



## LEITFADEN SELBSTÄNDIG IM EINZELHANDEL

- ▶ Voraussetzungen
- ▶ Strategien
- ▶ Ertragschancen



Gefördert durch  
Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie



**Rid** | Stiftung  
Wir stiften Zukunft!

**Herausgeber**

Handelsverband Bayern e.V.  
Brienner Straße 45, 80333 München  
Telefon 089 55118-0  
Telefax 089 55118-163  
info@hv-bayern.de, www.hv-bayern.de

**Redaktion**

BBE Handelsberatung, München  
Sebastian Deppe  
Andreas Reindl  
Handelsverband Bayern e.V., München  
Alexander Spickenreuther

**Autoren**

Eva Barth-Gillhaus  
Sonja Koschel

**Gestaltung**

Sabine Faust

**Bildrechte**

BBE Handelsberatung, München, Shutterstock

Für Einzelangaben keine Gewähr.

© BBE Handelsberatung, München  
Handelsverband Bayern e.V., München

Erscheinungsjahr: 2016

## VORWORT

Jahr für Jahr wagen viele Neulinge im Einzelhandel den Sprung in die Selbständigkeit. Es ist oftmals ein Sprung ins kalte Wasser. Denn wie in jedem anderen Wirtschaftszweig ist die Konkurrenz groß. E-Commerce, Digitalisierungsprozesse, ein sich veränderndes Einkaufsverhalten und auch der demografische Wandel setzen stationäre Geschäfte zunehmend unter Druck. Den Kunden und die Kundin, so wie wir sie noch heute kennen, wird es in der Zukunft nicht mehr geben. Die Online- und Offline-Welt wachsen zunehmend zusammen, Verkaufskanäle werden in Zukunft weiter verschmelzen. Der Einzelhandel gehört zu den drei größten Wirtschaftszweigen in Deutschland. Unbestreitbar wird der Einzelhandel auch in einer digitalisierten Wirtschaft eine wichtige Rolle spielen. Doch wer sich selbständig machen will, muss sein Geschäftsmodell von Anfang an auf den Prüfstand stellen, zu den Besten gehören wollen und bei Bedarf auch nach der Eröffnung sein Geschäft laufend den rasanten Veränderungen in unserer Wirtschaft anpassen. Innovative Ideen und flexible Konzepte sind gefragt, um sich am Markt behaupten zu können.

Welche Vor- und Nachteile hat eine Selbständigkeit? Was muss ich bei der Sortimentsplanung unbedingt beachten? Welche Unternehmensstrategie ist für welchen Standort erfolversprechend? Welche rechtlichen Vorgaben muss ich beachten? Antworten auf diese und andere Fragen gibt der Leitfaden „Selbständig im Einzelhandel“. Der Leitfaden soll allen Existenzgründern und Existenzgründerinnen und allen, die selbständig im Einzelhandel tätig sind, praktische Hinweise und Hilfestellungen für die eigene Situation vor Ort geben. Denn der Erfolg eines Unternehmens setzt eine gründliche Vorbereitung und eine stetige Weiterentwicklung voraus.

Der HBE Handelsverband Bayern freut sich, diesen Leitfaden, der mit Unterstützung der BBE Handelsberatung erstellt wurde, herauszugeben. Erfahrene Handelsexperten haben in übersichtlicher und kompakter Form wichtige Informationen und Tipps zusammengefasst. Gefördert wurde die Erarbeitung des Leitfadens sowohl durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie als auch durch die Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel.

Wir hoffen, mit dem Leitfaden hilfreiche Impulse geben zu können und wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihr Geschäftsmodell.



Ernst Läger  
Präsident  
HBE Handelsverband Bayern



Ilse Aigner  
Bayerische Staatsministerin für  
Wirtschaft und  
Medien, Energie  
und Technologie



Michaela Pichlbauer  
Vorständin  
Günther Rid Stiftung für den  
bayerischen Einzelhandel

# INHALT

<b>▶ 1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>7</b>
1.1	Einstieg: Warum im Handel selbständig?	7
1.2	Chancen und Risiken im Handel	7
<b>▶ 2</b>	<b>PERSÖNLICHE VORAUSSETZUNGEN FÜR UNTERNEHMER/INNEN</b>	<b>8</b>
2.1	Vor- und Nachteile der Selbständigkeit	8
2.2	Ist das Ende des Gender Gap bereits in Sicht?	12
<b>▶ 3</b>	<b>BRANCHEN UND VERTRIEBSWEGE IM EINZELHANDEL</b>	<b>15</b>
3.1	Betriebsformate	15
3.2	Kernbranchen im Branchenblitzlicht	15
3.3	Branchenzyklus	18
3.4	Franchise – das gemietete Geschäftsmodell	20
3.5	Einkaufskooperationen – in der Gemeinschaft stark	21
3.6	Vertikalisierung – Wertschöpfung ohne Zwischenhandelsstufen	25
<b>▶ 4</b>	<b>UNTERNEHMENSSTRATEGIE</b>	<b>27</b>
4.1	Mit der Geschäftsidee fängt alles an	27
	Wettbewerb	27
	Beschaffungsmarkt/Lieferanten	28
	Zielgruppe	29
	Positionierung	31
4.2	Das passende Geschäftsmodell wählen	32
	Neugründung	32
	Unternehmensnachfolge	33
	Franchise	35
	Team-Gründung	35
	Betriebsübernahme innerhalb der Familie	36
	Pachten eines Betriebes	37
	Kauf eines Betriebes	38
	Tipps und Angebote	39
4.3	Sortiment	40
	Sortiment entscheidet über das Profil	40
	Sortimentsplanung als Erfolgsfaktor	41
4.4	Preis	43
	Den richtigen Preis kalkulieren	43
	Rabatte müssen verdient werden	46
4.5	Wirtschaftlichkeit	47
	Der Wert eines Unternehmens	47
	Unternehmerlohn und kalkulatorische Kosten	48
	Die Steuerarten	51
	Die Versicherungen	53
4.6	Service/Dienstleistungen	55

4.7	Standort	57
	Das Umfeld entscheidet über den eigenen Erfolg	57
	Makler Check	60
	Augen auf beim Mietvertrag	60
4.8	Erscheinungsbild und Marktkommunikation	62
	Orientierung für die Ladengestaltung	63
	Kommunikation und Werbung	64
	Internet: Auf allen Kanälen kommunizieren	67
	Der Handel der Zukunft	69
4.9	Mitarbeiter	70
	Personal professionell managen	71
	Aufgaben der Filialleitung im Einzelhandel	71
	Stellenbeschreibung schafft Sicherheit	71
	Gesetzliche Urlaubsregelungen	73
	Ansprüche bei Arbeitsunfähigkeit und Krankheit	79
	Mehrfacherkrankung an verschiedenen Krankheiten	81
	So mahnt man korrekt	83
	Rechte und Pflichten rund um das Zeugnis	84
	Zeugnisse für Auszubildende	85
	Besondere Verhältnisse – von Praktikum bis Schnupperlehre	86
4.10	E-Commerce	89
	Internet ist Pflicht	89
	Markt- und Umsatzanteile	92
	Online-Marketing	92
<b>▶ 5</b>	<b>BUSINESSPLAN/ERTRAGSPROGNOSE</b>	<b>94</b>
5.1	Den Mindestunterhalt sichern	94
5.2	Kosten kalkulieren	95
5.3	Controlling hilft steuern und regeln	101
5.4	Kapital und Liquidität	101
5.5	Der Businessplan	105
<b>▶ 6</b>	<b>WEITERFÜHRENDE LINKS</b>	<b>106</b>
<b>▶ 7</b>	<b>GLOSSAR</b>	<b>108</b>
<b>▶</b>	<b>CHECKLISTEN</b>	
A	Persönliche Voraussetzungen für Unternehmer/innen	9
B	Fachliche Kenntnisse/Branchenerfahrungen	10
C	Kenntnisse über kaufmännische Qualifikation	11
D	Ladenlayout	62
E	Für ein qualifiziertes Zeugnis	85

## ► SCHAUBILDER

1	Verteilung der Unternehmensgründer in Deutschland nach Geschlecht von 2001 bis 2013	12
2	Die wichtigsten Betriebsformen des deutschen Einzelhandels	15
3	Die wichtigsten Lebenswelten und ihre Branchen im Überblick	16
4	Die wichtigsten Megatrends im Einzelhandel	18
5	Vertikale Modelle im Einzelhandel	26
6	Kriterien zur Beurteilung des Lieferanten im Hinblick auf das Beschaffungsobjekt	28
7	Dimensionen der Markenpersönlichkeit	31
8	Neugründung	32
9	Unternehmensnachfolge	33
10	Franchising	35
11	Team-Gründung	36
12	Betriebspacht	38
13	Bausteine des Preismanagements	44
14	Konsequenzen von Preisnachlässen	46
15	Bewertungsanlässe	47
16	Kaufpreis und Preisbereitschaften	48
17	Die gängigsten Geschäftsversicherungen	53
18	Preis-/Leistungswaage	55
19	Entstehungsprozess Kundenzufriedenheit	56
20	Ablaufschema Standortanalyse	58
21	Phasen der Werbeplanung	65
22	Prozess der „Ziel-Mittel-Methode“	66
23	Empfehlungen für den mittelständischen Einzelhandel zur Umschichtung des Werbebudgets	67
24	Die zentralen Aufgabengebiete im Einzelhandel	70
25	Wichtige Punkte für die Stellenbeschreibung	72
26	Bei einem Führungskräftezeugnis ist darüber hinaus auf folgende Punkte zu achten	86
27	Beschäftigungsverhältnisse im Einzelhandel	86
28	Die wichtigsten Kostenpositionen im Einzelhandel	95
29	Personalkennzahlen im Überblick	97
30	Raumkosten im Überblick	99
31	Werbekosten im Überblick	99
32	Kfz-Kosten im Überblick	100
33	Zinskosten im Überblick	100

## ► ERLÄUTERUNG SYMBOLE IM LEITFADEN



Hinweis auf Glossar



Ergänzende Infos zum Thema auf [www.hv-bayern.de/existenzgruender](http://www.hv-bayern.de/existenzgruender)



Hinweis auf externen Link

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Einstieg: Warum im Handel selbständig

Der Handel in Deutschland ist geprägt durch kleine und mittelständische Unternehmen. Nach Erhebung des Statistischen Bundesamtes sind rund 80 Prozent der Einzelhandelsunternehmen Kleinst- und weitere 16 Prozent Kleinunternehmen. Insgesamt macht der Anteil von kleinen und mittelständischen Unternehmen im Einzelhandel 99,6 Prozent aus. Kaum eine andere Branche ist so geprägt von selbständigen Unternehmerinnen und Unternehmern – kaum eine Branche ist so vielfältig: Von der sprichwörtlichen „Tante Emma“ über den reinen Internethändler bis hin zum Kauf- und Warenhaus – vom Handel mit Lebensmitteln über den Handel mit Textilien bis hin zum Handel mit Sanitäreinrichtungen und Sanitätsartikeln. Die Erfolgsformen des Handels sind vielfältig.

Eine Existenzgründung im Handel setzt ein tragfähiges Konzept (Businessplan) voraus. Kern muss die Beantwortung der Frage sein, warum ein Kunde genau in Ihrem Geschäft einkaufen soll. Wenn Sie diese Frage beantworten können, verspricht eine Existenzgründung im Handel eine vielfältige und erfüllende Tätigkeit mit einer großen Spannweite an verschiedenen Tätigkeiten: Angefangen von der Warenkunde und der Weiterentwicklung des eigenen Sortiments über den Kontakt mit Kunden und der Öffentlichkeit bis hin zu kaufmännischen und administrativen Tätigkeiten.

Für Existenzgründer bietet der Handel zahlreiche Erfolgchancen – oftmals auch in direkter Abhängigkeit vom Engagement des Selbständigen.

## 1.2 Chancen und Risiken im Handel

Der Handel bietet zahlreiche Chancen, birgt aber auch Risiken auf die im Folgenden kurz eingegangen wird. Für den stationären Handel von Bedeutung ist sicherlich der zunehmende Handel über das Internet, der – abhängig vom Sortiment – schon auf Umsatzanteile von rund 25 bis 30 Prozent kommt. Aber das Internet bietet auch zahlreiche Chancen – nicht nur für reine Internethändler, sondern auch für stationäre Händler mit eigenem Internetauftritt, die so neue Kundengruppen und Umsätze erschließen und weltweit verkaufen können. Chance und Risiko zugleich ist natürlich auch das Sortiment des Einzelhändlers und dessen Preispolitik, natürlich auch immer abhängig vom Vertriebskanal und der Zielgruppe. Gerade im stationären Handel ist auch die Entwicklung des Standortumfeldes immer zu betrachten:

Wird eine Fußgängerzone vor dem Ladenlokal, eine Umgehungsstraße oder eine Gewerbeansiedlung auf der „Grünen Wiese“ geplant? Natürlich muss auch der Wettbewerb mit ähnlichem Sortiment beobachtet werden. Auch das Sortiment und die Preispolitik sollten im Kontext des Standortumfeldes betrachtet werden: Schließlich lassen sich an Standort A mit dem gleichen Sortiment und der gleichen Preispolitik Erfolge erzielen, während an Standort B dies nicht der Fall ist.

Im Zweifel sollten Chancen und Risiken immer im Sparring mit den Handelsexperten von HBE und BBE erarbeitet werden und die Ergebnisse immer aktuell und laufend an die aktuellen Rahmenbedingungen angepasst werden.

## 2 PERSÖNLICHE VORAUSSETZUNGEN FÜR UNTERNEHMER/INNEN

### 2.1 Vor- und Nachteile der Selbständigkeit

Selbständigkeit klingt nach Freiheit: Endlich selbst alles entscheiden und steuern können, und das Geld, das erwirtschaftet wird, fließt auf das eigene Konto. Dieser Traum kann in Erfüllung gehen. Aber nicht in jedem Fall. Denn zum Erfolg gehört mehr als ein Traum. Zum Beispiel Mut und Wille, um Herausforderungen anzunehmen, Kreativität und Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Eine Geschäftsidee muss entwickelt und der Markt dafür gefunden werden. Und ohne die Zwillingsschwester der Freiheit – ohne die Verantwortung – wird der Traum von der Selbständigkeit wie eine Seifenblase zerplatzen. Verantwortung für sich selbst, für das eigene Unternehmen, die Mitarbeiter/innen, aber auch für die Kunden/innen.

Darum müssen Gründer/innen die Kehrseite der Selbständigkeit kennen und darauf vorbereitet sein. Denn Unternehmer/innen tragen das volle Risiko und ihr „Lohn“ ist abhängig von den Gewinnen und Verlusten des eigenen Unternehmens. Außerdem gibt es keine geregelte Arbeitszeit, weniger Freizeit und Urlaub. Behörden, Lieferanten, Banken und Mitarbeiter/innen können Anlässe für Probleme sein, und für die Motivation, die täglich neue Lust auf Handeln, für die müssen Unternehmer/innen selbst sorgen. Zwar lassen sich Risiken mit entsprechenden Vorbereitungen eingrenzen, aber die Herausforderung bleibt. Unternehmer/innen heißen Unternehmer/innen, weil sie etwas unternehmen. Das alte Sprichwort gilt auch im Startup-Zeitalter. Und heute wie einst gehört eine Portion Glück ebenso dazu wie Wille, Kreativität und Durchhaltevermögen.

Was sind die häufigsten Fehler?

Echte Vorfreude und eine Portion Leidenschaft sind wichtig für den Gründungsprozess, denn viele Hürden müssen gleichzeitig genommen werden. Dabei passieren leicht Anfängerfehler, die schon vielen Gründern/innen zum Verhängnis geworden sind. Darum sollte die untenstehende Aufstellung mit den häufigsten Anfängerfehlern beziehungsweise Gründen für gescheiterte Startups gleichzeitig eine Checkliste für die eigene Planung sein.

Defizite bei der Unternehmensgründung:

- ▶ Schlechte kaufmännische Grundlagen (Preiskalkulation/Kostenrechnung, betriebswirtschaftliche Planrechnungen etc.)
- ▶ Alleinstellungsmerkmal der eigenen Geschäftsidee nicht durchdacht
- ▶ Notwendige Startinvestitionen/laufende Kosten werden zu niedrig angesetzt
- ▶ Finanzierung nicht gründlich genug geplant
- ▶ Unklare Vorstellungen von der Zielgruppe
- ▶ Viele können ihr Profil und ihre Positionierung nicht klar beschreiben
- ▶ Umsatz wird unrealistisch hoch eingeschätzt
- ▶ Unzureichende Fach-/Branchenkenntnisse

Diese Aufzählung macht klar: Je besser die Vorbereitung, desto sicherer ist der Erfolg. Gerade im Einzelhandel, wo der Wettbewerb fast täglich härter wird, kann nur bestehen, wer bestens vorbereitet ist. Fachliche und kaufmännische Kenntnisse in der jeweiligen Handelsbranche müssen darüber hinaus dann nachgewiesen werden, wenn Gründer/innen ein Gründungsdarlehen beantragen. Die Erfahrung zeigt, dass selbst die Gründer/innen, die aus der Branche kommen, beim kaufmännischen Know-how meist noch nachlegen müssen.

Vieles können künftige Händler/innen lernen, eine Prise Talent und persönliche Voraussetzungen gehören allerdings auch dazu. Wer nicht lächeln kann, sollte kein Geschäft eröffnen, sagt ein chinesisches Sprichwort, das jeder Gründer/jede Gründerin ernst nehmen sollte. Die selbstkritischen Antworten auf ein paar Fragen geben Auskunft darüber, ob man das Zeug zum Händler/zur Händlerin hat und über ein ausreichendes Maß an Kontaktfähigkeit, Selbstbeherrschung, Überzeugungskraft und Verantwortungsbewusstsein verfügt.

Habe ich das „Händler-Gen“ ?

CHECKLISTE „Persönliche Voraussetzungen für Unternehmer/innen“		eher JA	eher NEIN
Haben Sie sich auf die Existenzgründung schon längere Zeit vorbereitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie risikobereit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können Sie sich selbst Ziele setzen und diese auch ohne Druck von Vorgesetzten verfolgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie fähig, auch Misserfolge durchzustehen und produktiv zu verarbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie auch unter Druck leistungsfähig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind sie körperlich belastbar, um den Stress in den Anfangsjahren verkraften zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie ein Mensch, der seine Pläne und Absichten realisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie motivationsfähig gegenüber Partnern und Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konnten Sie in Ihrem Berufsleben schon Führungserfahrungen sammeln, d.h. hatten Sie die Arbeit von Mitarbeiter/innen zu organisieren und zu kontrollieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können Sie Aufgaben delegieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie bereits einmal mit beruflichen Krisen konfrontiert worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie überzeugend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unterstützt Sie Ihr soziales Umfeld (Familie, Freunde, Partner) bei Ihrem Vorhaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie den Mut, in den Anfangsjahren mit unregelmäßigem Einkommen zu leben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können Sie in den Anfangsjahren auf Freizeit und Familienleben teilweise verzichten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Sie bereit, unter Umständen mehr Stunden pro Woche zu arbeiten als ein Angestellter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie ein finanzielles Polster, um die Anfangsphase zu überstehen und um gegenüber Kapitalgebern eine gute Ausgangsposition vorweisen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Wer diese Checkliste zumindest überwiegend mit „eher ja“ beantwortet, der besitzt sozusagen das Händler-Gen und hat damit gute Voraussetzungen, dass der Start gelingt. Dabei sollten Existenzgründer/innen diese Vorüberlegungen nicht auf die leichte Schulter nehmen. Denn die Anforderungen an die künftigen Unternehmer/innen sind nicht nur hoch, sie verändern sich ständig. Das wird deutlich, wenn man allein den Umbruch bedenkt, den die Digitalisierung im gesamten Wirtschaftsleben ausgelöst hat.

Welches Know-how ist wichtig ?

Neben der persönlichen Eignung umfasst der „Unternehmer Check“ weitere Faktoren, die vor dem Start in die Selbständigkeit klar sein müssen. Zwar ist aus gewerblicher Sicht grundsätzlich für die Gründung eines Unternehmens keine bestimmte Qualifikation vorgeschrieben. Ausnahmen bestehen für wenige Bereiche wie für den Handel mit Milch und Milcherzeugnissen, den Waffenhandel oder das Pfandleihgewerbe. Trotzdem sollte jeder neben dem persönlichen Händler-Gen zusätzlich fachliche Kenntnisse, Branchenerfahrung und kaufmännisches Wissen mitbringen. Von Bedeutung sind dabei:

CHECKLISTE „Fachliche Kenntnisse/Branchenerfahrungen“		B		
	eher JA	weniger	eher NEIN	
Gibt es bereits Kontakte zu einer Einkaufskooperation/ Verbundgruppe in dieser Branche? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Würde ggf. Franchising als Alternative in Betracht kommen? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden bereits Erfahrungen in Unternehmen der Branche gesammelt? Führungserfahrungen? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Situationen im Einzelhandel generell eingeschätzt werden (Konsumentenverhalten, Betriebsformen, Standorttrends, Mindestbetriebsgrößen)? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind fundierte Einschätzungen der eigenen Branche und der wichtigsten Sortimente möglich? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Informationen über Einkaufsquellen und -restriktionen vorhanden? (z.B. durch Depotsysteme) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Einschätzung der Wettbewerbssituation (makro- und mikroökonomisch) möglich? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Kenntnisse über Eingangskalkulation, übliche Preisverluste, Handelsspanne, Kosten vorhanden? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die wichtigsten Kennzahlen (Raum-/Personalleistung, Lagerumschlag) bekannt? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann die Personalsituation (Personalbedarf, Tarife, Vergütungssysteme) beurteilt werden? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Besteht die Notwendigkeit einer Warenwirtschaft? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können geforderte Mieten als standort- und branchentypisch beurteilt werden? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liegen Kenntnisse im Umgang mit Social Media, zu Such- maschinenoptimierung, Werbemaßnahmen im Internet etc. vor? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bestehen Kenntnisse über die relevante Zielgruppe? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kennen Sie Ihre eigenen <b>Kernkompetenzen</b> <sup>G</sup> ? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liegen grundlegende IT-Kenntnisse (insbesondere Excel) vor? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je nach Standort und Branche: sind Fremdsprachen- kenntnisse vorhanden? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Die kaufmännische Qualifikation bildet die dritte Säule, die für den künftigen Erfolg notwendig ist. Das Gute an diesem Know-how: Dieses Wissen lässt sich am ehesten durch Lehrgänge und Beratungen „beschaffen“. Zudem werden Teilbereiche wie Vertragsgestaltung, Rechnungswesen/Buchführung, Rechtsfragen etc. üblicherweise an Experten ausgelagert. Dennoch muss eine Basis vorhanden sein.



**CHECKLISTE**  
**„Kenntnisse über kaufmännische Qualifikation“**

C

	erkennbar vorhanden	weniger vorhanden	nicht vorhanden
Grundkenntnisse von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständnis von Saldenlisten, Controlling, Planungsrechnung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung, Liquiditätsplanung, Kreditkonditionen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahlungsverkehr, Zahlungsarten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundlagen des Kaufvertrags-/Wettbewerbs-/Arbeitsrechts, Mahnverfahrens .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kenntnisse zu den wichtigsten Steuerarten (vor allem <b>Mehrwertsteuer</b> <sup>©</sup> ), Veranlagungsverfahren .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliche und private Versicherungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufstechnik – von der Ansprache über Bedarfsermittlung, Zusatzverkäufe bis zur Verabschiedung und zum Reklamationsmanagement etc. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Idealfall besitzen Gründer/innen Kenntnisse beziehungsweise haben die meisten der oben aufgeführten Fragen mit „erkennbar vorhanden“ beantwortet. Außerdem sollten sich Unternehmer/innen in einer beruflichen Laufbahn bewährt und Erfahrungen in mehreren Unternehmen möglichst verwandter Branchen gesammelt haben. Wer zudem die persönlichen Fähigkeiten für die Selbständigkeit mitbringt, der kann sein eigenes Unternehmen aufbauen.

## 2.2 Ist das Ende des Gender Gap bereits in Sicht?

Während Politik und Unternehmen um die Frauenquote ringen, nehmen die Betroffenen ihre Karrieren immer schon selbst in die Hand: Existenzgründerinnen sind seit längerem auf dem Vormarsch. Die Anzahl der Gründerinnen sowohl in Deutschland als auch international hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Dennoch sind Frauen unter den beruflich Selbständigen noch immer unterrepräsentiert. Das Gründungsverhalten von Frauen ist vor allem im Zusammenhang mit geschlechtstypischen Erwerbsverläufen beziehungsweise der Berufs- und Branchenwahl zu sehen. In Bezug auf das Niveau der Schul- und Berufsbildung weisen Frauen längst keine Defizite mehr auf, allerdings haben sie noch immer die geringeren Bildungsrenditen und im Durchschnitt verdienen sie in Deutschland rund ein Viertel weniger als Männer. Angesichts kürzerer beziehungsweise unterbrochener Erwerbsbiografien – nicht zuletzt aufgrund von Mutterschaft – und des geringen Anteils von Frauen in höheren beruflichen Positionen, besitzen sie insgesamt weniger Berufs- und Führungserfahrung, verfügen daher in Summe über ein geringeres Maß an Finanzkapital aber auch an Netzwerkkontakten, die für eine erfolgreiche Gründung relevant sind. Tatsächlich bietet eine selbständige Erwerbstätigkeit von Frauen viele interessante Möglichkeiten und Chancen, die eigene berufliche Ausbildung und berufliche Erfahrung auszuüben beziehungsweise sich weiter zu entwickeln. Zur hohen beruflichen Zufriedenheit gehört für Frauen bei der Selbständigkeit die höhere Flexibilität bei der Arbeitsorganisation, eine bessere weil flexiblere Zeiteinteilung sowie die leichtere Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen sowie privaten Interessen mit den beruflichen Anforderungen.

Verteilung der Unternehmensgründer in Deutschland nach Geschlecht von 2001 bis 2013

1



Die Unternehmerinnen kommen: 2013 stieg der Anteil der Frauen, die ein Unternehmen gründeten auf 43 Prozent (2012: 39 Prozent).  
Quelle: KfW aus Statista.com

Frauen Männer

Der Traum von der Selbständigkeit hat aber auch seine Schattenseiten. Für Frauen ist dabei der Erfolgsdruck durch die Doppelbelastung Familie und Beruf besonders hoch. Das ist mit ein Grund dafür, dass Frauengründungen oft (zunächst) in Teilzeit oder im Zuerwerb oder im Nebenerwerb starten. Nicht selten wird die Gründungsidee im Rahmen einer Nebenerwerbsgründung erst einmal getestet, bevor sich die Frauen im Haupterwerb damit selbständig machen. Dabei verfügen die Gründerinnen meist über eine hohe Qualifikation, vielfältige Kompetenzen und eine große Motivation. Trotzdem lassen sie Vorsicht walten, denn Frauen tendieren zu kleinen Unternehmen und 80 Prozent starten als Solo-Selbständige.

Wenn Frauen Unternehmen gründen, dann oft in der Lebensmittelecke, gern nach der Elternzeit oder nach einer Phase der Pflege von Angehörigen. Sie bringen darum viel Lebenserfahrung mit, die auch der Rolle der künftigen Chefin zugutekommen wird. Vielleicht ist das auch ein Grund dafür, dass Frauengründungen in der Regel sehr sorgfältig vorbereitet werden. Frauen scheuen oft das Risiko und haben Sorge, die finanziellen Verpflichtungen und die Kosten für die eigene persönliche Absicherung (Krankenversicherung, Altersvorsorge) nicht tragen zu können. Außerdem weiß es die Wirtschaft zu schätzen, dass Unternehmerinnen in der Regel eine gute Zahlungsmoral haben. Hinzu kommt, dass sie gern ohne Fremdmittel finanzieren und versuchen, nur Eigenkapital einzusetzen.

„Typisch Frau“ steht auch vor der Entscheidung für das Produkt: Frauen gründen zum Beispiel bevorzugt im Dienstleistungsbereich, damit allerdings in einer Branche mit hoher Konkurrenzdichte. Auch der Einzelhandel und der Online-Handel zählen zu den von den Frauen bevorzugten Branchen – allerdings ist auch hier der Wettbewerb groß.

Wie unterscheiden sich die Gründungen von Frauen? 



## Wo bekommen Frauen Unterstützung?

Da nicht nur im Einzelhandel, sondern auch bei der Beratung Zielgruppennähe und -kenntnis das A&O des Erfolges sind, gibt es für Frauen, die in die Selbständigkeit starten, spezielle Beratungsinitiativen und -projekte. Nachfolgend seien nur exemplarisch einige genannt, auf deren Internetseiten finden sich weitere interessante Links:

- ▶ Bundesweite Gründerinnenagentur (bga): [www.existenzgruenderinnen.de](http://www.existenzgruenderinnen.de)
- ▶ Guide – Beratung und Unterstützung für Existenzgründerinnen: [www.guide-muenchen.de](http://www.guide-muenchen.de)
- ▶ Münchener Existenzgründungs-Büro (MEB): [www.gruenden-in-muenchen.de](http://www.gruenden-in-muenchen.de)
- ▶ Industrie- und Handelskammer (IHK) für München und Oberbayern: [www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de)

### Frauennetzwerke

- ▶ Business and Professional Women (BPW): [www.bpw-muenchen.de](http://www.bpw-muenchen.de)
- ▶ Die jungen Unternehmer(BJU): [www.junge-unternehmer.eu](http://www.junge-unternehmer.eu)
- ▶ European Women's Management Development International Network (EWMD): [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)
- ▶ FIM Frauen im Management: [www.fim.de](http://www.fim.de)
- ▶ International Inner Wheel: [www.innerwheel.de](http://www.innerwheel.de)
- ▶ Netzwerk – Netzwerk für Frauen in Kommunikationsberufen: [www.nett-werk.org](http://www.nett-werk.org)
- ▶ Soroptimist International (SI): [www.clubmuenchen2002.soroptimist.de](http://www.clubmuenchen2002.soroptimist.de)
- ▶ Unternehmerinnen Forum e.V.: [www.uf-netzwerk.de](http://www.uf-netzwerk.de)
- ▶ Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU): [www.vdu.de](http://www.vdu.de)
- ▶ Webgrrls Bayern – Netzwerk von Frauen, die in und mit den digitalen Medien arbeiten: [www.webgrrls-bayern.de](http://www.webgrrls-bayern.de)
- ▶ Wirtschaftsjuniorinnen Bayern: [www.wjbayern.de](http://www.wjbayern.de)
- ▶ Woman's Business Club München: [www.womans-business-club.de](http://www.womans-business-club.de)
- ▶ Woman Entrepreneur Club: [www.xing.com/net/womanentrepreneurclub](http://www.xing.com/net/womanentrepreneurclub)
- ▶ Zonta Club München I und II: [www.zontamuenchen.de](http://www.zontamuenchen.de)

## 3 BRANCHEN UND VERTRIEBSWEGE IM EINZELHANDEL

### 3.1 Betriebsformate

Das wesentliche Merkmal des Einzelhandels ist der Verkauf von Ware an Endverbraucher. Wo und wie das geschieht, das unterliegt der Strategie des jeweiligen Unternehmens. Damit verbunden ist eine Vielzahl von sogenannten Betriebsformaten. Dabei spannt sich der Bogen von kleinen Spezialisten bis zum mehrere tausend Quadratmeter umfassenden Markt und vom beratenden Fachhandel bis zur Selbstbedienung, die heute sogar auch das Scannen an den Kassen umfassen kann. Auch das Handeln im Internet spiegelt die strategische Vielfalt der stationären Betriebsformate. Neben der Vielzahl der Konzepte prägt ständiger Wandel das Bild der Geschäftstypen. Sogar die schon tot geglaubte Tante Emma-Idee erlebt in veränderter Form und unter bestimmten Bedingungen eine Renaissance.

#### Die wichtigsten Betriebsformen des deutschen Einzelhandels

2



- ▶ Fachgeschäft
- ▶ Fachmärkte
- ▶ Factory-Outlet-Center (FOC)
- ▶ Lebensmittel-Discountmarkt
- ▶ Möbelmitnahmemarkt/  
Möbeldiscounter
- ▶ Möbelvollsortimenter
- ▶ Möbelwohnkaufhaus
- ▶ SB-Markt
- ▶ SB-Warenhaus
- ▶ Supermarkt
- ▶ Verbrauchermarkt

Quelle: aus „Struktur- und Marktdaten im Einzelhandel“, BBE Handelsberatung GmbH

Erfolg hat, wer weiß, welche Ware wann zu welchen Preisen von wem wo gekauft wird. Ein gutes Gespür kann durchaus helfen. Überleben wird jedoch nur, wer sein gutes Gespür an den harten Fakten des Marktes ausrichtet. Zu wissen, wie eine Branche tickt, wie viel Umsatz sie insgesamt und auf jedem Quadratmeter Verkaufsfläche macht, welchen Trends sie folgt oder welchen Saisons sie unterliegt, ist ebenso entscheidend, wie die Kenntnis über Wettbewerb, Zielgruppe und ihre Bedürfnisse, der Kaufkraft<sup>©</sup> eines Standortes. Das alles liefert die Basis für die zentrale Entscheidung einer Einzelhändlerin/eines Einzelhändlers. Nämlich der strategischen Ausrichtung des eigenen Geschäftes und der Positionierung des eigenen Unternehmens.

Was ist bei den Betriebsgrößen im Einzelhandel zu beachten?<sup>?</sup>

### 3.2 Kernbranchen im Branchenblitzlicht

Die Branchen im Einzelhandel verschmelzen miteinander. Schuhe findet man zum Beispiel heute ganz selbstverständlich auch im Modegeschäft, während Lebensmittel die Auswahl von Haushaltswaren-Sortimenten bereichern können. Eine Entwicklung, die sich auch auf den Ausstellerlisten der Branchenmessen spiegelt. Lebenswelten sind das Stichwort, an denen sich Marktteilnehmer orientieren.

► **Freizeitwelt**

Autoteile und Autozubehör  
Bücher, Zeitungen, Zeitschriften  
Computer und Zubehör,  
Foto, Film  
Unterhaltungselektronik  
Fahrräder und Zubehör  
Spielwaren  
Sport und Outdoor  
Zooartikel, Tiere

► **Modewelt**

Bekleidung/Fashion,  
Accessoires und Schuhe  
Lederwaren  
Uhren- und Schmuck

► **Wohnwelt**

Badeinrichtung, Installations-  
material, Sanitärerzeugnisse  
Baumarktartikel, Bauelemente,  
Baustoffe, Eisenwaren

Farben, Lacke, Tapeten, Tep-  
piche, nichttextile Bodenbeläge  
Gartenartikel, Gartenbedarf,  
Pflanzen  
GPK/Haushaltswaren  
Haushaltselektronik Haus-  
und Heimtextilien, Bettwaren  
Möbel und Küchen  
Leuchten und Zubehör

► **Versorgungswelt**

Arzneimittel, medizinische und  
orthopädische Produkte  
Brillen und Zubehör,  
optische Erzeugnisse  
Drogerie- und Parfümeriewaren  
Kfz-Handel und Tankstellen  
Nahrungs- und Genuss-  
mittel/Tabakwaren  
Papier- und Schreibwaren,  
Bürobedarf

Quelle: Definition/Einteilung nach Marketmedia24, Köln

Welche Erfolgsfaktoren  
gibt es im Einzelhandel? 

Warum sollten die Kunden in Ihrem Geschäft kaufen und nicht beim Wettbewerb? Die Antworten auf diese Frage führen zu den Erfolgsfaktoren eines Einzelhandelsunternehmens – in traditionellen stationären Geschäften ebenso wie in den neuen Vertriebswegen (E-Commerce ).

► **Standort**

Die Entscheidung über den Standort hängt im Wesentlichen davon ab, ob eine Geschäftsidee so einmalig ist, dass die Kunden dafür extra Wege in Kauf nehmen. Wer von hohem Kundenverkehr (Frequenz ) und attraktiven Nachbarn (Wettbewerb) profitieren will oder muss, braucht entsprechend attraktive Lagen, wird dafür höhere Mieten in Kauf nehmen und verdienen müssen.

► **Erscheinungsbild**

Von der Fernwirkung über das Schaufenster, den Eingang bis in die hinteren Winkel muss ein Geschäft ein Versprechen erfüllen. Ob trendig-hip oder Luxus-Tempel, ob kompetent in einem kleinen, aber hoch spezialisierten Segment oder mit spannendem Sortimentsmix: Die Käuferzielgruppe muss sich wohlfühlen, emotional angesprochen und immer wieder neu angeregt werden. Wenn die Kunden kommen, um zu bleiben, dann stimmt der Marketingmix.

### ► Mitarbeiter

Die Mitarbeiter im Handel können ein Unternehmen zur Marke machen, wenn sie die Firmenidentität und **Markenpositionierung** eines Unternehmens leben und nach außen tragen. Gerade im Internetzeitalter wird der menschliche Faktor zu einem Alleinstellungsmerkmal. Mitarbeiter stehen für die Individualität des Geschäftes und sie verstärken die Beziehungen zum Kunden. Dabei sind Freundlichkeit, sympathischer Auftritt und verkäuferisches Geschick im Umgang mit den unterschiedlichen Kundenwünschen ebenso elementare Voraussetzung wie ein fundiertes Fachwissen. Denn die häufig bestens vorinformierten Kunden suchen Rat, Bestätigung und Gesprächspartner auf Augenhöhe. Darum ist es wichtig, dass die Personalstruktur eines Geschäftes zur Zielgruppe passt.

### ► Sortiment

Das richtige Sortiment entscheidet über den Erfolg. Zielgruppenorientierung, Aktualität, Sortimentsschwerpunkte, Preislagen und Preislagenaufbau, Wettbewerbsanalyse, Markenstärke der Lieferanten sind Entscheidungsfaktoren. Grundsätzlich aber gilt: Je vergleichbarer ein Angebot ist, desto wichtiger ist der Mehrwert, ist die Geschichte, die das Geschäft zu den Sortimenten erzählt (**Storytelling**). Passende Accessoires und Produkte aus benachbarten Sortimenten/Branchen, wechselnde Sortimentsthemen, Lösungen/Erlebnisse für Konsumenten, Service und emotionale Darstellung machen Sortimente spannend und lassen höhere Preise leichter rechtfertigen.

### ► Preis

Preise, die vom Kunden akzeptiert werden bei gleichzeitiger Wahrung der Kompetenz und des eigenen Images muss die Devise im stationären Handel lauten. Wer unter dem Druck des Wettbewerbs den eigenen Gewinn außer Acht lässt, verliert seine Glaubwürdigkeit beim Kunden und seine Existenz.

### ► Kommunikation

Vor der Kommunikation steht die Strategie. Dabei gilt es, eindeutige Inhalte zu formulieren: Diese umreißen die Botschaft (Strategie/Image) und das Besondere (Alleinstellungsmerkmal) des Geschäftes. Kommuniziert wird auf den Kanälen, in denen die Zielgruppen eines Geschäftes unterwegs sind. Übrigens muss nicht jedes Geschäft, das über das Internet in den sozialen Medien kommuniziert einen Webshop anbieten. Aber jeder Unternehmer sollte im Internet zu finden sein und klar machen, warum Kunden in das eigene Geschäft kommen sollten. Insbesondere für die Kundenbindung ist moderne Kommunikation unerlässlich. Dabei ersetzen die neuen Medien immer stärker die klassischen Kommunikationskanäle – auch bei der Ansprache älterer Zielgruppen.

### ► Service

Serviceleistungen können Geschäfte besonders, sogar einzigartig machen. Je austauschbarer die Ware ist, desto wichtiger werden die Dienstleistungen und Services. Jenseits von Kinderecke, Sitzgelegenheit, Geschenkverpackung, **Kundenkarte** und Bring-Service hat sich das Dienstleistungsangebot vervielfacht und professionalisiert. Dabei ist es nicht notwendig, dass diese Dienstleistungen verschenkt werden. Wenn Kunden etwas erleben oder besondere Erfahrungen machen können, dann sind sie durchaus bereit, dafür zu bezahlen. Gebührenpflichtige Kochkurse, Grillabende, Styling-Beratung oder gemeinsame Fitness-Kurse binden Kunden ans Geschäft und sorgen gleichzeitig für Wertschöpfung.

Was sind die wichtigsten Merkmale der Kernbranchen?

Jenseits von Erfindungen, Entdeckungen oder modischen Entwicklungen gibt es Entwicklungen, die sich in jeder Branche – wenn auch unterschiedlich stark und nicht immer gleichzeitig – auswirken. Die Digitalisierung hat dabei ebenso Einfluss wie die Überalterung der Gesellschaft oder die Individualisierung, der Gesundheitstrend und die Nachhaltigkeit.

Das deutsche Zukunftsinstitut nennt diese Marktmotoren „Megatrends“. Diese Megatrends wirken sich über das Verhalten und die Einstellungen der Menschen auf deren Nachfrage und die Wahl der bevorzugten Einkaufsstätten aus. Dabei wirken die Megatrends in den verschiedenen Branchen in unterschiedlicher Intensität. Es ist also je Branche zu werten, welcher Megatrend wie stark auf Produkte, Sortimente und die Gestaltung der Geschäfte wirkt.



#### Die wichtigsten Megatrends im Einzelhandel

4

- ▶ Urbanisierung
- ▶ Konnektivität
- ▶ Neo-Ökologie
- ▶ Globalisierung
- ▶ Individualisierung
- ▶ Gesundheit
- ▶ New Work
- ▶ Female Shift
- ▶ Silver Society
- ▶ Mobilität

Quelle: [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

### 3.3 Branchenzyklus

Der Wandel ist so alt, wie es den Handel gibt. Die grundlegenden Veränderungen, die den Handel zur Weiterentwicklung seiner Konzepte und zum Teil zur Erneuerung zwingen, sind – unabhängig von der jeweiligen Branchenentwicklung – vielfältig. Es gab Szenarien, welche ein Ende des inhabergeführten stationären Handels prophezeiten. Diese Stimmen sind leiser geworden. Zwar wird sich dieser Handel mehr und schneller denn je verändern, denn Facelifting reicht nicht mehr: Markt-, Wettbewerbsbedingungen und Digitalisierung zwingen zu neuen Strategien, zum Teil sogar zu anderen Business-Modellen. Unter Druck geraten sind inhabergeführte Handelsunternehmen durch unterschiedliche Faktoren.

#### ▶ Verdrängungswettbewerb

Der Anteil des Einzelhandels am privaten Verbrauch sinkt kontinuierlich. In einem Markt, der nicht mehr wächst, wird zwangsläufig mit harten Bandagen gekämpft. Branchen- und Geschäftsideen, die auf Erfolgskurs sind, ziehen Wettbewerber/Nachahmer an. Größer, schneller, finanzkräftiger besetzen diese mit entsprechenden Konzepten die attraktivsten Standorte, bestimmen die Preise und dominieren die Kundenkommunikation. Nicht alle Branchen sind gleichermaßen von dieser Entwicklung betroffen. Tiefgehende Analysen je Branche sind daher unbedingt notwendig.

### ► Filialisierung

Fachgeschäfte, die filialisieren, können Größennachteile ausgleichen und ihre Kosten auf eine größere Gesamtverkaufsfläche umlegen. Als Filialisten im erweiterten Umfeld vermitteln diese Unternehmen den Kunden Größe und damit Preiskompetenz. Befinden sich die Filialen in regionalem Umfeld, ist Führungsnähe und flexibler Personaleinsatz von besonderem Vorteil. Hinzu kommt der Konditionenvorteil durch größere Einkaufsmengen.

### ► Vertikalisierung (Monolabel-Stores<sup>©</sup>)

Vertikale Konzepte beherrschen die gesamte Wertschöpfungskette<sup>©</sup>, d.h., sie kommen ohne Zwischenstufen aus. Vertikale Handelskonzepte lassen Waren in eigenem Auftrag und auf eigene Rechnung produzieren, um sie in den eigenen Geschäften zu verkaufen. Ihnen verbleibt die gesamte Handelsspanne und ihre Ware mit dem eigenen Markennamen ist nicht direkt vergleichbar.

### ► Zunahme von Größe und Fläche (Mindestumsatzgrößen steigen)

Deutschland liegt mit 1,4 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche pro Einwohner weltweit an der Spitze. Großflächen außerhalb der City, Immobilienentwicklungen in den Städten und die gestiegenen Anforderungen an die Flächen im Handel sind maßgebliche Treiber dieser Entwicklung. Damit steigen die Mindestumsatzgrößen der Unternehmen.

### ► Individualisierung

Die Individualität erlebt eine Renaissance. Filialen, die sich aneinanderreihen, machen Innenstädte uniform. In der Folge steigt der Wunsch nach individuellen Konzepten. Dazu zählen Lifestyle-Angebote ebenso wie Geschäftskonzepte, die aus Megatrends wie Gesundheit, Wellness, Nachhaltigkeit, Entertainment usw. individuelle Angebotskonzepte ableiten. Geschäfte, die „Geschichten“ zu den Produkten erzählen können.

### ► Multichannel

Online und mobiles Einkaufen sind zur Normalität geworden. Denn alle Zielgruppen nutzen das Internet, um sich über Produkte, Preise und Trends zu informieren, um hier Bedarf zu decken und auch, um hier die richtige Einkaufsstätte für die eigenen Wünsche zu finden. Darum sind E-Kommunikation<sup>©</sup> und E-Marketing<sup>©</sup> für stationäre Geschäfte Pflicht. Auch auf der Fläche selbst hält die Digitalisierung Einzug. Sie erweitert Beratungsleistung ebenso wie die Erlebnisdimension und verlängert das Sortiment zum Beispiel in die Gesamtkollektion der Lieferanten hinein. Dabei sinkt die Scheu der Konsumenten schnell. Schon heute betrachten Kunden digital erfasstes Wissen über bereits gekaufte Produkte als Service. Und schon heute hält die Hälfte der Bevölkerung virtuelle Kleideranprobe für möglich. Auch Geschäfte mit reiner Showroom<sup>©</sup>-Funktion sind längst keine Utopie mehr.

