FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Lösungen zu

Schwerpunkt Einzelhandel

Situation – Aktion – Kompetenztraining

Schuljahr 3

2. Auflage

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

Europa-Nr.: 98184

Verfasser
Joachim **Beck** (†)
Steffen **Berner**

2. Auflage 2015
Druck 5 4 3 2 1
Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-9632-6

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

© 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
http://www.europa-lehrmittel.de

Satz: Meis Grafik, 59469 Ense; Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt
Coverfoto: © photocreo – Fotolia.com

Inhalt

	Seite
Schwerpunkt Betriebswirtschaft	
Lernfeld 8: Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden	**4 – 13**
Lernfeld 9: Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen	**14 – 24**
Lernfeld 10: Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln	**25 – 33**
Schwerpunkt Steuerung und Kontrolle	
Lernfeld 14: Einzelhandelsprozesse auswerten und steuern	**34 – 51**
Schwerpunkt Gesamtwirtschaft (Kompetenzbereich WiSo)	
Wirtschaftspolitische Einflüsse	**52 – 60**

Hinweis: Die Seitenangabe vor der Kapitelüberschrift verweist auf die Seite im Arbeitsheft.

Wir Autoren wünschen Ihnen eine erfolgreiche Arbeit mit dem Einsatz des Arbeitsheftes in Ihrem Unterricht. Bitte berücksichtigen Sie, dass in vielen Fällen die Lösungen bzw. Lösungsvorschläge exemplarisch zu verstehen sind und dass dadurch Kreativität und Einfallsreichtum Ihrer Schülerinnen und Schüler nicht eingeschränkt werden sollen.

Bei mehreren Aufgaben finden Sie den Hinweis „schülerindividuelle“ oder „schülerabhängige“ Lösung. In solchen Fällen scheint es uns nicht möglich, das zu erwartende Handeln der Schülerinnen und Schüler als „Lösung“ zu beschreiben. Dabei sollten Leistungen, die sich durch eigenständige Ideen und kreative Ansätze auszeichnen, besonders positiv bewertet werden.

Schwerpunkt Einzelhandel setzt die Intention des Lehrplanes für die Fachstufen konsequent um: **Handlungs- und prozessorientierte** Elemente finden sich in nahezu allen Eingangssituationen und den Aufgabenstellungen im Aktionsteil des Schulbuches und in diesem Arbeitsheft, die in erheblichem Umfang **projektorientiert** gestaltet wurden.

Schwerpunkt Einzelhandel ermöglicht einen Unterricht, wie es das Lernfeldkonzept vorsieht. Die Konkretisierung der Lernfelder für den Unterricht durch die Gestaltung von **Lernsituationen** wird durch den ausführlichen und umfangreichen Informationsteil im Schulbuch erleichtert und unterstützt.

Wir freuen uns auf eine positive Aufnahme dieses Arbeitsheftes, aber auch auf Hinweise, die zu seiner Verbesserung führen. Ihre Anregungen und Stellungnahmen sind uns sehr willkommen. Bitte senden Sie diese an lektorat@europa-lehrmittel.de.

Für die Autoren
Steffen Berner

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 5 8.1 Marketingaktionen Marketinginstrumenten zuordnen

Aufgaben

1. Untersuchen Sie die 24 Maßnahmen des Einrichtungshauses COMFORT (Arbeitsheft S. 17) und ordnen Sie diese dem jeweiligen Marketingbereich zu.

2. Tragen Sie die Lösungsbuchstaben der Reihe nach in die entsprechenden Felder untereinander ein.

3. Lesen Sie die eingetragenen Buchstaben jeweils von oben nach unten. Wenn Sie alle Maßnahmen richtig zugeordnet haben, ergibt sich das Lösungswort. Es handelt sich um ein Wort ohne Buchstabenwiederholung (Panagramm) und es ist ein Kunstwort ohne reale Bedeutung.

© thingamajiggs – Fotolia.com

1. – 3.

PLATZ	PRODUKT	PREIS	PROMOTION	PERSONAL
STANDORT	SORTIMENT	PREIS	WERBUNG	
h	*z*	*k*	*a*	*u*
e	*ö*	*s*	*b*	*n*
	l	*t*	*d*	*g*
			VERKAUFS-FÖRDERUNG	
			ä	
BETRIEBSFORM	SERVICE	KONDITIONEN	*m*	
i	*r*	*o*		
	ü	*ß*	PUBLIC RELATIONS	
	c		*p*	
			f	

Das Lösungswort lautet:

Seite 7 8.2 Marketing-Mix-Puzzle

Aufgaben

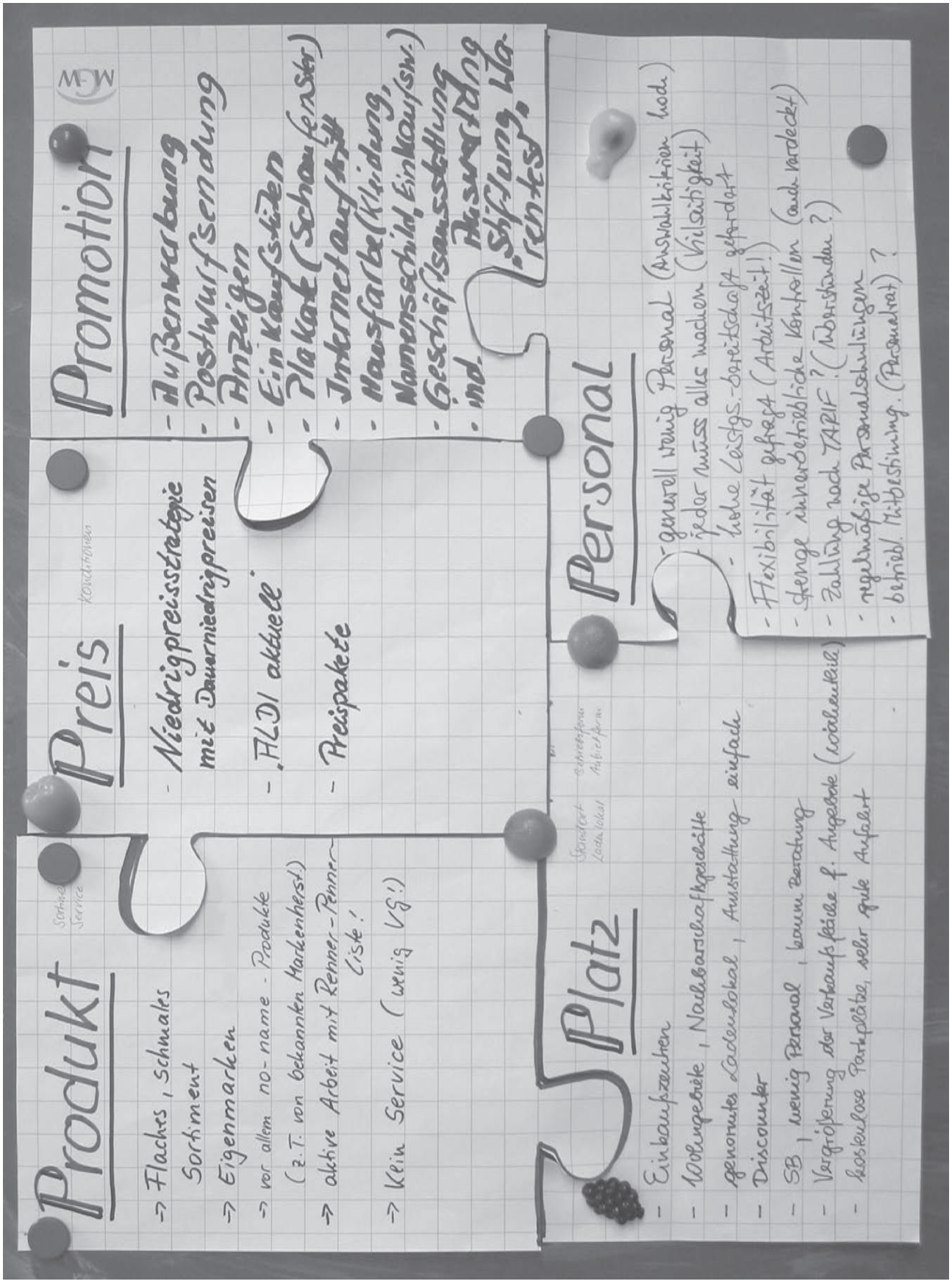
A – C. vgl. Mind Map (am Beispiel ALDI) auf der nächsten Seite!

