolitik. . . . .	75
	3.3 Kommunikationspolitik. . . . .	76
	3.4 Servicepolitik . . . . .	78
	3.5 Verkaufsraumgestaltung. . . . .	79
<u>Kapitel 3</u>	<b>4 Marketingkonzept entwickeln (Marketingmix) . . . . .</b>	<b>80</b>
	4.1 Begriff Marketingmix . . . . .	80
	4.2 Beispiel für die Entwicklung eines Marketingkonzepts. . . . .	81
<u>Kapitel 4</u>	<b>5 Konzepte der Kundenbindung erläutern . . . . .</b>	<b>84</b>
	5.1 Customer-Relationship-Management (CRM). . . . .	84
	5.2 Instrumente der Kundenbindung. . . . .	85
	5.3 Beschwerdemanagement . . . . .	87
	<b>6 Wettbewerb mit stationärem Handel, Onlinehandel und Onlinemarketing darstellen und beurteilen. . . . .</b>	<b>89</b>
<u>Kapitel 5</u>	6.1 Onlinehandel. . . . .	89
	6.1.1 Begriff Onlinehandel und das veränderte Konsumverhalten der Kunden. . . . .	89
	6.1.2 Formen des Onlinehandels . . . . .	90
	6.1.3 Wechselwirkungen zwischen Onlinehandel und stationärem Handel. . . . .	92
	6.1.4 Vertriebskanäle im Onlinehandel. . . . .	94
	6.1.5 Auswerten von Besucherbewegungen . . . . .	95
<u>Kapitel 6</u>	6.2 Onlinemarketing . . . . .	96
	6.2.1 Begriff und Instrumente des Onlinemarketings . . . . .	96
	6.2.2 E-Mail-Marketing . . . . .	96
	6.2.3 Display-Marketing. . . . .	99
	6.2.4 Affiliate-Marketing . . . . .	101
	6.2.5 Social-Media-Marketing (SMM) . . . . .	102
	6.2.6 Suchmaschinenmarketing . . . . .	103