### 3.4 Franchise – das gemietete Geschäftsmodell

Franchise ist heute eine weit verbreitete Form des Handels. 1995 gab es in Deutschland nur 530 Franchise-Systeme, heute wird die Zahl mit rund 1.000 angegeben. Zwei bekannte Franchise-Systeme sind zum Beispiel McDonalds und Subway.

Was ist Franchising?

Bei Franchising teilen sich zwei Partner (der Franchise-Geber und der Franchise-Nehmer) die Aufgaben, die im Einzelhandel allgemein anfallen. Der Franchise-Geber entwickelt eine Geschäftsidee (Produkte oder Dienstleistungen) samt Vertriebskonzept, Geschäftsausstattung und Markenauftritt, entwickelt und testet alles bis zur Marktreife. Die Franchise-Nehmer (Händler) nutzen dieses „Gesamtpaket“, um damit ihre eigenen Geschäfte zu führen. Für diese Nutzung bezahlen Franchise-Nehmer dem Franchise-Geber eine (Franchise-)Gebühr.

Wer sich selbständig machen will, hat mit Franchising also die Möglichkeit, auch ohne eigene Geschäftsidee in die Selbständigkeit zu starten. Dabei sind Franchise-Nehmer rechtlich selbständige beziehungsweise eigenverantwortlich handelnde Unternehmer/innen. Das bedeutet, dass sie selbst für ihren Erfolg oder Misserfolg mit allen Konsequenzen einstehen müssen.

Welche Vorteile hat Franchising?

Franchise-Nehmer beginnen nicht bei null. Sie greifen vielmehr auf eine bestehende, am Markt erprobte Geschäftsidee und das dazugehörige Know-how zurück. Für den Einzelnen entfallen dadurch der Entwicklungsprozess einer Geschäftsidee und die damit verbundenen Kosten. Franchise-Nehmer können also sofort mit ihrem Geschäftsbetrieb starten und sich von Anfang an auf die wichtigste Aufgabe konzentrieren: Nämlich sich voll und ganz um ihre Kunden zu kümmern.

In der Regel bereitet ein Franchise-Geber seine Franchise-Nehmer mit Schulungen auf den Geschäftsbetrieb vor, auch, damit die Franchise-Nehmer den vertraglich festgehaltenen Ansprüchen des Franchise-Gebers gerecht werden können. Darüber hinaus unterstützt ein Franchise-Geber seine Vertragspartner/innen während der gesamten Vertragslaufzeit. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Buchhaltung und Controlling, Beschaffung und Absatz, Fortbildungen sowie die Betriebsorganisation sind die wesentlichen Bereiche, um die sich eine Franchise-Zentrale kümmert und den Franchise-Nehmern zur Verfügung stellt.

Zusätzlich profitieren Einzelhändler/innen vom ersten Tag an von einem Franchise-Netzwerk, das in seiner Gesamtheit den Verbrauchern wie das Filialsystem einer starken Marke erscheint. Denn alle Franchise-Geschäfte präsentieren sich dem Markt in ihrem einheitlichen Auftritt als „Marke“. Damit profitieren die Franchise-Nehmer von einem hohen Wiedererkennungseffekt. Die Konsumenten wissen also stets, was sie in diesem Geschäft erwarten und worauf sie sich verlassen können.

Was ist der DFV-System-Check?

Der Deutsche Franchise-Verband e.V. (DFV) ist der Wirtschaftsverband der Franchise-Branche mit Sitz Berlin. Er wurde 1978 gegründet und nimmt die Interessen der deutschen Franchise-Wirtschaft wahr. Dabei versteht sich der Verband als Sprachrohr nicht nur seiner Mitglieder, der Franchise-Geber, sondern er will auch die Franchise-Nehmer unterstützen.

Ein wichtiges Instrument dafür ist der „DFV-System-Check“. Ein Qualitätscheck, den Franchise-Geber bestehen müssen, wenn sie Mitglieder im Deutschen Franchise-Verband werden wollen. Dafür müssen die Mitglieder des Verbandes hohe Standards erfüllen. Damit das so bleibt, wird alle drei Jahre neu geprüft, ob die Qualität noch den Anforderungen entspricht. Die Kontrolle erfolgt von dem wissenschaftlichen und unabhängigen Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) in Münster.

Franchise-Nehmer sind grundsätzlich selbständige Unternehmer. Sie handeln im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Dafür tragen sie das alleinige unternehmerische Risiko. Darum sollten sich angehende Franchise-Nehmer den gleichen Fragen und Vorüberlegungen stellen wie alle, die sich mit einer eigenen Geschäftsidee im Einzelhandel selbständig machen.

Ein eigener Businessplan mit eigener Kostenkalkulation gehört genauso dazu, wie die Bewertung der Geschäftsidee oder die Auswahl des richtigen Standortes. Auch der künftige Partner und dessen Leistungen sollten unter die Lupe genommen werden. Die Vorteile/Stärken eines Systems gilt es ebenso abzuwägen wie Informationen über die Situation eines Franchise-Gebers einzuholen. Wichtige Quellen sind dabei Franchise-Nehmer, die bereits mit dem Franchise-System arbeiten. Ein solcher Erfahrungsaustausch (ERFA) unter Kollegen ist generell das A&O in jedem Händlerleben und zwar unabhängig davon, ob man in ein Franchise-System eingebunden ist oder als Einzelkämpfer arbeitet. Wichtig ist außerdem eine genaue Prüfung des Franchise-Vertrages, am besten mit Hilfe eines Rechtsanwaltes.



Weitere Informationen und Checklisten zu den wichtigsten Fragen bietet die Webseite des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. (DFV) [www.franchiseverband.com](http://www.franchiseverband.com).



Welche Nachteile könnte Franchising haben?

### 3.5 Einkaufskooperationen – in der Gemeinschaft stark

Gemeinsam stärker, besser und günstiger einkaufen: Das ist das Prinzip von Verbundgruppen, Einkaufsverbänden, (Einkaufs-)Genossenschaften und Kooperationen im Einzelhandel. In Deutschland existieren zwischen 400 und 450 dieser Zusammenschlüsse, die seit den 1990er Jahren als „Verbundgruppen“ bezeichnet werden.

Unterschiedlich ist die Anzahl der Verbundgruppen auf Branchenebene. Im Möbelhandel sind zum Beispiel die meisten Händler/innen einer Verbundgruppe angeschlossen. In anderen Branchen – zum Beispiel im Bekleidungsmarkt – ist das Interesse der Händler/innen an einer Mitgliedschaft geringer und entsprechend gering ist in diesen Branchen die Zahl der Verbundgruppen. Generell aber steigt der Wunsch nach gemeinsamer Stärke, zumal die Vorteile für in Verbundgruppen organisierte Händler/innen nicht von der Hand zu weisen sind. Denn je größer die Aufgaben und Herausforderungen für die einzelnen Unternehmer/innen werden, desto wichtiger ist kollegiale Zusammenarbeit.

In einer Verbundgruppe kommen selbständige Unternehmer/innen auf freiwilliger Basis zusammen. Sie bündeln ihren Einkauf und erreichen dadurch günstigere Preise und bessere Konditionen. Das ist die Ur-Idee einer Verbundgruppe, und diese funktioniert noch heute – auch auf internationaler Ebene.

Darüber hinaus haben die Mitglieder von Verbundgruppen viele weitere Vorteile aus ihrer selbst gewählten Gemeinschaft. Zum Beispiel werden ihnen von ihren Verbundgruppenzentralen Marketinginstrumente angeboten oder es werden Vermarktungskonzepte entwickelt. Außerdem gehören Dienstleistungsangebote zu den Vorzügen einer modernen Verbundgruppe.

Bei einigen Verbundgruppen gestaltet sich die Zusammenarbeit bereits so intensiv, dass Endverbraucher die einzelnen Mitglieder kaum noch als selbständige Händler wahrnehmen. Das ist zum Beispiel der Fall bei Verbundgruppen wie Edeka, Rewe, Intersport oder Expert. Die Mitglieder dieser Verbundgruppen treten unter einer gemeinsamen Marke auf. Trotzdem werden auch diese Geschäfte von selbständigen Unternehmer/innen geführt.

Was ist die Idee einer Verbundgruppe?

## Wie funktionieren Verbundgruppen?

Verbundgruppen existieren in unterschiedlichen Rechtsformen – von der eingetragenen Genossenschaft über die GmbH & Co. KG bis zur Aktiengesellschaft. Grundlage ist in der Regel ein Beitritt beziehungsweise der Erwerb eines Gesellschafteranteils an der Zentrale der Verbundgruppe. Damit wird das Handelsunternehmen einerseits „Eigentümer“ andererseits „Nutzer beziehungsweise Kunde“ einer Verbundgruppe. Als Miteigentümer haben die einzelnen Unternehmer/innen entsprechend ihrer Anteile und der Gesellschaftsform der Verbundgruppe ein Mitspracherecht bei der Ausrichtung der Verbundgruppe. Darüber hinaus gibt es in der Regel halbjährliche oder jährliche Rückvergütungen an die Mitglieder, die leistungsbezogen in besonderen Regelwerken festgelegt werden.

## Was bringt mir eine Verbundgruppe?

Generell gibt es zehn Gründe, die für die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe sprechen:

### ► 1. Beschaffung

Besonders für Existenzgründer im Handel bedeutet der einfache Zugang zu Märkten und Lieferanten einen wichtigen Vorteil. Die Verbundgruppe verhandelt Konditionen und Preise in Jahresgesprächen mit Lieferanten und bündelt die Einkaufswünsche von vielen, teilweise tausenden Einzelhändlern. Die jeweilige Ware kommt über das Lager und die Logistikprozesse der Verbundgruppe zu den einzelnen Händlern. Auch im Auslandsgeschäft – auf internationalen Messen, bei Lieferanten und in den Fabriken – sind Verbundgruppen unterwegs und importieren Produkte für ihre Mitglieder. Häufig veranstalten Kooperationen regelmäßige **Haus- und Ordermessen**, auf denen diese importierte Ware präsentiert wird und auf denen Lieferanten besondere Angebote bereithalten.

### ► 2. Absatz

Nur wenn Handelsunternehmen erfolgreich verkaufen, ist ein Einkaufszusammenschluss in der Lage, interessante Preise und Konditionen bei den Lieferanten zu verhandeln. Das gilt auf allen internationalen Beschaffungsmärkten. Absatz und Beschaffung sind darum sehr eng miteinander verzahnt. Damit möglichst günstig eingekauft (geordert) werden kann, kümmern sich Verbundgruppen auch um den Abverkauf der Ware bei ihren Mitgliedern. Unterstützung bekommen diese zum Beispiel in Form von individualisierbaren Vorlagen für klassische Print-Werbung. Manche Verbundgruppen bieten Zugänge zu Radio- oder TV-Werbung oder entwickeln eigene Kundenkarten. Daneben rücken Online- und E-Commerce-Aktivitäten für die Einzelhandelsmitglieder immer stärker in den Fokus.

Verbundgruppen mit einer großen Anzahl von Mitgliedern entwickeln darüber hinaus Flächenlösungen für deren Geschäfte oder sogar komplette Betriebstypen- beziehungsweise Shop-Konzepte. Häufig verfügen Verbundgruppen auch über exklusive Haus- oder Handelsmarken. Die Produkte dieser Marken sind für die Mitglieder in den meisten Fällen frei kalkulierbar und darum aus Sicht der Spanne (Ertrag) besonders attraktiv.

### ► 3. Organisation/EDV

Ohne aktuelle Daten und leistungsfähige Softwarelösungen sind Handelsunternehmen heute nicht mehr lebensfähig. Auch hier helfen Verbundgruppenzentralen ihren Mitgliedern. Sie bieten **Warenwirtschaftssysteme** an, die im Idealfall zentral mit Artikelstammdaten ausgestattet werden. Es gibt zahlreiche Auswertungen und automatisierte Bestell- und Abrechnungsvorgänge. Bei den aktuellen Entwicklungen werden Rechnungen elektronisch geprüft und die Rechnungen zwischen den gelisteten Lieferanten und den Einzelhändlern durch die Verbundgruppenzentrale archiviert.

#### ► 4. Multichannel

Zukunftsorientierte Verbundgruppen helfen ihren stationären Händler/innen ins Internet. Denn stationäre Einzelhändler/innen müssen im Internet präsent sein, um mit ihren Kunden auf allen Handelskanälen (Multichannel) kommunizieren zu können. Die Kunden erwarten das. Von der Darstellung des eigenen Geschäfts, über die Beratung bis zum Verkauf kann diese Kommunikation reichen.

Dafür stellen Verbundgruppen ihren Mitgliedern entweder komplette, meist individualisierbare Online-Angebote zur Verfügung. Andere liefern Inhalte (Content) für die Internetauftritte ihrer Mitglieder. Selbst für den Verkauf im Internet gibt es bei immer mehr Verbundgruppen Lösungen. Diese reichen vom kompletten Internet-Shop über entsprechende Module für vorhandene Internetauftritte bis zu einer gemeinsamen Internetplattform für die Mitglieder einer Verbundgruppe.

#### ► 5. Betreuung und Beratung

Eine Besonderheit der Verbundgruppen ist der Außendienst. Die sogenannten Mitgliederberater und -betreuer haben andere Aufgaben als die Außendienstmitarbeiter der Lieferanten. Betreuer von Verbundgruppen kümmern sich immer auch um die betriebswirtschaftlichen Belange eines Handelsunternehmens. So beraten sie zum Beispiel bei der Optimierung von Sortimenten und Flächen oder sie helfen bei Bankengesprächen in der Aufbauphase eines Einzelhandelsstandortes. In sogenannten Erfahrungsaustauschgruppen (ERFA) stellen die Verbundgruppen auch den Kontakt zu Kollegen her, die nicht im direkten Wettbewerb stehen. In diesen Gruppen werden alle aktuellen Themen ebenso diskutiert wie Probleme erörtert. Werbekampagnen, Events, Dekoideen, Sortimentsentwicklungen oder die Angebote der Lieferanten stehen ebenso auf der Tagesordnung wie Personalthemen oder Kosten-/Betriebsvergleiche. Diese Vergleiche innerhalb der Gruppe erleichtern es den einzelnen Teilnehmer/innen, die eigene Lage besser einzuschätzen. Denn im Vergleich mit den Zahlen der Kollegen wird mancher „wunde Punkt“ sichtbar, und Verbesserungen können gemeinsam erarbeitet werden.

#### ► 6. Information

Betriebsvergleiche, Marktinformationen, Standortinformationen, Produktinformationen sind wichtige Informationen aus den jeweiligen Verbundgruppenzentralen. Daran können sich die Unternehmer/innen orientieren beziehungsweise die eigene Entwicklung mit den Ergebnissen der Kollegen vergleichen. Die mittlerweile meist elektronisch verschickten Informationen sind außerhalb einer Verbundgruppe entweder mühsam oder – wie zum Beispiel konkrete Betriebsvergleiche – teilweise gar nicht zu beschaffen.

#### ► 7. Ladenbau

Gerade für Existenzgründer ist es interessant, dass Verbundgruppen über eine jahrelange Erfahrung mit erfolgreichen Ladenbaukonzepten verfügen. Fast alle Kooperationen haben Ladenbauer unter Vertrag, welche nach den Vorgaben der Zentrale oder des Mitgliedes deren Shop-Konzepte zu bevorzugten Verbundgruppenkonditionen verwirklichen.

#### ► 8. Finanzierung

Wer als Mitglied in einer Verbundgruppe mit besseren Einkaufspreisen und Konditionen arbeitet, dessen betriebswirtschaftliche Situation stellt sich deutlich besser dar als die der Kollegen, die nicht „kooperieren“. Aber nicht nur von den Konditionen der Verbundgruppen profitieren deren Mitglieder: Es gibt Verbundgruppen mit eigenen Banken(angeboten), die zum Beispiel in Kreditfragen wie der Einkaufsfinanzierung

Lösungen anbieten. Sehr viele Kooperationen bieten eine **Zentralregulierung**  oder **Zentralfakturierung**  an. Dabei wird das Rechnungsvolumen zwischen Lieferanten und Handelsunternehmen gebündelt. Dafür übernimmt die Kooperationszentrale gegenüber den Lieferanten das Ausfallrisiko und erreicht dadurch weitere Erträge, von denen die Mitglieder profitieren. Darüber hinaus sind in einzelnen Verbundgruppen Wechselfinanzierungen möglich.



Auch bei der Beantragung von Zuschüssen und Fördermitteln hilft die Verbundgruppe ihren Handelspartnern. Aktuell gibt es zum Beispiel gut gefüllte „Töpfe“ rund um das Thema Energieeinsparung auf [www.mittelstand-fuer-energieeffizienz.de](http://www.mittelstand-fuer-energieeffizienz.de).



### ► 9. Dienstleistungen/Rahmenverträge

Nicht nur rund um die Ware sind Verbundgruppen tätig. Auch in anderen Fragen hilft die Verbundgruppe ihren Mitgliedern Geld zu sparen beziehungsweise Kosten zu senken. So schließen Verbundgruppen Rahmenverträge mit Dienstleistern rund um (fast) alle Themen ab, die Unternehmer/innen im Laufe ihres Geschäftslebens betreffen. Auch dabei funktioniert das Prinzip des „Sammelkaufs“ sprich: die Nachfrage vieler wird gebündelt und die Konditionen für den Einzelnen/die Einzelne werden günstiger. Die Palette der Dienstleistungen reicht von Beratern mit unterschiedlichen Qualifikationen über Versicherungen, Telekommunikation, Energie, Finanzen, Informationstechnologie, Marketing, Kfz-Beschaffung, Tankkarten, Paketdiensten, Multichannel bis zur Weiterbildung.

### ► 10. Schulung und Qualifikation

Mit eigenen Akademien sowie Aus- und Fortbildungsprogrammen unterstützen die Verbundgruppenzentralen ihre Handelspartner/innen bei der fortlaufenden Qualifikation. Angebote für Unternehmer/innen stehen ebenso auf dem Programm wie Schulungen und Qualifikationsangebote für Führungskräfte und Verkaufsmitarbeiter/innen. Die Organisation und Betreuung von Erfahrungsaustauschgruppen der Mitglieder wird ebenfalls von den meisten Verbundgruppen organisiert beziehungsweise unterstützt. Darüber hinaus gibt es spezielle Angebote für die Junioren der angeschlossenen Mitglieder, um den Nachwuchs auf eine potenzielle spätere Übernahme vorzubereiten.

Welche Verbundgruppe kommt für mich in Frage? 

Eine Übersicht zu Einzelhandelsverbundgruppen in unterschiedlichen Branchenzweigen weist die Studie „Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels“, durchgeführt im Februar 2013 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, aus.



Weitere Informationen zu den Verbundgruppen in Deutschland bietet die Webseite von DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V. auf [www.mittelstandsverbund.de](http://www.mittelstandsverbund.de).



### 3.6 Vertikalisierung – Wertschöpfung ohne Zwischenhandelsstufen

Vertikalisierung ist ein starker Trend, der lange gültige Strukturen auflöst. Gelange früher ein Produkt vom Hersteller über den Großhandel zum Einzelhandel und anschließend zum Konsumenten, werden heute immer öfter einzelne oder auch alle diese Stufen übersprungen. Hersteller machen eigene Geschäfte auf, und umgekehrt lassen Handelsunternehmen Ware produzieren, die sie selbst vermarkten. Im Ergebnis verdienen beide Vertikalstrategien mehr Geld, weil sie die gesamte sogenannte Wertschöpfungskette komplett in den eigenen Händen halten.

Insbesondere in der Lifestyle- und Modebranche ist der Trend der Vertikalisierung stark ausgeprägt. Hier agieren unter anderem vertikale Händler wie H&M, Hollister oder Zara. Längst gibt es die klare Arbeitsteilung zwischen dem Handel und der Industrie nicht mehr. Schon seit einigen Jahren mischen sich produzierende Unternehmen zunehmend in die Steuerung und Kontrolle der Verkaufsflächen im Handel ein, oder sie eröffnen eigene Verkaufsstellen. Das geschieht stationär (Geschäfte, Factory Outlets) ebenso wie mit Onlineshops im Internet.



Wie arbeiten  
Vertikale ?

Vertikale (Hersteller und Händler) sparen Geld und Zeit, denn sie bieten ihre Produkte direkt den Kunden an, ohne einen anderen Marktpartner einbeziehen zu müssen. Das ermöglicht eine kurzfristige Reaktion auf Kundenwünsche. So kann man schneller auf Abverkaufsentwicklungen und neue Trends reagieren als der Wettbewerb. Außerdem hat ein vertikaler Händler die Kontrolle darüber, wie seine Ware präsentiert und die eigene Marke dargestellt wird. Dafür muss ein Hersteller übrigens keine eigenen Geschäfte eröffnen. In sogenannten Partnerschaftsmodellen verständigen sich Markenhersteller und Händler darüber, wie viel und welchen Einfluss Hersteller auf die Inhalte und Gestaltung ihrer Markenflächen im Handel haben. Diese Flächen – gern Markenheimaten genannt – können Abteilungen sein, Depots, Shop-in-Shop-Systeme usw. Ziel des Herstellers ist es immer, den Auftritt seiner Marke so einheitlich wie möglich zu gestalten.

Je stärker und erfolgreicher eine Marke ist, desto größer ist das Interesse des Herstellers, die Markenidentität durchzusetzen. Je stärker und erfolgreicher eine Marke ist, desto größer ist auch das Interesse des Handels, diese Marke in ihrer Identität wirken zu lassen.

Vertikalisierung hat eine starke negative Seite: Sie ist der Grund für die sogenannte und viel beklagte „Uniformität“ in Geschäften, in Einkaufszentren und auf den Geschäftsstraßen in allen Städten und sogar allen Ländern. Außerdem beanspruchen und bezahlen immer mehr Hersteller und vertikale Händler Geschäftsflächen in besten Lagen. Sie verdrängen dort kleine, individuelle Geschäfte, die als Einzelkämpfer im Wettbewerb um diese Flächen nicht mithalten können. Eine Problematik, die Kommunalpolitikern und den Centermanagern bewusster wird. Doch von den verantwortlichen Politikern und Stadtplanern können inhabergeführte Geschäfte allenfalls Kurskorrekturen erwarten. Für inhabergeführte Geschäfte gilt es darum, die eigene Nische zu finden, sich deutlich zu positionieren, über ausgefeilte Konzepte konsequent zu zeigen, wofür sie stehen.

Welche vertikalen  
Modelle gibt es ?

Ran an den Kunden: Nach dieser Devise handeln vertikalisierende Hersteller entweder, indem sie eigene Markengeschäfte meist als Filialen führen. Oder sie vereinbaren mit Händlern eine besonders enge Art der Zusammenarbeit. Im extremsten Fall vermietet ein Handelsunternehmen einen Teil seiner Fläche an einen Markenhersteller, der dort schaltet und waltet, wie es zur eigenen Markenphilosophie passt. Für diesen Teil seines Geschäftes haben Händler/innen kaum noch ein Risiko, der Ertrag ist jedoch ebenfalls geringer. Handelt es sich bei dem Markenpartner um eine sehr gefragte Marke, trägt diese allerdings zur Steigerung von Kundenfrequenz und Umsatz im gesamten Geschäft bei.

Im Laufe der Entwicklung sind verschiedene vertikale Modelle entstanden, die sich in der Intensität der Zusammenarbeit unterscheiden.



### Vertikale Modelle im Einzelhandel

5

- ▶ Shop-in-Shop-Systeme
- ▶ Corner
- ▶ Store-in-Store-Systeme
- ▶ Franchising
- ▶ Concessions/C-Shops

Quelle: KPMG

## 4 UNTERNEHMENSSTRATEGIE

### 4.1 Mit der Geschäftsidee fängt alles an

Kunden gewinnen, Kunden überzeugen, Kunden halten: Das ist die Kür für jedes Geschäft. Ob alteingesessenes Unternehmen oder völlig neu am Markt, beide müssen die Konsumenten überzeugen bei ihnen einzukaufen. Und das jeden Tag aufs Neue. Anders sein als die anderen, das ist das Rezept dafür. Um sich derart vom Wettbewerb zu unterscheiden, braucht man ein „Alleinstellungsmerkmal“ oder ein „einzigartiges Nutzenversprechen“. Man spricht dann auch von der USP, das ist die Abkürzung der englischen Bezeichnungen „Unique Selling Proposition“ oder „Unique Selling Point“. Ein Alleinstellungsmerkmal soll immer mit dem Produkt verbunden werden und Antwort auf die Fragen geben:

- ▶ Warum sollen Kunden zu mir kommen?
- ▶ Was kann ich eindeutig besser als meine Wettbewerber?
- ▶ Wofür möchte ich über die Stadtgrenzen hinaus bekannt sein?
- ▶ Für welchen Aspekt meines Angebots sollen mich meine Kunden lieben?

Je eindeutiger die Antworten sind, und je konsequenter danach gehandelt wird, desto überzeugender ist das Ergebnis für die Kunden.

Am Anfang muss die Frage stehen, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung überhaupt eine Chance beziehungsweise einen Markt hat. Eine **Bedarfsanalyse** <sup>Ⓞ</sup> gibt hier Auskunft. Sie ergibt, ob und für welches Produkt/welche Dienstleistung Nachfrage am Verkaufsstandort besteht, ob dieser Bedarf saisonal bedingt ist, ob er langfristig oder zeitlich befristet besteht. Die Bedarfsanalyse zeigt auch auf, welche besonderen Verkaufsmerkmale ein Produkt besitzen sollte.

Die zuverlässigsten Informationen für eine Bedarfsanalyse erhält man vom Markt selbst. Dabei helfen Standortanalysen, Wettbewerbsanalysen und auch die Befragung der Konsumenten (**Primärforschung** <sup>Ⓞ</sup>).

Günstiger geben andere Quellen Auskunft (**Sekundärforschung** <sup>Ⓞ</sup>). Zum Beispiel die Daten, die von statistischen Landesämtern, Forschungsinstituten, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Verbänden oder Handels/Handwerkskammern herausgegeben werden.

Alternativ können Bedarfsanalysen auch in Auftrag gegeben werden. Für die damit verbundenen Kosten können teilweise auch Beratungszuschüsse beantragt werden.

Neben dem Bedarf muss auch der Standort selbst – samt Umfeld, also der Absatzmarkt – unter die Lupe genommen werden. Wer weiß, wie viel die Kunden ausgeben können oder welche Kaufkraft vorhanden ist und auf welche Kundengruppe(n) er trifft, kann Marktanteile und Umsatzchancen hochrechnen.

**Wettbewerb**

Ist mein Leistungsangebot marktfähig <sup>?</sup>

Wie groß ist mein Markt <sup>?</sup>

Dafür muss klar sein,

- ▶ welche Kundengruppe(n) man ansprechen will
- ▶ wie viele dieser Kunden man erreichen kann (regional/inhaltlich)
- ▶ wie häufig ein Kunde durchschnittlich einkauft
- ▶ wie viel Umsatz der durchschnittliche Kundeneinkauf bringt
- ▶ wie groß der voraussichtliche Zielgruppenumsatz ist.

Wissen sollte man zudem, welches Preisniveau am Standort herrscht und welche Lieferanten in dieses Umfeld passen.

Wer anders sein will als die anderen muss wissen, mit wem er es zu tun hat. Wettbewerbsanalysen gehören zum täglichen Brot der Händler/innen. Es gilt die Haupt- und Nebenwettbewerber zu kennen und zu erforschen, welche deren besonderen Stärken und Schwächen sind. Unbedingt kennen muss man den Marktführer und die besonderen Gefahren, die von ihm – in Sachen Preispolitik, Expansion aber auch Einflussnahme auf Lieferanten – ausgehen können.

Existenzgründern helfen hier Veröffentlichungen in der Presse (Verbandsnachrichten, Wirtschafts- und Fachzeitschriften), Branchenverzeichnisse und auf jeden Fall Gespräche mit Lieferanten, Kunden aber auch ganz konkrete Testkäufe und Betriebsbesichtigungen.

## **Beschaffungsmarkt/ Lieferanten**

Schon in Urväterzeiten lag der Erfolg für den Handel im Einkauf. Das gilt noch heute, auch wenn der Einkauf allein nicht mehr für den Erfolg ausreicht. Dennoch können gerade dabei schwerwiegende Fehler gemacht werden. Darum heißt es auch für Händler/innen: Augen auf bei der Partner- sprich Lieferantenwahl. Und wie im richtigen Leben gilt, nur wer sich selbst kennt, weiß, welcher Partner passt. Darum sind die eigene Unternehmensstrategie, die Fakten am Verkaufsstandort, die Informationen über den Wettbewerb und vor allem anderen die Kenntnis der eigenen Zielgruppe zuverlässige Prüfkriterien bei der Auswahl der passenden Lieferanten.

### **Kriterien zur Beurteilung des Lieferanten im Hinblick auf das Beschaffungsobjekt**

6

- ▶ Qualität
- ▶ Preis
- ▶ Lieferzeit
- ▶ Lieferbedingungen
- ▶ Zahlungsbedingungen
- ▶ Liefertermine
- ▶ Standort

Bei der Entscheidung für einen Lieferanten können folgende Fragen helfen:

- ▶ Passt die Unternehmensstrategie des Lieferanten zum eigenen Geschäft?
- ▶ Passt das Angebot des Lieferanten zur Zielgruppe?
- ▶ Wie stellt sich ein Lieferant im Markt und im Internet dar?
- ▶ Welche Bedingungen (Erstauftrag/Mindestaufträge/eigene Markenfläche) stellt ein Lieferant?
- ▶ Welche Mitbewerber werden von diesen Lieferanten beliefert?
- ▶ Wie ist die wirtschaftliche Lage des Lieferanten?
- ▶ Wie kann der Lieferant zum Abverkauf der Produkte beitragen (Werbeunterstützung, Verkaufsförderung, Events etc.)?
- ▶ Welche Erfolgsfaktoren kann der Lieferant bieten und wahren?

Auch die Konditionen von Lieferanten sind entscheidend. Sie können vor allem Einsteiger schnell überfordern, wenn zum Beispiel nur (zu) große Mengen eingekauft (geordert) werden können. Oder wenn die Hürden für Jahresbonus<sup>©</sup> beziehungsweise Preisstaffel sehr hoch sind, wenn die Lieferzeiten nicht passen oder Zahlungsbedingungen beziehungsweise Zahlungsziele überfordern etc.

Auch wenn manche Geschäfts- oder Lieferbedingungen als Hürden erscheinen, ist das Interesse der Lieferanten an guten und neuen Handelspartnern dennoch sehr hoch. Viele setzen auf „Partnerschaft mit dem Handel“. Ob und wie sehr diese mit Leben erfüllt wird, darüber können Handelskollegen ebenso Auskunft geben wie die jeweiligen Fachverbände im HDE (Handelsverband Deutschland) e.V., Berlin.



Weitere Infos auf [www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)



Die eigene Zielgruppe ist das alles entscheidende Kriterium eines Handelsunternehmens. Wünsche, Geschmack und Lifestyle der Kunden beeinflussen Sortiment, Größe, Lage und Art eines Geschäftes, das gesamte Marketing und sogar die Personalauswahl. Denn die Kunden müssen sich im Geschäft wohl fühlen, und die Geschäftsidee muss die Bedürfnisse der „Nutzer“ – also der Kunden – erfüllen. Darüber hinaus spart eine genaue Zielgruppenkenntnis dem Handel Zeit und Geld. Denn wer seine Kunden kennt, kann sie in ihrer Sprache erreichen (werben). Er kann die Größe der Zielgruppe bestimmen und das damit verbundene **Marktpotenzial**<sup>©</sup> berechnen.

## Zielgruppe

Bei der Definition der Zielgruppen geht es darum, die Eigenschaften einer Zielgruppe herauszuarbeiten. Dabei sind Merkmale wie Geschlecht, Alter, Einkommen oder Wohnort genauso wichtig wie die Frage, welche Wünsche, Probleme oder Bedürfnisse eine Zielgruppe hat, welchen Lifestyle sie bevorzugt.

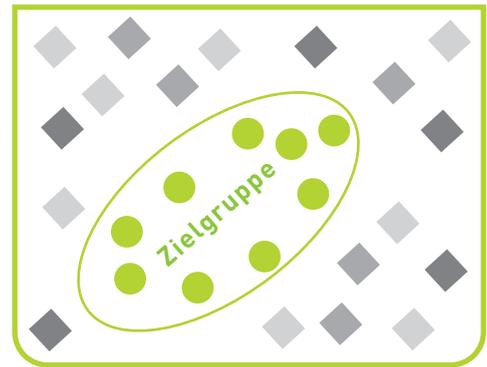
## Wer sind meine Kunden<sup>?</sup>

Heutzutage ist die Definition einer Zielgruppe nicht mehr so einfach wie noch vor Jahren. Denn die Kunden halten sich selbst nicht mehr an ihre eigenen Zielgruppengrenzen. So kaufen rüstige Senioren, gern „Best Ager“ genannt, durchaus auch mal junge Mode, und sportlich-dynamische Konsumenten können sich durchaus an sogenannten Senioren-Möbeln erfreuen. Zudem fallen viele Kaufentscheidungen „situativ“. Sie sind also von einer bestimmten Situation oder Stimmung abhängig. Grundsätzlich aber hilft die schriftlich formulierte Zielgruppendefinition bei den fälligen Entscheidungen, und sie ist wichtig für Marktanalyse, Produktpositionierung und den Marketingteil des Businessplans.

Wie bestimme ich meine Zielgruppe?

Im ersten Schritt werden die Merkmale der angepeilten Zielgruppe eingegrenzt. Wen will man ansprechen:

- ▶ In welchem Bundesland, Stadt/Land, welcher Wohngegend wohnt meine Zielgruppe?
- ▶ Welches Geschlecht (männlich/weiblich) spreche ich an?
- ▶ Welche Altersgruppe?
- ▶ Familienstand?
- ▶ Berufsgruppe(n)?
- ▶ Bildung, Religion, Nationalität etc.?
- ▶ Weitere Merkmale der Zielgruppe?



Je mehr Merkmale einer Zielgruppe erfasst werden, umso einfacher wird die spätere Zielgruppenanalyse. Auch die **Preisbereitschaft** der Zielgruppe muss man kennen. Wer weiß, welche Kunden er anspricht, der weiß zwar, was sich die Zielgruppe leisten kann. Denn das ist aus dem sogenannten **verfügbarem Einkommen** ablesbar. Noch wichtiger ist es aber zu wissen, wie viel eine Zielgruppe für ein Produkt bezahlen will.

Wie groß ist meine Zielgruppe?

Aus einer genau erfassten Zielgruppendefinition lässt sich die Größe einer Zielgruppe ableiten. Am einfachsten ist es, mit der gesamten Anzahl aller möglichen Kunden zu beginnen und diese anhand der Kriterien der Zielgruppe einzugrenzen.

Beispiel:

Ein Premium Bio Schoko-Müsliriegel soll in Baden-Württemberg (BW) vertrieben werden. Als Merkmale der Zielgruppe wurden bestimmt:

- ▶ Frauen
- ▶ zwischen 25 und 35 Jahre
- ▶ die über ein mittleres Einkommen verfügen
- ▶ die sportbegeistert und körperbewusst sind
- ▶ aber trotzdem ab und zu gerne etwas Gesundes, aber Süßes essen.

<b>Menschen in Deutschland</b>	<b>81,7 Millionen</b>
davon wohnhaft in BW	10,7 Millionen
davon weiblich	5,5 Millionen
davon zwischen 25 und 35 Jahre	970.000
davon Einkommen > 1.500 €/Monat	349.000
davon sportbegeistert/körperbewusst	140.000

Im vorliegenden Fall umfasst die Zielgruppe rund 140.000 Personen.

Für eigene Berechnungen helfen amtliche Statistiken mit den wichtigsten **Strukturdaten** für Deutschland.



Weitere Infos auf [www.statistik-portal.de/Statistik-Portal](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal)



Die Gründe dafür, warum Konsumenten in manchen Geschäften einkaufen und in anderen nicht sind vielfältig. Hauptgrund ist die Positionierung oder das Image eines Handelsunternehmens. Diese Positionierung entscheidet darüber,

## Positionierung

- ▶ welche Ziel- /Kundengruppen ein Geschäft erreicht
- ▶ wofür ein Geschäft steht
- ▶ was ein Geschäft auszeichnet
- ▶ was ein Geschäft unverwechselbar macht (Wettbewerbsvorteil)

Die Positionierung einer Handelsunternehmung ergibt sich aus dem Zusammenwirken aller Marketinginstrumente. Dazu zählen in erster Linie: Sortiment, Preis, Standort, Ladenlayout, Werbung, Service und Personal. Darüber hinaus muss eine Positionierung immer auch glaubhaft sein. Man sagt, sie muss vom Chef und den Mitarbeitern „gelebt“ werden. Wer seinen Kunden Lifestyle und Mode verkaufen, ihnen Genuss, Wellness oder Wohlfühlen nahebringen will, der muss selbst dazu stehen. Dann fühlt sich diese Positionierung für die Kunden auch „richtig an“.

Was macht mich einmalig?

Gerade Fachhändler/innen, die in der Regel nicht die günstigsten Preise für Produkte/Marken bieten können, müssen mit anderen Instrumenten bei den Kunden punkten. Dass das funktionieren kann, wird am Markt zigfach und jeden Tag aufs Neue bewiesen. Wichtig ist dabei besonders eine „große Idee“ oder eine „Story“, die ein Geschäft zu erzählen weiß. Und damit diese Story ankommt und funktioniert sind besonders wichtig:

- ▶ Zielgruppenkenntnis und -nähe
- ▶ der primäre Nutzen für die Konsumenten
- ▶ die emotionale Positionierung

Die emotionale Positionierung gewinnt immer stärker an Bedeutung. Vor allem für inhabergeführte Geschäfte ist es entscheidend, dass Kunden das Geschäft sympathisch finden und sie hier ihre eigene Einstellung wiederfinden. An dieser Stelle werden auch Geschäfte zu Marken, die ihre Markenfans faszinieren können. Im Wesentlichen sind fünf Markenpersönlichkeiten wichtig, die sich in ihren Eigenschaften unterscheiden.

Was fasziniert meine Kunden?

## Dimensionen der Markenpersönlichkeit

7

**Aufrichtigkeit** ..... bodenständig, ehrlich, gesund, heiter

**Erregung/Spannung** ..... gewagt, temperamentvoll, phantasievoll, modern

**Kompetenz** ..... zuverlässig, intelligent, erfolgreich

**Kultiviertheit** ..... vornehm, charmant

**Robustheit** ..... ausdauernd, zäh, belastbar

Quelle: aus „Erfolgreich im mittelständischen Handel“/Rid-Stiftung

Die Markenpersönlichkeiten und ihre Eigenschaften geben einerseits eine gute Orientierung und können andererseits sehr individuell mit Leben gefüllt werden. Klar ist, dass ein „temperamentvoller Handelsbetrieb“ sich schließlich völlig anders darstellt als ein eher bodenständig ausgerichtetes Unternehmen.

Wie jede Persönlichkeit, so haben auch Marken etwas zu sagen, sie haben eine Botschaft. Herstellermarken drücken diese Botschaft oft in einem starken Satz aus. BMW zum Beispiel wirbt mit „Freude am Fahren“. Eine Aussage, die die Gefühle anspricht und die Positionierung der Marke klar macht. Auch Händler helfen sich und ihren Kunden mit solchen „Slogans“ auf die Sprünge. Garhammer in Waldkirchen zum Beispiel steht für „Mode und Menschen“, und Lorey in Frankfurt heißt seine Kunden „Willkommen Zuhause“. Ist ein Markenversprechen einmal formuliert, müssen sich alle Marketingentscheidungen daran ausrichten. Vor allem gilt auch hier: Versprochen ist versprochen! Denn Markenversprechen sind in der Industrie wie im Handel die Vertrauensbasis für die Kunden.

## 4.2 Das passende Geschäftsmodell wählen

Es gibt viele Modelle für die Selbständigkeit im Handel. Man kann alleinverantwortliche/r Unternehmer/in werden oder gemeinsam mit einem Partner, ja sogar mit einem Team ein Unternehmen gründen. Nicht immer muss es sich dabei um eine komplette Neugründung handeln. So suchen zum Beispiel viele – auch gut funktionierende – Unternehmen Nachfolger, die das Geschäft übernehmen. Auch über ein Franchise-Modell kann der Weg in die Selbständigkeit führen.

### Neugründung

Wer einen Betrieb neu gründet, fängt in allen Punkten bei null an. Damit kann man zwar alles nach den eigenen Vorstellungen gestalten, man muss sich aber auch um alles kümmern und eine Anlaufphase durchstehen. So müssen Standort und Ladenlokal gefunden, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufgebaut, Mitarbeiter gesucht und eingearbeitet werden, und der gute Ruf muss langsam aufgebaut werden.

### Neugründung

8

#### Vorteile

- + Etwas nach den eigenen Wünschen und Vorstellungen erschaffen/aufbauen
- + Vollkommene Handlungsfreiheit und eigene Personalwahl
- + Selbstbestimmung über Produktions- oder Dienstleistungspalette
- + Selbstbestimmung über die Verwendung der erwirtschafteten Gewinne

#### Nachteile

- Das richtige Geschäftskonzept muss entwickelt und auf seine Marktfähigkeit (Geschäftsidee) überprüft werden
- Der Markt muss erst erobert werden
- Kunden- und Lieferantenbeziehungen müssen aufgebaut werden
- Der Kundenstamm muss wachsen
- Beschäftigte auswählen und einarbeiten
- Die komplette Organisation muss erstellt werden
- In der Anlaufphase ist der Verdienst gering, zum Teil müssen Verluste getragen werden
- Marktstellung/Image können nur langsam gefestigt/langfristig erarbeitet werden

In ein bestehendes Geschäft einzusteigen, kostet im ersten Schritt viel Geld. Im besten Fall aber spart eine Übernahme Zeit, Kraft und am Ende auch wieder Geld. Denn der große Vorteil bei der Übernahme ist, man verfügt über funktionierende Strukturen. Aufbau- und Anlaufzeit entfallen weitgehend.

## Unternehmensnachfolge

9

### Vorteile

- + Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert
- + Kunden- und Lieferantenbeziehungen sind vorhanden
- + Produkte oder Dienstleistungen sind auf dem Markt eingeführt
- + Die gesamte Organisation ist vorhanden (Vertrieb, Marketing usw.)
- + Beschäftigte sind ein eingespieltes Team
- + Personal ist mit den Kunden vertraut
- + Aufbau auf den Erfahrungen der Vorgänger
- + Planungssicherheit – z.B. kann ein Businessplan auf Zahlen der Vergangenheit basieren – hilfreich bei Bankgesprächen
- + Anlaufphase entfällt
- + Umsatz vom ersten Tag an

### Nachteile

- Überdurchschnittlich viele Insolvenzen treten nach Betriebsübernahmen auf
- Es ist eine große Herausforderung, einen fremden Betrieb und fremdes Personal zu führen
- Vertrauen von Beschäftigten und Kundschaft muss gewonnen werden
- Geringerer Gestaltungsfreiraum: Man muss auf den bestehenden Vorgaben aufbauen
- Mittelständische Unternehmen sind durch die Persönlichkeit der Übergeberin/des Übergebers stark geprägt, das kann eine Übernahme erschweren
- Unternehmer/in braucht eine hohe fachliche Kompetenz
- Stammkunden, die an den Vorbesitzer gebunden sind, können ausbleiben
- Höherer Kapitalbedarf beim Unternehmenskauf im Vergleich zu einer Neugründung
- In der Regel wird beispielsweise „ein guter Kundenstamm“ in den Kaufpreis eingerechnet
- Wertrisiko: Betriebsmittel, Lagerbestände können weniger wert sein als beim Kauf angenommen
- Altlasten: ggf. Risiken aus früheren Zeiten (z.B. Gewährleistung, Schadenersatz, Altlasten bei Gebäuden etc.)

Wichtig ist: Wie läuft ein Betrieb? Auf diese Frage reichen selbst bei der Übernahme eines gut laufenden Geschäftes, das aus Altersgründen in neue Hände wechseln soll, die Bilanzen der letzten Jahre allein nicht aus. Gewinne können zum Beispiel lediglich unterlassene Investitionen und damit niedrigere Abschreibungen widerspiegeln. Damit es also wirklich ein guter Kauf/eine gute Übernahme wird, sollte man den Rat von Profis einholen, damit der Blick hinter die Kulissen und in die Tiefe aller Daten und Zahlen professionell vorgenommen wird. Diese Berater kann man hinzuziehen:

- ▶ Wirtschaftsprüfer
- ▶ Fachmann für Finanzierung
- ▶ Rechtsanwalt
- ▶ Steuerberater
- ▶ Übernahmeberater

Wer sich nur beteiligen, aber (vorerst) nicht komplett übernehmen will, sollte sich die gleichen Empfehlungen wie für eine Übernahme zu Herzen nehmen. Vom Preis für die Beteiligung, von den Zukunftsaussichten des Betriebes und von den konkreten Regelungen des Gesellschaftsvertrages hängt es ab, ob der Einstieg in ein Unternehmen sinnvoll ist oder nicht.

