

EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Einzelhandel 2025 Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel

Informationsband

3. Ausbildungsjahr
Lösungen

Debus Geimer Hauck Meißner Roik Sauthoff-Böttcher Scholz

1. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselderger Straße 23
42781 Haan-Gruiten
Europa-Nr.: 91747L (Dauerlizenz)
91747V (Jahreslizenz)



Autoren:

Martin Debus	Recklinghausen
Philipp Geimer	Mülheim
Michael Hauck	Coburg
Patrick Meißner	Düsseldorf
Katharina Roik	Mannheim
Stefan Sauthoff-Böttcher	Aurich
Annika Scholz	Recklinghausen

Verlagslektorat:

Anke Hahn

1. Auflage 2023

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-7585-9294-2 (Dauerlizenz)

ISBN 978-3-75859293-5 (Jahreslizenz)

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

© 2023 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlaggestaltung:	tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Umschlagkonzept:	tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Umschlagfoto:	© Nomad_Soul - stock.adobe.com
Satz:	Martin Debus, 45659 Recklinghausen

Inhaltsverzeichnis

Seite

Lernfeld 11

Geschäftsprozesse erfolgreich steuern

Warenbewegungen erfassen und Bestandsveränderungen dokumentieren	5
Umsatzsteuer	6
Anlagegüter beschaffen und abschreiben	7
Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	9
Vollkostenrechnung	10
Teilkostenrechnung	12
Kurzfristige Erfolgsrechnung	13
Kennzahlen zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs	14

Lernfeld 12

Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden

Grundlagen der Marketingarbeit kennenlernen	15
Die eigene Marktsituation untersuchen	21
Marketing planen	24
Marketing-Instrumente im Handel erfolgreich einsetzen	30
E-Commerce als Mittel der Kundenbindung einsetzen	34

Lernfeld 13

Personaleinsatz planen und Mitarbeiter führen

Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft beschreiben	38
Den Personalbestand organisieren, Personal bedarfsgerecht einsetzen	40
Personal beschaffen	42
Rechtliche Grundlagen auf Arbeitsverträge anwenden	46
Personal betreuen, Mitarbeiter führen, Personalentwicklung fördern	48
Maßstäbe der Entlohnung unterscheiden, Entgelt berechnen	53
Arbeitsverhältnisse beenden, Personal freisetzen	57

Lernfeld 14

Ein Einzelhandelsunternehmen leiten und entwickeln

Die Gründung eines Einzelhandelsunternehmens planen	59
Handelsrechtliche Rahmenbedingungen beachten	60

Eine geeignete Rechtsform für ein Unternehmen wählen	62
Kooperationsformen im Einzelhandel kennenlernen	64
Die Grundlagen der Finanzierung berücksichtigen	65
Zahlungseingang kontrollieren	69
Krisen und Insolvenzregeln	71

Lernfeld 11

Geschäftsprozesse erfolgsorientiert steuern

1. Warenbewegungen erfassen und Bestandsveränderungen dokumentieren (Seite 22)

1. Definition Wareneinsatz

Der Wareneinsatz stellt den Werteverzehr eines Unternehmens im Laufe des Jahres dar. Es ist der Wert der eingekauften Ware, bewertet zum Einstandspreis. Die Warenabgänge durch den Verkauf von Waren werden auch Aufwendungen für Waren genannt.

2. Abgrenzung der Buchungsmethoden

Bei der **bestandsorientierten Methode** werden die Waren im Laufe des Jahres auf das Konto Waren gebucht, anschließend wird der Saldo mithilfe des Schlussbestandes laut Inventur ermittelt und auf das Konto Aufwendungen für Waren übertragen.

Bei der **verbrauchsorientierten Methode** werden die Waren gleich auf das Konto Aufwendungen für Waren gebucht und anschließend auf das Konto Waren übertragen. Differenzen, die sich zwischen dem Schlussbestand laut Inventur und den AfW ergeben, werden Inventurdifferenzen genannt.

3. Wareneinsatz und Rohgewinn

Anfangsbestand	-	Schlussbestand	=	Bestandsminderung
110.000,00 EUR	-	81.000,00 EUR	=	29.000,00 EUR

Wareneinsatz	=	Wareneinkauf	+	Bestandsminderung
299.000,00 EUR	=	270.000,00 EUR	+	29.000,00 EUR

Rohgewinn	=	Umsatzerlöse	-	Wareneinsatz
86.000,00 EUR	=	385.000,00 EUR	-	299.000,00 EUR

4. Warenrohgewinn und Warenrohverlust

Warenrohgewinn entsteht, wenn die Aufwendungen für Waren kleiner sind als die Umsatzerlöse.

Warenrohverlust entsteht, wenn die Aufwendungen für Waren größer sind als die Umsatzerlöse.

5. Buchung von Wareneinkäufen

Wareneinkauf = 20 Stück · 8,00 EUR = 160,00 EUR

Buchung im Grundbuch

Nr.	Buchungssatz	EUR Soll	EUR Haben
1.	Waren an Kasse	160,00	160,00

Warenverkauf = 20 Stück • 25,00 EUR = 500,00 EUR

Buchung im Grundbuch

Nr.	Buchungssatz	EUR Soll	EUR Haben
1.	Bank an Umsatzerlöse für Waren	500,00	500,00

2. Umsatzsteuer (Seite 36)

1. Testen Sie Ihr Wissen

- a) nein
- b) ja
- c) nein
- d) nein
- e) nein
- f) nein
- g) ja
- h) ja

2. Buchung mit Vorsteuer und Umsatzsteuer

Nr.	Buchungssatz	EUR Soll	EUR Haben
a)	Fuhrpark Vorsteuer an Verbindlichkeiten a. LL	22.000,00 4.180,00	26.180,00
b)	Kasse an Umsatzerlöse an Umsatzsteuer	530,00	445,38 84,62
c)	Mietaufwendungen an Bank	3.400,00	3.400,00
d)	Büromaterial Vorsteuer an Verbindlichkeiten a. LL	22,15 1,55	23,70
e)	Reparaturen Vorsteuer an Verbindlichkeiten a. LL	2.793,20 530,71	3.323,91

3. Abgrenzung Vorsteuer und Umsatzsteuer

Aus der Perspektive des Unternehmers handelt es sich bei der **Vorsteuer** um eine Forderung gegenüber dem Finanzamt, während die **Umsatzsteuer** eine Verbindlichkeit gegenüber dem Finanzamt ist.