D. *Zielgruppe: Konsumenten mit niedrigem und mittlerem Einkommen, die Lebensmittel zu Niedrigpreisen kaufen wollen oder bei den aktuellen Zusatzsortimenten ein „Schnäppchen" suchen.*

Marketingziel: Im Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit soll ALDI als der preiswerteste Anbieter von Lebensmitteln und aktuellen Zusatzsortimenten verankert werden.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

A – C. Beispiel ALDI



Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 8 8.3 Fragebogen-Pretest

Pretest = Ein Testinstrument (z. B. ein Fragebogen) wird vor dem Einsatz bei einer kleinen Versuchsgruppe probeweise eingesetzt, um evtl. vorhandene Mängel zu erkennen und abzustellen.

Situation

Der Inhaber des Einrichtungshauses COMFORT, Herr Breuer, möchte herausfinden,
- wie die Kunden diese Einkaufsmöglichkeit einschätzen (Image),
- ob sie mit der Leistung und dem Verhalten des Personals zufrieden sind,
- wie der neu eingeführte Teppichreinigungs- und -pflegedienst beurteilt wird,
- was die Kunden am Service möglicherweise vermissen.

Aufgaben

1. Entwerfen Sie in Dreier-Gruppen einen Fragebogen, der

a) den Vorgaben von Herrn Breuer entspricht und somit dem Ziel der Befragung gerecht wird,

b) in klarer und einfacher Sprache formuliert ist, sodass ihn alle Kunden verstehen können,

c) übersichtlich gestaltet ist, sodass er von den Kunden akzeptiert und beantwortet wird,

d) klare oder eindeutige Antwortmöglichkeiten vorsieht, sodass die Auswertung erleichtert wird.

2. Kopieren Sie 15 Testexemplare des Fragebogens und lassen Sie diese in der Klasse oder Lerngruppe ausfüllen. Erbitten Sie auch Kommentare auf der Rückseite, ob der Fragebogen gut auszufüllen war.

3. Werten Sie die Antworten aus und stellen Sie fest, ob die einzelnen Fragen und Antwortmöglichkeiten für die Befragung geeignet sind. Werten Sie dazu auch die Kommentare auf der Rückseite aus.

4. Verbessern Sie Ihren Fragebogen und geben Sie die Endfassung bei Ihrer Lehrerin/Ihrem Lehrer ab.

Bei guten Ergebnissen hinsichtlich der Konzeption der Fragebögen lässt sich diese Übung ausweiten als praktisches Projekt, das gemeinsam mit einem Einzelhandelsunternehmen vor Ort durchgeführt wird. Eine entsprechende Pressearbeit bietet sich an: „Berufsschüler befragen XYZ-Kunden. Auswertung wird der Geschäftsleitung vorgestellt!“

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 9

8.4 Statistisches Material in verwertbare Aussagen übersetzen

Aufgaben

Auswertung zu	Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen?	Wie kann ich die Erkenntnisse erklären/deuten?	Handlungsempfehlungen
Zeit	*Die Anzahl der Reklamationen hat innerhalb der verschiedenen Jahre nur leicht geschwankt.* *In den Quartalen I und IV lagen die Reklamationen deutlich höher als in den Quartalen II und III.*	*Die Reklamations- bzw. Beschwerdebereitschaft der Kunden ist relativ konstant.* *In den kalten und dunklen Jahreszeiten sind die Kunden länger zu Hause und beschäftigen sich mehr mit dem Einkauf und dem Gebrauch von Haushaltsgeräten.*	*keine* *Evtl. Werbemaßnahmen oder Serviceoffensiven zu bestimmten Anlässen im Winter.*
Ware	*Die Reklamationen betr. Waren haben konstant abgenommen.*	*Die Qualität der Waren wurde durch die Hersteller ständig verbessert (vielleicht haben auch die Qualitätsansprüche der Kunden abgenommen).*	*Evtl. in der Werbung herausstellen.*
Service	*Die Reklamationen betr. Service haben nur leicht geschwankt.*	*Die Servicequalität hat sich kaum verändert bzw. die Kunden haben keine Veränderungen festgestellt.*	*keine*
Verkäuferverhalten	*Die Beschwerden zum Verkäuferverhalten haben durchgehend zugenommen.*	*Das Verkäuferverhalten hat sich stetig verschlechtert und/oder die Kunden sind zunehmend kritischer gegenüber dem Personal eingestellt.*	*Handlungsbedarf dringend! Schulungen für das Personal, Anreize für kundenfreundliches Verhalten schaffen, Freundlichkeitsoffensiven*