**Lernfeld 13 Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen**

<b>1</b>	<b>Aufgaben der Personalwirtschaft darstellen</b> . . . . .	108	
<b>2</b>	<b>Personalbedarf planen</b> . . . . .	109	<u>Kapitel 1</u>
2.1	Personalanalyse . . . . .	109	
2.2	Quantitative Personalbedarfsplanung . . . . .	110	
2.3	Qualitative Personalbedarfsplanung . . . . .	111	
<b>3</b>	<b>Arbeitsverhältnisse abschließen</b> . . . . .	113	<u>Kapitel 2</u>
3.1	Stellenbeschreibung . . . . .	113	
3.2	Personalbeschaffungswege . . . . .	114	
3.2.1	Interne Personalbeschaffung . . . . .	114	
3.2.2	Externe Personalbeschaffung . . . . .	114	
3.2.3	Interne und externe Personalbeschaffung im Vergleich . . . . .	115	
3.3	Stellenausschreibung . . . . .	116	
3.4	Personalauswahl . . . . .	118	
3.4.1	Bewerbung . . . . .	118	
	3.4.1.1 Schriftliche Bewerbung per Post . . . . .	118	
	3.4.1.2 E-Mail-Bewerbung . . . . .	120	
	3.4.1.3 Online-Bewerbung . . . . .	122	
3.4.2	Bewerbungsgespräch . . . . .	123	
3.4.3	Auswahlentscheidung und Zusage an den Bewerber . . . . .	123	
3.5	Unbefristete und befristete Arbeitsverträge . . . . .	124	<u>Kapitel 3</u>
3.5.1	Rechtliche Voraussetzungen zum Abschluss eines Arbeitsvertrags . . . . .	124	
3.5.2	Unbefristeter Arbeitsvertrag . . . . .	124	
3.5.3	Befristeter Arbeitsvertrag . . . . .	127	
<b>4</b>	<b>Arbeitsverhältnisse betreuen</b> . . . . .	129	<u>Kapitel 4</u>
4.1	Personaleinsatzplan . . . . .	129	
4.2	Personalentwicklung . . . . .	131	
4.2.1	Begriff und Aufgaben der Personalentwicklung . . . . .	131	
4.2.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung . . . . .	132	
4.3	Mitarbeitermotivation . . . . .	133	
4.4	Grundlagen der Gesprächsführung . . . . .	135	
4.4.1	Elemente eines Gesprächs . . . . .	135	
4.4.2	Gesprächssituation einschätzen . . . . .	136	
4.4.3	Stellung beziehen . . . . .	136	
4.4.4	Gesprächsverlauf strukturieren . . . . .	138	
4.5	Umgang mit betrieblichen Konflikten . . . . .	138	
4.6	Erstellen von Entgeltabrechnungen . . . . .	141	<u>Kapitel 5</u>
4.6.1	Personalkosten . . . . .	141	
4.6.2	Stufen der Lohn- und Gehaltsabrechnung . . . . .	142	
4.6.3	Berechnung der Lohnsteuer, des Solidaritätszuschlags und der Kirchensteuer . . . . .	142	
4.6.4	Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge . . . . .	145	
4.6.5	Beispiel für eine Gehaltsabrechnung . . . . .	147	
4.7	Betrieblicher Datenschutz . . . . .	148	
<b>5</b>	<b>Arbeitsverhältnisse beenden</b> . . . . .	151	<u>Kapitel 6</u>
5.1	Gründe für Personalfreisetzen . . . . .	151	
5.2	Kündigung . . . . .	151	
5.2.1	Ordentliche Kündigung . . . . .	151	
5.2.2	Außerordentliche Kündigung . . . . .	152	
5.2.3	Anhörung des Betriebsrats . . . . .	152	
5.2.4	Kündigungsschutz . . . . .	153	
5.2.5	Kündigungsschutzklage . . . . .	154	
5.3	Ausstellen eines Arbeitszeugnisses . . . . .	154	
5.4	Entlassung abwickeln . . . . .	156	



## Lernfeld 14 Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln

<u>Kapitel 1</u>	<b>1 Rechtliche Grundlagen von Unternehmen ermitteln</b> . . . . .	158
	1.1 Kaufmann . . . . .	158
	1.2 Firma . . . . .	159
	1.3 Handelsregister. . . . .	160
	<b>2 Leitungskompetenzen erkunden und erarbeiten</b> . . . . .	161
	2.1 Handlungsvollmacht. . . . .	162
	2.2 Prokura . . . . .	163
	<b>3 Verschiedene Rechtsformen darstellen und beurteilen</b> . . . . .	165
	3.1 Private und berufliche Chancen, Risiken und Motive einer hauptberuflichen Selbstständigkeit . . . . .	165
	3.1.1 Besondere Anforderungen an eine Unternehmerpersönlichkeit . . . . .	165
	3.1.2 Private und berufliche Chancen und Risiken der hauptberuflichen Selbstständigkeit . . . . .	166
	3.1.3 Motive einer hauptberuflichen Selbstständigkeit . . . . .	167
	3.2 Beispiel einer Unternehmensgründung. . . . .	168
	3.2.1 Geschäftsidee entwickeln. . . . .	169
	3.2.2 Sachliche Voraussetzungen . . . . .	170
	3.2.3 Rechtliche Grundlagen . . . . .	174
<u>Kapitel 2</u>	3.3 Rechtsformen im Überblick . . . . .	177
	3.4 Einzelunternehmung . . . . .	177
	3.5 Offene Handelsgesellschaft (OHG) . . . . .	178
	3.5.1 Begriff, Firma. . . . .	178
	3.5.2 Unternehmensmerkmale . . . . .	179
	3.6 Kommanditgesellschaft (KG) . . . . .	182
	3.6.1 Begriff, Gründung und Firma . . . . .	182
	3.6.2 Pflichten und Rechte der Komplementäre . . . . .	182
	3.6.3 Pflichten und Rechte der Kommanditisten . . . . .	182
	3.7 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) . . . . .	184
	3.7.1 Begriff, Firma. . . . .	184
	3.7.2 Unternehmensmerkmale . . . . .	184
	3.7.3 Unternehmergesellschaft (UG) . . . . .	186
	3.8 Genossenschaft . . . . .	187
	3.8.1 Begriff, Firma. . . . .	187
	3.8.2 Unternehmensmerkmale . . . . .	187
	<b>4 Franchising als ein Vertriebssystem erläutern</b> . . . . .	192
<u>Kapitel 3</u>	<b>5 Möglichkeiten der Finanzierung auswählen</b> . . . . .	193
	5.1 Notwendigkeit der Finanzierung . . . . .	193
	5.2 Eigenfinanzierung. . . . .	195
	5.3 Selbstfinanzierung . . . . .	196
	5.4 Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung) . . . . .	196
	5.4.1 Begriff Fremdfinanzierung . . . . .	196
	5.4.2 Bankdarlehen . . . . .	197
	5.4.3 Kontokorrentkredit . . . . .	199
	5.4.4 Ratenkredit . . . . .	200
	5.4.5 Lieferantenkredit. . . . .	201
<u>Kapitel 4</u>	5.4.6 Leasing . . . . .	202
	5.4.7 Factoring . . . . .	204
<u>Kapitel 5</u>	<b>6 Kreditsicherheiten beschreiben und beurteilen</b> . . . . .	208
	6.1 Bürgschaft. . . . .	208
	6.2 Eigentumsvorbehalt . . . . .	209
	6.3 Sicherungsübereignung. . . . .	210

<b>7</b>	<b>Liquidität sichern, Zahlungseingang überwachen und Maßnahmen beim Zahlungsverzug ergreifen</b> . . . . .	211	Kapitel 6
7.1	Notwendigkeit, Zahlungstermine zu überwachen . . . . .	211	
7.2	Zahlungsverzug . . . . .	211	
7.2.1	Eintritt des Zahlungsverzugs . . . . .	211	
7.2.2	Rechte des Verkäufers (Einzelhandelsbetriebs) . . . . .	214	
7.3	Maßnahmen beim Zahlungsverzug ergreifen . . . . .	215	
7.3.1	Kaufmännisches (außergerichtliches) Mahnverfahren . . . . .	215	
7.3.2	Gerichtliches Mahnverfahren (Mahnbescheid) . . . . .	217	
<b>8</b>	<b>Unternehmenskrisen</b> . . . . .	220	
8.1	Gründe für Zahlungsschwierigkeiten eines Einzelhandelsbetriebs . . . . .	220	
8.2	Sanierung . . . . .	220	
8.3	Unternehmensinsolvenz . . . . .	222	
8.3.1	Eröffnung und Wirkung des Insolvenzverfahrens . . . . .	222	
8.3.2	Durchführung des Insolvenzverfahrens . . . . .	223	
8.4	Verbraucherinsolvenz (Privatinsolvenz) . . . . .	225	



**Extra-Tour: Kaufmännische Zinsrechnung**

<b>1</b>	<b>Einführung in die Zinsrechnung</b> . . . . .	230
<b>2</b>	<b>Berechnung der Jahres-, Monats- und Tageszinsen</b> . . . . .	230
2.1	Berechnung der Jahreszinsen . . . . .	230
2.2	Berechnung der Monatszinsen . . . . .	231
2.3	Berechnung der Tageszinsen . . . . .	232
<b>3</b>	<b>Berechnung der Größen Kapital, Zinssatz und Zeit</b> . . . . .	234
3.1	Berechnung des Kapitals . . . . .	234
3.2	Berechnung des Zinssatzes . . . . .	234
3.3	Berechnung der Zeit . . . . .	235
	Glossar . . . . .	237
	Stichwortverzeichnis . . . . .	238
	Bilderverzeichnis . . . . .	240