4. Bedeutung der Umsatzsteuer für den Einzelhandel

- a) Die Umsatzsteuer ist für das Unternehmen ein durchlaufender Posten und wirkt sich damit weder auf den Gewinn noch auf den Verlust aus.
- b) Durch die Erhöhung der Umsatzsteuer würden die Preise in den Betrieben steigen. Die Kunden nehmen diese aus ihrer Perspektive als eine Preiserhöhung wahr und könnten aus diesem Grund weniger einkaufen. Es kommt zu Umsatzeinbußen für den Unternehmer.

5. Buchung der Tageslosung

Tageslosung:

$$119 \% = 2.133,74 \text{ EUR}$$

$$19 \% = X$$

$$X = \frac{2.133,74 \cdot 19}{119} = 340,68 \text{ EUR (Umsatzsteuer)}$$

$$\begin{array}{r} 2.133,74 \text{ EUR} \\ - 340,68 \text{ EUR} \\ \hline = 1.793,06 \text{ EUR (Umsatzerlöse)} \end{array}$$

Nr.	Buchungssatz	EUR Soll	EUR Haben
1.	Kasse an Umsatzerlöse für Waren an Umsatzsteuer	2.133,74	1.793,06 340,68

6. Ermittlung und Buchung der Zahllast

- a) 27.000,00 EUR Umsatzsteuer
- 11.000,00 EUR Vorsteuer
-
- = 16.000,00 EUR Zahllast (Verbindlichkeit gegenüber dem Finanzamt)

Nr.	Buchungssatz	EUR Soll	EUR Haben
b)	Umsatzsteuer an Umsatzsteuer	16.000,00	16.000,00

3. Anlagengüter beschaffen und abschreiben (Seite 51)

1. Testen Sie Ihr Wissen

Transportkosten, Grunderwerbssteuer, Einbau eines Navigationssystems in einem Neuwagen, Umbau, Vergrößerung der Tore einer Lagerhalle beim Kauf

2. Abschreibungskreislauf

Gegenstände des Anlagevermögens werden abgeschrieben. Diese Abschreibungen fließen bei der Kalkulation der Verkaufspreise über die Handlungskosten in die Preise ein. Über die Umsatzerlöse fließen diese wieder in Form von Geldmitteln in das Unternehmen zurück. Diese Abschreibungsrückflüsse stehen nun wieder für weitere Anschaffungen von Sachanlagen zur Verfügung.

3. Erstellung Abschreibungsplan und Buchung der Abschreibung

a) Abschreibungsbetrag = 15.000,00 EUR

Abschreibungssatz = 12,5 %

b)	Anschaffungskosten	120.000,00 EUR
	- Abschreibung 1. Jahr	15.000,00 EUR
	= Buchwert 1. Jahr	105.000,00 EUR
	- Abschreibung 2. Jahr	15.000,00 EUR
	= Buchwert 2. Jahr	90.000,00 EUR
	- Abschreibung 3. Jahr	15.000,00 EUR
	= Buchwert 3. Jahr	75.000,00 EUR

Nr.	Buchungssatz	EUR Soll	EUR Haben
c)	Fuhrpark Vorsteuer an Kasse	120.000,00 22.800,00	142.800,00
	Abschreibungen auf Sachanlagen an Fuhrpark	15.000,00	15.000,00

4. Auswirkungen unterschiedlicher Abschreibungsmethoden

Der Abschreibungssatz bei der degressiven Abschreibungsmethode ist in der Regel höher als bei der linearen Methode, weshalb auch der Abschreibungsbetrag höher ist. Da Abschreibungen Aufwendungen sind, wird der Gewinn bei der degressiven Methode stärker sinken.

5. Voraussetzungen für GWG

GWG müssen selbstständig nutzbar, bewertbar und abnutzbar sein.

6. Abschreibungsmöglichkeiten bei GWG

a) Tablet 700,00 Euro. Das entspricht einem Anschaffungswert zwischen 250,01 Euro und 800,00 Euro und kann hier als Sammelposten GWG über die Poolabschreibung erfasst und mit 20 % pro Jahr abgeschrieben werden, da es selbstständig nutzbar ist und ein bewegliches abnutzbares Anlagegut darstellt.

Es könnte auch wahlweise eine Regelabschreibung oder eine Sofortabschreibung als Aufwand erfolgen.

b) Taschenrechner 39,00 EUR. Es handelt sich dabei um ein selbstständig nutzbares und bewegliches, abnutzbares Anlagegut. Bei so kleinen Beträgen kann eine Sofortabschreibung in voller Höhe erfolgen, da es bei dem Wert und der wahrscheinlichen Lebensdauer zu viel Aufwand wäre, eine Regelabschreibung vorzunehmen.