Seite 11 8.5 Pro und Contra „Gläserner Kunde“

Aufgabe

Lösung je nach Rollenspielern und Situationsbezug

Seite 12 8.6 Brainwriting zur Kundenbindung

Aufgaben

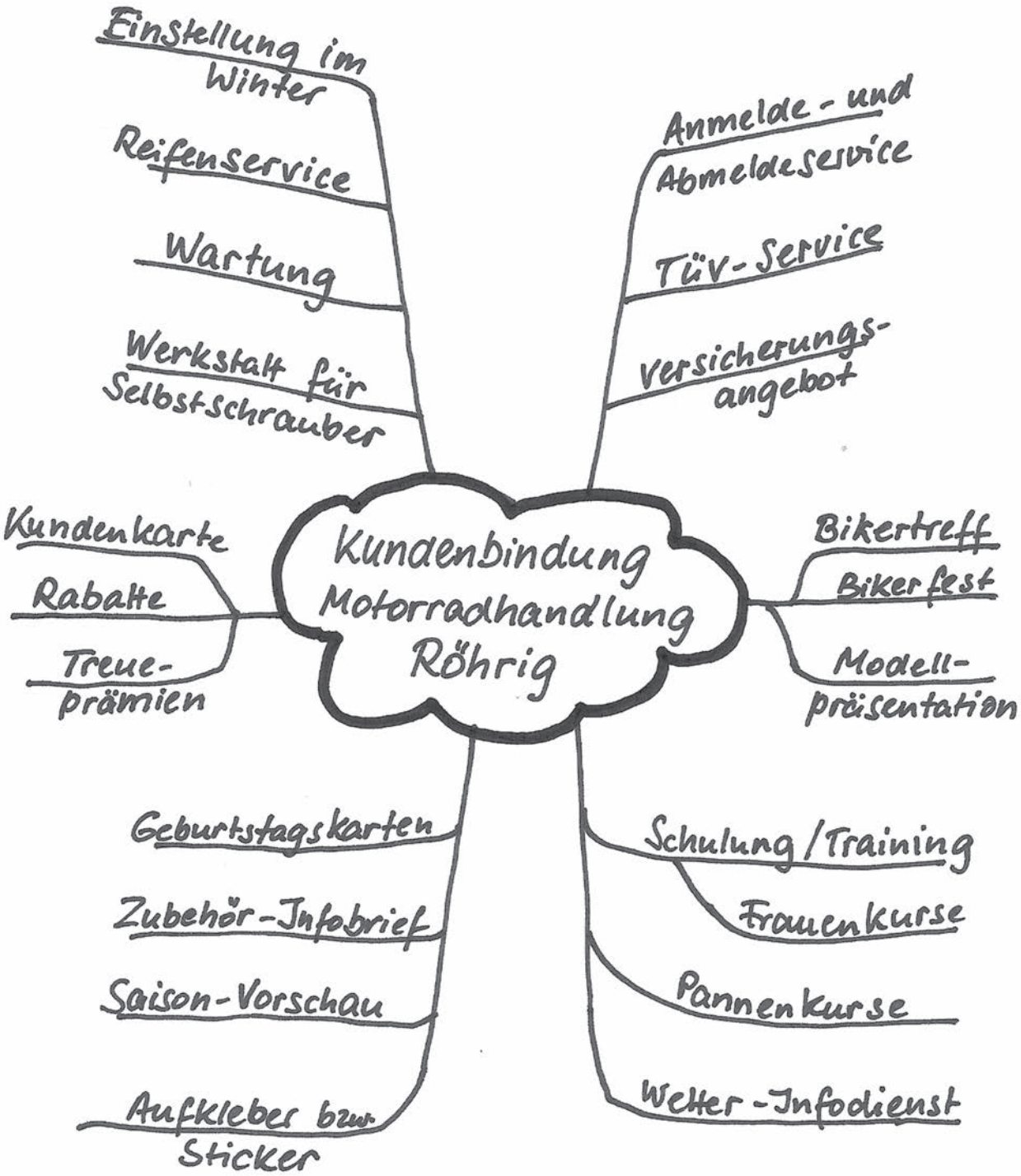
Was kann ○ das Küchenstudio Stern ○ der Golfstore Handicap
✗ die Motorradhandlung Röhrig ○ das Klavierhaus Lang-Bach
tun, um **die Kunden längerfristig an das Geschäft zu binden**?

1./2.

Person	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1	*Pannenkurse einrichten*	*Anmeldeservice bieten*	*Werkstatt für Selbstschrauber öffnen*
2	*Kurse für Frauen anbieten.*	*Einstell-, Wartungs- und An-/Abmeldeservice einrichten*	*Bikertreff einrichten*
3	*Kursteilnahme zum Geburtstag schenken (Gutschein)*	*Aufkleber „Mein Bike wird von Röhrig gepflegt!“*	*Biker-News per E-Mail versenden!*
4	*Fete für Biker und Biker-Bräute!*	*Werbespruch „An mein Bike lass ich nur Röhrig ran!“*	*Auf die Höhepunkte der neuen Saison hinweisen*
5	*Kundenkarten ausgeben*	*Rabatt oder Prämie für Vermittlung von neuen Kunden*	*Produzenten zur Präsentation ihrer neuen Modelle einladen*

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

3./4. Mindmap für Beispiel Motorradhandlung Röhrig



Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 14 8.7 TV-Shopping is starring you! – Verkaufssendung drehen

Aufgaben

1. Bilden Sie Vierer-Gruppen. Jede Gruppe hat die Aufgabe, eine TV-Verkaufssendung (max. 5 Minuten) für eine Ware zu gestalten und aufzunehmen.

2. Entscheiden Sie in der Gruppe, welche Ware angeboten werden soll.

3. Legen Sie die Rollenverteilung in der Gruppe fest:
- Schauspieler (Moderator/Verkäufer)
- Schauspielerin (Moderatorin/Verkäuferin)
- Kameramann/-frau
- Regie

4. Erstellen Sie ein Drehbuch (nach der Vorlage auf der folgenden Seite).

5. Üben Sie das Anbieten und Vorführen der Ware vor der Kamera. Verbessern Sie Ihr Konzept.

6. Zeichnen Sie die Endfassung auf.

Eine Unterstützung ist je nach Vorkenntnissen und Zusammensetzung der Gruppen erforderlich.

7. Schauen Sie sich die Verkaufssendungen an und bewerten Sie diese gemeinsam nach folgendem Schema:

	sehr deutlich **4 Punkte**	deutlich **3 Punkte**	etwas **2 Punkte**	gering **1 Punkt**
Die Vorteile der Ware wurden herausgestellt,				
Die Anbieter haben überzeugend gewirkt.				
Die Sprache war klar und gut zu verstehen.				
Die Sendung war optisch gut gestaltet.				

a) Die Wertung wird jeweils von allen (außer den Beteiligten) vorgenommen.

b) Bewertungen mit einem oder zwei Punkten sollen kurz begründet werden.

c) Die Begründungen sind sachbezogen. (Also: „Der Moderator hat sich sehr unruhig bewegt, das hat auf mich nervös gewirkt!“ und nicht: „Du hast wie ein Affe vor der Kamera herumgehampelt!“)

8. Erstellen Sie zum Abschluss gemeinsam eine Wandzeitung zu den Fragen:

Was sind die Stärken des TV-Shopping? **Wo ist der Ladenhandel besser aufgestellt?**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 16 8.8 Waren für Multi-Channel-Retailing

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Situation

Die Merkur Warenhaus AG vertreibt ein breites Warensortiment in 67 Filialen. Da der Umsatz in den letzten Jahren stagniert, wird von der Geschäftsleistung geprüft, ob die Merkur Warenhaus AG auch andere Vertriebskanäle nutzen sollte.

Aufgaben

Sie erhalten den Auftrag, die Eignung verschiedener Waren exemplarisch zu überprüfen:

1. Kann diese Ware über den jeweiligen Vertriebskanal angeboten werden?
2. Wie muss sie beschaffen sein oder hergerichtet werden (hinsichtlich Wert/Preis, Verpackung, Handling, Haltbarkeit usw.), damit sie für diesen Vertriebskanal geeignet ist?

Wählen Sie aus der folgenden Liste zwei Waren aus, beantworten Sie die Fragen in Einzel- oder Partnerarbeit und vergleichen Sie die Ergebnisse.

Perlenkette, Porzellan-Service, Schinken, Allwetterjacke, Lexikon, Autoreifen, Kleiderschrank, Schachtel mit Reißzwecken, Musikanlage, PC-Programm, Soft-Eis, Sack Kartoffeln

Beispiele:

A. Die Ware *Perlenkette* ist für diesen Kanal geeignet:

Vertriebskanal	nein	ja	ja, mit folgenden Anforderungen
Verkauf im Ladenlokal			*Vitrine zur Warenpräsentation, aber gesichert (Diebstahl)*
Versand nach Katalog		*X*	
Verkaufsstand z. B. auf Markt	*X*		
Verkauf über Internet (B2C)			*Wahrscheinlich nur durch bekannte Anbieter (Vertrauen).*
Verkauf über TV-Sendung		*X*	

B. Die Ware *Schachtel Reißzwecken* ist für diesen Kanal geeignet:

Vertriebskanal	nein	ja	ja, mit folgenden Anforderungen
Verkauf im Ladenlokal		*X*	
Versand nach Katalog			*Bei Mindestabnahme von einem Gebinde (12 Packungen)*
Verkaufsstand z. B. auf Markt		*X*	
Verkauf über Internet (B2C)	*X*		
Verkauf über TV-Sendung	*X*		

Seite 17 8.9 Sicher im Netz surfen und kaufen

Aufgaben

Auf der Folgeseite finden Sie Verbrauchertipps der Homepage des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (www.bsi-fuer-buerger.de/einkaufen/index.htm).

Bearbeiten Sie in Partnerarbeit dazu folgende Aufgaben:

1. Besuchen Sie die Homepage des BSI und überprüfen Sie, ob die gedruckte Fassung noch aktuell ist oder ob der Text auf der Homepage bereits überarbeitet wurde.
2. Drucken Sie veränderte oder ergänzte Punkte aus.
3. Klären Sie gemeinsam die Fachbegriffe, Fremdwörter und Abkürzungen. Die Erläuterung der unterstrichenen Begriffe finden Sie durch Anklicken des Wortes. Die Erklärung der übrigen Begriffe können Sie über eine Suchmaschine (z. B. „Google") oder ein Nachschlagewerk (z. B. „Wikipedia") finden.
4. Stellen Sie fest, ob Sie selbst schon Erfahrungen mit Versuchen haben, die als Angriff auf Ihre Datensicherheit anzusehen sind (z. B. E-Mails von Phishern mit dem Logo der Volksbanken oder Sparkassen).
5. Gehen Sie die Tipps gemeinsam in der Klasse/Lerngruppe durch und überprüfen Sie, ob Sie diese Tipps bei Ihrer Arbeit oder privat berücksichtigen.

Lösungen: Folgeseite!

Zusatzaufgabe

Angriffe auf Datenbestände werden häufig mit dem Begriff des „Trojanischen Pferdes" umschrieben.

Suchen Sie selbstständig nach der Geschichte des Trojanischen Pferdes und notieren Sie, aus welcher Zeit sie stammt, wer sie aufgeschrieben hat und um welchen Sachverhalt es dabei ging.

*In der griechischen Mythologie war das **Trojanische Pferd** eine Kriegslist, mit deren Hilfe die Griechen den Trojanischen Krieg gewannen. Nach Homers Beschreibung in der „Odyssee" bauten die Griechen auf Vorschlag des Odysseus ein großes Holzpferd, in dessen Inneren sich griechische Soldaten versteckten. Nachdem die Armee, die Troja belagerte, den Abzug vorgetäuscht hatte, holten die Trojaner das Pferd trotz Warnung des Laokoon in die Stadt, da sie es für ein Abschiedsgeschenk der Griechen hielten, das sprichwörtliche Danaergeschenk („Ich fürchte die Danaer, auch wenn sie Geschenke bringen"). In der Nacht krochen die Soldaten aus dem Bauch des Pferdes und öffneten die Stadttore. Die Griechen, die in der Nacht zurückgekehrt waren, drangen in die Stadt ein und zerstörten diese.*

Im griechischen Altertum wurde die Überlieferung als geschichtlicher Bericht verstanden. Der Krieg, so er denn stattgefunden hat, wird heute auf das 12. oder 13. Jahrhundert v. Chr. datiert.

***Homer** ist der erste griechische Dichter, dessen Name überliefert wurde. Er lebte vermutlich im 8. Jahrhundert v. Chr. (oder später) in Kleinasien. Während die einen von einer Entstehungszeit der Epen („Odyssee" und „Ilias") von ca. 850–800 v. Chr. ausgehen, nehmen andere einen etwa hundert Jahre jüngeren Zeitpunkt (ca. 750–700 v. Chr.) dafür an.*

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Verbrauchertipps

1. **Informieren Sie sich über Ihren Geschäftspartner!**
   Bevor Sie in einem Online-Shop einkaufen, sollten Sie genau überprüfen, ob es sich dabei auch um einen seriösen Anbieter handelt. Lesen Sie also immer die auf jeder guten Website enthaltenen Hintergrundinformationen zum betreffenden Unternehmen und die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB). Prüfen Sie auch, ob neben den elektronischen Kontaktdaten auch Adresse und Telefonnummern angegeben sind.
2. **Achten Sie darauf, dass Ihre Daten verschlüsselt übertragen werden!**
   Stimmen Sie einer Übertragung von Kontonummern oder Passwörtern im Internet nur dann zu, wenn der Anbieter die Daten verschlüsselt. Das erkennen Sie bereits am „https" in der Internetadresse (siehe auch http://www.bsi-fuer-buerger.de/browser/02_05a.htm). Oft erscheinen auch ein Sicherheitsschloss oder ein Schlüssel als Symbole in der Statusleiste.
3. **Sichern Sie Ihre Daten!**
   Stellen Sie sicher, dass Ihre Daten bei technischen Schäden auf Ihrem PC nicht verloren gehen. Insbesondere Informationen rund um Finanzen sollten Sie nicht nur auf der Festplatte Ihres PC, sondern auch auf anderen Speichermedien sichern. Sie können diese Daten beispielsweise auf CD's oder DVD's brennen, auf einem USB-Stick oder auf einer externen Festplatte zusätzlich speichern (siehe Kapitel Datensicherung). Es ist sinnvoll, Bestellungen bzw. Rechnungen auch auszudrucken und aufzubewahren.
4. **Bewahren Sie Zugangscodes sicher auf!**
   Die verschiedenen Zugangsdaten wie Passwörter, PIN, TAN oder Chipkarten sollen Sie keinesfalls auf Ihrem Rechner abspeichern. Dort könnten Sie von Eindringlingen aufgespürt und dann missbräuchlich verwendet werden. Wenn Sie Zugangsdaten auf Papier notieren, so bewahren Sie diese Informationen an einem sicheren Ort auf. Zugangsdaten, die aus zwei Elementen bestehen (wie etwa Passwörter und PINs), sollten Sie niemals gemeinsam aufbewahren.
5. **Verzichten Sie auf das Ausführen „aktiver Inhalte"!**
   Beim Surfen im Internet sollten Sie Ihren Browser generell so einstellen, dass „aktive Inhalte" wie JavaScript oder ActiveX nicht automatisch ausgeführt werden. Diese können nämlich Sicherheitsprobleme mit sich bringen. Seriöse Onlineshops sollten daher immer auch dann genutzt werden können, wenn die Ausführung solcher aktiver Inhalte nicht gewünscht ist. So sollte etwa die Möglichkeit bestehen, auf Produktpräsentationen mit Java zu verzichten (siehe Aktive Inhalte).
6. **Schützen Sie sich vor Internet-Schädlingen!**
   Beim Surfen im Internet wird generell empfohlen, eine Firewall und Virenschutzprogramme zu verwenden. Dies gilt natürlich auch für den Online-Einkauf, bei dem sonst schnell Viren, Trojanische Pferde oder Spionagesoftware auf Ihren PC gelangen können.
7. **Prüfen Sie, ob alternative Bestellmöglichkeiten existieren!**
   Ein guter Online-Shop bietet auch die Möglichkeit, Waren telefonisch oder per Fax zu bestellen. So können Sie den Weg über das Internet umgehen, wenn er Ihnen nicht sicher erscheint.
8. **Warnung vor Phishern!**
   Seien Sie vorsichtig, wenn Sie E-Mails erhalten, in denen Sie zur Aktualisierung Ihrer Kundendaten aufgefordert werden. Sogenannte Phisher versuchen auf diese Weise, Sie auf gefälschte Seiten von Unternehmen, etwa Banken, zu locken und Ihnen persönliche Informationen zu entlocken. Wenn Sie die Website von Geschäftspartnern besuchen wollen, dann geben Sie die Internetadresse am besten jedes Mal wieder ein – dadurch können Sie vermeiden, dass Sie von Betrügern auf gefälschte Seiten gelockt werden.

Profiling: Der gläserne Kunde

Wer im Internet surft, hinterlässt Spuren. Durch den Einsatz von Cookies und Data-Mining kann ein genaues Bild darüber gewonnen werden, welche Seiten von welchen Nutzern besucht werden. So können klare Profile von Internetsurfern erstellt werden. Das kann durchaus positive Auswirkungen für Sie haben – wenn Sie etwa nach dem Login auf der Seite eines Webshops schon mit geeigneten Produktangeboten begrüßt werden. Allerdings kann Profiling auch unseriös eingesetzt werden. So verbreitet sich etwa Spyware, also Spionage-Software, die detaillierte Infos über PC-Nutzer erschnüffelt, rasant im Internet. Wie man sich dagegen schützen kann, erfahren Sie im Kapitel Spyware.

Die hervorgehobenen Begriffe sollten lt. Aufgabe 3 geklärt werden.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 19 9.1 Personalbedarf planen

Aufgaben

Auftrag I

Bedarf 2018	25 neu im Haus ausgebildete Mitarbeiter
• Abbruchquote während der Ausbildungszeit:	20 %
• Keine Übernahme von Auszubildenden:	3 Auszubildende
• Prüfung bei der IHK nicht bestanden:	15 %
• Wechsel auf eigenen Wunsch in ein anderes Unternehmen:	20 %
• **Bedarf an Auszubildenden für 2015**	***62 Auszubildende*** 25 + 3 = 28; 28 : 0,45 ~ 62

Auftrag II

Umsatzverlauf: Der zweithöchste Umsatz wird zwischen 8 und 11 Uhr erzielt. Dann sinkt der Umsatz, um zwischen 17 und 20 Uhr stark anzusteigen. Danach sinkt er um fast 75 %.

Kundenzahl: Im Gegensatz zum Umsatz steigt die Kundenzahl kontinuierlich, um zwischen 20 und 23 Uhr stark abzunehmen.

Personal: Das meiste Personal wird zwischen 8 und 11 Uhr eingesetzt. Dann erfolgt eine leichte Reduzierung. Eine moderate Personalaufstockung erfolgt zwischen 17 und 20 Uhr. Danach kommt es zu einer erheblichen Reduzierung.

Zusammenhängende Betrachtung: Der durchschnittliche Einkaufsbetrag der Kunden sinkt im Lauf des Tages. In den Morgenstunden ist der durchschnittliche Einkaufsbetrag am höchsten. Daraus ist zu schließen, dass in den ersten 2 Stunden besonders „attraktive" Kunden (wahrscheinlich Hausfrauen) die Abteilung aufsuchen. Besonders ab 14 Uhr ist das Verhältnis „Kunde" zu „Umsatz" unbefriedigend. Hier könnten verstärkte verkaufsfördernde bzw. preispolitische Maßnahmen ergriffen werden.

Der verhältnismäßig hohe Personalaufwand in den ersten Öffnungsstunden ist gerechtfertigt, da hier die Frischeabteilungen aufgefüllt werden.

Versuchsweise sollte zwischen 17 und 20 Uhr mehr Personal eingesetzt werden (Bedienungsbereiche). Unter Umständen ist eine dauerhafte Umsatzerhöhung dadurch möglich. Zwischen 20 und 23 Uhr kann eine weitere Personalreduzierung ins Auge gefasst werden.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 20 9.2 Personalbeurteilung – Stärken und Schwächen

Situation

Im Rahmen von Beurteilungen wird man häufig nach seinen Stärken und Schwächen gefragt. Mit Fragen zur Persönlichkeit und zur Selbsteinschätzung will man so in Erfahrung bringen, wie sich Mitarbeiter selbst sehen und ob dieses Selbstbild mit der Einschätzung, z. B. durch Vorgesetzte (Fremdeinschätzung), übereinstimmt.

Aufgaben

1. Kopieren Sie dieses Arbeitsblatt.

2. Schätzen Sie sich nun selbst ein. Dazu kreuzen Sie jeweils auf dem Arbeitsblatt in der Spalte „SE“ (Selbsteinschätzung) an, wie Sie sich im Vergleich zu anderen (Mitschüler, Kollegen, Bekannten) sehen.

3. Tragen Sie in die Kopie Ihren Namen ein und geben Sie diese Ihrer Lehrerin bzw. Ihrem Lehrer. Ein(e) andere(r) Schüler(in) nimmt die Fremdeinschätzung vor. Dafür ist die Spalte „FE“ gedacht.

4. Tragen Sie die Ergebnisse der Fremdeinschätzung in Ihr Arbeitsblatt ein. Welche Schlüsse können Sie im Vergleich daraus ziehen?

5. Werten Sie in der Klasse mithilfe einer grafischen Darstellung alle Selbst- und Fremdeinschätzungen aus.

a) Welche Aussagen können Sie treffen?

b) Vergleichen Sie das Ergebnis der Klasse mit Ihrer Selbst- und Fremdeinschätzung.

Einschätzungsbogen:

Name:	weit über-durchschnittlich		über-durchschnittlich		durchschnittlich		unter-durchschnittlich		weit unter-durchschnittlich	
Ich bin:	SE	FE	SE	FE	SE	FE	SE	FE	SE	FE
– humorvoll										
– teamfähig										
– pünktlich										
– ordnungsliebend										
– gerecht										
– geduldig										
– hilfsbereit										
– sympathisch										
– zuverlässig										
– lernfähig										

6. Aus dem Vortrag eines Referenten im Rahmen einer Mitarbeiterschulung:

„Wenn es um das Beurteilen geht, dann spielt das Geschlecht nach wie vor eine wichtige Rolle. Ich behaupte, dass das gleiche Verhalten unterschiedlich bewertet wird, je nachdem, ob es von einem Mann oder einer Frau gezeigt wird. Dieses ist insbesondere dann der Fall, wenn das Verhalten auf Grund unserer Vorurteile nicht zum Geschlecht passt. Ein Beispiel: Eine Person bringt in einer Teambesprechung mehrmals ein Problem zur Sprache. Bei einem Mann gilt dies als durchsetzungsstark, bei einer Frau als aufdringlich und nervig oder in kritischen Situationen behalten Männer die Ruhe, Frauen aber sind eiskalt.“

Diskutieren Sie diese Ansicht! *Individuelle Lösungen*

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 21 9.3 Personalauswahl – intern und extern

Situation

Bei ProDomo (Fachmarkt für Haus und Garten) ist die Stelle eines stellvertretenden Abteilungsleiters bzw. einer stellvertretenden Abteilungsleiterin für die Gartenabteilung „Grünzeug" zu besetzen, da der bisherige stellvertretende Abteilungsleiter die Leitung eines anderen Marktes übernimmt.

Die Stelle wird sowohl intern am Schwarzen Brett in der Kantine, als auch extern durch eine Stellenanzeige in zwei Tageszeitungen ausgeschrieben.

Aufgabe

Sie sind Sachbearbeiter(in) in der Personalabteilung. Ihre Aufgabe: Beurteilen Sie die folgenden fünf Bewerbungen und notieren Sie, ob die Bewerber(innen) für die ausgeschriebene Stelle geeignet erscheinen.

Bewerber(innen)	**Beurteilung** *(Musterlösung)*
Frau Forster (44 Jahre) ist seit 14 Jahren im Unternehmen, davon 8 Jahre in der Gartenabteilung. Nachdem sie sich vor 4 Jahren bereits vergeblich um die Abteilungsleiterstelle beworben hatte, wechselte sie in die Verwaltung, wo sie seitdem für die Koordinierung der Personaleinsatzpläne und der Urlaubsplanung zuständig ist.	*Der Wechsel in die Verwaltung deutet auf Probleme in der Abteilung hin, nachdem Bewerbung um AL-Stelle vergeblich war. Die neue Tätigkeit ist außerdem reine Verwaltungsarbeit. Frau Forster ist für Aufgaben mit Personalverantwortung wohl nicht geeignet.*
Herr Costas (22 Jahre) bewirbt sich auf Grund der Stellenanzeige in der örtlichen Tageszeitung. Er hat letztes Jahr seine Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel bei einem Lebensmitteldiscounter abgeschlossen, konnte aber nicht übernommen werden. Er arbeitete seitdem in der Warenannahme eines Elektronikmarktes.	*Nicht geeignet, da es ihm an Fachwissen und Erfahrung mangelt. Eventuelle Probleme im Ausbildungsbetrieb, da er nicht übernommen wurde.*
Frau Hallhuber (37 Jahre) bewarb sich ebenfalls aufgrund der Stellenanzeige in der örtlichen Tageszeitung. Sie arbeitete die letzen 6 Jahre als erste Kraft im Gartencenter einer europaweit tätigen Baumarktkette. In ihrem bisherigen Markt sieht sie keine Möglichkeit eine leitende Position zu bekommen, da Führungskräfte in diesem Unternehmen jederzeit mit Versetzung an andere Standorte rechnen müssen. Durch den Beruf ihres Mannes ist sie jedoch ortsgebunden. Zurzeit bereitet sie sich auf die Prüfung zur Handelsfachwirtin vor.	*Geeignet. Sie bringt alle Voraussetzungen für eine solche Stelle mit.*
Herr Vollmer (56 Jahre) ist seit vielen Jahren im Außendienst eines Gartengeräteherstellers tätig. Wegen eines Rückenleidens kann er nicht mehr lange Autofahrten vornehmen und möchte daher in den Verkauf wechseln.	*Wegen des Rückenleidens Einsatz im Verkauf fraglich (langes Stehen). Keine Erfahrung im Team, da als Außendienstler allein tätig. Alter problematisch.*
Herr Moser (28 Jahre) ist bei ProDomo seit zwei Jahren in der Gartenabteilung als Verkäufer tätig. Nach seiner dreijährigen Ausbildung zum Werker im Gartenbau war er drei Jahre in einer Gärtnerei im Bereich Zierpflanzen tätig. Da der Betrieb schließen musste, bewarb er sich auf eine Verkäuferstelle bei ProDomo. In seinen Beurteilungen wird besonders sein freundliches und hilfsbereites Wesen betont sowie seine Bereitschaft auch Arbeiten zu übernehmen, für die er eigentlich nicht eingestellt wurde.	*Nicht geeignet. Problem: Er begann Ausbildung erst im Alter von 20. Auf Grund der Beurteilung fraglich, ob er als Führungskraft Durchsetzungsvermögen und Führungsqualitäten zeigen kann.*