Immer häufiger praktiziert wird die Unternehmensnachfolge über ein „Management-Buy-out“ (MBO) oder „Management-Buy-in“ (MBI). Unter Management-Buy-out versteht man die Übernahme eines Unternehmens durch das eigene Management – also durch eigene leitende Mitarbeiter/innen. Das können einzelne Mitarbeiter/innen ebenso sein, wie ein Team, das die Herausforderungen und Verantwortung als Chefs gemeinsam annimmt beziehungsweise übernimmt. Im Einzelhandel tritt das MBI meist dann ein, wenn innerhalb der Unternehmerfamilie geeignete oder willige Nachfolger fehlen. Neben der Nachfolgesituation aus Altersgründen können auch finanzielle Gründe den Ausschlag für ein MBO geben. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen wirtschaftlich angeschlagen ist und der bisherige Inhaber das Unternehmen nicht mehr finanzieren will oder kann. In diesem Fall spricht man von einem Sanierungs-MBO. Unter Management-Buy-in versteht man dagegen die Übernahme eines Unternehmens durch Manager von außen. In diesem Fall kauft sich das Management in ein Unternehmen ein. Wenn zum Beispiel weder Familie noch Interessenten aus dem eigenen Mitarbeiterstamm zur Verfügung stehen, dann kann ein fremdes Management von „draußen“ den Fortbestand eines Unternehmens sichern. Im Handel kommt es dabei durchaus vor, dass Mitarbeiter von Lieferanten oder auch Kunden die Chance nutzen, um sich mit einem gut gehenden Geschäft eine selbständige Zukunft aufzubauen.

Franchising ist ein gern gewählter Weg in die Selbständigkeit. Denn Franchise-Nehmer erhalten gegen eine Franchise-Gebühr das komplette Rüst- und Handwerkszeug samt gesamter Organisation eines Geschäftes. Darüber hinaus verfügen erfolgreiche Franchise-Systeme über eine hohe Akzeptanz bei den Konsumenten, so dass es leicht ist, Fuß zu fassen. Denn dann erspart Franchising viele Probleme und Risiken, die die Gründung eines Betriebes im Alleingang mit sich bringt.

## Franchising

10

### Vorteile

- + Sicherheit durch ein fertiges, erfolgreiches System
- + Das Risiko des Scheiterns ist geringer
- + Franchise-Geber bietet laufend geschäftlichen Beistand, Beratung, Werbung und Ausbildung
- + Für etablierte Systeme sind Kredite leichter zugänglich
- + Franchise-Geber gewähren **Gebietsschutz** 
- + Arbeitsabläufe sind vorgegeben und in der Praxis bewährt – werden bei Bedarf vom Franchise-Geber erneuert
- + Kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen

### Nachteile

- Produkte und Dienstleistungen werden vom Franchise-Geber vorgegeben
- Der Entscheidungsspielraum wird durch den Franchise-Vertrag eingeschränkt
- Die laufenden Franchise-Gebühren bewegen sich laut Deutschem Franchise Verband zwischen 1 bis 15 Prozent des Nettoumsatzes. Sie sind abhängig von den Leistungen, die der Franchise-Geber bietet.
- Geschäftsausstattung, die vom Franchise-Geber vorgegeben wird, muss gekauft werden
- Meistens wird auch eine Eintrittsgebühr erhoben
- Wer seine Franchise-Firma verkaufen will, muss das Vorkaufsrecht des Franchise-Geber beachten
- Vorsicht vor „schwarzen Schafen“. Der erstbeste Franchise-Geber muss nicht der beste sein



Einen Überblick über aktuelle Franchise-Angebote gibt die Webseite [www.franchisedirekt.com](http://www.franchisedirekt.com).



Die Gründung mit einem oder mehreren Partnern ist im Grunde keine eigene Gründungsform. Denn sie ist auf alle oben genannten Modelle anwendbar. Im Kern geht es bei der Team-Gründung darum, dass man mit anderen zusammen geht, um nicht alle Risiken alleine zu tragen und nicht alle Arbeiten alleine durchführen oder beherrschen zu müssen. Das ist gerade bei Neugründungen ein großer Vorteil. Allerdings sind Vertrauen, unbedingter Wille zur Zusammenarbeit und „gleiche Wellenlänge“ Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Partnerschaft. Auch muss von vornherein klar sein, wer was macht und wer für was verantwortlich ist. Gerade in Krisenzeiten sind Vertrauen und Zusammenhalt gefragt. Von Anfang an sollte ein Gesellschaftsvertrag das Miteinander und den Fall einer Trennung der Geschäftspartner regeln.

## Team-Gründung

**Vorteile**

- + Mehrere Gründer erhöhen das Eigenkapital
- + Verantwortung und Risiko werden geteilt
- + Aufgabenteilung spart Zeit
- + Gegenseitige Vertretung ist möglich
- + Verschiedene fachliche Kenntnisse ergänzen sich
- + Gründer können sich gegenseitig motivieren
- + Schwächen eines Gründers werden durch andere Gründer ausgeglichen

**Nachteile**

- Entscheidungen müssen gemeinschaftlich getroffen werden
- Es besteht ein höheres Konfliktpotenzial
- Ausscheiden eines Gründers kann zur Auflösung des Unternehmens führen
- Ein hohes Maß an Vertrauen und Loyalität unter den Gründern ist erforderlich
- Gewinne müssen auf alle Gründungsmitglieder aufgeteilt werden
- Gegenseitige Abhängigkeit

**Betriebsübernahme innerhalb der Familie**

Ein Betriebsübergang erweist sich immer wieder als besonders schwierige Phase eines Unternehmens. Denn durch Probleme kann das gesamte Unternehmen in seiner Existenz gefährdet werden. Aus diesem Grund sollten Vorkehrungen getroffen und die Unternehmensnachfolge frühzeitig geregelt werden. Damit können die Nachfolger sich auf ihre Rolle vorbereiten und gegebenenfalls vom Inhaber eingearbeitet werden.

**Wie gelingt die Übergabe?**

Wer frühzeitig weiß, dass er/sie das Familienunternehmen übernehmen wird, hat beste Voraussetzungen, sich darauf vorzubereiten. Vor allem sollten möglichst viele Erfahrungen außerhalb des eigenen Betriebes gemacht werden, damit die neue Generation das Unternehmen mit neuen Impulsen in die Zukunft führen kann.

**Grundlagen für den Einstieg**

- ▶ Eine kaufmännische und berufsspezifische Ausbildung
- ▶ Bildung und Berufserfahrung außerhalb des eigenen Betriebes
- ▶ Auslandsaufenthalte bei länderübergreifender Geschäftsausrichtung
- ▶ Verantwortung in anderen Unternehmen lernen
- ▶ Beurteilung des familieninternen Nachfolgers wie einen Fremdgeschäftsführer
- ▶ Klarer Zeitplan für die Betriebsübergabe
- ▶ Fest umrissener Verantwortungsbereich mit eindeutiger Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortung
- ▶ Angemessenes Gehalt – eine gewinnabhängige Beteiligung
- ▶ Einbindung/Information des Nachfolgers/der Nachfolgerin in alle wichtigen Entscheidungen

Die abschließende Phase der Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation betrifft das Loslassen. Vielen Patriarchen fällt es schwer, die Verantwortung komplett abzugeben und nur noch beratend zur Seite zu stehen. Dieser Machtwechsel, vor allem, wenn die Nachfolger/innen tiefgreifende Veränderungen am Lebenswerk des Seniors vornehmen möchten, kann zu emotionsgeladenen Auseinandersetzungen führen. Dann kann ein Coach oder Mediator helfen. Er muss von beiden Seiten akzeptiert werden und Erfahrung und Kompetenz bei der Unternehmensnachfolge bewiesen haben. Auch bereits im Vorfeld einer Übernahme kann eine **Mediation**® der ideale Weg sein, um für Senior/in und Junior/in eine Plattform zu schaffen, die beide akzeptieren.

Ein Betriebsübergang kann jederzeit durchgeführt werden. Wenn aber der Betriebsübergang im Erbfall erfolgt, regelt das deutsche Erbrecht, dass die Erben des verstorbenen Erblassers in juristischer Hinsicht an dessen Stelle treten und somit für dessen Rechte und Pflichten einstehen. Dies betrifft auch den Betriebsübergang im Familienunternehmen. Um innerhalb einer möglichen Erbengemeinschaft Unstimmigkeiten über die Fortführung eines Unternehmens zu vermeiden, ist eine frühzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge unabdinglich. Denn ein gut geplanter Betriebsübergang kann die Zukunft des Familienunternehmens sichern.

Der Betriebsübergang im Familienunternehmen wird im deutschen Erbschaftssteuergesetz gesondert berücksichtigt und unterliegt speziellen Vorgaben. So sind Familienunternehmen gänzlich von der Erbschaftsteuer befreit, wenn sie für mindestens sieben Jahre so fortgeführt werden, dass alle Arbeitsplätze erhalten bleiben. Setzen die Erben die unternehmerische Tätigkeit des verstorbenen Erblassers nur fünf Jahre fort, werden 15 Prozent des betrieblichen Vermögens erbschaftssteuerlich berücksichtigt (Stand August 2015).

Auch die Pacht eines Unternehmens ist eine gute Möglichkeit, sich selbständig zu machen. Anders als bei der Miete ist ein Pächter zur **Fruchtziehung**® (Umsatz/Gewinn) berechtigt. Er darf also das, was er mit dem Pachtobjekt erwirtschaftet, für sich behalten, obwohl er nicht dessen Eigentümer ist.

Der Unternehmenspachtvertrag kann formlos geschlossen werden. Ein schriftlicher Pachtvertrag ist aber dringend zu empfehlen, bei dem – wie bei allen Verträgen von so erheblicher Bedeutung – ein Rechtsanwalt hinzugezogen werden sollte.

Aufgrund der Fruchtziehung wird im Pachtvertrag als Gegenleistung nicht (wie im Mietvertrag) ein fester monatlicher Betrag vereinbart. Die Höhe einer Pacht ist vielmehr abhängig vom Umsatz beziehungsweise Ertrag. Die Pacht wird in Prozenten oder Beträgen vereinbart. Wichtig ist, dass die Pachthöhe die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Betriebes berücksichtigt. Denn ist die Pacht zu hoch, kann der Betrieb zahlungsunfähig werden, so dass auch der Verpächter leer ausgeht.

**Was geschieht im Erbfall?**

**Wie hoch ist die Erbschaftsteuer?**

**Pachten eines Betriebes**

**Wer darf und wer bezahlt was?**

Weil Umsatz und Gewinn beim Pächter verbleiben, wird er im Gegenzug dazu verpflichtet, sich um den Erhalt des Pachtobjekts zu kümmern. Durch eine solche Erhaltungsvereinbarung sagt der Pächter vertraglich zu, alle erforderlichen

- ▶ Anschaffungen
- ▶ Ersatzbeschaffungen
- ▶ Instandhaltungen
- ▶ Ausbesserungen
- ▶ Erneuerungen und ähnliches

auf eigene Kosten im Rahmen der **Substanzerhaltung** <sup>©</sup> vorzunehmen.

Anders verhält es sich, wenn in den Betrieb investiert werden soll. Pächter haben daran meist ein größeres Interesse als der Verpächter, der diese Anschaffungen allein bezahlen muss. Den damit verbundenen Ärger kann man im Vorfeld vermeiden, wenn klare Regelungen getroffen werden, die auch überraschenden Investitionsbedarf berücksichtigen sollten.

## Betriebspacht

12

### Vorteile

- + Geringer Kapitalbedarf
- + Pachtzahlungen sind Betriebsausgaben und damit steuerlich voll wirksam
- + Pachtzins kann erheblich günstiger als Fremdfinanzierung sein

### Nachteile

- Der Pächter wird nicht Eigentümer des Unternehmens
- Das Unternehmen kann vom Pächter nicht als Kreditsicherheit eingesetzt werden
- Fehlende Bereitschaft des Verpächters, Investitionen vorzunehmen
- Bei Beendigung der Betriebspacht kann es zum Streit über Reparaturkosten kommen

Was kommt nach der Pacht <sup>?</sup>

Pachtverträge können wie Mietverträge unter Berücksichtigung der gesetzlichen Regelungen gekündigt werden. Man kann aber auch das Ende einer Pacht im Vorfeld bestimmen und für dessen Ende einen Kauf, zumindest ein Vorkaufsrecht für den Pächter vereinbaren. Eine andere Möglichkeit ist die **Erbpacht** <sup>©</sup>, die eine allmähliche Übernahme des Betriebes darstellt.

## Kauf eines Betriebes

Beim Kauf eines Betriebes wechselt das Eigentum des kompletten Unternehmens mit allen Wirtschaftsgütern, aber auch allen Forderungen und Verbindlichkeiten. Der Verkäufer erhält den Kaufpreis entweder in Form einer Einmalzahlung oder es wird eine Teilzahlung über einen festgelegten Zeitraum vereinbart. Das kann eine Zeitrente für den Verkäufer sein oder eine lebenslange Leibrente.

Im Rahmen der Aktion „nexxt“ ist mit „nexxt-change“ eine Internetplattform entstanden, auf der nachfolgeinteressierte Unternehmer und Existenzgründer zusammen finden können. Initiatoren und Partner dieser Plattform sind das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, die KfW Bankengruppe, der Deutsche Industrie- und Handelskammertag, der Zentralverband des Deutschen Handwerks, der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie der Deutsche Sparkassen- und Giroverband. Unternehmer/innen und Existenzgründer/innen können in den Inseraten der Börse recherchieren oder selbst Inserate einstellen. Betreut werden sie dabei von den nexxt-Regionalpartnern, welche die Veröffentlichung von Inseraten und die Kontaktvermittlung zwischen den Nutzern übernehmen.



Weitere Informationen auf [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)



Es gibt keine allgemein gültige Antwort auf die Frage nach der „richtigen“ Rechtsform. Die Entscheidung muss jeder Gründer individuell treffen. Grundsätzlich kommen im Einzelhandel das Einzelunternehmen, eine Personen- oder Kapitalgesellschaft als Rechtsform in Frage. Dabei hat jede Form ihre Auswirkungen auf die innerbetriebliche Organisation genauso wie auf die Außenbeziehungen. So hängen von der Wahl der Rechtsform die Haftungs-, Steuer- und Finanzierungsfragen ab. Welche Form für das eigene Unternehmen die richtige ist, das sollten Gründer/innen stets gemeinsam mit ihren Berufsträgern (Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) besprechen.

Wer ein Einzelhandelsgeschäft eröffnet, muss dieses beim zuständigen Gewerbeamt melden. Damit hat man gleich zwei weitere Pflichten erledigt: Die Meldung beim Finanzamt und die Mitteilung des Gewerbebeginns bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer. Trotzdem sollten sich Gründer/innen ihre Steuernummer selbst vom Finanzamt geben lassen.

Nicht jeder Einzelhändler/jede Einzelhändlerin wird vom Start weg im Handelsregister eingetragen. Denn solange er/sie keinen „in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb“ führt, ist der Eintrag nicht erforderlich. Selbst wenn es sich bei dem Unternehmen um einen „in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb“ handelt und das Unternehmen darum als Kaufmann eingestuft wird, ist ein Eintrag ins Handelsregister immer noch nicht zwingend. Das ist erst dann der Fall, wenn Art und Umfang des Geschäftsbetriebes vollkaufmännische Einrichtungen erfordern. Eine GmbH muss auf jeden Fall ins Handelsregister eingetragen werden und bei einer GmbH muss stets die im Handelsregister eingetragene Firma angegeben werden. Übrigens: Jeder Gewerbebetreibende, der eine **offene Verkaufsstelle**  besitzt, ist verpflichtet, seinen Familiennamen mit mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen an der Außenseite oder am Eingang des Geschäftes anzubringen.

Weitere Unterlagen und Informationen wie zum Beispiel Tarifverträge, aushangpflichtige Gesetze, Merkblätter, Vordrucke, Formulare können in den meisten Geschäftsstellen der Einzelhandelsverbände und in den meisten IHK-Geschäftsstellen angefordert werden.



Gesetze und Rechtsverordnungen des Bundes findet man in der jeweils aktuellsten Form auf [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de).



## Tipps und Angebote



Welche Rechtsform ist die richtige 

Ist eine Gewerbeanmeldung notwendig 

Muss das Unternehmen im Handelsregister eingetragen werden 

Was gibt es für sonstige Vorschriften und Gesetze 



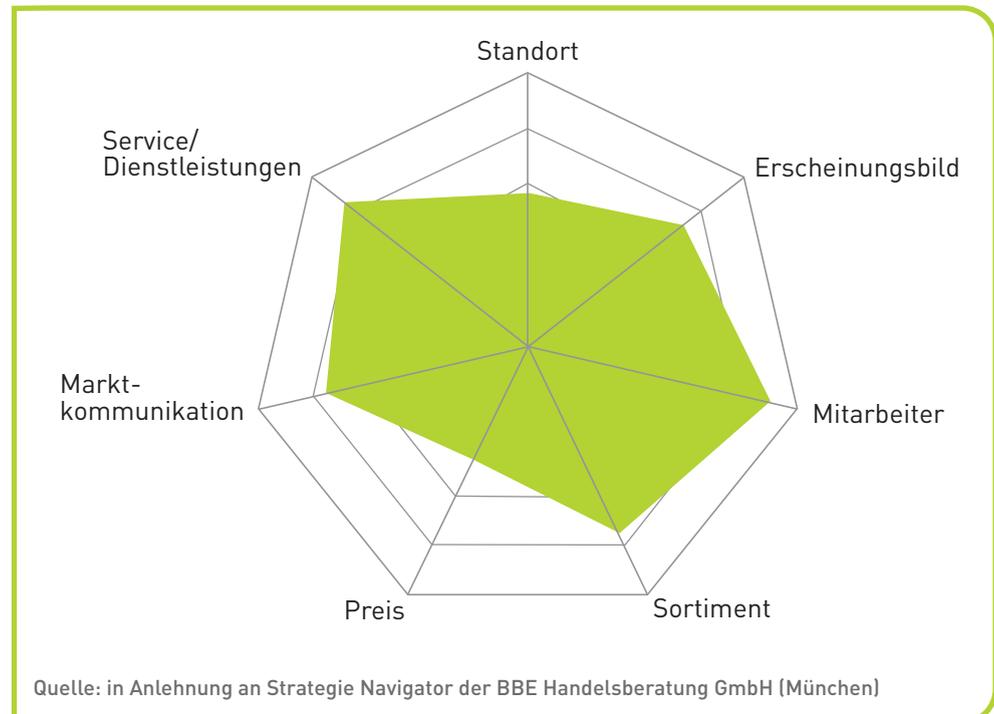
### 4.3 Sortiment

Der Markterfolg hängt entscheidend davon ab, wie überzeugend und einmalig ein Geschäft auf seine Zielgruppe wirkt. Diese Ausstrahlung wird allgemein als Profil bezeichnet. Und je schärfer ein Profil erkennbar ist, desto klarer ist die Botschaft für die Kunden. Man spricht dann von Profilierung durch Positionierung.

Der Wettbewerb in seiner vollen und ständig zunehmenden Schärfe zwingt Einzelhändler/innen immer mehr dazu, sich zu profilieren sprich Farbe zu bekennen. Denn ein bisschen was von allem, das kommt auf Dauer bei keinem Kunden gut an. Darum müssen sich Händler/innen entscheiden, wofür ihr Geschäft stehen soll. Diese Idee, die eine Vision sein sollte, ist die Messlatte für alle Entscheidungen rund um das Unternehmen. Sie muss bei grundlegenden Entscheidungen ebenso angelegt werden, wie bei den alltäglichen Fragen rund um das Sortiment.

#### Sortiment entscheidet über das Profil

Eine Positionierung kann nicht ständig oder von heute auf morgen geändert werden. Denn sie beeinflusst den Charakter des Geschäftes, und der liefert der Zielgruppe schließlich den Hauptgrund dafür, ein Geschäft sympathisch zu finden und sich dafür zu entscheiden. Ein Kurswechsel bei der Positionierung muss also gründlich durchdacht sein. Vor allem für den stationären Fachhandel ist außerdem der Zielmarkt eine wichtige Größenordnung für die Positionierung. Denn eine Luxusboutique wird in einem eher strukturschwachen Gebiet nur wenige kaufkräftige Kunden erreichen. Wie sich ein/eine Händler/in im Markt positioniert, wie er/sie gegenüber anderen Marktteilnehmern auftritt, das ist hauptsächlich von folgenden, sogenannten „strategischen“ Erfolgsfaktoren bestimmt:



Die Abbildung verdeutlicht neben den entscheidenden Einflussgrößen auch das Zusammenspiel der einzelnen Faktoren. Es zeigt außerdem, welche dieser Faktoren im Fachhandel in erster Linie stark ausgeprägt sein sollten: Besondere Bedeutung haben Mitarbeiter, Marktkommunikation, Service/Dienstleistungen und vor allem das Sortiment.

Das Sortiment ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, es ist der Kern des Einzelhandels. Das Sortiment muss sich an Zielgruppe, Standort und Wettbewerbern orientieren. Auch die Beschaffungsmöglichkeiten spielen eine Rolle. So kann es zum Beispiel sein, dass bestimmte Marken ein Geschäft erst beliefern, wenn dieses einen bestimmten Standort (oft 1A-Lage<sup>Ⓞ</sup>) oder eine bestimmte Größe vorweisen kann.

Ziel muss es sein, dass Kunden beim ersten Kontakt mit dem Geschäft sofort erkennen können, was dieses Geschäft besonderes bietet, kann, leistet – kurz gesagt: über welche Kernkompetenz ein Geschäft verfügt. Die Zusammenstellung und Darstellung des Sortiments ist dabei entscheidend. Ein kompetentes Sportfachgeschäft zum Beispiel weiß, empfiehlt und hat, was die Kunden für eine bestimmte Sportart benötigen. Eine Laufabteilung etwa umfasst Bekleidung, Schuhe und am besten die passende Hardware (Trinkflaschen etc.). Werden Sortimente derart zusammengestellt, spricht man von Bedarfsbündelung, die wiederum die Kompetenz des Geschäftes unterstreicht beziehungsweise stärkt.

Als Marktführer werden Geschäfte bezeichnet, die eine „Platzhirschfunktion“ erreicht haben. Für diese Rolle ist die Zielgruppennähe von entscheidender Bedeutung. Denn der Marktführer ist nicht unbedingt der Größte, sondern derjenige, der für die jeweilige Zielgruppe das beste Angebot bietet. Wer sich beispielsweise als „Bequemschuh-Spezialist“ positioniert und profiliert, der hat in seinem Segment die besseren Karten als ein **Vollsortimenter**<sup>Ⓞ</sup>.

Bei dieser Frage geht es um die **Tiefe**<sup>Ⓞ</sup> und die **Breite eines Sortiments**<sup>Ⓞ</sup>. Es geht außerdem um die Anzahl der Lieferanten, die man braucht, um seine Kompetenz ausreichend darzustellen. Damit zusammen hängt auch die Entscheidung der Anzahl der Artikel, die je Lieferant ins Sortiment aufgenommen werden. Orientierung für diese Entscheidungen liefert die Bestandsdichte am eigenen Standort. Denn es ist ein wesentlicher Unterschied, ob sich ein Geschäft beispielsweise als Nahversorger mit Bekleidung und entsprechend breitem Sortiment für Damen, Herren und Kinder positioniert oder als Käsefachgeschäft in der Großstadt.

Das Lager ist nicht in allen Handelsformaten und Geschäftsgrößen ein Bereich im Keller, in Nebengebäuden oder in außen liegenden Hallen. Je nach Branche und je nach Saison präsentieren Händler sogar alles, was sie haben auf ihrer Verkaufsfläche. Denn ein hoher Warenbestand im Lager bindet große finanzielle Mittel. Die Kosten für den Lagerbestand steigen noch, wenn das Geld dafür finanziert werden muss, also Zinsen anfallen. Das kommt besonders dann vor, wenn hohe oder überhöhte Mindestaufträge der Industrie das Warenlager aufblähen. Generell gehen aber immer mehr Unternehmen dazu über, nur noch ein kleines Lager zu halten.

Parallel muss darauf geachtet werden, dass es bei den Stammsortimenten nicht zu Lücken in den Verkaufsregalen oder auf den Präsentern kommt. Denn bis auf wenige Branchen (zum Beispiel Möbel) und einige Produkte (Anfertigungen, Sonderwünsche) ist kaum noch ein Kunde bereit, auf Ware zu warten. Vielmehr kommt es nachgewiesenermaßen zu Kaufabbrüchen oder Kunden wechseln ein Geschäft oder die Marke, wenn die Ware nicht da ist.

## Sortimentsplanung als Erfolgsfaktor

Besteht innerhalb der Sortimentsschwerpunkte Marktführerschaft?<sup>?</sup>

Ist die Auswahl adäquat zum Zielmarkt?<sup>?</sup>

Ist das Warenlager aktuell?<sup>?</sup>

In der Regel verärgern Regallücken (out of Stock) also die Kunden, reduzieren den Umsatz, erschweren die Absatzplanung und verursachen unnötige Kosten, wenn zum Beispiel Einzelteile mit vergleichsweise hohen Kosten beschafft werden müssen. Darum gilt im modernen Handel für die Basis- oder Kernsortimente der Grundsatz: Never out of Stock (NOS) – also: Niemals Lücken im Regal!

### Welche Rolle spielen Marken?

Marken haben für den Handel, insbesondere für den Fachhandel, eine große Bedeutung. Denn Marken geben Orientierung. Mit ihnen verbinden die Konsumenten Merkmale wie Preislagen, Produktaussagen, Qualität und Image. Marken sind darum in vielen Branchen – vor allem in den modischen Branchen – mitentscheidend für das Image eines Geschäftes.

Marken helfen also einerseits, das Warenangebot (und damit das Geschäft) einzuordnen und die Positionierung zu unterstützen. Andererseits machen sich gerade die erfolgreichen und stark nachgefragten Marken zunehmend unabhängig vom Einzelhandel. In eigenen Läden und im Internet leiten sie einen wachsenden Anteil des Umsatzes am Handel vorbei. Generell sollten Händler/innen ihr Schicksal darum nicht zu stark mit einzelnen Herstellermarken verbinden. Vielmehr sollte der eigene Geschäftsname als Marke, also als Dachmarke oberhalb der Industriemarken entwickelt werden. Ist das Geschäft eine eigenständige Marke, auf deren Auswahl, Rat und Beratung die Kunden vertrauen, dann fällt auch ein Herstellerwechsel leichter. Doch dieses Ziel erreicht man nur mit einer klaren und eindeutigen Positionierung, die alle Strategiefaktoren einbezieht.

Idealerweise tragen die Marken unter der Dachmarke des Händlers/der Händlerin zur Positionierung bei. Das gelingt umso besser, je mehr die Marken ihrer Marktbedeutung entsprechend präsentiert werden. Darum sollten nicht zu viele und nur Marken aufgenommen werden, die zur eigenen Positionierung passen.

In einigen Branchen mindern Verbundgruppen mit Eigenmarken (Hausmarken) die Abhängigkeit von Herstellern. Diese Eigenmarken werden nur von Verbandsmitgliedern geführt, so dass der Wettbewerbsdruck wesentlich geringer ist. Außerdem lassen sich die Produkte der Eigenmarken vorteilhaft kalkulieren. Denn deren Preise sind nicht über Herstellerempfehlungen im allgemeinen Bewusstsein der Verbraucher verankert. Vor allem bei Sport, Möbeln, Fahrrädern und Lebensmitteln sind Eigenmarken bereits gut im Markt etabliert. Grundsätzlich aber sind Eigenmarken in allen Branchen möglich.

### Gehören Dienstleistungen zum Sortiment?

Neben dem reinen Warenangebot zählen immer mehr auch Dienstleistungen zum Sortiment. Das sind Angebote, die dem Kunden das Leben angenehmer machen und ihm so die Kaufentscheidung erleichtern. Wenn etwa ein Küchenstudio das Versprechen „Wenn wir gehen, können Sie kochen“ wahr macht und nach 3D-Planung, Altmöbelentsorgung auch Elektro- und Wasserinstallation schon fertig sind, dann schätzt das der Kunde. Ein anderes Beispiel ist das Modegeschäft, das Anzüge immer wieder professionell aufbügelt, Flecken aus der Krawatte entfernt oder Reparaturen auch für Sachen in der eigenen Schneiderei annimmt, die ursprünglich in anderen Läden gekauft wurden. Oder eine Laufbandanalyse, die dabei hilft, für den Kunden den perfekten Laufschuh zu finden. Wichtig ist dabei stets die Kommunikation der Dienstleistung, damit die Kunden diesen Service entsprechend wertschätzen können. Hier fällt den Mitarbeitern eine wichtige Rolle zu.

Eine weitere wichtige Dienstleistung beinhaltet Angebote, die im weitesten Sinn der Freizeitgestaltung der Kunden dienen, und auch die Bereitschaft etwas zu lernen ist hoch. Dafür eignen sich Kochkurse ebenso wie Lauffreize oder Yogakurse, Styling-Tipps rund um Garten und Haus, Lesungen oder Sommerfeste. Alle diese Leistungen müssen nicht kostenlos sein. Im Gegenteil: Auch mit diesem Dienstleistungsangebot wird entweder direkt Umsatz gemacht oder über den Wohlfühleffekt die Kaufbereitschaft im gesamten Geschäft erhöht. Insgesamt stärkt diese Art der Dienstleistung das Profil eines Geschäftes.

## 4.4 Preis

Der Preis ist ein wesentliches (Marketing)Instrument im Einzelhandel. Die Preisstrategie eines Geschäftes hängt von der Branche und dem Betriebstyp ab. Doch viel zu oft erweist sich die Orientierung an erfolgreichen Wettbewerbern oder an angeblich feststehenden Marktpreisen, Faust- oder Branchenregeln und Erfahrungen anderer nicht als guter Rat. Denn dabei werden meist unterschiedliche Preisstrategien miteinander vermengt und die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen nicht oder zu wenig beachtet. Das schadet dem eigenen Profil und dem Rohertrag.

Vor der Preisfindung stehen also die Definition der eigenen Preisstrategie und das Beherrschen des Preismanagements.

Beim Preismanagement greifen verschiedene Aspekte ineinander, die nicht losgelöst voneinander betrachtet werden dürfen.

Ob man mit der eigenen Preisstellung eher als günstiger Discounter oder als hochpreisiger Luxusanbieter agiert, diese Entscheidung ist bereits mit der Positionierung des Unternehmens getroffen. Denn daraus leiten sich Preispositionierung und Preisstrategie ab. Dabei ist die Glaubwürdigkeit das oberste Gebot.

Dennoch bleiben die Preise ständig in Bewegung. Es ist also notwendig, sich stets über die Preisentwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Dafür ist eine möglichst breit gefächerte Informationsgewinnung Voraussetzung. Während die Beobachtung des Wettbewerbs idealerweise wöchentlich stattfinden sollte, ist der Austausch mit Lieferanten, Kollegen und Einkaufsverbänden regelmäßig sinnvoll. Grundsätzlich alle drei oder vier Jahre sollte darüber hinaus kontrolliert werden, wie Kunden und Nicht-Kunden am Standort ein Geschäft und seine Preise wahrnehmen. Entsprechende Kunden-Befragungen sind aufgrund neuer technischer und damit günstiger Möglichkeiten auch für die Budgets kleinerer und mittlerer Unternehmen finanzierbar.

Bei der Preisumsetzung gibt es grundsätzlich drei Methoden zur Preisbildung

- ▶ Kostenorientierte Preisbildung
- ▶ Nachfrageorientierte Preisbildung
- ▶ Konkurrenzorientierte Preisbildung

Bei der kostenorientierten Preisbildung werden die Aufschläge von den fixen und variablen Kosten eines Unternehmens bestimmt. Aufgrund der schwierigen exakten Kostenrechnung im Einzelhandel ist diese Methode allerdings oft zu ungenau. In der Praxis werden dabei die möglichen Auswirkungen von Preissetzungen oder auch befristeten Preisaktionen oft nicht ausreichend bedacht.

**Den richtigen Preis kalkulieren**

Welche Methode führt zum richtigen Preis ?

**Preisorganisation**

- + Verantwortlichkeiten
- + Befugnisse

- + Flankierende Maßnahmen (Schulungen etc.)

**Preisstrategie**

- + Positionierung
- + Ziele
- + Profilierung
- + Nachhaltigkeit

**Preisinformationen**

- + Kunden
- + Wettbewerber
- + Kollegen
- + Verbundgruppen
- + Märkte/Branchen

**Preisumsetzung**

- + Kalkulation
- + Preisaufbau
- + Preisauszeichnung
- + Preiskommunikation

**Preiskontrolle**

- + Nachkalkulation
- + Umsatzentwicklung
- + Zufriedenheit

**Relevante Fragestellungen:**

- ▶ Wo stehen wir und wohin müssen wir?
- ▶ Welche Daten und Informationen brauchen wir und wie bekommen wir sie?
- ▶ Wie ist die Preisstrategie ganzheitlich und konkret durchzusetzen?
- ▶ Wie erfolgreich sind die Maßnahmen beziehungsweise wo ist wie nachzubessern?

Quelle: in Anlehnung an Hofer, 2007, und Diller/Anselstetter, 2005

Bei der nachfrageorientierten Preisbildung werden die Zahlungsbereitschaft der Kunden und Preis-Mengen-Verhältnisse bestimmt und davon der optimale Preis abgeleitet. Ziel ist es zu bestimmen, bei welchem Preis Angebot und Nachfrage sich ausgleichen. Erfahrung und Gespür bieten oft die Grundlage zur Einschätzung der Preisbereitschaft der Kunden. Sie werden vor allem bei handwerklichen Produkten wie Möbeln und Kunstgegenständen eingesetzt. Generell ist die Methode jedoch extrem schwierig und ist sehr fehleranfällig.

Die konkurrenzorientierte Preisbildung ist der Verzicht auf eine aktive Gestaltung der Preise und eine Orientierung an Herstellerempfehlungen, Wettbewerbspreisen oder üblichen Aufschlägen. Oft werden Eigenmarken oder selektive Vertriebswege der Hersteller genutzt, um diese konkurrenzorientierte Preisabhängigkeit zu mindern.

In der Praxis nutzt der mittelständische Einzelhandel oft eine Kombination der kosten- und der konkurrenzorientierten Preisbildung. Allerdings werden die Entscheidungen häufig auf der Basis unvollständiger Informationen getroffen und auf ganze Artikelgruppen angewendet. Die Folgen sind erheblich und nicht ungefährlich. Vor allem dann, wenn

- 1 aggressive, temporäre Preisaktionen des Wettbewerbs Grundlage für die Kalkulation des eigenen Gesamtsortiments werden
- 2 Kalkulationen auf Aufschlägen basieren, die seit Jahren nicht hinterfragt wurden
- 3 durch übergreifende Aufschläge Rohvertragspotenziale bei einzelnen Artikeln verschenkt werden, die nicht im Wettbewerb stehen.

Für bestmögliche Erträge ist darum eine artikelbezogene Kalkulation unabdingbar. Und die richtige Preisbildung muss ständig überprüft werden. Dabei wird bei jedem Artikel eine andere Methode sinnvoll sein. Und es wird bei der Preisbildung zu einer Mischform aus den drei vorgestellten Methoden kommen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Anwendungsgebiete festhalten:

Die kostenorientierte Preisbildung bietet sich bei Artikeln an, die nicht im direkten Vergleich stehen oder aufgrund eines Produktionsaufwandes oder längerer **Kaufzyklen**  weniger preissensibel sind.

Für umfangreiche und beratungsintensive Produkte (Küchen, Gewerke etc.) eignet sich die nachfrageorientierte Preisbildung. Hier kann die Preisbereitschaft des Kunden im direkten Verkaufsgespräch ermittelt werden.

Die konkurrenzorientierte Preisbildung kommt vor allem für Artikel in Frage, die in der Kundenwahrnehmung im Vordergrund stehen. Diese Produkte müssen preislich am Wettbewerb orientiert werden, um ein besseres Preisimage zu erzielen.

Der Preis spielt als Profilierungselement eine bedeutende Rolle. Das ist einerseits die Folge des sich verschärfenden Wettbewerbs, der nicht selten von aggressiver Preispolitik bestimmt wird. Andererseits ist der Preis umso stärker in den Blickpunkt gerückt, je leichter die Konsumenten die Preise vergleichen können (Internet). Dabei werden je nach Branche und je nach Geschäftstyp unterschiedliche Preisstrategien beobachtet. Grundsätzlich gilt, dass für die Ermittlung der Preise sowohl Anfangs- als auch Endpreislagen berücksichtigt werden sollten. Wichtig sind außerdem sogenannte Eckpreise. Dabei handelt es sich um Verkaufspreise, die aus optischen (psychologischen) Gründen auf- oder abgerundet werden. Würde beispielsweise ein Produkt mit 6,61 Euro kalkuliert werden können, wird es auf den Eckpreis von 6,99 Euro aufgerundet.

Das Gesamtbild von den Einstiegspreislagen bis zur Spitzenpreislage muss sich an der festgelegten Preispositionierung orientieren. Gerade bekannte Marken können bei der eigenen Preiswahrnehmung im lokalen Markt helfen, da diese mit ihren zum Teil klaren Positionierungen die Wahrnehmung für ein Geschäft verstärken. Es kann sogar sinnvoll sein, bestimmte Preislagen oder Marken gezielt zu listen oder auszulisten, nur um damit die Sortimentsschwerpunkte deutlicher herauszustellen. Allerdings sollten die verkauften Preislagen regelmäßig überprüft werden. Denn nicht selten ändert sich durch allgemeine Trends, Wettbewerbs- oder andere Einflüsse die Nachfrage, so dass das eigene Angebot angepasst werden muss.

Im Mittelpunkt der Preiskommunikation steht die Werbung. Allerdings sollte man dabei behutsam vorgehen, denn mit der Werbung wird die Preiswahrnehmung bei den Kunden aktiv gesteuert. Aber auch Hochpreisanbieter sollten Preisaktionen nicht scheuen, um das eigene Preisimage zu verbessern, indem Mehrwerte und Nutzensvorteile für die Kunden mit kommuniziert werden. Wichtig ist stets die Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit, die zu der Unternehmenspositionierung passen muss. Ebenfalls wichtig sind die Grenzen, die das **Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)**  zieht. Ziel des Gesetzes ist es im Wesentlichen, bestimmte Verhaltensweisen im Absatz- oder Nachfragewettbewerb als unlauter und damit unzulässig zu verbieten.

Was ist für den Preislagenaufbau wichtig? 

Was ist bei der Preiskommunikation zu bedenken? 

Die Preiskommunikation findet allerdings nicht nur über die Werbung statt. Neben der Preisauszeichnung geben auch Ladengestaltung und Warenpräsentation den Kunden Auskunft über die Preisstrategie eines Geschäftes. Vor allem Verkaufsgespräche sind darüber hinaus in beratungsintensiven Branchen und Betriebstypen wichtige Elemente der Preiswahrnehmung.

Wann liegt man richtig? 

Wer mit den richtigen Preisen Geld verdienen will, muss diese ständig kontrollieren. Nur wer frühzeitig die Auswirkungen seiner Preise überprüft, kann rechtzeitig gegensteuern. Dafür unerlässlich sind Warenwirtschaftssysteme und professionelle Kassensysteme. Damit können im Sortiment auf der Basis von Kennzahlen wie Spanne, Umschlagshäufigkeit, Reklamationsquote usw. erfolgreiche und weniger erfolgreiche Artikelgruppen ermittelt werden.

**Rabatte müssen verdient werden**

Die Auswirkungen von Preisaktionen sind immens und sollten im Vorfeld sorgsam bedacht werden. Denn schon geringe Nachlässe können im schlimmsten Fall auf Verluste hinauslaufen.

**Konsequenzen von Preisnachlässen**
14

Preisnachlass	Deckungsbeitrag (DB)									
	5%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
	Notwendige Absatzsteigerung									
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
5%		100%	33%	20%	14%	11%	9%	8%	7%	6%
10%			100%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%
15%				100%	60%	43%	33%	27%	23%	20%
25%					167%	100%	71%	56%	45%	38%
35%					700%	233%	140%	100%	78%	64%

$$\text{Absatzsteigerung [\%]} = (\text{DB [\%]} / \text{DB [\%]} - \text{Preisnachlass [\%]}) - 1) * 100$$

Quelle: aus „Erfolgreich im mittelständischen Handel“/Rid-Stiftung

Das Schaubild verdeutlicht, wie stark der Absatz je Deckungsbeitrag (Rohertrag) gesteigert werden muss, um einen gegebenen Preisnachlass auszugleichen. Gibt man zum Beispiel auf ein Produkt mit einem Deckungsbeitrag von 30 Prozent einen Rabatt von 15 Prozent, müssten 100 Prozent mehr Umsatz gemacht werden, beziehungsweise dreimal so viele Produkte verkauft werden wie vorher, um den gleichen Deckungsbeitrag zu erzielen. Je nach Deckungsbeitrag und Preisnachlass sind also sehr hohe Absatzsteigerungen notwendig. Außerdem müssen zusätzlich höhere Kosten (Verkäufer, Kassen, Warenlager, Warenfinanzierung etc.) für die Dauer der Preisaktion verkraftet werden. Preisaktionen sind also im Vorfeld genau abzuwägen. Das gilt für den organisatorischen Aufwand wie für die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen.

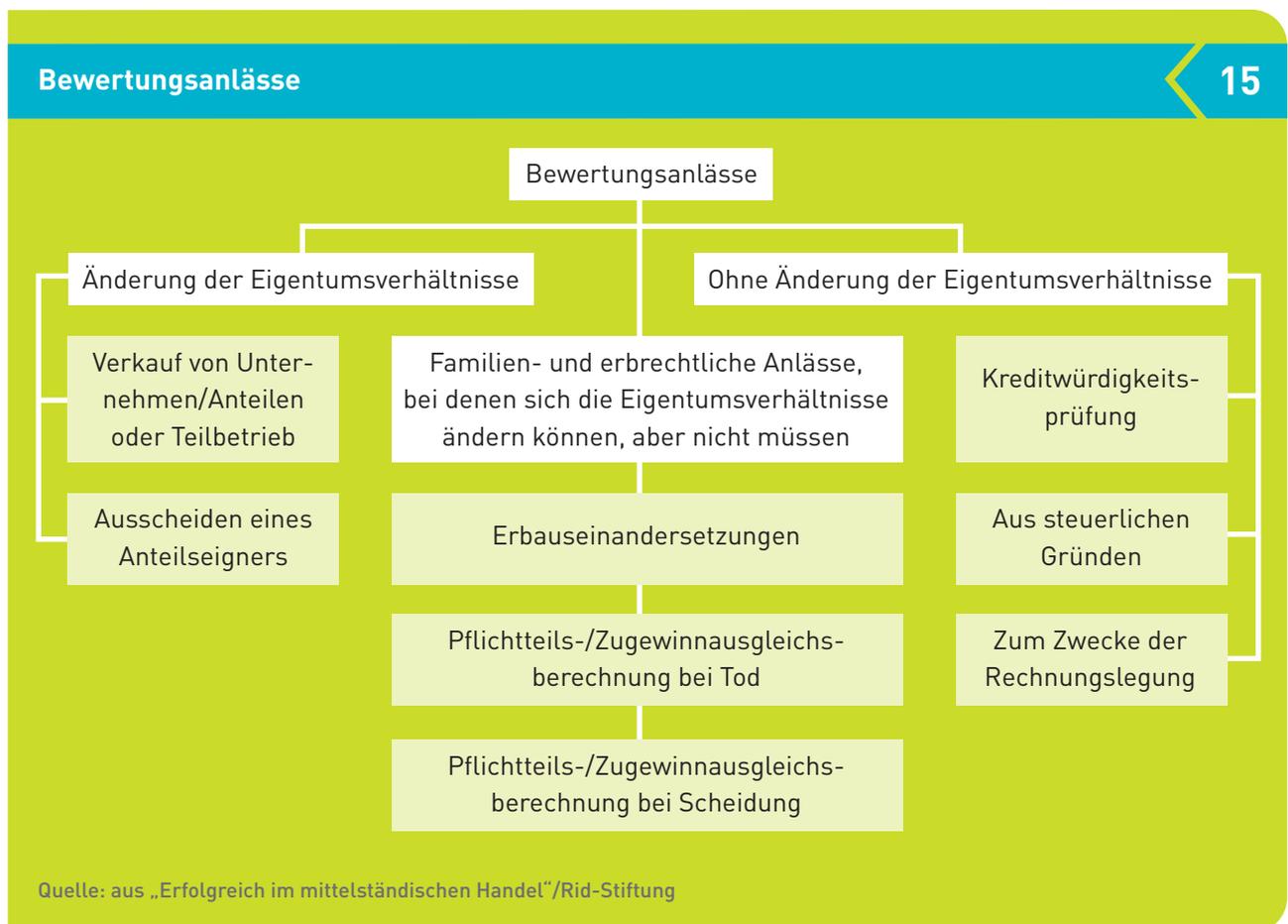
## 4.5 Wirtschaftlichkeit

Was ist ein Unternehmen wert oder was kostet ein Unternehmen? Auf diese Fragen gibt es nicht nur gefühlte Antworten. Ob für den Fall einer Übernahme, einer Unternehmenserweiterung oder steuerliche Rahmenbedingungen, es gibt zahlreiche Anlässe, für die ein Unternehmenswert ermittelt werden muss. Und dafür gibt es anerkannte, sachliche Bewertungsmethoden. Diese berücksichtigen alle vergangenen und zukünftigen Entwicklungen eines Unternehmens. Außerdem ist die Kenntnis der Faktoren, die den Wert eines Unternehmens ausmachen oder steigern auch für die Führung des Unternehmens wichtig.