- c) Großraumdrucker für 950,00 EUR. Hier kann lediglich eine Regelabschreibung vorgenommen werden, da es bereits an der Voraussetzung für ein GWG mangelt. Der Drucker ist nicht selbstständig nutzbar.

4. Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

4.1 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung (Seite 63)

1. Internes und externes Rechnungswesen

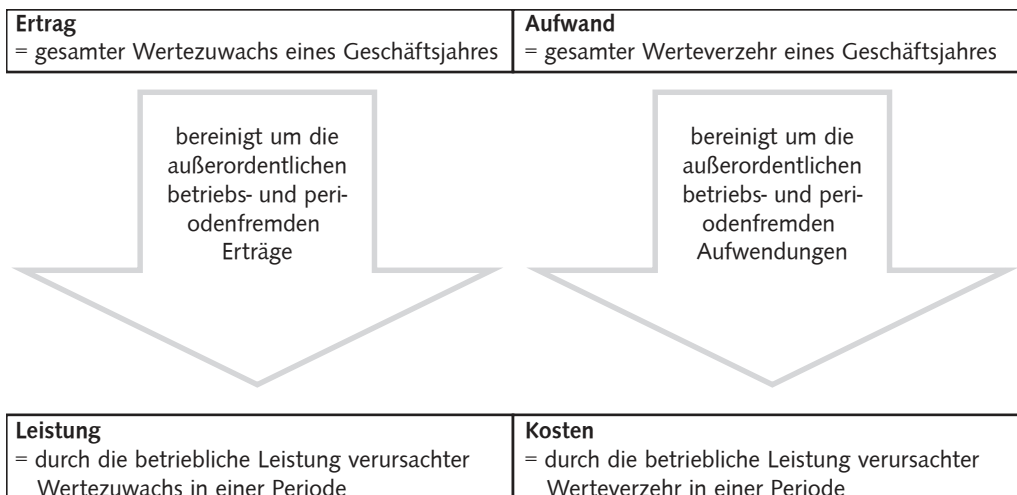
Die beiden Aufgabenbereiche des Rechnungswesens unterscheiden sich in Bezug auf die Adressaten. Die Finanzbuchhaltung als Teilgebiet des **externen Rechnungswesens** erfüllt dabei zahlreiche gesetzliche Vorgaben und muss die lückenlose Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle einer Rechnungsperiode aufweisen. Sie verschafft dem Unternehmer, aber auch anderen Adressaten (z. B. Finanzamt, Eigentümern bzw. Gesellschaftern, Banken und Kapitalgebern sowie den Kunden und Mitarbeitern) Einblick in die Vermögens- und Ertragslage des Einzelhandelsunternehmens.

Die Kosten- und Leistungsrechnung als Teil des **internen Rechnungswesens** ist eine rein innerbetriebliche Angelegenheit und nicht an gesetzliche Vorgaben gebunden. Sie ist eine wichtige Informationsquelle für die Unternehmensleitung und beinhaltet die Überwachung, Aufbereitung, Bereitstellung und Dokumentation der betrieblichen Zahlen. Sie bereinigt das Unternehmensergebnis um betriebsfremde, periodenfremde und außerordentliche Geschäftsfälle und ermittelt so das Betriebsergebnis. Mithilfe der KLR lassen sich auch die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität des betrieblichen Leistungsprozesses überwachen.

2. Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

Ermittlung der Selbstkosten als Grundlage für die Preiskalkulation, Bereitstellung von Informationen für Produktionsentscheidungen, Berechnung des Betriebsergebnisses, Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, Erfassung, Verteilung und Zurechnung von Kosten und Leistungen

3. Abgrenzung relevanter Begriffspaare



4. Testen Sie Ihr Wissen

- a) Kosten
- b) Neutrale Aufwendungen (betriebsfremd)
- c) Neutrale Erträge (außergewöhnlich)
- d) Neutrale Erträge (periodenfremd)
- e) Leistungen

5. Kalkulatorische Kosten

Bei den kalkulatorischen Kosten handelt es sich um Kosten, die ausschließlich in der KLR vorkommen. Ihnen steht kein Aufwand (Zusatzkosten) oder ein Aufwand in anderer Höhe (Anderskosten) in der Finanzbuchführung gegenüber. Die konkrete Nennung von Beispielen ist schülerabhängig. Dabei reicht jeweils ein Beispiel für Zusatzkosten und Anderskosten aus.

4.2 Vollkostenrechnung (Seite 76)

1. Aufgabenbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung beschäftigt sich mit der Frage, welche Kosten in einer bestimmten Periode entstanden sind. Dabei unterscheiden wir zwei Möglichkeiten der Einteilung, die für die Kosten- und Leistungsrechnung von Bedeutung sind. Zum einen nach der Zurechenbarkeit der Kosten auf die Kostenträger (Einzel- und Gemeinkosten), die für die Vollkostenrechnung von Bedeutung ist, und zum anderen die Einteilung nach der Abhängigkeit von der Absatzmenge (variable und fixe Kosten), die für die spätere Teilkostenrechnung benötigt wird. Die Einteilung der Kosten ermöglicht dem Unternehmen eine präzisere Kostenanalyse und damit auch eine bessere Kostenkontrolle mit dem Ziel, die Kosten bei Bedarf an den entsprechenden Stellen zu senken

Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung beschäftigt sich mit der Frage, wo die Gemeinkosten entstanden sind. Die Aufgabe der Kostenstellenrechnung besteht darin, die Gemeinkosten denjenigen Unternehmensbereichen zuzuordnen, in denen sie verursacht wurden. Diese verursachungsgerechte Verrechnung der Gemeinkosten ist vor allem in Handelsbetrieben wichtig, bei denen die Waren die einzelnen Kostenstellen unterschiedlich beanspruchen. Die Schaffung von Verantwortungsbereichen (= Kostenstellen) ermöglicht dem Händler, die Entwicklung der Gemeinkosten in den einzelnen Bereichen zu kontrollieren und bei Bedarf gezielte Kostensenkungsmaßnahmen zu ergreifen. Zudem lassen sich durch die Kostenstellenrechnung die Handlungskostenzuschlagssätze ermitteln, die für die Preiskalkulation benötigt werden.

Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung beschäftigt sich damit, wer die Kosten im Unternehmen trägt. Als Kostenträger können einzelne Artikel oder Warengruppen gelten. Das Sortiment eines Einzelhandelsbetriebes umfasst in der Regel sehr viele Artikel; deshalb wäre eine direkte Zuordnung der Kosten nicht möglich. Zur Vereinfachung greift die Kostenträgerrechnung auf Informationen aus der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung zurück.

Die Aufgaben der Kostenträgerrechnung sind

- Kalkulation der Verkaufspreise
- Erfolgsermittlung für einzelne Kostenträger
- Lieferung preispolitischer und sortimentspolitischer Informationen

2. Einzelkosten und Gemeinkosten

Einzelkosten können den Kostenträgern direkt, also verursachungsgerecht zugerechnet werden. **Gemeinkosten** können den Kostenträgern nicht direkt zugeordnet werden.

3. Testen Sie Ihr Wissen

- a. Gemeinkosten
- b. Einzelkosten
- c. Einzelkosten
- d. Gemeinkosten
- e. Gemeinkosten
- f. Gemeinkosten
- g. Einzelkosten

4. Variable und fixe Kosten

Variable Kosten verändern sich in Abhängigkeit von der Absatzmenge.

Beispiele: Aufwendungen für Waren, Rabatte, Verkäuferprovisionen

Fixe Kosten verändern sich nicht, wenn sich die Absatzmenge ändert, da sie davon unabhängig sind. Beispiele: Gehälter, Miete für Lagerräume, Versicherungen

5. Grund für Soll-Ist-Vergleiche

Um seinen Betrieb wirtschaftlich zu führen, muss der Unternehmer seine Tätigkeiten und Entscheidungen kontrollieren und die Ergebnisse bei der Zukunftsplanung berücksichtigen. Eine Methode der Kostenkontrolle ist der Soll-Ist-Vergleich. Dabei werden die voraussichtlich anfallenden Kosten, die bei der Vorkalkulation bereits im Voraus geplant wurden (Sollwerte), mit den tatsächlich angefallenen Kosten (Istkosten) verglichen. Entstehen dabei Abweichungen, erfolgt eine Abweichungsanalyse, die entweder Informationen für mögliche Kostensenkungsmaßnahmen bietet oder dazu führt, dass die Planwerte neu berechnet werden müssen.

6. Kostenüberdeckung und Kostenunterdeckung

Kostenüberdeckung

Die geplanten Kosten liegen über den tatsächlich entstandenen Kosten. Dann hat das Unternehmen zusätzliches Geld übrig.

Kostenunterdeckung

Die geplanten Kosten liegen unter den tatsächlich entstandenen Kosten. Dann hat das Unternehmen zu wenig Geld über den Verkauf eingenommen.

7. Kostensenkungsmaßnahmen

1. Abschaffung von Bedientheken und Umstellung auf Selbstbedienung

Nachteile:

- Kundenverlust durch Verärgerung der Kunden bei mangelndem Service und unzureichender Beratung
- Umsatzrückgang
- Sortimentsschmälerung (keine Käse- und Frischfleischtheke mehr)

2. Auf SB-Kassen umstellen

Nachteile:

- Gefahr von Diebstählen an SB-Kassen
- Höhere Kosten für Instandhaltung und Wartung
- Steigende Reparaturkosten, da Kunden bei Bedienung der Kassen ungelernet/unvorsichtig

(Weitere schülerabhängige Antworten können erwartet werden.)

4.3 Teilkostenrechnung (Seite 86)

1. Kritik an der Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung ist nicht in der Lage, alle Kosten verursachungsgerecht zuzuordnen. Das ist nur bei den Einzelkosten möglich. Die Verteilung der Gemeinkosten erfolgt oft nach Schätzwerten oder dem Durchschnittsprinzip.

Die Vollkostenrechnung berücksichtigt nicht die Absatzmengen und ist damit unflexibel bei der Preis- und Sortimentsgestaltung.

Die Vollkostenrechnung ist nicht für Produkte geeignet, die bereits zu einem bestimmten Preis auf dem Markt angeboten werden, da der Händler in diesem Fall bei der Sortimentsgestaltung vom Absatzmarkt selbst sehr eingeschränkt wäre.

Die Zuschlagssätze beziehen sich auf bestimmte Absatzmengen. Ändert sich jedoch die Absatzmenge, verteilen sich bestimmte Kosten (z. B. Miete) auf mehr Produkte.

Werden beispielsweise neue Produkte eingeführt, finden Aktionen statt oder gerät der Händler in einen Preiskampf mit der Konkurrenz, so ist es unter Umständen nicht mehr möglich, einen Preis zu verlangen, der tatsächlich auch alle Kosten decken kann. Aus diesem Grund müssen Unternehmen zumindest kurzfristig auf einen Teil ihrer Kosten verzichten, um auf dem Markt bestehen zu können. Die Vollkostenrechnung ist in diesen Situationen nicht in der Lage, aussagekräftige Zahlen dafür zu liefern, auf welche Beträge verzichtet werden kann.

2. Testen Sie Ihr Wissen

- a) Fixe Kosten
- b) Variable Kosten
- c) Variable Kosten
- d) Fixe Kosten
- e) Fixe Kosten
- f) Variable Kosten

3. Testen Sie Ihr Wissen

- a) **Falsch** – variable Kosten
- b) **Falsch** – die fixen Kosten
- c) **Richtig**
- d) **Falsch** – siehe c)
- e) **Richtig**

4. Kurzfristige Preisuntergrenze

Für den Händler ist es wichtig einen Grenzpreis zu ermitteln, mit dem er zumindest kurzfristig noch auf dem Markt auftreten kann, ohne Verluste zu machen. Diese Situation tritt häufig auf dem Markt auf, beispielsweise bei Preiskämpfen mit einem Konkurrenten und bei der Einführung neuer Artikel oder von Produktneuheiten usw. Bei diesem Grenzpreis handelt es sich um die kurzfristige (absolute) Preisuntergrenze, zu der ein Artikel auf dem Markt angeboten werden kann. Dabei ist von Bedeutung, dass zumindest die variablen Kosten, die der Artikel verursacht, gedeckt werden müssen. Der Deckungsbeitrag fällt hier vollständig weg. Der Preis eines Artikels ist damit einer der wichtigsten Faktoren, die darüber entscheiden, ob Kunden einen Artikel bei einem Unternehmen kaufen oder zu einem anderen Händler gehen.

5. Grundgedanke der Mischkalkulation

Im Einzelhandel entstehen oft Situationen, die einen Unternehmer dazu zwingen, seine Artikel sehr billig zu verkaufen. Dabei kann es sich um einen Preiskampf mit einem Konkurrenten handeln oder der Händler möchte seine Lagerbestände reduzieren oder einfach nur neue Kunden anlocken. In diesen Situationen muss er unter Umständen seine Preise so weit senken, dass die Artikel oder Artikelgruppen sogar unter dem Einstandspreis oder den Selbstkosten verkauft werden und dadurch auch keine ausreichenden Gewinne erzielt werden können. Damit der Einzelhändler trotzdem keine Verluste erleidet, die seinem Unternehmen schaden könnten, kalkuliert er die Preise anderer Artikel durch ihre Zuschlagssätze zum Ausgleich höher. In diesem Fall wird von der Mischkalkulation gesprochen, die auch Ausgleichskalkulation genannt wird. Durch das positive Preis-Image kann der Einzelhandelsbetrieb einen hohen Grad an Kundenbindung erreichen.

Beispiele:

Branche	Ausgleichnehmer	Ausgleichsträger
Lebensmittel	Salz	Kaviar
Tankstelle	Treibstoffe	Lebensmittel

(Weitere schülerabhängige Antworten können, abhängig von der Branche, erwartet werden.)

5. Kurzfristige Erfolgsrechnung (Seite 94)

1. Bedeutung des WWS für die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)

Das Warenwirtschaftssystem (WWS) liefert dem Händler einen Teil der Daten, damit die kurzfristige Erfolgsrechnung ohne große Umstände erfolgen kann. Diese benötigten Daten können problemlos bereits nach sachlichen (Artikel, Warengruppen) auch nach räumlichen (Abteilungen, Filialen) Gesichtspunkten aus dem Warenwirtschaftssystem gezogen werden und müssen nicht immer wieder neu zusammengestellt werden.

Dazu gehören beispielsweise die Umsätze, Wareneinkäufe oder aber auch die Werte aus den Vorjahren.

2. Gründe für KER

Das Ziel der kurzfristigen Erfolgsrechnung ist die laufende Kontrolle und Steuerung des Betriebserfolgs. Mithilfe der kurzfristigen Erfolgsrechnung kann sich der Einzelhändler einen schnellen Überblick über die Situation des Unternehmens verschaffen. Zudem kann er dieses Verfahren auf kürzere Zeiträume (Monat, Quartal) beziehen als die Erfolgsrechnung der Finanzbuchführung.

Damit verfügt der Händler über ein Verfahren (Alarm- und Vorwarnsystem), um Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen und um schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

3. Vergleichswerte bei KER

Ohne eine Vergleichsmöglichkeit mit Zahlen aus der Vergangenheit (Vorjahreszahlen), der Gegenwart (Branchenzahlen) oder der Zukunft (Planzahlen) wäre die kurzfristige Erfolgsrechnung sinnlos, da der Händler dann lediglich eine Zahl hätte, die ihm zum aktuellen Zeitpunkt eine Aussage zu seinem Erfolg liefert. Damit hätte er keine Möglichkeit, auf positive oder negative Veränderungen im Zeitverlauf zu reagieren und damit für die Zukunft zu planen oder entsprechende strategische Maßnahmen zu ergreifen.

4. Maßnahmen auf Basis der Auswertung der KER

- Reduzierung des Sicherheitsbestandes
- Verkürzung der Beschaffungszeiten
- Optimierung des Sortiments (attraktiveres Angebot für Kunden)

6. Kennzahlen zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs (Seite 103)

1. Bedeutung der Erfolgskennzahlen

- Sie dienen der Beurteilung der Ertragslage.
- Sie ermöglichen die Feststellung, wie effektiv ein Unternehmen wirklich arbeitet.
- Sie veranschaulichen betriebliche Zusammenhänge.
- Sie machen die unternehmerische Leistung und die finanzielle Situation eines Unternehmens sichtbar.

2. Bilanz- und Erfolgskennzahlen

Bilanzkennzahlen verdeutlichen die finanzielle Situation des Unternehmens. Der Berechnung liegt die Bilanz zugrunde.

Erfolgskennzahlen machen die unternehmerische Leistung sichtbar. Der Berechnung liegt die Gewinn- und Verlust-Rechnung zugrunde.

3. Testen Sie Ihr Wissen

- a) **Falsch** – Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital
- b) **Richtig**
- c) **Falsch** – als die Gesamtkapitalrentabilität
- d) **Falsch** – denn das Unternehmen macht Verluste
- e) **Falsch** – umgekehrt, Ausbringungsmenge und der Einsatzmenge eines Produktionsfaktors

4. Adressaten der Bilanz- und Erfolgskennzahlen

Banken und andere Kreditgeber, Investoren, Lieferanten, Gesellschafter, Geschäftsführung/Unternehmensleitung

Lernfeld 12

Mit Marketingkonzepten Kunden gewinnen und binden

1. Grundlagen der Marketingarbeit kennenlernen (Seite 119)

1. Marketing aus der Sicht des Kunden



© PeopleImages - istock.com

Die Kundenbedürfnisse sind beständig einem Wandel unterworfen. Sie werden zunehmend über soziale Medien und den darüber vermittelten Lifestyle geprägt. Der Wunsch nach Bequemlichkeit und sofortiger Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen steigt. Der Rückzug in die private Komfortzone (Cocooning) ist zu beobachten, wobei hier auch Lieferdienste eine tragende Rolle spielen.

Der Trend zum Online-Shopping ist ungebrochen. Das Kaufverhalten wird zunehmend über ubiquitäre Smartphone-Apps gesteuert, die jederzeit und überall verfügbar sind. Die Customer Journey, der Such- und Kaufprozess, erstreckt sich sowohl auf Onlinekanäle (Bewertungsportale, Webshops, soziale Medien) als auch auf den Besuch stationärer Läden.

Marketing muss marktorientiert betrieben werden, um Verbraucherbedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen, um sich von der Konkurrenz in dem Nutzenversprechen abzuheben und um Marktentwicklungen rechtzeitig vorherzusehen und mit neuen oder veränderten Produkten bzw. Services zu reagieren.

Inwieweit externe Schocks (Rohstoff- und Fachkräftemangel, unterbrochene Lieferketten durch Pandemien, Katastrophen, Kriege, Kaufkraftverlust) angebotsseitig wieder zu einer Mangelwirtschaft und einem Verkäufermarkt führen, bleibt noch abzuwarten.

Andererseits führen die derzeit hohen Inflationsraten nachfrageseitig zu einer Verunsicherung der Verbraucher. Verzichtbarer Konsum (energieintensive Produkte, langlebige Gebrauchsgüter, Urlaubsreisen) wird eingeschränkt, umgeschichtet oder aufgeschoben.

2. Eigenständiges Marketing des Einzelhandels

© Jon Le-Bon – stock.adobe.com

© HstrongART – stock.adobe.com

Eine Handelsmarke lässt sich beschreiben als ein Bildkennzeichen, Logo, Wortkombination etc. auf einem Produkt, das rechtlich geschützt ist (DPMA), sich im Eigentum eines Handelsunternehmens befindet und einen Eindruck beim Konsumenten erzeugt, der das Kaufverhalten beeinflusst. Die Marke vermittelt beim Kunden ein Leistungsversprechen und kann die Entscheidung zum Kauf emotionalisieren.

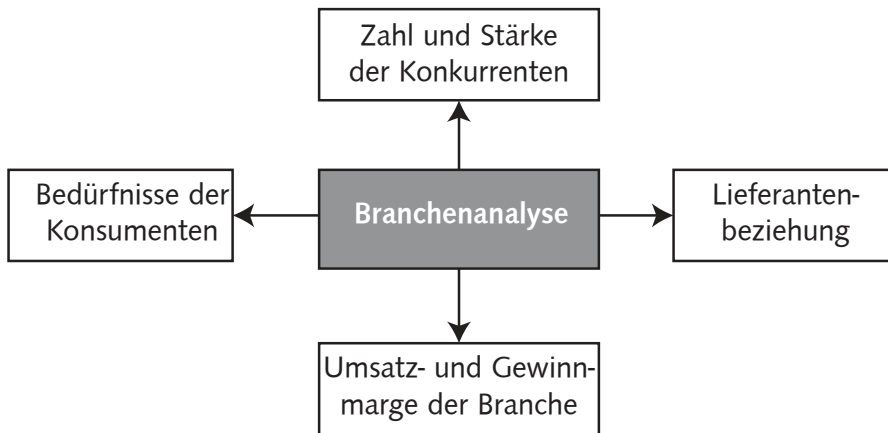
Die Einführung von Handelsmarken (Eigenmarken) hat unterschiedliche Gründe. Zum einen kann sich das Einzelhandelsunternehmen durch die Imagepflege eigener Marken von der Konkurrenz absetzen. Wird dies vom Konsumenten positiv aufgenommen, so führt das zu einer Kundenbindung, zumal dieses Produkt nur dort gekauft werden kann. Handelsmarken dienen auch der Abrundung des Sortiments im unteren und mittleren Preisbereich. Sie können günstiger kalkuliert werden als aufwändig beworbene Marken der Hersteller.

Der Einzelhandel kann durch Markenpolitik Herstellermarken auch Konkurrenz machen. In den 1970er-Jahren wurden bei Discountern No-Name-Produkte eingeführt, in den 1980er- und 1990er-Jahren reagierten Supermärkte mit Eigenmarken-Produkten („Ja!“ REWE, „gut & günstig“ EDEKA) für Basislebensmittel. Das Leistungsversprechen, gute Ware zum fairen Preis, kam bei Kundinnen und Kunden gut an. Das Konzept wurde immer beliebter und auf andere Branchen (Baumarkt, Drogerien, Möbel) ausgedehnt. Die vorerst letzte Stufe ist die Einführung von Premium-Marken (z. B. REWE Feine Welt, EDEKA Premiumqualität) in oberer Preislage, die den Herstellermarken direkt Konkurrenz machen.

Durch autonomes Handelsmarkenmanagement kann der Einzelhandel die Abhängigkeit von großen Herstellermarken reduzieren. Er erzielt auch eine größere Gewinnspanne, wenn sich die Investitionen in Werbung und Imagepflege der Eigenmarke in Grenzen halten.

3. Möglichkeiten, sich von Wettbewerbern abzuheben

Die Lösung ist schülerabhängig. Sie könnte nach dem folgenden Schema aufgebaut sein:



Beispiel: Handel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und Hausrat

Zwei Entwicklungen sind in den letzten Jahren zu verzeichnen gewesen:

- (1) Zum einen ist eine eher kurzfristige Umschichtung des Haushaltsbudgets zu langlebigen Gebrauchsgegenständen (z. B. Küchenausstattung) während der Corona-Krise (Lockdowns 2020, 2021) und dem Rückzug ins Private (Cocooning) zu beobachten.
- (2) Zum anderen ist ein langfristiger Trend zum Online-Shopping für bestimmte Gebrauchsgegenstände ungebrochen. Umsatzanteil ca. 10 %. Digitale Dienstleistungen werden eine größere Rolle spielen, z. B. Onlineküchenplanung.
- (3) Die Umsätze sind im Jahr 2020 um ca. 3 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen, während sie im Jahr 2021 durch Unterbrechung der Lieferketten und Versorgungsschwierigkeiten in der Beschaffung gesunken sind.
- (4) Die Zahl der Anbieter ist auf 14.644 (2020) gesunken, insbesondere kleinere Möbeleinzehändler scheiden aus. Es kommt zu Übernahmen und Zusammenschlüssen.
- (5) Die Wettbewerbsintensität, d. h. Konkurrenz untereinander, ist sehr groß. Viele Möbelhändler (Discount-Anbieter) liefern sich heftige Preiskämpfe. Andere differenzieren und setzen auf Qualität und Service (Premium-Anbieter).
- (6) In den Lieferantenbeziehungen spielen Einkaufsverbände eine wichtige Rolle, um Ware günstig zu beziehen. Sie helfen aber auch bei der Finanzierung, der Schulung des Personals, Gemeinschaftswerbung und dem Ladenbau.
- (7) Die Nachhaltigkeitsrisiken sind gering anzusetzen. Die Branche setzt auf Energieeinsparung auf den Verkaufsflächen, ressourcenschonende Transportketten und umweltverträgliches Bauen.

Quelle: Branchenreport 2021 der Sparkassen-Finanzgruppe Branchendienst. Einzelhandel mit Möbeln WZ-Code 47.59, <https://www.dsgv.de> [Abruf am 19.02.2022]

4. Ein Leitbild in 10 Punkten

Die Lösung ist schülerabhängig. Die verschiedenen Interessen der beteiligten Partner (Stakeholder) sollen in die Formulierungen einbezogen werden.

Lösungsvorschlag:

- Wir möchten, dass Sie sich als Kundin oder Kunden bei uns entschleunigen
- Wir möchten, dass Sie den Wert der Dinge und nicht nur den Preis sehen
- Wir stehen für fair hergestellte und gehandelte Produkte
- Wir handeln für Sie und die Gemeinschaft!
- Wir möchten, dass Sie mit einem zufriedenen Lächeln unser Geschäft verlassen
- Wir stehen gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Fairplay und setzen auf Eigenverantwortung
- Wir halten uns an die geltende Rechtsordnung und leben moralische Richtlinien
- Wer stehen für innovative Lösungen in Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Herstellern
- Wir verzichten auf energieintensiv hergestellte und nicht nachhaltige Produkte
- Wir haben ein soziales Gewissen und binden sozial Benachteiligte in unser Recruitment-Konzept ein.

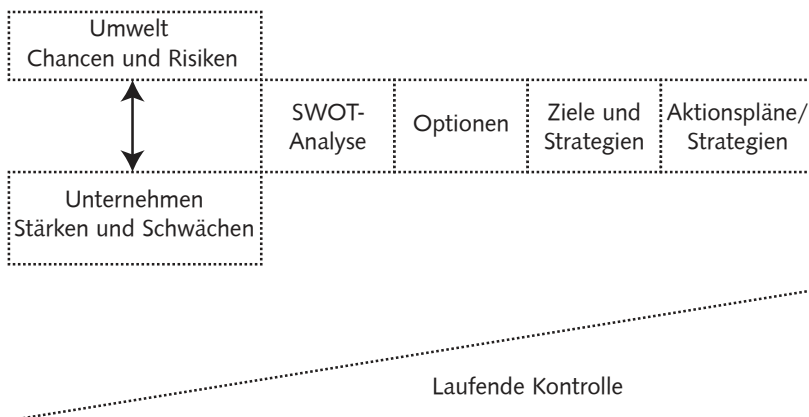
Die Schülerinnen und Schüler sollten sich durch Internetrecherche mit den Unternehmensprofilen beschäftigen. Vgl. die Webpräsenz von verschiedenen Bio-Fachmärkten der eigenen Region:

z. B. <https://www.biomarkt.de/ueber-uns> oder <https://www.ebl-naturkost.de/ueber-uns/ebl-werte/>

Darunter versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, ein dauerhaftes und schwer imitierbares Nutzenversprechen für die Kundinnen und Kunden im Markt zu schaffen.

Dazu gehören etwa: motiviertes und gut geschultes Personal, nutzererhöhende Serviceleistungen, jederzeitige Erreichbarkeit, individuelle Kundenberatung, erlebnisorientierte Ladendramaturgie und Wohlfühlatmosphäre etc.

5. Stufen des Marketingprozesses



Durch die Analyse von Branchenberichten (z. B. Zweirad-Industrieverband: <https://www.ziv-zweirad.de/marktdaten/detail/article/marktdaten-2021/>) und die Kenntnis der Betriebsformen im Einzelhandel vor Ort sollen die Schülerinnen und Schüler in die Lage versetzt werden, ein Geschäftskonzept zu entwickeln. Das oben dargestellte Analyseraster bietet einen formalen Bezugsrahmen und eine Hilfestellung.

a) Neugründung eines Bike-Shop (Fachgeschäft)

Umweltanalyse (Verbraucher-Trends, Konkurrenten, Wirtschaftslage, Zulieferer, Rahmenbedingungen etc.)	
Mögliche Fragestellungen	Stadtbild/Infrastruktur: Sind wir eine fahrradfreundliche Stadt? Gibt es E-Bike-Ladestationen? Haben Radfahrer in unserer Hochschulstadt ein gutes Image?
Fragen	Zielgruppe: Welchen Stellenwert hat das Fahrrad bei Konsumentinnen und Konsumenten? Gilt das Fahrrad als ökologisch nachhaltiges Verkehrsmittel? Ist das Fahrrad ein Ausdruck von Lifestyle (E-Bike)? Ist das Fahrrad eine ökonomische Alternative in Zeiten von Energiekrisen oder nur ein Sportgerät?
Fragen	Konkurrenten: Wo stehen unsere Konkurrenten und was bieten sie an? Sind sie in unmittelbarer räumlicher Nähe? Wie können wir uns gegenüber dem Onlinehandel positionieren? Welches Sortiment führen ortsansässige Fahrradhändler und welchen Service bieten sie?
Analyse der eigenen Kompetenzen	
Annahmen	Stärken: Wo sind wir gut aufgestellt? Wir besitzen einen zentralen, gut zugänglichen Standort (z. B. Übernahme eines alteingessenen Betriebs). Wir stimmen unser Sortiment eng mit Herstellern ab.
Annahmen	Schwächen: Woran müssen wir noch arbeiten? Wir haben einen geringen Umsatzanteil bei jüngerer Kundschaft. Der Wiedererkennungswert unserer Firmenmarke ist noch zu gering. Wir haben eine qualitative Lücke in kompetentem Verkaufspersonal. Es werden hohe Kosten für Einarbeitung in das Sortiment und Personalentwicklung anfallen. Es gibt Zulieferer-Probleme durch unterbrochene Lieferketten (Corona-Pandemie, krisenbedingte Betriebsschließungen).

Was sind unsere Handlungsoptionen?	
Alternativen	<p>Option 1: Wir setzen verstärkt auf Service und persönliche Kontakte und verkaufen hochwertige Marken aus einem engen Sortiment (E-Bikes und Trekking-Räder).</p> <p>Option 2: Wir setzen auf einen kompetenten Reparaturshop und haben ein enges Sortiment an preisgünstigen Stadträdern, was unsere Zielgruppe (z. B. Studierende, etc.) anspricht.</p>
Wofür entscheiden wir uns?	
Begründung	Wir wählen Option 1, weil unser Stammpersonal sehr gute Sortimentskenntnisse und viel Erfahrung hat. Zudem pflegen wir gute Beziehungen zu Herstellern.
Was sind unsere Ziele im ersten Jahr?	
Qualitativ:	Den Bekanntheitsgrad innerhalb eines Jahres massiv ausbauen (qualitatives Ziel).
Monetär:	Das erste Jahr finanziell überleben (Einnahmen > Ausgaben) (quantitatives Ziel).
Wie können wir unsere Strategie und unsere Ziele umsetzen?	
Aktionsplan (Beispiele)	<p>Auf die Neueröffnung über verschiedene Kanäle hinweisen: Werbung in Tageszeitungen und dem Stadtmagazin forcieren Verstärkt Außenwerbung, z. B. auf Bussen, betreiben Plakatwerbung an Stellen, die von Fahrradfahrenden frequentiert werden, durchführen Flyer in Cafés, Bildungseinrichtungen, Fitness-Studios Aufbau einer (informativen) Website, Suchmaschinenmarketing (SEM) über Schlüsselbegriffe betreiben</p>

b) Übernahme einer Lottoannahmestelle/Kiosk mit Zusatzsortiment

Die Antwort ist schülerabhängig.

c) Geschäftspolitik einer überregionalen Discounterkette

Die Antwort ist schülerabhängig.

6. Customer Journey

Die Antwort ist schülerabhängig.

Für besonders wichtig sind etwa Bewertungsportale, z. B. unter <https://www.trustedshops.de/bewertungen/>, weil man hier authentische Beurteilungen der Produkte und der Beratungsqualität der Einzelhandelsgeschäfte finden kann. Die Erfahrungsberichte helfen potenziellen Kundinnen und Kunden bei der Entscheidung und sind in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen, weil sie den Kauf-Akt unerschwerlich beeinflussen. Man kann etwa positive relevante und kritische relevante Bewertungen differenzieren. Zudem stärken positive Berichte die Chance für einen erneuten Kauf bei demselben Händler. Jede Kundin bzw. jeder Kunde hat die Möglichkeit, selbst Erfahrungsberichte zu verfassen. Das betroffene Unternehmen kann darauf reagieren und Commitment für den Fall zeigen.