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 22 9.4 Personalentlohnung – Mitarbeitergehälter anpassen

Situation

Die Geschäftsführung des Einrichtungshauses Wohnwelt GmbH hat wegen der unbefriedigenden Gewinnentwicklung entschieden, die Personalentlohnung neu zu gestalten.

Folgende Maßnahmen wurden beschlossen:

- Alle übertariflichen Gehälter (ausgenommen Auszubildende) werden ab Monat 01/2016 um 5 % gekürzt.
- Die jährliche Weihnachtsgratifikation von z. Zt. 80 % wird auf 62,5 % eines Monatsgehaltes abgesenkt.
- Das Weihnachtsgeld wird ab 2016 nicht mehr einmalig mit dem Novembergehalt, sondern monatlich anteilig ausbezahlt.
- Das Verkaufspersonal erhält eine Verkaufsprämie von 3 % vom Umsatz über Planumsatz, wenn der erzielte Umsatz mindestens 15 % über dem Planumsatz liegt.

Aufgaben

1. Vgl. Tabelle auf der Folgeseite!

2. Vgl. Tabelle auf der übernächsten Seite!

Wohnwelt GmbH – Umsatzstatistik Verkäufer (Auszug)				
Verkäufer	**Nr.**	**Planumsatz/€**	**Istumsatz/€**	**Prämie/€**
Jens Bramm	165 880	15 000	18 500	*105*
Laura Gerber	165 009	12 000	13 200	*36*
Maria Jovic	216 777	11 500	10 600	–
Sabrina Sarrano	224 554	7 000	9 100	63
Torsten Vogt	165 321	17 000	17 800	–

Thomas Vorweiler, Abteilungsleiter, Grundgehalt 2015: brutto **3200,– €** 38 Jahre alt, verheiratet, 2 Kinder, Ehefrau teilzeitig berufstätig, Steuerklasse III, ev., Krankenversicherung: 14,5 % und 0,9 % Eigenanteil für Zahnersatz und Krankengeld Pflegeversicherung: 1,95 % Rentenversicherung: 19,9 % Arbeitslosenversicherung: 3,3 %	**Jens Bramm,** Verkäufer, Grundgehalt 2015: brutto **2350,– €** 32 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind, Ehefrau vollzeitig berufstätig, Steuerklasse IV, ohne Religionszugehörigkeit, Krankenversicherung: 14,2 % und 0,9 % Eigenanteil für Zahnersatz und Krankengeld Pflegeversicherung: 1,95 % Rentenversicherung: 19,9 % Arbeitslosenversicherung: 3,3 %
Norbert Martens, Lager und Warenausgabe, Grundgehalt 2015: brutto **1950,– €** 46 Jahre alt, geschieden, keine Kinder, Steuerklasse I, ohne Religionszugehörigkeit, Krankenversicherung: 15 % und 0,9 % Eigenanteil für Zahnersatz und Krankengeld Pflegeversicherung: 1,95 % und 0,25 % Eigenanteil wg. Kinderlosigkeit Rentenversicherung: 19,9 % Arbeitslosenversicherung: 3,3 %	**Sabrina Sarrano,** Auszubildende, z. Zt. Verkauf Küchenstudio, Grundgehalt 2015: brutto **680,– €** 20 Jahre alt, 1 Kind, Steuerklasse II, ev., Krankenversicherung: 14,8 % und 0,9 % Eigenanteil für Zahnersatz und Krankengeld Pflegeversicherung: 1,95 % Rentenversicherung: 19,9 % Arbeitslosenversicherung: 3,3 %

Zu 9.4, Aufgabe 1

Wohnwelt GmbH Gehaltsabrechnung in €	Thomas Vorweiler, Abteilungsleiter		Jens Bramm, Verkäufer		Norbert Martens, Warenausgabe		Sabrina Sarrano, z. Zt. Küchenstudion	
	12/2015	01/2016	12/2015	01/2016	12/2015	01/2016	12/2015	01/2016
Grundgehalt	3200,00	3040,00	2350,00	2232,50	1950,00	1852,50	680,00	680,00
+ Provisionen/Prämien	0,00	0,00	0,00	105,00	0,00	0,00	0,00	63,00
+ Gratifikation 2015	0,00	158,33	0,00	116,28	0,00	96,48	0,00	35,42
+ Vermögenswirksame Leistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Brutto-Arbeitsentgelt	3200,00	3198,33	2350,00	2453,78	1950,00	1948,48	680,00	778,42
– Lohnsteuer*	329,33	329,33	358,58	388,33	248,08	248,08		
– Kirchensteuer*	8,65	8,65						
– Solidaritätszuschlag*			15,86	17,43	13,64	13,64		
– Krankenversicherung (Arbeitnehmer (AN)-Anteil)	232,00	231,88	166,85	174,22	146,25	146,14	43,14	56,32
– Sonderbeitrag AN (0,9 %) für Zahnersatz und Krankengeld	28,80	28,78	21,15	22,08	17,55	17,54	6,12	7,01
– Rentenversicherung (AN-Anteil)	318,40	318,23	233,83	244,15	194,03	193,87	67,66	77,45
– Arbeitslosenversicherung (AN-Anteil)	52,80	52,77	38,78	40,49	32,18	32,15	11,22	12,84
– Pflegeversicherung (AN-Anteil)	31,20	31,18	22,91	23,92	19,01	19,00	6,63	7,59
– Sonderbeitrag kinderlose Arbeitnehmer zur Pflegeversicherung					4,88	4,87		
= Netto-Arbeitsentgelt	2198,82	2197,51	1492,04	1543,16	1274,71	1273,19	545,23	617,21
– Persönliche Abzüge (verm. Leistung, Rückzahlung Vorschuss)								
= Auszahlungsbetrag	2198,82	2197,51	1492,04	1543,16	1274,71	1273,19	545,23	617,21
Summe Abzüge	1001,18	1008,82	857,96	910,62	675,29	675,29	134,77	161,21

* **vgl. Lohnsteuertabelle.** *Die Lösung wurde rechnerisch ermittelt. Sie kann auch unter Verwendung der im Internet frei zugänglichen Programme zur Gehaltsabrechnung erarbeitet werden.*

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Zu 9.4, 2a–d

Individuelle Lösungen je nach Rollenspielern und Situationsbezug.

Nachfolgend Lösungsbeispiel für 2b:

Geschäftsführung	Belegschaft
• ***Gewinnentwicklung:*** *Unsere Gesellschafter erfreuen sich am Expansionskurs des Unternehmens. Die Gewinne wachsen aber noch nicht so, wie gewünscht. Deshalb stehen alle Kosten, also auch Personalkosten, auf dem Prüfstand. Wegen der übertariflichen Entlohnung ist hier Einsparpotential gegeben.* • ***Wettbewerbsfähigkeit:*** *Hohe Löhne beeinflussen unsere Wettbewerbsfähigkeit negativ.* • ***Arbeitsplatzsicherheit:*** *Arbeitsplätze können nur gehalten und neue geschaffen werden, wenn sich das eingesetzte Kapital der Gesellschafter gut verzinst (Kapitalrendite). Die Gesellschafter vergleichen sich mit anderen Investoren.* • ***Lohngerechtigkeit:*** *Löhne richten sich auch nach Angebot und Nachfrage. Die Wettbewerber beschaffen Personal zu geringeren Kosten. Lohnkürzungen sind unangenehm und sollen so sozialverträglich wie möglich sein. Deshalb wird das Weihnachtsgeld mtl. ausgezahlt, damit die Kürzungen erträglicher werden.* • ***Leistungsgerechtigkeit:*** *Die Gehaltskürzung geht einher mit der Schaffung zusätzlicher Leistungsanreize. Wer mehr zum Umsatz beiträgt, kann die Gehaltskürzung ausgleichen, ja sogar in Zukunft mehr verdienen.* • ***Lohnnebenkosten:*** *Leider ist es der Politik noch nicht gelungen, die Lohnnebenkosten der Arbeitgeber zu reduzieren. Die Personalkosten sind eben höher (AG-Anteile) als die Bruttogehälter erscheinen lassen.*	• ***Gewinnentwicklung:*** *Auch die Belegschaft hat die Bedeutung der Gewinnentwicklung erkannt. Gehaltssenkungen führen aber zu Motivationsverlusten, und die tragen sicher nicht zur besseren Gewinnentwicklung bei. Die Geschäftsführung möge doch mal darüber nachdenken, die Belegschaft wenigstens an den Gewinnen zu beteiligen.* • ***Wettbewerbsfähigkeit:*** *Hohe Löhne führen zu mehr Engagement des Personals. Unsere Kunden werden besser beraten, sind zufriedener und kaufen mehr. Das sichert auch die Gewinne.* • ***Arbeitsplatzsicherheit:*** *Durch Engagement bei der Arbeit sichert die Belegschaft ihre Arbeitsplätze weitgehend selbst. Gehaltskürzungen sind da der falsche Weg.* • ***Lohngerechtigkeit:*** *Die Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, die steigenden Lebenshaltungskosten zu tragen. Lohnkürzungen werden viele Mitarbeiter veranlassen, sich in der Gewerkschaft zu organisieren.* • ***Leistungsgerechtigkeit:*** *Provisionen und Prämien werden begrüßt. Aber Personal, was nicht so beteiligt werden kann, wird benachteiligt. Hier sollte über Gewinnbeteiligung nachgedacht werden.* • ***Lohnnebenkosten:*** *Die Arbeitgeber müssen eben auch mit den Lohnnebenkosten kalkulieren. Diese sind schließlich für alle Mitbewerber gleich. Wären die Gehälter nicht so niedrig, könnten Mitarbeiter besser privat vorsorgen.*

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel

Seite 25 9.5 Personalcontrolling – Steuerung des Personalbedarfs

Situation

Unser Unternehmen, die Global GmbH und Co. KG, führt 82 Filialbetriebe (SB-Warenhäuser, Baumärkte, Elektromärkte) in Deutschland im Jahr 2015 (2014: 76 Filialen). Es ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Unser Konzept der besonderen Kunden- und Serviceorientierung hat sich bewährt. 2016 und 2017 soll sich die Wachstumsstory fortsetzen. Es ist geplant, in beiden Jahren ebenso wie im Jahr 2015 zu expandieren. Um die Planungen und Vorarbeiten in den Bereichen Personalbeschaffung und Finanzierung voranzutreiben, soll die zukünftige Entwicklung im Personalbereich hochgerechnet werden.

Aufgaben

Erledigen Sie die Aufgaben 1 und 2 (Rechenaufgaben) in Einzel- oder Partnerarbeit. Tragen Sie Ihre Ergebnisse in die Tabelle „Statistik Personal" in die vorbereitete Spalte ein. Die Aufgaben 3 bis 5 eignen sich auch zur Bearbeitung in Gruppen von 3 bis 4 Personen.

1. Errechnen Sie die Wachstumsraten für 2015 als Prozentsätze

2. 2016 und 2017 soll sich das Wachstum mit gleichem Tempo fortsetzen.
Errechnen Sie die Zahlen für 2016 und 2017.

3. Fertigen Sie einen Bericht für die Geschäftsleitung an. Stellen Sie darin Ihre Ergebnisse dar. Bewerten Sie Ihre Ergebnisse und formulieren Sie, auf welche Entwicklungen sich das Unternehmen einstellen sollte hinsichtlich:

- Gesamte Personalkosten
- Personalbedarf und Personalbestand
- Leitende Mitarbeiter
- Qualifiziertes Verkaufspersonal
- Qualifikationsquote
- Auszubildende

Begründen Sie darin auch, warum es nicht sinnvoll ist, den geringeren Anstieg der Personalzusatzkosten im Vergleich zu den gesamten Personalkosten 2015 für die Jahre 2016 und 2017 hochzurechnen.

4. Präsentieren Sie Ihren Bericht der Geschäftsleitung (Ihrer Klasse) in einem Referat.
Stellen Sie Ihre begründeten Einschätzungen zur Diskussion.
Erbitten Sie eine kritische, aber faire Rückmeldung zu Ihren Einschätzungen.

Lösungsvorschlag: Vgl. Tabelle auf der Folgeseite!

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. © 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel