

Peter Collier (Hrsg.), Helge Anke, Helmut Bergup, Doris Bredehöft, Marcus Curtius,
Reinhard Fresow, Norbert Hitter, Sybille Schulemann-Adlhoch, Arja Schulte,
Rolf H. Stich, Volker Wedde

Gepr. Fachwirt/in für Vertrieb im Einzelhandel

Das gesamte Fachwissen mit Praxisbeispielen

Mit Übungsaufgaben, Prüfungstipps und einer kompletten Prüfungssimulation.
Nach der Rechtsverordnung 2014 und dem DIHK-Rahmenplan

Die Verfasser verfügen über langjährige Erfahrung als Dozenten in Studiengängen und Mitglieder von IHK-Prüfungsausschüssen.

Umschlaggestaltung: Anita Schreiner, Würzburg

weConsult-Verlag – Der Spezialist für Fachwirte. 97222 Rimpar/Würzburg

www.weconsult-verlag.de

Druck: cpi - print, Leck

ISBN 978-3-948633-004

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des weConsult-Verlags ist es nicht erlaubt, das Buch oder Teile daraus zu vervielfältigen, auch nicht für Unterrichtszwecke.

Ein kleiner Wegweiser zu diesem Lehrbuch

Die Titelzeile zeigt Ihnen in Kursivschrift das aktuelle Kapitel:

1 Unternehmensführung und Steuerung

1.2 Geschäftsidee und Businessplan



FALLBEISPIEL

Sie finden im Buch immer wieder Fallbeispiele aus der Praxis, anschaulich am Beispiel des Modellunternehmens Trinkmann.



DEFINITION

Definitionen sind zum leichteren Lernen rot unterlegt und eingerückt.



EXKURS

Diese Zeilen gehören zwar nicht unmittelbar zum Rahmenplan. Sie sind aber sinnvoll, um den Gesamtzusammenhang zu verstehen.

MERKE

Was Sie unbedingt im Kopf behalten sollen, haben wir als Merksatz herausgehoben.

AUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

Aufgaben zur Selbstkontrolle finden Sie am Ende eines jeden Handlungsbereichs.

Inhaltsverzeichnis

Ein kleiner Wegweiser zu diesem Lehrbuch	3
Statt eines Vorworts	19
A Zwei hilfreiche Vorkapitel	21
1. Das Modellunternehmen „Trinkmann GmbH“ stellt sich vor	21
2. Lern- und Arbeitsmethodik	23
B Hauptteil	31
1. Kundenorientierung	31
1.1 Der Beratungsprozess auf dem Markt von heute	31
1.1.1 Der Wandel der Märkte	31
1.1.2 Die Beratungssituation	33
1.1.3 Die Rolle des Beraters und persönliche Einflussfaktoren auf die Kundenbeziehung	33
1.1.4 Einstellung gegenüber Kunden	34
1.1.5 Identifikation mit der Ware	35
1.1.6 Das äußere Erscheinungsbild	36
1.1.7 Die Kundenstrukturen ändern sich	36
1.1.8 Das Kundenportfolio	38
1.1.9 Customer-Relationship: Kundenorientierung als Leitprinzip	39
1.1.10 Kundenorientierte Kommunikationsprozesse	41
1.1.11 Kundenorientierung als Führungsaufgabe	47
1.1.12 Weiterbildungsbedarf	50
1.2 Kundengespräche, Kundenbefragungen und Kundenforen: Mittel zur Sicherstellung und Optimierung von Qualitätsstandards	52
1.2.1 Kundenerwartungen	52
1.2.2 Kundenbefragungen	57
1.2.3 Wie setzt man das Instrument Kundenforum effizient ein?	66

1.2.4	Vorbereitung, Planung und Durchführung eines realen Kundenforums (Face to Face)	69
1.3	Spontane Kundenkontakte und Kundengespräche	70
1.4	Maßnahmen der Kundenbindung und Kundengewinnung	72
1.4.1	Was bedeuten Kundengewinnung und Kundenbindung?	72
1.4.2	Analyse des Kundenpotenzials im Einzugsgebiet des Unternehmens	74
1.4.3	Die Kundengewinnung.	75
1.4.4	Die Kundenbindung	79
1.4.5	Unterstützungsmöglichkeiten durch das Internet.	82
1.4.6	Kontrolle des Kundenbindungsmanagements.	83
1.5	Die Umsetzung serviceorientierter Konzepte	84
1.5.1	Serviceleistungen und Serviceziele.	84
1.5.2	Interne und externe Einflussfaktoren auf die Servicepolitik.	85
1.5.3	Service- und Dienstleistungen planen und umsetzen.	86
1.5.4	Die Kontrolle der Service und Dienstleistungen	89
1.6	Qualitätsmanagement	91
1.6.1	Definition und Bedeutung der Qualität	91
1.6.2	Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems	94
1.6.3	Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)	95
1.6.4	Qualitätsmanagementsysteme, Auditierung und Zertifizierung	97
1.6.5	Total Quality Management (TQM)	101
1.6.6	Qualitätsprüfung im Handel auf Basis der Testkaufforschung (Mystery Shopping)	103
1.7	Beschwerdemanagement.	104
1.7.1	Warum ein Beschwerdemanagement so wichtig ist.	104
1.7.2	Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements	105
1.7.3	Arten des Beschwerdemanagements.	106
1.7.4	Der Beschwerdemanagementprozess	107
1.7.5	Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements	111

1.8	Aufgaben zur Selbstkontrolle:	112
	Lösungen	114
2.	Personalmanagement	121
2.1	Personalbedarfs- und Personalkostenplanung	121
2.1.1	Ermittlung des Personalbestands	121
2.1.2	Ermittlung des Personalbedarfs	124
2.1.2.1	Arten des Personalbedarfs	124
2.1.2.2	Methoden der Personalbedarfsermittlung	126
2.1.3	Beobachtung der Arbeitsmarktsituation	133
2.1.4	Die Personalkostenplanung	135
2.2	Konzepte des Personalmarketings, Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern und Auszubildenden	138
2.2.1	Ziele und Konzepte des Personalmarketings	138
2.2.2	Instrumente des Personalmarketings.	140
2.2.3	Personalbeschaffung	144
2.2.3.1	Vorbereitung von Personaleinstellungen.	145
2.2.3.2	Durchführung von Personaleinstellungen	146
2.3	Planen und Durchführen der Berufsausbildung	152
2.3.1	Der Ausbildungsbedarf	152
2.3.2	Ausbildungsberufe für den Betrieb	152
2.3.3	Eignung des Betriebes und des Ausbildungspersonals	155
2.3.4	Zusammenarbeit mit der Berufsschule im Rahmen der dualen Ausbildung	157
2.3.5	Betriebliche Ausbildungspläne	159
2.3.6	Besonderheiten bei der Einstellung von Auszubildenden	161
2.3.7	Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche	162
2.3.8	Durchführung der Ausbildung.	164
2.3.8.1	Anfangsphase der Ausbildung.	164
2.3.8.2	Ausbildungsrahmenplan und betrieblicher Ausbioldungsplan	166
2.3.8.3	Verhaltensschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten	171

2.3.8.4	Leistungsstarke Auszubildende	172
2.3.8.5	Systematische Prüfungsvorbereitung	172
2.4	Steuern des Personaleinsatzes.	174
2.4.1	Besonderheiten der kurzfristigen Personaleinsatzplanung	174
2.4.2	Personaleinsatzplanung.	176
2.4.3	Arbeitszeitsysteme.	176
2.5	Personalentwicklung und Personalbindung	176
2.5.1	Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter	178
2.5.2	Personalentwicklungsbedarf.	179
2.5.3	Erhaltung und Verbesserung des Leistungspotenzials	182
2.5.4	Maßnahmen der Personalbindung.	187
2.6	Auswerten von Personalkennziffern	191
2.6.1	Personalcontrolling	192
2.6.1.1	Personalstatistiken	193
2.6.1.2	Kennzahlen	194
2.6.2	Maßnahmen zur Erreichung der Planwerte aus dem Personalcontrolling	195
2.7	Ausgewählte arbeitsrechtliche Bestimmungen	197
2.7.1	Grundlagen des Arbeitsrechts.	197
2.7.2	Auswählen und Einstellen von Mitarbeitern	198
2.7.3	Der Abschluss des Arbeitsvertrags	200
2.7.4	Arbeitsschutzbestimmungen	209
2.7.5	Die Abmahnung	213
2.7.6	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen	214
2.7.6.1	Die Kündigung	214
2.7.6.2	Sonderkündigungsschutz	216
2.7.6.3	Das Kündigungsschutzgesetz	218
2.7.6.4	Die Kündigungsschutzklage	220
2.7.6.5	Sonstige Beendigungsmöglichkeiten	220
2.7.7	Das Arbeitszeugnis	221
2.7.8	Das Betriebsverfassungsrecht	223

2.7.9	Das Tarifrecht	227
3.	Führung und Kommunikation	229
3.1.	Zeit- und Selbstmanagement	229
3.1.1	Warum Zeit- und Selbstmanagement so wichtig sind.	229
3.1.2	Instrumente des Zeitmanagements	232
3.1.3	Zeitdiebe und Zeitfresser.	235
3.1.4	Die Work-Life-Balance	235
3.1.5	Stressabbau	236
3.2	Führungsinstrumente und –methoden	238
3.2.1	Betriebliche Führungsgrundsätze	238
3.2.2	Situationsgerechte Führungsstile	242
3.2.2.1	Anforderungen an Führungskräfte	244
3.2.2.2	Führungstechniken	245
3.2.3	Führungsinstrumente	247
3.2.4	Kommunikation im Führungsprozess	255
3.3	Berufliche Entwicklung von Mitarbeitern	258
3.3.1	Personalentwicklungsplanung	258
3.3.2	Personelle und betriebliche Maßnahmen	261
3.3.3	Erfolgskontrolle und Anpassung der Förderung	264
3.4	Beurteilen von Mitarbeiterentwicklungspotenzialen sowie Vereinbaren von individuellen Entwicklungszielen und –maßnahmen	265
3.4.1	Beurteilungsmaßstäbe des Unternehmens	266
3.4.2	Mitarbeiterbeurteilungen	270
3.4.3	Zielvereinbarungen	275
3.4.4	Entwicklungsplanung	275
3.5	Wie sich Lernprozesse optimal gestalten lassen.	275
3.5.1	Unterweisungsmethoden einsetzen.	276
3.5.2	Selbststudium.	280
3.5.3	Lernerfolgskontrollen	281

3.6	Fördern der Teamentwicklung	282
3.6.1	Gruppendynamische Prozesse	283
3.6.2.1	Kommunikationsstrukturen in Gruppen	284
3.6.2.2	Verhalten in Gruppen	287
3.7	Planen und Steuern von Arbeits- und Projektgruppen	288
3.7.1	Teamarbeit im Einzelhandel	288
3.7.2	Projektmanagement	289
3.7.2.1	Projekt.	289
3.7.2.2	Projektablauf	291
3.7.2.3	Projektergebnisse.	293
3.8	Optimieren der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern	293
3.8.1	Störungen im Kommunikationsprozess mit internen und externen Partnern	294
3.8.2	Kooperatives und unkooperatives Verhalten.	294
3.8.3	Konstruktive Verhandlungsregeln.	297
3.8.4	Maßnahmen zur Optimierung der Kommunikation	298
3.9	Konflikte erkennen und lösen	299
3.9.1	Formen und Ursachen	299
3.9.2	Folgen von Konflikten	302
3.9.3	Lösungsansätze für Führungskräfte	302
3.9.4	Konstruktive Verhaltensregeln	303
3.10	Moderations- und Präsentationstechniken	304
3.10.1	Präsentation	304
3.10.2	Moderation.	306
3.11.1	Aufgaben zur Selbstkontrolle für die Handlungsbereiche 2 (Personalmanagement) und 3 (Führung und Kommunikation)	309
	Lösungen	313
3.11.2	Aufgaben zur Selbstkontrolle aus dem Arbeitsrecht	322
	Lösungen	324

4.	Marketing im Einzelhandel	327
4.1	Marketing: Vom Markt her denken	327
4.2	Handelsrelevante Entwicklungen	329
4.2.1	Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt	329
4.2.2	Die Dynamik der Betriebsformen des Handels	331
4.2.3	Daten zur Beschreibung von Märkten	338
4.2.3.1	Marktanalyse	339
4.2.3.2	Kundenanalyse	339
4.2.3.3	Distributionsanalyse	340
4.2.3.4	Wettbewerbsanalyse	341
4.2.3.5	Umfeldanalyse	342
4.2.4	Aufgaben und Methoden der Marktforschung	343
4.2.4.1	Aufgaben der Marktforschung	344
4.2.4.2	Methoden der Marktforschung	345
4.2.5	Einzelhandelsrelevante Trends	356
4.2.5.1	Umfeldentwicklungen	356
4.2.5.2	Gesellschaftlich-soziale Trends	356
4.2.5.3	Technologische Trends	356
4.2.5.4	Ökonomische Trends im Handel	357
4.2.5.5	Politisch-rechtliche Entwicklungen	359
4.2.5.6	Ökologie und Nachhaltigkeit	359
4.2.6	Zielgruppenmarketing	361
4.3	Marketingstrategien und Kooperationsformen	363
4.3.1	Marketingstrategien	363
4.3.1.1	Marketingstrategie nach Ansoff	364
4.3.1.2	Wettbewerbsstrategie nach Porter	365
4.3.1.3	Internationalisierung	367
4.3.2	Entwicklungen und Perspektiven der Kooperationen	368
4.3.3	Marketinginstrumente des Handelsbetriebs	374
4.3.4	Instrumente des Customer Relationship Management (CRM)	379
4.4	Standortmarketing	381

4.4.1	Standortwahl und Standortfaktoren	381
4.4.2	Standortkooperationen	393
4.5	Die Gestaltung des Sortiments	394
4.5.1	Ziele und Aufgaben der Sortimentspolitik	394
4.5.2	Markenpolitik	401
4.5.3	Der Produktlebenszyklus	404
4.5.4	Sortimentskontrolle	407
4.5.5	Sortimentspolitische Maßnahmen	408
4.5.7	Category Management	409
4.5.7.1	Rolle des Category Management im Unternehmen	413
4.5.7.2	Der Prozess des Category Managements im Unternehmen	414
4.5.7.3	Strategien für die Category	416
4.5.7.4	Konkrete Strategien und Maßnahmen für ein Category Management	417
4.5.7.5	Ergebniskontrolle	418
4.5.7.6	Stärken und Schwächen des Category Managements	419
4.6	Verkaufskonzepte Preis- und Servicepolitik	420
4.6.1	Verkaufskonzepte	420
4.6.2	Servicepolitik	423
4.6.3	Preispolitik	425
4.6.3.1	Preisstrategien und Preisbildung	426
4.6.4	Angebot und Nachfrage regieren den Markt	432
4.6.4.1	Märkte durchdringen die Gesellschaft	432
4.6.4.2	Die Elastizität der Nachfrage	434
4.6.5	Vollkommener Markt	435
4.6.6	Der Gleichgewichtspreis	436
4.7	Die Werbepolitik	437
4.7.1	Werbeforschung	438
4.7.2	Werbeziele	439
4.7.3	Die Werbeplanung	440
4.7.4	Werbeerfolgskontrolle	448
4.7.5	Werbekooperationen	450

4.7.6	Direktwerbung	452
4.7.7	Sonderformen der Werbung.....	453
4.7.7.1	Product-Placement	453
4.7.7.2	Virales Marketing.....	454
4.7.7.3	Guerilla Marketing	455
4.7.7.4	Influencer Marketing	456
4.8	Verkaufsförderung und Visual Merchandising	457
4.8.1	Verkaufsflächengestaltung	459
4.8.2	Planung der Warenpräsentation.....	462
4.9	Kooperation und Kommunikation mit internen und externen Partnern des Marketings	463
4.9.1	Einfluss der Marketinginstrumente der Hersteller auf den Handelsbe- trieb.....	463
4.9.2	Maßnahmen der Verkaufsförderung im Distributionsprozess	465
4.10	E-Commerce	470
4.10.1	Strategische Geschäftsmodelle im E-Commerce.....	470
4.10.2	E-Commerce-Strategie.....	473
4.10.3	Customer-Relationship-Management im E-Commerce	474
4.10.4	Vertriebswege im E-Commerce	476
4.10.5	E-Commerce-Marketinginstrumente	477
4.10.6	Besondere Controllinginstrumente des E-Commerce.....	478
4.11	Öffentlichkeitsarbeit.....	479
4.11.1	Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit	479
4.11.2	Kommunikationsinstrumente der PR	480
4.11.3	Corporate Identity	484
4.11.4	Projekte mit öffentlicher Wirkung	485
4.11.4.1	Sponsoring	485
4.11.4.2	Eventmarketing	487
4.12	Der Marketing-Mix: Gebündelte Marketingaktivitäten	488
4.13	Controlling der Marketingaktivitäten	489

4.14	Kaufrecht und Erfüllungsstörungen	492
4.14.1	Kaufvertragsrecht	493
4.14.1.1	Rechtsquellen	493
4.14.1.2	Die Grundlage von Verträgen	493
4.14.1.3	Wie kommt ein Vertrag zustande?	495
4.14.1.4	Rechtsgeschäfte von Minderjährigen	498
4.14.1.5	Die Auslegung von Willenserklärungen	500
4.14.1.6	Allgemeine Geschäftsbedingungen	500
4.14.1.7	Rechtsfolgen des Kaufvertrages	501
4.14.2	Die Anfechtung	502
4.14.2.1	Anfechtung wegen Irrtums	502
4.14.2.2	Anfechtung wegen arglistiger Täuschung und wegen Drohung	503
4.14.3	Fernabsatzverträge und außerhalb von Geschäftsräumen geschlossene Verträge	504
4.14.4	Erfüllungsstörungen	510
4.14.5	Mängelhaftung (Gewährleistungsansprüche)	513
4.14.6	Die Verjährung	516
4.15	Grundlagen des Wettbewerbsrechts	517
4.15.1	Die Ziele des Wettbewerbsrechts	517
4.15.2	Welche Bereiche regelt das UWG?	518
4.15.2.1	Die Generalklausel des Wettbewerbsrechts im § 3 UWG	518
4.15.2.2	Der Mitbewerberschutz in § 4 UWG	521
4.15.2.3	Aggressive geschäftliche Handlungen gegen Verbraucher	523
4.15.2.4	Wer andere in die Irre führt...§ 5 UWG	524
4.15.2.6	Die Preisangabenverordnung und das UWG	528
4.15.2.7	Die vergleichende Werbung – § 6 UWG	528
4.15.2.8	Die belästigende Werbung – § 7 UWG	529
4.15.3	Die Rechtsfolgen eines Verstoßes	531
4.15.3.1	Ansprüche gegen den Werbenden	531
4.15.3.2	Das wettbewerbsrechtliche Verfahren	532
4.15.4	Das Marken- und Kennzeichenrecht	533

4.15.5	Das Urheberrecht	534
4.15.6	Das Kartellrecht	536
4.15.6.1	Das Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen	536
4.15.6.2	Die Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung	536
4.15.6.3	Die Fusionskontrolle	537
4.15.6.4	Das Bundeskartellamt	537
4.16	Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	537
4.17	Aufgaben zur Selbstkontrolle	540
4.17.1	Handelsmarketing einschließlich Volkswirtschaftslehre	540
	Lösungen	545
4.17.2	Aufgaben zur Selbstkontrolle - Kaufrecht und Erfüllungsstörungen	553
	Lösungen	554
4.17.3	Fragen aus dem Wettbewerbsrecht, Markenrecht, Urheberrecht, Datenschutz	556
	Lösungen	557
5.	Vertriebssteuerung	561
5.1	Umsatz-, Ertrags- und Kostenplanung	561
5.1.1	Kennzahlen des Vertriebs	561
5.1.2	Die Strategische Ergebnisplanung	564
5.2	Warenwirtschaft und Sortimentsentwicklung	577
5.2.1	Warenwirtschaftliche Daten	577
5.2.2	Die Sortimentsplanung	593
5.2.3	Handelsrelevante Trends	600
5.2.4	Maßnahmen zur Förderung des warenwirtschaftlichen Erfolgs	603
5.3	Steuern der Warenlogistik und der betrieblichen Lagerwirtschaft	607
5.3.1	Der Beschaffungsprozeß	607
5.3.2	Warenwirtschaft und Lagerhaltung	622

5.3.3	Distributionslogistik	635
5.3.4	Entsorgungslogistik	637
5.4	Kosten- und Leistungsrechnung	643
5.4.1	Vom externen und internen Rechnungswesen	643
5.4.1.1	Die Finanzbuchhaltung	644
5.4.1.2	Die betriebswirtschaftliche Statistik	644
5.4.1.3	Die Planungsrechnung	645
5.4.1.4	Die Bilanz	645
5.4.1.5	Die Gewinn- und Verlustrechnung (G + V)	645
5.4.1.6	Abschreibungen	645
5.4.1.7	Begriffe im Rechnungswesen: Von Auszahlungen bis Kosten.	646
5.4.1.8	Die Erfolgsrechnung im externen und internen Rechnungswesen	647
5.4.1.9	Die Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung.	648
5.4.1.10	Die Kostenartenrechnung (1. Stufe „Welche Kosten sind angefallen“)	648
5.4.1.11	Die Kostenstellenrechnung (2. Stufe „Wo sind die Kosten entstanden“).	649
5.4.1.12	Die Kostenträgerrechnung (3. Stufe „Wer trägt die Kosten“)	650
5.4.1.13	Die Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung):	651
5.4.1.14	Kostenrechnungssysteme im Vergleich	651
5.4.1.15	Die Teilkostenrechnung	652
5.4.1.16	Die Deckungsbeitragsrechnung	656
5.4.1.17	Kalkulationsmodelle: Vorwärts-, Rückwärts-, Differenzkalkulation	659
5.4.2	Controlling	659
5.4.2.1	Controlling: Mehr als Kontrolle!	659
5.4.2.2	Budgetierung	662
5.4.2.3	Kennzahlen	664
5.4.2.4	Controllingaktivitäten im Handel	667
5.4.2.5	Organisation des Controlling.	668
5.4.2.6	Steuerungsinstrumente des operativen Controlling	668

5.5	Unternehmenssteuerung und Qualitätssicherung	672
5.5.1	Die Unternehmensorganisation	672
5.5.1.1	Die Anforderungen an eine Organisation.	672
5.5.1.2	Die Aufbauorganisation	676
5.5.1.3	Die Ablauforganisation	681
5.5.1.4	Anpassung der Organisation	682
5.5.2	Prozessoptimierung – eine Daueraufgabe in jedem Unternehmen Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Umweltmanagement	683
5.5.2.1	Prozesse	683
5.5.2.2	Strategische Planung	683
5.5.3	Risikomanagement in der betrieblichen Organisation	684
5.5.4	Qualitätsmanagement	689
5.5.5	Umweltmanagement	691
5.6	Aufgaben zur Selbstkontrolle	694
5.6.1	Vertrieb, Warenwirtschaft, Kostenrechnung, Steuerung	694
	Lösungen	698
Teil C	705
Erste schriftliche Teilprüfung	705
Lösungen	709
Zweite schriftliche Teilprüfung	716
Lösungen	723
Tipps für die Prüfung vor der IHK	734
Die 15 wichtigsten Formeln für den Handel	739
Verordnung über die Prüfung	747
Die Autoren	755
Stichwortverzeichnis	759

Statt eines Vorworts ...

- Mit diesem Buch legen wir als erste auf dem deutschen Markt ein Lehrbuch „Fachwirt für Vertrieb im Einzelhandel“ vor. Der aufwendige Vierfarbdruck soll Ihnen helfen, Schwerpunkte noch besser zu erkennen. Eine kleine Einführung zur Farbgebung finden Sie vor dem Inhaltsverzeichnis.

Das Besondere an den Büchern aus dem weConsult-Verlag:

- Die Bücher sind aus den Bedürfnissen der Teilnehmer von Fachwirte-Studiengängen entstanden.
- Die Autoren verfügen über praktische Erfahrungen als Dozenten im Studiengang und als Mitglieder in Prüfungsausschüssen.
- Sätze müssen verständlich und nachvollziehbar sein. Dies gilt erst recht für Fachbücher, deren Inhalt ja ohnehin nicht so leicht ins Gehirn geht wie ein Krimi. Wir haben uns bei unseren Fachbüchern ganz besonders um gute Verständlichkeit bemüht. Aus diesem Grunde sind wir in den juristischen Teilen mit Paragrafenhinweisen zurückhaltend und haben uns grundsätzlich geschlechtsneutral ausgedrückt.

Über unsere Website **www.weconsult-verlag.de** sowie über info@weconsult-verlag.de ist eine Rückkopplung mit Verlagsleitung und Autoren möglich. Sie stehen also nicht allein mit Ihren Fragen!

Durch das Buch zieht sich als „roter Faden“ der Fall der Fa. Trinkmann GmbH, eines Filial- Einzelhandelsunternehmens, das im Eigentum einer Familie ist. An ihm können Sie das theoretische Wissen plausibel nachvollziehen. Dies ist auch zur Vorbereitung für die Prüfung vorteilhaft: Denn da werden fast nur noch Aufgaben auf der Grundlage einer Situation gestellt.

Die Struktur des DIHK-Rahmenplans haben wir auch hier im Wesentlichen übernommen. Dort, wo Themen mehrfach im Rahmenplan vorkommen, finden Sie entsprechende Verweise. Der umfangreiche Index hilft Ihnen schnell, die entsprechenden Kapitel zu finden.

Die Rechtsfragen basieren auf dem Gesetzesstand von Anfang 2019. Weiterhin haben wir auf wenigen Seiten die wesentlichsten Formeln zusammengefasst, die ein Fachwirt für Vertrieb im Einzelhandel kennen sollte.

Zum Schluss eines jeden Kapitels finden Sie Kontrollfragen, im hinteren Teil des Buches dann eine Prüfungssimulation, die auch die Wege zur Lösung aufzeigt. Eine

umfangreiche Vorbereitung auf die Prüfung mit jeweils vier Aufgaben- und Lösungssätzen zu allen Handlungsbereichen sowie zahlreichen Lösungstipps enthält **„Intensivtraining Geprüfter Fachwirt für Vertrieb im Einzelhandel“**, das in Kürze erscheinen wird.

Gesetzestexte dürfen Sie mit in die Prüfung nehmen. Praktisch ist hierfür die Sammlung **„Gesetzestexte für Fachwirte“** (jährlich aktualisiert) mit einer Auswahl aus über 50 Gesetzen und Verordnungen. Dort finden Sie alle gesetzlichen Bestimmungen, die für die Prüfung relevant sind, in einem Band zusammengefasst.

Einen herzlichen Dank sage ich Herrn Stefan Genth, Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Deutschland, Berlin, der uns mit vielen aktuellen Charts unterstützt hat. Ebenso gilt unser Dank für vielfältige Unterstützung Herrn Joachim Stumpf, Geschäftsführer der BBE-Handelsberatung, München sowie der Michael Bauer Research GmbH in Nürnberg, die uns Schaubilder zur Verfügung stellten. Immer hilfsbereit zur Seite: Volker Wedde, Bezirksgeschäftsführer des Handelsverbands Bayern, Würzburg. Und natürlich danke ich meinen Mitautoren. Das Buch ist eine Gemeinschaftsarbeit von Spezialisten, die seit vielen Jahren als Dozenten in Fachwirte-Studiengängen sowie als IHK-Prüfer bei verschiedenen Kammern tätig sind.

Ich wünsche Ihnen Freude beim Durcharbeiten dieses Buches und jeden Erfolg für Ihre Prüfung! Wenn Ihnen das Buch gefällt, sagen Sie es bitte weiter (z.B. den Bewertungsportalen im Internet). Aber auch für kritische Verbesserungsvorschläge direkt an den Verlag (collier@weConsult-Verlag.de) sind wir dankbar.

Im Dezember 2019

Der Herausgeber

Peter Collier

A Zwei hilfreiche Vorkapitel

1. Das Modellunternehmen „Trinkmann GmbH“ stellt sich vor

Damit Sie den Stoff des Buchs an der Praxis nachvollziehen können, haben wir ein mittelständisches Einzelhandelsunternehmen als Modellbetrieb gewählt: Die Trinkmann GmbH. An typischen Situationen dieses Unternehmens werden Theorien auf den betrieblichen Alltag übertragen. Sie erfahren, wie wichtige Entscheidungen zustande kommen, wie Konzepte geplant, umgesetzt und ausgewertet und Entwicklungen im Handel beurteilt werden.

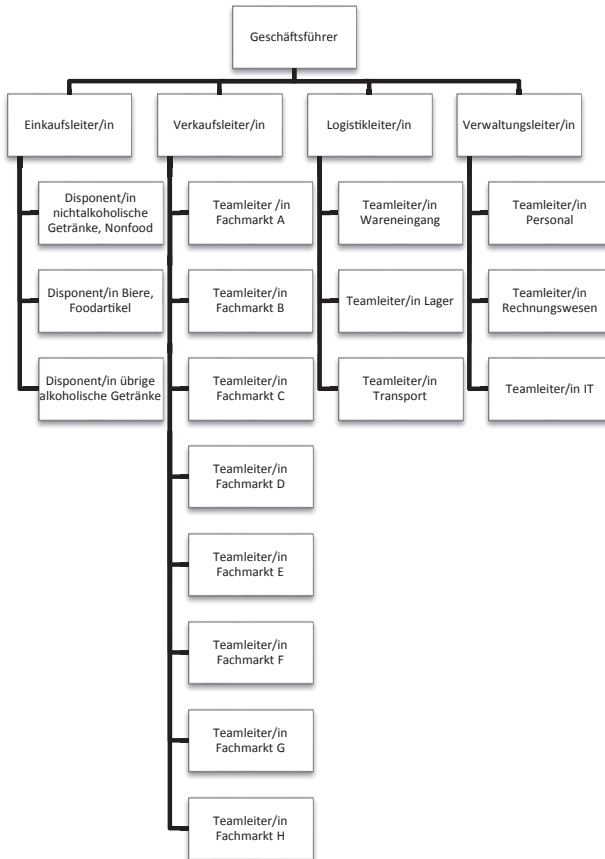
Trinkmann GmbH

Rechtsform	GmbH, geschäftsführender Gesellschafter Marco Trinkmann
Ziel des Unternehmens	Vertrieb von Getränken in Fachmärkten
Umsatz	7,4 Mio. € in 8 Fachmärkten
Standorte	in einem Flächenbundesland. Die Märkte sind zwischen 600 – 1.000 qm groß und verfügen alle über Parkplätze. Bevorzugt werden Geschäftszentren mit Discountern und Fachmärkten innerhalb von Wohngebieten.
Sortiment	Nicht alkoholische und alkoholische Getränke bekannter Marken, regionale Spezialitäten, Handelsmarken der Verbundgruppe, Weine, Sekte und Champagner, Brände und Liköre, Spirituosen, wechselnde Auswahl an Non-food-Artikel, Food-Artikel wie Süßes und Salziges, Zigaretten und Tabak.
Serviceangebot	Kofferraumservice, Lieferservice, Getränke auf Kommission, Verleihung von Kühlanhänger, Theken, Kühlschränke, Tische und Bänke, Gläser
Vertriebsschienen	Fachmärkte, Online-Shop

Werbung

Wöchentliche Beilage der Verbundgruppe in der Verbraucherzeitung, Newsletter

Die Organisationsstruktur der Trinkmann GmbH



Organigramm Trinkmann GmbH

2. Personalmanagement

Im Handlungsbereich „Personalmanagement“ soll die Fähigkeit nachgewiesen werden, dass personalwirtschaftliche Aufgaben im Vertrieb systematisch und entscheidungsorientiert geplant, umgesetzt und analysiert werden können. Dabei sollen unternehmenspolitische Vorgaben und rechtliche Bestimmungen berücksichtigt werden.

2.1 Personalbedarfs- und Personalkostenplanung

Mit der Personalbedarfsplanung werden Personalengpässe rechtzeitig erkannt und Personalstrategien und -konzepte entwickelt, die sicherstellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Besonders für expandierende Unternehmen ist eine langfristige Personalbedarfsplanung unerlässlich. Denn für neue Aufgaben müssen auch die entsprechenden Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Parallel zur quantitativen und qualitativen Personalbedarfsplanung erfolgt die Personalkostenplanung.

2.1.1 Ermittlung des Personalbestands

Der Kreislauf stellt die Phasen der Personalbedarfsplanung dar:

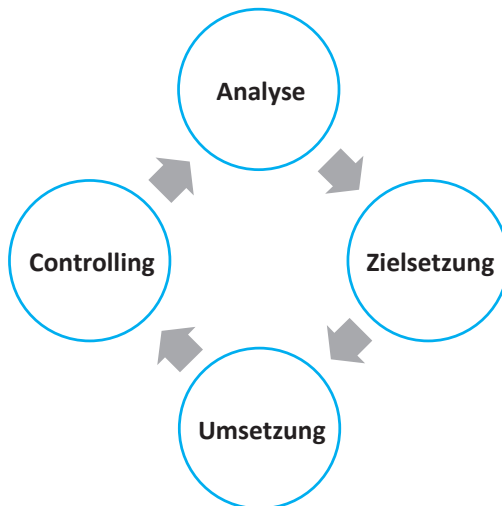


Abb. Phasen der Personalbedarfsplanung

Zunächst wird der momentane Personalbestand im Unternehmen festgestellt und analysiert.

Quantitativer und qualitativer Personalbestand

Bei der Personalbestandsanalyse werden die Struktur der Belegschaft und ihre Veränderungen festgestellt. U. a. interessieren die folgenden Daten:

- Alter und Betriebszugehörigkeit,
- Anteil der Geschlechter,
- ggf. der Anteil der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, deren Nationalitäten
- die Arten der Vertragsverhältnisse (Vollzeit, Teilzeit, Anteil der befristeten, der sozialversicherungsfreien Arbeitsverhältnisse und ggf. der Leiharbeiter)
- die Ausbildungsquote.

Bei der qualitativen Analyse werden Veränderungen der Stellenbeschreibungen geprüft und dementsprechend Anpassungen der Anforderungsprofile vorgenommen. Die geänderten Profile sind Grundlage für die Beschaffung von Mitarbeitern sowie die Personalentwicklung.

Personalbewegungen

Bei der Personalbewegungsanalyse werden die internen und externen Mitarbeiterveränderungen aufgezeigt. Die externen Bewegungen werden in der Kennziffer Fluktuationsquote dargestellt.

$$= \frac{\text{Zahl der Abgänge} \cdot 100}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}}$$

Fluktuationskennziffern können innerhalb des Unternehmens, zwischen den verschiedenen Abteilungen und Niederlassungen, im Zeitablauf, mit anderen Unternehmen oder mit dem Branchendurchschnitt verglichen werden,

3. Führung und Kommunikation

Im Handlungsbereich „Führung und Kommunikation“ soll der angehende Fachwirt für Vertrieb im Einzelhandel die Fähigkeit nachweisen, dass er zielorientiert kommunizieren und Mitarbeiter sowie Projektgruppen führen kann. Weiter soll ein Fachwirt in Verhandlungen und in Konfliktfällen lösungsorientiert agieren können. Dabei sollen situationsangemessene Methoden der Präsentation, Kommunikation und Motivationsförderung unter Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen eingesetzt werden.

3.1. Zeit- und Selbstmanagement

3.1.1 Warum Zeit- und Selbstmanagement so wichtig sind.

In dem auch heute noch lesenswerten Buch „Das Peter-Prinzip“ schildern die Autoren den Fall eines großartigen Automechanikers, der nach der Pensionierung seines Meisters zum neuen Leiter der Werkstatt avanciert. Was tut er in der neuen Aufgabe? Er steckt nach wie vor seinen Kopf unter jede Motorhaube. Seine Mitarbeiter stehen derweil um ihn herum. Aber seinen eigenen Aufgaben, nämlich die Werkstatt zu leiten und Mitarbeiter zu führen, wird er nicht gerecht.

Das ist ein typisches Beispiel eines unzureichenden Zeit- und Selbstmanagements.

Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter im Handel ist in den letzten Jahren größer geworden: Im Einzelhandel sind die Öffnungszeiten verlängert worden, zusätzlich kommen noch Sonntagsöffnungen dazu. Die IT ist nicht nur ein Segen, sondern hat manche Korrespondenz vervielfacht. Umso wichtiger ist es, seine eigene Arbeitszeit und die seiner Mitarbeiter sorgfältig zu planen. Zeit- und Selbstmanagement bedeutet, über seine Arbeitszeit selbst zu herrschen.

MERKE

Zeit- und Selbstmanagement bedeutet, über seine Zeit selbst zu herrschen.

„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“ So sagt ein chinesisches Sprichwort. Und so steht beim Zeit- und Selbstmanagement am Anfang, sich seiner Ziele bewusst zu werden.

So kann man optimal vorgehen:



Abb. Kreislauf Zeit- und Selbstmanagement

Die Zielsetzung zu Anfang ermöglicht die Konzentration auf die wichtigen Aufgaben und sichert die Orientierung und den Überblick. Bei der Zielformulierung hilft die „Smart-Formel“:

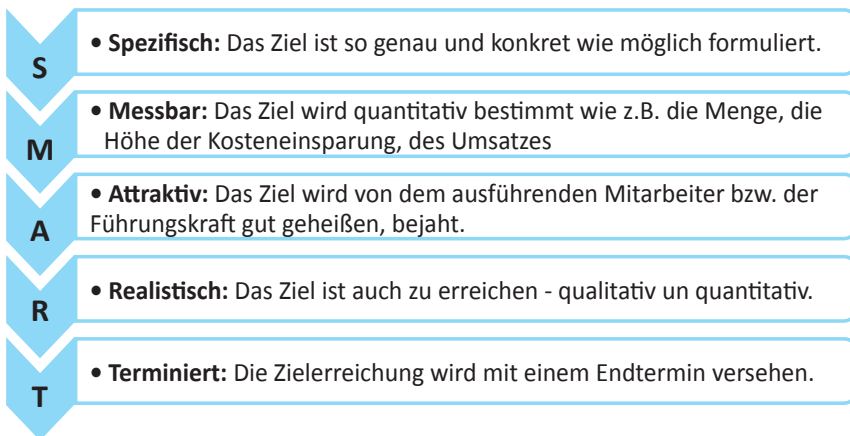


Abb. Smart-Formel

4. Marketing im Einzelhandel

Im Handlungsbereich „Marketing im Einzelhandel“ soll der Fachwirt für Vertrieb die Fähigkeit nachweisen, systematisch und entscheidungsorientiert Marktbeobachtungen und –analysen durchzuführen sowie auf veränderte Bedingungen auf nationalen Absatzmärkten reagieren zu können. Weiter soll er Maßnahmen zur Kundenbindung und –gewinnung erarbeiten und umsetzen können. Dabei soll er Marketingmaßnahmen des Handels zielorientiert einsetzen, die Ergebnisse überprüfen, notwendige Veränderungsprozesse einleiten sowie wettbewerbsrechtliche Regelungen berücksichtigen.

4.1 Marketing: Vom Markt her denken

In engerer Sicht handelt es sich bei Marketing um die Planung, Gestaltung und Kontrolle der absatzpolitischen Instrumente eines Unternehmens. In erweiterter Form wird Marketing als eine marktorientierte Unternehmenspolitik aufgefasst, wobei es insbesondere darum geht, die Erfordernisse des Absatzmarktes ausdrücklich und systematisch in allen Funktionsbereichen der Betriebe zu berücksichtigen. Im Mittelpunkt stehen Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber aktuellen und potentiellen Nachfragern seiner Leistungen. Marketing bedeutet einerseits Anpassung an die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden, andererseits aber auch Impulsgebung und Gestaltung des Marktes mit neuen Sortimenten, Betriebsformen oder Systemen im Handel. Auch der marktgerechten Gestaltung der Beziehungen zu den Lieferanten kommt hier große Bedeutung zu.

(Nach: Institut für Handelsforschung (IfH), Katalog E zur handels- und absatzwirtschaftlichen Forschung, 5. Ausgabe)

MERKE

Marketing ist eine unternehmerische Denkweise, die den Markt in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellt. Das Marketing bezieht sich auf alle Maßnahmen zur Marktbildung und Marktbeeinflussung.

„Vom Markt her denken“, kundenorientiert handeln, sind heute allgemeine Forderungen, die für alle Wirtschaftsbereiche gelten. Sogar die öffentlichen Verwaltungen werden umstrukturiert, so dass ihre Serviceleistungen bürgernäher angeboten

werden können. Umso wichtiger ist es für ein Handelsunternehmen, den Kunden in den Mittelpunkt seines Denkens und Agierens zu stellen und seine Entscheidungen davon abhängig zu machen, ob der Kunde hieraus Vorteile hat. Nur dann wird er sich zum Kauf entscheiden.

Marketing orientiert sich am Beschaffungs- und Absatzmarkt. In diesem Teil werden die Marketingaktivitäten eines Handelsunternehmens auf dem Absatzmarkt dargestellt.

Handelsmarketing umfasst das für den Handel spezifische Marketing. Instrumente des Marketings im Handel sind:

- **Standortpolitik**
- **Sortimentspolitik**
- **Preispolitik**
- **Servicepolitik**
- **Distributionspolitik**
- **Kommunikationspolitik.**

Das Instrument der Sortimentspolitik ist besonders wichtig im Handel, in der Industrie steht dagegen das Instrument der Produktpolitik im Vordergrund. Dort geht es vor allem darum, das Produkt in seinen Eigenschaften zu verändern oder neu zu gestalten. Bei der Sortimentspolitik steht dagegen im Vordergrund, aus der Vielzahl der auf dem Markt angebotenen Artikel die richtige Auswahl zu treffen.

Auch die Service- und die Kommunikationspolitik bedürfen anderer Gestaltungsalternativen als in der Industrie, ganz besonders im Einzelhandel. Hier sind spezielle Schwerpunkte neben der Werbung die Verkaufsförderung, die Warenpräsentation und die Verkaufsraumgestaltung.

Als ganzes Instrument abhängig von der Art der Ware, ob Konsum- oder Produktionsgut, steht im Handel meist das Handelsunternehmen im Mittelpunkt aller Marketinganstrengungen – im Gegensatz zur Industrie, bei der vorwiegend das einzelne Produkt in den Vordergrund gestellt wird.

Die Marketing-Instrumente werden nicht einzeln eingesetzt, sondern im Marketing-Mix miteinander kombiniert und aufeinander abgestimmt.

In der Fachliteratur werden Marktforschung, Planung, Gestaltung und Kontrolle des Marketings mit Hilfe des Marketing-Kreislaufs dargestellt:

5. Vertriebssteuerung

In diesem Handlungsbereich soll der angehende Fachwirt für Vertrieb im Einzelhandel zeigen, dass er Geschäftsprozesse steuern und optimieren und dass er aus Vertriebsstatistiken und Kennziffern Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Verkaufsprozesse ziehen kann. Er soll damit Maßnahmen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entwickeln können.

5.1 Umsatz-, Ertrags- und Kostenplanung

5.1.1 Kennzahlen des Vertriebs

Kennzahlen verdichten Sachverhalte mit Hilfe von absoluten Zahlen, Gleichungen, Formeln oder Indexwerten. Wir kennen Kennzahlen aus allen Bereichen des Unternehmens. Der Betrachter kann sich mit ihrer Hilfe eine Meinung bilden, um dann auch Entscheidungen treffen zu können. Damit Kennzahlen diesem Ziel dienen können, müssen sie bestimmte Anforderungen erfüllen. Die sind in der folgenden Tabelle stichwortartig zusammengefasst.

Einige wichtige Anforderungen an Kennzahlensysteme

problemgerecht	Sie müssen in zeitlicher und sachlicher Hinsicht dem Problem entsprechen, aktuell sein und eine valide und zuverlässige Information bieten.
konsistent	Sie sollen früh warnen, einen Ursache-Wirkung-Zusammenhang aufweisen, widerspruchsfrei und ausgewogen sein.
nutzergerecht	Das Kennzahlensystem soll mit der Organisation harmonisieren, es soll realitätsnah und standardisiert sein
wirtschaftlich	Der Aufwand der Datenerhebung muss vertretbar sein.

Einige Kennzahlen aus dem Verkauf

Bereich Umsatz - Mögliche Kennzahlen	
Umsatz	Absatzmenge * Preis
Umsatzentwicklung	$\frac{\text{aktueller Umsatz}}{\text{Vorperiodenumsatz}} \quad * 100$
Umsatzanteil	$\frac{\text{Umsatz Produkt A oder B}}{\text{Gesamtumsatz}} \quad * 100$
Umsatzpotential	$\frac{\text{Umsatz eigenes Unternehmen}}{\text{Marktvolumen}} \quad * 100$

Bereich Deckungsbeitrag - Mögliche Kennzahlen	
Deckungsbeitrag (DB)	Umsatzerlöse - variable Kosten
Auftrags DB	Nettoauftragsvolumen - Auftragseinzelkosten
Kunden DB	Netto Umsatz Kunde - direkte der Kundenbeziehung zurechenbaren Kosten

Bereich Akquisition / Verkauf - Mögliche Kennzahlen	
Kontakthäufigkeit	Anzahl Kundenkontakte pro Periode
Umsatz pro Mitarbeiter	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl Vollzeitmitarbeiter}} \quad * 100$

Bereich Qualität - Mögliche Kennzahlen	
Umtauschquote	$\frac{\text{Anzahl Umtausch}}{\text{Anzahl Verkäufe}} \quad * 100$

Teil C

Prüfungssimulation

Erste schriftliche Teilprüfung

Betriebliche Situationsbeschreibung zur ersten schriftlichen Teilprüfung

(Handlungsbereiche Kundenorientierung, Personalmanagement, Führung und Kommunikation)

Das Unternehmen „DroDro KG“ ist 100 Jahre alt und wird von der Familie Doppelmann in der 3. und 4. Generation geleitet. Zum Unternehmen gehören 40 Drogeriefachmärkte in einer süddeutschen Großstadt und ihrer Umgebung. Sie sind Assistent der Geschäftsführung.

Das Unternehmen hatte im letzten Jahr einen Jahresumsatz von 84,4 Mio. € und beschäftigt 450 Mitarbeiter. 80% der Verkaufsmitarbeiter sind Teilzeit-Mitarbeiter. Außerdem werden 40 Auszubildende zum Beruf Kaufmann/frau im Einzelhandel und Verkäufer/in ausgebildet.

Auch für das Unternehmen „DroDro KG“ wird es immer schwieriger, ausreichend Fachkräfte zu finden. Bei den Kunden hat das Unternehmen einen guten Ruf: Sie schätzen die Tradition des Unternehmens, die Qualität der Sortimente. Dieses möchte das Unternehmen in Zukunft auf das Image als Arbeitgeber übertragen.

Bisher war es so, dass die DroDro-Märkte eine Alleinstellung in den einzelnen Stadtgebieten hatten. Doch dies ändert sich zurzeit. Der Marktführer der Branche wird an drei Standorten in unmittelbarer Nachbarschaft Fachmärkte eröffnen.

Seit drei Jahren hat das Unternehmen eine strategische Kooperation mit einem regionalen Unternehmen, das 20 große Bio-Supermärkte führt. Die DroDro schätzt die fachliche Beratung des Partners beim Bio-Sortiment, der Partner schätzt die Beratung durch die DroDro bei Naturkosmetik und -Naturhaushaltspflegemitteln.

Außerdem ist ein Kooperationsvertrag mit einem bedeutenden Anbieter von Foto-service-Arbeiten unterschrieben. Der erste Shop wird im nächsten Monat in einer Filiale eingerichtet.

Zweite schriftliche Teilprüfung

Betriebliche Situationsbeschreibung zu allen Aufgaben

Sie sind als Junior im elterlichen Möbelgeschäft „Wohnhaus“ in einer süddeutschen Großstadt mit ca. 300.000 Einwohnern tätig. Die Stadt ist durch zahlreiche Behörden, die Universität und zahlreiche Schulen geprägt. Außerdem ist es in den letzten Jahren gelungen, einige zukunftsorientierte Dienstleistungsunternehmen zu gewinnen. Die Kaufkraft liegt bei 132 % des Bundesdurchschnitts, die Einzelhandelszentralität bei 138 %.

Das Möbelgeschäft liegt in der Innenstadt. Die Verkaufsfläche beträgt 6.000 m². Der Umsatz ist seit Jahren rückläufig.

Am Stadtrand befindet sich ein der Möbelfilialist Maximus mit einer Verkaufsfläche von 30.000 m² sowie der bekannte schwedische Möbelanbieter Ikann mit 15.000 m². Weiterhin sind, über das Stadtgebiet verstreut das Möbelhaus Oveira mit 8.000 m² Verkaufsfläche, drei Küchenstudios mit zusammen rund 1000 m² und weitere kleinere Händler mit zusammen rund 2.000 m² am Markt. Im weiteren Einzugsbereich (Umkreis von ca. 40 km) finden sich zwei große Möbelanbieter mit insgesamt 40.000 m².

Die Möbelmontage erfolgt mit einem eigenen Team.

Größere Investitionen wurden in den letzten Jahren nicht durchgeführt; das gilt auch für den Fuhrpark.

Sie überlegen, das elterliche Geschäft übernehmen und haben sich zunächst vom Handelsverband Vergleichszahlen besorgt:

Verbrauchsausgaben pro Kopf und Jahr incl. Randsortiment	416 €
Anteil des Internethandels	20 %

Tipps für die Prüfung vor der IHK

Seit Mai 2014 gilt die neue Rechtsverordnung, die auch Inhalte und Ablauf der Prüfung festlegt.

Den Text haben wir für Sie in diesem Buch abgedruckt.

In § 3 ist festgelegt, dass die Prüfung schriftlich und mündlich durchgeführt wird. Sie besteht aus zwei schriftlichen Teilprüfungen und einer mündlichen Teilprüfung.

Die erste schriftliche Teilprüfung betrifft die Handlungsbereiche

- Kundenorientierung,
- Personalmanagement sowie
- Führung und Kommunikation.

Die zweite schriftliche Teilprüfung gliedert sich in die Handlungsbereiche

- Marketing im Einzelhandel sowie
- Vertriebssteuerung

Die beiden schriftlichen Teilprüfungen werden auf der Grundlage je einer betrieblichen Situationsbeschreibung mit daraus abgeleiteten Aufgabenstellungen durchgeführt. Die Bearbeitungszeit beträgt jeweils 300 Minuten. Dabei sollen Sie nachweisen, dass Sie die Zusammenhänge im Unternehmen verstehen und dieses Verständnis auch anwenden können. Lesen Sie also auch die Situationsbeschreibung sorgfältig durch. Sie zeigt Ihnen die Zusammenhänge in dem dort beschriebenen Unternehmen auf.

Zu Redaktionsschluss (April 2019) sind vom DIHK für alle Prüfungen Gesetzestexte zugelassen. Wir empfehlen Ihnen die „Gesetzestexte für Fachwirte und andere IHK-Weiterbildungsprüfungen“ aus dem weConsult-Verlag. Hier finden Sie über 50 Gesetze und Verordnungen in einem Band. Diese Sammlung ist mit der Fortbildung zum Fachwirt abgestimmt.

Bei der schriftlichen Prüfung empfehlen wir Ihnen, so schwer dies vielleicht auch fallen mag, zunächst den gesamten Bogen mit allen Fragen durchzulesen. Sie erhalten einen Überblick über die gesamte Prüfung und können entscheiden, mit welcher Aufgabe Sie beginnen. Es ist ratsam, eine Aufgabe auszuwählen, die Ihnen gut lösbar erscheint, um sich zu motivieren und möglicherweise auch die Nervosität abzulegen. Sollten Sie die Aufgaben nicht der Reihe nach bearbeiten, dann strei-

Die 15 wichtigsten Formeln für den Handel

Cash Flow (indirekte Ermittlung)

Jahresüberschuss (Gewinn)

- nicht zahlungswirksame Erträge

+ nicht zahlungswirksame Aufwendungen

= Cashflow

Der Cashflow zeigt den umsatzbedingten Liquiditätszufluss bzw. den Überschuss umsatzbedingter **Einzahlungsströme** über die umsatzbedingten **Auszahlungsströme an**.

Der Cashflow spiegelt damit die Selbstfinanzierungs- und Ertragskraft des Unternehmens wider.

Beispiele für nicht zahlungswirksame Aufwendungen:

- Einstellungen in die Rücklagen
- Abschreibungen
- Erhöhung der Sonderposten mit Rücklageanteil
- Erhöhung der Rückstellungen
- Periodenfremde und außerordentliche Aufwendungen

Beispiele für nicht zahlungswirksame Erträge:

- Entnahme aus Rücklagen
- Zuschreibungen
- Auflösung von Wertberichtigungen
- Minderung der Sonderposten mit Rücklageanteil
- Auflösung von Rückstellungen
- Aktivierte Eigenleistungen
- Periodenfremde und außerordentliche Erträge

Ein Unternehmen erwirtschaftet in einer zurückliegenden Periode einen Jahresüberschuss nach Steuern in Höhe von 10 Mio. Euro. Aus der GuV ist bekannt, dass 1,5 Mio. Euro Abschreibungen auf Anlagevermögen, 0,5 Mio. Euro Einstellungen in Rücklagen sowie eine Auflösung von Rückstellungen in Höhe von 1,0 Mio. Euro anfielen. In der folgenden Periode soll eine Nettoinvestition in Höhe von 12 Mio. Euro getätigt werden. Berechnen Sie den Cashflow und den Prozentsatz der Investitionsfähigkeit aus Mitteln der Innenfinanzierung.

Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfter Fachwirt für Vertrieb im Einzelhandel und Geprüfte Fachwirtin für Vertrieb im Einzelhandel vom 13. Mai 2014 (Nichtamtlicher Auszug)

§ 1 Ziel der Prüfung und Bezeichnung des Abschlusses

(1) Die zuständige Stelle kann berufliche Fortbildungsprüfungen zum Geprüften Fachwirt für Vertrieb im Einzelhandel und zur Geprüften Fachwirtin für Vertrieb im Einzelhandel nach den §§ 2 bis 8 durchführen, in denen die auf einen beruflichen Aufstieg abzielende Erweiterung der beruflichen Handlungsfähigkeit nachzuweisen ist.

(2) Durch die Prüfung ist festzustellen, ob die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind, um in unterschiedlichen Betriebsformen des Einzelhandels eigenständig und verantwortlich Fach-, Organisations- und Führungsaufgaben im Vertrieb wahrzunehmen und ob betriebswirtschaftliche und personalwirtschaftliche Managementinstrumente eingesetzt werden können. Dabei sollen gesellschaftliche, volkswirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Dazu zählen insbesondere:

1. Umsetzen und Fördern von Kunden- und Dienstleistungsorientierung im Vertrieb,
2. Analysieren und Beurteilen der Auswirkungen einzelhandelsrelevanter Marktentwicklungen auf den Vertrieb,
3. Erarbeiten und Umsetzen kundenorientierter und wirtschaftlicher Vertriebskonzepte und -lösungen,
4. Konzipieren, Umsetzen und Auswerten von Marketingkonzepten für unterschiedliche Betriebstypen des Einzelhandels,
5. Beurteilen, Auswählen und Einsetzen von Instrumenten des visuellen Marketings (Visual Merchandising),
6. Steuern des Vertriebs mittels Kennzahlen,
7. Steuern der Bestandsführung und Pflegen des Sortiments,
8. Kooperieren mit Geschäftspartnern und internen Unternehmensbereichen, Kommunikation kunden- und dienstleistungsorientiert gestalten,
9. Umsetzen serviceorientierter Konzepte,
10. Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fördern ihrer beruflichen Entwicklung,
11. Organisieren und Durchführen der Berufsausbildung,

Die Autoren

Helge Anke, Diplomkaufmann, sammelte umfangreiche Handelserfahrungen als Berater der BBE-Unternehmensberatung Niedersachsen. Er ist stellvertretender Direktor und Bereichsleiter Aufstiegs Fortbildung des Bildungszentrums des Einzelhandels Niedersachsen. Anke gehört dem Prüfungsausschuss für Geprüfte Handelsfachwirte der IHK Hannover an und wirkte bei der Erstellung des die IHK Rahmenplans für den neuen Studiengang mit.

Helmut Bergup. Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann Weiterbildung zum Betriebswirt und Bilanzbuchhalter sowie in Management-Techniken. Zehn Jahre bei der Edeka, Bochum, drei Jahre Kaufhaus Revision Firma Schöpflin, Lörrach. Sechs Jahre Tätigkeit im kaufmännischen Bereich der Firma Messmertee, Grettstadt. 25 Jahre kaufmännischer Leiter mit Prokura für die Bereiche Rechnungswesen, Personal, EDV des Großhandelsunternehmens Husquarna Deutschland. Viele Jahre Dozent bei der Akademie Handel, Mitglied in mehreren Weiterbildungs-Prüfungsausschüssen der IHK Würzburg-Schweinfurt. Mitwirkung bei der Erstellung des Rahmenplans Fachwirt für Marketing.

Doris Bredehöft: 15 Jahre Handelserfahrung beim Textilfilialisten Peek & Cloppenburg KG, Hamburg. Nach der Fortbildung zur Handelsassistentin Abteilungsleiterin in verschiedenen Filialen und Geschäftsleiterin einer großen Filiale. Seit 1999 selbstständig als Personaltrainerin für die Bereiche Marketing und Personal. Seit 2000 Prüferin für die Handelskammer Bremen, Fachleiterin für den Bereich Marketing (Skripterstellung, Einarbeitung neuer Kollegen, Klausurerstellung) für das Bildungszentrum des Einzelhandels Niedersachsen (BZE).

Peter Collier, Dipl. Volkswirt. Nach dem Studium im Vertrieb eines großen Nahrungsmittelherstellers. Seit 1971 Geschäftsführer des bayerischen Einzelhandelsverbands (heute Handelsverband Bayern). Seminarleiter und Dozent. Prüfer bei verschiedenen Kammern. Lehrtätigkeit u.a. an der Universität Würzburg, der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Akademie Handel. 2008 Aufbau der Akademie für Handelsverbände im Handelsverband Deutschland (HDE). Erste Bücher seit 1990. Seit 2008 selbständiger Verleger und Autor, weConsult-Verlag Rimpf/Würzburg (www.weConsult-Verlag.de).

Markus Curtius, Diplombetriebswirt(FH), studierte in Würzburg BWL und arbeitete bereits während seines Studiums im Logistikbereich eines pharmazeutischen Großhandelsunternehmens. Nach Abschluss seines Studiums wechselte er zu einem Groß- und Einzelhandelsunternehmen in Würzburg und leitete ein Logistikzentrum.

Stichwortverzeichnis

A

- ABC-Analyse 233, 608, 609, 669
Ablauforganisation 673, 681
Abmahnung 213
Abmahnung (UWG) 532
Abrufkräfte 175
Abrufmitarbeiter 204
Absatzpotenzial 339
Absatzvolumen 339
Abschlussfreiheit 494
Abschlussphase 298
Abschlussprüfung 173
Abschreibungen 645
Absolute Preisuntergrenze 657
Affiliate Marketing 478
Agglomeration 387
AIDA- Formel 447
Aktives Zuhören 257
aktive Zuhören 254
Allgemeine Geschäftsbedingungen 500
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 198
Allgemeinverbindlichkeit 227
Alpen-Methode 232
Amtsautorität 245
Analyse der Organisation 674
Analyse des Warenbedarfs 607
Analytic-Systeme 479
Änderungskündigung 216
Andler'sche Formel 611
Androhungsfunktion 213
Anerkennungsgespräch 253
Anfechtung 502
Anforderungen an eine Organisation 672
Anforderungsprofil 122, 130, 131, 244
Angebotsüberhang 437
Annahmeverzug 512
Anpassung der Organisation 682
Anpassungsfortbildung 178
Anreizsysteme 188
Ansoff 365
Ansoff Produkt-Markt-Matrix 575
Arbeitgeber-Image 125
Arbeitnehmer 197, 198
Arbeitslosenquote 135
Arbeitslosigkeit, Arten 135
Arbeitsmarkt 133, 139
Arbeitsplatzanalyse 130
Arbeitsproben 148
Arbeitsrecht 197
Arbeitsschutzbestimmungen 209
Arbeitsteilung 675
Arbeitsunfähigkeit 210
Arbeitszeit 209
Arbeitszeitgesetz 209
Arbeitszeitkonto 175, 231
Arbeitszeitmodell 231
Arbeitszeitmodelle 236
Arbeitszeitplan 157, 158
Arbeitszeugnis 221
arglistige Täuschung 503
Artteilung 675
ärztliches Beschäftigungsverbot 211
Assessmentcenter 151, 195, 259
Assessment-Center 150
Audit 688
Aufbauorganisation 673, 676
Aufhebungsvertrag 220
Aufstiegsfortbildung 178
ausbildertentrierte Methoden 279
Ausbildung „Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel“ 154
Ausbildungsbeauftragung 160
Ausbildungsbedarf 152
ausbildungsbegleitenden Hilfe 166
Ausbildungsberufe 152, 153
Ausbildungsberufsbild 157
Ausbildungsbetrieb, Eignung 155
Ausbildungsordnung 157, 159
Ausbildungsrahmenplan 156, 157, 159
Ausbildungsstätte 208

Ausgleichsgeber 429
 Ausgleichsnehmer 429
 Auslegung 500
 Außendienstpromotion 466
 außerordentliche Kündigung 215
 Austrittsgespräch 253
 Auswahlmethoden 148
 Auswahlverfahren 144, 146, 151
 Auszahlungen und Kosten 646
 auszubilden-denzentrierte Methoden 279

B

B2B = Business-to-Business 470
 B2C = Business-to-Consumer 470
 Balanced Scorecard 571
 Balance Scorecard 490
 Basistechnologien 619
 Baunutzungsverordnung 389
 BCG-Matrix 571
 Bedarfsprognosen 597
 Befragung 347
 befristete Arbeitsverträge 202
 befristetes Probearbeitsverhältnis 202
 Befristung ohne sachlichen Grund 203
 Befundsrechnung 587
 belästigende Werbung 529
 Benachteiligung 198
 Benchmarking 573
 Beobachtung 349
 beruflichen Handlungskompetenzen 132, 267
 Berufsbildungsgesetz 208
 Berufsschule 157
 Berufsschulpflicht 158
 Beschaffungsinstrumente 151
 Beschaffungskosten 151
 Beschaffungsmethoden 141, 142, 144
 Beschäftigungsbeschränkungen 212
 Beschäftigungsverbote 212
 beschränkt Geschäftsfähig 499
 Beschwerdemanagementprozess 107
 – dezentrales Beschwerdemanagement 106
 – direktes Beschwerdemanagement 107

– indirektes Beschwerdemanagement 107
 – zentrales Beschwerdemanagement 106
 Bestellpunktverfahren 610
 Bestellrhythmusverfahren 615
 Bestellverfahren 614
 Beteiligungsrechte 224
 Betriebliche Ausbildungspläne 159
 betrieblichen Ausbildungsplan 159
 betriebliches Eingliederungsmanagement 189
 Betriebliches Eingliederungsmanagement 252
 Betriebliche Übung 197
 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 649
 Betriebsbedingte Kündigung 219
 Betriebsformen 331, 332, 333, 604
 Betriebsrat 214
 Betriebsratwahl 224
 Betriebsvereinbarung 226
 Betriebsverfassungsgesetzes 223
 Betriebsversammlung 224
 Beurteilung 250
 Beurteilungen 195, 265, 266, 269
 – Arten 270
 – Phasen 271
 Beurteilungsfehler 271
 Beurteilungsgespräch 273, 275
 Beurteilungssystem 266
 Beurteilungsverfahren 270
 Bewerbungsmappe 147
 Bewerbungsunterlagen
 – Ausbildung 162
 Bewertung des Warenlagers 589
 Beziehungsorientierung 32
 Bilanz 645
 Biorhythmus 231
 Blended learnig 280
 Blended learning 187
 Blickfangwerbung 526
 Boston Group Consulting-Matrix 569
 Bottom-Up 663, 664
 Brandlands 459
 Break-Even-Point 656

Bringschuld 513
 Bruttobedarf 126, 127, 129
 BSC 571
 Budgetierung 662
 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz 212
 Bundesimmissionsschutzgesetz 691
 Bundeskartellamt 537
 Bundesurlaubsgesetz 210

C

C2C = Consumer-to-Consumer 470
 Category 399
 Category Management 409
 Category-Management 413, 419
 Chaotische Lagerhaltung 632
 Coaching 185, 299
 Conceptstores 335, 607
 Consumerismus 359
 Controlling 659
 Controllinggerechte Ziele 671
 Controlling im Handel 668
 Controlling-Organisation 668
 Copyright 534
 Copy-Strategie 441
 Corporate Behavior 484
 Corporate Communication 484
 Corporate Culture 484
 Corporate Design 484
 Corporate Gouvernance 685
 Corporate Identity 458
 Corporate Social Responsibility 359
 Cross Docking 636
 Customer Lifetime Value 75
 Customer Relationship Management 379
 Customer Relationship Management (CRM) 39

D

Dauer der Urheberrechte 534
 Dauerhaftigkeit der Organisation 672
 Dealer Promotion 467
 Deckungsbeitragsrechnung 656

Deckungsbeitragsrechnung, mehrstufig 657
 Delegation 249
 Delkredere Haftung 372
 desk research 346
 diagonale Kooperationen 369
 die Einstiegsqualifizierung EQJ 155
 Differenzierungsstrategie 366
 Differenzkalkulation 659
 DIN EN ISO 9000 689
 Direktwerbung 452
 Discounter 335, 606
 Disposition 674
 Distributionsanalyse 340
 Diversifikation 365
 Diversity 239
 Divisions 679
 Dokumentationsfunktion 213
 Drohung 503
 duale Ausbildung 157
 durchschnittlicher Lagerbestand 580
 Durchschnittsbewertung 590
 Dynamik der Betriebsformen 331
 Dynamisches mehrstufiges-Kommissionieren 634

E

E-Business 470, 621
 E-Commerce 470
 ECR 610
 EDIFACT (Electronic Data Interchange For Administration Commerce and Transport) 616
 Efficient Assortment 410, 619
 Efficient Product Introduction 411
 Efficient Produkt Introduction 620
 Efficient Promotion 411, 620
 Efficient Replenishment 410, 615
 Eigenlager 627
 Eigenmarke 401
 Eigen- oder Fremdlager 584
 Eigenschaftsirrtrum 503
 einfaches Zeugnis 221
 Einigungsstelle 224

- Einkaufsatmosphäre 462
 Einkaufscenter 387
 Einkaufslimit 613
 Einkaufsverband 369
 Einladung/Aufforderung zur Abgabe eines Angebotes 496
 Einliniensystem 678
 Einstiegsqualifikation EQ 177
 Einwilligung 499
 Einzelbewertung 590
 Einzelkosten 648
 Einzugsgebiet 382
 Eisenhower-Prinzip 233
 Elastizität der Nachfrage 434
 Electronic Data Interchange 369
 Electronic Data Interchange (EDI) 616
 Elektronische Marktplätze 476, 621
 Employerbranding 138
 Entgeltfortzahlungsgesetz 210
 Entsorgung 637
 E-Procurement 621, 622
 Erfolgskontrolle 264
 Erfolgsrechnung 647
 Erfüllungsgeschäft 501, 510
 Erfüllungsort 512
 Erfüllungsstörungen 510
 Ergebnisplanung 564
 Erhaltungsfortbildung 178
 Erklärungsirrtum 502
 Ernährungsberatung 189
 Ersatzbedarf 126
 Erweiterungsfortbildung 178
 Evaluierung 264
 Event Marketing 487
 Exklusivmarke 401
 extrinsische Motive 191
- F**
- Fachautorität 245
 Fachkompetenz 132
 Fachmärkte 334, 606
 Fallstudie 184
 Feedback 257
 Feedbackgespräch 252
- Feinlernziel 167
 Fernabsatzverträge 504
 Festplatzsystem 631
 field research 346
 Fifo-Methode 593
 Finanzbuchhaltung 644
 Fixkosten 654
 Fixkostendegression 654
 Flächennutzungsgrad 584
 Flagshipstores 459
 Fluktuation 194, 196
 Fluktuationsquote 122
 Follower 457
 Fördergespräch 251
 formelle Gruppen 283
 Formfreiheit 200, 495
 Forming 285
 Formzwang 495
 Fragetechniken 257
 Franchisesysteme 369
 Franchise-Systeme 338
 Freiplatzsystem 632
 Freisetzungsbedarf 126
 Freizeichnungsklauseln 526
 Fremdlager 627
 Frequenzstudie 674
 Friedensfunktion 228
 Führungsaufgaben
 – Fachaufgaben 244
 Führungsgrundsätze 239
 Führungsinstrument 239
 Führungsinstrumente 247
 Führungsstil 239
 – autoritär 242
 – kooperativ 242, 243
 – patriarchalisch 243
 – situativ 244
 Führungsstile dreidimensionale 244
 Führungsstile eindimensionale 242
 Führungsstile zweidimensionale 243
 Führungstechniken 245
 Fusionskontrolle 537

G

GAP-Analyse 575
 GAP-Modell 89
 Garantie 515
 Gattungsmarken 402
 Gemeinkosten 648
 Gemeinkostenzuschlagsatz 649
 Gemeinschaftswerbung 452
 Genehmigung 499
 Generalklausel 518
 Generika 402
 Genfer Schema 266
 Geotargeting 478
 Geringfügig Beschäftigte 204
 Gesamtkostenverfahren 670
 Geschäftsunfähig 498
 Geschäftswille 496
 Gesetzesverstoß 494
 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb 517
 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen 536
 Gespräch
 – Techniken 256
 Gesundheitsförderung 188
 gewerblicher Rechtsschutz 517
 Gewinnschwellenmenge und -Umsatz 656
 Gewinnspiele 527
 Gewinn- und Verlustrechnung 645
 Gläubigerverzug 511
 Gleichgewichtspunkt, Gleichgewichtspreis 437
 Gleitzone 206
 Grenzkosten 655
 Groblernziel 167
 Großflächen, Baurechtliche Vorschriften 391
 Grundpreis 528
 Gruppendynamische Prozesse 283
 Gruppennormen 288
 Gruppenprozess
 – Phasen 285
 Guerilla Marketing 455
 Günstigkeitsprinzip 197

Güterverhandlung 220

H

HACCP 691
 Handel im funktionellen Sinne 603
 Handel im institutionellen Sinne 603
 Handelsmarke 401
 Handelsmarken 371
 Handelsmarketing 327
 Händlerpromotion 467
 Handlungskostenzuschlagsatz 650
 Handlungswille 496
 Hemmung der Verjährung 517
 Herstellermarken 401
 Hinweisfunktion 213
 Holschuld 513
 Home-Office 175
 Hygienefaktoren nach Herzberg 190

I

Ich-Botschaften 254, 257
 IFS 691
 Improvisation 674
 Influencer Marketing 456
 Information 247
 informelle Gruppen 283
 Inhaltsfreiheit 494
 Inhaltsirrtum 502
 Instanzen 244, 677
 Integration neuer Mitarbeiter 188
 Integrationsstrategie 472
 Integrierte Managementsysteme 690
 Internationalisierung 367
 Internet-Auktionen 621
 Internetforen 68
 intrinsische Motive 191
 irreführende geschäftliche Handlung 518, 524
 irreführende Werbung 525
 Ist-Arbeitszeit 123

J

Job-enlargement 184
 Job-enrichment 184
 Job-rotation 184
 Johari-Fenster 286
 Jugendarbeitsschutzgesetz 211
 Jugend- und Auszubildendenvertretung 224
 juristische Personen 493

K

Kaizen 689
 Kalkulatorische Kosten 646
 Kapazitätsorientierte Arbeitszeit 204
 KAPOVAZ 175
 Kartellrecht 536
 Kassationskollegialität 677
 Kaufkraft 383
 kaufmännisches Bestätigungsschreiben 497
 Kennzahlen 194, 664
 Kennzahlen des Vertriebs 561
 Kennzahlenmethode 127
 Keyword-Advertising 478
 KLR Gliederung 648
 Kollegialität 677
 Kommissionierung 635
 Kommissionierungssysteme 633
 Kommunikation 255, 256, 294, 296, 298
 – nonverbal 295
 – verbal 295
 Kommunikationsnetze 284
 Kommunikationsprozess 294
 Kommunikationsprozesse 41
 Kommunikationsstörungen 43
 Kommunikationsstrategien 465
 Konflikte 302
 Konfliktformen 299
 Konfliktgespräch 251
 Konfliktlösung 251, 302
 Konfliktphasen 301
 Konfliktursachen 300
 Konjunkturverlauf 134

Konkurrenzanalyse 387
 Konsignationslager 628
 kontinuierlichen Prozess der Verbesserung KVP 264
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 690
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 95
 Kontrahierungspolitik 426
 Kontrolle 249
 Kooperation als Kartell 373
 Kooperationen, Erfolgsfaktoren 373
 Kooperation im Handel 368
 Kooperationsformen 363
 Kooperatives Verhalten 294
 Kostenartenrechnung 648
 Kosten, fix und sprungfix 654
 Kostenführerschaft 366
 Kostenrechnung 643
 Kostenstellenrechnung 649
 Kostenträgerrechnung 650
 Kostenträgerstückrechnung 650
 Kostenträgerzeitrechnung 651
 Kosten- und Leistungsrechnung 643
 Kosten, variabel 654
 Krankenquote 194
 Krankheitsquote 123, 194
 Kreislaufwirtschaftsgesetz 692
 Kritikgespräch 251
 kritische Erfolgsfaktoren 566
 Kundenanalyse 339
 Kundenbedürfnisse 41, 47, 52, 53, 100, 414
 Kundenbefragungen 57
 Kundenbeirats 68
 Kundenbeziehungsmanagement 379
 Kundenbindung 38, 41, 52, 53, 66, 72, 79, 86, 91, 92, 105, 110, 111, 112, 117
 Kundenbindung im Internet 474
 Kundenbindungsmaßnahmen 72
 Kundenclub 68
 Kundenerwartungen 55
 Kundenforum 66
 Kundengewinnung 75

Kundenkontaktpunkte 54
 Kundenleitsystem 460
 Kundenorientierung 32
 Kundenportfolio 38
 Kundentypen 36
 Kundenwert 75
 Kundenzeitschrift 481
 Kundenzufriedenheit 40, 53, 86, 87, 102,
 107, 109, 111
 Kündigung 214
 Kündigungsschutz 216
 Kündigungsschutzklage 220
 Kurzfristige Beschäftigung 206
 kurzfristige Erfolgsrechnung 651, 669

L

Lagerarten/-typen 626
 Lagerbestandsrechnung 585
 Lagerdauer 582
 Lagereinrichtung 632
 Lagerfunktionen 624
 Lagerhaltung 622
 Lagerhaltungskostensatz 577
 Lagerkosten, 577
 Lagerkostensatz 577, 578
 Lagerordnungssysteme 631
 Lagerreichweite 583
 Lagersicherheit 625
 Lagerstandort 628
 Laissez-faire 243
 laterale Kooperationen 369
 Laufbahnplanung 260
 – horizontal 182
 – vertikal 182
 Lehrgespräch 187, 279
 Lehrplan 157
 Leistungskurve 231
 Leitlinien für die Zusammenarbeit 239
 Leittext-methode 279
 Leittextmethode 169
 Lernarten 276
 Lernbereich 168
 Lernbereiche 277
 Lernerfolgskontrollen 281

Lernkooperation 159
 Lernprozess 278
 Lerntyp 277
 Lernziel 168
 Lernziele 277
 Limbic Types 37
 Lizenzrechte 534
 Lobbying 480
 Lockvogelangebot 521, 525
 Lockvogelangebote 431

M

Management by Delegation 246
 Management by Exception 247
 Management by Objectives (MbO) 245
 Mangel 513
 Markengesetzes 533
 Markenpolitik 401
 Markenschutzrecht 533
 Marketing 327
 Marketingcontrolling 489
 Marketingstrategien 363
 Marktanalyse 344
 Marktanteil 339
 Marktanteils/Marktwachstum-Portfo-
 lio 569
 marktbeherrschende Stellung 536
 Marktbeobachtung 344
 Marktdurchdringung 364
 Marktentwicklung 364
 Marktformen 330
 Marktforschung 343
 Marktorientierung 32
 Marktpotenzial 339
 Marktprognose 345
 Marktsättigungsgrad 339
 Marktsegmentierungskriterien 362
 Marktveränderungen 408
 Marktveränderungen und Sortiments-
 politik 408
 Marktvolumen 339
 Matrixorganisation 680
 Mediaplanung / Mediaselektion 441
 Mehrarbeit 123

Mehrbedarf 126
 Mehrliniensystem 679
 Meldebestand 614
 Mengenteilung 675
 Mentoring 185
 Methode „der vollständigen Handlung“ 169
 Methoden der Erfolgskontrollen 281
 Methoden der Personalbedarfsermittlung 126
 Methodenkompetenz 132
 Mieten in Deutschland 393
 Mini-Influencer 457
 Minijobs 205
 Mischkalkulation 429
 Missbrauchsaufsicht 331
 Mitarbeiterbefragung 195
 Mitarbeitergespräch 191, 250, 253
 Mitarbeiterhandbuch 241
 Mitarbeiter- oder Fördergespräch 259
 mitarbeiterzentrierte Methoden 280
 Mitbestimmung 225
 Mittelstandskartelle 373
 Mobbing 302
 Mobile Commerce 472
 Moderation 306
 Moderationsmethoden 306
 Moderationszyklus 307
 Momente der Wahrheit 55
 Moments of truth 55
 Mondpreise 430, 525
 Motivationsfaktoren 190
 Motivationspyramide nach Harold Maslow 190
 Motivatoren nach Herzberg 190
 Multimomentverfahren 673
 Mutterschutz 211
 Mutterschutzgesetz 211
 Mystery Shopping 103

N

Nachahmung 522
 Nachbesserung 514
 Nacherfüllung 514

Nachfolgeplanung 260
 Nachfrageüberhang 437
 Nachholbedarf 126
 Nachweisgesetz 201
 natürliche Personen 493
 Nebentätigkeiten 207
 Nettobedarf 130
 Netzwerkorientierung 32
 Neubedarf 126
 Neubeginn der Verjährung 517
 Neulieferung 514
 Neutraler Aufwand 647
 Neutraler Ertrag 647
 Nichtigkeit 493
 Niederstwertprinzip 590
 Niedrigpreisstrategie 464
 Nielsen Gebiete 350
 Nischenstrategie 366
 No-name 402
 Norming 285
 Normstrategien 570
 Notarielle Beurkundung 495
 Nutzungsrechte 534

O

Offenbarungspflicht 200
 Öffentliche Beglaubigung 495
 Öffentlichkeitsarbeit 479
 Öffnungsklauseln 197
 Öko-Audit 693
 ökonomische 84
 Oligopol 331
 Omnichannelling 472
 Online-Handel 421
 Online-Shop 471
 Operative Lücke 575
 Operatives Controlling 661
 Optimale Bestellmenge 611
 Option 498
 ordentliche Kündigung 215
 Ordnungsfunktion 228
 Organisation 672, 673
 Overreporting 351

P

- Panel 350
- Paneleffekte 351
- Panelsterblichkeit 351
- Pareto-Prinzip 232
- Pausenzeit 209
- Penetrationsstrategie 464
- Performing 285
- Permanente Inventur 589
- Personalbedarfsarten 124, 125
- Personalbedarfsplanung 121, 123, 125, 130
- Personalbemessungsmethode 129
- Personalbeschaffung 141, 144
- Personalbestandsanalyse
 - quantitativ, qualitativ 122
- Personalbewegungen 122
- Personalcontrolling 191, 192, 195
- personale Autorität 245
- Personaleinsatzplanung 124, 232
- Personaleinstellungen 145
- Personalentwicklung 176
 - Bedarfsermittlung 179
 - Bereiche 177
- Personalentwicklungskosten 137
- Personalentwicklungsmaßnahmen 261
- Personalentwicklungsmethoden 183
 - training-near-the-job 184
 - training-off-the-job 187
- Personalentwicklungsplanung 258
- Personalerhaltungskosten 137
- Personalfragebogen 148, 199
- Personalinformationssystem 192
- Personalintensität 127, 128, 195
- Personalkennziffern 191
- Personalkosten 236
 - direkt, indirekt 136
- Personalkostenplanung 135
- Personalkostenquote 194
- Personalmarketing 138, 140
- Personalmarketingkonzept 139
- Personalplanung
 - langfristig 152
- Personalstatistik 194
- Personalstatistiken 193
- Personalstrategien 121
- Personalstruktur 195
- Personenbedingte Kündigung 218
- persönliche und fachliche Eignung 209
- Persönlichkeitskompetenz 133
- Pflichten des Arbeitgebers 198, 208
- Pflichten des Arbeitnehmers 206, 207
- Pflichten des Arbeitsgebers 206
- Pflichten des Bewerbers 199
- Pflichten von Azubis 208
- Phasen der Teambildung 285
- Pick-Pack-Kommissionierung 634
- Planspiel 185
- Planungsrechnung 645
- Plattformen für Auktionen 476
- Platzierungseinheiten 461
- Pluralinstanz 677
- Point of Purchase 457
- Point of Sale (PoS) 457
- Polypol 330
- Pop-up-Stores 335
- Portfolioanalyse 351, 593
- Portfoliomatrix 351, 594
- Potenzialanalyse 258
- Praktikum 177
- Präsentation 304
- Preisangabenverordnung 425, 528
- Preisausschreiben 527
- Preisbildung 426
- Preisdifferenzierung 431
- Preiselastizität 429
- Preisführerschaft 426
- Preisoptik 429
- Preispolitik 425
- Preisstrategien 464
- Preistrategien 426
- Preisverfahren 426
- Premiummarken 402
- Premiumstrategie 464
- Pressearbeit 480
- Primärforschung 345
- Primatkollegialität 677
- Prioritätsgrundsatz 533

Privatautonomie 494
Probezeit 204
– Ausbildung 165
Process Reengineering 683
Product-Placement 453
Produktentwicklung 365
Produkthaftung 515
Produktivität 127, 195
Produktlebenszyklus 404, 568
Produkt-Markt-Matrix 365
Produkt-Markt-Matrix, Ansoff 575
Produktorientierung 32
Projekt 171, 289
Projektablauf 291
Projektergebnisse 293
Projektgruppe 241
Projektlernen 279
Projektmanagement 289, 290
Projekt-Reporting 293
Pro-Kopf-Leistung 127, 195
Prozessoptimierung 683
Prozessorientierung 690
psychologische 84
Public Relations 479
Pull-Versorgung 618
Push-Versorgung 618

Q

Qualifiziertes Zeugnis 221
Qualität 689
Qualitätsmanagement 91, 683
Qualitätszirkel 264

R

Rabatt 526
Rack Jobber 369
Rahmenlehrplan 157, 159
Rangfolge der Rechtsquellen 493
realen Kundenforum 67
Rechnungswesen, extern 643
Rechnungswesen, intern 643
Rechte und Pflichten bei der Einstellung 222

rechtliche Vorteile 499
Rechtsbindungswille 496
Rechtsfähigkeit 493
Rechtsobjekte 494
Rechtsquellen 197, 493
Regelkreis der Vertrauensbildung 50
Reichweite 446
Renteneintritt 221
Reservebedarf 126
Return on Investment (ROI) 667
RFID - Technologie 619
Richtlernziel 167
Risiko 684
Risikofelder 685
Risikomanagement 683
Rollenspiel 184, 298
Rückkehrgespräch 252
Rückwärtskalkulation 427, 659
Rügeobliegenheit 515

S

sachliche und zeitliche Gliederung 159
Sales Promotion 457
Sammelbewertung 590
Sammelwerbung 451
Schätzen 126
Schaufensterauslagen 496
Schickschuld 513
Schleichwerbung 527
Schlüsselqualifikationen 169
Schnittstellen 685
Schöpfungsakt 534
Schriftform 495
Schuldnerverzug 512
Schulz von Thun 295
Schutzfunktion 228
schwarze Liste 520
schwebend unwirksam 499
Schwerbehindertenrecht 212
Schwerbehindertenvertretung 224
SEA 477
Seamless Commerce 472
Sekundärforschung 345
Selbststudium 187, 280

- SEO 477
 Separationsstrategie 472
 Serviceangebote 423
 Serviceleistungen 84, 114
 Servicepolitik 85, 423
 Serviceziele 84
 SERVQUAL-Ansatz 90
 Shoppingcenter 335, 607
 Singularinstanz 677
 Sittenwidrigkeit 494
 Six Sigma 683
 Skimmingstrategie 464
 Smart-Formel 230
 Snob-Effekt 435
 Social Media 478
 Soll-Arbeitszeit 123
 Sonderangebot 525
 Sonderangebote 430
 Sonderkündigungsschutz 216
 Sortimentsausrichtung 399, 598
 Sortimentsbildung, Einflussfaktoren 395
 Sortimentsdimension 398
 Sortimentsdynamik 400, 599
 Sortimentsexpansion 408
 Sortimentskontraktion 408
 Sortimentskontrolle 407
 Sortimentsniveau 399, 598
 Sortimentspolitik 394
 Sortimentspolitik, Gestaltungsvarianten 397
 Sortimentsvariation 409
 soziale Rechtfertigung (Kündigung) 218
 Sozialkompetenz 132
 Spartenorganisation 679
 Sponsoring 485
 Sportprogramme 189
 Sprungfixe Kosten 654
 Stab-Liniensystem 678
 Staff Promotion 466
 Standortkooperationen 393
 Standortmarketing 381
 Standortverschleiß 393
 Standortwahl im Einzelhandel 382
 Stärken-Schwächen-Analyse 566
 starre Nachfrage 435
 Statistik 644
 Stelle 676
 Stellenausschreibung 198, 677
 Stellenbeschreibung 122, 130, 231, 244, 676
 Stellenbildung 676
 Stellenplanmethode 129
 Stichtagsinventur 588
 Store brand 401
 store erosion 332
 Storming 285
 strafbewehrte Unterlassungserklärung 532
 strategische Geschäftseinheiten 409, 490
 Strategische Lücke 575
 Strategische Planung 683
 Strategisches Controlling 661
 Streckengeschäft 636
 Streugebiet 441
 Streugebiete 340
 Substitutionsprinzip 675
 Suchmaschinen 478
 Suchprobleme 189
 Supply Chain Management 412, 615, 618
 SWOT-Analyse 354
 SWOT-Analyse 567
 SWOT-Matrix 355
 Szenario-Technik 576
- ## T
- Target Costing 669
 Tarifrecht 227
 Taschengeldparagraph 499
 Tausenderpreis 444
 Taxonomie 168
 Team
 – Rollen 287
 Teamarbeit 288
 Teamgespräch 283
 Teilkostenrechnung 652
 Teilzeitarbeit 204
 Teilzeit- und Befristungsgesetz 202
 Teleshopping 422

Tensororganisation 680
 Test 162
 – Anforderungen 162
 – Arten 163
 Test/Experiment 349
 Testkaufforschung 103
 Testverfahren 148
 Textform 495
 Theorie X/Y 244
 Tod des Arbeitnehmers 221
 to-do-Liste 231
 Top-Down 663, 664
 Total Quality Management = TQM 263
 Touchpoints 54
 TQM 689
 Trade Promotion 467
 Trading down 409
 Trading up 409
 Trainee 178
 Transparenz 676

U

Übersichtlichkeit der Organisation 672
 Umfeldanalyse 342
 Umsatzkostenverfahren 670
 Umschulung 178
 Umtausch 514
 Umweltauditgesetz 688
 Umwelterklärung 688
 Umweltmanagement 683
 Umweltwerbung 525
 Underreporting 351
 unlautere geschäftliche Handlung 518
 Unternehmens-Deckungsbeitrag 656
 Unternehmensleitbild 238, 240
 Unterweisungsmethoden 276, 279
 unverbindliche Preisempfehlung 526
 unzumutbare Belästigung 518
 Urheberrecht 534
 Urteil 221

V

Valueorientierung 33

Variable Kosten 654
 Vendor-Managed Inventory(VMI) 610
 Verbleibquoten 152
 Verbraucherpromotion/Consumer Promo-
 tion 468
 Verbraucherschutz 518
 verbraucherschützende Regelungen 518
 Verbrauchs-/Absatzverläufe 595
 Verbrauchsgüterkauf 515
 Vergleich 220
 vergleichende Werbung 518, 528
 Verhaltensbedingte Kündigung 218
 verhaltensbezogene 84
 Verhandlungsablauf 297
 Verhandlungsregeln 297
 Verhandlungsvorbereitung 297
 Verjährung 516
 Verkäufermarkt 329
 Verkaufsförderung 457
 Verkaufskonzepte 420
 Verkürzung der Ausbildung 162
 Verpackungsverordnung 640
 Verpflichtungsgeschäft 501
 Vertragsfreiheit 494
 Vertragshändler 368
 Vertrauensarbeitszeit 175
 Verwässerungsgefahr 533
 Verwechslungsgefahr 533
 Verzug 510
 Vier-Seiten-Modell 44
 4-Stufen-Methode 183, 279
 Virales Marketing 454
 Virtuellen Kundenforum 67
 Visual Merchandising 457, 458
 Vollkommener Markt 435
 Vollkostenrechnung 653
 Vorratsmenge 525
 Vorstellungsgespräch 149, 199
 – Ausbildung 163
 Vorstellungsgespräch, Arten 149
 Vortrag 187
 Vorwärtskalkulation 426, 659

W

Wareneingangskontrolle 622
 Warenhäuser 333, 604
 Warenmanipulation 627
 Warenwirtschaftssysteme 636
 Webforen 68
 Weiterbildungsbedarf 50
 Werbebotschaft 441
 Werbeerfolgskontrolle 448
 Werbeetat 441
 Werbeforschung 438
 Werbegrundsätze 447
 Werbekooperationen 450
 Werbekreislauf 438
 Werbemittel 442
 Werbeplan 440
 Werbeträger 442
 Werbeziele 439
 Werbung 437
 Werbung mit Selbstverständlichkeiten 527
 Wertanalyse 564
 Wertschöpfungskette 412
 Wettbewerbsanalyse 341
 wettbewerbsbeschränkende Vereinbarun-
 gen 536
 Wettbewerbsmatrix 365
 Wettbewerbsorientierung 32
 Wettbewerbsrecht 517
 wettbewerbsrechtliches Verfahren 532
 Wettbewerbsstrategien 365
 Wheel of retailing 332
 Widerruf 504, 509

Widerrufsrecht 504
 Willenserklärung 495
 Wirtschaftlichkeit der Organisation 672
 Wirtschaftsausschuss 224
 Wissenskapital 684
 Work-Life-Balance 188, 235
 Wucher 494

X

XYZ-Analyse 610

Z

Zahlungsverzug 512
 Zeitdiebe 235
 Zeit- und Selbstmanagement 229, 233,
 236, 237
 – Instrumente 237
 Zentralisierung der Entscheidung 677
 Zentralität 383
 Zentrallager 629
 Zeugnis 221
 Zeugnisarten 221
 Zielgruppenmarketing 361
 Zielvereinbarung 274, 275
 Zielvereinbarungsgespräch 275
 Zusammenarbeit mit internen und externen
 Partnern 293
 Zusammenschlusskontrolle 537
 Zweckmäßigkeit der Organisation 672
 Zwischenprüfung 173
 Zwischenzeugnis 221