### Der Wert eines Unternehmens

Am häufigsten erfolgen im mittelständischen Handel Bewertungen ohne Änderung der Eigentumsverhältnisse. Dabei ist die Methode der Bewertung vorgeschrieben. Die beiden anderen Anlasskategorien sind seltener und die anzuwendende Methode kann vorgeschrieben sein. Generell richtet sich die Auswahl eines Bewertungsmodells nach dem Anlass und ist in erheblichem Maß von den verfügbaren Informationen/Daten abhängig.

Wie werden Unternehmenswert und -preis ermittelt ?

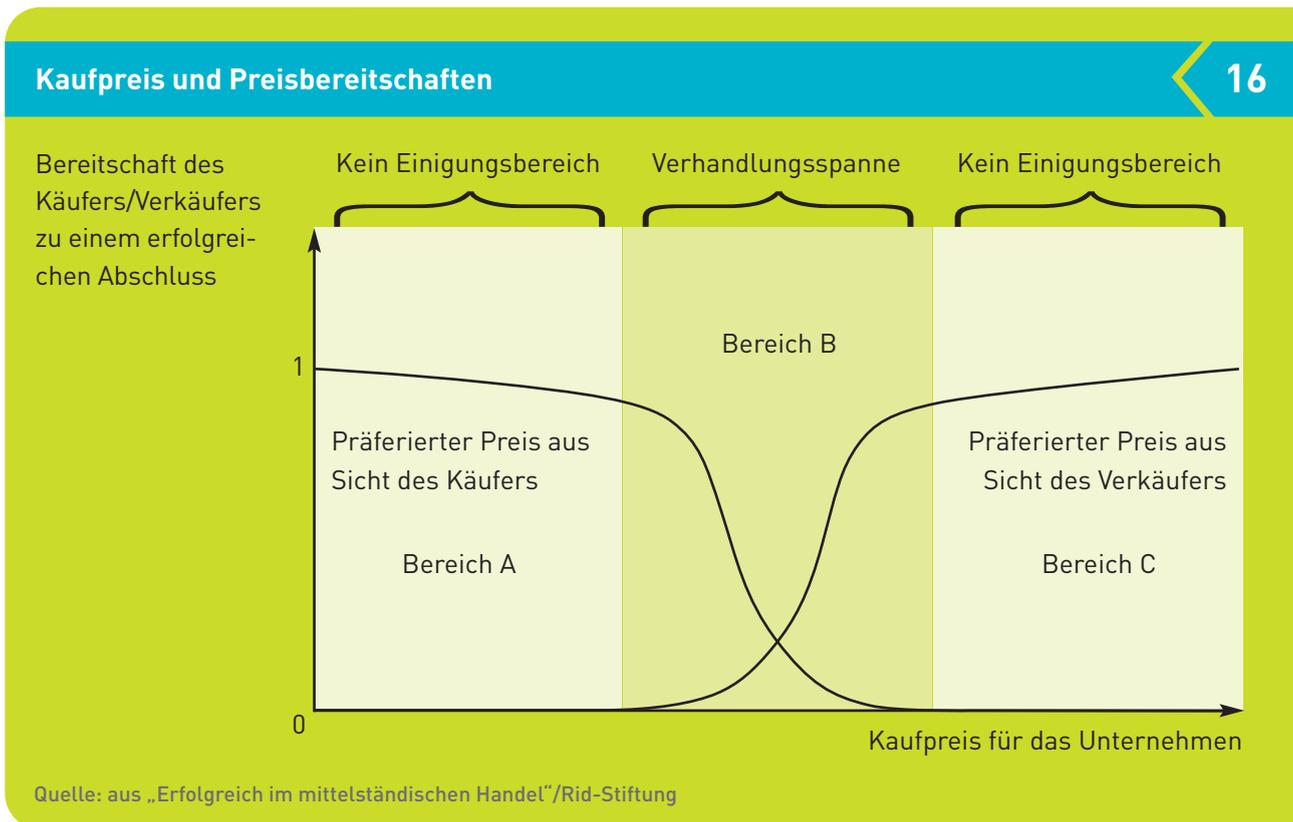


Der Wert eines Unternehmens entspricht nicht immer dem Preis, der zum Beispiel bei einem Verkauf tatsächlich gezahlt wird. Für die Unterscheidung zwischen Wert und Preis gilt die Faustformel:

Der Wert ist das, was der Käufer erhält, der Preis ist das, was er zahlt.

Für die Bemessung eines Wertes gibt es unterschiedliche Faktoren. Zum Beispiel in Form der berechenbaren und nachweisbaren Überschüsse, die ein Unternehmen abwirft. Es gibt auch Werte, die von der Betrachtung desjenigen abhängen, der in einer bestimmten Situation etwas bewertet. So kann ein Liter Wasser in einer fließenden Quelle den Durst eines Menschen löschen. In der Wüste dagegen ist ein Liter Wasser für die gleiche Person ungleich wertvoller. Der Wert eines Gutes folgt demnach der Gleichung: für Person A am Ort B im Zeitpunkt C ergibt den Wert X.

Preise sind hingegen das Resultat von Verhandlungsprozessen, bei denen Käufer und Verkäufer versuchen jeweils ein günstiges Ergebnis zu erzielen.



Die Brücke zwischen Wert(vorstellungen) und Preis(vorstellungen) bilden sogenannte Bewertungsverfahren. Diese helfen bei der Werteinschätzung und liefern die Grundlage für Preisangebote.

Wesentliches Merkmal der Gesamtbewertungsverfahren ist die Zukunftsorientierung. Bei den Einzelbewertungsverfahren wiegt dagegen die Vergangenheitsorientierung schwerer. Die Mischverfahren kombinieren beide Ansätze und verbinden damit Zukunfts- und Vergangenheitsorientierung.

### Unternehmerlohn und kalkulatorische Kosten

Der Lohn des Unternehmers wird sehr häufig mit der privaten Entnahme von Geld verwechselt. Diese Entnahme ist bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften keine Betriebsausgabe, welche den Betriebsgewinn senkt. Handelt es sich bei dem Unternehmen um eine Kapitalgesellschaft, wird der Lohn des Unternehmers/der Unternehmerin als Gehalt für den Geschäftsführer/die Geschäftsführerin bezahlt. Dieses Gehalt ist eine Betriebsausgabe für die Gesellschaft. Damit wird der Unternehmerlohn sozusagen „automatisch“ zu einem Kostenfaktor, der die Kalkulation der Verkaufspreise mit beeinflusst.

Im Handel aber ist es eine weit verbreitete Praxis, dass Unternehmer/innen oder ihre mitarbeitenden Familienangehörigen Leistungen erbringen, ohne, dass diese in einem Vertragsverhältnis erfasst sind. Doch auch dann müssen für diese Leistungen Kosten „angesetzt“ werden. Diese Kosten nennt man kalkulatorische Kosten, und wenn es um das Anrechnen von Arbeitsleistung geht, wird vom kalkulatorischen Unternehmerlohn gesprochen. (Übrigens: Aus steuerrechtlichen Gründen empfiehlt es sich, diesen Lohn für Unternehmer/innen und mitarbeitende Familienangehörige auf das Privatkonto zu buchen.)

Die kalkulatorischen Kosten dienen dem Zweck, tatsächlich alle Kostenfaktoren zu erfassen. Denn nur, wenn das geschieht, ist eine korrekte Preiskalkulation möglich. Die Preiskalkulation berücksichtigt den betrieblichen Werteverzehr der Produktionsfaktoren.

Die wichtigsten kalkulatorischen Kostenarten sind die kalkulatorischen Zinsen, der kalkulatorische Unternehmerlohn, die kalkulatorische Miete (wenn das Geschäft zum Beispiel in einer eigenen Immobilie betrieben wird), die kalkulatorischen Abschreibungen und die kalkulatorischen Wagnisse.

Kalkulatorische Kosten sind

- ▶ Kosten, denen kein Aufwand gegenübersteht (Zusatzkosten)
- ▶ Kosten, denen in der Buchhaltung ein anderer Aufwand gegenübersteht (Anderskosten)
- ▶ für die korrekte Kostenermittlung und Preiskalkulation erforderlich
- ▶ nicht als Aufwand in der **Gewinn- und Verlustrechnung**  berücksichtigt
- ▶ vor allem als Zinsen des Gesamtkapitals, Unternehmerlohn in Personengesellschaften, theoretische Mietkosten bei Betriebsraumeigentum, Abschreibungen tatsächlicher Wertminderung und für einzelne Wagnisse in der Kostenrechnung zu berücksichtigen.

#### ▶ Kalkulatorische Zinsen

Während in der Erfolgsrechnung nur die gezahlten Zinsen für das Fremdkapital als Aufwand verrechnet werden, müssen in der Kostenrechnung die Zinsen, für das gesamte im Leistungsprozess eingesetzte „betriebsnotwendige Kapital“, einschließlich Eigenkapital, angesetzt werden. In einer vereinfachten Methode kann auch nur das verwendete Eigenkapital verzinst werden. Dann fließen die kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen als Zusatzkosten mit den aus der Buchhaltung übernommenen Fremdkapitalzinsen in die Kostenrechnung mit ein. Der kalkulatorische Zinssatz sollte sich am aktuellen üblichen Marktzins orientieren.

#### ▶ Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Geschäftsführende Gesellschafter/innen von Personengesellschaften oder Einzelunternehmer erhalten im Gegensatz zu den Geschäftsführern/innen von Kapitalgesellschaften kein Gehalt, sondern Anteile am Gewinn. Die Selbstkosten würden zu niedrig ermittelt werden, wenn für die Arbeitsleistung des Gesellschafters/der Gesellschafterin kein Unternehmerlohn verrechnet würde. Damit dieser Kostenfaktor in die Kalkulation der Selbstkosten eingehen kann, wird fiktiv ein kalkulatorischer Unternehmerlohn (Zusatzkosten) angesetzt. Als Maßstab für die Höhe des kalkulatorischen Unternehmerlohns dient das übliche Gehalt eines leitenden Angestellten in vergleichbarer Position, Unternehmensgröße und Branche.

Was sind kalkulatorische Kosten 

Welche kalkulatorischen Kosten gibt es 

### ► Kalkulatorische Miete

Werden eigene private Räume für betriebliche Zwecke genutzt oder ist das Unternehmen Eigentümer der Betriebsräume, fallen keine Mietkosten an fremde Vermieter an. Der Eigentümer zahlt keine Miete an sich selbst. Um die Verzerrung der Kostensituation in der Kostenrechnung auszugleichen, wird eine kalkulatorische Miete angesetzt. Für die Berechnung wird die jeweils ortsübliche Miethöhe vergleichbarer Räume herangezogen.

### ► Kalkulatorische Abschreibungen

Auch die tatsächliche Wertminderung des Anlagevermögens beziehungsweise der Produktionsfaktoren wie Ladenbau, Computer oder Fahrzeuge müssen berücksichtigt werden. Sie werden als kalkulatorische Abschreibungen in der Kostenrechnung berücksichtigt. Dabei handelt es sich um Anderskosten, da sie für gewöhnlich höher als die handelsrechtlichen Abschreibungen in der Bilanz ausfallen. Steuerrechtlich sind Abschreibungen in vom Finanzamt festgelegter Höhe vom Anschaffungswert erlaubt. Kalkulatorische Abschreibungen werden auf der Basis der Wiederbeschaffungskosten in der jeweiligen Abrechnungsperiode des betreffenden Wirtschaftsgutes berechnet. Es sollte durch die Bemessung eine substantielle Kapitalerhaltung ermöglicht werden.

### ► Kalkulatorische Wagnisse

Für spezielle Einzelwagnisse beziehungsweise Einzelrisiken in einem Betrieb werden zur Absicherung kalkulatorische Wagniskosten in der Kostenrechnung erfasst. Diese Einzelrisiken beziehen sich auf einzelne Bereiche des Unternehmens, einzelne Kostenstellen, betriebliche Funktionen und Leistungen. Dabei handelt es sich um Wagnisse wie beispielsweise Unfälle, Brandgefahren, Explosionen, Diebstähle, Schwund, Preisverfall, Verderb, Warenverschlechterung, Nachbesserungsarbeiten, Mehrkosten aufgrund von Material- oder Arbeitsfehlern, Ausfall von Arbeitskräften oder Forderungsausfälle. Kalkulatorische Wagniskosten werden nur angesetzt, wenn die Wagnisse nicht durch eine Versicherung abgedeckt sind und mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten können. Zu den kalkulatorischen Wagnissen gehört nicht das „allgemeine Unternehmerrisiko“.

## Wie wird der bereinigte Gewinn ermittelt?

Wie viel Geld ein Geschäft am Ende des Jahres verdient hat, dazu reicht nicht der Blick auf den Kontostand. Außerdem sind Kaufleute nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) verpflichtet, einen **Jahresabschluss** zu erstellen. Dieser bildet die wirtschaftliche Situation des Unternehmens am Ende eines Geschäftsjahres ab und spiegelt die aufwands- und ertragswirksamen Vorgänge im Verlaufe eines Jahres. Dieser Abschluss muss sich – ab einem Umsatz von 500.000 Euro und einem Gewinn bis 50.000 Euro – aus einer Bilanz und einer Gewinn- und Verlustrechnung zusammensetzen. Wertet man den Jahresabschluss aus, ist es vor allem für die Zukunftssteuerung wichtig zu erfahren, wie hoch der Jahresgewinn (Jahresüberschuss) ist und welche außerordentlichen Faktoren ihn geschmälert haben. Die Formel hierfür lautet:

$$\text{Bereinigter Gewinn} = \text{Jahresüberschuss} + \text{außerordentlicher Aufwand} - \text{außerordentlicher Ertrag}$$

Die Formel ergibt den sogenannten bereinigten Jahresgewinn. Dieser ist zum Beispiel wichtig, um aus Sicht der **Rentabilität** die Entwicklung des eingesetzten Eigen- und des Gesamtkapitals zu bewerten. Vor allem stellt der bereinigte Gewinn die sogenannte **Überrendite** dar. Diese sagt aus, was wirklich mit dem Geschäft verdient wurde.

Im mittelständischen Einzelhandel hängt die Überrendite maßgeblich von den Qualitäten des Unternehmers ab. Denn je größer dessen Bedeutung ist, insbesondere als Verkäufer und im Kundenkontakt, desto stärker ist sein Einfluss auf die Überrendite. Das gilt umso mehr je kleiner ein Geschäft ist. Denn in diesem Fall hat der Unternehmer viel mehr Kundenkontakt als in einem größeren Betrieb mit zahlreichen Mitarbeitern und Führungsebenen.

Das bedeutet für die potenziellen Nachfolger, dass sie nicht zwangsläufig die gleiche Überrendite erwarten können. Zwar kann er davon ausgehen, dass die Überrendite als Ausdruck für den Goodwill, den die Kunden einem Geschäft entgegenbringen, zwei bis maximal fünf Jahren nachwirkt. Im Extremfall allerdings kann der Wert auch gegen Null sinken.

Im Zusammenhang mit dem Wert eines Unternehmens wird viel über sogenannte Multiples gesprochen. Das sind Faktoren, mit denen EBIT oder Jahresnettoumsätze (**Nettoumsatz**<sup>G</sup>) multipliziert werden und so den Wert eines Unternehmens abbilden. EBIT-Multiples entsprechen im Wesentlichen den Nachwirkungen der Überrendite. Sehr wertvolle Unternehmen können dabei durchaus höhere Werte erzielen, was im mittelständischen Einzelhandel aber eher selten der Fall ist.

Umsatz-Multiples sind deutlich niedriger. Sie bewegen sich im Handel in der Regel zwischen 0,3 und 0,7. Diese Unternehmenswerte sind vor allem dann wichtig, wenn es um Marktanteile geht.

Welcher Multiplikator richtig ist, hängt von der Zielsetzung der Übernahme ab und muss viele Gegebenheiten des Betriebes und der Branche berücksichtigen. Darum sollte auf jeden Fall jemand hinzugezogen werden, der auf diese Fragen spezialisiert ist. Denn der zu zahlende Unternehmenswert muss schließlich in einem überschaubaren Zeitrahmen zurückgezahlt werden können.

Unternehmer/innen müssen ihren Kunden die gesetzlich festgelegte **Umsatzsteuer**<sup>G</sup> (oder auch Mehrwertsteuer) in Rechnung stellen und im Rahmen der regelmäßigen **Umsatzsteuervoranmeldung**<sup>G</sup> an das Finanzamt abzuführen.

Von der Umsatzsteuer betroffen sind sämtliche Warenlieferungen und Dienstleistungen eines Unternehmens. Das gilt übrigens auch für Warenentnahmen und die Verwendung von betrieblichen Gegenständen (zum Beispiel Kfz, Telefon) für private Zwecke.

Der normale Steuersatz beträgt gegenwärtig 19 Prozent des Nettoumsatzes. Für Bücher, Zeitschriften und fast alle Lebensmittel gilt der ermäßigte Satz von 7 Prozent. Wer – wie der Einzelhandel – direkt an Endverbraucher verkauft, muss die Umsatzsteuer und eventuelle sonstige Preisbestandteile (z.B. Versand) mit in den Endpreis einrechnen. Inhaber von Onlineshops müssen außerdem darauf hinweisen, dass die angegebenen Preise Umsatzsteuer enthalten.

Bei einem Rechnungsbetrag über 150 Euro kann ein Kunde aber verlangen, dass die Steuer gesondert ausgewiesen wird. Bis 150 Euro reicht der Steuersatz – Rechnungsbetrag inklusive Umsatzsteuer – aus.

Übrigens sind Einzelhändler/innen auch von der Umsatzsteuer betroffen. Ihnen wird von den Lieferanten Umsatzsteuer auf die geordnete Ware in Rechnung gestellt. Diese Umsatzsteuer wird vom Handel als sogenannte **Vorsteuer**<sup>G</sup> von der eigenen Umsatzsteuerschuld in Abzug gebracht.

Kann man die Überrendite übernehmen? <sup>?</sup>

Was ist der richtige Multiplikator? <sup>?</sup>

**Die Steuerarten**

Wer muss Umsatzsteuer zahlen? <sup>?</sup>

Ungeachtet der Höhe ihrer Umsatzsteuerschuld müssen Existenzgründer ihre Umsatzsteuer-Zahllast<sup>©</sup> in den beiden ersten Jahren monatlich ermitteln, ans Finanzamt melden und bezahlen. Für alle anderen Unternehmen gilt der monatliche Voranmelde-Rhythmus. Allerdings nur, wenn die Umsatzsteuer-Zahllast gegenüber dem Finanzamt im Vorjahr höher als 7.500 Euro betrug.

Bei der Finanzbehörde gemeldet werden muss die Umsatzsteuervoranmeldung innerhalb der ersten zehn Tage eines Monats für den jeweiligen Vormonat. Fällt dieser zehnte Tag auf einen Samstag, Sonntag oder Feiertag, endet die Frist am nächsten, darauffolgenden Wochentag. Auf Antrag kann die Frist für monatliche Steuerzahler um einen Monat verlängert werden. Dann muss 1/11 der Zahllast des Vorjahres voraus bezahlt werden. Bei vierteljährlicher Zahlweise und bei Gründung eines Unternehmens entfällt diese Vorauszahlung.

Zu erfolgen hat die Umsatzsteuervoranmeldung, genauso wie die Umsatzsteuerjahreserklärung<sup>©</sup>, auf elektronischem Weg. Dafür wurde das Internetportal ELSTER eingerichtet. Auf dieser Webseite können alle Formulare rund um das Thema Steuern online ausgefüllt und weitergeleitet werden. Die erstmalige Registrierung bei ELSTER kann bis zu zwei Wochen dauern.



Weitere Informationen auf [www.elster.de](http://www.elster.de)



Keine Umsatzsteuer zahlen müssen Kleinunternehmen bis zu einer Umsatzgrenze von 17.500 Euro pro Jahr. Dabei bezieht sich die Umsatzgrenze immer auf ein ganzes Jahr. Wer also mit der Selbständigkeit während des Jahres startet, muss den voraussichtlichen Umsatz auf zwölf Monate hochrechnen.

Und: Bei den genannten Umsatzgrenzen handelt es sich um Bruttobeträge. Die Umsatzsteuer muss immer mit einberechnet werden.

Wie wird der Gewinn versteuert?<sup>?</sup>

Den Gewinn, den ein Unternehmer/eine Unternehmerin als natürliche Person<sup>©</sup> in seinem/ihrem Geschäft erzielt, unterliegt der Einkommensteuer<sup>©</sup>. Der Gewinn muss deshalb – zusammen mit anderen Einkünften – nach Ablauf eines Kalenderjahres in der Einkommensteuererklärung angegeben werden. Eine Juristische Person<sup>©</sup> dagegen (zum Beispiel eine GmbH) muss anstelle der Einkommensteuer Körperschaftsteuer<sup>©</sup> bezahlen.

Wie wird die Gewerbesteuer ermittelt?<sup>?</sup>

Unternehmen müssen auf ihren Gewinn Gewerbesteuer<sup>©</sup> entrichten. Diese Steuer stellt eine wichtige Einnahmequelle für die Gemeinden dar. Und die Höhe der Besteuerung richtet sich nach dem jeweils gültigen örtlichen Hebesatz<sup>©</sup>.

Diese Steuer, der sogenannte Gewerbeertrag<sup>©</sup>, richtet sich nach dem Gewinn eines Unternehmens. Dieser Gewinn wird jedoch um bestimmte Größen korrigiert und auf volle 100 Euro nach unten abgerundet. Das Finanzamt ermittelt aufgrund dieser Angabe den Steuermessbetrag<sup>©</sup>, auf den die Gemeinden ihren Gewerbesteuer-Hebesatz anwenden. Entscheidend für die Höhe der Gewerbesteuer ist also der jeweilige Hebesatz, der von Gemeinde zu Gemeinde sehr unterschiedlich sein kann.

Beim Gewerbeertrag beträgt der Freibetrag für natürliche Personen (Einzelfirmen) und Personengesellschaften 24.500 Euro. Für Körperschaften (zum Beispiel GmbH) gibt es keinen Freibetrag.

Die Steuermesszahl beträgt für natürliche Personen und Personengesellschaften nach dem Freibetrag 3,5 Prozent.

Neben den eigenen steuerlichen Pflichten haben Unternehmer/innen als Arbeitgeber/innen darüber hinausgehende Aufgaben. So muss für jede/n Mitarbeiter/in jeweils ein Lohnkonto geführt werden. Außerdem muss die von den Mitarbeitern/innen zu tragende Lohnsteuer einbehalten und bis zum zehnten Tag nach Ablauf eines Monats an das Finanzamt abgeführt werden.

Unternehmer sind außerdem für die Einbehaltung und Abführung der Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung verantwortlich.

Die Beiträge zur gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung tragen Arbeitgeber/innen und Arbeitnehmer/innen je zur Hälfte. In der Krankenversicherung gilt die Hälfte für den Arbeitgeber, der Mitarbeiter hat zu seiner Hälfte einen Betragszuschlag von 0,9 Prozent zu tragen.

In der Pflegeversicherung tragen bayerische Arbeitgeber die Hälfte des Beitrages und der Mitarbeiter gegebenenfalls zu seiner Hälfte einen „Kinderlosenzuschlag“ von 0,25 Prozent. Die Beiträge zur Unfallversicherung sind alleine Sache des Arbeitgebers. Ebenso die Umlagen nach dem Aufwendungsausgleichgesetz (AAG). Die Umlagen gelten für Betriebe mit nicht mehr als 30 Mitarbeitern und sollen die finanziellen Belastungen des Arbeitgebers aufgrund von Entgeltfortzahlungen oder Mutterschaft mildern.

Eine Existenzgründung fordert Vorsorge zum einen im privaten Bereich, zum anderen zur Absicherung betrieblicher Schadensfälle. Dafür wird eine Vielzahl von Versicherungen angeboten. Die Wahl und die Höhe der jeweiligen Versicherung hängen jeweils von den privaten und betrieblichen Bedürfnissen ab.

Die Beiträge für die Versicherungen sind je nach Gesellschaft durchaus unterschiedlich und hängen von deren Risikoauffassung ab. So können für den gleichen Versicherungsschutz bis zu 50 Prozent Prämienunterschiede anfallen. Darum sollten mehrere Angebote eingeholt und verglichen werden. Außerdem kann es sich lohnen, Versicherungsmakler einzuschalten, die nicht an eine bestimmte Versicherungsgesellschaft gebunden sind.

## Die Versicherungen

Was ist bei der Lohnsteuer und der Sozialversicherung zu beachten ?

Welche Versicherungen sind wichtig ?

Welche Versicherungen gibt es rund um das Geschäft ?

### Die gängigsten Geschäftsversicherungen

17

- ▶ Betriebshaftpflichtversicherung
- ▶ Feuerversicherung
- ▶ Leitungswasserversicherung
- ▶ Sturm-/Hagelversicherungen
- ▶ Einbruchdiebstahl-/Raubversicherung
- ▶ Betriebsschließungsversicherung
- ▶ Elektronik-/Datenträgerversicherung
- ▶ Transportversicherung
- ▶ Glasversicherung/ Werbeanlagenversicherung
- ▶ Forderungsausfallversicherung
- ▶ Rechtsschutzversicherung

Quelle: Iduna



Ein gewisses Maß an Sicherheit hilft beim Schritt in die Selbständigkeit. Dafür können Versicherungen, die je nach Branche und individuellen Risikoverhältnissen gewählt werden, sorgen. Sie können einen Teil der unkalkulierbaren Risiken abfangen beziehungsweise in kalkulierbare Größenordnungen umwandeln.

Welche Versicherungen gibt es zum persönlichen Schutz?

#### Krankenversicherung

Hier besteht die Wahl zwischen privater Vollversicherung oder Mitgliedschaft in einer gesetzlichen Krankenkasse. Die Wahl hängt vor allem von der individuellen Situation ab. Die gesetzlich vorgeschriebene Pflegeversicherung schließt sich dieser Entscheidung an.

#### ► Gesetzliche Rentenversicherung/Private Rentenversicherung

Selbständige Einzelhändler unterliegen nicht mehr der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung. Es besteht die Möglichkeit, diese Versicherung freiwillig weiter laufen zu lassen. Doch es muss genau geprüft werden, ob und inwieweit sich das lohnt. Für das Alter oder eine Invalidität wird eine zusätzliche private Rentenversicherung empfohlen. Durch spezielle Tarife können Alters- und Hinterbliebenenversorgung steuerbegünstigt aufgebaut werden.

Selbständige Einzelhändler, die ihren Betrieb als Personengesellschaft führen, haben keine Möglichkeit der betrieblichen Altersversorgung. In diesem Fall ist eine abgeleitete Riester-Rente möglich, wenn der Ehepartner, mit dem man zusammen veranlagt wird, zum geförderten Personenkreis gehört.

#### ► Lebensversicherung/Risiko-Lebensversicherung/Kapital-Lebensversicherung

Wer für diese Form der Vorsorge nicht auf Kapitalanlageprodukte von Banken, Investmentgesellschaften und Versicherungen setzen will, dem bietet das Versorgungswerk der örtlichen Einzelhandelsorganisation eine preisgünstige Alters- und Hinterbliebenenversorgung. Die klassische Form der Lebensversicherung verbindet Vermögensbildung mit sofortigem Risikoschutz für den Todesfall. Das ist besonders wichtig, wenn eine Familie zu versorgen ist. Geht es ausschließlich um die Vorsorge für die Familie, ist eine Risiko-Lebensversicherung eine preiswertere Lösung. Dabei wird allerdings keine Altersversorgung aufgebaut. Steht dagegen eine lebenslange Absicherung im Alter im Mittelpunkt, dann bietet sich der Abschluss einer Rentenversicherung an.

#### ► Berufsunfähigkeitsversicherung

Für den Fall der Berufsunfähigkeit ist der Einschluss einer Zusatzversicherung in die Renten-/Lebensversicherung möglich. Oder man schließt eine eigenständige Berufsunfähigkeitsversicherung ab.

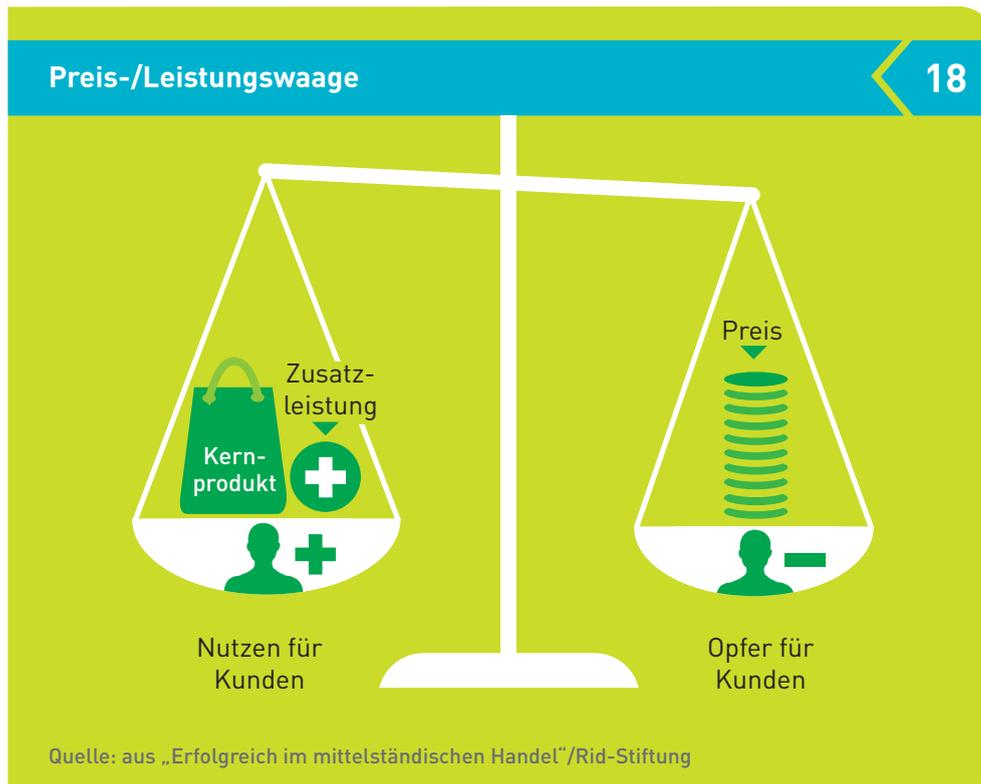
#### ► Unfallversicherung

Zwar besteht über die Berufsgenossenschaft eine grundsätzliche Versicherungspflicht für selbständige Einzelhändler, die bei Unfällen am Arbeitsplatz leistet. Speziell die Unfälle im privaten Umfeld aber müssen über eine zusätzliche Unfallversicherung abgedeckt werden.

## 4.6 Service/Dienstleistungen

Insbesondere der mittelständische (Fach-)Handel muss sich auf seine Stärken besinnen, will er im zunehmenden Wettbewerb mit großen und vertikalen Vertriebsformen und den Pure Playern<sup>©</sup> im Internet bestehen. Zu diesen Stärken zählen vor allem Service und Dienstleistungen.

Da Kunden den Preis eines Produktes als „Opfer“ betrachten, das sie erbringen müssen, sollten sie den entsprechenden Gegenwert als entsprechend hoch empfinden können. Darum kommt insbesondere im mittelständischen Handel den Zusatzleistungen wie Dienstleistung und Service eine entsprechend hohe Bedeutung zu.



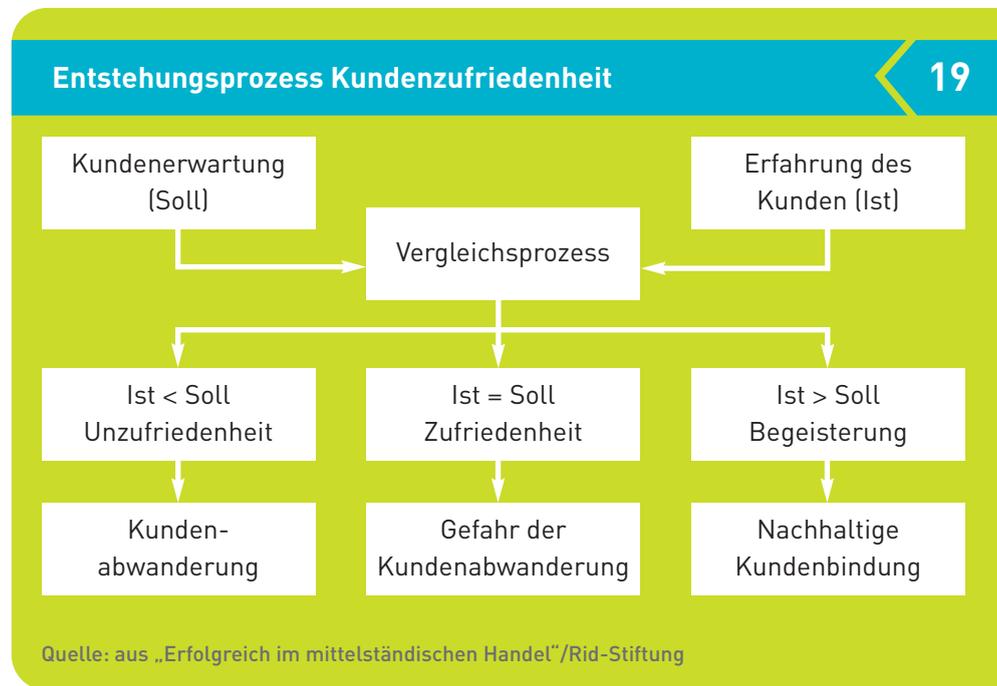
Aus Kundenbefragungen ist bekannt, dass gerade vom Fachhandel viel Service erwartet wird. Dabei steht Beratung an oberster Stelle, gefolgt von Freundlichkeit, Produktkenntnis und anderen Servicefaktoren. Auf der anderen Seite wissen die Kunden, die auf Schnäppchenjagd aus sind, dass sie für niedrige Preise kaum oder keine Serviceleistungen erwarten können.

Wer aber in Sachen Service eine Verzichtsstrategie fährt und in erster Linie auf Preise und Produkte setzt, der ist vom Wettbewerb leicht angreifbar und kann nur auf ein geringes Maß an Kundenbindung hoffen.

Der Fachhandel sollte darum Profilierung über guten bis besten Service aufbauen und Service sogar als Alleinstellungsmerkmal verstehen. Das erwarten Kunden und sie akzeptieren dafür auch ein entsprechendes Preisniveau. Dabei müssen die Dienstleistungen nicht einmal alle kostenlos erbracht werden. Wird echter Nutzen geboten, sind Kunden sogar bereit, für Service zu bezahlen – zum Beispiel für Kochkurse, für Gerätevermietung, für Nähservice etc.

Wie viel Service muss sein?

Es darf darum nicht überraschen, dass die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen eines Handelsunternehmens als Schlüssel für nachhaltige Kundenbindung und Unternehmenserfolg verknüpft ist. Doch wie zufrieden ein Kunde/eine Kundin ist, das hat vor allem damit zu tun, welche Leistungen er/sie erwartet und welche er/sie erhält.



Wer ein Serviceprogramm aufstellen will, muss Leistungen definieren und dabei berücksichtigen, wann die Leistungen erbracht werden und wer die mögliche Zielgruppe dafür ist. Hier ist es vorteilhaft, die einzelnen Serviceleistungen anhand des eigenen Wertschöpfungsprozesses zu strukturieren.

- ▶ Die Serviceleistung vor dem Betreten des Ladens:  
zum Beispiel kostenlose Parkplätze
- ▶ Die Serviceleistung im Laden/während des Verkaufsgesprächs:  
zum Beispiel kostenlose Getränke
- ▶ Die Serviceleistung beim Kauf:  
zum Beispiel Änderungs- und Lieferservice
- ▶ Die Serviceleistung nach dem Kauf:  
zum Beispiel verlängerte Garantie, kostenloser Umtauschservice

Welche Serviceleistungen gibt es?

Die Bedeutung der Serviceleistungen für die Kundenzufriedenheit lässt sich in drei Leistungstypen gliedern:

Allgemein unterscheidet man zwischen Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren. Als Basisleistungen werden Mindestanforderungen eingestuft, die von den Kunden als selbstverständlich erwartet werden. Zum Beispiel die Abwicklung eines Garantiefalls, Warenverfügbarkeit oder bargeldloses Bezahlen. Fehlen Basisfaktoren, werden Kunden unzufrieden. Doch wenn Basisfaktoren geboten werden, sind Kunden längst nicht zufrieden.

Dafür bedarf es etwas mehr: Leistungsfaktoren zum Beispiel. Auch diese erwartet der Kunde. Doch werden die Leistungsfaktoren mit hoher Qualität erfüllt, dann stellt sich Kundenzufriedenheit ein. In der Regel orientieren sich die Leistungsfaktoren an dem, was in der Branche üblich ist und meistens gehen sie über das Produkt und die Kaufabwicklung hinaus – zum Beispiel beim Ski-Service oder der Geschenkverpackung.

In den Begeisterungsfaktoren liegt der Schlüssel zu wirklicher Kundenzufriedenheit, denn damit werden Kundenerwartungen übertroffen. Begeisterungsfaktoren überraschen die Kunden und können sie begeistern. Sie bedeuten für den Kunden einen zusätzlichen Nutzen und beeinflussen deren Preisempfinden positiv. Fachgeschäfte, die sich als Serviceexperten aufstellen, müssen viele, teils branchenunübliche Begeisterungsfaktoren erbringen. Das sind zum Beispiel über das Übliche hinausgehende Kulanzleistungen oder technische Innovationen. Sollten allerdings nur wenige oder keine Begeisterungsfaktoren geboten werden, wirkt das nicht negativ auf das Urteil der Kunden.

Ein wichtiger Satz in der Kommunikation, nicht nur im Einzelhandel, lautet: „Tue Gutes und sprich darüber“. Das größte Problem bei der Servicepolitik ist, dass die Kunden diese Serviceleistungen meist gar nicht bewusst wahrnehmen oder sie nicht ausreichend erfassen. Das liegt oft daran, dass Unternehmen davon ausgehen, dass ihre Serviceleistungen bekannt sind. Außerdem sind viele Leistungen nur Lippenbekenntnisse. Darüber hinaus scheuen Unternehmen aufgrund der Kosten die aktive Kommunikation ihrer Serviceleistungen. Ein Beispiel: Viele Möbel- und Küchenhändler bieten ein Jahr nach dem Kauf eine kostenlose Inspektion der Küche an. Folglich müssten diese Händler zu diesem Zeitpunkt mit ihren Kunden einen Termin vereinbaren. Natürlich kann der Handel bei diesem Termin nicht davon ausgehen, dass er direkt wieder eine Küche verkaufen wird. Allerdings steigert dieses Vorgehen die Kundenzufriedenheit, und zufriedene Kunden sind bekanntermaßen die überzeugendsten Werbetrommler und vor allem Wiederkäufer.

Generell ist die Kommunikation der Serviceleistungen als Wettbewerbsvorteil unumgänglich. Das kann unter anderem durch die Einbindung der Leistungen in die klassische Werbung und in den eigenen Online-Auftritt geschehen.

**Braucht Service  
Werbung?**

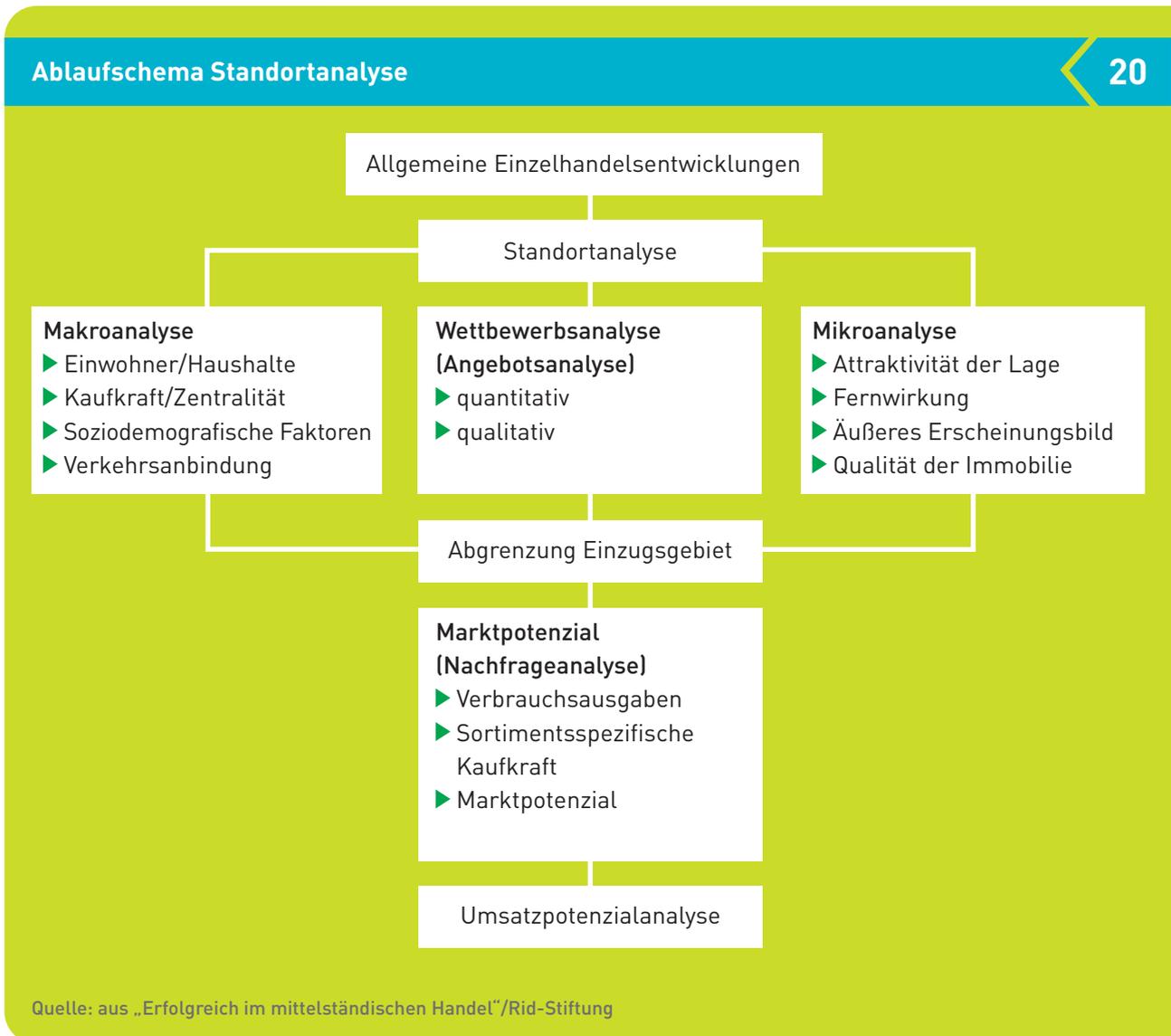
## 4.7 Standort

Allein die Wahl des Standortes kann über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensgründung entscheiden. Auch bei der Übernahme eines Geschäftes sollte der Standort ein gewichtiges Wort „mitreden“. Denn was früher eine 1A-Lage war, muss morgen keineswegs mehr eine sein. Und selbst eine allgemein gute Lage könnte für das eigene Konzept beziehungsweise die angepeilte Zielgruppe nicht die beste Wahl darstellen. Vor der Standortentscheidung empfiehlt sich darum, den Kontakt zu Experten für Handelsimmobilien und Standortfragen aufzunehmen. Denn diese können wertvolle Tipps rund um Lage, Kundenfrequenz, Einzugsgebiet, Kaufkraft und so weiter geben. Anhand dieser Informationen können angebotene Objekte über Makler, Zeitungsanzeigen oder aus dem Bekanntenkreis besser beurteilt werden. Hinweise auf die Qualität eines Standortes gibt es außerdem vom Vermieter, den Inhabern benachbarter Geschäfte, dem Vorgänger und anderen mit der Örtlichkeit vertrauten Personen. Übrigens: Wer eine schlechtere Geschäftslage akzeptiert, um Miete zu sparen, der muss fast immer mit hohen bis sehr hohen Ausgaben für Werbung rechnen, um Kunden erst einmal anzulocken.

**Das Umfeld entscheidet  
über den eigenen Erfolg**

Wie finde ich  
meinen Laden?

Standortentwicklungen müssen zusätzlich bedacht werden. Zum Beispiel die Uniformierung der Innenstädte und die Entwicklung, die Ballungsräume vor Mittel- und Kleinzentren bevorzugt. Die Attraktivität des Umfeldes, die Einzelhandelszentralität der City und die Konkurrenz am Stadtrand bestimmen die Chancen eines Geschäftes in der Innenstadt. Auch Fachmarktanlagen können für mittelständische Handelsunternehmen interessant sein, wenn das eigene Konzept zum Umfeld passt und man von Frequenz und Zielgruppe des Fachmarktes profitieren kann. Für eine gründliche Standortanalyse ist die Abgrenzung des Einzugsgebietes, die Erfassung des Wettbewerbes, die Ermittlung der Makro- und Mikro-Standortrahmendaten sowie des Markt- und Umsatzpotenzials notwendig.



Die Makrostandortanalyse zeigt die Rahmenbedingungen zu Wirtschaftskraft, Einzelhandelsattraktivität, Soziodemografie und Verkehrsanbindung eines Standortes. Die Wettbewerbsanalyse bringt neben der Einschätzung der Kaufkraftbindung am Standort wichtige Erkenntnisse hinsichtlich Positionierung, Sortimentsoptimierung, Marketingaussagen, Preis- und Servicepolitik. Hohe Aufmerksamkeit sollte der Wahl des Mikrostandortes gelten. Denn hier liegen die höchsten Umsatzpotenziale im regionalen Wettbewerb.

Obwohl Umfeld, Standort und Immobilie wesentlich über Wohl und Wehe eines Geschäftes und damit über die Existenz des Unternehmers entscheiden, werden Standorte und Immobilie viel zu oft gefühlsmäßig beurteilt. Dabei ist höchste Sachlichkeit angesagt. Es kommt darauf an, mit den richtigen Methoden eine treffsichere Chancen- und Risikobetrachtung durchzuführen. Eine Standortanalyse liefert übrigens nicht nur Entscheidungsgrundlagen für einen Neuanfang, sondern auch wertvolle Erkenntnisse für die Optimierung der Marktbearbeitung und die Einschätzung von Perspektiven am bestehenden Standort.

Wer einen Standort in Augenschein nimmt, sollte allgemein folgende Punkte prüfen:

- ▶ Erste Auskunft über die Qualität eines Standortes können unterschiedliche Faktoren geben. Zum Beispiel häufige Inhaberwechsel in der jüngeren Vergangenheit. Die im Geschäft vertretenen Branchen, Gründe der Geschäftsaufgaben, Aufmachung der Geschäfte (Gestaltung der Auslagen, Sauberkeit usw.), selbst beobachtete Besucherfrequenz und Laufkundschaft.
- ▶ Wettbewerbssituation im näheren Einzugsgebiet: Zahl, Größe, Entfernung und Attraktivität vergleichbarer Geschäfte in der Umgebung. Dabei ist zu bedenken, dass Wettbewerber mit einem ähnlichen Sortiment den eigenen Umsatzanteil mindern. Jedoch bevorzugen Kunden Ballungsgebiete, um vergleichen zu können, was die Gesamtkundenzahl in die Höhe treibt.
- ▶ Von Vorteil ist es, wenn sich im näheren Umfeld Geschäfte anderer Branchen oder Institutionen befinden, die eine sogenannte „Magnetwirkung“ auf die Konsumenten ausüben. Für Frequenz sorgen zum Beispiel Geschäfte, die den täglichen Bedarf decken.
- ▶ Größe und Reichweite des Einzugsgebietes: Dabei gibt vor allem die Exklusivität des eigenen Angebotes den Ausschlag.
- ▶ Wie hoch ist das Marktpotenzial am Standort? Reichen die Kaufkraft im Einzugsgebiet und die erreichbaren Umsätze? Wie viele Kunden müssten täglich kommen, damit das eigene Umsatzziel erreicht werden kann?
- ▶ Qualität des Standortes hinsichtlich Laufstraßenlage, Verkehrsverbindungen, Parkplatzsituation: Erreichbarkeit des Geschäfts mit PKW, eventuell kostenfreie Kundenparkplätze. Dabei sollte auch beachtet werden, wie attraktiv der Wettbewerb in dieser Hinsicht aufgestellt ist.  
Wichtig sind außerdem die Anbindung an das bestehende Verkehrsnetz im öffentlichen Personennahverkehr und die Zukunftsperspektiven – zum Beispiel Veränderung der Straßenführung oder der Neubau eines Parkhauses.
- ▶ Mit Blick in die Zukunft sollten bei der Standortwahl auch Erweiterungsmöglichkeiten für die Geschäftsräume geprüft werden.

Welcher Umsatz ist möglich? Um diesen Wert zu ermitteln, muss man den durchschnittlichen Branchenumsatz und die Kaufkraft des Standortes kennen.

Wie stark  
ist ein Standort 

Ein Rechenbeispiel dazu steht auf [www.hv-bayern.de/existenzgruender](http://www.hv-bayern.de/existenzgruender) bereit.



**Makler Check**  
Wie finde ich den richtigen Makler?

Den richtigen Makler zu finden, ist nicht einfach. Es sind viele Anbieter am Markt, und nicht alle sind gleichermaßen qualifiziert. Ein paar direkte Fragen helfen bei der Auswahl.

Beruflich Qualifikation

- ▶ Sind Sie im Hauptberuf Immobilienmakler?
- ▶ Haben Sie weiterführende Schulungen/Seminare besucht?
- ▶ Arbeiten Sie mit anderen Maklern zusammen?

Auftreten am Markt

- ▶ Erstellen Sie einen Anforderungsplan der individuell auf meine Bedürfnisse zugeschnitten ist?
- ▶ Stellen Sie spezifische Marktinformationen zur Verfügung?
- ▶ Verwenden Sie neben Schildern, Inseraten und Internet auch andere Systeme, um potenzielle Käufer auf mein Objekt aufmerksam zu machen?
- ▶ Verfügen Sie über ein repräsentatives Büro für Verhandlungen oder arbeiten Sie von zu Hause aus?

Erfolgsbilanz

- ▶ Verfügen Sie über schriftliche Referenzen von Verkäufern und Käufern?
- ▶ Wie lange ist die durchschnittliche Zeitspanne bis zum Verkauf Ihrer Objekte im Alleinauftrag?
- ▶ Wie ist das durchschnittliche Verhältnis von Angebotspreis und Verkaufspreis?

Was tun Sie für mich?

- ▶ Sind Sie mein Ansprechpartner oder Ihre Assistentin/Ihr Assistent?
- ▶ Wie oft werden wir miteinander in Verbindung stehen?
- ▶ Bieten Sie mir eine schriftliche Rücktrittsmöglichkeit, falls ich mit Ihren Leistungen nicht zufrieden bin?

**Augen auf beim Mietvertrag**

Ist ein Laden am richtigen Standort gefunden, sollten vor der Anmietung die Kosten und die Handlungserfordernisse abgewogen werden. Wichtige Kriterien dabei sind unter anderem:

Was ist beim Anmieten eines Ladenlokals zu beachten?

- ▶ Außenfront: Ist die Fassade modern gestaltet? Besteht die Möglichkeit, Außenwerbung gut sichtbar anzubringen? Ist Sonnenschutz gewährleistet?
- ▶ Eingangszone: Liegt der Eingang günstig zum Passantenstrom und ist er von der Straße her gut einsehbar? Ist eine Begehung ungehindert möglich?
- ▶ Technische Einrichtung: Stromversorgung, Heizung, Lüftung, Klimaanlage, ggf. Aufzug für Personen und Waren
- ▶ Beleuchtung: Ist die Raumbeleuchtung ausreichend und zweckmäßig?
- ▶ Ausstattung: Wie ist die Schaufensterlage? Ist genügend Dekorationsfläche vorhanden? Ist der Verkaufsraum zweckmäßig und ansprechend gestaltet?
- ▶ Verkaufsraum: Bietet der Verkaufsraum eine gute Begehrbarkeit und Bewegungsmöglichkeit für Kunden und Mitarbeiter? Ist er für Rollstuhlfahrer nutzbar?
- ▶ Warenlieferung: Gibt es eine Haltemöglichkeit an der Warenannahme? Besteht bei der Warenannahme die Notwendigkeit von technischen Hilfsmitteln?
- ▶ Höhe der Miete: Wie hoch ist die Miete pro Quadratmeter? Ist die Miete ortsüblich?

WICHTIG: Wer Fördermittel oder Kredite beantragen will, sollte vorher KEINEN Mietvertrag abschließen. Für den Überbrückungszeitraum kann man sich mit Vorverträgen/Reservierungen behelfen, so dass der Mietvertrag erst zustande kommt, wenn die Finanzierung steht.

Beim Abschluss eines Gewerbemietvertrages sind die Parteien weitgehend frei in ihrer Gestaltung. Und Schutzvorschriften wie beim Wohnraummietrecht finden keine Anwendung. Darum empfiehlt sich eine genaue Prüfung des Vertrages. Besonders beachten sollte man:

Was muss ich bei einem Gewerbemietvertrag beachten? 

- 1 Liegt ein Gewerbemietvertrag vor und welche Gesetze sind einschlägig?
- 2 Besteht Klarheit über die Vertragsparteien?
- 3 Sind die wesentlichen Vertragsbestandteile geregelt?
- 4 Schriftform beachten!
- 5 Ist das Mietobjekt hinreichend beschrieben? Ist die vorgesehene Nutzung vertraglich abgesichert?
- 6 Sind Mietzins und Nebenkosten eindeutig geregelt?
- 7 Welche Formen der Mietanpassung gibt es?
- 8 Ist eine Kautions- oder eine sonstige Sicherheitsleistung zu stellen?
- 9 Sind Vertragsdauer und Optionsrecht präzise festgelegt?
- 10 (Sonder)Kündigungsrecht
- 11 Soll der Mietvertrag mit einem Ersatzmieter fortgeführt werden können?
- 12 Kann ein Nach- oder Untermieter benannt werden?
- 13 Ist der Konkurrenzschutz gewährt und eine ausreichende Außenwerbung gestattet?
- 14 Sind Instandsetzung und Instandhaltung eindeutig festgelegt?

Quelle: IHK Hamburg



## 4.8 Erscheinungsbild und Marktkommunikation

Wie bei der Wahl des Standortes sollten auch bei der Entscheidung für ein Geschäftslokal alle wichtigen Faktoren kritisch unter die Lupe genommen werden. Fällt nicht alles zufriedenstellend aus, empfiehlt sich ein Gespräch mit dem Vermieter. Dieser ist eventuell bereit, gestalterische oder technische Verbesserungen am Objekt vorzunehmen beziehungsweise selbst durchgeführte Veränderungen zu tolerieren.

CHECKLISTE „Ladenlayout“			
Faktor Ladenlayout	Ausprägung ist wichtig	Erfüllung des Kriteriums	
		eher gut	eher schlecht
<b>Fernwirkung</b>			
Sichtbarkeit des Objektes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz weithin sichtbarer Werbemittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückschluss auf Sortiment aus der Ferne möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Äußeres Erscheinungsbild</b>			
Benachbartes Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zustand der Fassade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außenanlage (Parken/Gehwege)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außenreklame, Schriftzug, Markisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schaufensteranlage, -attraktivität, -gestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingangslösung (einladend, ohne Treppen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsehbarkeit und Transparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualität der Immobilie</b>			
Bausubstanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufteilung, Zuschnitt, Raumhöhe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anbindung der Stockwerke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ladengestaltung</b>			
Bodenbelag, Wände, Decke, Licht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugänglichkeit, Ordnung, Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ladenbau/Warenträger attraktiv/zeitgemäß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klimatische Verhältnisse, Geruch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übersichtlichkeit, Wegeführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn die äußeren Rahmenbedingungen passen, geht es an die Ausgestaltung des Geschäftes. Auch in diesem Fall muss das Unternehmensprofil den Ausschlag geben. Nackte Betonwände und -böden oder eher ein kuscheliges Ambiente? Als Gestaltungsidee funktionieren im Handel beide Richtungen, ebenso wie alle Abstufungen dazwischen. Wofür man sich entscheidet, dafür gibt es zwei wichtige Maßstäbe: Das Profil des eigenen Ladens und die Wohlfühlwünsche der Kunden. Wenn sich die Zielgruppe vom Geschäft angesprochen und im Laden wohl fühlt, dann haben Händler/innen und ihre Berater/innen alles richtig gemacht.

Den Laden durch die Brille der Kunden sehen, das ist die Maßgabe für jede Ladengestaltung und für alle Dienstleister, die für das Erscheinungsbild eines Unternehmens herangezogen werden. Das gilt für Architekten, Ladenbauer ebenso wie für **Visual Merchandiser**<sup>©</sup>, Dekorateure und Kommunikationsdienstleister.

AIDA – diese Folge von Anfangsbuchstaben fasst die Ziele zusammen, die bei der Entstehung des Erscheinungsbildes berücksichtigt werden müssen. Das erste A in AIDA steht für „Attraktion“ oder Aufmerksamkeit. Und dafür müssen schon außen Fassade, Eingang und Fenster sorgen. Denn hier entscheidet sich innerhalb weniger Sekunden, ob ein Geschäft den Kunden/innen gefällt oder ob sie einfach weiter gehen. Dieser erste Kontakt kann übrigens über viele Sinne erfolgen. Nicht nur das, was Kunden sehen, sollte gefallen. Düfte oder Geräusche (Vogelgezwitscher, Wasserrauschen), die zum Schaufenster-Thema passen, steigern die Aufmerksamkeit für einen Laden enorm.

Wird der Laden mittelständischer Händler/innen betreten, dann wollen Kunden in erster Linie inspiriert werden, neue Ideen finden. Schnäppchen im Eingangsbereich sind hier nur eine Art Zugabe, aber nicht der Hauptgrund. Außerdem sind Kassen im Eingangsbereich des beratungsintensiven Handel fehl am Platze. Das ist die Discount-Methode und würde ein völlig falsches Licht auf das Geschäft werfen.

Ist Aufmerksamkeit geweckt, greift der zweite Buchstabe von AIDA. Und dieses I steht für das Interesse, das geweckt werden muss. Auch hier geben Ur-Instinkte die Richtung vor. Bilder zum Beispiel sind extrem wichtig. Sie können allerdings auch zu stark wirken beziehungsweise stressen. Ansprachen über das Ohr, die Nase oder die Haut sind ebenfalls höchst wirkungsvoll. Denn wie appetitmachend zum Beispiel der Duft von frisch gebackenem Brot wirkt, das hat jeder schon einmal erfahren. Reize, die über die Sinne wahrgenommen werden, wirken unmittelbar.

Genauso wichtig wie das Riechen ist das Schmecken, was ebenfalls eine positive Wirkung auslösen kann. Was verkostet wird, hängt von der jeweiligen Zielgruppe und der gewünschten Aufenthaltsdauer ab. Aber je höher der Anspruch an die Atmosphäre, desto höher sollte die Qualität des Services ausfallen. Auch die Haut – als größtes Sinnesorgan – spielt im Handel eine wichtige Rolle. Sie nimmt die haptischen und temperaturbedingten Einflüsse aus der Umgebung auf. Übrigens sollte die durchschnittliche Wohlfühl-Temperatur in Geschäften hierzulande zwischen 20 und 23 Grad betragen.

Interesse lässt sich zudem mit Überraschendem oder mit Gegensätzen wecken. Denn solche Effekte machen das Gehirn wach und geben dem Handel eine gute Gelegenheit, das Kundeninteresse auf Dinge zu lenken, die im Zielkauf gar nicht vorgesehen waren.

Eine gute Wegführung steigert das Wohlbefinden und leitet Kunden durch den Laden, ohne dass sich diese gegängelt fühlen. Wände und Rückwände von Warenträgern können für Information und Orientierung der Kunden genutzt werden. Dabei kann auch inszeniert beziehungsweise der Mund wässrig gemacht werden. Mit großen farbige Wänden oder Bildern, die Emotionen auslösen und Wünsche wecken.

Was bedeutet AIDA <sup>?</sup>

Auch der Boden ist wichtig für das Erscheinungsbild eines Geschäftes und wirkt maßgeblich bei der Imageaussage beziehungsweise der Ausstrahlung mit. Wo sich Kunden/innen lange aufhalten sollen, muss der Belag zudem funktional oder wertig sein. Wichtig ist, dass ein harmonischer Gesamteindruck entsteht. Denn obwohl die Kunden die einzelnen Gestaltungselemente – am Boden, aber auch an der Decke oder bei der Beleuchtung – meist gar nicht bewusst wahrnehmen, haben sie dennoch ein sicheres Gespür dafür, wenn etwas nicht „stimmt“.

Das D in AIDA steht für den englischen Begriff Desire, das Begehren. Genauer: Es geht um die Sehnsucht nach dem Produkt, die geweckt oder verstärkt werden muss. Denn hat ein Kunde/eine Kundin erst einmal eine Beziehung zum Produkt aufgebaut, wird dieses mit Erlebnissen und Bildern verbunden, so dass ein ganzes Netzwerk an Gefühlen entsteht. Sind diese Gefühle positiv, steht dem Kauf kaum noch etwas im Wege. Darum sollten Massagesessel vor dem Kauf erlebbar sein, das Schlafgefühl in einer Schlafkoje ausprobiert oder ein Sportartikel getestet werden können. Sehnsucht wecken und steigern, das ist das Ziel.

Dabei helfen kann die Aktion, das Wort, das in der AIDA-Abkürzung für das letzte A sorgt. Hier gilt es, die Kunden zur Kaufentscheidung zu führen – und zwar ohne zu drängeln. Gut geschultes und serviceorientiertes Personal oder intelligent geschnürte Leistungspakete sorgen für den kaufauslösenden Mehrwert. Ladenbau kann mit einem positiven Umfeld die Entschlussfreudigkeit erhöhen.

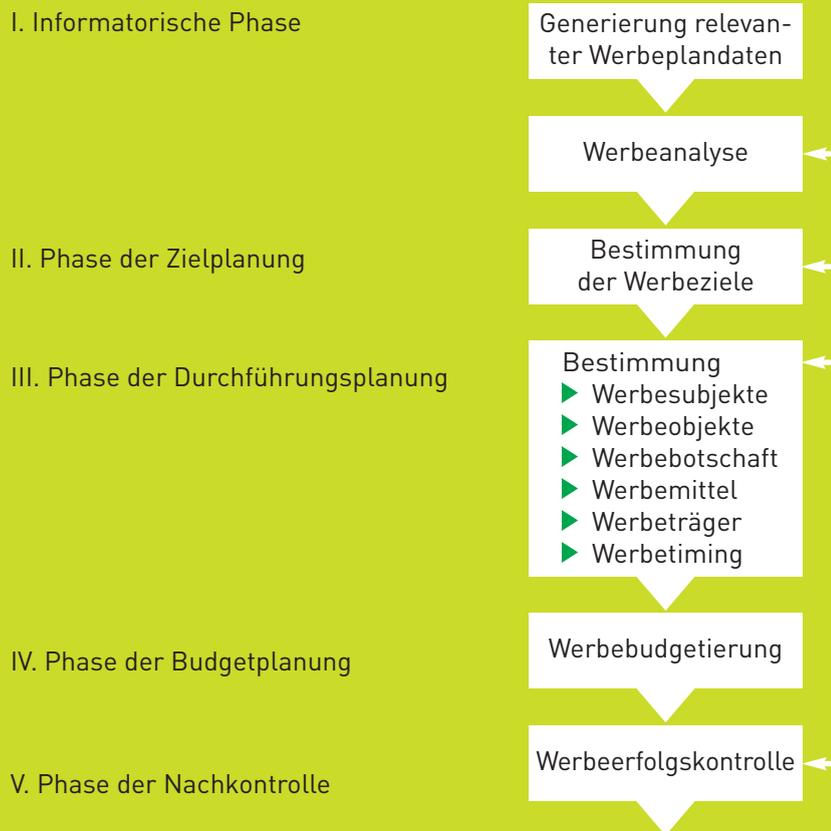
Nach dem Kauf werden Kunden idealerweise nicht allein gelassen. Um sie zum Wiederkommen anzuregen, darf vor allem der Ausgang aus dem Laden nicht vernachlässigt werden. Immerhin kommt es hier zum letzten Eindruck vom Geschäft. Dieser ist meistens auch der erste Eindruck. Deshalb gehört auch hier der Convenience<sup>Ⓢ</sup>-Gedanke in den Vordergrund. Einfach und bequem muss es sein und der Spannungsbogen sollte mit einem Happy-End abschließen. Dieser krönende Abschluss mit Langzeiterinnerungseffekt könnte ein Geschenk sein – zum Beispiel der Katalog mit Ausblick auf die neue Saison oder die Möglichkeit, noch etwas Kleines mit Vorteil einzukaufen.

## **Kommunikation und Werbung**

Aufmerksamkeit, Interesse und Begehren wecken, das ist auch das Ziel der Werbung. Das Lehrbuch sagt: Markt gerichtete Kommunikation hat die Aufgabe, die Marke beziehungsweise das Einzelhandelsunternehmen in den Köpfen der Zielgruppe in der gewünschten Art und Weise zu positionieren. Dabei steigen allerdings die Anforderungen. Denn es braucht Phantasie, um im allgemeinen, „lauten“ und bunten Werbeumfeld mit der eigenen Werbebotschaft durchzudringen. Doch Kommunikations-erfolg hat nichts mit der Unternehmensgröße zu tun.

### **Wie weckt man die Auf- merksamkeit der Kunden?**

Gut geplant ist halb gewonnen. Dieses Motto gilt auch für die Werbung im Einzelhandel. Der erste Schritt für die Werbeplanung besteht in der Erfassung des Werbeumfeldes, also des Standortes und des erreichbaren Umfeldes. Die jeweilige Abgrenzung hängt übrigens stark von der eigenen Branche ab. Denn je langfristiger das Konsumgut ist, desto höher die Fahrbereitschaft der Kunden. Für die Umfeld-Definition ist es also ein Unterschied, ob man Nahversorger oder überregional tätig ist.



Quelle: aus „Erfolgreich im mittelständischen Handel“/Rid-Stiftung

Für den Standort gilt zu klären: Wie ist die Erreichbarkeit? Gibt es wichtige Einfallstraßen, Nadelöhre, die gemieden werden etc.? Auch können geografische Gegebenheiten wie Flüsse, Berge und Landkreisgrenzen, aber auch Bahnlinien oder Autobahnen eine Barriere in den Köpfen der Verbraucher darstellen. Ebenso historische Grenzen wie Kreisgebietsreformen. Gibt es am Standort andere Magnetbetriebe, mit denen eine Übereinstimmung bei der Zielgruppe oder Ergänzungsmöglichkeiten zum Beispiel beim Sortiment besteht, so dass das eigene Unternehmen davon profitieren könnte? Eine wichtige Zielgruppe können auch die Pendler darstellen. Maßgeblich dafür sind größere Arbeitgeber in der Umgebung. Pendler können mitunter schwer über das klassische Werbegebiet erreicht werden. Hier bietet sich vor allem der „digitale Weg“ an. Für „junge Unternehmen“ beziehungsweise nach der ersten Anlaufzeit helfen vor allem nachstehende Informationen und Informanten, um das bevorzugte Werbegebiet einzugrenzen:

- ▶ Auswertung der Umsätze auf Postleitzahlen (PLZ)-Ebene. Wenn Umsatzzuordnungen nicht systematisch erhoben werden, dann helfen Stichproben, die über einen Zeitraum von mindestens zwei, besser vier Wochen erfasst werden – zum Beispiel mit Hilfe von Kundenkarten oder der Abfrage der PLZ an der Kasse
- ▶ von Zeitungsverlagen das genaue Streugebiet erfragen
- ▶ das Marktvolumen für die einzelnen PLZ ermitteln (Verbrauchsausgabe, Einwohner, Kaufkraft)
- ▶ die erzielten Marktanteile sowie das belegte Werbegebiet kartografisch darstellen
- ▶ Streugebiet anpassen
- ▶ nach rund einem Jahr Erfolgskontrolle durchführen und ggf. erneute Anpassung

Wie grenze ich mein Werbegebiet ein ?

## Was gehört in den Werbeplan?

Wenn man weiß, wen man ansprechen will und erreichen kann, geht es um die Werbeziele. Je genauer diese festgelegt werden, desto sicherer ist der Erfolg. Ausgehend von den Werbezielen kann die Umsetzung geplant werden.

- ▶ Hierbei steht die jeweilige Zielgruppe an oberster Stelle.
- ▶ Es folgt die Festlegung der Botschaft – also was oder welches Objekt soll beworben werden: Produkte, Dienstleistungen oder das Unternehmen selbst.
- ▶ Daran anschließen sich die Entscheidungen über den Inhalt der Botschaft – dabei immer den Kundennutzen nach vorn stellen.
- ▶ Die Werbemittel (Zeitungsanzeige, Handzettel, Direktmarketing, Kinospot usw.) hängen maßgeblich von der Zielgruppe ab.
- ▶ Werbeträger – diese Wahl ist eng verknüpft mit dem Werbemittel. Bei einer Anzeige zum Beispiel muss als Werbeträger die passende Zeitschrift ausgewählt werden.
- ▶ Der Zeitpunkt, also das Werbetiming, ist wesentlich für den Erfolg. Das gilt insbesondere für Saisonthemen und -produkte.

Das Budget für die Werbung und die Erfolgskontrolle runden den Werbeplan eines Unternehmens ab.

Es gibt einige Faustformeln dafür, wie viel Geld Händler/innen für die Werbung ausgeben sollten. Die eine orientiert sich prozentual an der Höhe des eigenen Umsatzes. Andere nehmen branchenübliche „Werte“ als Grundlage. Eine weitere Strategie richtet sich nach den verfügbaren Finanzmitteln und die nächste nach dem, was der Wettbewerb tut. Allen gemeinsam ist der Nachteil, dass sie sich auf Daten/Zahlen aus der Vergangenheit beziehen.



Zukunftsorientiert und auf das Unternehmen ausgerichtet ist dagegen die sogenannte „Ziel-Mittel-Methode“.

Diese Methode geht von definierten Werbezielen aus. Im zweiten Schritt werden die benötigten Werbeinstrumente ausgewählt und die Kosten errechnet. Daraus ergibt sich das benötigte Werbebudget. Reichen die vorhandenen Mittel dafür nicht aus, muss die Zielsetzung geändert beziehungsweise nach unten angepasst werden.

## Welche Werbeinstrumente sind richtig?

Vielfältig sind die Möglichkeiten für Einzelhändler/innen mit den Kunden zu kommunizieren. Die Palette reicht von der klassischen Werbung über Verkaufsförderung, Direct Marketing<sup>©</sup>, Public Relations<sup>©</sup> (Öffentlichkeitsarbeit), Sponsoring, persönlicher Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event-Marketing<sup>©</sup> bis zu den Neuen Medien wie Online-Werbung. Noch dominiert die klassische Werbung im Handel. Das beliebteste Instrument ist die Anzeigenwerbung, gefolgt von Mailings und Handzetteln. Plakatwerbung, Radio, Fernsehen, Internet und Kinowerbung folgen erst mit größerem Abstand. Allerdings ist diese Reihenfolge kein absoluter Maßstab mehr.

Vielmehr sollte sich der mittelständische Einzelhandel intensiver mit moderneren Kommunikationswegen und -methoden beschäftigen. So kommen auch immer stärker ausgefallene Werbeideen und -aktionen zum Zuge. Dieses sogenannte „Guerilla-Marketing“<sup>G</sup> sorgt für überdurchschnittlich hohe Aufmerksamkeit, die sich auch in der Presse niederschlagen kann. Allerdings sollten dabei die Grenzen des Gesetzgebers beachtet werden.

Empfehlungen für den mittelständischen Einzelhandel zur Umschichtung des Werbebudgets			23
Kommunikationsinstrument	Budgetanteil (gesamter Werbemarkt Deutschland)	Verbreitung im mittelständischen Einzelhandel	Empfehlung
Klassische Werbung	28,2 %	Primäre Rolle	Umverteilung in Richtung Direktmarketing und neue Medien
Messen und Ausstellungen	15,5 %	Weniger relevant	–
Verkaufsförderung	14,0 %	Stark herstellergetrieben	Aktivere Steuerung im Laden in Richtung Ertragsoptimierung
Event-Marketing	10,5 %	Sporadisch/unterrepräsentiert	Intensive Verzahnung mit Direktmarketing
Public Relations	10,1 %	Selten professionell anzutreffen	Intensivierung
Direktkommunikation	9,1 %	Bedeutung erkannt/steigend	Deutliche Intensivierung/Professionalisierung
Online-Werbung	7,5 %	Einsatz für ökonomische Ziele	Intensivierung/Nutzung für lokale Markenführung
Sponsoring	5,1 %	Sporadisch	Einzelfallbezogene Entscheidung

Quelle: aus „Erfolgreich im mittelständischen Handel“/Rid-Stiftung

Ein Auftritt im Internet sollte auch von kleineren Geschäften als Pflicht betrachtet werden. Denn im Internet suchen die Kunden Einkaufsstätten, die ihre Wünsche erfüllen. Hier prüfen sie deren Öffnungszeiten, Termine und Eventangebote, Anfahrtsempfehlungen, Parkplatzangebote, Warenverfügbarkeiten und Reservierungsmöglichkeiten, um die Ware später im Geschäft abzuholen. Eine eigene Webseite sowie die Präsenz bei regionalen Suchanfragen sind also für stationäre Händler heute eine wichtige Voraussetzung, um wettbewerbsfähig agieren zu können. Gerade kleine und mittelständische Händler können enorm von einem professionellen Internetauftritt profitieren. Nicht zwingend notwendig ist dagegen eine Onlineshop-Lösung. Diese ist in jedem einzelnen Fall zu prüfen und hängt stark von den individuellen Möglichkeiten und der Branche ab.

**Internet: Auf allen Kanälen kommunizieren**

## Wer hilft mir meinen Internetauftritt aufzubauen?

Für den Weg ins Internet gibt es zahlreiche Anbieter, doch nicht alle sind mit den Anforderungen des Handels und der einzelnen Branchen vertraut. Auch Internetauftritte im Do-It-yourself-Verfahren sollten vermieden werden. Denn mangelndes Fachwissen und beschränkte Ressourcen führen oft zu negativen Erfahrungen und ausbleibendem Erfolg. Händler/innen sollten darum Lösungen suchen, die von Kennern und/oder Kollegen – zum Beispiel in der Erfa-Gruppe – empfohlen werden. Guten Rat und in vielen Fällen auch konkrete Unterstützung in Form von individualisierbaren Webkonzepten gibt es zudem bei den meisten Einkaufsverbänden.

Auch professionelle Handelsberatungen sind auf Nachfrage auf Online-Unterstützung vorbereitet. Gerade für kleine und mittelständische Händler haben sie Webseiten-erstellung und Online-Vermarktung als Paketlösungen vorverhandelt, die nicht nur passen, sondern auch für ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis zu haben sind. Die Umsetzung und Einführung im Geschäft erfolgt in diesen Fällen durch professionelle Dienstleister.

So hat zum Beispiel Elaboratum zusammen mit der BBE Handelsberatung drei verschiedene Leistungspakete für Webseitengestaltung und Online-Vermarktung konzipiert und in einem mehrstufigen Prozess eine Partneragentur ausgewählt. Die Angebote sind nach dem Bausteinprinzip aufgebaut und sind vom Leistungsumfang auf die Anforderungen kleiner mittelständischer Händler ausgerichtet.



Weitere Informationen dazu auf [www.elaboratum.de](http://www.elaboratum.de)



## Sind soziale Netzwerke und regionale Portale wichtig?

Vor allem für kleinere stationäre Händler ist es wichtig, in der Region sichtbar zu sein, also gefunden zu werden. Für dieses Werbeziel bietet sich das regionale Online-Marketing an. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen:

- ▶ Einträge in Branchenverzeichnissen, Google Places oder Anzeigen auf regionalen (Stadt-) Portalen. Wichtig ist, dass jeder Eintrag vollständig und am besten mit Beschreibung und Fotos versehen ist. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit bei der Google-Suche eine gute Platzierung zu bekommen.

Auch die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ist unter dem Gesichtspunkt der Werbewirkung zu betrachten. Regionale Suchanzeigen über AdWords – entweder Suchbegriff mit lokalem Bezug oder Eingrenzung der Region über AdWords.

Die Beteiligung an Social Media – wie zum Beispiel Facebook – sollte gut überlegt sein. Denn im Gegensatz zur gängigen Meinung, dass es sich bei diesen Kanälen um kostenloses Marketing handelt, muss der nicht zu unterschätzende Ressourcenaufwand einkalkuliert werden. Darüber hinaus haben Facebook-Seiten nur dann wirklichen Nutzen, wenn genug Masse an Kunden vorhanden ist und außerdem diese Seiten permanent gepflegt sprich aktualisiert werden. Dann allerdings kann dieses Medium ein effektiver Kommunikations- und Servicekanal sein.

Experten sehen den Handel an einem Wendepunkt: Die Konsumenten lassen die Grenzen zwischen Online und Offline verschwimmen, denn sie wollen die Vorzüge von beiden Modellen nutzen. In Zukunft werden die Einkaufskanäle sogar so eng verschmelzen, dass die Kunden gar nicht mehr merken werden, ob sie gerade offline, online oder mobil einkaufen. Schließlich können Kunden schon heute Produkte im Laden mobil kaufen und bezahlen oder im Internet bestellen und in der Filiale abholen. Parallel werden sich für die Verbraucher mit dem **Omnichannel**<sup>®</sup>-Handel völlig neue Einkaufserlebnisse eröffnen.

Für die Ebay-Studie „Die Zukunft des Handels“ wurden Konsumenten zu ihren Wünschen befragt. Daraus leiteten die Experten in der Studie ein A bis Z der langfristigen Trends rund um das Ein- und Verkaufen ab. Darunter:

Wird sich das Konsumentenverhalten ändern?

- ▶ **Augmented Reality**<sup>®</sup> wird die Realität um virtuelle Informationen erweitern. So können Verbraucher Produkte scannen, um Informationen über Inhaltsstoffe zu erhalten oder Kleidung virtuell mit dem Smartphone anprobieren. Auch Stoffe sollen eines Tages haptisch auf dem Mobiltelefon fühlbar sein.
- ▶ Bargeld verliert weiter an Bedeutung, Zahlung mit EC- oder Kreditkarte sowie Online-Zahlungsdienstleister wie Paypal nehmen weiter zu. Verbraucher sehen die Zukunft in der kontaktlosen Bezahlung.
- ▶ Digitalgüter wie Bücher, Filme und Musik wachsen weiter. Besonders Jugendliche zahlen gerne für digitale Inhalte.
- ▶ Geschäfte verändern sich grundsätzlich. Die Hälfte der befragten Verbraucher kann sich vorstellen, dass Ladengeschäfte Showrooms ähneln, in denen Produkte getestet sowie an- oder ausprobiert werden und nach Hause bestellt werden können.
- ▶ Noch einen Schritt weiter geht die Entwicklung der individuellen Produkte – Stichwort **Augmented Identity**: Bald geht es nicht mehr nur um persönliche T-Shirts oder selbst zusammengestellte Tees, Müslis usw. Bereits wird an Medizinprodukten gearbeitet, die auf die Gene eines Individuums abgestimmt sind.
- ▶ Auch der Bedarf nach individuellen Einkaufserlebnissen steigt weiter. Daraus leitet sich der Trend des sogenannten **„Curated Shopping“**<sup>®</sup> ab. Dabei helfen Händler/innen als Kuratoren den Kunden/innen durch das unendlich groß erscheinende Angebot. Außerdem wünschen sich die Konsumenten, dass das Personal in den Geschäften noch serviceorientierter wird, noch besser beraten kann und noch mehr über die angebotenen Produkte weiß.
- ▶ Generell wächst bei den Konsumenten der Wunsch nach Übersichtlichkeit. Dazu zählt unter anderem auch ein übersichtlicher Online-Auftritt, der es möglich macht, eine Wunschliste zu erstellen und Produkte für einen späteren Kauf zu speichern.

Die Ebay-Studie ist eine von vielen, die mit Befragungen von Konsumenten/innen, Experten/innen und Händler/innen einen Blick in die Zukunft des Handels werfen wollen, um Sicherheit für die eigene Planung zu bekommen. Aber welche Strophe dieser Zukunftsmusik wirklich und von wem gesungen werden wird, das muss sich noch erweisen. Wichtig ist, die Diskussion um die Zukunft und Chancen des Handels zu verfolgen und dabei im engen Kontakt mit den eigenen Kunden deren konkrete Wünsche zu kennen, um diese umsetzen zu können.

## 4.9 Mitarbeiter

Den Mitarbeitern/innen im Verkauf kommt im Fachhandel eine extrem hohe Bedeutung zu. Denn sie sind die Brücke zum Kunden, sie können Kunden binden und im schlechtesten Fall auch abschrecken. Die Qualität eines Beratungsgesprächs entscheidet wesentlich darüber, ob ein Kunde kauft. Qualität im Sinne von Fachwissen und Sortimentskompetenz ebenso wie für die menschliche Dimension also die sogenannte Sozialkompetenz.

Trotzdem wird gerade im mittelständischen Fachhandel bei der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen gespart. Meist werden nur sehr niedrige Schulungsbudgets eingeplant. Dabei sollten rund 1,5 Prozent vom Bruttoumsatz in die Mitarbeiter/innen investiert werden. Immerhin repräsentieren sie das Unternehmen. Im Alltag aber werden oft nur (kostenlose) Produktschulungen durchgeführt.

Ein systematischer Plan, der auf die Know-how-Lücken der Mitarbeiter/innen und die Notwendigkeiten des eigenen Sortiments oder der eigenen Geschäftsphilosophie zugeschnitten ist, fehlt dagegen. Ganz zu schweigen von nachhaltigen Konzepten, die Weiterbildung über einen längeren Zeitraum aufbauen. Dabei schaffen es gute Verkäufer/innen, über den reinen Bedarf hinaus zu verkaufen, indem sie bei den Kunden den Wunsch nach zusätzlichen oder höherwertigen Produkte wecken. Jeder kennt das zum Beispiel aus dem Modehandel, wenn die Suche nach einem einzigen Kleidungsstück in den Kauf eines gesamten Outfits mündet und die Käufer sich anschließend über die gute Styling-Beratung freuen.

Für dieses hohe Ziel muss das Warenangebot ebenso vorhanden sein, wie die Verkäufer/innen in der Lage sein müssen, auf ihre Kunden/innen einzugehen. Darin liegt auch der Schlüssel, um sich gegenüber Internetwettbewerbern zu behaupten. Menschliche Nähe, persönliche Beratung und der Spaß am (Aus)Probieren sind die Chance für stationäre Handelskonzepte, um sich zu profilieren. Mit dem Vermerk „Kunden, die diesen Artikel gewählt haben, kauften auch...“ wird im Internet versucht, diesen Vorsprung einzuholen. Vor allem die Mitarbeiter/innen im Handel können jedoch dafür sorgen, dass der Abstand der beiden Beratungswelten nicht geringer wird.



### Die zentralen Aufgabengebiete im Einzelhandel

24

- ▶ Mit unterschiedlichen Warensortimenten arbeiten
- ▶ Kunden beraten und Waren verkaufen
- ▶ Kassieren und Abrechnen
- ▶ Bei der Sortimentsgestaltung mitwirken
- ▶ Warenbeschaffung und Einkauf durchführen
- ▶ Bei Lagerhaltung und Versand mitwirken
- ▶ Verkaufsvor- und nachbereitende Tätigkeiten durchführen
- ▶ Verkaufsförderung und Werbung durchführen
- ▶ Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten ausführen

Die Mitarbeiter sind also das wertvollste Gut und ausschlaggebend mitverantwortlich für den Unternehmenserfolg. Dementsprechend ist es auch von großer Bedeutung, das Personalmanagement professionell zu gestalten. Dies startet schon bei der Suche nach den richtigen Mitarbeitern. Grundlage dafür ist eine strategische Positionierung durch Unternehmenswerte. Die richtigen Mitarbeiter motiviert zu halten und weiter zu entwickeln sind die kontinuierlichen Herausforderungen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Beim Thema Mensch gibt es nicht die eine Lösung, die für alle passt. Bei der Suche nach den passenden Mitarbeiter/innen und deren Steuerung können Checklisten helfen.

## **Personal professionell managen**

So sind die Anforderungen, die an Einzelhandelskaufmänner und -frauen gestellt werden, breit gefächert. Eine Übersicht über die zentralen Aufgabengebiete hilft bei der Erstellung des Anforderungsprofils an das eigene Team.

Was müssen Mitarbeiter/innen können? 

Filialleitung im Einzelhandel ist ein sehr verantwortungsvoller Posten. Nicht nur große Ketten, sondern auch inhabergeführte Fachgeschäfte filialisieren in ihrer näheren oder weiteren Umgebung, brauchen dafür Führungspersonal. Der Grad der Verantwortung, die dafür übertragen wird, hängt von der Struktur des Unternehmens ab. Ist zum Beispiel eine Filiale das Spiegelbild des Hauptgeschäftes oder werden andere Segmente beziehungsweise Zielgruppen angesprochen? Was wird zentral, was je Geschäft gesteuert?

So kann es sein, dass die Filialleitung für sämtliche Abteilungen verantwortlich ist. Da es sich bei der Position Filialleiter/in im Einzelhandel um eine Führungsposition handelt, werden bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften vorausgesetzt. So sollten diese Mitarbeiter/innen Vorbildfunktion erfüllen. Sie müssen ziel- und ergebnisorientiert sein sowie Fachkompetenz besitzen.

Weitere Eigenschaften, die nötig sind: Loyalität, Flexibilität, Disziplin, Kommunikationsstärke und Teamfähigkeit. Als Führungsposition stehen außerdem Gespräche mit Mitarbeitern/innen auf der Tagesordnung; insbesondere Mitarbeitergespräche, bei denen Ziele und Aufgaben definiert werden. Aber auch Stellenanzeigen/Stellenausschreibungen, die Auswahl neuer Mitarbeiter/innen können ebenso zum Aufgabenbereich gehören wie auch Kündigungsgespräche. Je nach Struktur des Unternehmens obliegt die Personaleinsatzplanung ebenfalls der Filialleitung.

Das Marketing zählt fast immer zu Aufgabengebiet der Filialleitung. So müssen auch Filialleiter/innen ihre Filiale immer wieder aus dem Blickwinkel des Kunden betrachten, um Schwachstellen schnell erkennen und beseitigen zu können sowie notwendige Werbemaßnahmen am Standort und im Umkreis zu definieren.

## **Aufgaben der Filialleitung im Einzelhandel**

Wer Mitarbeiter/innen sucht, muss zunächst wissen, welches Wissen/Know-how, welche Fähigkeiten und welche Ausbildungen man erwartet. Klarheit und Sicherheit verschafft da eine Stellenbeschreibung. Sie hilft bei der Formulierung der späteren Stellenausschreibung ebenso wie bei der Auswahl der Bewerber, weil Stellenanforderungen und Qualifikationen der Bewerber leicht verglichen werden können. Außerdem erleichtert sie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und gibt Ansatzpunkt für die Beurteilung der Mitarbeiter.

## **Stellenbeschreibung schafft Sicherheit**

Wie finde ich qualifizierte Mitarbeiter? 

Auch Mitarbeiter/innen profitieren von einer klaren Stellenbeschreibung. Sie wissen was zu tun ist, kennen die eigenen Aufgaben und die Kompetenzen der Kollegen/innen. Darum sollten Stellenbeschreibungen immer wieder darauf hin kontrolliert werden, ob sie noch der betrieblichen Wirklichkeit entsprechen. Ist dies nicht mehr der Fall, zum Beispiel durch Einführung anderer Organisationsstrukturen oder Änderungen in der Aufgabenstellung, müssen sie an die Situation angepasst werden. Um alle wichtigen Inhalte für eine Stellenbeschreibung zu erfassen, müssen die Rollen definiert werden, die Mitarbeiter/innen erfüllen sollen.

► Die Rollendefinition

Zum Beispiel Verkäufer, Senior-Verkäufer, Verkaufsberater, Teamleiter, Abteilungsleiter, Aushilfskraft im Verkauf, Spezialberater usw.

► Die Kompetenzen für jede Rolle

Persönliche Kompetenzen (zum Beispiel Kontaktfreude, Eingehen auf Kunden, Informieren und Erklären, Überzeugen und Abschließen, souveräner Umgang mit schwierigen Kunden, Unterstützung von Kollegen, persönliche Flexibilität usw.)

► Fachkompetenzen

Methodenkompetenzen (zum Beispiel Verhandlungstechnik, Verkaufstechnik, Laufanalyse usw.)

Was steht in der Stellenbeschreibung? 

Daraus leitet sich die Stellenbeschreibung für den Kaufmann/die Kauffrau im Einzelhandel ab. Eine für den Einzelhandel geeignete Gestaltung einer Stellenbeschreibung umfasst dabei die folgenden Punkte:



### Wichtige Punkte für die Stellenbeschreibung

25

- Organisatorische Merkmale
- Stellenanforderungen
- Ziele der Stelle
- Funktionen
- Persönlichkeitsmerkmale
- Soziale Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenz
- Beratungskompetenz
- Fach- und Methodenkompetenz
- Unternehmerische und unternehmensspezifische Kompetenz
- Führungs- und Managementkompetenz

Stellenbeschreibungen schaffen als interne Unterlage Klarheit für alle Beteiligten. Sie sind aber auch die Grundlage für Stellenausschreibungen, mit denen geeignete Bewerber gesucht werden.

Wie formuliere ich eine Stellenausschreibung? 



**Wir suchen einen**

## Verkaufsberater (m/w) in der Schmuckbranche

### Ihre Aufgaben

- Verkauf von hochwertigem Schmuck aus unserer aktuellen Charlotte-Kollektion
- Warenannahme, -präsentation und -pflege
- Beratung und Betreuung unserer anspruchsvollen Kunden
- Umsetzung unserer Firmen Corporate Identity am POS
- Unterstützung und Mitarbeit bei Projektaufgaben z. B. Events
- Umgang mit dem Warenwirtschaftssystem
- Administrative Tätigkeiten

### Ihre Qualifikationen

- Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung im Einzelhandel
- Goldschmiedewissen oder Kenntnisse in der Schmuck-/Luxusgüterbranche
- Berufserfahrung im erklärungsbedürftigen Einzelhandel
- Sehr gute Deutsch- und gute Englischkenntnisse setzen wir voraus
- Versierter Umgang mit MS-Office

### Persönliche Kompetenzen

- Hervorragende kommunikative Fähigkeiten auf allen Ebenen
- Freude und Souveränität im Verkauf
- Ausgeprägte Team- und Serviceorientierung, Integrität und Diskretion
- Verantwortungsbewusstsein, Organisationstalent und Eigeninitiative
- Den unbedingten Willen zum Erfolg und Ergebnisorientierung
- Gepflegtes Auftreten mit sehr guten Umgangsformen

Fragen des Urlaubs und damit verbundene Ansprüche bereiten in Betrieben oftmals Schwierigkeiten, da die rechtliche Seite in vielen Fällen nicht (ausreichend) bekannt ist. Ob zum Beispiel ein Unternehmen grundsätzlich an tarifvertragliche Vorschriften gebunden ist, hängt davon ab, ob die Geltung des Tarifvertrages einzelvertraglich vereinbart wurde oder der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin Mitglied der Gewerkschaft ist und der Arbeitgeber zum Beispiel gegenüber dem HBE nicht den „Ausschluss der Tarifbindung“ erklärt hat (vgl. dazu das HBE Praxiswissen „Tarifbindung“). Unter Umständen können trotz erklärten Ausschluss der Tarifbindung auf bereits bestehende Arbeitsverhältnisse die „alten“ Tarifverträge noch für einen erheblichen Zeitraum nachwirken.

Kommen die Tarifverträge nicht zur Anwendung, ergibt sich der Urlaubsanspruch aus dem Arbeitsvertrag. Im übrigen gelten die Regelungen des Bundesurlaubsgesetzes. Danach haben alle Beschäftigten Anspruch auf (bezahlten) Urlaub. Auch geringfügig Beschäftigte sind „normale“ Teilzeit-Arbeitnehmer, die – ebenso wie sozialversicherungspflichtig Beschäftigte Vollzeit- oder Teilzeitkräfte – einen Urlaubsanspruch haben.

### Gesetzliche Urlaubsregelungen

Was ist bei der Urlaubsregelung zu beachten? 

Das Entstehen eines Urlaubsanspruchs ist lediglich vom Bestand des Arbeitsverhältnisses und nicht von der Erbringung oder dem Umfang einer Arbeitsleistung abhängig. Und sogar bei Langzeiterkrankung entsteht ein Anspruch auf Urlaub.

► Tariflicher Urlaub in Werktagen:

Werktage sind alle Kalendertage, die nicht Sonn- und gesetzliche Feiertage sind. Eine Woche (ohne Feiertage) hat 6 Werktage. Der tarifliche Urlaubsanspruch für alle Arbeitnehmer beträgt 36 Werktage (max. 6 Wochen) im Jahr.

Der gesetzliche Mindesturlaub beträgt mindestens 24 Werktage (= 4 Wochen) im Kalenderjahr. Der gesetzliche Mindesturlaub kann auch nicht vertraglich ausgeschlossen oder reduziert werden.

► Tariflicher Urlaub in Arbeitstagen:

Arbeitet der Beschäftigte weniger als 6 Werktage in der Woche, so kann der in Werktagen ausgedrückte Urlaubsanspruch in einen arbeitstäglichen Urlaubsanspruch umgerechnet werden. Dazu ist der Anspruch in Werktagen (WT) zur Anzahl der wöchentlichen Arbeitstage (AT) ins Verhältnis zu setzen. Dies erfolgt nach folgender Formel:  $\text{Urlaubsanspruch WT: } 6 \text{ WT} \times \text{individuelle AT/Woche} = \text{Urlaub AT}$

Beispiel

Ein Arbeitnehmer, der (zum Beispiel) einen Urlaubsanspruch von 36 Werktagen (WT) hat, ist regelmäßig an drei Tagen in der Woche beschäftigt. Der Urlaub kann wie folgt in Arbeitstage (AT) umgerechnet werden:

$$36 \text{ WT: } 6 \text{ WT} \times 3 \text{ AT} = 18 \text{ AT Jahresurlaub}$$



Wenn die Anzahl der Wochen-Arbeitstage verschieden, aber nach einem rotierenden System festgelegt ist, muss bei der Umrechnung auf den größeren Zeitraum abgestellt werden. Also beispielsweise auf 14 Tage, einen Monat oder gar das Kalenderjahr.

Was ist bei der Umrechnung von Werk- in Arbeitstage zu beachten? 

Durch die Umrechnung des Urlaubs von Werktagen in Arbeitstage wird der Freistellungsanspruch weder länger noch kürzer. Die Umrechnung in Arbeitstage ist allerdings nur bei fest vereinbarter beziehungsweise gleich bleibender Zahl der Wochenarbeitstage möglich.

Sollte durch die Umrechnung von WT in AT Bruchteilstage entstehen, müssen/dürfen diese nicht auf- oder abgerundet werden. Wer 27,89 Arbeitstage Urlaub hat, erhält für den 28. Urlaubstag nicht die Vergütung (Zeitgutschrift) eines vollen Arbeitstages, sondern nur 89/100 (siehe Urlaubsabgeltung).

Bei der Urlaubsvereinbarung im Arbeitsvertrag ist unbedingt auf eine unmissverständliche Bezeichnung zu achten: Zum Beispiel „30 AT (5-Tage-Woche)“ bedeutet 6 Wochen. „30 WT“ bedeutet 5 Wochen.

Wird einem Teil der Arbeitnehmer mit festen Arbeitstagen der Urlaub in Werktagen erteilt, anderen Mitarbeitern des Betriebes aber in Arbeitstagen, so führt dies regelmäßig zu Problemen. Darum sollten alle Mitarbeiter/innen die gleiche Berechnungsgrundlage haben, die auch schriftlich im Arbeitsvertrag eindeutig vereinbart wird.

Für die Berechnung der Urlaubsdauer ist unerheblich, ob der/die Beschäftigte an einzelnen Arbeitstagen unterschiedlich lange arbeitet. Einen Stunden- oder Minutenurlaub gibt es deshalb nicht. Manteltarifvertrag und Gesetz gehen von (ganzen) Urlaubstagen aus.

Bei Ein- oder Austritt während des Kalenderjahres erhält der/die Beschäftigte einen anteiligen Urlaubsanspruch für volle Monate (nicht Kalendermonate).



Weitere Informationen auf [www.hv-bayern.de](http://www.hv-bayern.de) (HBE Praxiswissen „Urlaub“)



Wie hoch ist der Urlaubsanspruch bei Ein- oder Austritt im Laufe eines Jahres?

Der gesetzliche Urlaub beträgt 24 Werktage (= 4 Wochen). Hiervon kann nicht zum Nachteil des Arbeitnehmers abgewichen werden. Eine Umrechnung in Arbeitstage ist auch hier nach folgender Formel möglich:

Wie ist gesetzlicher Urlaub geregelt?

$24 : 6 \times \text{Anzahl der tatsächlichen Arbeitstage pro Woche} = \text{Urlaub in Arbeitstagen}$

Scheidet ein Arbeitnehmer in der ersten Hälfte des Kalenderjahres aus, besteht für jeden vollen Monat des Bestehens des Arbeitsverhältnisses der Anspruch auf 1/12 des Jahresurlaubs. Dies gilt ebenso, wenn ein Arbeitnehmer insgesamt vor Ablauf von 6 Monaten Dauer des Arbeitsverhältnisses ausscheidet.

Wird ein Arbeitsverhältnis jedoch erst in der zweiten Kalenderjahreshälfte beendet (also ab dem 1. Juli eines Kalenderjahres) entsteht der volle Jahresurlaubsanspruch von 24 Kalenderwerktagen.

Ebenso entsteht der volle Urlaubsanspruch, wenn ein Arbeitnehmer mehr als 6 Monate im Kalenderjahr beschäftigt ist.

#### ► Jugendliche

Der Urlaubsanspruch für Auszubildende beträgt gemäß § 12 Nr. 1 MTV ebenso 36 Werktage im Kalenderjahr.

Berufsschülerinnen und -schülern soll der Urlaub in der Zeit der Berufsschulferien gegeben werden. Soweit er nicht in den Berufsschulferien gegeben wird, ist für jeden Berufsschultag, an dem die Berufsschule während des Urlaubs besucht wird, ein weiterer Urlaubstag zu gewähren.

Wie viel Urlaub erhalten besondere Beschäftigte?

Der gesetzliche Mindesturlaub beträgt (soweit der Tarifvertrag nicht zu Anwendung kommt und vertraglich nichts Höheres vereinbart ist) im Jahr

- mindestens 30 Werktage, wenn der Jugendliche zu Beginn des Kalenderjahres noch nicht 16 Jahre alt ist,
- mindestens 27 Werktage, wenn der Jugendliche zu Beginn des Kalenderjahres noch nicht 17 Jahre alt ist,
- mindestens 25 Werktage, wenn der Jugendliche zu Beginn des Kalenderjahres noch nicht 18 Jahre alt ist.

#### ► Schwerbehinderte

Schwerbehinderte haben einen tarifvertraglichen Anspruch auf einen bezahlten zusätzlichen Urlaub von 6 Arbeitstagen im Urlaubsjahr; als Arbeitstage gelten alle Tage, an denen im Betrieb regelmäßig gearbeitet wird (§ 12 Ziff. 3 MTV).

Kommt lediglich das Gesetz zur Anwendung, so haben Schwerbehinderte gemäß § 125 SGB IX Anspruch auf einen bezahlten zusätzlichen Urlaub von 5 Arbeitstagen im Urlaubsjahr. Verteilt sich allerdings die regelmäßige Arbeitszeit auf mehr oder weniger als 5 Arbeitstage in der Woche, so erhöht oder vermindert sich der Zusatzurlaub entsprechend.

### ► Mütter

Bei dieser Personengruppe ist zu beachten, dass auch für die Zeiten der Schutzfristen vor und nach der Geburt ein Urlaubsanspruch besteht. Gleiches gilt für die Dauer der Elternzeit. Wird allerdings Elternzeit in Anspruch genommen, so kann der Urlaub für diese Zeiten für jeden vollen Kalendermonat um ein Zwölftel gekürzt werden. Der Arbeitgeber muss diese Kürzung gegenüber der Arbeitnehmerin/dem Arbeitnehmer erklären.

### Wie wird die Urlaubszeit festgelegt?

Der Arbeitgeber hat grundsätzlich das Recht, den Urlaub festzulegen. Dabei sind jedoch die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers zu berücksichtigen. Dringende betriebliche Belange (unzumutbare Engpässe zum Beispiel bei Saisonschlussverkäufen, Inventur) haben Vorrang. Außerdem besteht der Anspruch auf den vollen Jahresurlaub erst nach Ablauf einer Wartezeit von sechs Monaten.

Über Urlaubswünsche mehrerer Arbeitnehmer für den gleichen Zeitraum entscheiden die Arbeitgeber unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte (zum Beispiel Dauer der Betriebszugehörigkeit, schulpflichtige Kinder).

Es empfiehlt sich, zu Jahresanfang eine Urlaubsliste auszulegen. Die Eintragung des Urlaubswunsches durch die Arbeitnehmer stellt allerdings noch keine Bewilligung für diesen Zeitraum dar. Diese erfolgt in angemessener Zeit durch den Arbeitgeber im Rahmen seines Direktionsrechts. In einem (damit nicht zu verwechselnden) Urlaubsplan können allgemeine Urlaubsgrundsätze zum Beispiel über die Kriterien, nach denen die Wünsche der Arbeitnehmer berücksichtigt werden, aufgestellt werden.

Gemäß § 11 Ziffer 9 Abs. 1 Satz 2 MTV ist ein Urlaubsplan unter Berücksichtigung der Erfordernisse des Betriebes und der Wünsche der Arbeitnehmer unter Mitbestimmung des Betriebsrates, soweit vorhanden, frühzeitig festzulegen.

Die Betriebsferien beinhalten, dass die allgemeinen Grundsätze für den Erholungsurlaub so festgelegt werden, dass alle Arbeitnehmer oder einzelne Gruppen den Urlaub zum gleichen Zeitabschnitt nehmen. Auch hier sind eventuelle betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmungsrechte zu beachten.

### Ist Urlaubsanspruch im Folgejahr noch gültig?

Urlaubsjahr ist das Kalenderjahr. Deshalb muss der Urlaub im laufenden Kalenderjahr gewährt und genommen werden. Verlangt der Arbeitnehmer keinen Urlaub im Kalenderjahr, so verfällt dieser am Jahresende ersatzlos. Eine Übertragung des Urlaubs auf das nächste Kalenderjahr ist nur statthaft, wenn dringende betriebliche oder persönliche Gründe des Arbeitnehmers dies rechtfertigen. Liegen derartige Gründe vor, so wird der Urlaub übertragen. In diesem Fall muss der Urlaub allerdings in den ersten drei Monaten des folgenden Kalenderjahres gewährt und genommen werden. Mit Ablauf des 31. März des Folgejahres verfällt der Urlaub des vorangegangenen Jahres spätestens.

Betrieblich wird allerdings häufig (in zulässiger Weise) ein längerer Übertragungszeitraum gewährt. In der Praxis führt dies aber oftmals zu Problemen, wenn große Urlaubsguthaben aufgespart werden. Deshalb sollte darauf geachtet werden, dass der Urlaub möglichst im Kalenderjahr genommen und die Gründe für eine zulässige Übertragung ins Folgejahr sowie der maximale Übertragungszeitraum klar gestellt sind.

Konnte ein Arbeitnehmer jedoch aufgrund lang andauernder Arbeitsunfähigkeit seinen Jahresurlaub nicht nehmen, so verfällt dieser Urlaubsanspruch – jedenfalls in Höhe des gesetzlichen Mindesturlaubs – nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts nicht mehr am 31. März des Folgejahres (BAG 24.03.2009, Az.: 9 AZR 983/07).

Allerdings entschied das Bundesarbeitsgericht zwischenzeitlich, dass Urlaub auch im Falle fortdauernder Arbeitsunfähigkeit spätestens 15 Monate nach Ablauf des Bezugszeitraums verfällt, das heißt, Urlaub aus 2011 verfällt am 31. März 2013 (BAG, Urteil vom 7. August 2012, 9 AZR 353/10).

Erkrankt ein Arbeitnehmer/eine Arbeitnehmerin vor Urlaubsantritt, so kann er/sie eine Neufestsetzung des Urlaubs (zeitliche Lage) verlangen. Zu einem eigenmächtigen Urlaubsantritt oder einer eigenmächtigen Verlängerung des gewährten Urlaubs um die vorhandenen Krankheitstage ist der Arbeitnehmer nicht berechtigt. Dies kann eine (fristlose) Kündigung rechtfertigen.

Tritt die Arbeitsunfähigkeit während des Urlaubs ein, so werden die (grundsätzlich durch ärztliche Bescheinigung nachzuweisenden) Krankheitstage nicht auf den Urlaub angerechnet.

Seit 1. Januar 1999 dürfen Maßnahmen der medizinischen Vorsorge oder Rehabilitation nicht mehr auf den Urlaub angerechnet werden, soweit ein Anspruch auf Fortzahlung des Arbeitsentgelts nach den gesetzlichen Vorschriften über die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall besteht (§ 10 BUrlG). Allerdings kann von dieser gesetzlichen Bestimmung durch Tarifvertrag abgewichen werden (§ 13 Abs. I Satz 1 BUrlG). Eine entsprechende Anrechnungsmöglichkeit beinhaltet § 11 Ziffer 5 MTV. Eine Anrechnung setzt voraus, dass

- ▶ während der Maßnahme der medizinischen Vorsorge oder Rehabilitation keine Arbeitsunfähigkeit besteht und
- ▶ diese nicht im Anschluss an eine Krankenhausbehandlung beziehungsweise vergleichbare ambulante Behandlung medizinisch notwendig ist.

Eine Anrechnung gemäß § 11 Ziffer 5 MTV kann deshalb nur unter den weiteren Voraussetzungen erfolgen, dass

- ▶ die Geltung des Tarifvertrages (zumindest insoweit) vereinbart wurde, oder
- ▶ beide Tarifvertragsparteien (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) tarifgebunden sind (durch entsprechende HBE-Mitgliedschaft beziehungsweise der Gewerkschaft ver.di).

In diesem Falle werden von je 5 Arbeitstagen medizinischer Reha-Maßnahme der jeweils erste Tag als Urlaubstag auf den Urlaub angerechnet, maximal jedoch 3 Tage pro Urlaubsjahr (= Kalenderjahr).

Während des Urlaubs ist den Arbeitnehmern/innen jede Erwerbstätigkeit verboten, die dem Urlaubszweck widerspricht (zum Beispiel Aushilfstätigkeit in einem fremden Betrieb). Dazu zählen im übrigen auch selbständige, freiberufliche oder gewerbliche Tätigkeiten gegen Entgelt. Tätigkeiten im eigenen Haushalt oder Garten, Gefälligkeitsarbeiten (auch solche gegen geringes Entgelt) fallen regelmäßig nicht unter das Verbot. Verstößt ein Arbeitnehmer gegen das Verbot der Erwerbstätigkeit im Urlaub, so stehen dem Arbeitgeber folgende Rechte zu:

- ▶ Unterlassung der verbotenen Tätigkeit
- ▶ Schadensersatz (wird in der Regel nicht gegeben sein, da ein konkret darzulegender Schaden kaum feststellbar sein wird)
- ▶ Kündigung nach vorheriger Abmahnung.

Der Arbeitnehmer kann den vertragswidrig verbrachten Urlaub nicht noch einmal verlangen.

Was passiert mit dem Urlaub im Krankheitsfall ?

Dürfen Mitarbeiter im Urlaub arbeiten ?

Kann nicht genommener Urlaub abgegolten werden? 

Kann der Urlaub wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ganz oder teilweise nicht mehr gewährt werden, so ist er abzugelten. Nur für diesen Fall sehen MTV und Gesetz eine Abgeltung vor. Eine Abgeltung des tariflichen Urlaubs erfolgt nicht, wenn das Arbeitsverhältnis durch fristlose Kündigung wegen grob treuwidrigen Verhaltens (Diebstahl, Unterschlagung, Untreue, vgl. § 11 Ziffer 10 MTV) beendet wird. Der gesetzliche Urlaubsanspruch ist aber auch in diesem Fall abzugelten.

Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach oder wegen einer Langzeiterkrankung ist der Urlaubsabgeltungsanspruch der Höhe nach inzwischen begrenzt worden.

Im laufenden Arbeitsverhältnis besteht kein Anspruch auf Abgeltung (Auszahlung) eines Urlaubsanspruchs. Selbst eine einvernehmliche Auszahlung des Urlaubs ist problematisch, da sie ein Verzicht des Arbeitnehmers auf einen unverzichtbaren tariflichen Anspruch darstellt. Das Risiko des Arbeitgebers besteht darin, dass der Arbeitnehmer nach erfolgter Auszahlung doch noch die Gewährung des Urlaubs verlangen kann.

Kann Urlaubsanspruch verfallen? 

Nach aktueller Auffassung des LAG Berlin-Brandenburg müssen Arbeitgeber den Urlaubsanspruch von sich aus erfüllen (Urteil vom 12. Juni 2014, 21 Sa 221/14). Kommen sie dieser Verpflichtung nicht nach und verfällt der Urlaubsanspruch, hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf Schadensersatz in Form eines Ersatzurlaubs beziehungsweise bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses in Form einer finanziellen Abgeltung.

Wie hoch ist das Urlaubsgeld? 

Arbeitnehmer haben Anspruch auf einen bezahlten Urlaub. Die Vergütung während dieses Urlaubs (Urlaubsentgelt) entspricht in der Regel dem durchschnittlichen Verdienst. Gemäß § 11 Ziffer 11 MTV ist auf den durchschnittlichen Verdienst der letzten 12 voll abgerechneten Monate vor Antritt des Urlaubs abzustellen. Bei kürzerer Betriebszugehörigkeit wird deren Dauer zugrunde gelegt.

Zum Arbeitsverdienst rechnen nicht: Gratifikationen, Jubiläumsgelder, Jahrestantien, Urlaubsgeld und sonstige einmalige Sonderzuwendungen.

Nach den gesetzlichen Bestimmungen (§ 11 Bundesurlaubsgesetz) gilt abweichend folgendes: Danach bemisst sich das Urlaubsentgelt nach dem durchschnittlichen Arbeitsverdienst, den der Arbeitnehmer in den letzten 13 Wochen vor Beginn des Urlaubs erhalten hat, mit Ausnahme der in diesem Zeitraum bezahlten Überstundenvergütung.

Kommt die tarifliche Regelung zur Anwendung, dann beträgt das Urlaubsgeld 50 Prozent des jeweiligen Endgehaltes der Beschäftigungsgruppe II, Ortsklasse I, des am 1. Januar des jeweiligen Kalenderjahres geltenden Gehaltstarifvertrages für Angestellte. Dieses Urlaubsgeld ist einheitlich für alle Ortsklassen und Beschäftigungsgruppen, unabhängig vom jeweiligen individuellen Entgelt. Selbstverständlich ist der Arbeitgeber berechtigt, übertarifliche Zahlungen zu leisten.

Auszubildende und diesen Gleichzustellende (zum Beispiel Praktikanten) erhalten zwei Drittel des Urlaubsgeldes der Arbeitnehmer.

Teilzeitbeschäftigte erhalten ein anteiliges Urlaubsgeld im Verhältnis ihrer persönlichen Wochenarbeitszeit zur tariflichen Wochenarbeitszeit von 37,5 Stunden. Dabei wird die Arbeitszeit nach der durchschnittlichen Arbeitszeit der letzten 12 Monate vor Auszahlung des Urlaubsgeldes berechnet. Bei kürzerer Betriebszugehörigkeit wird deren Dauer zugrunde gelegt.

Der Arbeitgeber kann für das Urlaubsgeld einen festen Auszahlungszeitpunkt festlegen. Der Anspruch auf Urlaubsgeld aber wird erst fällig, wenn ein Arbeitnehmer mindestens die Hälfte des ihm tariflich zustehenden Urlaubs in Anspruch genommen hat.

Nimmt ein Arbeitnehmer seinen/eine Arbeitnehmerin ihren Jahresurlaub erst im Dezember, kann er/sie das Urlaubsgeld nicht vorher verlangen. Nimmt ein/e Arbeitnehmer/in allerdings mindestens die Hälfte des ihm/ihr zustehenden tariflichen Jahresurlaubes bereits vor dem vom Arbeitgeber gewählten Auszahlungszeitpunkt, so steht ihm/ihr auch vorher das Urlaubsgeld zu. Der Fälligkeitstermin für das Urlaubsgeld kann auch im Arbeitsvertrag festgelegt werden.

Das tarifliche Urlaubsgeld ist anteilig entsprechend dem Urlaubsanspruch zu gewähren. Besteht kein Urlaubsanspruch, etwa weil dieser verfallen ist, so besteht auch kein Anspruch auf tarifliches Urlaubsgeld.

Im Urlaubsjahr eintretende oder ausscheidende Arbeitnehmer haben Anspruch auf so viel Zwölftel des Urlaubsgeldes, wie sie im laufenden Urlaubsjahr volle Monate (nicht Kalendermonate!) im Betrieb/Unternehmen tätig sind. Zuviel gezahltes Urlaubsgeld ist als Gehalts-, Lohn- beziehungsweise Vergütungsvorschuss zurückzuzahlen.

Die Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeitern/innen und die Auswirkungen sind ein hoch komplexes Thema. Für Unternehmer/innen besonders wichtig ist, dass einem erhöhten Krankenstand oftmals nicht ausschließlich mit rechtlichen Maßnahmen beigegeben werden kann. Hierfür sind vielmehr eine Vielzahl von „weichen Faktoren“ verantwortlich.

Tarifliche Vorschriften gelten nur dann, wenn ihre Geltung einzelvertraglich vereinbart wurde oder die betreffenden Arbeitnehmer/innen Mitglieder der Gewerkschaft sind und der Arbeitgeber eine Erklärung über den „Ausschluss der Tarifbindung“ nicht abgegeben hat. Für bereits bestehende Arbeitsverhältnisse können die tariflichen Vorschriften noch für längere Übergangszeiträume weiter gelten.

Gelten tarifvertragliche Regelungen nicht, kommen die gesetzlich gültigen Regelungen zur Anwendung.

Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall besteht nur bei „Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit“. Krankheit allein löst einen Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall nicht aus. Voraussetzung ist vielmehr eine durch Krankheit bedingte Arbeitsunfähigkeit.

Eine solche liegt auch dann vor, wenn der Arbeitnehmer seine vertraglich geschuldete Arbeitsleistung nur teilweise erfüllen kann. Denn eine „Teil-Arbeitsunfähigkeit“ gibt es nicht. Der Arbeitgeber ist deshalb nicht verpflichtet, eine Arbeitsleistung des Arbeitnehmers als teilweise Erfüllung der Arbeitsverpflichtung anzunehmen.

Besteht eine „Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit“, haben Arbeitnehmer/innen zwei Pflichten:

#### ► Unverzögliche Krankmeldung

Die Arbeitsunfähigkeit sowie deren voraussichtliche Dauer muss unverzüglich mitgeteilt werden. Unverzüglich beinhaltet eine Mitteilung „ohne schuldhaftes Zögern“. Meldet der Arbeitnehmer die krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit bei einem vormittäglichen Arbeitsbeginn erst am Nachmittag, so ist von einem Verstoß gegen diese sogenannte „Anzeigepflicht“ auszugehen.

Dauert die Arbeitsunfähigkeit länger als zunächst angegeben, ist eine erneute Mitteilung erforderlich. Eine bestimmte Form für die Anzeigepflicht ist nicht vorgeschrieben. Bei Verstoß ist der Arbeitgeber zur Abmahnung berechtigt.



Weitere Informationen auf [www.hv-bayern.de](http://www.hv-bayern.de) (HBE Praxiswissen „Abmahnung“)



## **Ansprüche bei Arbeitsunfähigkeit und Krankheit**

Wann liegt Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit vor ?

Hält sich der Arbeitnehmer bei Beginn der Arbeitsunfähigkeit im Ausland auf, so besteht darüber hinaus die Verpflichtung, dem Arbeitgeber und auf Kosten des Arbeitgebers schnellstmöglich die Adresse des Aufenthaltsortes mitzuteilen. Kehrt der arbeitsunfähig Erkrankte in die Bundesrepublik Deutschland zurück, so hat er dies dem Arbeitgeber und der Krankenkasse unverzüglich zu melden.

Dauert die Arbeitsunfähigkeit länger als in der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung angegeben, so ist der Arbeitnehmer verpflichtet, den Arbeitgeber erneut unverzüglich zu unterrichten.

► **Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung**

Arbeitnehmer/innen müssen ihre Arbeitsunfähigkeit durch Vorlage einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung nachweisen. Liegt dem Arbeitsverhältnis ein Tarifvertrag zugrunde, muss diese Meldung spätestens am 3. Kalendertag vorgelegt werden. Selbst wenn die Erkrankung nur einen Tag dauert. Bei Verstoß ist der Arbeitgeber zu einer Abmahnung berechtigt. Dauert die Arbeitsunfähigkeit länger als angegeben, so muss eine Folgebescheinigung innerhalb von drei Kalendertagen dem Arbeitgeber vorgelegt werden.

Nach den gesetzlichen Bestimmungen haben Arbeitnehmer/innen im Fall einer Arbeitsunfähigkeit, die länger als drei Kalendertage dauert, eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung spätestens an dem darauffolgenden Arbeitstag vorzulegen. Dauert die Erkrankung nur einen Tag, besteht keine Verpflichtung. Allerdings ist der Arbeitgeber nach § 5 EFZ berechtigt, die Vorlage der ärztlichen Bescheinigung auch früher zu verlangen.

Im Falle der Verletzung der Melde- und/oder Nachweispflicht des Arbeitnehmers haben Arbeitgeber/innen folgende Rechte:



- Verweigerung der Entgeltfortzahlung
- Abmahnung
- Kündigung
- Vorladung zur Begutachtung durch den Medizinischen Dienst

**Was ist bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall zu beachten?**

Der Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall setzt voraus, dass Arbeitnehmer/innen arbeitsunfähig und die Arbeitsunfähigkeit unverschuldet ist. Will ein Arbeitgeber eine Entgeltfortzahlung im Krankheitsfalle dennoch verweigern, muss er Umstände darlegen, die ausreichen, das zunächst vorliegende ärztliche Attest zu erschüttern. Diese müssen genügen, begründete Zweifel an der bescheinigten Arbeitsunfähigkeit zu wecken. Im Anschluss daran ist der Arbeitnehmer verpflichtet, etwa durch Entbindung seines Arztes von der Schweigepflicht, seine (angeblich doch) bestehende Arbeitsunfähigkeit zu erläutern und zu beweisen.



Bestehen mehrere Arbeitsverhältnisse, haben Arbeitnehmer/innen grundsätzlich gegen jeden Arbeitgeber einen Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfalle. Erleiden Arbeitnehmer/innen während einer Nebenbeschäftigung eine zur Arbeitsunfähigkeit führende Erkrankung, so entfällt gegen den Arbeitgeber des Hauptbeschäftigungsverhältnisses der Anspruch auf Entgeltfortzahlung nur dann, wenn die Nebentätigkeit gegen Arbeitnehmerschutzgesetze verstößt (zum Beispiel Arbeit während des Urlaubs bei einem anderen Arbeitgeber oder während der Mutterschutzfristen oder über die gesetzliche Höchstarbeitszeit hinaus), oder Arbeitnehmer/innen mit einer Nebentätigkeit dem Hauptarbeitgeber unerlaubt Konkurrenz machen.

Für die Dauer der Entgeltfortzahlung ist es entscheidend, ob es sich um eine Mehrfacherkrankung an derselben Krankheit handelt oder ob verschiedene Krankheiten vorliegen.

Bei Mehrfacherkrankung an derselben Krankheit haben Arbeitnehmer/innen grundsätzlich einen Entgeltfortzahlungsanspruch von sechs Wochen (= 42 Kalendertage) für dieselbe Krankheit. Dies gilt auch dann, wenn der Arbeitnehmer/innen wiederholt erkranken und diese Erkrankung auf demselben Grundleiden beruht oder auf dieselbe chronische Erkrankung zurückzuführen ist.

#### Beispiel

Der Arbeitnehmer leidet an einer Allergie. Diese äußert sich beim ersten Mal in einem Hautausschlag, beim nächsten Mal in Atemwegsbeschwerden. Von diesem Grundsatz (Entgeltfortzahlung für die Dauer von maximal sechs Wochen bei derselben Krankheit) bestehen allerdings folgende Ausnahmen: Der Sechs-Wochenzeitraum beginnt erneut zu laufen (und damit auch eine erneute Entgeltfortzahlungspflicht), wenn der Arbeitnehmer zwischenzeitlich wegen dieser Krankheit sechs Monate lang nicht arbeitsunfähig war. Unerheblich ist es jedoch, wenn während des Sechs-Monatszeitraumes eine Arbeitsunfähigkeit wegen einer anderen Erkrankung vorliegt.

Bei einer erneuten Erkrankung, die auf einer anderen Ursache beruht, beginnt ein neuer sechswöchiger Fortzahlungszeitraum. Gleiches gilt, wenn der Arbeitnehmer mehrfach hintereinander an der gleichen Krankheit erkrankt, die nicht auf einem einheitlichen Grundleiden beruht (Beispiel: Der Arbeitnehmer erkrankt mehrmals hintereinander erneut an einer zuvor ausgeheilten Erkältung). Eine Ausnahme besteht jedoch dann, wenn während der Arbeitsunfähigkeit diese neue Krankheit hinzutritt oder sich unmittelbar an die vorherige anschließt.

Nach Gesetz und Tarifvertrag besteht für die ersten vier Wochen eines Arbeitsverhältnisses kein Anspruch auf Entgeltfortzahlung. Vielmehr besteht ein Anspruch der Arbeitnehmer gegen die Krankenkasse. Der Arbeitgeber ist bei dann noch fortdauernder oder bei dann beginnender Arbeitsunfähigkeit verpflichtet, für die Dauer von sechs Wochen Entgeltfortzahlung zu leisten. Eine in den ersten vier Wochen bestehende und noch fortdauernde Erkrankung wird nicht auf den Sechs-Wochenzeitraum angerechnet.

#### Beispiel

Der Arbeitnehmer erkrankt nach Aufnahme seines Arbeitsverhältnisses mit Beginn der zweiten Arbeitswoche. Die Arbeitsunfähigkeit dauert bis zum Ende der zehnten Woche des Arbeitsverhältnisses. Für die zweite bis vierte Arbeitswoche erhält der Arbeitnehmer keine Entgeltfortzahlung vom Arbeitgeber. Vielmehr tritt diesbezüglich seine Krankenkasse ein. Allerdings ist der Arbeitgeber für die fünfte bis einschließlich zehnte Woche zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall verpflichtet.

### Mehrfacherkrankung an verschiedenen Krankheiten

Was ist bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall zu beachten? 



Bei Arbeitsunfähigkeit infolge von Krankheit gilt das sogenannte Lohnausfallprinzip: Arbeitnehmer/innen sollen während der Krankheit wirtschaftlich so gestellt sein, wie bei regelmäßiger Arbeitsleistung.

Darum muss das Entgelt zu 100 Prozent weiter gezahlt werden. Grundlage für die Höhe ist die vom Arbeitnehmer zu leistende regelmäßige Arbeitszeit. Das bedeutet, dass Überstundenvergütungen und Überstundenzuschläge nicht berücksichtigt werden. Schwankt der Verdienst des Arbeitnehmers aufgrund unterschiedlich langer Arbeitszeiten in den vergangenen Monaten, so ist ein Durchschnittswert aus den letzten drei Monaten oder einem gegebenenfalls noch längeren repräsentativen Zeitraum zu bilden.

Ansprüche des Arbeitgebers gegen einen sogenannten Drittschädiger: Beruht die Arbeitsunfähigkeit auf dem schädigenden Verhalten eines Dritten (beispielsweise Verkehrsunfall, Schlägerei), muss der Arbeitgeber die Entgeltfortzahlung leisten. Allerdings erwirbt er nach geleisteter Entgeltfortzahlung einen Schadensersatzanspruch gegen den schädigenden Dritten.

Dabei besteht der Anspruch des Arbeitgebers auf die volle Höhe der von ihm geleisteten Entgeltfortzahlung. Also: Bruttoverdienst, Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, Urlaubsentgelt, Urlaubsgeld, Leistungen zur betrieblichen Altersversorgung und Sonderzahlungen jeweils anteilig. Trifft den Arbeitnehmer am Eintritt der Arbeitsunfähigkeit ein (Mit-) Verschulden, so mindert sich der Schadensersatzanspruch entsprechend. Das gleiche gilt für Aufwendungen, die der Arbeitnehmer infolge der Arbeitsunfähigkeit erspart (beispielsweise Essenszuschuss).

#### Berechtigt Krankheit zur Kündigung

Ein Arbeitsverhältnis kann auch während der Arbeitsunfähigkeit gekündigt werden. Allerdings müssen einige Voraussetzungen gegeben sein:

- ▶ Wenn zum Beispiel Arbeitnehmer/innen in der Vergangenheit (über einen Zeitraum von drei Jahren hinweg) erhebliche Fehlzeiten (deutlich mehr als sechs Wochen) aufweisen.
- ▶ Darüber hinaus muss die objektiv begründete Besorgnis bestehen, dass auch in Zukunft erhebliche Fehlzeiten infolge von Erkrankung auftreten werden.
- ▶ Die prognostizierte Erkrankung muss darüber hinaus zu erheblichen betrieblichen Auswirkungen geführt haben. Zum Beispiel: Einstellung einer Aushilfskraft.



Der Arbeitgeber muss die ungünstige Zukunftsprognose sowie die betriebsorganisatorischen Störungen oder erheblichen wirtschaftlichen Belastungen vortragen und gegebenenfalls auch beweisen.

Sind Arbeitnehmer/innen wegen ihrer Erkrankung zwar nicht arbeitsunfähig, wohl aber in ihrer Leistung auf Dauer erheblich gemindert, so ist ebenfalls eine Kündigung grundsätzlich möglich.

Arbeitnehmer/innen kann darüber hinaus außerordentlich fristlos gekündigt werden, wenn der Arbeitgeber beweisen kann, dass die Arbeitsunfähigkeit vorgetäuscht wurde. Hierunter fällt auch der Fall einer angekündigten Erkrankung etwa nach Ablehnung eines Urlaubsantrages.



Weitere Informationen auf [www.hv-bayern.de](http://www.hv-bayern.de) (HBE Praxiswissen „Umlageverfahren Aufwendungsausgleichsgesetz“)



Ein Arbeitnehmer, der wegen eines nicht vertragsgerechten Verhaltens gekündigt werden soll, muss erst einmal abgemahnt werden. Dies ist vor allem der Fall, wenn das Verhalten der Mitarbeiter (zum Beispiel Unpünktlichkeit, Alkohol während der Arbeitszeit usw.) der Grund ist. Damit die Abmahnung wirksam ist, muss auf die Form geachtet werden.

**So mahnt man korrekt**

Die Abmahnung ist weder gesetzlich noch tarifvertraglich im Einzelhandel geregelt. Sie ist vielmehr eine Erfindung der Arbeitsgerichtsbarkeit und wird vom Bundesarbeitsgericht folgendermaßen definiert:

Was ist eine Abmahnung ?

„Abmahnung bedeutet, dass der Arbeitgeber in einer für den Arbeitnehmer hinreichend deutlich erkennbaren Art und Weise seine Beanstandungen vorbringt und damit deutlich den Hinweis verbindet, im Wiederholungsfall sei der Inhalt oder der Bestand des Arbeitsverhältnisses gefährdet.“

Die Abmahnung ist also eine Art Warnschuss, der eine mögliche Kündigung ankündigt. Zwar sind Abmahnungen nicht in jedem Fall notwendig, denn in Ausnahmefällen akzeptiert die Rechtsprechung Kündigungen ohne vorherige Abmahnung. Dennoch ist es in jedem Fall sicherer, Abmahnungen auszusprechen.

Ob aber mehrere Abmahnungen notwendig sind, das kommt immer auf die besonderen Umstände an. Dabei fällt insbesondere der soziale Bestandsschutz des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin ins Gewicht (Dauer des Arbeitsverhältnisses, Lebensalter, Unterhaltsverpflichtungen, Vorliegen weiterer Abmahnungen). Übrigens „verfallen“ Abmahnungen in der Regel nach zwei bis drei Jahren, sprich, sie werden dann vor Gericht als nicht mehr aktuell bewertet.

Eine Abmahnung muss unbedingt die konkrete Bezeichnung des Fehlverhaltens und den Hinweis darauf, dass der Bestand des Arbeitsverhältnisses im Wiederholungsfall gefährdet ist, enthalten.

Was muss ich bei der Formulierung einer Abmahnung beachten ?

- ▶ So muss die Abmahnung eindeutig und unmissverständlich das Fehlverhalten aufzeigen, in welcher Hinsicht eine Leistung nicht den Anforderungen entspricht. Dazu gehört auch die Darstellung konkreter Fakten und Daten (Ort, Zeit, genaue Umstände, beteiligte Personen usw.)
- ▶ Ebenso klar sollte die Androhung der Kündigung im Wiederholungsfall ausgesprochen werden. Denn eine bloße Rüge, ein kollegialer Rat oder der Hinweis darauf, dass der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin im Wiederholungsfall mit „Konsequenzen“ zu rechnen habe, hat keinen Bestand.
- ▶ Aus Beweisgründen ist es ratsam, Abmahnungen nur schriftlich „auszusprechen“. Denn mündliche Abmahnungen können nicht bewiesen werden und sind für Arbeitsgerichte in der Regel nicht überzeugend/ausreichend.
- ▶ Sinnvoll ist es außerdem, eine Abmahnung auch als solche zu bezeichnen (Betreffzeile).
- ▶ Ratsam ist es in jedem Fall, dem Arbeitnehmer die Abmahnung vor Zeugen im Betrieb auszuhändigen und ihn den Empfang quittieren zu lassen.
- ▶ Es gibt zwar keine Fristen, innerhalb derer eine Abmahnung auf ein Fehlverhalten erfolgen muss. Es ist jedoch dringend zu empfehlen, die Abmahnung baldmöglichst nach dem Verstoß auszusprechen.



- ▶ Nicht zu kurz sollte allerdings der Zeitraum sein, der zwischen der Abmahnung der darauf folgenden Kündigung liegt. Immerhin soll eine Abmahnung ja auch dazu dienen, dass der/die Betroffene sein Verhalten ändert.
- ▶ Der Grund für eine Kündigung muss immer der gleiche sein wie der Stein des Anstoßes in einer Abmahnung: Eine Kündigung wegen Unpünktlichkeit kann deswegen nicht mit einer Abmahnung wegen Nichtübersendung einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung begründet werden.

## Rechte und Pflichten rund um das Zeugnis

Jede/r Arbeitnehmer/in – auch geringfügig Beschäftigte und Aushilfen – hat einen einklagbaren Anspruch auf ein Zeugnis. Auch eine kurze Beschäftigungszeit, sogar von nur wenigen Tagen, befreit nicht von der Verpflichtung, ein Zeugnis zu erteilen. Während ein Zwischenzeugnis und ein qualifiziertes Zeugnis nur auf Verlangen des Arbeitnehmers zu erteilen sind, ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein einfaches Schlusszeugnis auch ohne Verlangen des Arbeitnehmers auszustellen.

### ▶ Zwischenzeugnis

Während eines laufenden Arbeitsverhältnisses kann der Arbeitnehmer jederzeit ein „vorläufiges Zeugnis“ (Zwischenzeugnis) verlangen, sofern er ein berechtigtes Interesse dafür nachweisen kann. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer demnächst eine Kündigung in Aussicht stellt, eine Versetzung des Arbeitnehmers im Betrieb/Unternehmen bevorsteht, sein Vorgesetzter oder das Aufgabengebiet wechseln. Für das Zwischenzeugnis gelten hinsichtlich Form und Inhalt dieselben Grundsätze wie für das Schlusszeugnis.

### ▶ Schlusszeugnis



Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses steht dem Arbeitnehmer ein (Schluss-) Zeugnis zu.

## Was steckt hinter der Zeugnissprache?

Der Arbeitgeber formuliert das Zeugnis und bestimmt damit allein, welche Eigenschaften wie bescheinigt werden. Arbeitnehmer/innen haben keinen Anspruch auf bestimmte Formulierungen, insbesondere nicht im Hinblick auf die sogenannte Zeugnissprache. Auch ein Anspruch des Arbeitnehmers auf einen Abschluss des Zeugnisses dahingehend, ihm für die Zusammenarbeit zu danken und ihm für die Zukunft alles Gute zu wünschen, besteht nicht. Abweichend vom allgemeinen Sprachgebrauch haben sich in der Zeugnissprache folgende Bewertungen herausgebildet:

Er/sie hat die ihm/ihr übertragenen Aufgaben

- ▶ stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt und unseren Erwartungen in jeder Hinsicht entsprochen beziehungsweise stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt (= überdurchschnittliche Leistung);
- ▶ stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt (= gute Leistung);
- ▶ zu unserer vollen Zufriedenheit beziehungsweise stets zu unserer Zufriedenheit erledigt (= gute bis befriedigende Leistung),
- ▶ zu unserer Zufriedenheit erledigt (= befriedigende Leistung);
- ▶ im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt (= noch ausreichende Leistung);
- ▶ zu unserer Zufriedenheit zu erledigen versucht oder führt die übertragenden Aufgaben mit großem Fleiß und Interesse durch (= mangelhafte Leistung)

Wortwahl und Formulierungen des Zeugnisses müssen klar und eindeutig sein. Es sollten möglichst konkrete arbeitsplatzrelevante Fähigkeiten und Kenntnisse des Mitarbeiters beschrieben werden, zum Beispiel „... überzeugt im Verkaufsgespräch durch hervorragende Warenkenntnisse und beherrscht perfekt die Grundsätze der modernen Verkaufspsychologie, die er/sie sich durch ständige Fortbildung erworben hat“. Durch eine sorgfältige Wortwahl, insbesondere durch Hinzufügen von Adjektiven können bestimmte Aussagen verstärkt oder abgeschwächt werden. Worte wie „sehr“, „besonders“, „äußerst“, „außerordentlich“ sind Hinweise darauf, dass Leistung oder Verhalten über dem Durchschnitt liegen. Das Fehlen solcher verstärkenden Adjektive weist eher auf eine durchschnittliche Leistung hin.

Ausbildende haben Auszubildenden bei Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses ein Zeugnis auszustellen. Hat der Auszubildende die Berufsausbildung jedoch nicht selber durchgeführt, so soll auch der Ausbilder das Zeugnis unterschreiben. Dieses Zeugnis muss Angaben über die Art, die Dauer und das Ziel der Berufsausbildung sowie über die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse des Auszubildenden enthalten. Auf besonderes Verlangen des Auszubildenden sind darüber hinaus auch Angaben über Führung, Leistung und besondere fachliche Fähigkeiten des Auszubildenden aufzunehmen. In Zweifelsfällen empfiehlt es sich, mit dem zuständigen Bezirk des HBE Rücksprache zu nehmen.

## Zeugnisse für Auszubildende

### CHECKLISTE „Für ein qualifiziertes Zeugnis“

E

- ▶ Ist das Zeugnis auf einem offiziellen Firmenbogen ausgestellt?
- ▶ Ist das Zeugnis in einem äußerlich einwandfreien Zustand (zum Beispiel ohne Knicke) und hat es eine Überschrift (Zeugnis)?
- ▶ Sind die persönlichen Angaben korrekt?
- ▶ Ist die Dauer des Arbeitsverhältnisses genau benannt?
- ▶ Ist die berufliche Tätigkeit ausführlich und genau beschrieben?
- ▶ Ist die fachliche und innerbetriebliche Entwicklung in chronologischer Reihenfolge dargestellt?
- ▶ Sind durchgeführte berufliche Fortbildungsmaßnahmen aufgeführt?
- ▶ Entspricht das Zeugnis den Grundsätzen von Wahrheit und Wohlwollen und ist es damit geeignet, das weitere berufliche Fortkommen zu fördern?
- ▶ Wurden die Leistungs- und Führungsqualitäten bewertet?
- ▶ Wurden insbesondere die berufs- und tätigkeitsspezifischen Leistungs- und Führungsmerkmale gewürdigt?
- ▶ Ist das Zeugnis insgesamt schlüssig formuliert und frei von Widersprüchen?
- ▶ Stimmt die abschließende Beurteilung mit den vorherigen einzelnen Aussagen überein?
- ▶ Stimmen die Aussagen in der Abschlussfloskel mit denen im übrigen Zeugnistext überein?
- ▶ Stimmen Ausstellungsdatum und Ende des Arbeitsverhältnisses überein?
- ▶ Trägt das Zeugnis Datum und Unterschrift?

## Bei einem Führungskräftezeugnis ist darüber hinaus auf folgende Punkte zu achten

26

- ▶ Enthält das Zeugnis Aussagen zur hierarchischen Position (zum Beispiel an wen berichtet wurde, Einordnung im Unternehmen)?
- ▶ Enthält das Zeugnis Angaben zum Verantwortungsbereich (zum Beispiel Anzahl und Qualifikationsprofil der Mitarbeiter/innen, Größe der Abteilung)?
- ▶ Sind die Vollmachten sowie ggf. Prokura (falls vorhanden, welche?) aufgeführt?
- ▶ Wurde die Leistung anhand der Kriterien Arbeitsbereitschaft, Arbeitsbefähigung, Arbeitsweise und Arbeitserfolg beurteilt?
- ▶ Wurde das persönliche Führungsverhalten anhand der Kriterien Verantwortungsbereitschaft, Sozialverhalten, Beachtung von Vorschriften und ggf. Führungsqualitäten beurteilt?
- ▶ Enthält das Zeugnis Aussagen zur Mitarbeiterführung (zum Beispiel Delegation von Verantwortung, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Klima und Zusammenhalt in der Abteilung (im Team, Erfolge bei der Personalauswahl, erzielte Team- und Abteilungsergebnisse, Durchsetzungsfähigkeit)?



### Besondere Verhältnisse – von Praktikum bis Schnupperlehre

In der Arbeitswelt gibt es eine Vielzahl von Beschäftigungsformen, die vom klassischen Arbeiter- und Angestelltenverhältnis abweichen, insbesondere im Zusammenhang mit Ausbildungs-, Einarbeitungs- und Qualifikationsmaßnahmen. Ob und inwieweit hierbei ein Vergütungsanspruch entsteht, hängt zum einen von der formalen Ausgestaltung der Vereinbarung ab, zum anderen aber vor allem von der praktischen Durchführung. So kann zum Beispiel nicht allein wegen der Bezeichnung einer Einarbeitung als „Praktikum“ eine angemessene Vergütung verweigert werden. Wer weisungsgebunden und im Rahmen des Direktionsrechts des Unternehmers „arbeitet“, hat – unabhängig von der Bezeichnung des Vertrages – Anspruch auf eine angemessene Vergütung.

## Beschäftigungsverhältnisse im Einzelhandel

27

- ▶ 1 Berufsausbildung
- ▶ 2 Praktikum
- ▶ 3 Volontariat
- ▶ 4 Anlernverhältnis/Einarbeitungsverhältnis
- ▶ 5 Probezeit
- ▶ 6 Werkstudenten und Ferienarbeit
- ▶ 7 Betriebspraktikum
- ▶ 8 Schnupperlehre
- ▶ 9 Einstiegsqualifikation (EQJ)

### Wer hat Anspruch auf welche Vergütung?

- ▶ 1 Berufsausbildung

Bei der Berufsausbildung handelt es sich um eine berufliche Erstausbildung, die sich regelmäßig an die Vollzeitschulpflicht anschließt. Die Ausbildung in gesetzlich anerkannten Ausbildungsberufen – insbesondere Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel, Verkäufer/Verkäuferin – wird unter Beachtung der jeweiligen Ausbildungsordnungen

im Rahmen eines Berufsausbildungsverhältnisses durchgeführt. Die Ausbildungsbe-  
rechtigung muss durch eine Ausbildereignungsprüfung nachgewiesen werden. Im Üb-  
rigen findet das Berufsbildungsgesetz (BBiG) Anwendung.

Die Ausbildung zu einem anerkannten Ausbildungsberuf darf nicht in einem anderen  
Vertragsverhältnis (zum Beispiel Anlernvertrag) durchgeführt werden. Solche Verträge  
sind wegen Gesetzesverstoß nichtig. Die Vereinbarung wird dann wie ein Arbeitsver-  
trag behandelt, mit der für ein Arbeitsverhältnis üblichen Vergütung.

Die Angemessenheit der Ausbildungsvergütung orientiert sich am Tarifvertrag. Die  
danach geltenden Ausbildungsvergütungen dürfen – auch von nicht tarifgebundenen  
Firmen – keinesfalls um mehr als rund 25 Prozent unterschritten werden.

## ► 2 Praktikum

Praktikant ist, wer ohne Arbeitnehmer oder Auszubildender zu sein, aufgrund eines  
Praktikantenvertrages zur Vorbereitung auf seinen Hauptberuf in einem zeitlich be-  
grenzten betrieblichen Ausbildungsverhältnis steht, welches Teil einer geordneten be-  
ruflichen Grundausbildung ist.

Es handelt sich um ein Vertragsverhältnis, mit dem sich eine Person dem Arbeitgeber  
zur Leistung von Diensten und dieser sich zur Verschaffung von praktischen Erfah-  
rungen und Kenntnissen verpflichtet, die im Rahmen einer Gesamtausbildung, für die  
Zulassung zum Studium, zu einer Prüfung oder zu anderen Zwecken benötigt wer-  
den.

Die betriebliche Teilausbildung zur Vermittlung beruflicher Kenntnisse und Fähigkei-  
ten wird für Praktikanten von einer anderen, zumeist akademischen Ausbildungsstelle  
vorgeschrieben. Kennzeichnend für ein Praktikum ist, dass der Arbeitgeber nur ver-  
pflichtet ist, dem Praktikanten Gelegenheit zu geben, sich das erforderliche Wissen  
zu verschaffen. Ihn trifft – im Unterschied zur Berufsausbildung – keine Ausbildungs-  
pflicht, sondern lediglich eine Verpflichtung, betriebliche Informationen wie Perso-  
naleinweisung, Unterlagen und Material zu vermitteln.

Die Vergütung richtet sich nach dem Umfang der Anwesenheitspflicht, der Erzielung  
produktiver Ergebnisse und dem Umfang der Weisungsgebundenheit. Eine Beschäf-  
tigungsvereinbarung mit Praktikanten, die keinerlei Gegenleistung des Arbeitgebers  
vorsieht, ist deshalb unwirksam und kann dazu führen, dass im Streitfall gerichtlich  
eine „angemessene Vergütung“ festgesetzt wird.

Der Urlaubsanspruch während eines Praktikums richtet sich danach, ob es sich um  
ein (über ein Studium oder eine Praktikumsordnung vorgeschriebenes) Pflichtprakti-  
kum oder ob es sich um ein freiwilliges Praktikum handelt. Bei einem Pflichtprakti-  
kum besteht kein Anspruch auf Urlaub. Bei einem freiwilligen Praktikum besteht ein  
Urlaubsanspruch von 24 Werktagen im Jahr (bei einer 6-Tage-Woche) und bei einer  
Praktikumsdauer von bis zu sechs Monaten ein Urlaubsanspruch von jeweils zwei  
Werktagen für jeden vollen Monat. Das gilt allerdings nur, wenn die Dauer des Prak-  
tikums mindestens einen Monat beträgt.

Unverzüglich nach Abschluss eines Praktikumsvertrages, spätestens vor Aufnahme  
der Praktikantentätigkeit, sind die wesentlichen Vertragsbedingungen schriftlich nie-  
derzulegen und dem Praktikanten eine unterzeichnete Niederschrift auszuhändigen.  
Dazu gehören mindestens: Name und Anschrift der Vertragsparteien, die mit dem  
Praktikum verfolgten Lern- und Ausbildungsziele, Beginn und Dauer des Praktikums,  
Dauer der regelmäßigen täglichen Praktikumszeit, Zahlung und Höhe der Vergütung,  
Dauer des Urlaubs, ein Hinweis auf anzuwendende Tarifverträge, Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen.

### ► 3 Volontariat

Volontäre erhalten systematisch vermittelte Einblicke in berufliche Tätigkeiten und sollen bestimmte Fertigkeiten erwerben, betriebliche Arbeitsabläufe kennenlernen und sich gezielt Kenntnisse aneignen, die für spätere berufliche Tätigkeiten benötigt werden. Im Gegensatz zum Praktikum ist das Volontariat nicht Bestandteil einer umfassenden Ausbildung oder eines Studiums. Gleich behandelt werden beide Formen allerdings im Hinblick auf die Vergütung. Wer weisungsgebunden ist, produktive Ergebnisse erzielt, zur Anwesenheit verpflichtet ist, kann eine Vergütung verlangen.

### ► 4 Anlernverhältnis/Einarbeitungsverhältnis

Im Unterschied zu einer Berufsausbildung ist ein Anlern-/Einarbeitungsverhältnis durch einen eingeschränkten Ausbildungsrahmen und Ausbildungszweck geprägt, zum Beispiel Arbeit an einer bestimmten Maschine, Einarbeiten in ein neues PC-Programm, Schulung für eine bestimmte Produktgruppe, ggf. auch Einarbeitung einer fachfremden Verkaufskraft, Einweisung in ein Außendienstgebiet. Anlernverträge fallen nicht unter das Berufsbildungsgesetz. Es handelt sich um Arbeitsverhältnisse, für die eine angemessene Vergütung fällig ist. Arbeitsvertraglich kann (soweit keine Tarifbindung besteht) für die Einarbeitungszeit eine niedrigere Vergütung vereinbart werden, als sie für die Zeit danach angemessen ist. Da aber auch eine Probezeit maximal sechs Monate dauern darf, wird ein Anlern-/Einarbeitungsverhältnis in der Regel auch auf diesen Zeitraum zu begrenzen sein. Wird eine längere Zeit bei deutlich reduzierter Vergütung vereinbart, besteht das Risiko, dass im Streitfall gerichtlich die Erbringung vollwertiger Arbeitsleistung festgestellt und dafür eine angemessene (höhere) Vergütung festgesetzt wird.

### ► 5 Probezeit

Im Unterschied zum Anlern-/Einarbeitungsverhältnis ist die üblicherweise am Beginn eines Arbeitsvertrages vereinbarte Probezeit bereits Bestandteil des ordentlichen Beschäftigungsverhältnisses: Für die Dauer der Probezeit kann zwar eine kürzere Kündigungsfrist vereinbart werden (zwei Wochen), üblich ist dabei aber bereits die volle vertragliche Vergütung.

### ► 6 Werkstudenten und Ferienarbeit

Es handelt sich in der Regel um (befristete) Aushilfsarbeitsverhältnisse, für die eine Vergütung geschuldet wird. Für die Beschäftigung von Schülern und Studenten gelten teilweise steuer- und sozialversicherungsrechtliche Besonderheiten (sogenanntes Werkstudentenprivileg: krankenversicherungsfrei). Außerdem sind bei Jugendlichen die Maßgaben des Jugendarbeitsschutzgesetzes zu beachten. Die Vergütung von Studenten, die neben ihrem Studium „jobben“, ist ggf. kranken-, pflege- und arbeitslosenversicherungsfrei, wenn das Studium im Vordergrund steht.

### ► 7 Betriebspraktikum

Schüler an bayerischen Schulen absolvieren in der 8. oder 9. Jahrgangsstufe als Bestandteil des Unterrichts ein Betriebspraktikum. Es handelt sich für die Schüler um Pflichtveranstaltungen, für die aber – da die Betriebspraktika Teil des Unterrichts und keine „Arbeit“ sind – von Seiten des Betriebes keine Vergütung geschuldet wird. Eine bestimmte Dauer ist für das Betriebspraktikum nicht vorgeschrieben, meist werden ein bis zwei Wochen vereinbart. Ziel ist es, die Schüler zur Wirtschafts- und Arbeitswelt hinzuführen, Erkenntnisse und Einsichten der Betriebserkundungen zu vertiefen und zu ergänzen und Entscheidungshilfen für die Berufswahl zu bieten.

#### ► 8 Schnupperlehre

Hiervon spricht man, wenn sich Schüler über die gesetzlich vorgesehenen Betriebspraktika hinaus über Unternehmen, Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten informieren wollen. Wird keine Arbeit angewiesen und keine Anwesenheit im Rahmen des Direktionsrechts verlangt, handelt es sich um ein „Einfühlverhältnis“, für das weder Formvorschriften gelten, noch ein Vergütungsanspruch besteht. Soll der Schüler darüber hinaus aber „mitarbeiten“, zum Beispiel im Rahmen eines Ferienjobs, liegt ein vergütungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis vor, bei dem unter anderem die Regelungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes zu beachten sind.

#### ► 9 Einstiegsqualifikation (EQJ)

Im Rahmen des Paktes für Ausbildung gibt es seit 2004 einen neuen Einstieg in die Berufsausbildung für Jugendliche, die noch nicht voll für eine klassische Ausbildung geeignet sind. Der EQJ-Vertrag, der bis zu einem Jahr dauert, wird zwischen dem Jugendlichen und der Arbeitsagentur vereinbart. Diese erstattet dem Arbeitgeber/Ausbilder monatlich 216 Euro, die an den Jugendlichen als Vergütung weitergegeben werden können/sollen, nicht müssen. Außerdem übernimmt die Arbeitsagentur für den Jugendlichen einen pauschalierten Gesamtsozialversicherungsbeitrag in Höhe von 108 Euro monatlich. Ein Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis besteht während der Dauer der Einstiegsqualifikation nicht. Ziel ist die Übernahme in ein reguläres Ausbildungsverhältnis, wozu der Arbeitgeber aber nicht verpflichtet ist. Kontakte für Einstiegsqualifikationsverträge vermitteln die Arbeitsagentur und die IHK.



Weitere Informationen auf [www.hv-bayern.de](http://www.hv-bayern.de)



## 4.10 E-Commerce

Unternehmen, die keine Webseite haben, verzichten auf etwa ein Drittel ihrer Kunden. Denn ob jung oder alt, für über 90 Prozent der Deutschen ist es wichtig, sich vorab online über Unternehmen informieren zu können. Das hat Grevan Medien in einer repräsentativen GfK-Online-Umfrage herausgefunden, in der speziell nach kleinen Unternehmen, etwa einer Arztpraxis, einem Restaurant oder einem Ladengeschäft gefragt wurde.

Die immer stärkere Verzahnung der Online- und Offline-Welt ist eine Konsequenz daraus. Vor allem in den Großstädten drängen sich Nachfrage und Angebot, was den Wettbewerb auf allen Kanälen weiter erhöht. Auf dem Land dagegen schließen zunehmend Geschäfte, während die Bedarfsdeckung hier immer stärker über den Versand beziehungsweise über das Internet stattfindet. Fazit: Internet ist Pflicht. Händler können die Chance der digitalen Kanäle zur Stärkung ihres Geschäftes nutzen.

Viele Suchanfragen haben einen regionalen Bezug. Damit stellt das Internet für stationäre Geschäfte vor allem eine große Chance dar. Denn tatsächlich handeln viele Kunden, die sich online informieren, nach der Devise: Das Gute liegt so nah – Grundvoraussetzung für die Sichtbarkeit bei potenziellen Kunden ist dabei eine Internetpräsenz. Darum sollte die Webseite eines Geschäftes in erster Linie darauf abzielen, den Vorteil des lokalen Kontextes durch beispielsweise regionale Online-Marketingaktivitäten zu nutzen.

### Internet ist Pflicht

Brauche ich einen  
Onlineshop

Ob stationäre Händler sich zusätzlich darauf einlassen sollen, über das Internet zu verkaufen, das hängt von der individuellen Ausgangssituation ab. Durch einen Onlineshop werden alle Phasen des Verkaufens digital unterstützt: Von der Kundenansprache, Beratung, Emotionalisierung, Kundenbetreuung bis hin zum potenziellen Kaufabschluss inklusive Bezahlvorgang.

Das wirft grundsätzliche Fragen auf, zum Beispiel:

- ▶ Hat der Händler/die Händlerin die Zeit und die Möglichkeit, sich um den E-Shop zu kümmern?
- ▶ Wird mit dem Sortiment eine Nische bedient oder bewegt man sich eher in einem Massenmarkt?
- ▶ Hat der Händler/die Händlerin die Zeit und die fachliche Kompetenz, sich um den Onlineshop zu kümmern?

Der Aufwand für eine eigene E-Commerce-Plattform ist dabei nicht zu unterschätzen. Auch beim Online-Handel müssen strategische und konzeptionelle Perspektiven – Geschäftsmodell, Zielgruppen- und Wettbewerbsanalyse usw. – berücksichtigt werden. Nicht zu unterschätzen sind außerdem die Anfangsinvestitionen in Soft- und Hardware, in die Umsetzung der Webseite und des Onlineshops, der Online-Vermarktung und der anschließenden ständigen Pflege. Wer das nicht selbst leisten kann, sollte in professionelle Hilfe investieren. Denn ein selbst gestrickter Pullover mit handwerklichen Fehlern mag vielleicht nett aussehen, im Internet wird dagegen bei handwerklichen Fehlern – zu denen auch unprofessionelle Auftritte gehören – einfach weg geklickt.

Von den Anfangsinvestitionen über laufende technische und Personalkosten für IT und Optimierung, Kampagnenplanung und Webcontrolling sind die notwendigen Ressourcen also nicht zu unterschätzen. Darum bieten inzwischen viele Kooperationen (Einkaufsgenossenschaften/Verbundgruppen) ihren Mitgliedern Hilfe und Unterstützung in Sachen Internet/E-Commerce an.



Weitere Informationen bietet der DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V. auf [www.mittelstandsverbund.de](http://www.mittelstandsverbund.de)



### Was muss ich für den Onlineshop beachten?

Für einen Onlineshop sind ähnliche grundlegende Entscheidungen zu treffen und Voraussetzungen zu schaffen wie für ein (weiteres) stationäres Geschäft. So muss das Ziel ebenso klar definiert werden wie die Positionierung des Onlineshops. Das Konzept muss Antworten auf die Fragen liefern: Was möchte ich erreichen? Was brauche ich dafür? Wie stark beziehungsweise worin ist mein Wettbewerb stark?

Kenne deinen Kunden: Auch im Internet sind Zielgruppenorientierung und -marketing entscheidend über den Erfolg. Händler/innen sollten sich im Vorfeld darüber im Klaren sein, welche Kunden sie ansprechen wollen und welche Anforderungen diese an die Webseite beziehungsweise Onlineshop haben.

Genauso wie sich die Zielgruppe im Laden wohlfühlen soll, also Ambiente und Ladenbau passen müssen, genauso muss eine Webseite/der Onlineshop hinsichtlich Funktionalität und Design den Erwartungen der Kunden entsprechen. Wichtig dabei sind auch die unterschiedlichen Endgeräte (Desktop, Tablet, Smartphone), auf der die eigene Seite funktionieren und gefallen soll.

Zu berücksichtigen sind außerdem rechtliche Besonderheiten wie zum Beispiel die Impressumspflicht. Und genauso wie eine Filiale Auswirkung auf das gesamte Unternehmen beziehungsweise das Kerngeschäft hat, genauso sollten die durch den Onlineshop ausgelösten Prozesse nicht unterschätzt werden. Zum Beispiel erfordern Online-Gutscheine, die im Geschäft eingelöst werden, einen eigenen Einlöseprozess und geschulte Mitarbeiter.

Auf jeden Fall sollte die laufende Optimierung der Webseite/des Onlineshops und der Online-Vermarktung gewährleistet sein. Für Multichannel-Händler ist neben dem stationären Verkauf und dem eigenen Onlineshop der nächste Schritt die Integration der Kanäle.

Webseiten können von Dienstleistern oder auch selber erstellt werden.



Zum Beispiel über WordPress (<http://de.wordpress.org/>)



Brauche ich für E-Commerce spezielle Programme ?

Wer nicht für jede inhaltliche Änderung auf der Homepage/im Shop einen externen Dienstleister heranziehen will, der kann mit einem Content-Management-System (CMS) Bilder und Texte eigenständig nach Bedarf ändern.

Für den Aufbau eines Onlineshops sind eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme von Open-Source-Lösungen über Software-as-a-Service bis hin zu Kaufmodellen am Markt verfügbar. Wofür man sich entscheiden soll, das richtet sich nach den individuellen Zielen. Oft ist es eine gute Möglichkeit, zunächst auf eine Shop-Funktion zu verzichten und bei entsprechender Resonanz zu einem späteren Zeitpunkt ein Bestellprozess zu ergänzen.

Wer umfangreichere Anforderungen an Funktion und Schnittstellenmanagement stellt, der muss sich bei leistungsfähigeren Systemen orientieren. Hier bewegen sich die Kosten allerdings zwischen 20.000 und 250.000 Euro.

Alternativ zum eigenen Shop können Händler auch Vertriebsplattformen nutzen wie zum Beispiel den Amazon Marketplace oder Ebay. Generell ist das Spektrum der Möglichkeiten groß. Aber auch die Entscheidung, ob und welchen Marktplatz man nutzt, sollte vorab gut überlegt und der individuellen Ausgangssituation entsprechend getroffen werden. Neben diesen sehr breit aufgestellten Plattformen gibt es auch Nischenanbieter wie zum Beispiel „DaWanda“ mit Schwerpunkt auf selbst hergestellte Produkte.

Der Vorteil bei der Nutzung von Marktplätzen ist die Kostensituation, denn hier fallen keine hohen Investitionen für die Technologie an. Das breite Sortiment ist attraktiv für Kunden, was die Frequenz beflügelt, und die Professionalität der meisten Marktplätze gewährleistet den Kunden ein bequemes Einkaufen. Allerdings hat auch diese Medaille eine Kehrseite. So werden der geringe Handlungsspielraum für Vermarktung und Aufbau einer eigenen Marke, die Abhängigkeit vom Marktplatzbetreiber und die geringe Margen aufgrund von Provision bei jeder Transaktion vielfach als Nachteile empfunden.

Onlineshop oder Online-Marktplätze ?

## **Markt- und Umsatzanteile**

Der Einstieg ins E-Commerce muss wirtschaftlich gesehen kein Blindflug sein. Auch für dieses Geschäftsmodell ist eine Potenzialanalyse machbar – nach dem gleichen Prinzip wie im klassischen Umfeld. Die größere Transparenz im Internet ermöglicht es, mit den relevanten Schlagworten die Wettbewerber im jeweiligen Geschäftsumfeld zu identifizieren. Die Nachfrage kann anhand von Häufigkeiten der Suchanfragen abgeleitet werden, und dabei ist sogar eine regionale Einschränkung möglich.

### Wie erstelle ich eine Umsatzprognose?

Der mögliche Umsatz lässt sich in den meisten Fällen auf der Basis von Recherchen beziehungsweise Marktdaten der Branche ermitteln. Dazu sind zum Beispiel für folgende Größen-Annahmen zu treffen:

- ▶ Anzahl Besucher der Webseite/des Onlineshops
- ▶ Conversionrate – sie bezeichnet das Verhältnis der Personen, welche eine Webseite besucht haben und dann einen Kauf tätigten. Diese liegt branchenabhängig im Schnitt zwischen 3 bis 5 Prozent (Quelle: Trendreport Adobe 2013)
- ▶ Warenkorbwert beim Kaufabschluss über den Onlineshop

Es hat sich als sinnvoll zu erweisen, diese Zahlen im Businessplan gegenüberzustellen. Sprich darzustellen, wie viel Umsatz notwendig ist, um die Kosten für einen Onlineshop zu tragen beziehungsweise Gewinn zu machen.

## **Online-Marketing**

Als Basis muss eine gute Webseite/ein guter Onlineshop vorhanden sein, angepasst an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe. Um diese zu vermarkten, müssen verschiedene Hebel betätigt werden, die miteinander in Verbindung stehen. Online-Marketing umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, Besucher für die eigene Webseite beziehungsweise den Onlineshop zu begeistern. Dazu zählen neben dem Suchmaschinenmarketing auch Bannerwerbung, E-Mail-Marketing, Social Media und Affiliate-Marketing.

### Wie funktioniert Suchmaschinenmarketing?

Suchmaschinenmarketing (SEM) ist ein Teilbereich des Online-Marketings und umfasst sowohl Suchmaschinenwerbung (SEA) als auch Suchmaschinenoptimierung (SEO).

- ▶ SEA – Search Engine Advertising bezeichnet das Schalten von bezahlten Anzeigen über Google Adwords (siehe unten)
- ▶ SEO – Search Engine Optimization beinhaltet hingegen die Optimierung von Content, Seitenstruktur usw. Schließlich spielt auch die Qualität der Texte (zum Beispiel für Produkte) eine große Rolle. Denn die verwendeten Begriffe haben Einfluss darauf, bei welchen Suchbegriffen die Seite in der Google-Suche angezeigt wird. Das gleiche gilt für Bilder. Auch hier sollte lieber Geld in eine professionelle Content-Erstellung investiert werden.

Google AdWords sind bezahlte Anzeigen oder Werbeschaltungen für Unternehmen. Der Preis für diese Werbung ist abhängig von Häufigkeit der Suchanfragen und der Wettbewerbsdichte. Denn gezahlt wird pro Klick. Übrigens können diese Anzeigen auch regional ausgesteuert werden. Zum Beispiel Schuhe München → Schuhhändler in München.

Google AdSense: Dabei handelt es sich um Werbung anderer Unternehmen auf der eigenen Webseite, mit der sich Gewinn erwirtschaften lässt. Die Texte oder Werbeanzeigen werden innerhalb der eigenen Webseite angezeigt. Verdient wird pro Klick, wobei Google 38 Prozent der Klickkosten erhält. Unabhängig davon sind die Einnahmen aus diesem „Geschäft“ eher mäßig, da nur wenig auf diese Werbung geklickt wird. Darüber hinaus sollte eine AdSense-Partnerschaft gut überlegt sein. Denn „fremde“ Werbung auf der eigenen Seite wirkt schnell unseriös und wertet damit die eigene Positionierung ab.

Was ist Google AdWords und was Google AdSense ?

Mit der fortschreitenden Digitalisierung einher geht die Entwicklung digitaler Technologien, die in den Geschäften eingesetzt werden können. Ziel dabei ist in erster Linie die Verbesserung des Einkaufserlebnisses und die Integration der digitalen und physischen Handelswelt (zum Beispiel zur Frequenzsteigerung, Unterstützung der Service-/Beratungsleistung, Prozessoptimierung usw.).

Brauche ich Digital Instore Marketing ?

Dazu können digitale Instore Medien wie zum Beispiel Terminals, Self-Scanner oder TV-Screens eingesetzt werden. Tatsächlich wächst die Erwartungshaltung der Kunden, die in immer mehr Geschäften an solche Erlebnismodule herangeführt werden. Darüber hinaus liegt darin eine große Chance, den stationären Laden und die Internetpräsenz stärker miteinander zu verzahnen.

Die Entscheidung für das Digital Instore Marketing hängt allerdings von dem Ziel ab, das man damit unmittelbar erreichen will und kann. Wer zum Beispiel über eine begrenzte Fläche verfügt und trotzdem sein Sortiment erweitern will, hat damit eine gute Möglichkeit (virtuelle Sortimentserweiterung). Moderne Technologie macht auch anderes möglich. Zum Beispiel **Self-Checkouts** für schnellere Abwicklung des Bezahlvorgangs oder virtuelle Schaufenster.

Für Händler/innen relativ einfach umsetzbar sind Lösungen mit Tablets. Diese bieten sich zum Beispiel an, um bei der Kundenberatung in den eigenen Onlineshop (falls vorhanden) zu „gehen“ oder als Verkaufsunterstützung beim Beratungsgespräch zum Beispiel durch Zugang zu Testergebnissen. Hier ist Spaß am Umgang mit diesen Medien Voraussetzung, um sich diese Welt der Möglichkeiten und Chancen nützlich zu machen.

## 5 BUSINESSPLAN/ERTRAGSPROGNOSE

### 5.1 Den Mindestunterhalt sichern

Wer sich im Handel selbständig machen will, muss sehr gut rechnen können und die Daten realistisch bewerten. Denn selbst die Unternehmen, die durchaus Umsatz erwirtschaften, verdienen deswegen nicht zwangsläufig genug Geld um zu bestehen. Vielmehr erzielen mittlerweile rund 20 Prozent aller mittelständischen Unternehmen keinen Gewinn und beim Durchschnitt bleiben lediglich 2,9 Prozent als **Umsatzrendite**  hängen.

Gerade dann stellt sich die Frage nach der Eigenkapitalausstattung, die ebenfalls oft unzureichend ist. Rund 15 Prozent Eigenkapital werden im Einzelhandel im Schnitt erwartet. Aber rund 23 Prozent aller mittelständischen Betriebe verfügen über gar kein Eigenkapital mehr. Das erschwert die Aufnahme von Krediten und der Druck auf die Rentabilität nimmt zu.

Damit es nicht so weit kommt, ist betriebswirtschaftliches Grundwissen für mittelständische Einzelhändler/innen zwingende Voraussetzung. Dazu gehört auch die Bestimmung des Mindestumsatzes, der den notwendigen Unterhalt für das Unternehmen und den Unternehmer/die Unternehmerin sichert.

Wie plant  
man Umsatz? 

Dieser „Unterhalt“, der für Existenz und Fortbestehen eines Unternehmens notwendig ist, wird als Mindestgewinn bezeichnet. Er kann als erste Rechengröße dienen, um den eigenen Mindestumsatz (Soll-Umsatz) zu ermitteln. Anhaltspunkte dafür liefern beispielsweise Betriebsvergleiche für den Einzelhandel, die den durchschnittlichen Branchengewinn in Prozent vom erzielten Umsatz (einschließlich Mehrwertsteuer) angeben. Orientierung ermöglicht auch die Richtsatzsammlung der Finanzverwaltung. Diese enthält Angaben über den Roh- und Reingewinn in Prozent des Umsatzes (ohne Mehrwertsteuer).

Für die Entwicklung der eigenen Umsatzplanung liefern entweder Nachfrage oder Verkaufsfläche die zentralen Anhaltspunkte. Bei der Bewertung der möglichen Nachfrage geben das Marktpotenzial am Standort und die Analyse des Wettbewerbs wichtige Hinweise. Gerade bei dieser Herangehensweise ist es entscheidend, ob der geplante Umsatz mehr stationär oder online erwirtschaftet wird. Denn im Internet fallen die Standortbedingungen nicht ins Gewicht.

Schwer zu bestimmen ist das Nachfragevolumen an Standorten mit hohen und vor allem aufgrund von Saisonalität variabler Touristenzahlen. Auch bestimmte Branchen, die wie Sport oder Gartenmöbel stark vom Wetter abhängig sind, brauchen neben Nachfrage oder Verkaufsfläche mehr Angaben für die Planung des Umsatzes.

Konkrete, auf das jeweilige Gründungsvorhaben bezogene Marktuntersuchungen (Standortanalyse, Konkurrenzanalyse, Marktpotenzialermittlung) helfen, den erzielbaren Umsatz abzuschätzen. Die Kapazität des neu gegründeten Unternehmens spielt dabei eine wesentliche Rolle. So ist im Einzelhandel auf einer bestimmten Verkaufsfläche in der Regel nur ein bestimmter maximaler Umsatz erzielbar. Das gleiche gilt für die Personalleistung: Jede Arbeitskraft hat ihre Kapazitäts- und damit eine mögliche Umsatzgrenze. Darum müssen schon bei der Gründungsplanung die Umsatz-erwartung und die Kapazitäten in Einklang gebracht werden.

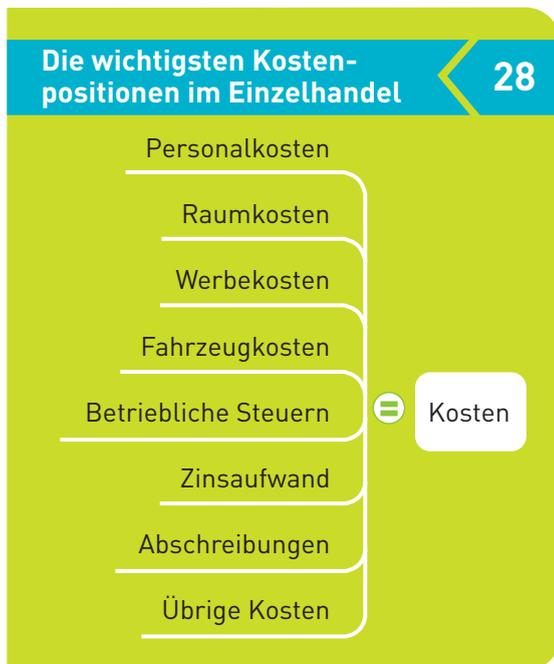
Auch der **Rohertrag (Handelsspanne)** <sup>G</sup> ist eine wichtige Größe, um den Umsatz zu planen. Der Rohertrag ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Umsatzerlösen und Wareneinsatz. Dabei ist die Höhe dieser Kennziffern von verschiedenen Faktoren abhängig. Zum Beispiel von der Höhe der Boni und **Skonti** <sup>G</sup> beim Wareneinkauf, vom **Kalkulationsaufschlag** <sup>G</sup> sowie den sich negativ auswirkenden Faktoren wie Rabatte aber auch Diebstahl etc.

Für die meisten Branchen liegen **Rohgewinn** <sup>G</sup>-Vergleichsdaten vor. Bei der eigenen Planung muss zudem berücksichtigt werden, inwieweit außerdem Dienstleistungen in die Aufschlagskalkulation einfließen müssen.

Was ist Rohertrag <sup>?</sup>

## 5.2 Kosten kalkulieren

Da bei der Ermittlung des Rohertrages alle Kosten und weiteren Erträge außen vor bleiben, geht es für die Planung und Ermittlung des Unterhaltes auch darum, den Umsatz kostendeckend zu gestalten. Denn Kosten und Gewinn müssen in den Verkaufspreisen ihren Niederschlag finden.



Die betrieblichen Kosten sollten realistisch und unter Anrechnung ausreichender Reserven geplant werden. Gerade Gründer/innen neigen dazu, Kosten zu unterschätzen oder Kostenarten zu übersehen. So können regionale Unterschiede, Besonderheiten in der Zusammensetzung von Waren und Dienstleistungen oder Abweichungen in der Betriebsgröße enorme Abweichungen von den Werten ergeben, die im Durchschnitt üblich sind (**Benchmarks** <sup>G</sup>). Diese Vergleichswerte können darum immer Anhaltspunkte für die Kostenpläne sein.

Wie plant man seine Kosten <sup>?</sup>

Da die Kosten eines einzelnen Artikels nicht bekannt sind, muss gesamtbetrieblich gerechnet werden. Ausgangspunkt der Berechnung ist eine Aufstellung der einzelnen Kostenarten, die jedes Unternehmen für das zu planende Jahr erwarten muss:

<b>Kostenaufstellung (Plan)</b>		
<b>Kostenart</b>	<b>€</b>	<b>% vom Bruttoumsatz</b>
Personalkosten und Unternehmerlohn	160.000	16,0
+ Miete	40.000	4,0
+ Sachkosten für Geschäftsräume	12.000	1,2
+ Kosten für Werbung	25.000	2,5
+ Kfz-Kosten	10.000	1,0
+ Fremdkapitalzinsen	10.000	1,0
+ Abschreibungen	20.000	2,0
+ Gewerbesteuer	7.000	0,7
+ sonstige Kosten	25.000	2,5
= steuerlich abzugsfähige Kosten	309.000	30,9
+ Unternehmerlohn	55.000	5,5
+ Substanzerhaltungsrate	10.000	1,0
+ Zinsen für Eigenkapital	5.000	0,5
+ Gewinn	10.000	1,0
= Gesamtkosten	389.000	38,9
+ Umsatzsteuer bei 1 Mio. € Planumsatz	138.000	13,8
<b>Gesamt</b>	<b>527.000</b>	<b>52,7</b>

Wie die Übersicht zeigt, müssen also bei einem geplanten Bruttoumsatz von 1 Millionen Euro (= Umsatz inklusive Mehrwertsteuer) die Gesamtkosten von 389.000 Euro und die Mehrwertsteuer von 138.000 Euro erwirtschaftet werden; das sind 52,7 Prozent vom Umsatz. Dieser Prozentsatz, auch **Kalkulationsabschlag** <sup>Ⓞ</sup> oder Handelsspanne (inklusive Mehrwertsteuer) genannt, muss erzielt werden, um die Gesamtkosten inklusive der kalkulatorischen Kosten und der Mehrwertsteuer abzudecken. Daraus ergibt sich nun ein Wareneinsatz von 47,3 Prozent (= 473.000 Euro, die übrigens nicht dem Lagerwert entsprechen).

Insgesamt sind Kosten also ein wesentlicher Faktor, der über den Gewinn entscheidet. In die Kostenbetrachtung dürfen darum nicht nur die steuerlichen Kosten hineinfließen, auch kalkulatorische Kosten sind mit einzubeziehen, um letztlich zu erkennen, wie die Umsatzträger auch unter Kostengesichtspunkten laufen.

Da es notwendig ist, alle Kosten möglichst übersichtlich und zudem genau und auf die Monate herunter gebrochen zu planen, gibt es bei Personalplan, Werbekosten und Zinsaufwand sogenannte Feinpläne. Speziell die genaue Planung der Personalkosten ist enorm wichtig, da in den meisten Fällen diese Kosten mehr als die Hälfte aller betrieblichen Kosten ausmachen. Grundlage für die personelle Ausstattung ist der erzielbare Umsatz pro Mitarbeiter.

Um die Personalkosten realistisch einzuschätzen, dürfen hierbei selbstverständlich die Sozialabgaben nicht übersehen werden, die je Arbeitnehmer noch auf das Brutto Gehalt hinzukommen. Außerdem sollte für Urlaubs- und Krankheitszeiten eine Mindestbesetzung gewährleistet sein, was die Personalkosten ebenfalls in die Höhe treibt. Für die Umsatzplanung ebenfalls von Bedeutung ist der Dienstleistungsanteil (Schneiderei, Reparatur o.ä.). Auch hier sind Personalkosten anzurechnen. Wobei die Umsatzleistung pro Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich voraussichtlich deutlich unter dem Handelsumsatz pro Kopf liegen wird.

Welche Rolle spielen Personalkosten ?



Bei den Personalkosten sollte man sich übrigens nicht vorbehaltlos auf Branchenvergleichswerte verlassen. Denn die angegebenen Belastungen schwanken je nach Betriebsgröße stark. Der Grund: In Einzelfirmen wird der kalkulatorische Unternehmerlohn nicht bei den betrieblichen Kosten erfasst. Dadurch ist in kleineren Betrieben die Personalkostenbelastung gegebenenfalls deutlich geringer als in Mittel- und Großbetrieben des Einzelhandels.

Auch die Vertriebsform – ob es sich beispielsweise um ein Fachgeschäft oder einen Discounter handelt – hat einen großen Einfluss auf die Personalkostenbelastung. So sollten auch diesbezüglich veröffentlichte Vergleichswerte immer kritisch hinterfragt werden.

## Personalkostenbelastung nach Branchen

Branche	Personalkostenbelastung in % vom Bruttoumsatz
Oberbekleidung	14-15%
Textil gemischt	17-21%
Schuhe	17-21%
Sportartikel, -bekleidung	12-15%
Uhren/Schmuck	18-22%
Buchhandel	15-18%
Lebensmittel	10-12%
Naturkost	12-16%
Parfümerien	17-19%
Spielwaren	10-12%
Glas/Porzellan/Keramik	16-21%
DIY	13-15%
Möbel	16-19%
Consumer Electronic	13-16%
Optik	13-15%
Blumen	21-25%

Quelle: BBE Handelsberatung GmbH

Bedenken sollte man bei der Personalplanung grundsätzlich, dass Kosten allein nicht darüber entscheiden, ob das Personal in einer guten beziehungsweise ertragsorientierten Relation zu den Kosten steht. So beweisen Vergleiche auch schon mal Überraschendes: Denn qualifiziertes, motiviertes und gut bezahltes Personal verursacht häufig die geringsten Personalkosten in Relation zum Umsatz. Außerdem weisen diese Mitarbeiter meist auch den höchsten Personalkostenumschlag auf.

### Wie schlagen Miete und Raumkosten zu Buche?

Unter Miete sind alle Aufwendungen für fremde Räume oder Grundstücke zu verstehen. Aufgrund steigender Mietpreise beziehungsweise des gestiegenen Flächenbedarfs im Einzelhandel kommt den Mieten als Kostenfaktor eine immer größere Bedeutung zu. Die Kontrolle der Miete zum Beispiel über langfristige Verträge kann darum ein wichtiges kaufmännisches Ziel sein. Wobei sich eine zu langfristige Bindung auch als hinderlich erweisen kann, wenn zum Beispiel die Qualität eines Standortes abfällt.

Denn die Höhe der Miete hängt in erster Linie von der Standortqualität ab und steigt insbesondere in den 1A-Lagen der Großstädte immens. Ob sich Standorte rechnen, das hängt von den erzielbaren Umsatzleistungen pro Quadratmeter Geschäftsfläche ab. So kann es sein, dass statt der üblichen Miethöhe, die rund 3 bis 6 Prozent vom Umsatz betragen sollte, auch höhere Mietbelastungen wie 10 Prozent erwirtschaftet werden können. Einen Teil dieser Kosten kann man übrigens über geringere Werbeeventuell auch Personalkosten einsparen. Immerhin zeichnet sich ein sehr guter Standort durch eine entsprechend hohe Passanten-Frequenz aus.

Ob Eigentum oder angemietete Flächen, die Bewirtschaftung dieser Flächen verursacht auf jeden Fall Raumnebenkosten. Dabei stellen Energiekosten den größten Kostenfaktor dar. Für Gas, Strom, Heizung plus Reinigung und Instandhaltung können die branchenüblichen Erfahrungssätze pro Quadratmeter Geschäftsraum zugrunde gelegt werden. Diese belaufen sich im Einzelhandel auf 1 bis 2 Prozent vom Jahresumsatz.

## Raumkosten im Überblick

30



Quelle: BBE Handelsberatung GmbH

In die Position Werbung fallen Kosten für Agenturleistungen, Anzeigen, Prospekte, Direktwerbung und Aktionen, aber auch Schaufensterdekoration und ähnliche Aufwendungen. Üblicherweise geht man davon aus, dass 2 bis 4,5 Prozent vom Jahresumsatz in die Werbung fließen sollten. Dieser Wert kann in einzelnen Branchen und Betriebsformen allerdings wesentlich höher aber auch niedriger ausfallen. Insbesondere für Online-Marketing muss in der Anfangsphase von einer höheren Werbeinvestition ausgegangen werden – bis man das richtige Medium gefunden hat.

Welche Werbekosten gibt es ?

## Werbekosten im Überblick

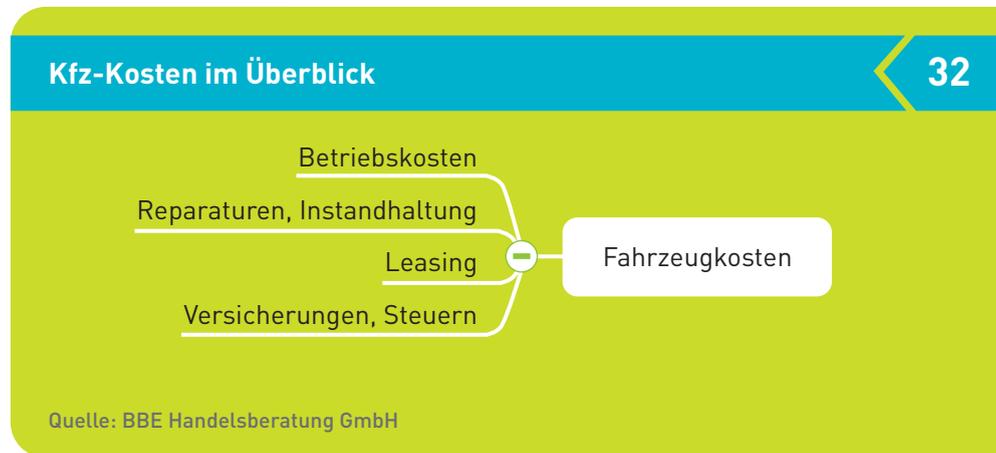
31



Quelle: BBE Handelsberatung GmbH

Wie setzen sich Kfz- und Zinskosten zusammen?

Bei den Kfz-Kosten empfiehlt sich eine Hochrechnung auf der Basis des notwendigen Fuhrparks. Entscheidend ist für die Bewertung zum einen der betriebliche und private Anteil und, ob Auslieferungen an die Kunden etc. angeboten werden. Zu den einzelnen Kostenpositionen zählen alle Aufwendungen für den betrieblichen Fuhr- und Wagenpark. Dazu gehören zum Beispiel Treibstoffe, Reparaturen, Inspektionen, Fahrzeugversicherungen, Kfz-Steuer und Leasing.



Zur Bestimmung der Fremdkapitalzinsen ist ein sogenannter Finanzplan notwendig, also eine Aufstellung über die gesamten geplanten Investitionen und deren Finanzierung. Dabei sind die Zinsen für aufgenommene Darlehen ebenso zu berücksichtigen wie die Verzinsung für einen betriebsnotwendigen Kontokorrentkredit. Zu diesen Kosten addieren sich Disagio, Bearbeitungsgebühren und eventuell auch Provisionen für die Bürgschaftsübernahme durch eine Bürgschaftsbank.



## 5.3 Controlling hilft steuern und regeln

Ein Businessplan ist nicht nur in der Gründungsphase, sondern auch in der laufenden Geschäftstätigkeit ein wichtiges Hilfsmittel, um sich selbst zu prüfen, ob die gesteckten Ziele erreicht werden können. Auch Banken legen den Businessplan für das Kredit-Rating, die Ertrags- und Finanzlage der Betriebe zugrunde. Hier setzt auch das sogenannte „Controlling“ an.

Zweck des Controllings ist vor allem das Entwickeln und Zusammenstellen von Instrumenten, die bei künftigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen unterstützen. Controlling hilft also bei der Steuerung und Regelung betrieblicher Prozesse. Dabei stehen zwei Themen im Vordergrund.

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>a)</b> Strategische Zukunftsfragen: | <b>b)</b> Operative Leistungsfragen: |
| Wie entwickelt sich der Markt?         | Welche Leistung erbringen wir?       |
| Welche Mitbewerber tun was?            | Wie erbringen wir welche Leistung?   |

Die BBE Handelsberatung hat mit dem sogenannten „Chefplan“ eine Software für Umsatz-, Einkaufs-, Kosten- und Finanzplanung entwickelt. Dieser Chefplan stellt betriebswirtschaftliche Auswertungen bereit. Darunter zum Beispiel der Soll-Ist-Vergleich. Er zeigt monatlich auf, an welchen Stellen gegengesteuert werden muss, um die Jahresplanung zu erreichen. Generell muss ein auf den Einzelhandel zugeschnittenes Controlling-Tool folgende Auswertungen umfassen:

Was gehört  
ins Controlling ?

- ▶ Vergleich des Umsatz- und Wareneingangsverlaufs mit den Planzahlen
- ▶ Beobachtung der wichtigsten Kostenarten
- ▶ Beobachtung des Personalbestandes und der zu erwartenden Personalkosten sowie Personalleistungskennzahlen
- ▶ Gegenüberstellung der Rentabilitätsstruktur zu den Plandaten
- ▶ Beobachtung des Wareneinkaufs und des Lagerbestandes inklusive Limit-Planung
- ▶ Laufende Kontrolle und Steuerung der flüssigen Mittel
- ▶ Prognose des Kontokorrent-Kredites auf der Grundlage von Umsatz, Einkauf und Kosten
- ▶ Berechnung von Leistungs- und Produktivitätskennziffern
- ▶ Finanzplanung mit aktuellen Krediten, Zins- und Tilgungszahlungen



Weitere Informationen zum Chefplan unter [www.bbe.de](http://www.bbe.de)



## 5.4 Kapital und Liquidität

Ein Unternehmen muss seine monatlichen Belastungen aus den Verbindlichkeiten gegenüber Banken und dem Staat (Sozialabgaben) bezahlen. Darum ist es die wichtigste Aufgabe des Unternehmers/der Unternehmerin, für ausreichende Liquidität zu sorgen beziehungsweise diese zu planen.

Voraussetzung für diese Planung ist das Erfassen und Planen der Investitionen und wann diese realisiert werden sollen. Als Leitlinie für die Finanzierung dieser Verbindlichkeiten kann die sogenannte „goldene Bilanzregel“ dienen. Sie besagt, dass langfristiges Vermögen auch langfristig finanziert sein soll. Kurzfristiges Vermögen (Umlaufvermögen) kann auch kurzfristig finanziert sein. Ist das Verhältnis von Eigenkapital zum Anlagevermögen also gleich oder größer als 1, so ist das langfristige Vermögen eines Unternehmens (Anlagevermögen) langfristig finanziert und die **Fris-tenkongruenz** <sup>©</sup> zwischen Mittelherkunft und Mittelverwendung wird eingehalten.

Wozu dient ein Investitionsplan?

Vor allem bei der Gründung steht ein möglichst detaillierter Investitionsplan an erster Stelle. Denn dieser ist die Grundlage für den Finanzierungsbedarf. Dabei erfordert im Anlagevermögen gewöhnlich die Geschäftseinrichtung den größten Kapitalbedarf. Bei Betriebsübernahme und Beteiligungen addiert sich dazu häufig ein an den Verkäufer abzuführender Firmenwert. Das Umlaufvermögen setzt sich im Einzelhandel im Wesentlichen aus dem Warenlager, Forderungen an Kunden und flüssigen Mitteln zusammen.

Neben der Ladeneinrichtung sind bei der Planung der Materialkosten für Boden, Decke und Beleuchtung ggf. weitere Investitionen für Werkstatt, Atelier, Büro o.ä. zu berücksichtigen.

Und in vielen Einzelhandelsbranchen macht das Warenlager den größten Teil der geplanten Investition aus. Wie die Höhe der Warenlager-Erstausrüstung errechnet wird, zeigt folgendes Beispiel:

Planumsatz (ohne MwSt.)	T€ 500	100%
./. geplanter Rohertrag	T€ 213	42,6%
= Wareneinsatz (=Umsatz zu Einstandspreisen)	T€ 287	57,4%
: branchenüblicher Lagerumschlag	2,5%	
= Warenlager-Erstausrüstung	T€ 115	

Quelle: BBE Handelsberatung GmbH

In Investitionsplänen werden also alle Positionen des Unternehmens aufgelistet, für die finanzielle Mittel aufgebracht werden müssen. Dabei spielt auch der Zeitfaktor eine wesentliche Rolle. Darum ist ein Investitionsplan meist chronologisch aufgebaut und umfasst die jeweiligen Handlungs- und Zahlungszeiträume. Das macht deutlich, dass Investitionspläne maßgeblich mit der Entwicklung des Absatzes und der finanziellen Ausstattung verbunden sind.

Wofür braucht man einen Liquiditätsplan?

Ein Unternehmen ist liquide, wenn es seine Ausgaben jederzeit durch ausreichende Einnahmen, Kapitalreserven oder einen entsprechenden Kreditrahmen begleichen kann. Die Liquiditätsplanung muss darum permanent im Blick behalten und geplant werden. Vor allem auch, weil die Liquiditätsplanung als Kontroll- und Steuerungsinstrument nicht nur hilft, Fehlentwicklungen im Betrieb zu vermeiden, sondern sie ist außerdem die Voraussetzung für Kreditverhandlungen mit den Banken.

Die Erfahrung zeigt, dass auf junge Unternehmen vor allem im dritten Jahr nach der Gründung oft eine Liquiditätsfalle lauert. Die Ursachen dafür liegen in der Anlaufphase. Dabei wird das erste Geschäftsjahr meist mit einem geringen Verlust abgeschlossen. Im zweiten Geschäftsjahr werden aufgrund des Vorjahrverlustes keine oder nur geringe Steuervorauszahlungen fällig. Im dritten Jahr jedoch kommt der erste Gewinn, der im zweiten Jahr erwirtschaftet wurde, zum Tragen.

Dann werden Nachholungen für die Gewerbe- und Einkommensteuer fällig, gleichzeitig erhöhen sich die Beträge für die Steuervorauszahlungen. Und meist werden dann auch die ersten Tilgungsleistungen für öffentliche Darlehen fällig, die im ersten beziehungsweise in den ersten beiden Jahren tilgungsfrei geführt werden können.

In Fällen wie diesen ist entweder die rechtzeitige Bildung von Kapitalreserven oder eine entsprechende Aufstockung des Kreditrahmens angeraten. Auch hierfür ist der Liquiditätsplan unentbehrlich. Dabei ist es ratsam, getrennte Spalten für Soll- und Ist-Werte zu führen. Dies erleichtert die laufende Kontrolle über die Finanzlage des Unternehmens. Das Ziel sollte stets eine dynamische Liquiditätsplanung sein. Denn diese macht es möglich, periodische Verpflichtungen zum Zeitpunkt der Fälligkeit entsprechend vorzusehen.

Je höher das Eigenkapital desto besser fällt die Beurteilung von Kapitalgebern aus. Denn die Eigenkapitalquote ist die Kennzahl für die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens, während eine niedrige Eigenkapitalquote eine hohe Gefahr eines Überschuldungskonkurses anzeigen kann. Mit der Höhe der Eigenkapitalquote steigen folglich die Chancen, Fremdkapital zu erhalten. Im laufenden Geschäftsbetrieb fungiert Eigenkapital zudem als Verlustpuffer. In Verbindung mit **Basel II** wurden die Eigenkapitalanforderungen auch an mittelständische Unternehmen höher.

Finanzierung durch Eigen- oder Fremdkapital **?**

Bei der Finanzierung aus Eigenkapital unterscheidet man drei Ansätze.

### 1) Finanzierung aus Überschüssen

Diese ergibt sich, wenn in einer Periode den Einzahlungen geringe Auszahlungen gegenüberstehen. Dieser sogenannte Brutto-Cashflow gibt an, welche selbst erwirtschafteten Mittel dem Unternehmen für die Finanzierung von Investitionen zur Verfügung stehen. Im positiven Fall verbleibt sogar ein Gewinn, der das Eigenkapital erhöht und die Investitionsfähigkeit verbessert.

### 2) Finanzierung aus Vermögensumschichtungen

Dabei werden nicht mehr benötigte Vermögensbestände in Kassenbestände umgewandelt, indem zum Beispiel hohe Vorratsbestände aufgelöst werden.

### 3) Finanzierung aus Beteiligungen

Davon spricht man, wenn Gesellschafter (neue oder bestehende) zusätzliche Eigenmittel einbringen. Im mittelständischen Handel könnten das vor allem Lieferanten, Großhändler oder Kollegen am Standort sein, die am Erfolg des Unternehmens interessiert sind. Der Umfang der Finanzierung aus Beteiligungen ist aber auch von der gewählten Rechtsform abhängig.

Für die Finanzierung aus Fremdkapital kommt für die meisten Unternehmen die Kapitalbeschaffung über Kreditinstitute in Frage. Zu unterscheiden sind dabei Darlehen und Kontokorrentkredit.

Darlehen unterscheiden sich hinsichtlich Zins- und Tilgungsbedingungen.

- ▶ Bei endfälligen Darlehen werden während der Laufzeit Zinsen gezahlt. Die Tilgung erfolgt am Ende der Laufzeit.
- ▶ Abzahlungsdarlehen sind mit einer jährlichen Tilgungsquote verbunden. So verringern sich jährlich die Höhe der Zinsen und damit verbunden die Höhe der jährlichen Zahlungsverpflichtung.
- ▶ Bei Annuitätsdarlehen sind die jährlichen Tilgungs- und Zinsverpflichtungen über die gesamte Laufzeit gleich hoch. Über die Laufzeit wandelt sich dabei der Anteil der Zinsen zugunsten der Tilgung.

Ein **Kontokorrentkredit** ist ein Bankkredit, der je nach Bedarf in wechselndem Umfang und bis zu einer mit der Bank vereinbarten Höchstgrenze in Anspruch genommen werden kann. Das macht flexibel, ist in der Regel aber mit höheren Kosten als bei einem Darlehen verbunden.

Weitere Fremdkapitalgeber sind typischerweise die Lieferanten, was sich allerdings als eine kostenintensive Form der Finanzierung erweist. Denn diese Finanzierung erfolgt vor allem durch Zahlungsziele, so dass Ware zum Beispiel nicht sofort nach Lieferung bezahlt werden muss. Wer davon Gebrauch macht, der muss auf Skonto verzichten. Und dieser Skontoverzicht kann durchaus einem rechnerischen Jahreszinsatz von gut 49 Prozent entsprechen.

Fremdkapital eröffnet sich außerdem über **Leasing**  und **Factoring** .

- ▶ **Leasing** ist einer Miete eines Wirtschaftsgutes oder einem Kredit (=Mietkauf) ähnlich. Vorteile im Vergleich zum Kreditkauf sind: Leasing ist unkomplizierter, hat keinen direkten, negativen bilanziellen Einfluss auf die Eigenkapitalquote und macht flexibler bei zukünftigen Investitionen.
- ▶ **Factoring** bietet mittelständischen Einzelhändlern die Möglichkeit, Forderungen gegenüber einem Kunden an ein Factoring-Institut abzutreten und so liquide Mittel zu gewinnen. Das ist vor allem interessant in Branchen, in denen im größeren Umfang Zahlungsziele eingeräumt oder Ratenkäufe ermöglicht werden.

### Wie gelange ich an öffentliche Fördergelder

Als eine weitere Möglichkeit der Finanzierung bieten sich Fördermittel an, die in Kombination mit einer BBB-Bürgschaft oftmals zu vergünstigten Zinskonditionen angenommen werden können. Die KfW-Mittelstandsbank veröffentlicht jeweils die für Existenzgründer in Frage kommenden Förderprogramme einschließlich der Konditionen. Das KfW „StartGeld“ ist ein Kreditprogramm, das die Abwicklung von KfW-Kreditanträgen erleichtert und den Finanzierungsbedingungen von Gründern/innen und kleinen Unternehmen entgegenkommt. Allerdings richtet sich dieses „StartGeld“ nur an Gründer/innen, deren Vorhaben nicht mehr als 50.000 Euro erfordert.



Finanzierungshilfen des Bundes sind abrufbar auf [www.kfw.de](http://www.kfw.de)



Über die tagesaktuellen Konditionen der LfA Förderbank Bayern informiert [www.lfa.de](http://www.lfa.de)



Informationen zur Finanzierungsunterstützung über Bürgschaften sind abrufbar auf [www.bb-bayern.de](http://www.bb-bayern.de)



Weitere einschlägige Informationen werden auch von Kreditinstituten, Handelskammern und Einzelhandelsverbänden zur Verfügung gestellt. Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung öffentlicher Finanzierungshilfen besteht allerdings nicht.

Neben diesen personenbezogenen Existenzgründungsförderungen gibt es außerdem eine Vielzahl weiterer öffentlicher Förderprogramme, die zusätzlich oder alternativ beantragt werden können. Kriterien dafür sind vor allem Standort des Betriebes, wobei insbesondere die Regionalförderung in strukturschwachen Gebieten im Fokus steht. Aber auch die Schaffung von Arbeitsplätzen kann bei dieser Art der Förderung ins Gewicht fallen.

## 5.5 Der Businessplan

Liquidität/finanzielle Mittel, Art der Finanzierung, Umsatz/Absatz sowie geplante Investitionen bilden gemeinsam die wesentlichen Faktoren für den Businessplan eines Unternehmens. Ein solcher Plan, der bei einer Neugründung erstellt wird, stellt außerdem die Grundlage für Kredite oder staatliche Fördermittel dar.

Der Aufbau eines Businessplans umfasst in der Regel – nach Deckblatt und Inhaltsverzeichnis – die wichtigsten Fakten auf einen Blick. Dabei sollte man mit 20 bis maximal 30 Seiten Umfang auskommen. Der Inhalt reicht von der Geschäftsidee über das eigene Profil und die eigenen Voraussetzungen bis zur Darstellung des Marktes, des Wettbewerbs, Informationen zum Standort, zu Unternehmensorganisation, Rechtsform und umfasst außerdem eine Risikoanalyse sowie die finanzwirtschaftlichen Planungen hinsichtlich Kapitalbedarf, Umsatz, Rentabilität und Liquidität.

Da ein Businessplan kein einmaliges Werk für die Gründungsphase bleiben darf, sollte dieser nach sechs bis zwölf Monaten fortgeschrieben werden.



Vorlagen für Businesspläne sind abrufbar auf [www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de)



Hilfe bei der Erstellung eines Businessplanes liefert auch die Checkliste der BBE Handelsberatung: [www.hv-bayern.de/existenzgruender](http://www.hv-bayern.de/existenzgruender)





## 6 WEITERFÜHRENDE LINKS



Bayerisches Landesamt für Steuern  
[www.finanzamt.bayern.de/LfSt](http://www.finanzamt.bayern.de/LfSt)



Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien,  
Energie und Technologie  
[www.stmwi.bayern.de](http://www.stmwi.bayern.de)



BBE Handelsberatung GmbH, München  
[www.bbe.de](http://www.bbe.de)



Bürgschaftsbank Bayern GmbH  
[www.bb-bayern.de](http://www.bb-bayern.de)



Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz  
[www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de)



DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.  
[www.mittelstandsverbund.de](http://www.mittelstandsverbund.de)



Deutscher Franchise-Verband e.V. (DFV)  
[www.franchiseverband.com](http://www.franchiseverband.com)



elaboratum GmbH – NEW COMMERCE CONSULTING  
[www.elaboratum.de](http://www.elaboratum.de)



Franchise Direkt – McGarry Internet Ltd.  
[www.franchisedirekt.com](http://www.franchisedirekt.com)



Günther Rid Stiftung für den bayerischen Einzelhandel  
[www.ridstiftung.de](http://www.ridstiftung.de)



Handelsverband Bayern e.V.  
[www.hv-bayern.de](http://www.hv-bayern.de)



Handelsverband Deutschland – HDE e.V.  
[www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)



Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern  
[www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de)



KfW – Finanzierungshilfen des Bundes  
[www.kfw.de](http://www.kfw.de)



LfA Förderbank Bayern  
[www.lfa.de](http://www.lfa.de)



Statistische Ämter des Bundes und der Länder  
[www.statistik-portal.de/Statistik-Portal](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal)

## **G** 7 GLOSSAR

### **A**

#### **1A-Lage**

Die 1A-Lage ist durch die höchste Fußgängerfrequenz innerhalb der Stadt gekennzeichnet und verzeichnet daher Höchstmieten.

#### **Augmented Reality**

Augmented Reality bezeichnet eine computerunterstützte Wahrnehmung/Darstellung, welche die reale Welt um virtuelle Aspekte erweitert.

### **B**

#### **Basel II**

Die seit 1988 geltende und seither mehrfach ergänzte Eigenkapitalvereinbarung („Basel I“) wurde zum 1.1.2007 durch die neue Eigenkapitalvereinbarung („Basel II“) ersetzt. Die Empfehlungen des Basler Ausschusses stützen sich auf drei Pfeiler: Mindesteigenmittelanforderungen, Aufsichtsrechtlicher Überprüfungsprozess und Kontrolle durch den Markt. Am 16.12.2010 wurden durch den Basler Ausschuss die vorläufig finalen Dokumente zu den zukünftigen gültigen Empfehlungen „Basel III“ veröffentlicht.

#### **Benchmark**

Vergleichswert, der in einem Benchmarking-Prozess gewonnen wird. Benchmarks regen zum gegenseitigen Lernen an und besitzen gegenüber reinen Zielwerten zumeist Akzeptanzvorteile.

### **C**

#### **Curated Shopping**

Das Prinzip Curated Shopping schlägt einen Bogen zwischen dem gewöhnlichen Einzelhandel und den zahlreichen Möglichkeiten des Online-Handels. Es kombiniert die Vorzüge beider Welten:

Eine Beratung, wie man sie aus dem Einzelhandel kennt und einer breiten Auswahl, wie sie das Internet bieten kann.

### **D**

#### **Direct Marketing**

Umfasst alle marktgerichteten Aktivitäten, die sich einstufiger (direkter) Kommunikation und/oder des Direktvertriebs beziehungsweise des Versandhandels bedienen, um Zielgruppen in individueller Einzelansprache gezielt zu erreichen. Es umfasst ferner solche Aktivitäten, die sich mehrstufiger Kommunikation bedienen, um einen direkten, individuellen Kontakt herzustellen. Direct Marketing wird fälschlicherweise häufig mit Dialogmarketing beziehungsweise One-to-One-Marketing gleichgesetzt.

#### **Disagio**

Betrag, um den der Preis oder Kurs unter dem Nennwert eines Wertpapiers oder auch der Auszahlungsbetrag unter dem Rückzahlungsbetrag eines Kredites liegt.

### **E**

#### **E-Commerce**

E-Commerce ist die Abkürzung für Electronic Commerce (elektronischer Handel oder auch Handelsverkehr). Mit E-Commerce wird der Handel im Internet – Werben, Kaufen oder Verkaufen – bezeichnet.

#### **E-Kommunikation**

Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern. In diesem Fall im Bereich der neuen Medien.

#### **E-Marketing**

E-Marketing bedeutet elektronisches Marketing. Es ist im einfachsten Sinn die Übertragung des herkömmlichen Marketings und des Marketingmixes auf Online-Medien und die virtuelle Welt.

#### **Einkommensteuer**

Die Einkommensteuer ist eine Gemeinschaftsteuer, d.h. ihr Aufkommen steht Bund und Ländern gemeinsam zu (Art. 106 GG). Aus dem Aufkommen der Einkommensteuer wird vorab ein bestimmter Anteil für die Gemeinden reserviert, der durch Bundesgesetz festgelegt wird (Art. 106 V GG).

#### **Einzelhandelszentralität**

Die Einzelhandelszentralität einer Region (z. B. einer Stadt oder eines Landkreises) ergibt sich aus der Gegenüberstellung des vor Ort erzielten Umsatzes im Einzelhandel zu der am Ort vorhandenen einzelhandelsrelevanten Kaufkraft. Die Einzelhandelszentralität ist demnach ein wichtiger Indikator dafür, wie weit es einer Region gelingt, Kaufkraft zugunsten des jeweils niedergelassenen Einzelhandels anzuziehen.

#### **Erbpacht**

Die Erbpacht (auch Erbbau-recht) ist das Recht, auf einem „fremden“ Grundstück zu bauen. Die Erbpacht ist zeitlich begrenzt, in der Regel 99 Jahre.

#### **Event-Marketing**

Durch Event-Marketing soll für ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen im Rahmen eines besonderen firmeninternen oder -externen, informierenden oder unterhaltenden Er-

eignisses die Basis für eine erlebnisorientierte Kommunikation (erhöhtes Aktivierungspotenzial) geschaffen werden.

## F

### Factoring

Aus der Sicht des Forderungsverkäufers (Anschlusskunde) ist Factoring der laufende Verkauf von kurzfristigen Forderungen an eine Factoringgesellschaft (Factor). Gegenstand des Factorings sind Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an gewerbliche Kunden (Abnehmer/Debitor); Forderungen an Verbraucher werden i.d.R. nicht angekauft. Der Forderungsverkäufer schließt mit dem Factor einen Factoringvertrag, der i.d.R. eine mindestens zweijährige Laufzeit aufweist und der entweder alle Forderungen oder nur Forderungen an bestimmte Abnehmergruppen einschließt. Häufig ist im Factoring-Vertrag der Verkauf von Inlands- und Auslandsforderungen vorgesehen.

### Frequenz

Anhand der Frequenz (mögliche Besucher/Käuferanzahl) lassen sich ungefähre Umsatzerträge eines stationären oder Online-Händlers bestimmen beziehungsweise anhand von Frequenzanalysen Optimierungsmaßnahmen zur Steigerung der Umsätze ableiten.

### Fristenkongruenz

Überlassungsdauer des Kapitals, der Kapitaldienst des finanzierten Investitionsobjekts und dessen Einzahlungsrhythmus entsprechen sich.

### Fruchtziehung

Der Pächter ist berechtigt, alles was mit dem Pachtobjekt

erwirtschaftet wurde, für sich zu behalten, obwohl er nicht dessen Eigentümer ist.

## G

### Gebietsschutz

Wird Gebietsschutz gewährt, bedeutet dies, dass jemandem zugesichert wird, in einer bestimmten Region keine Konkurrenz in einem bestimmten Geschäftsbereich befürchten zu müssen.

### Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)

Das UWG regelt das Marktverhalten der einzelnen Unternehmen und entspricht daher Vorschriften, die in anderen Rechtsordnungen etwa als „Marktrecht“ oder „Recht der Geschäftspraktiken“ (trade practices law) bezeichnet werden.

### Gewerbeertrag

Alleinige Besteuerungsgrundlage für die Gewerbesteuer. Ermittlung des Gewerbeertrags (§ 7 GewStG) durch Hinzurechnungen zum (§ 8 GewStG) und Kürzungen (§ 9 GewStG) vom gewerblichen Gewinn, der sich bei Einkommensermittlung für den dem Erhebungszeitraum entsprechenden Veranlagungszeitraum (Kalenderjahr) nach den Vorschriften des Einkommen- beziehungsweise Körperschaftsteuergesetzes ergibt.

### Gewerbesteuer

Die Gewerbesteuer ist eine Realsteuer (Objekt-, Sachsteuer). Steuergegenstand ist der Gewerbebetrieb und seine objektive Ertragskraft. Der Gewerbesteuer unterliegt jeder Gewerbebetrieb, der im Inland betrieben wird. Besteuerungsgrundlage ist der Gewerbeertrag.

### Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ist eine Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen einer Periode zur Ermittlung des Unternehmungsergebnisses und der Darstellung seiner Quellen.

### Guerilla-Marketing

Guerilla-Marketing ist ein Marketingansatz, der auf unkonventionellen Methoden beruht und den Konsumenten überrascht. Durch die damit einhergehende Aufmerksamkeit ist Guerilla-Marketing besonders effizient, zumal der Mitteleinsatz, verglichen mit teuren klassischen Werbekampagnen, gewöhnlich eher niedrig ausfällt. Hierfür werden unkonventionelle und untypische Aktionen ergriffen, die so bisher noch nicht da waren.

## H

### Haus- und Ordermessen

Hausmessen werden von Unternehmen für ihre Kunden als Informations- und Verkaufsveranstaltungen oft am Firmensitz durchgeführt. Ordermessen sind Fachmessen, auf denen Händler größere Warenmengen, z.B. saisonale Kollektionen in der Textil- und Schuhbranche, direkt bestellen.

### Hebesatz

Der Hebesatz ist der für die Erhebung der Grundsteuer oder Gewerbesteuer von den Gemeinden für jedes Rechnungsjahr einheitlich festzusetzende Prozentsatz, mit dem der Steuermessbetrag zu vervielfältigen ist, um die Höhe der Steuer zu berechnen. Der Hebesatz kann für ein Kalenderjahr oder mehrere Kalenderjahre festgesetzt werden. Er muss für alle in der Gemeinde vorhandenen Unternehmen identisch sein.

**J****Jahresabschluss**

Der Jahresabschluss ist der rechnerische Abschluss eines kaufmännischen Geschäftsjahres. Er stellt die finanzielle Lage und den Erfolg eines Unternehmens fest und beinhaltet den Abschluss der Buchhaltung, die Zusammenstellung von Dokumenten zur Rechnungslegung sowie deren Prüfung, Bestätigung und Veröffentlichung.

**Jahresbonus**

Mengenrabatt (Konsumrabatt) bei dem ein Preisnachlass für die Abnahme von größeren Mengen in einem bestimmten Zeitraum (ein Jahr) gewährt wird.

**Juristische Person**

Juristische Personen zeichnen sich durch ihre eigene Rechtspersönlichkeit aus. Sie können Träger von Rechten und Pflichten sein, können klagen und verklagt werden. Diese Bezeichnung umfasst sämtliche Kapitalgesellschaften, eingetragene Vereine und ähnliche Organisationen. Hinsichtlich der Besteuerung ist ein wesentlicher Unterschied gegenüber den natürlichen Personen zu sehen, denn juristische Personen unterliegen nicht der Einkommensteuer, sondern der Körperschaftsteuer.

**K****Kalkulationsabschlag**

Der Kalkulationsabschlag ist die Differenz von Einstandspreis und Verkaufspreis, bezogen auf den Verkaufspreis. (Einstandspreis ohne Mehrwertsteuer, Verkaufspreis mit Mehrwertsteuer). Formel:  $100 * (\text{Verkaufspreis} - \text{Einstandspreis}) / (\text{Verkaufspreis}) = \text{Kalkulationsabschlag}$ .

**Kalkulationsaufschlag**

Der Kalkulationsaufschlag bezeichnet bei Handelsunternehmen den Aufschlag, der auf den Einstandspreis vorgenommen wird, um zum Listenverkaufspreis zu gelangen. Dabei kann der Kalkulationsaufschlag in Euro angegeben werden, üblich ist eher die Angabe als Prozentsatz.

**Kaufkraft**

Die Kaufkraft ist die Geldsumme, die einem Wirtschaftssubjekt (natürliche oder juristische Personen) real zur Verfügung steht.

**Kaufzyklen**

Kaufzyklen unterteilen sich in die Gesamtprozesse des Verkaufens – von der Kundenansprache bis zur Umsatzgenerierung und Nachbetreuung.

**Kernkompetenz**

Die Kernkompetenz bezeichnet eine Fähigkeit oder Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat.

**Körperschaftsteuer**

Die Körperschaftsteuer ist eine besondere Art der Einkommensteuer für juristische Personen wie Kapitalgesellschaften, andere Personenvereinigungen (soweit diese nicht Mitunternehmerschaften im Sinne des Einkommensteuergesetzes sind) und Vermögensmassen. Die Besteuerungsgrundlage ist das Einkommen, das die Körperschaft innerhalb des Kalenderjahrs bezogen hat.

**Kontokorrentkredit**

Der Kontokorrentkredit ist ein Kredit, den der Kreditnehmer innerhalb der festgesetzten

Laufzeit durch Verfügungen über sein Konto bis zur vereinbarten Kreditlinie in Anspruch nehmen kann. Der Kontokorrentkredit an Unternehmen ist ein Betriebskredit, der der Finanzierung der Gütererzeugung und Güterbereitstellung dient.

**Kundenkarten**

Kundenkarten sind Träger kundenbezogener Daten und/oder Bestandteil eines Kundenbindungsprogramms.

**L****Leasing**

Beim Leasing überlässt der Leasing-Geber dem Leasing-Nehmer einen Leasing-Gegenstand zur Nutzung. Hierfür hat der Leasing-Nehmer ein vereinbartes Entgelt in Form einer monatlichen Leasing-Rate zu bezahlen. In der Regel bleibt der Leasing-Geber rechtlicher und wirtschaftlicher Eigentümer dieses Leasing-Gutes und nimmt den Gegenstand in seine Bilanz auf. Nach Ablauf des Leasing-Vertrages geht der Gegenstand wieder an den Leasing-Geber zurück oder kann vom Leasing-Nehmer oder einem Dritten käuflich erworben werden.

**M****Makro-Standort-rahmendaten**

Makrostandort meint das großräumliche Verflechtungsgebiet, in dem sich ein Projektstandort befindet (Stadt, Gemeinde, Region). Relevant für die Beurteilung sind insofern generalisierend gesprochen die Infrastruktur- und Demografie- sowie Marktrelevanzkriterien.

### Markenpositionierung

Ähnlich der Produktpositionierung beabsichtigt die Markenpositionierung die Schaffung einer möglichst unverwechselbaren, erfolgsträchtigen Stellung beim Kunden im Verhältnis zum Wettbewerb. Während sich die Produktpositionierung auf produktpolitische Maßnahmen konzentriert, werden bei der Markenpositionierung auch die anderen Marketinginstrumente (Kommunikations-, Distributions-, Service- und Preispolitik) in die Betrachtung einbezogen.

### Marktpotenzial

Das Marktpotenzial bezeichnet die Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine Produktkategorie. Das Marktpotenzial bildet die obere Grenze für das Marktvolumen.

### Mediation

Mediation (lateinisch „Vermittlung“) ist ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes, bei dem unabhängige „allparteiliche“ Dritte die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleiten. Die Konfliktparteien, auch Medianten oder Medianden genannt, versuchen dabei, zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

### Mehrwertsteuer

Mehrwertsteuer ist ein umgangssprachlicher Begriff für die Umsatzsteuer. Er ist auf die Besteuerung des Mehrwerts eines Produktes oder einer Dienstleistung zurückzuführen. Der Mehrwert eines Produktes ermittelt sich durch die Veredelung oder Veränderung des Produktes.

Von der Mehrwertsteuer kann der Unternehmer die ihm in Rechnung gestellte Vorsteuer abziehen.

### Mikro-Standort-rahmendaten

Mikrostandort meint die unmittelbare Umgebung eines Projektstandortes (nahes Umfeld, Stadtteil, Entwicklungsgebiet, Teilraum mit ähnlichen Merkmalen).

### Monolabel-Stores

Ein Monolabel-Store ist ein Einzelhandelsgeschäft, das nur Waren einer Marke beziehungsweise eines Herstellers verkauft.

## N

### Natürliche Person

Von natürlichen Personen spricht man im Zusammenhang der Rechtsfähigkeit. So versteht man darunter den Mensch als Träger von Rechten und Pflichten. Mit der Vollendung der Geburt wird ein Mensch rechtsfähig und damit auch zu einer natürlichen Person.

### Nettoumsatz

Der Nettoumsatz ist der Reinerlös. Er lässt sich ermitteln durch den Umsatz abzüglich Umsatzsteuer, Erlöschmälerungen, Nachlässen aufgrund von Mängelrügen und ähnlichen Umsatzminderungen beziehungsweise Gutschriften. Die Umsatzerlöse der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sind gemäß §§ 275, 277 I HGB als Nettoumsatz definiert.

## O

### Offene Verkaufsstelle

Offene Verkaufsstellen sind feste, für jedermann zugängliche Stellen, aus denen ein Warenverkauf betrieben wird.

### Omnichannel

Omnichannel ist ein kanalübergreifender Ansatz, bei dem alle Informations- und Kaufentscheidungswege der Kunden gesamthaft betrachtet werden. Konkret heißt dies, dass die Vorteile von digitalen und klassischen Kommunikations- und Vertriebskanälen so nahtlos miteinander verbunden werden, dass der Kunde von der ersten Informationssuche bis zum Kaufabschluss geführt wird. Und zwar unabhängig davon, wann und vor allem wo er die einzelnen Schritte im Kaufprozess setzt.

## P

### Preisbereitschaft

Die Preisbereitschaft kennzeichnet den Preis, den ein bestimmter Nachfrager für ein Angebot maximal zu zahlen bereit ist. Die Preisbereitschaft hängt im Wesentlichen vom Vergleich der Ausgabe mit dem zu erzielenden Nutzen ab.

### Primärforschung

Primärforschung (auch Primärerhebung, engl. Field Research) wird als eine empirische Methode genutzt, um neue, bisher noch nicht erfasste Daten zu erheben.

### Public Relations

Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit, kurz PR) ist ein weit gefasster Begriff für das Management der öffentlichen Kommunikation von Organisationen gegenüber ihren externen und internen Teilöffentlichkeiten beziehungsweise Anspruchsgruppen.

### Pure Player

Unternehmen, die keinen stationären Handel besitzen und ihre Produkte und Dienstleistungen ausschließlich im Internet anbieten.

**R****Rentabilität**

Der Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital wird als Rentabilität bezeichnet. Synonym dazu kann Rendite oder ROI (Return on Investment) verwendet werden. Die Rentabilität kann mehrfach untergliedert werden, so dass in eine Eigenkapital-, Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität unterschieden werden kann. Von größter Relevanz ist die Rentabilität für die Kapitalgeber, da sie sich aus der Rentabilität eine höhere Rendite als aus einer gewöhnlichen Guthabens Verzinsung einer Bank versprechen.

**Rohrertrag (Handelsspanne)**

Der Rohrertrag ist Differenz zwischen Warenverkaufspreis (ohne Mehrwertsteuer) und der eingesetzten Warenmenge, bewertet mit dem Wareneinstandspreis (ohne Vorsteuer).

**Rohgewinn**

Unter Rohgewinn wird synonym auch der Rohertrag oder die Handelsspanne verstanden. Der Rohgewinn kann in den Rohgewinn I und den Rohgewinn II unterteilt werden, wobei sich der Rohgewinn im ersten Grad aus dem Verkaufspreis abzüglich des Einkaufspreises berechnet. Der Rohgewinn II berechnet sich aus dem Rohgewinn I abzüglich der Bezugskosten der Ware. Bei allen Werten handelt es sich um Nettowerte, das heißt Beträge ohne enthaltene Umsatzsteuer beziehungsweise Vorsteuer.

**S****Sekundärforschung**

Die Sekundärforschung (auch Sekundäre Marktforschung, Sekundärerhebung, engl. Desk

Research) ist eine Methode der Marktforschung und bedient sich zur Gewinnung von Marktinformationen im Gegensatz zur Primärforschung an bereits vorhandenen Informationsquellen.

**Self-Checkouts**

Kassensysteme im stationären Handel, die dem Kunden erlauben seine Waren selbst einzuscannen und zu bezahlen. Wachsende Alternativlösung zu den herkömmlichen Einzelhandelskassen.

**Showroom**

Betriebsform, die die Funktionen des Versandhandels mit denen des stationären Einzelhandels verbindet. Die Ware kann in einem Vorraum zu einem Lager ausgesucht oder anhand von Musterstücken in Ausstellungsräumen persönlich begutachtet werden. Die ausgewählte Ware kann aus angeschlossenem Lager mitgenommen werden oder wird (wie beim Versandhandel) zu gestellt.

**Skonto**

Eine sofortige oder nachträgliche Kaufpreisminderung wird auch Skonto genannt. Der Unternehmer gewährt Skonto auf seine Ausgangsrechnungen, um eine frühzeitige Zahlung seiner Kunden zu erreichen. Ausschlaggebend ist das Zahlungsziel, was meist bei 10 bis 14 Tage festgesetzt wird. Zahlt der Kunde innerhalb dieser Zeit, so darf er vom Rechnungsbetrag einen festgesetzten Prozentsatz einbehalten.

**Soziodemografie**

Soziodemografie ist ein in der empirischen Sozialforschung gebräuchlicher Begriff, der die Bevölkerungsmerkmale auf Personenebene (Mikroebene) beschreibt,

nach denen die Mitglieder einer Stichprobe oder einer Zielgruppe beschrieben werden. Aus solchen soziodemografischen Angaben lassen sich Aggregatdaten bilden, die zur Beschreibung der Bevölkerungsstruktur genutzt werden können.

**Steermessbetrag**

Der Steermessbetrag ergibt sich durch Anwendung der Steermesszahl auf die Besteuerungsgrundlage (bei der Gewerbesteuer: Gewerbeertrag; bei der Grundsteuer: Einheitswert). Der Steermessbetrag wird durch Steermessbescheid festgesetzt.

**Storytelling**

Bei dieser Art des Marketings entwickeln, schreiben und veröffentlichen die Werbetreibenden Geschichten, die die Werbebotschaft in eine Geschichte integrieren und die Kunden emotional erreichen. Storytelling-Marketing beschreibt also das Werben durch erzählte Geschichten.

**Strukturdaten**

Als Strukturdaten eines Landes, einer Region oder eines Gebietes beinhalten sie volkswirtschaftswissenschaftliche Daten, wie die Zusammensetzung der verschiedenen vorhandenen Wirtschaftssektoren und weitere Details über Branchen, Betriebe und Beschäftigte.

**Substanzerhaltung**

Die Erhaltung des Realvermögens in seiner Leistungsfähigkeit bei Preisänderungen wird als Substanzerhaltung bezeichnet. Scheingerinne und Scheinverluste, die auf Veränderungen der Marktlage oder des Geldwertes beruhen, erscheinen somit nicht als Erfolge.

## T

### Tiefe und die Breite eines Sortiments

Darunter versteht man die Vielfalt der angebotenen Produkt- beziehungsweise Warengruppen (Sortimentsbreite) bzw. die Vielfalt der Marken, Qualitäts- und Größenabstufungen der jeweils angebotenen Produktgruppe (Sortimentstiefe).

## U

### Überrendite

Als Überrendite wird ganz allgemein eine Rendite bezeichnet, die die durchschnittlichen Erträge einer vergleichbaren Kapitalanlage überschreitet. Wichtig ist zur Definition des Begriffes, dass die Basis, mit der die Rendite einer Anlage verglichen wird, richtig ausgewählt ist.

### Umsatzrendite

Die Umsatzrendite setzt den Umsatz eines Unternehmens in Bezug zu seinem erwirtschafteten Gewinn. Die Umsatzrentabilität, auch Umsatzrendite genannt, stellt den auf den Umsatz bezogenen Gewinnanteil dar. Diese Kennzahl lässt also erkennen, wie viel das Unternehmen in Bezug auf jeden Euro Umsatz verdient hat. Eine steigende Umsatzrentabilität deutet bei unverändertem Verkaufspreis auf eine zunehmende Produktivität im Unternehmen hin, während eine sinkende Umsatzrentabilität auf sinkende Produktivität und damit auf steigende Kosten hinweist.

### Umsatzsteuer

Die Umsatzsteuer als eine Verbrauchsteuer, besteuert die Wertschöpfung bei Unternehmen. Sie wird auch umgangssprachlich als Mehrwertsteuer bezeichnet. Die Umsatzsteuer wird auf alle Lieferungen oder Leistungen,

die ein Unternehmer gegen Bezahlung im Inland erbringt erhoben. Der Unternehmer muss die Umsatzsteuer monatlich, vierteljährlich oder jährlich in der Umsatzsteuervoranmeldung dem zuständigen Finanzamt anmelden.

### Umsatzsteuerjahreserklärung

Die Abgabe der Umsatzsteuerjahreserklärung hat auf den amtlichen Vordrucken zu erfolgen. Für Unternehmen, die ein abweichendes Wirtschaftsjahr haben, bleibt das Kalenderjahr für die Umsatzsteuerjahreserklärung maßgebend. Ist die Umsatzsteuer für das Kalenderjahr (z.B. wegen Änderungen durch Jahresabschlussbuchungen) abweichend von den Umsatzsteuervoranmeldungen höher berechnet worden (Nachzahlung), so ist diese Nachzahlung innerhalb eines Monats nach der Abgabe beim Finanzamt zu entrichten. Bei Erstattungen auf Grund einer Umsatzsteuerjahreserklärung ist die Auszahlung von der Zustimmung durch das Finanzamt abhängig. Sie erfolgt nach der Bearbeitung der Erklärung durch das Finanzamt. Für jedes Kalenderjahr erteilt das Finanzamt eine Umsatzsteuerabrechnung, aus der die festgesetzte Jahressteuer sowie die bisher vorangemeldeten Beträge sowie der Differenzbetrag hieraus ersichtlich sind. Die Umsatzsteuerjahreserklärung ist grundsätzlich bis zum 31. Mai des nächsten Jahres abzugeben. Hier besteht jedoch die Möglichkeit, einen Fristverlängerungsantrag zu stellen. Das Finanzamt kann dann eine Fristverlängerung bis zum 28. Februar des übernächsten Jahres gewähren.

**Umsatzsteuervoranmeldung**  
Die Umsatzsteuervoranmeldung ist eine monatliche Mel-

dung an das Finanzamt über die im Berichtsmonat getätigten Umsätze, die gebuchte Umsatzsteuer und die gebuchte Vorsteuer (§18 Abs. 1 UStG).

## V

### Verfügbares Einkommen

Verfügbares Einkommen ist ein Begriff der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Er bezeichnet den Teil des Einkommens, der den privaten Haushalten hauptsächlich für den privaten Konsum zur Verfügung steht.

### Visual Merchandising

Visual Merchandising bezeichnet die Form der Warenpräsentation im Einzelhandel, bei der die Ware dem Kunden so dargeboten wird, dass sie sich selbst ohne Unterstützung durch Verkäufer anbietet. Visuelle Stimuli (z.B. Bilder) haben die Aufgabe, den gesamten Nutzen, den das Angebot dem Käufer bietet, visuell darzustellen.

### Vollsortimenter

Ein Einzelhandelsbetrieb, dessen Warenangebot das gesamte Artikelspektrum einer Branche einschließlich ergänzender Artikelgruppen abdeckt.

### Vorsteuer

Die auf Eingangsrechnungen ausgewiesene Umsatzsteuer, wird aus Sicht des zahlenden Unternehmers Vorsteuer genannt. Sofern der Rechnungsempfänger umsatzsteuerpflichtig ist, kann er die in seinen Eingangsrechnungen enthaltenen Vorsteuerbeträge durch die Abgabe einer Umsatzsteuervoranmeldung vom Finanzamt erstattet bekommen. Der Unternehmer muss dazu die zu zahlende Umsatzsteuer mit der erstattungsfähigen Vorsteuer verrechnen.

**W****Warenwirtschaftssysteme**

Ein Warenwirtschaftssystem (abgekürzt WWS oder WaWi) ist ein Modell zur Abbildung der Warenströme im Geschäftsprozess eines Unternehmens.

**Wertschöpfungskette**

Wertschöpfungskette ist die Bezeichnung für die Abfolge von Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführt, um seine Produkte oder Dienstleistungen zu entwerfen, herzustellen, zu verkaufen, auszuliefern und zu betreuen.

**Z****Zahllast**

Die Zahllast ist prinzipiell ein Geldbetrag, der zu einer bestimmten Zeit auf ein bestimmtes Konto zu zahlen ist. Sehr häufig wird der Begriff der Zahllast in Verbindung mit der an das Finanzamt zu entrichtenden Umsatzsteuerschuld verwendet. Dabei stellt die Zahllast den Saldo zwischen der zu zahlenden Umsatzsteuerschuld und der vom Finanzamt zu erstattenden Vorsteuer aus Rechnungen anderer Unternehmer dar.

**Zentralfakturierung**

Zentralfakturierung bezeichnet die Bearbeitung von Rechnungsstellung durch eine zentrale Stelle.

**Zentralregulierung**

Zentralregulierung bezeichnet die Bearbeitung von Verbindlichkeiten aus Kaufverträgen durch eine zentrale Stelle.



Eine Gemeinschaftsinitiative von



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie

