

# Theorie

## Unternehmensgrundsätze und Managementaufgaben (Modul 1)

Detailhandelsspezialistin / Detailhandelsspezialist  
mit eidg. Fachausweis

### ***Der Aktivierungscode***

***ermöglicht die Nutzung des eBooks auf [ebookx.ch](https://ebookx.ch) bis zum Ablaufdatum 31.12.2026.***

***Den Aktivierungscode bitte einlösen auf <https://ebookx.ch/aktivierung>***

### **Impressum**

Unternehmensgrundsätze und Managementaufgaben (Modul 1) – Theorie

Artikelnummer: DHSPEZ-01T-23-P

Auflage: 2., überarbeitete Auflage 2023

Herausgeber: Kompetenzzentrum Detailhandel Schweiz kdhs, [www.kdhs.ch](http://www.kdhs.ch)

Projektleitung und Redaktion: Jilline Bornand, BüroPult GmbH

Autor: kdhs-Autorenteam

Fachlektorat: Judith Fleischli, Stefan Willi

Grafik und Gestaltung: Tim Achermann, Lonusdesign

Coverfoto: pikselstock / shutterstock.com

Druck: Edubook AG, Merenschwand

Dieses Buch ist nach dem Urheberrechtsgesetz eine geistige Schöpfung und damit geschützt. Die ganze oder teilweise Weitergabe ausserhalb des Unterrichts in fotokopierter, elektronischer oder anderer Form ohne schriftliche Einwilligung des kdhs ist nicht erlaubt.

Innerhalb des Unterrichts in der eigenen Klasse dürfen nur Ausschnitte, nicht aber ganze Kapitel gedruckt oder digital abgegeben werden.

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>A Grundlagen des Betriebs und des Markts</b> .....	<b>5</b>
A.1 Betriebliche Strategien und Grundsätze .....	6
A.1.1 Kultur .....	6
A.1.2 Strategie .....	7
A.2 Firmengeschichte und Werte .....	10
A.3 Betriebliche Zuständigkeiten und Vorschriften .....	11
A.3.1 Ablauforganisation .....	11
A.3.2 Aufbauorganisation .....	12
A.3.3 Vorschriften .....	13
A.4 Grundlagen des Markts .....	14
A.5 Umwelt eines Unternehmens .....	16
A.5.1 Umweltsphären .....	17
A.5.2 Anspruchsgruppen .....	24
A.5.3 Umweltanalyse .....	25
A.5.4 Unternehmensanalyse .....	27
A.5.5 Datenbeschaffung .....	29
<b>B Führungsinstrumente und Kennzahlen</b> .....	<b>31</b>
B.1 Betriebliche Führungsinstrumente .....	32
B.1.1 Management by Objectives: Führen mit Zielvereinbarungen .....	32
B.1.2 Delegation .....	34
B.1.3 Kontrolle .....	35
B.1.4 Mitarbeiterbeurteilung .....	35
B.1.5 Teamentwicklung .....	39
B.1.6 Motivation .....	42
B.1.7 Arbeitszeitmodelle .....	43
B.1.8 Information und Kommunikation .....	44
B.2 Betriebsführung .....	46
B.3 Umgang mit Kennzahlen .....	47
B.4 Situative Führungstechniken .....	50
<b>C Arbeits- und Veränderungsprozesse</b> .....	<b>53</b>
C.1 Arbeitssicherheit .....	54
C.1.1 Gesetzliche Grundlagen .....	54
C.1.2 Ausserbetriebliche Akteure .....	55
C.1.3 Innerbetriebliche Akteure .....	55
C.1.4 Personenschutz .....	57
C.2 Nachhaltigkeit und Energieeffizienz .....	58



C.3	Abfallmanagement.....	59
C.3.1	Entsorgung und Recycling.....	59
C.3.2	Entsorgungsanalyse und -konzept .....	60
C.3.3	Entsorgungsprozesse .....	62
C.4	Logistikprozesse .....	63
C.4.1	Beschaffungsprozess .....	64
C.4.2	Innerbetriebliche Logistik / Lager.....	65
C.4.3	Distributionslogistik.....	66
C.4.4	Einsatzplanung.....	68
C.5	Qualität .....	69
C.5.1	Qualitätsmanagement .....	70
C.5.2	Kontrolle und Überprüfung.....	71
C.6	Informationsbeschaffung und -auswahl .....	72
C.7	Dokumentenmanagement .....	73
C.8	Changemanagement.....	74
<b>D</b>	<b>Eigene Ressourcen und Kompetenzen.....</b>	<b>79</b>
D.1	Die Rolle der Personalabteilung .....	80
D.2	Lebenslanges Lernen .....	81
D.3	Standortbestimmung .....	82
D.4	Arbeitsorganisation.....	83
D.5	Stress- und Konfliktbewältigung .....	86
<b>E</b>	<b>Kommunikation und Kooperation .....</b>	<b>89</b>
E.1	Zielgruppengerechte Kommunikation.....	90
E.2	Netzwerken.....	91
E.3	Wissensmanagement .....	93
E.4	Argumentieren .....	94
E.5	Präsentieren .....	95
E.5.1	Erfolgsfaktoren für eine gelungene Präsentation.....	95
E.5.2	Vorbereitung der Präsentation.....	96
E.5.3	Präsentieren .....	97
E.5.4	Präsentations-Hilfsmittel.....	99
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>100</b>

# Einleitung



Wanda Welti hat gerade die Teamleitung eines Käse-Fachgeschäfts in einer grösseren Schweizer Stadt übernommen. Sie ist nun in einer Vorbildfunktion, steht für Kultur und Werte des Unternehmens ein und ist dafür verantwortlich, dass die Vorgaben von den Mitarbeitenden umgesetzt werden. Fragen, die sich ihr früher als Detailhandelsfachfrau nicht gestellt haben, drängen nun in den Vordergrund: Wen müssen wir bei unserer Geschäftstätigkeit berücksichtigen? Wie können wir auf Veränderungen der Umwelt reagieren? Welche Strategie verfolgen wir? Was sind unsere Ziele? Wie kann ich die Mitarbeitenden dazu motivieren, dass wir gemeinsam diese Ziele erreichen oder gar übertreffen? Welche betrieblichen Vorgaben und Standards gibt es und wie schaffe ich es, diese durchzusetzen? Welche Instrumente habe ich überhaupt, um die Mitarbeitenden zu begleiten und zu führen, damit alle am selben Strang ziehen? Sie merkt, dass sie sich bisher noch kaum Gedanken zur Kommunikation gemacht hat. Diese wird nun aber wichtig, denn sie muss in unterschiedlichen Situationen passend agieren und reagieren. In ihrer Weiterbildung zur Detailhandelsspezialistin lernt Wanda die Grundlagen für die Beantwortung solcher Fragen kennen. Ausserdem lernt sie, auf ihre eigenen Ressourcen zu achten, ein Netzwerk aufzubauen und ihre persönliche Weiterentwicklung zu gestalten.

In diesem Lehrmittel werden Inhalte der folgenden Themenfelder in kurzen Theorieblöcken erklärt:

**A**

**Grundlagen des Betriebs und des Markts**

**B**

**Führungsinstrumente und Kennzahlen**

**C**

**Arbeits- und Veränderungsprozesse**

**D**

**Eigene Ressourcen und Kompetenzen**

**E**

**Kommunikation und Kooperation**

# A Grundlagen des Betriebs und des Markts

Bei der Übernahme der Teamleitung meinte die Vorgesetzte zu Wanda Welti: «Du wirst sicher vieles «on the job» lernen. Denk aber immer daran, dass du ab jetzt mehr als vorher das Unternehmen vertrittst und ein Vorbild für deine Mitarbeitenden sein solltest. Deshalb ist es grundlegend, dass du dich mit den Werten des Unternehmens auseinandersetzt, dass du weisst, mit welchem Ziel wir wie arbeiten und welche Vorgaben im Betrieb gelten. Ausserdem gibt es ein paar Grundlagen, die du kennen solltest, z.B., in welchem Umfeld wir uns bewegen und wie du dieses Umfeld analysieren und seine Einflüsse auf das Unternehmen erkennen kannst.» Also machte sich Wanda Welti ans Werk und befasste sich intensiv mit dem Geschäft und der Umwelt, in die es eingebettet ist.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- grundlegende Kenntnisse im Bereich betrieblicher Strategien und Grundsätze.
- grundlegende Kenntnisse zur Firmengeschichte und deren Werten.
- vertiefte Kenntnisse der betrieblichen Zuständigkeiten und Vorschriften.
- grundlegende Kenntnisse im Bereich Umweltanalyse.



## A.1 Betriebliche Strategien und Grundsätze

Detailhandelsspezialist/-innen leben die Werte des Unternehmens und beeinflussen so die Unternehmenskultur. Sie sind Vorbilder für die Mitarbeitenden, indem sie die Vorgaben des Unternehmens umsetzen und die strategischen Zielsetzungen zu erreichen versuchen.

Damit man im System Unternehmen einen Sinn und eine gemeinsame Ausrichtung der verschiedenen Tätigkeiten erkennen kann, sind 3 sogenannte **Ordnungsmomente** definiert:

<b>Kultur → Warum?</b> (vgl. A.1.1)	In der Kultur zeigt ein Unternehmen, welche Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen hinter dem Handeln stehen.
<b>Strategie → Was?</b> (vgl. A.1.2)	Die Strategie legt fest, in welche Richtung es geht und auf welchem Weg die Ziele eines Unternehmens erreicht werden sollen.
<b>Strukturen → Wie?</b> (vgl. A.3)	Die Strukturen zeigen auf, wie ein Unternehmen aufgebaut ist (Aufbauorganisation) und wie die Prozesse ablaufen (Ablauforganisation).

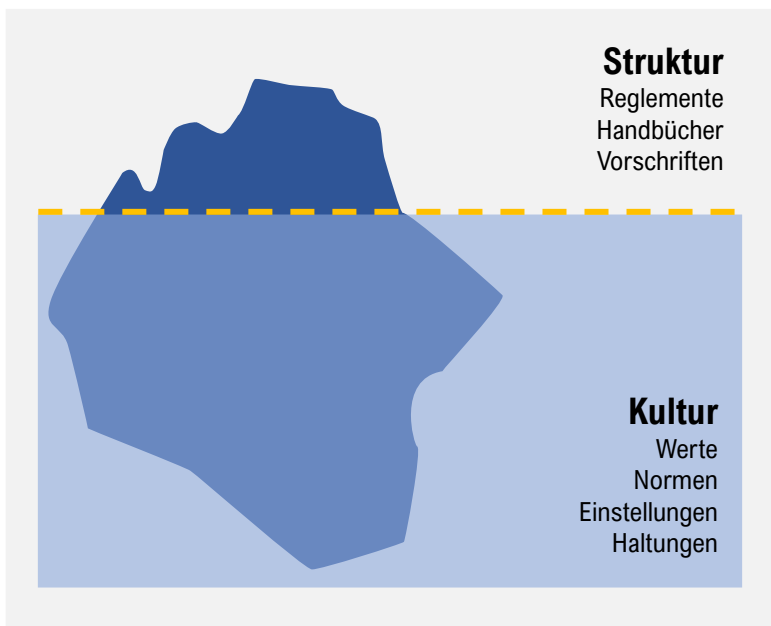
### A.1.1 Kultur

Die Unternehmenskultur umfasst die gemeinsamen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und zeigt sich z.B. darin, wie man untereinander und mit Kunden kommuniziert, wie man mit Konflikten umgeht, wie offen man für Veränderungen ist oder wie man Rituale gestaltet (gemeinsame Kaffeepause usw.).

In der Unternehmenskultur zeigen sich die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen.

- Werte: Überzeugungen, Massstäbe, an denen sich die Menschen in ihrem Handeln orientieren, z.B. Loyalität, Vertrauen, Erfolg.
- Normen: Verhaltensregeln, die in einer Gemeinschaft gelten, z.B. Arbeitszeitregelungen, kollegiales Verhalten, kein privates Surfen am Arbeitsplatz.
- Einstellungen: Auf Erfahrung beruhende Bewertungen gegenüber Personen, Dingen, Ideen, Aussagen, Situationen etc., z.B. Vorurteile gegenüber Lernendem, positives Selbstwertgefühl, negative Einstellung gegenüber neuer Organisation.

Die Unternehmenskultur ist in keinem Dokument festgehalten, schwer beschreib- und schon gar nicht kopierbar. Sie ist organisch und den Mitarbeitenden unbewusst gewachsen und es ist schwierig, sie zu ändern. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Eisbergmodell: Während die Struktur in Organigrammen, Prozessbeschreibungen, Dokumenten, Reglementen, Handbüchern usw. festgehalten und damit sichtbar ist, befindet sich die Kultur weitgehend unsichtbar unter der Wasseroberfläche. Sie zeigt sich aber z.B. im Kommunikationsverhalten, im Auftreten der Mitarbeitenden, in den Räumlichkeiten oder in der Unternehmensstrategie. Die Unternehmenskultur hat einen grossen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit auf den Erfolg eines Unternehmens.



Die Wirtschaftswelt ist heute in einem schnellen Wandel. Die grossen Veränderungen durch Digitalisierung und Automatisierung, die sich heute in allen Unternehmen ergeben, haben auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur.

### z.B. Veränderung der Unternehmenskultur

Der technologische Wandel bringt neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation mit sich und schafft entsprechende Bedürfnisse. Vor allem jüngere Arbeitnehmende fordern vermehrt flexible Arbeitszeiten und -orte ein. Geht ein Unternehmen auf diese Wünsche ein, erhöht es die Zufriedenheit vieler Mitarbeitenden, gleichzeitig fühlen sich allenfalls andere Mitarbeitende ausgeschlossen oder abgehängt. Neben den konkreten Arbeitsplätzen und Prozessen verändert sich auch die Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander, was sich auf die Kultur des Unternehmens auswirkt.

## A.1.2 Strategie

Strategie, Struktur und Kultur müssen von der Unternehmensleitung aufeinander abgestimmt werden. Bei der Strategieentwicklung müssen die bestehende Struktur und Kultur berücksichtigt werden; je nach Strategie müssen Struktur und Kultur aber auch angepasst werden.

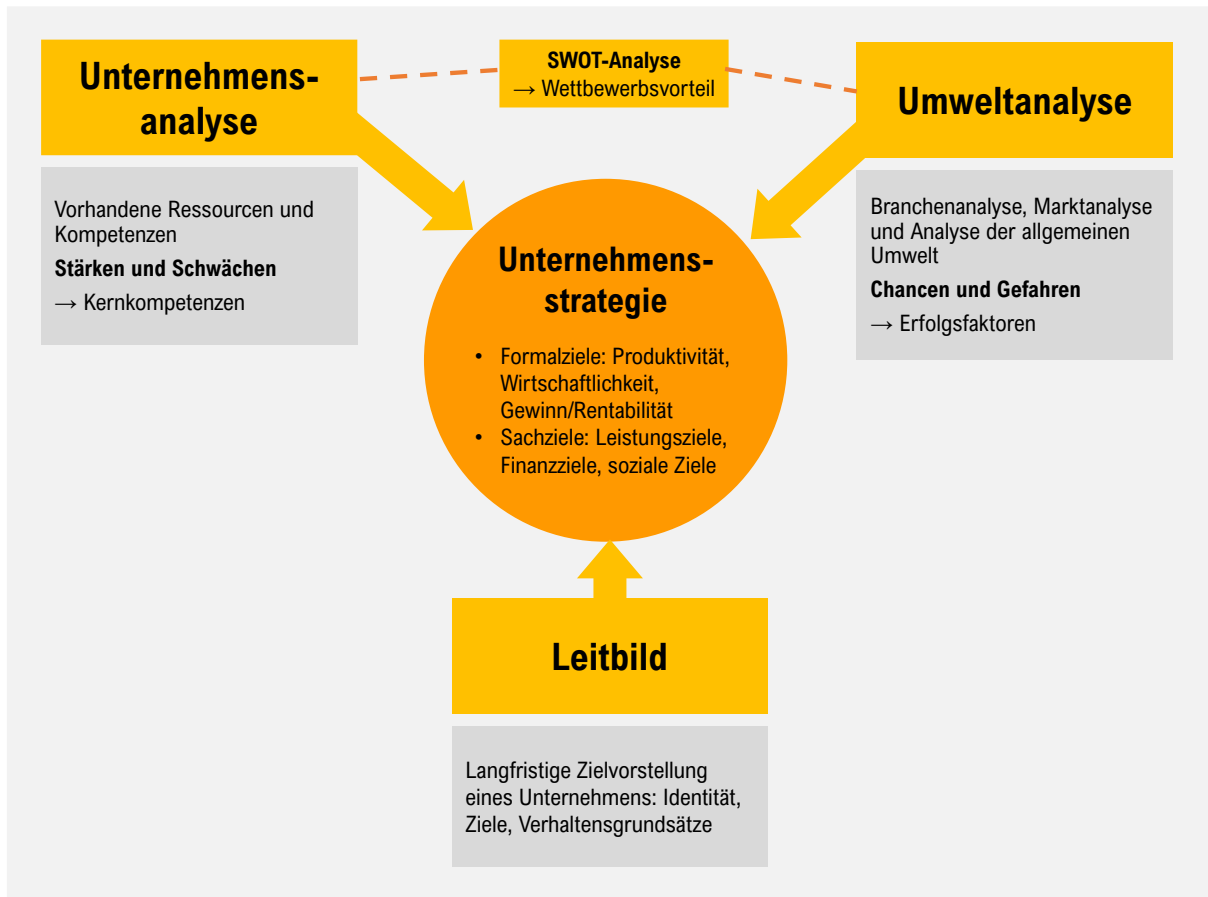
Ein Unternehmen steht im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Damit das Unternehmen längerfristig überlebt, muss es sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten. Dies geschieht durch die Festlegung einer klaren Strategie. Die Unternehmensstrategie zeigt den Weg, auf dem gesetzte Unternehmensziele erreicht werden sollen.

Merkmale einer Strategie:

- Sie ist im Gegensatz zum Leitbild nicht öffentlich, sondern streng vertraulich.
- Sie ist auf konkrete langfristige Ziele ausgerichtet.
- Sie berücksichtigt die vorherrschenden Werte, die im Leitbild verankert sind.
- Sie basiert auf der Analyse des Unternehmens und des Umfelds.
- Sie ist eine Entscheidung aus verschiedenen Möglichkeiten.
- Sie legt die allgemeine Marschrichtung fest.
- Sie wird bei geänderten Rahmenbedingungen oder nicht erfüllten Annahmen angepasst.

Damit eine fundierte Strategie entwickelt werden kann, hat ein Unternehmen entsprechende Analysen vorzunehmen. Diese Analysen beinhalten vor allem die kritische Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und der Umwelt. Auf diese Analysen wird im Kapitel A.5 vertieft eingegangen.

Strategieentwicklung:



Mögliche strategische Optionen:

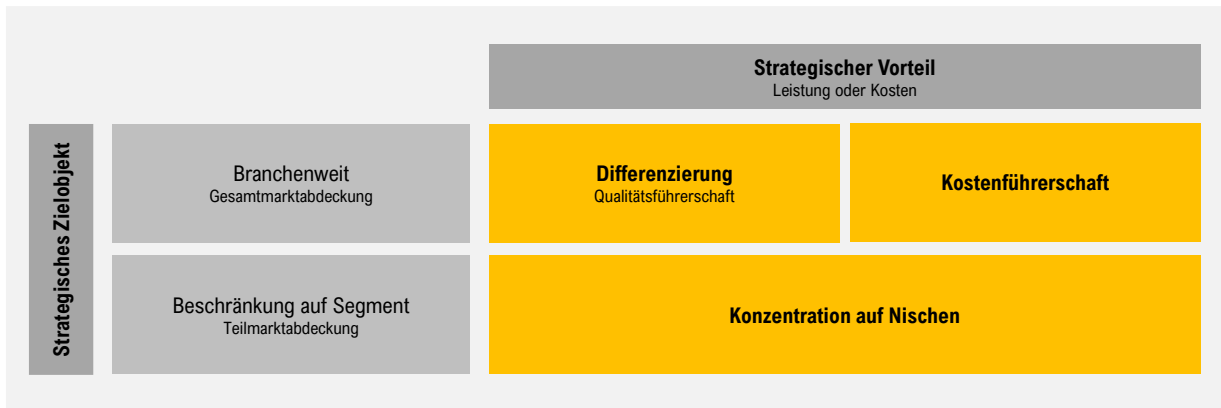
### Wachstumsstrategien

	Produkt	Bestehend	Neu
Markt	Bestehend	<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Produktentwicklung</b>
	Neu	<b>Marktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>

- **Marktdurchdringung:** Bestehende Märkte und bestehende Marktleistungen werden intensiver bearbeitet.
- **Marktentwicklung:** Mit den bestehenden Marktleistungen werden neue Märkte bearbeitet.
- **Produktentwicklung:** Auf bisherigen Märkten werden neue Marktleistungen angeboten.
- **Diversifikation:** Auf neuen Märkten werden neue Marktleistungen angeboten.

Diese Optionen können auch in Verbindung mit einem Zukauf oder einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ausgeübt werden.

## Wettbewerbsstrategien



- Differenzierung / Qualitätsführerschaft: Ein Unternehmen versucht sich gegenüber der Konkurrenz konsequent abzugrenzen und sich damit vor Preisdruck zu schützen.
- Kostenführerschaft: Ein Unternehmen versucht sich gegenüber der Konkurrenz einen Kostenvorsprung zu erarbeiten.
- Konzentration auf Nischen: Ein Unternehmen versucht sich in einer bestimmten Marktnische zu differenzieren oder die Kostenführerschaft zu erlangen.

## Strategiearten nach Portfolio-Analyse

Bei der Portfolio-Analyse werden sämtliche Produkte in einer Matrix (Marktanteil – Marktwachstum) eingetragen, um einen Überblick über die Wachstumsaussichten und die Problembereiche zu erhalten. Auf dieser Basis können gezielt strategische Massnahmen getroffen werden.



Stars: wachsender Markt + hoher Marktanteil – **Investitionsstrategie**

Cash Cows: geringe Wachstumschancen + hoher Marktanteil – **Abschöpfungsstrategie**

Poor Dogs: geringe Wachstumschancen + niedriger Marktanteil – **Desinvestitionsstrategie**

Question Marks: wachsender Markt + niedriger Marktanteil – **Investitions- oder Desinvestitionsstrategie**

Führungspersonen setzen sich mit diesen Strategien auseinander und kommunizieren sie zielgruppengerecht.

## A.2 Firmengeschichte und Werte

Jedes Unternehmen hat seine Geschichte. Es wurde irgendeinmal gegründet mit einer Idee, welches Produkt bzw. welche Produkte oder welche Dienstleistung bzw. Dienstleistungen es anbieten will. In der Regel wird vor der Gründung ein Businessplan erstellt, der unter anderem die Geschäftsidee, Organisation und Mitarbeitende des Unternehmens, Ziele und Strategie, die Marktsituation, Kundengruppen, Chancen und Risiken sowie einen Finanzplan festhält. Die Gründerinnen und Gründer haben in der Regel auch eine Vorstellung davon, was ihnen wichtig ist und wie sie geschäftlich, d.h., an welchen Werten sie sich orientieren wollen.

Bei der Gründung kann ein langsamer Aufbau und damit verbunden eine stetige Weiterentwicklung geplant sein. In diesem Fall werden Meilensteine definiert, die anzeigen, wann welcher Entwicklungsschritt gemacht sein soll.

Ein Unternehmen ist jedoch nie «fertig»: Es ist laufend verschiedenen Einflüssen ausgesetzt, die eine Weiterentwicklung nötig machen (vgl. A.5.1). Deshalb muss es auch regelmässig eine Standortbestimmung machen. Bei dieser Standortbestimmung geht es nicht nur darum festzustellen, ob das Unternehmen finanziell im Plan ist, sondern auch, welche Chancen und Risiken sich in der Umwelt abzeichnen und welche Stärken und Schwächen das Unternehmen selbst hat. Steht es noch für die Idee am Anfang? Was hat Bestand und inwiefern ist eine Entwicklung festzustellen und welche Massnahmen sollten allenfalls ergriffen werden? Je länger ein Unternehmen bereits besteht, desto stärker kann es sich auf seine Tradition und seine Erfahrung abstützen.

Insbesondere für neue Mitarbeitende ist es von grosser Bedeutung, sich mit der Firmengeschichte und mit den Werten auseinanderzusetzen. Dadurch bekommen sie ein Verständnis dafür, weshalb bestimmte Entscheidungen getroffen werden und wie man miteinander umgeht (vgl. A.1.1).

## A.3 Betriebliche Zuständigkeiten und Vorschriften

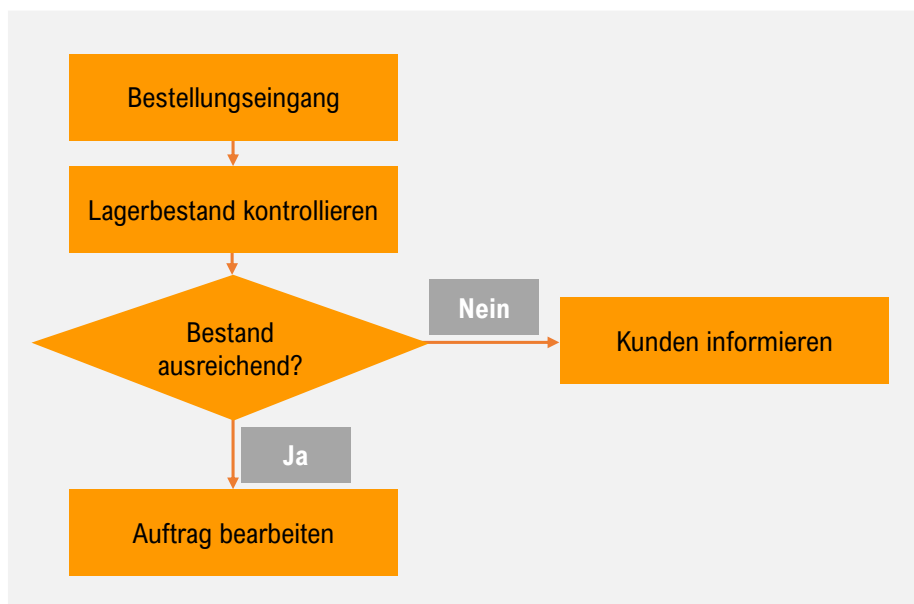
Jedes Unternehmen hat eine Organisation. Diese gibt vor, wie die verschiedenen Menschen zusammenarbeiten und wie die Teilschritte der Mitarbeitenden in effiziente Prozesse zusammengefasst werden.

Man unterscheidet:



### A.3.1 Ablauforganisation

In der Ablauforganisation wird festgelegt, was, wie und wann in welcher Reihenfolge wo und von wem erledigt wird. Arbeitsabläufe können grafisch als Flussdiagramm dargestellt werden:



## A.3.2 Aufbauorganisation

In der Aufbauorganisation betrachtet man die einzelnen Stellen in einem Unternehmen. Jede Stelle ist zuständig für bestimmte Aufgaben. Die Stelle ist nicht dasselbe wie der Arbeitsplatz und unabhängig von der Person, die sie im Moment innehat. Neben den Aufgaben müssen für eine Stelle auch die Kompetenzen und die Verantwortung festgelegt werden. Unter Kompetenzen versteht man in diesem Zusammenhang die Rechte oder Befugnisse, die mit dieser Stelle verbunden sind. Wer Aufgaben und Befugnisse hat, sollte auch die entsprechende Verantwortung übernehmen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sollten übereinstimmen, d.h. in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Das **Organigramm** zeigt auf, wie die Stellen hierarchisch organisiert sind. Die Verbindung zwischen den Stellen wird Dienstweg genannt. Es gibt unterschiedliche Gliederungsmöglichkeiten:

Gliederung	Beispiel	Beschreibung	Vor- und Nachteile
<b>Gliederung nach Funktionen</b> (funktionale Organisation)	<pre>           graph TD             GL[GL] --- Einkauf[Einkauf]             GL --- Administration[Administration]             GL --- Verkauf[Verkauf]             Verkauf --- FilialeA[Filiale A]             Verkauf --- FilialeB[Filiale B]           </pre>	<p>Die Abteilungen sind nach Tätigkeiten (Funktionsbereichen) gegliedert.</p> <p>Die Mitarbeitenden erhalten Weisungen und Informationen von einer/einem Vorgesetzten.</p>	<p>Fachwissen kann ausgespielt werden, keine Doppelspurigkeiten, klare Dienstwege</p> <p>Bei vielen Produktlinien eher unübersichtlich, funktionsübergreifende Sicht fehlt, starke Belastung der Vorgesetzten durch Planungs- und Koordinationsaufgaben</p>
<b>Gliederung nach Sparten oder Regionen</b> (divisionale Organisation)	<pre>           graph TD             GL[GL] --- Getraenke[Getränke]             GL --- Kaese[Käse]             GL --- NonFood[Non-Food]           </pre>	<p>Die Abteilungen sind nach Sparten/Produkten oder Regionen gegliedert.</p> <p>Die Mitarbeitenden erhalten Weisungen und Informationen von einer/einem Vorgesetzten.</p>	<p>Gut steuerbare Teilsysteme, Frontnähe, kurze Organisationswege, Effizienz, hohes Verantwortlichkeitsgefühl der Spartenleitung → Motivation</p> <p>Abgrenzungsprobleme, Rivalität zwischen den Sparten, einheitliche Unternehmensphilosophie schwieriger umzusetzen</p>
<b>Matrixorganisation</b>	<pre>           graph TD             GL[GL] --- Beschaffung[Beschaffung]             GL --- Produktion[Produktion]             GL --- Verkauf[Verkauf]             PG_A[Produktgruppe A] --- Beschaffung             PG_A --- Produktion             PG_A --- Verkauf             PG_B[Produktgruppe B] --- Beschaffung             PG_B --- Produktion             PG_B --- Verkauf             PG_C[Produktgruppe C] --- Beschaffung             PG_C --- Produktion             PG_C --- Verkauf           </pre>	<p>Die Abteilungen sind nach Sparten und Funktionen gegliedert.</p> <p>Die Mitarbeitenden erhalten Weisungen von mehreren Vorgesetzten.</p>	<p>Hohes Spezialwissen, hohe Flexibilität, bereichsübergreifende Entscheidungen</p> <p>Kompetenz- und Priorisierungskonflikte</p>

Je nachdem, wie viele Hierarchieebenen vorhanden sind, spricht man von einer flachen Hierarchie (wenige Hierarchieebenen → grosse Kontrollspanne) oder von einer steilen Hierarchie (viele Hierarchieebenen → kleine Kontrollspanne).

Leitenden Stellen können auch sogenannte **Stabsstellen** angegliedert sein. Stabsstellen beraten und unterstützen die Leitungsstellen, haben aber keine Weisungsbefugnis.

In den letzten Jahren hat das Organisationsmodell **Holacracy** an Bedeutung gewonnen. Das Modell soll die traditionellen Hierarchien aufbrechen und den Mitarbeitenden mehr Befugnisse und Eigenverantwortung geben. Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse werden dabei auf wechselnde und sich selbst organisierende Teams verteilt. Die Unternehmen sollen dadurch effizienter und die Organisation an eine immer flexibler werdende Arbeitswelt angepasst werden.

### A.3.3 Vorschriften

Jedes Unternehmen muss sich an bestimmte Vorschriften halten. Zum einen sind das gesetzliche Vorgaben, zum andern betriebliche Vorschriften. Verbreitet ist der QUS-Ansatz: Qualität, Umwelt und Sicherheit (QUS) sind Themen, die alle Unternehmen betreffen, und zählen zu den Managementaufgaben.

- Qualitätsvorschriften beinhalten z.B. Massnahmen, damit die Produkte und Dienstleistungen den Kundenbedürfnissen entsprechen, die laufende Überwachung von Prozessen oder Vorgaben, damit die Produkte fachgerecht verarbeitet und gelagert werden (vgl. C.5).
- Umweltvorschriften sollen die Umwelt schonen, z.B. durch Massnahmen zur Energieeinsparung, das Einsetzen von recyclebaren Materialien oder Vorgaben bzgl. Abfallvermeidung, -trennung und -entsorgung (vgl. C.2 und C.3).
- Sicherheitsvorschriften haben den Schutz vor Gefahren für Sicherheit und Gesundheit von Arbeitnehmenden, Kunden und Lieferanten zum Ziel (vgl.C.1).

Jedes Unternehmen sollte über betriebliche QUS-Vorschriften verfügen und dafür sorgen, dass sie von den Mitarbeitenden mitgetragen, umgesetzt und insbesondere von den Führungspersonen in ihrer Vorbildfunktion vorgelebt werden.

## A.4 Grundlagen des Markts

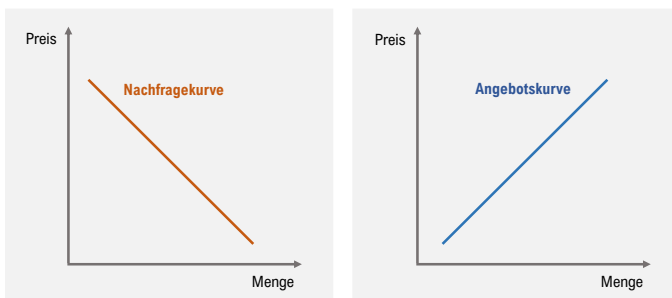
In der Wirtschaft wird jedes Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage als Markt bezeichnet. Im Wesentlichen unterscheidet man Gütermärkte (= Märkte, auf denen Konsumgüter gehandelt werden) und Faktormärkte (= Märkte, auf denen Produktionsfaktoren wie die Arbeitskraft gehandelt werden).



Aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage entsteht der Preis und die Menge eines gekauften Guts.

Die **Nachfragekurve** im Preis-Mengen-Diagramm zeigt auf, wie gross die nachgefragte Menge bei einem bestimmten Preis ist. Dabei gilt das Gesetz der Nachfrage: Steigt der Preis eines Guts, sinkt die nachgefragte Menge und umgekehrt: Sinkt der Preis eines Guts, steigt die nachgefragte Menge.

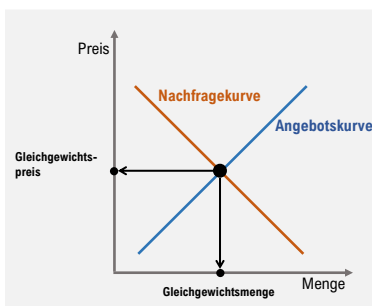
Die **Angebotskurve** im Preis-Mengen-Diagramm zeigt auf, wie gross die angebotene Menge bei einem bestimmten Preis ist. Dabei gilt das Gesetz des Angebots: Steigt der Preis eines Guts, steigt das Angebot und umgekehrt: Sinkt der Preis eines Guts, sinkt das Angebot.



Ist der Preis zu hoch, wird zu wenig nachgefragt und zu viel angeboten. Es entsteht ein Angebotsüberschuss.

Ist der Preis zu tief, wird zu viel nachgefragt und zu wenig angeboten. Es entsteht ein Nachfrageüberschuss.

Der Markt ist im **Marktgleichgewicht**, wenn bei einem bestimmten Preis die angebotene Menge eines Guts gleich gross ist wie die nachgefragte Menge. Im Preis-Mengen-Diagramm ist das der Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve.



Angebots- und Nachfragekurve können sich verschieben:

### Nachfragekurve

**Bei gleichem Preis wird weniger nachgefragt.**  
→ Die Nachfragekurve verschiebt sich nach links.

Mögliche Gründe:

- Einkommen sinkt (z.B. durch Steuererhöhung)
- Ersatzgüter werden billiger (z.B. Margarine statt Butter)
- Ergänzende Güter werden teurer (z.B. Stift zum iPad)
- Erwartete Preissenkungen
- Umwelteinflüsse (z.B. regnerischer Sommer)
- Subjektive Faktoren (z.B. weniger Fleischkonsum)

**Bei gleichem Preis wird mehr nachgefragt.**  
→ Die Nachfragekurve verschiebt sich nach rechts.

Mögliche Gründe:

- Einkommen steigt (z.B. durch Lohnerhöhung)
- Ersatzgüter werden teurer
- Ergänzende Güter werden billiger
- Erwartete Preissteigerung
- Umwelteinflüsse (z.B. schneereicher Winter)
- Subjektive Faktoren (z.B. mehr gesunde Snacks)

### Angebotskurve

**Bei gleichem Preis wird weniger angeboten.**  
→ Die Angebotskurve verschiebt sich nach links.

Mögliche Gründe:

- Produktionskosten steigen (z.B. wegen höherer Löhne)
- Höhere Steuern
- Weniger Subventionen
- Strengere Gesetzesvorschriften
- Umwelteinflüsse (z.B. schlechte Ernte)
- Personal-/Fachkräftemangel
- Kriegerische Ereignisse

**Bei gleichem Preis wird mehr angeboten.**  
→ Die Angebotskurve verschiebt sich nach rechts.

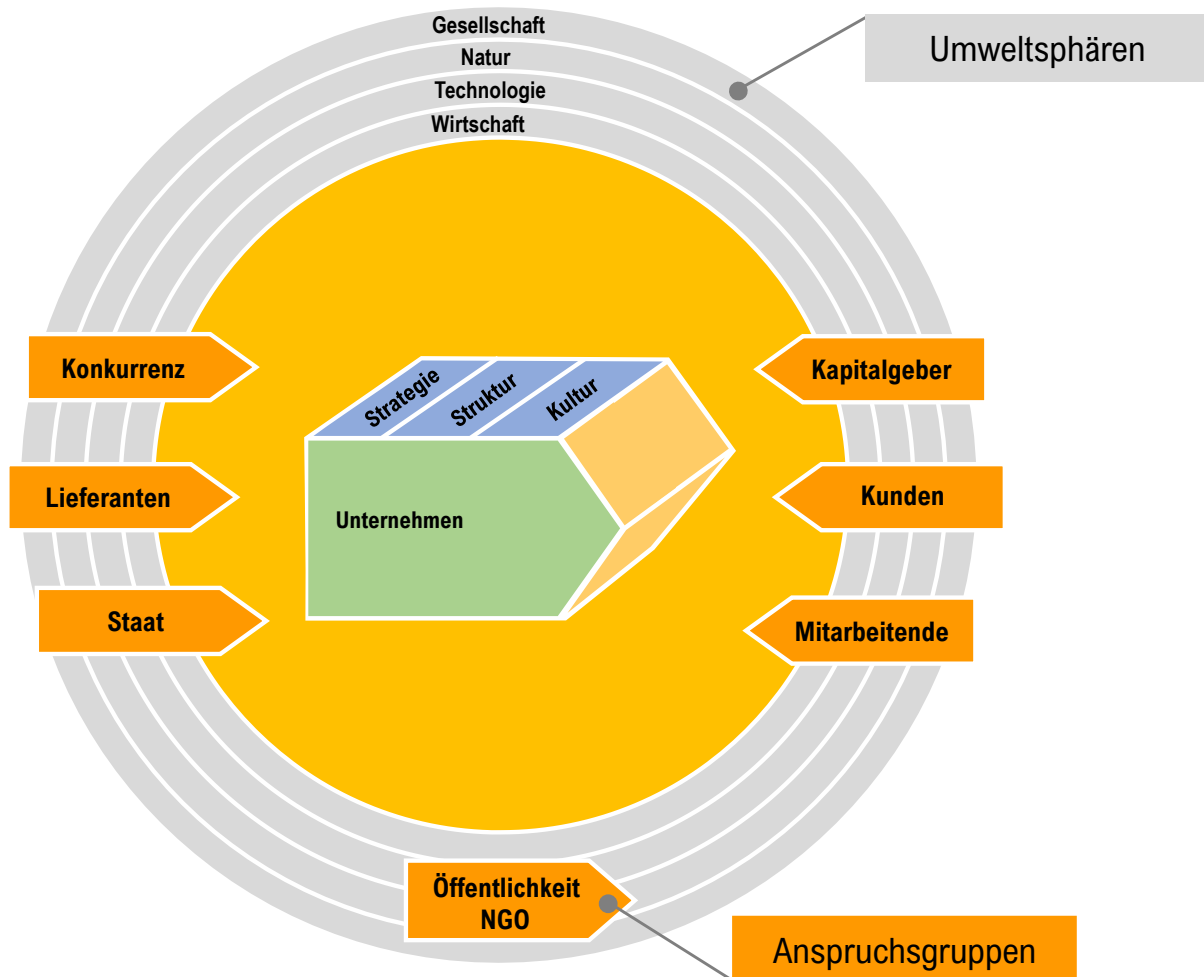
Mögliche Gründe:

- Produktionskosten sinken (z.B. wegen effizienterer Maschinen)
- Tiefere Steuern
- Mehr Subventionen
- Gelockerte Gesetzesvorschriften
- Umwelteinflüsse (z.B. gute Ernte)
- Kriegerische Ereignisse

Die Spielregeln des Markts sind in verschiedener Hinsicht zu beachten: bei der Umweltanalyse (vgl. Kap. A.5.3, insbesondere die Marktanalyse), bei der Unternehmensanalyse und ganz generell sind vertiefte Marktkenntnisse im Rechnungswesen und Marketing gefragt.

## A.5 Umwelt eines Unternehmens

Ein Unternehmen ist in eine Umwelt eingebettet (Umweltsphären) und muss die Ansprüche verschiedener Personen und Institutionen (Anspruchsgruppen) berücksichtigen. Die folgende Grafik ist ein vereinfachter Ausschnitt aus dem St. Galler Management-Modell.



## A.5.1 Umweltsphären

Ein Unternehmen ist in seine Umwelt eingebettet. Diese Umwelt verändert sich stetig und beeinflusst die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Deshalb ist es für ein Unternehmen existenziell, die Umwelt gut zu beobachten, Änderungen möglichst früh zu erkennen und die richtigen Schlüsse auf sein Handeln daraus zu ziehen.

Man unterscheidet 4 Umweltsphären:

<b>Gesellschaft</b>	<p>Die Gesellschaft hat Bedürfnisse, stellt Ansprüche an das Unternehmen und stellt Regeln auf. In der gesellschaftlichen Umweltsphäre werden die Einflüsse aus dem Zusammenleben und Zusammenarbeiten der Menschen betrachtet: soziale, kulturelle, politische und rechtliche Entwicklungen.</p> <p>Veränderungen können z.B. sein: Ein Gesetz wird verschärft, die Menschen werden generell älter, mehr Frauen möchten zurück in den Arbeitsmarkt, Nachhaltigkeit bestimmt die Konsumwünsche stärker.</p>
<b>Natur</b>	<p>Zur Natur zählen die ökologischen Einflüsse der Natur aufs Unternehmen und des Unternehmens auf die Natur.</p> <p>Veränderungen können z.B. sein: Die Klimaerwärmung führt zu weniger Schnee in Gebieten unter 1500 Metern, der warme Sommer wirkt sich positiv auf die Qualität der Trauben aus, Kundinnen und Kunden wünschen sich vermehrt ökologisch produzierte Güter, ein Unternehmen benötigt Boden für einen Neubau.</p>
<b>Technologie</b>	<p>Ohne Technik funktioniert kein Unternehmen. Technologische Entwicklungen beeinflussen und vereinfachen die Abläufe im Unternehmen. Ein Unternehmen muss dafür besorgt sein, dass es technologisch mit den Bedürfnissen und Möglichkeiten mithalten kann und entsprechende Forschung betreibt. Dabei darf es aber seine eigenen Prozesse und die Anspruchsgruppen nicht überfordern.</p> <p>Veränderungen können z.B. sein: neue Vertriebs- und Bezahlwege durch das Internet, neue Kommunikationsmöglichkeiten, effizientere Produktionsanlagen.</p>
<b>Wirtschaft</b>	<p>Das Unternehmen ist in die Volkswirtschaft eingebettet und von deren Märkten abhängig. Hier spielen ökonomische Faktoren wie der Konjunkturverlauf, Wechselkurse oder Preise der Konkurrenz eine Rolle.</p> <p>Veränderungen können z.B. sein: Die Arbeitslosigkeit sinkt, es herrscht Inflation, es kommt vermehrte Konkurrenz aus dem Ausland.</p>

### z.B. Einflüsse aus den Umweltsphären

Aktuell wird im Käse-Fachgeschäft von Wanda Welti vermehrt nach Produkten aus Ziegen- und Schafmilch gefragt. Zudem muss es den gesetzlichen Bestimmungen genügen; von besonderer Bedeutung ist hier das strenge Hygienegesetz. Der letzte Winter war schlichtweg zu warm – die Hausspezialität, die Fonduemischung mit gedörrten Tomaten, lief nicht so gut wie erhofft. Zudem hatte ein Kleinproduzent von Kräuterkäse im Herbst Lieferschwierigkeiten wegen der langen Trockenheit. Die Geschäftsleitung hat sich kürzlich überlegt, ob sie nicht allenfalls auch Online-Bestellungen zum Selbstabholen entgegennehmen sollte, doch der grosse Aufwand für einen Online-Shop und dessen Pflege hat sie im Moment davon abgehalten. Als Wanda Welti kürzlich eine neue Verkäuferin suchte, merkte sie, dass der Arbeitsmarkt ziemlich ausgetrocknet ist.

## Gesellschaft

Die Gesellschaft verändert sich ständig: Es gibt immer mehr ältere Menschen, vor allem in Städten sind die Einwohner internationaler geworden, die Haushalte werden kleiner, Formen des Zusammenlebens vielfältiger, Trends kommen und gehen, die Digitalisierung wirkt sich in allen Lebensbereichen aus, die Mobilität nimmt generell zu, politische Parteien sind mal im Hoch, dann verlieren sie wieder an Wählergunst, Werte wandeln sich, neue Gesetze werden erlassen usw. Ein Unternehmen muss die Veränderungen in der Gesellschaft aufmerksam verfolgen und sich daran anpassen.

**Werte** sind grundlegende Einstellungen, moralische Überzeugungen, die einzelne Personen, Personengruppen, Unternehmen und auch Gesellschaften haben und teilen können. Von Wertewandel spricht man, wenn sich in einer Gesellschaft die Wertvorstellungen langsam oder auch plötzlich verändern. Das zeigt sich z.B. daran, dass bestimmte Themen in den Medien vermehrt oder eben weniger aufgegriffen werden.

### z.B. Wertewandel

Umweltkatastrophen, der am eigenen Leib spürbare Klimawandel, Bilder und Berichte von zerstörten Landschaften und vermüllten Meeren und auch Einzelpersonen wie die schwedische Umweltaktivistin Greta Thunberg haben dazu geführt, dass Umweltschutz und Nachhaltigkeit in den Fokus gerückt sind. Schüler demonstrieren fürs Klima, Plastik wird verboten, der Sharing-Gedanke boomt, ökologisch orientierte Parteien erleben einen starken Aufschwung usw.

Eng verbunden mit Wertvorstellungen sind Trends. Sie sind konkreter Ausdruck von Entwicklungen. Es gibt oberflächliche Trends, die schnell wieder verschwinden (z.B. Modetrends), und Megatrends, die langfristig wirken und für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind (z.B. Megatrend Mobilität).

Die **Demografie** beschäftigt sich mit der Entwicklung von Populationen in den Bereichen Geburtenverhalten, Migration und Alterung. Der demografische Wandel zeigt, dass in der Schweiz die Geburtenraten abnehmen und gleichzeitig die Lebenserwartung beträchtlich steigt. Daraus folgt eine Überalterung der Gesellschaft.

Der demografische Wandel stellt nicht nur Herausforderungen, sondern bietet auch Chancen für Unternehmen: Die «Silbergeneration» hat das Bedürfnis nach neuen Produkten und Dienstleistungen.

### z.B. Bedürfnisse durch demografischen Wandel

- Handys mit grösserer Tastatur und übersichtlichen Funktionalitäten
- Luxusreisen für wohlhabende Senioren
- Unterstützungs- und Pflegeprodukte für Senioren

Auch **politische Entscheidungen und Gesetze** können sich direkt auf Unternehmen auswirken.

## z.B. Politische und rechtliche Einflüsse

- Bestimmungen zu den Ladenöffnungszeiten werden gelockert → mehr/flexiblerer Personalbedarf, höhere Umsatzerwartungen
- Kinderbetreuungsangebote werden stärker unterstützt → höheres Personalangebot
- Handelsverträge mit dem Ausland fallen weg → erschwerte bis verunmöglichte Import-/Exportbedingungen

Für den Detailhandel sind einige Gesetze und Verordnungen zu bestimmten Themen von besonderer Bedeutung:

<b>Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz</b>	<p>Das <b>Arbeitsgesetz</b> (ArG) und seine Verordnungen sollen Arbeitnehmende vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind, schützen. Es enthält zum einen Vorschriften über Arbeits- und Ruhezeiten, zum andern Vorschriften über den allgemeinen Gesundheitsschutz.</p> <p>Für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind sowohl die Unternehmen selbst (Geschäftsleitung, Vorgesetzte, Arbeitnehmende, Sicherheitsbeauftragte) als auch ausserbetriebliche Akteure (EKAS, kantonale Arbeitsinspektorate, SECO, Suva, Fachorganisationen) verantwortlich.</p> <p>Das <b>Bundesgesetz über die Unfallversicherung</b> (UVG) schreibt die Unfallversicherung für alle Arbeitnehmenden vor und schafft Massnahmen für die Verhütung von Unfällen.</p> <p>Das <b>Bundesgesetz über die Sicherheit von technischen Einrichtungen und Geräten</b> (STEG) beinhaltet Vorschriften für Hersteller, Verkäufer usw. von technischen Einrichtungen und Geräten.</p>
<b>Ladenöffnungszeiten</b>	<p>In der Schweiz bestimmen Kantone und Gemeinden über die Ladenöffnungszeiten. Ein Versuch, die Ladenöffnungszeiten schweizweit zu lockern und zu vereinheitlichen, scheiterte 2016 im Ständerat.</p> <p>Es gibt unterschiedliche Gesetze zu Ladenöffnungszeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mo-Fr bis max. 19 Uhr, Sa max. 18 Uhr (z.B. Luzern, St. Gallen)</li> <li>• Mo-Fr bis max. 20 Uhr, Sa max. 18 Uhr (Bern, Graubünden)</li> <li>• Kein oder liberalisiertes Gesetz (z.B. Zürich, Aargau)</li> </ul>
<b>Hygiene</b>	<p>Für Lebensmittelbetriebe ist die <b>Verordnung des EDI über die Hygiene beim Umgang mit Lebensmitteln</b> (HyV) massgebend.</p>
<b>Lebensmittel</b>	<p>Das <b>Bundesgesetz über Lebensmittel und Gebrauchsgegenstände</b> (LMG) bezweckt den Gesundheitsschutz der Konsumenten, den hygienischen Umgang mit Lebensmitteln, den Täuschungsschutz der Konsumenten und die Informationspflicht.</p>
<b>Chemikalien</b>	<p>Das <b>Chemikaliengesetz</b> (ChemG) hat den Zweck, das Leben und die Gesundheit des Menschen vor schädlichen Einwirkungen durch Stoffe und Zubereitungen zu schützen.</p>
<b>Preis</b>	<p>Die <b>Preisbekanntgabeverordnung</b> (PBV) hat den Zweck, dass Preise klar und miteinander vergleichbar sind und irreführende Preisangaben verhindert werden.</p>
<b>Wettbewerb</b>	<p>Das <b>Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb</b> (UWG) bezweckt, den unverfälschten Wettbewerb im Interesse aller Beteiligten zu gewährleisten. Unlauter bedeutet, dass gegen die «guten Sitten» verstossen und Interessen anderer Marktteilnehmer verletzt werden (z.B. Anschwärzen eines Konkurrenten, unwahre Angaben in der Werbung).</p>

## Natur

Ökologie ist heute stark ins Bewusstsein der Konsumenten getreten. Unternehmen stehen im Spannungsfeld zwischen möglichst grossen Gewinnen und Berücksichtigung der ökologischen Anliegen. Diese beiden Pole schliessen sich langfristig nicht aus: Eine intakte Umwelt kann den Ressourcenbedarf decken und steigert die Lebensqualität. Zudem führt die Suche nach umweltfreundlicheren Technologien und Recyclingmöglichkeiten zu einem Wirtschaftswachstum, was zum Wohlstand beiträgt.

Themen, mit denen sich Unternehmen in diesem Zusammenhang beschäftigen, sind z.B.:

- Energie: Energie sparen durch effizientere Technologien, Einsatz von erneuerbaren Energien
- Abfall: Reduktion des Abfalls durch Einsparungen bei der Verpackung, Wiederverwertung (Recycling)
- Emissionen: Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses durch effizientere Anlagen und Optimierung der Transporte
- Chemie: Vermeidung von umweltschädigenden Stoffen, biologischer Anbau

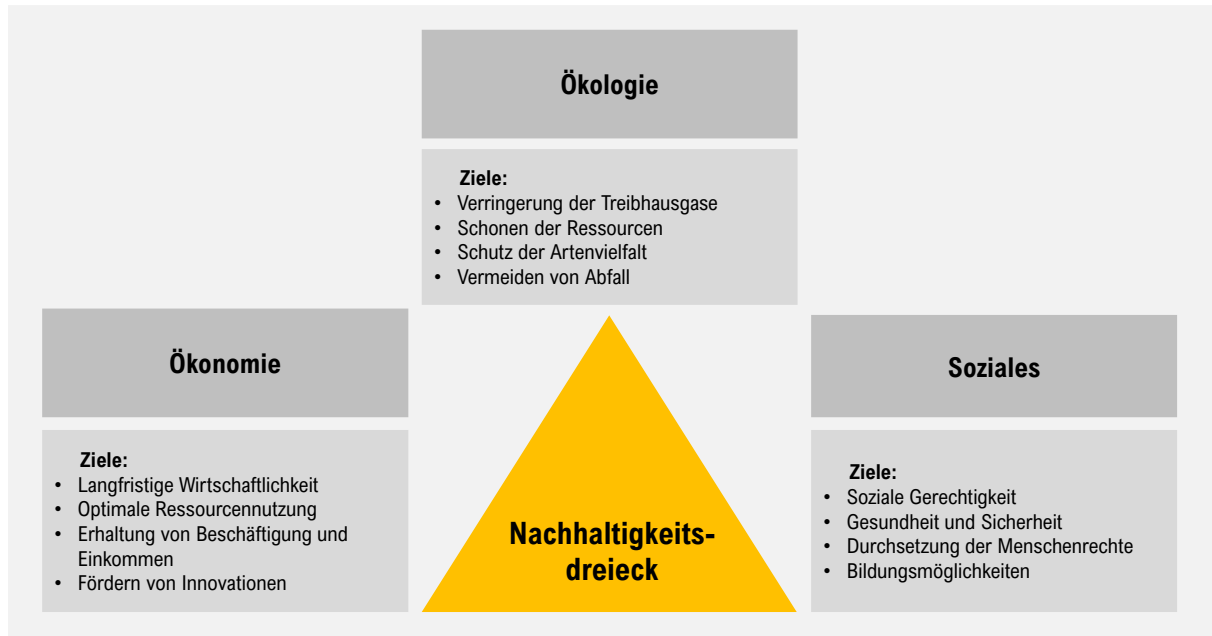
Damit gewisse Umweltgüter (z.B. frische Luft, sauberes Wasser, fruchtbare Böden) nicht übermässig genutzt werden, greift der Staat mit Massnahmen ein. Ziel ist, Kostenwahrheit zu erlangen, d.h., denjenigen bezahlen zu lassen, der einen Schaden verursacht → Verursacherprinzip.

Umweltpolitische Instrumente sind z.B.:

<b>Gesetzliche Auflagen und Verbote</b>	Der Staat legt z.B. Richtwerte für zulässige Höchstmengen von Schadstoffen fest oder verbietet bestimmte umweltschädliche Stoffe ganz (z.B. FCKW-Verbot wegen des Ozonlochs).
<b>Abgaben / Steuern</b>	Der Staat legt fest, wie viel der Ausstoss eines bestimmten Schadstoffs kostet (z.B. CO <sub>2</sub> -Abgabe auf fossile Brennstoffe, Recyclinggebühren).
<b>Subventionen</b>	Der Staat versucht, umweltfreundliches Verhalten zu fördern (z.B. Unterstützung der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien).
<b>Appelle</b>	Der Staat appelliert an das umweltschonende Verhalten von Unternehmen und Privatpersonen durch Überzeugungsarbeit, Werbespots, Vorbildfunktion usw.

Der Begriff **Nachhaltigkeit** steht für eine Entwicklung, die gewährleistet, dass die Umwelt mit ihren Ressourcen heute so genutzt wird, dass sie künftigen Generationen in gleicher Vielfalt zur Verfügung steht. Das heisst, dass wir die Umwelt nicht auf Kosten unserer Kinder zerstören, nicht mehr Ressourcen verbrauchen als nachwachsen und mit Entwicklungsländern einen fairen Handel betreiben.

Um die weltweiten Umweltprobleme nachhaltig angehen zu können, reicht es nicht, rein ökologische Probleme zu lösen. Die wirtschaftliche und soziale Entwicklung muss miteinbezogen werden. Man spricht von den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit:



Alle drei Aspekte sollen in möglichst gleicher Weise beim Handeln berücksichtigt werden. Dabei kommt dem Detailhandel als Bindeglied zwischen Produzenten und Konsumenten eine bedeutende Rolle zu. Er kann z.B. den Energieverbrauch optimieren, Ökobilanzen transparent machen, Abfall reduzieren, für Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden sorgen, Arbeitszeiten und Mindestlöhne einhalten, über Nachhaltigkeits-Labels informieren, nachhaltiges Kundenverhalten unterstützen usw.

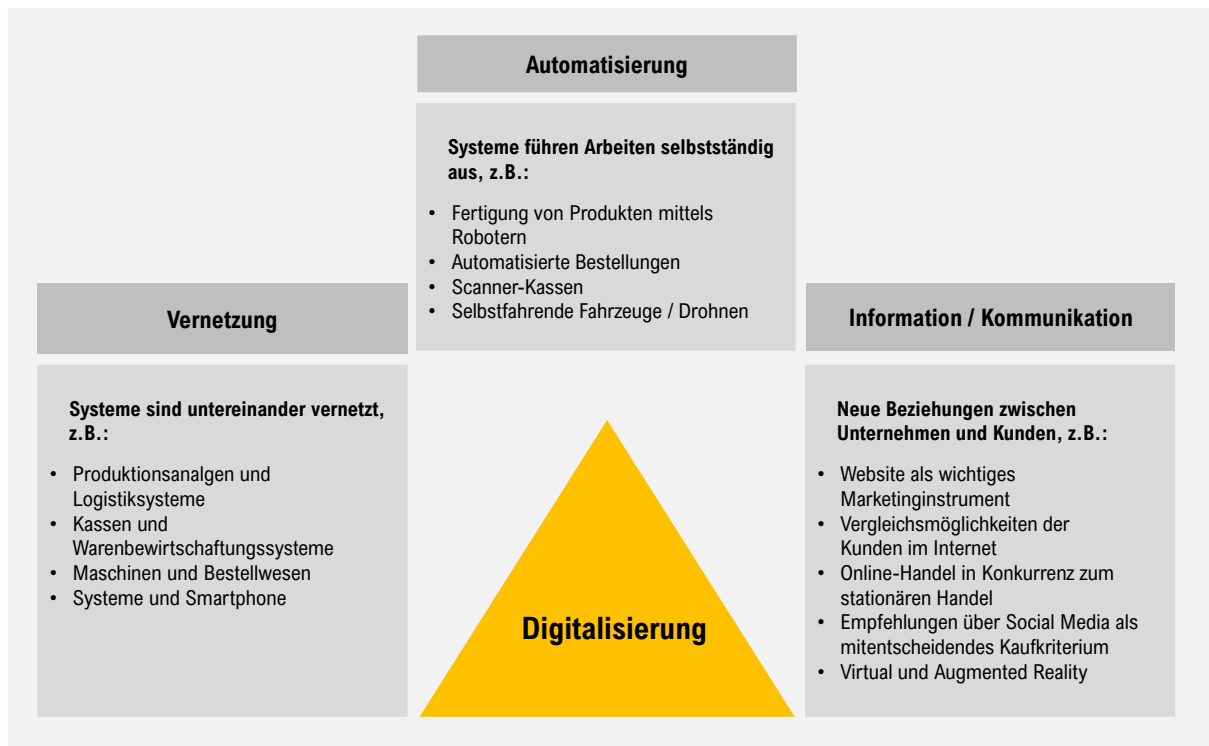
# Technologie

Technologische Innovationen beeinflussen ein Unternehmen stark. Der rasante technologische Fortschritt der letzten Jahrzehnte hat Wohlstand, aber auch Herausforderungen mit sich gebracht. Es sind neue und verbesserte Methoden und Verfahren entstanden, die die Produktion und Bearbeitung von Produkten und Dienstleistungen effizienter machen. In diesem Zusammenhang spricht man von Rationalisierung. Darunter versteht man alle Massnahmen, mit denen Kosten und Aufwände gesenkt werden.

Das bedeutet für ein Unternehmen, dass es technologisch fit sein muss, um mit der Konkurrenz mithalten zu können und den wachsenden Ansprüchen der Konsumenten zu genügen. Gleichzeitig muss es mit den Begleiterscheinungen des technischen Fortschritts wie Arbeitsplatzwegfall oder veränderten Jobprofilen umgehen können.

In den letzten Jahren ist der Begriff der **Digitalisierung** stark aufgekommen. Digitalisierung steht für digitale Technologien, die Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend und immer schneller durchdringen. Folge davon sind neue Prozesse und Geräte, die Menschen und Unternehmen zwangsläufig verändern.

Aspekte der Digitalisierung:



Folge dieser Digitalisierung ist zweifelsohne eine höhere Effizienz dank tieferer Kosten und höherer Produktivität. Für die Konsumenten bringt sie mehr Transparenz, Vergleichbarkeit, Bequemlichkeit und optimierte Produkte.

Der Detailhandel muss sich mit dem Einkauf der Zukunft beschäftigen und sich unter anderem mit den folgenden Fragen befassen:

- Wie kann der Ein- und Verkaufsprozess mithilfe der technologischen Möglichkeiten so effizient und kundenfreundlich wie möglich gestaltet werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die Daten nicht in falsche Hände geraten, vor Manipulationen und technischen Defekten geschützt sind und jederzeit bei Bedarf auf sie zugegriffen werden kann?
- Welche Informations- und Kommunikationsplattformen soll das Unternehmen nutzen?
- Wie kann man die Konsumenten so begleiten, dass sie sich nicht im stationären Handel beraten lassen und dann übers Internet beim günstigsten Anbieter bestellen?

## Wirtschaft

Das ökonomische Umfeld eines Unternehmens besteht zum einen aus der nahen Umwelt, d.h. dem Markt, in dem es tätig ist, und der Konkurrenz, zum andern aus der Gesamtwirtschaft, also den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die momentane Gesamtsituation einer Volkswirtschaft nennt man **Konjunktur**. Sie kann anhand des Wirtschaftswachstums ermittelt werden. Das Wirtschaftswachstum wiederum wird in der Wachstumsrate des realen BIP ausgedrückt. Das BIP, also der produzierte Wert von Gütern und Dienstleistungen, entspricht nicht immer der möglichen Produktion. Das Produktionspotenzial wächst in der Schweiz ziemlich stetig, weil immer effizienter produziert wird.

Das Wirtschaftswachstum entwickelt sich nicht immer gleich, sondern es wechseln sich Hochs und Tiefs ab. Darin zeigt sich ein Grundmuster, der sogenannte **Konjunkturzyklus**.

Mit der Veränderung des Wirtschaftswachstums verändern sich auch andere gesamtwirtschaftliche Merkmale:

<b>Aufschwung</b>	Optimistische Grundstimmung, Konsum steigt, Produktion steigt, BIP wächst stärker als Produktionspotenzial, Wirtschaftswachstum nimmt zu, Arbeitslosigkeit sinkt
<b>Hochkonjunktur / Boom</b>	Euphorische Grundstimmung, hoher Konsum, Produktion erreicht / übersteigt Kapazitätsgrenze, Lagerbestände sinken, Preise steigen, tiefe Arbeitslosigkeit
<b>Abschwung / Rezession</b>	Verunsicherte Grundstimmung, Preise stagnieren, Nachfrage wird geringer, Produktion wird gesenkt, BIP wächst schwächer als Produktionspotenzial, Arbeitslosigkeit steigt
<b>Depression</b>	Pessimistische Grundstimmung, Konsum sinkt, Produktion nimmt weiter ab, Preise sinken, hohe Arbeitslosigkeit

Hohe **Arbeitslosigkeit** ist ein grosses wirtschaftliches und soziales Problem. Die Arbeitslosenquote gibt den Prozentsatz der Personen an, die arbeitsfähig und arbeitswillig sind, aber keine Stelle haben, gemessen an den Erwerbspersonen. Nicht darin eingerechnet sind z.B. ausgesteuerte Personen, Frühpensionierte oder Personen, die nicht wieder ins Erwerbsleben einsteigen möchten.

Die Wirtschaft eines Landes kann heute nicht mehr isoliert betrachtet werden. Vor allem durch die technologische Entwicklung ist der Handel heute international geworden. Diese wirtschaftliche **Globalisierung** hat positive und negative Folgen, z.B.:

- Neue Beschaffungs- und Absatzmärkte für Unternehmen
- Grössere Warenvialt
- Effizientere / kostengünstigere Produktion → kostengünstigere Waren
- Verschärfter Wettbewerb
- Konkurrenz für inländische Produkte
- Auslagerung der Produktion → Stellenabbau

Freihandelsabkommen sind völkerrechtliche Verträge, die Handelshemmnisse wie Zölle abbauen und dadurch einen uneingeschränkten Austausch von Gütern zwischen verschiedenen Staaten ermöglichen.

## A.5.2 Anspruchsgruppen

Unternehmen brauchen Personengruppen oder Institutionen, die ihnen Ressourcen bereitstellen, Rahmenbedingungen setzen oder ihre Produkte und Dienstleistungen beziehen. Anspruchsgruppen sind Gruppen von Personen und Institutionen, die mit einem Unternehmen interagieren und Erwartungen und Ansprüche an das Unternehmen haben. Man nennt diese Anspruchsgruppen auch **Stakeholder**.

Die Stakeholder, also alle Anspruchsgruppen, sind nicht zu verwechseln mit den **Shareholdern**, den Kapitalgebern bzw. Aktionären.

Die Ansprüche der verschiedenen Gruppen decken sich manchmal, manchmal widersprechen sie sich aber auch und es kommt zum **Zielkonflikt**. Ein Unternehmen kann nie alle Ansprüche erfüllen. Es ist eine wichtige Aufgabe des Managements, die verschiedenen Ansprüche an das Unternehmen zu prüfen und festzulegen, welche Ansprüche zwingend erfüllt werden müssen und wo man allenfalls Abstriche machen muss.

<b>Kapitalgeber</b>	Kapitalgeber leihen dem Unternehmen Geld und ermöglichen ihm so überhaupt die wirtschaftliche Tätigkeit. Dafür erwarten sie unter anderem eine sichere und rentable Kapitalanlage und Mitspracherecht. Das Unternehmen erwartet von den Kapitalgebern z.B. faire Zinsen.
<b>Kunden</b>	Ohne Kunden macht die Produktion oder Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen keinen Sinn. Um Kunden zu gewinnen und zu behalten, muss das Unternehmen gute Produkte und Dienstleistungen und einen professionellen Service bieten, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. Dafür erwartet es z.B. Kundentreue.
<b>Mitarbeitende</b>	Mitarbeitende sind das Herzstück eines Unternehmens. Nur mit ihnen kann es funktionieren. Während die Mitarbeitenden z.B. einen sicheren Arbeitsplatz, einen guten Lohn und gute Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten, eine erfüllende Tätigkeit und ein gutes Arbeitsklima erwarten, geht das Unternehmen davon aus, dass die Mitarbeitenden z.B. zuverlässig arbeiten.
<b>Öffentlichkeit / NGOs</b>	Zur Öffentlichkeit gehören auch die Medien und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Diese beobachten die Aktivitäten des Unternehmens und hinterfragen diese kritisch. Sie erwarten eine offene Information, sozial- und umweltverträgliches Wirtschaften und z.B. auch Sponsoring. Das Unternehmen braucht den Goodwill der Öffentlichkeit, den es sich u.a. durch das Bereitstellen von Arbeitsplätzen schafft.
<b>Staat</b>	Der Staat greift in die Wirtschaft ein, indem er z.B. Gesetze erlässt und bestimmte Wirtschaftszweige subventioniert. Er erwartet von den Unternehmen eine Beteiligung an den öffentlichen Aufgaben in Form von Steuern und Abgaben, stellt ihnen dafür aber z.B. auch eine gute Infrastruktur zur Verfügung.
<b>Lieferanten</b>	Die Lieferanten sind darauf angewiesen, dass die Unternehmen ihre Güter regelmässig zu fairen Preisen kaufen; die Unternehmen müssen darauf bauen können, dass die Lieferanten lieferfähig sind. Man erwartet z.B. gegenseitige Verlässlichkeit.
<b>Konkurrenten</b>	Die allermeisten Unternehmen haben Konkurrenz, die dieselben oder ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbietet und die sie natürlich auch beobachten. Konkurrenten erwarten voneinander ein faires Wettbewerbsverhalten.

### z.B. Berücksichtigung der Anspruchsgruppen

Wanda Welti muss erfolgreich wirtschaften, damit der Besitzer Gewinn erzielen kann. Ihr Sortiment sollte den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. In Bezug auf ihre Mitarbeitenden achtet sie stark auf gegenseitiges Vertrauen, sie bietet auch immer wieder einen Lehrstellenplatz an. Mit den Lieferanten steht sie in ständigem Kontakt und das Lebensmittelgeschäft um die Ecke, das gerade sein Käseangebot erweitert hat, behält sie gut im Auge.

## A.5.3 Umweltanalyse

Ein Unternehmen steht also nicht für sich allein, sondern ist immer in einem Umfeld, in seinem System, eingebettet. Verändert sich etwas in diesem System, sollte das Unternehmen darauf reagieren. Es muss Risiken minimieren und Chancen packen. Dazu muss es das Umfeld regelmässig analysieren.

Grundsätzlich wird bei einer Analyse eine Ausgangslage genau durchleuchtet. Dazu wird die Ausgangslage in Einzelteile zerlegt, die anschliessend untersucht und deren Ergebnisse ausgewertet werden. Daraus können Ursachen, Handlungspotenzial und mögliche Lösungsansätze gefunden werden.

### Vorgehen:

- 1. Analysebereich definieren:** Sämtliche Einflussfaktoren der Problemstellung und allfällige Zusammenhänge ermitteln
- 2. Analyseunterlagen beschaffen:** Sammeln aller für die Analyse notwendigen bereits vorhandenen Unterlagen wie Statistiken, Auswertungen, Befragungen usw. (Sekundärforschung) sowie fehlende Analyseunterlagen mittels Befragungen, Beobachtungen usw. (Primärforschung) generieren
- 3. Wahl der Analyseinstrumente und durchführen der Analyse:** Sämtliche zur Verfügung stehenden Unterlagen mit den festgelegten Instrumenten analysieren
- 4. Fazit:** Bei jeder Auswertung wird ein Fazit (Erkenntnis, Schlussfolgerung) gezogen, das schliesslich in das Gesamtfazit am Ende der Analyse fliesst.

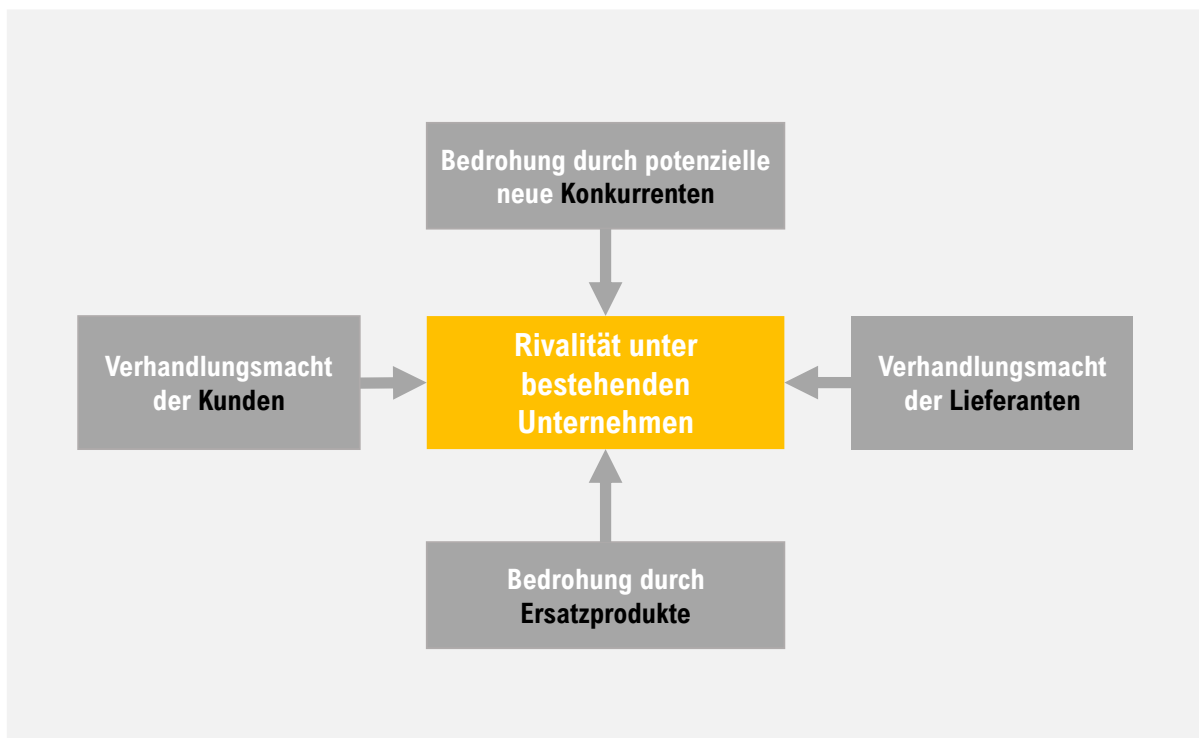
Bei jeder Problemlösung ist die Analyse von zentraler Bedeutung, da sämtliche weiteren Schritte darauf aufbauen.

Zur Durchführung einer Analyse stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung.

### Konkurrenz-, Markt- und Umfeldanalyse

Die Konkurrenz-, Markt- und Umfeldanalyse sucht nach Chancen und Gefahren, die die Umwelt des Unternehmens mit sich bringt. Chancen und Gefahren sind **unternehmensexterne Faktoren**, die nicht beeinflusst werden können.

Nach Michael Porter spielen im Umfeld eines Unternehmens fünf Kräfte:



Je stärker die Bedrohung durch diese fünf Kräfte ist, desto unattraktiver ist die entsprechende Branche für ein Unternehmen.

Ein besonderes Augenmerk gilt deshalb bei einer Analyse der (potenziellen) Konkurrenz. Die **Konkurrenzanalyse** gibt einen strukturierten Überblick über die (möglichen) Mitbewerber. Dafür clusterst man die Konkurrenten nach bestimmten Kriterien, z.B.

- Konkurrenz im Quartier, in der Stadt/Region, im Ausland
- Online-Konkurrenz in der Schweiz, im Ausland

In der Konkurrenzanalyse sucht man z.B. Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie unterscheidet sich das Sortiment?
- Wie sehen die Preise der Konkurrenz aus? Welche Zahlungskonditionen bietet sie an?
- Wie vertreibt die Konkurrenz die Produkte?
- Welche Zusatzleistungen bietet die Konkurrenz?
- Wie sehen die Verkaufsflächen der Konkurrenz aus?

Neben der Konkurrenz beeinflussen auch Gegebenheiten des Markts den Erfolg eines Unternehmens. Sie werden in der **Marktanalyse** unter die Lupe genommen. Die Marktanalyse untersucht einen bestimmten Markt zu einem bestimmten Zeitpunkt. Das Vorgehen ist je nach Situation unterschiedlich. In der Marktanalyse sucht man z.B. Antworten auf die folgenden Fragen:

- Welches ist unser Zielmarkt, welches unsere Zielgruppe?
- Welche Bedeutung hat unser Produkt / unsere Dienstleistung für die Zielgruppe?
- Was sind die Bedürfnisse der Zielgruppe und wie verändern sie sich?
- Wie gross ist das Marktvolumen und welches Wachstumspotenzial besteht?
- Wie entwickelt sich der Markt?
- Welche neuen Entwicklungen und Produkte können unser Angebot gefährden?
- Welche Vertriebswege bestehen und welche sind erfolgreich?
- Wie hoch ist die Auswahl an möglichen Lieferanten in diesem Markt?

Die Umwelt eines Unternehmens besteht auch aus einer allgemeinen Umwelt, die mit der **Umfeldanalyse** untersucht wird. Die Umfeldanalyse wird oft auch PESTEL-Analyse genannt und betrachtet die folgenden Sphären:

- **Political** (politisches Umfeld), z.B. erhöhte Steuern
- **Economic** (wirtschaftliches Umfeld), z.B. Arbeitslosenquote, Zinsniveau
- **Social-cultural** (sozial-kulturelles Umfeld), z.B. Ausbildung, Demografie, Lebensstil
- **Technological** (technologische Rahmenbedingungen), z.B. neue Produkte oder Verfahren, Infrastruktur
- **Environmental** (Ökologie, Umwelt), z.B. natürliche Ressourcen, Umweltkatastrophen
- **Legal** (rechtliche Aspekte), z.B. Änderung des Monopolgesetzes

## z.B. PESTEL-Analyse Käse-Fachgeschäft

<b>Politisch</b>	Politisch stabile Lage. Im Nationalrat wird aber über einen neuen Gesetzesartikel bzgl. Hygiene debattiert.
<b>Wirtschaftlich</b>	Tiefes Zinsniveau, was Investitionen, z.B. für eine neue Filiale, begünstigen würde.
<b>Sozial, kulturell</b>	Erhöhtes Umwelt- und Tierschutzbewusstsein führt zu höherer Nachfrage nach veganen Produkten.
<b>Technisch</b>	Technologische Entwicklung führt zu erhöhtem Bedürfnis der Kunden, online bestellen zu können.
<b>Ökologisch</b>	Längere und heissere Sommer lassen die Nachfrage nach Käse sinken.
<b>Rechtlich</b>	Liberalisierte Ladenöffnungszeiten erfordern mehr und flexibleres Personal.

## A.5.4 Unternehmensanalyse

Jedes Unternehmen hat Stärken und Schwächen, wenn man es genauer untersucht und mit der Konkurrenz vergleicht. Stärken und Schwächen sind **unternehmensinterne Faktoren**, die beeinflusst werden können.

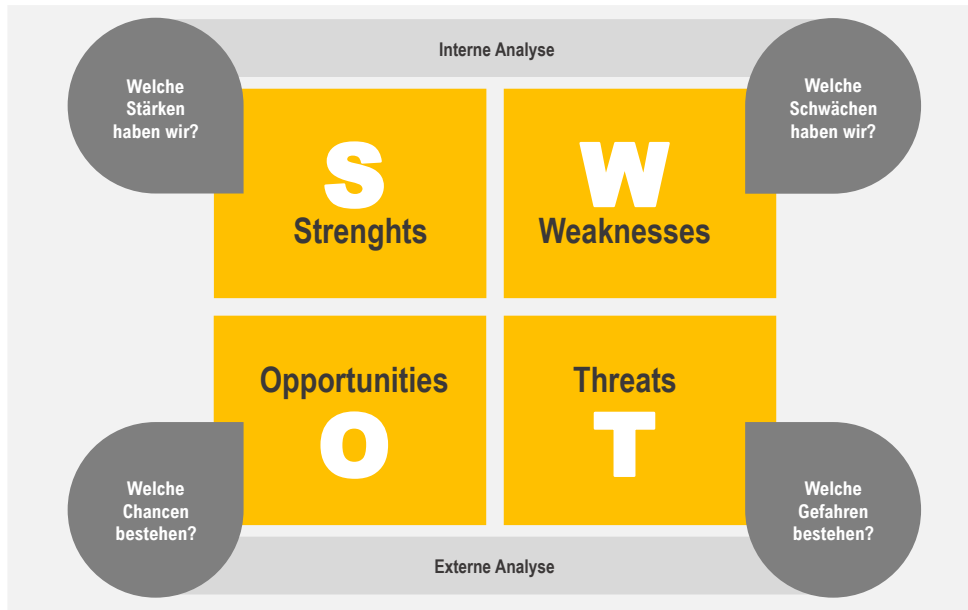
Angeschaut werden z.B. die folgenden Bereiche. Die Fragen sollen als Beispiele gelten und können je nach Unternehmen und Ziel der Analyse angepasst und erweitert werden.

### z.B. Bereiche der Unternehmensanalyse

<b>Produkte und Dienstleistungen</b>	Was bieten wir an? Ist es qualitativ gut? Entspricht es dem Bedürfnis der Kunden? Befinden sich unsere Produkte in wachsenden Märkten? Wie sieht unser relativer Marktanteil aus?
<b>Preise und Kosten</b>	Sind unsere Preise konkurrenzfähig?
<b>Standort und Distribution</b>	An welcher Lage sind unsere Verkaufsräumlichkeiten? Wie gross ist das Einzugsgebiet? Welche Konkurrenz ist vorhanden? Welche anderen Vertriebswege haben wir?
<b>Marketing Kundenbeziehung</b>	Wie sehen unsere Werbeaktivitäten aus (Art, Häufigkeit usw.)? Welche Verkaufsförderungsmassnahmen werden angewendet? Gehen wir auf die Kunden ein und regen sie zum Kauf an? Nehmen wir ihre Bedürfnisse auf?
<b>Finanzen</b>	Wie steht unser Unternehmen finanziell da? Machen wir nur Umsatz oder auch Gewinn? Haben wir genügend Liquidität? Wie sieht unsere Bilanzstruktur aus (Eigenkapital, Fremdkapital)?
<b>Infrastruktur</b>	Können wir mit unserer Infrastruktur effizient unserem Geschäft nachgehen? Sind die Verkaufsräume kundenfreundlich? Verfügen wir über moderne Arbeitsmittel?
<b>Management Führung/Organisation</b>	Hat das Unternehmen klare Ziele und eine erkennbare Strategie? Ist der Kommunikationsfluss ausreichend? Werden die Mitarbeitenden ihren Stärken entsprechend eingesetzt, gefördert und gefordert?
<b>Personal</b>	Sind unsere Mitarbeitenden motiviert und loyal? Wie steht es um ihre Zufriedenheit? Wie hoch ist die Fluktuation? Entwickeln sich unsere Mitarbeitenden weiter?

## SWOT-Analyse

Die oben einzeln aufgeführten Analysebereiche (Umweltanalyse mit Chancen und Gefahren sowie Unternehmensanalyse mit Stärken und Schwächen) werden bei der SWOT-Analyse zusammengeführt. Diese übersichtliche Analyse der externen und internen Faktoren ergibt einen guten Überblick, wie die IST-Situation eines Betriebs sich aktuell darstellt.



### z.B. SWOT-Analyse Käse-Fachgeschäft

	Stärken	Schwächen
intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitativ hochwertige Produkte</li> <li>Breite Produktpalette</li> <li>Zuverlässige Lieferanten</li> <li>Langjährige Lieferantenbeziehungen</li> <li>Treue Stammkunden</li> <li>Gute Unternehmenskultur, Teamgedanke</li> <li>Guter Standort, zentrale Lage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z.T. fehlendes Produkte-Fachwissen der Aushilfen</li> <li>Ineffiziente Verkaufsprozesse</li> <li>Umsatzrückgang</li> <li>Überalterte Stammkundschaft</li> <li>Rudimentäre Website</li> <li>Schwaches Marketing, kein Online-Marketing</li> <li>Veraltete Innenausstattung</li> <li>Keine Kundenbindungsmassnahmen</li> <li>Viele Reststücke landen im Müll (Foodwaste)</li> </ul>
	Chancen	Gefahren
extern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunden wünschen regionale Produkte</li> <li>Technologische Möglichkeiten</li> <li>Bevölkerungszunahme in der Stadt</li> <li>Betriebe in der Region für geeignete Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Hygienevorschriften, Gesetzesänderungen</li> <li>Zunehmende Konkurrenz in der Nachbarschaft (z.B. Eröffnung einer neuen Konkurrenzfiliale)</li> <li>Klima-/Wettereinflüsse</li> </ul>

## A.5.5 Datenbeschaffung

Bei der Analyse stützt man sich immer auf Daten. Grundsätzlich kann man sich auf bereits vorhandene Daten stützen und diese aufbereiten und analysieren (**Sekundäre Marktforschung, Desk Research**) oder Daten selbst erheben (**Primäre Marktforschung, Field Research**).

In der Regel sichtet man zunächst bereits vorhandene Daten, bevor man entscheidet, ob es nötig ist, eigene Daten zu erheben.

Vorteil der primären Marktforschung ist die Passgenauigkeit auf die Frage und die Aktualität, Nachteil ist der hohe Aufwand.

Vor- und Nachteile der sekundären Marktforschung:

Vorteile	Nachteile
Reduzierter Kosten-, Zeit- und Ressourcenaufwand, schneller Einblick in breite Gebiete, gute Grundlage für Primärmarktforschung	Keine Exklusivität, keine Passgenauigkeit zur Fragestellung, da die Daten ursprünglich zu einem anderen Zweck erhoben wurden, meist nur Ergebnisse, nicht Einzeldaten, Unsicherheit bzgl. Quelle, Erhebung und Genauigkeit, z.T. veraltete Daten

Grundsätzlich stehen interne und externe Quellen zur Verfügung:

Quellen Datenbeschaffung	
Interne Quellen	Externe Quellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliches Rechnungswesen, z.B. Erfolgsrechnung, Umsatzanalyse, Lagerstatistik</li> <li>• Datenbank (CRM), Kundenkartei, z.B. persönliche Daten, getätigte Geschäfte, Kaufverhalten</li> <li>• Interne Rapporte, z.B. vom Aussendienst, über Reklamationen, von Messen</li> <li>• Interne Studien, z.B. alte Marktforschungsberichte, spontane Untersuchungen / Befragungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtliche Statistiken, z.B. Bundesamt für Statistik, Staatssekretariat für Wirtschaft</li> <li>• Öffentlich zugängliche Studien von Marktforschungsinstituten</li> <li>• Archive von Verbänden oder Interessengemeinschaften</li> <li>• Geschäftsberichte und Unternehmenswebseiten</li> <li>• Prospekte und Kataloge</li> <li>• Fachpublikationen</li> <li>• Internet-Suchmaschinen</li> <li>• Social Media</li> </ul>

Generell ist bei der Datenbeschaffung zu beachten, für welchen Zweck sie erfolgt. Es stehen oftmals sehr viele Daten zur Verfügung und daher ist relevant, für wen und was die Datenbeschaffung erfolgt. Um welche Fragestellung(en) geht es? Mit welchen Daten soll verglichen werden? Welche Zielgruppe (z.B. Team, Geschäftsleitung) soll welche Daten zur Verfügung gestellt bekommen?



## B Führungsinstrumente und Kennzahlen

Für Wanda Welti ist es neu, Mitarbeitende zu führen, die vorher einfach ihre Kolleginnen und Kollegen waren. Sie ist nun dafür verantwortlich, dass die Mitarbeitenden ihren Job gut machen und motiviert bei der Sache sind. Sie merkt schnell, dass nicht alle gleich funktionieren. Zum Beispiel ist eine Mitarbeiterin sehr selbstständig und nicht stark auf Austausch aus, während eine andere oft bei ihr Bestätigung sucht. Auch gibt es unterschiedliche Situationen, in denen unterschiedliches Verhalten angesagt ist. Wanda kann nicht mehr einfach die nette Kollegin sein. Deshalb ist sie auch froh über betriebliche Vorgaben und «Facts», mit denen sie argumentieren kann. Dazu gehören z.B. auch die Kennzahlen, also in Zahlen ausdrückbare Informationen zum Zustand des Unternehmens.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- vertiefte Kenntnisse der betrieblichen Führungsinstrumente.
- vertiefte Kenntnisse im Bereich Betriebsführung.
- Anwenderkenntnisse im Umgang mit Kennzahlen.
- Anwenderkenntnisse im Bereich von situativen Führungstechniken.



## B.1 Betriebliche Führungsinstrumente

Wer ein Unternehmen erfolgreich führen will, sollte einen ganzen Werkzeugkoffer mit Führungsinstrumenten besitzen und damit umgehen können. Unter Führungsinstrumenten versteht man bestimmte Techniken und Mittel, die Vorgesetzte nutzen, um die Leistungen im Unternehmen zu maximieren.

Zu den wichtigsten Führungsinstrumenten gehören die Zielvereinbarung, Delegation, Kontrolle, Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterführung, Teamentwicklung, neue Arbeitszeitmodelle sowie Information und Kommunikation.

### B.1.1 Management by Objectives: Führen mit Zielvereinbarungen

Unter Management by Objectives (MbO) versteht man das Führen durch Zielsetzungen. Ziele sind die Grundlage für gute Planung und begründete Entscheidungen. Wenn ein Mitarbeitender weiss, was von ihm erwartet wird, kann er seine Aufgaben zielorientiert erfüllen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

Je nach Mitsprache der Mitarbeitenden bei der Bestimmung der Ziele unterscheidet man:

<b>Zielvorgabe</b>	Autoritäre Variante (Ziel von oben vorgegeben)
<b>Zielvereinbarung</b>	Kooperative Variante (Ziel gemeinsam definiert)
<b>Zielorientierung</b>	Neutrale Variante (Ziel von aussen gegeben)

Das MbO hat die **Zielvereinbarung** zur Grundlage. Zielvereinbarungen

- erhöhen die Motivation und Leistungsbereitschaft im Gegensatz zu Zielvorgaben.
- erhöhen die Akzeptanz und Identifikation der Mitarbeitenden gegenüber den Zielen.
- mit eindeutigen Zielen und Beurteilungskriterien geben den Mitarbeitenden Sicherheit.

Positive Auswirkungen haben Zielvereinbarungen, wenn sie mit den folgenden Faktoren gekoppelt sind:

- **Handlungsspielraum der Mitarbeitenden:** Die Ziele stehen im Mittelpunkt, nicht der Weg dahin. Kompetenzen und Verantwortung liegen beim Mitarbeiter.
- **Selbstkontrolle der Mitarbeitenden:** Die Selbstkontrolle steht im Zentrum, die Fremdkontrolle dient als Ergänzung.
- **Rahmenbedingungen:** Die Führungsgrundsätze sehen Zielvereinbarungen vor, die Zielvereinbarungen gehören zur Unternehmenskultur, es bestehen klare Unternehmensziele und die Zielvereinbarungen werden regelmässig anhand Leistungsbeurteilungen abgeglichen und bewertet.

Der Prozess der Zielvereinbarung im MbO umfasst sieben Schritte:



Nur Ziele, die möglichst konkret definiert sind, können laufend überprüft und beurteilt werden. Man muss festlegen, was in welchem Umfang bis wann wo durch wen erledigt werden soll.

Für eine konkrete und unmissverständliche Zielformulierung hat sich die «SMART-Formel» bewährt.

<b>S</b> Specific (spezifisch)	Das Ziel soll so konkret und spezifisch wie möglich formuliert sein.
<b>M</b> Measurable (messbar)	Es sollten qualitative und quantitative Messgrößen bestimmt werden. Quantitative Ziele sind eindeutig messbar, qualitative Ziele sind eher beurteilbar und werden erst dann eindeutig messbar, wenn man ihnen eine quantitative Hilfsgröße beigibt.
<b>A</b> Achievable (erreichbar)	Ein Ziel muss realistischerweise aufgrund der vorhandenen Mittel und Ressourcen erreichbar sein. So wirkt es auch motivierend und attraktiv.
<b>R</b> Result-oriented (ergebnisorientiert)	Nicht der Weg, sondern das Ergebnis in Form eines Endprodukts oder einer künftigen Situation wird formuliert.
<b>T</b> Time-related (terminiert)	Es ist ein Zeitpunkt oder Zeitraum zu definieren.

## z.B. Smartes Ziel

Im 4. Quartal 20xx erhöhen wir die Kundenfrequenz in der Abteilung xy um 5% im Vergleich zum 4. Quartal des Vorjahrs.

## B.1.2 Delegation

Eine Aufgabe, die entsprechende Verantwortung und die Kompetenzen an eine andere Person zu übergeben, nennt man delegieren. Vorteile der Delegation:

- Die delegierende Person wird entlastet und gewinnt Zeit für wichtige (Führungs)Aufgaben.
- Die Mitarbeitenden, denen Aufgaben delegiert werden, werden in ihrer Selbstständigkeit gefördert und durch interessante Aufgaben und das Vertrauen der Führungsperson motiviert.

Man kann allerdings nicht alle Aufgaben delegieren.

- Delegierbar: Alltägliche Routearbeiten, organisatorische Aufgaben, gegenseitige Unterstützung, Projektaufgaben. Kurz: Aufgaben, die von den Mitarbeitenden selbstständig erledigt werden können.
- Nicht delegierbar: Führungsaufgaben, Teamentwicklungsaufgaben, vertrauliche Aufgaben oder solche, die Ihnen persönlich übertragen wurden, Aufgaben, bei denen Sie persönlich anwesend sein müssen.

Dabei ist darauf zu achten, dass delegierte Aufgaben nicht isolierte Einzelaufgaben sind, sondern eine zusammenhängende, aber bewältigbare Gesamtaufgabe. Eine Führungsperson sollte nur an direkt unterstellte Mitarbeitende delegieren.

Beim Delegieren muss die Aufgabe so beschrieben werden, dass das Ziel klar und eindeutig ist. Eine schriftliche Auftragserteilung ist sinnvoll. Ein Auftrag ist dann gut, wenn er

- vollständig und klar ist, d.h. alle nötigen Informationen (Was? Wer? Wozu? Wann? Wie? Wo?), die Rahmenbedingungen und Einschränkungen sowie präzise Anweisungen enthält.
- angemessen ist, d.h. den Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden entspricht, sie fordert, aber nicht überfordert, und rechtzeitig erteilt wird.
- begründet und verbindlich ist, d.h., Sinn und Zweck sowie das Vorgehen bei Abweichungen kommuniziert werden.

Ist ein Auftrag einmal erteilt, sollte die Führungsperson für Unterstützung bei Problemen zur Verfügung stehen, Zwischenziele kontrollieren, Feedback geben und eine Schlusskontrolle machen. Sie sollte sich aber nicht in die Aufgabe einmischen.



## B.1.3 Kontrolle

Kontrolle klingt eher negativ, ist aber ein wichtiges Werkzeug für eine effiziente Führung. Eine Führungsperson muss die Arbeitsergebnisse sowie die Zielerreichung der Mitarbeitenden regelmässig prüfen. Tut sie das nicht, könnten das die Mitarbeitenden als Desinteresse wahrnehmen. Zu viel Kontrolle dagegen kann zu Unzufriedenheit und steigender Unselbstständigkeit führen. Deshalb ist es von grundlegender Bedeutung, wie das Führungsinstrument Kontrolle angewendet wird.

Kontrolliert wird z.B.:

- Werden Zeitpläne eingehalten?
- Entsprechen die Arbeitsergebnisse bzw. die Dienstleistungen den Qualitätskriterien?
- Werden Vorschriften zur Arbeitssicherheit beachtet?

Die Kontrolle soll helfen, frühzeitig allfällige Probleme oder Risiken zu erkennen und Massnahmen zu ergreifen. Wichtig ist, dass allfällige Probleme sachlich mit der betreffenden Person diskutiert werden und sie dadurch die Möglichkeit bekommt, sich zu verbessern. Das kann motivierend sein. Ebenso natürlich, weil auch gute Leistungen dadurch sichtbar gemacht werden können.

## B.1.4 Mitarbeiterbeurteilung

Ein wichtiges Führungsinstrument ist die Mitarbeiterbeurteilung. Man unterscheidet verschiedene Beurteilungsebenen, Beurteilungssysteme, Beurteilungsformen, Beurteilungsverfahren und Arten von Mitarbeitergesprächen.

### Beurteilungsebenen

Es gibt verschiedene Ebenen von Mitarbeiterbeurteilung.



## z.B. Feedback

Rico Sommer hat kurz hintereinander von Kundinnen und Kunden gehört, dass sie besonders gern von seiner Mitarbeiterin Sanja Serando bedient werden. Sie sei immer so nett und fröhlich. Rico Sommer freut das und er teilt es der Mitarbeiterin beim nächsten Gespräch gerne mit.

## z.B. Leistungsbeurteilung

Lynn Lider führt jeweils im November mit allen Mitarbeitenden ein Jahresendgespräch aufgrund der Zielvereinbarung. Sie lädt früh genug dazu ein und bittet die Mitarbeitenden um eine vorgängige Selbsteinschätzung mit einem Beurteilungsbogen. Am Gespräch selbst wird diskutiert, ob die Ziele erreicht worden sind oder weshalb allenfalls nicht. Lynn Lider beurteilt ausserdem die gesamte Leistung und auch das Verhalten der Mitarbeitenden. Aus dem Jahresendgespräch entsteht eine neue Zielvereinbarung.

## z.B. Potenzialbeurteilung

Die Geschäftsleitung eines Warenhauses hat alle Abteilungsleitenden beauftragt, im Rahmen des Jahresendgesprächs auch die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden einzuschätzen. Dadurch können diese mit gezielten Entwicklungsmassnahmen gefördert und Nachfolgebedarf früh geplant werden.

## Beurteilungssysteme

Nur wenn das Beurteilungssystem eines Unternehmens einheitlich als Führungsinstrument genutzt und in den Führungsprozess integriert ist, wird es akzeptiert und bringt es Nutzen.

Damit ein Personalbeurteilungssystem akzeptiert wird und seine positive Wirkung entfalten kann, sollte es die folgenden Voraussetzungen erfüllen:

- Das Beurteilungssystem muss im gesamten Unternehmen fest verankert sein und laufend gepflegt werden.
- Sinn und Zweck müssen sowohl den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitenden bekannt sein.
- Es muss klar geregelt sein, wer für die Beurteilung von wem verantwortlich ist.
- Die Beurteilung muss für alle Mitarbeitenden in einem festgelegten Rhythmus und mit vergleichbarem Massstab erfolgen.
- Die Beurteilung orientiert sich an den jeweiligen Anforderungen der Stelle.
- Das System muss leicht verständlich und mit einem angemessenen Aufwand anwendbar sein.
- Für die Beurteilung müssen klare Kriterien definiert sein.

## Beurteilungsformen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Personalbeurteilung:

Mitarbeiter-Beurteilung	Vorgesetzten-Beurteilung	Kollegen-Beurteilung	360-Grad-Beurteilung	Selbst-Beurteilung
Beurteilung des Mitarbeitenden durch Vorgesetzten	Beurteilung des Vorgesetzten durch Mitarbeiter	Gegenseitige Beurteilung im Team	Beurteilung durch Vorgesetzten und andere Anspruchsgruppen	Beurteilung durch sich selbst
				

## Beurteilungsverfahren

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Arten von Vorgehen bei einer Personalbeurteilung:

Beurteilungsverfahren	
summarisch	analytisch
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formlos und frei</li> <li>• Hohe Anforderung an Beobachtungs- und Formulierungsgabe</li> <li>• Oft subjektiv und schwierig nachzuvollziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definierte Beurteilungskriterien</li> <li>• Einfacher zu erstellen / effizienter</li> <li>• Unterstützt die Objektivität</li> </ul>

## Beurteilungsgespräch

Welche Form der Beurteilung auch immer gewählt wird, wichtig ist, dass darüber ein gut vorbereitetes Gespräch stattfindet.

Die Vorbereitung besteht zum einen aus organisatorischen Massnahmen, zum andern aus Überlegungen zum Inhalt:

- Organisatorische Vorbereitung: Separaten Termin definieren, Zeitrahmen setzen, ruhigen Ort reservieren
- Inhaltliche Vorbereitung: Gesprächsziele definieren, Unterlagen von letzten Gesprächen / Vereinbarungen studieren, sich die Leistung des Mitarbeitenden vor Augen führen und mit Beispielen belegen, Leistungsbeurteilung mit Anforderungen abgleichen, das Verhalten des Mitarbeitenden gegenüber Kunden und Mitarbeitenden analysieren, das persönliche Auftreten des Mitarbeitenden beurteilen, Entwicklungsziele definieren usw.

Es ist von grosser Bedeutung für die Zielerreichung, dass das Beurteilungsgespräch in einer vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre stattfindet und beide Gesprächsteilnehmer ihre Ansichten und Beobachtungen darlegen können. Es sollte ein Austausch auf Augenhöhe sein.

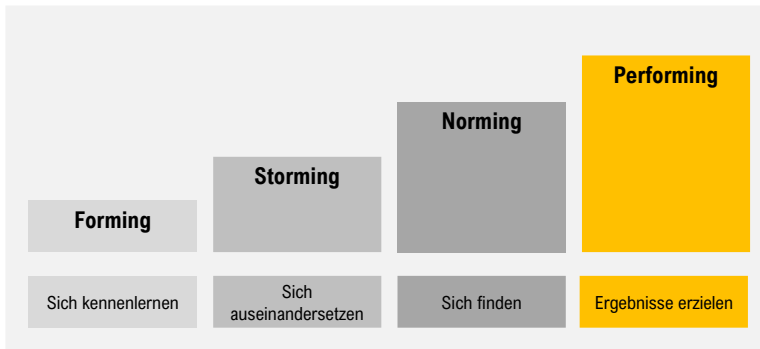
Im Beurteilungsgespräch empfiehlt sich z.B. folgendes Vorgehen:

<b>Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Steigen Sie mit ein paar neutralen Worten ein.</li><li>• Bedanken Sie sich für die Vorbereitung.</li><li>• Zeigen Sie das Ziel und den Ablauf des Gesprächs auf.</li></ul>
<b>Beurteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstbeurteilung der Mitarbeitenden</li><li>• Beurteilung der Mitarbeitenden durch Sie mit Bezug auf die Selbstbeurteilung (wichtig: Anerkennung und Lob!)</li></ul>
<b>Hintergründe klären</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suchen Sie bei unterschiedlichen Beurteilungen nach Gründen (Kriterien und Massstäbe anschauen, Beispiele diskutieren).</li><li>• Diskutieren Sie bei Leistungsproblemen die Gründe und besprechen Sie Verbesserungsmaßnahmen.</li></ul>
<b>Vereinbarungen treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legen Sie Leistungsziele für das kommende Jahr fest und definieren Sie Schritte zur Zielerreichung.</li><li>• Besprechen Sie Entwicklungsziele.</li><li>• Halten Sie die Vereinbarung schriftlich fest.</li></ul>
<b>Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fassen Sie das Ergebnis zusammen.</li><li>• Stellen Sie sicher, dass keine Fragen mehr offen sind und das Gespräch zu beiderseitiger Zufriedenheit durchgeführt wurde.</li><li>• Danken Sie für das Gespräch.</li></ul>

## B.1.5 Teamentwicklung

In der Regel ist man bei der Arbeit in ein oder mehrere Teams eingebunden. Das kann ein eher statisches Arbeitsteam (z.B. Marketing) sein, aber es bilden sich auch immer wieder neue und vorübergehende Projektteams.

Teams funktionieren nicht einfach so von Anfang an. Die Mitglieder müssen sich und die Arbeitsweise der anderen erst kennenlernen und ihre Rolle finden. Wie schnell sich eine funktionierende Gruppe bildet, hängt von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab. Der **Teambildungsprozess** nach Bruce W. Tuckman beschreibt vier Phasen.



Phase	Beschreibung	Aufgaben der Führungsperson
<b>Forming</b>	Kombination aus Erwartungen, Unsicherheit, Vorsicht. Man geht höflich aufeinander zu und sucht einen gemeinsamen Nenner. Jeder sucht seinen Platz / seine Rolle in der Gruppe.	Zielgerichtete, straffe Führung Rahmenbedingungen definieren Teambildende Massnahmen
<b>Storming</b>	Unterschiede rücken ins Zentrum, es kommt zu Konflikten wegen unterschiedlicher Interessen oder Vorstellungen über das Vorgehen, dazu kommen Kompetenzdiskussionen. Unproduktive, aber wichtige Phase.	Raum schaffen für Konfliktaustragung Offenes Kommunikationsklima fördern
<b>Norming</b>	Die Emotionalität nimmt ab, man sucht nach gemeinsamen Regeln. Jeder findet allmählich seine Rolle, es entwickelt sich ein Wir-Gefühl.	Regelfindung unterstützen Ausgleich zwischen Rollen schaffen
<b>Performing</b>	Die Rollen sind verteilt, die Aufgabenerfüllung rückt in den Vordergrund. Kennzeichen sind eine hohe Motivation der Teammitglieder und kooperatives, leistungsfähiges Arbeiten.	Verantwortung delegieren Wenn gewünscht unterstützen Standortbestimmungen und Erfolgskontrollen

Vor allem bei Projektteams oder auch Schulklassen spricht man noch von einer fünften Phase:

<b>Adjourning</b>	Wird auch Trauerphase genannt. Auflösung der Gruppe am Ende des Projekts bzw. der Ausbildung; jeder geht seinen eigenen Weg.	Jeden seinen Weg gehen lassen Abschluss auf der Sach- und Emotions-ebene gestalten
-------------------	--	---

Die ersten drei Phasen sind wichtig, damit die Zusammenarbeit nicht wegen ungelöster Konflikte blockiert ist. Nur wenn sie durchlaufen sind, kann die Performing-Phase erreicht werden. Die Dauer der Phasen ist je nach Zusammensetzung und Rahmenbedingungen unterschiedlich.

Damit ein Team funktionieren kann, müssen verschiedene **Rollen** ausgefüllt sein.

## z.B. Rollen

In einer Weinhandlung wird ein Projektteam zusammengestellt, das einen Tag der offenen Tür organisieren soll. Bei einem ersten Treffen geht es eher chaotisch zu und her, man spricht durcheinander und übertrumpft sich mit originellen Vorschlägen. Am Ende ist man keinen Schritt weiter. Es braucht nun z.B. jemanden, der die Teamleitung in die Hand nimmt, natürlich braucht es auch kreative Ideen, aber auch jemanden, der die Umsetzbarkeit und das Budget im Fokus hat. Und natürlich braucht es dann auch die, die das Ganze konkret umsetzen, Einladungen verschicken usw.

Rollen können unterschiedlich definiert sein, z.B. nach der Rangordnung, nach dem Verhalten oder nach Eigenschaften.

Im Rollenmodell von M. Belbin werden neun Teamrollen aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen unterschieden.

Teamrolle	Persönlichkeitsmerkmale	Beitrag zum Teamerfolg
Handlungsorientiert		
<b>Umsetzer</b>	diszipliniert, pragmatisch, organisiert, verlässlich, unflexibel, bewahrend	Sorgt für die Umsetzung, entwickelt Strukturen und konkrete Arbeitspläne, geht systematisch vor.
<b>Perfektionist</b>	gewissenhaft, sorgfältig, zuverlässig, vorsichtig, delegiert ungern	Sorgt für das Einhalten von Vorgaben und Terminen, steht für Qualität.
<b>Macher</b>	dynamisch, motiviert, belastbar, konzentriert, ungeduldig, wirkt manchmal arrogant	Entscheidet, übernimmt Verantwortung, überwindet Hürden, fokussiert aufs Wesentliche.
Kommunikationsorientiert		
<b>Koordinator</b>	selbstsicher, ruhig, entschlossen, konsequent, delegiert effektiv, dominant, manipulativ	Koordiniert und kontrolliert das Team, weist Aufgaben zu, entscheidet, achtet auf Zielerreichung.
<b>Teamarbeiter</b>	diplomatisch, kooperativ, einfühlsam, beliebt, passiv, zögerlich	Sorgt für gutes Arbeitsklima, schlichtet, hört zu, bleibt hilfsbereit im Hintergrund.
<b>Wegbereiter</b>	extrovertiert, Netzwerker, kommunikativ, optimistisch, neugierig, abschweifend, flüchtig	Erschliesst Chancen, Kontakte und alternative Ideen im Umfeld, vertritt das Team nach aussen, verhandelt gut.
Wissensorientiert		
<b>Erfinder</b>	kreativ, unkonventionell, intelligent, sprunghaft, unkonzentriert, kritisch	Findet neue Ideen und Lösungen, entwickelt neue Strategien.
<b>Beobachter</b>	introvertiert, objektiv, analytisch, konzentriert, kritisch, überheblich, zynisch	Untersucht Ideen auf ihre Umsetzbarkeit, fällt verlässliche Urteile.
<b>Spezialist</b>	engagiert, hohes Fachwissen, präzise, einseitig interessiert, beherrschend	Stellt Fachwissen zur Verfügung, professionalisiert die Teamarbeit.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem Arbeitsteam sind verschiedene Erfolgsfaktoren verantwortlich:

- **Umfeld:** Wenn die äusseren Rahmenbedingungen stimmen, kann sich das Team auf seine Aufgaben konzentrieren. Zu den Rahmenbedingungen gehören z.B. die Unternehmensziele, die Prozesse und die Unternehmenskultur.
- **Aufgaben:** Die Aufgaben müssen zielorientiert sein, den Kompetenzen der Mitarbeitenden entsprechen und erreichbar sein.
- **Teamleitung:** Die Führungsperson muss von den Teammitgliedern akzeptiert sein. Akzeptanz erreicht sie sicherlich durch Fachkompetenz, ebenso wichtig sind Sozial- und Führungskompetenzen.
- **Teamfähigkeit der Teammitglieder:** Alle müssen am selben Strick ziehen und bereit sein, ihre Aufgaben im Team zu übernehmen und sich gegenseitig zu unterstützen. Ein Wir-Gefühl unterstützt eine erfolgreiche Teamarbeit.



## B.1.6 Motivation

Zufrieden sind Mitarbeitende in der Regel auch, wenn sie motiviert sind.

Motivation ist der Antrieb zu einem bestimmten Verhalten. Jemanden oder sich selbst zu motivieren bedeutet, ihn oder sich zu etwas zu bewegen. Das kann eine psychische oder eine physische (körperliche) Handlung sein.

Man unterscheidet intrinsische und extrinsische Motivation.



### z.B. Intrinsische und extrinsische Motivation

Eine Mitarbeiterin von Wanda Welti hat sich schon als Kind für Lebensmittel interessiert und sich deshalb für den Beruf als Verkäuferin entschieden.

Eine andere Mitarbeiterin von Wanda Welti ist alleinerziehend und arbeitet Teilzeit als Verkäuferin, um genügend Geld zu verdienen.

Hohe Motivation kann zu ausserordentlichen Leistungen führen. Dazu müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein:

- **Leistungsbereitschaft** (Wollen): Die Mitarbeiterin steht hinter dem Unternehmen, sieht den Sinn ihrer Aufgaben, ist mit den Zielen einverstanden und fühlt sich im Team wertgeschätzt. Deshalb will sie eine gute Leistung erbringen.
- **Leistungsfähigkeit** (Können): Die gesteckten Ziele stimmen mit den Fähigkeiten der Mitarbeiterin überein. Sie ist nicht überfordert, aber auch nicht unterfordert.
- **Leistungsmöglichkeit** (Dürfen): Das Unternehmen und die Führungsperson schaffen die Rahmenbedingungen, dass die Mitarbeiterin die Leistung erbringen kann.

Die Führungsperson kann entscheidend zur Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft ihres Teams beitragen, indem sie

- gemeinsam mit den Mitarbeitenden klare, herausfordernde, aber realistische und anforderungsgerechte Ziele setzt.
- den Mitarbeitenden verantwortungsvolle Aufgaben überträgt und sie bei deren Erledigung nach Bedarf unterstützt.
- Wertschätzung und Anerkennung in Form von Feedbacks zeigt.
- den Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Weiterbildung, Aufgabenerweiterung, Trainings) bietet.

## B.1.7 Arbeitszeitmodelle

Ob jemand zufrieden und motiviert im Job ist, hängt auch damit zusammen, ob er in der Gestaltung seiner Arbeitszeit flexibel ist. Je nach Beruf ist das nicht immer einfach.

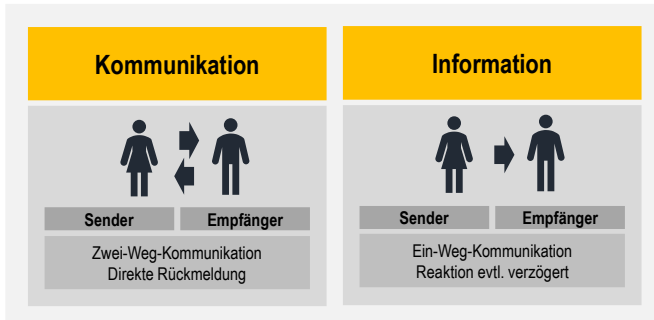
Es gibt verschiedene **Arbeitszeitmodelle**. Gängig sind z.B. die folgenden:

<b>Fixierte Arbeitszeit</b>	Anfang, Ende und Pausenzeiten sind pro Tag vorgegeben.
<b>Gleitende Arbeitszeit</b>	Die Arbeitszeit pro Woche ist vorgegeben, ebenso fixe Präsenzzeiten (Blockzeiten) und ein Rahmen für Beginn und Ende der Arbeit.
<b>Jahresarbeitszeit</b>	Die Arbeitszeit pro Jahr ist vorgegeben. Während des Jahrs variiert die Arbeitszeit je nach Arbeitsanfall und individuellen Bedürfnissen.
<b>Teilzeitarbeit</b>	Reduktion der Normalarbeitszeit (z.B. 80%).
<b>Jobsharing</b>	Zwei oder mehr Mitarbeitende teilen sich eine Vollzeitstelle (→ Teilzeitarbeit).
<b>Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit</b>	«Arbeit auf Abruf».
<b>Schichtarbeit</b>	Mitarbeitende arbeiten während eines Teils der Betriebszeiten und teilen sich so den Arbeitsplatz.
<b>Home-Office / Remote Work</b>	Arbeit von extern, meist zuhause.
<b>Bandbreitenmodell</b>	Innerhalb eines vorgegebenen Rahmens kann die wöchentliche Arbeitszeit erhöht oder reduziert werden, entsprechend werden Lohn und Ferien angepasst.

## B.1.8 Information und Kommunikation

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hängt von vielen Aspekten ab. Ein wichtiger darunter ist die Information und Kommunikation. Mitarbeitende wollen nicht mit Informationen überschüttet werden, sondern zielgerichtet die Informationen erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen. Sie wollen sich nicht ausgeschlossen fühlen oder alles selbst in Erfahrung bringen müssen. So wichtig wie das Was ist auch das Wie: Wenn untereinander ein angenehmer und wertschätzender Ton herrscht, ist schon viel gewonnen. Eine Führungsperson muss gut darauf achten, in welchen Situationen sie mit wem wie kommuniziert. Das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitenden ist die Grundlage erfolgreicher Führung.

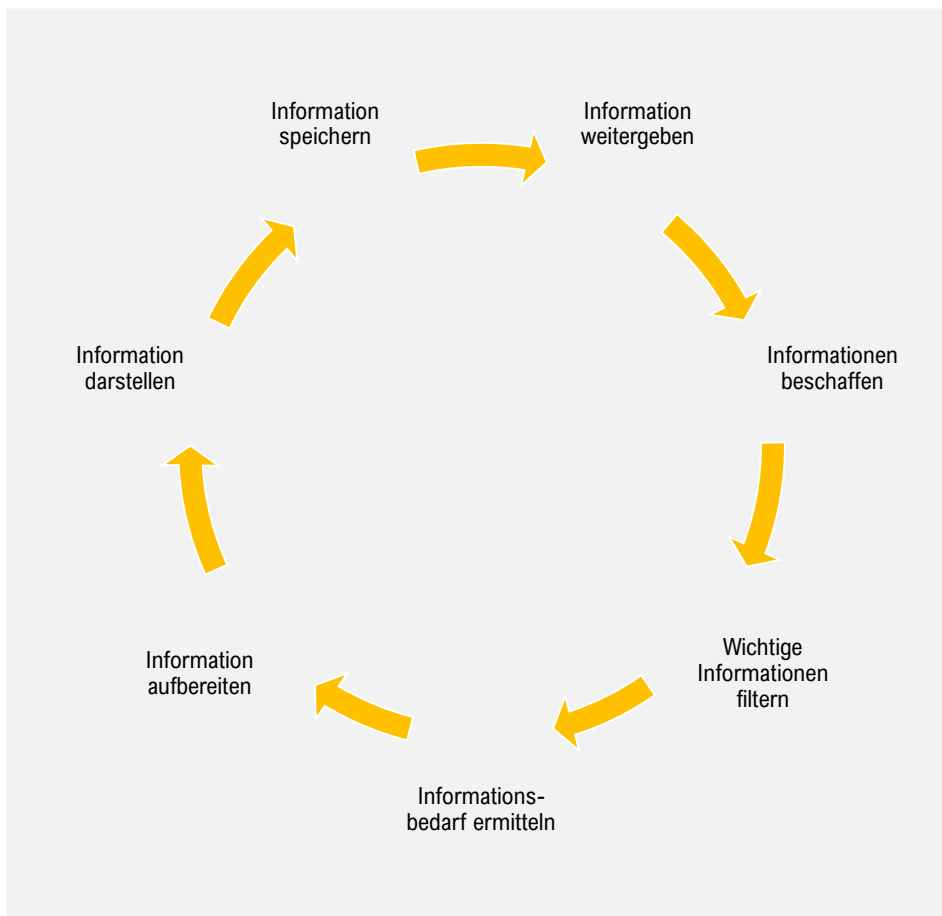
Informieren und Kommunizieren ist nicht dasselbe:



Deshalb ist es zentral, dass Informationen verständlich und gut strukturiert sind und über das passende Medium übertragen werden (Gespräch, E-Mail...).

Eine Führungsperson ist verantwortlich für das, was sie sendet und auslöst.

Informationsspirale:



Bei der Weitergabe von Informationen sollte man sich folgende Fragen stellen:

1. Welche Informationen sind wichtig?
2. Wer braucht welche Informationen? (Und wer braucht sie nicht?)
3. Wann werden welche Informationen gebraucht?
4. Welcher Informationskanal eignet sich für welche Informationen am besten?
5. Wer braucht welche Informationen in welcher Sprache oder Formulierung und in welchem Detaillierungsgrad?

Eine Führungsperson erreicht mit der richtigen Weitergabe von Informationen Ziele auf zwei Ebenen:

- **Sachebene:** Informationen unterstützen bei der korrekten Aufgabenerfüllung.
- **Beziehungsebene:** Informationen motivieren. Informierte Mitarbeitende fühlen sich sicher, integriert und wertgeschätzt.

Die Aufgabe der Führungsperson ist es, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeitenden alle Informationen haben, um ihre Arbeit korrekt ausführen zu können (Bringschuld).

Auf der anderen Seite müssen sich Mitarbeitende auch aktiv Informationen einholen, z.B. über Intranet, Internet, Kollegen usw. (Holschuld). Sinnvollerweise wird im Unternehmen definiert, für welche Art von Informationen normalerweise Bring- und für welche Holschuld besteht.

Mehr zum spannenden Gebiet der Kommunikation in Modul 2.

## B.2 Betriebsführung

Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin, das Unternehmen zu steuern. Zu den Managementprozessen gehören z.B. die Definition der Qualitätsziele, die Festlegung des zur Erreichung notwendigen Personalbedarfs oder die Bestimmung entsprechender Weiterbildungen der Mitarbeitenden.

Man unterscheidet 3 Ebenen:



### z.B. Managementprozesse

Die Unternehmensführung legt ein Ziel fest (normativ), erstellt ein entsprechendes Konzept (strategisch) und setzt es um (operativ).

- **Normative Managementprozesse** beschäftigen sich unter anderem mit der Ausarbeitung von folgenden Führungsinstrumenten: ethische Grundsätze (Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen und Unternehmen), Vision (Daseinsberechtigung), Mission (Kernkompetenzen, Auftrag), Leitbild (Ziele, Werte, Verhaltensgrundsätze), Unternehmenskultur etc.
- **Strategische Managementprozesse** schaffen die Bedingungen, dass das Unternehmen langfristig erfolgreich wirtschaften kann. Dazu gehören z.B. die Analyse der Umwelt und des Unternehmens (z.B. SWOT-Analyse) und die Bestimmung von strategischen Stossrichtungen (z.B. Portfolio-Analyse) → Doing the right things (die richtigen Dinge tun).
- **Operative Managementprozesse** setzen die bestehenden Wettbewerbsvorteile im Tagesgeschäft gezielt ein, lenken Prozesse (Planen – Entscheiden – Umsetzen – Kontrollieren) und führen die Mitarbeitenden → Doing the things right (die Dinge richtig machen).

Die Lenkung von Prozessen ist eine der Hauptaufgaben des Managements auf allen Führungsstufen. Um Prozesse zu lenken, sind vier Hauptaufgaben notwendig: Planen, Entscheiden, Umsetzen und Kontrollieren (vgl. B.4).

## B.3 Umgang mit Kennzahlen

Damit eine Betriebsführung auf allen Ebenen effizient und zukunftsgerichtet erfolgen kann, ist das Management auf aussagekräftige Kennzahlen angewiesen.

Wirtschaftliche Zusammenhänge sind komplex. Kennzahlen dienen dazu, die aktuelle finanzielle Situation des eigenen Betriebs schnell zu erfassen bzw. ihre Entwicklung aufzuzeigen. Sie geben z.B. Hinweise auf die Liquidität, das Vermögen, die Kreditwürdigkeit usw. Zudem ermöglichen sie den Vergleich mit anderen Unternehmen. Wenn wirtschaftliche Ziele in Zahlen ausgedrückt werden können, werden sie fassbar und können als Führungsinstrument eingesetzt werden. Ein Unternehmen muss sich überlegen, welche Kennzahlen für seine Tätigkeit wichtig sind.

Es werden u.a. folgende Kennzahlen ermittelt (weiterführend in Modul 3):

### Kennzahlen zur Liquidität

Liquidität heisst Zahlungsfähigkeit. Ein Unternehmen sollte jederzeit in der Lage sein, Forderungen begleichen zu können, sonst droht der Konkurs. Mit genügend flüssigen Mitteln können z.B. von Lieferanten gewährte Skonti ausgenutzt werden. Zu viele flüssige Mittel können aber schlecht für die Rendite sein, da sie keinen Zins abwerfen.

Die wichtigsten Kennzahlen zur Liquidität sind:

<b>Kennzahlen zur Liquidität:</b> <i>Wie viele flüssige Mittel hat das Unternehmen, d.h., wie hoch ist die Zahlungsfähigkeit?</i>		
Liquiditätsgrad 1 Cash Ratio	$\frac{\text{Flüssige Mittel} * 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$	Richtwert: 20–30%
Liquiditätsgrad 2 Quick Ratio	$\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfr. Forderungen}) * 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$	Richtwert: über 100%
Liquiditätsgrad 3 Current Ratio	$\frac{\text{Umlaufvermögen} * 100}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}$	Richtwert: 150–200%
Nettoumlaufvermögen NUV Net Working Capital	UV - kurzfr. FK	

Die Liquidität sollte immer im Auge behalten werden, insbesondere, wenn das Unternehmen schnell wächst oder die Kunden eine schlechte Zahlungsmoral haben. Massnahmen sind erforderlich, wenn der Liquiditätsgrad 2 unter 100% fällt.

### Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur

Sie betrachten das Verhältnis von Fremdkapital und Eigenkapital und untersuchen, ob das Unternehmen auch für die Zukunft genügend sicher finanziert ist. Ein hoher Fremdkapitalanteil bedeutet Abhängigkeit von externen Gläubigern und hohe Fremdkapitalzinsen, in Bezug auf die Rendite kann er aber positiv sein. Tendenziell sind jüngere Unternehmen mehr auf Fremdkapital angewiesen.

Die wichtigsten Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur sind:

### Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur:

Wie viel Fremdkapital steckt im Unternehmen, wie viel Eigenkapital?

Fremdfinanzierungsgrad Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Je höher, desto abhängiger ist das Unternehmen von Kapitalgebern. Richtwert: 40–70%
Eigenfinanzierungsgrad Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital} * 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Je höher, desto unabhängiger und kreditwürdiger ist das Unternehmen. Richtwert: 30–60%.
Selbstfinanzierungsgrad	$\frac{\text{Zuwachskapital} * 100}{\text{Grundkapital}}$	Stark vom Alter des Unternehmens abhängig.

Das Unternehmen muss entscheiden, was ihm Sicherheit und Unabhängigkeit von Fremdkapital wert sind. Dabei sollte bedacht werden, dass Fremdkapital teuer ist und auch gekündigt werden und das Unternehmen in finanzielle Probleme stürzen kann. Für ein Unternehmen, das vorwiegend eigenfinanziert ist, sind die Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur nicht relevant.

### Kennzahlen zur Vermögensstruktur

Sie betrachten das Verhältnis zwischen Umlaufvermögen und Anlagevermögen, also wie das Kapital investiert worden ist. Ist in einem Unternehmen viel Geld im Anlagevermögen «parkiert», kann es auf Veränderungen im Umfeld nicht so flexibel reagieren. Es fehlt an kurzfristig einsetzbarem Kapital. Es kann aber auch ein Vorteil sein, falls das Anlagevermögen gewinnbringend investiert ist (z.B. Immobilien mit ständig steigenden Preisen). Ein Unternehmen muss also eine gute Mischung finden. Im Detailhandel beträgt die Aufteilung von Umlaufvermögen und Anlagevermögen ca. 50:50.

Die wichtigste Kennzahl zur Vermögensstruktur ist die Anlageintensität.

Anlageintensität Immobilisierungsgrad	$\frac{\text{Anlagevermögen} * 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	In Handelsunternehmen eher tief. Je höher, desto unflexibler.
--	---	---

### Kennzahlen zu Deckungsverhältnissen

Deckungsverhältnisse geben Auskunft darüber, ob das Kapital mindestens so lange zur Verfügung steht, wie es durch Investitionen (Anlagevermögen) gebunden ist, d.h., ob das Unternehmen auch langfristig sicher finanziert ist.

Die wichtigsten Kennzahlen zu Deckungsverhältnissen sind:

#### Kennzahlen zu Deckungsverhältnissen:

Wie gut deckt das langfristige Kapital das langfristige Vermögen?

Anlagedeckungsgrad 1	$\frac{\text{Eigenkapital} * 100}{\text{Anlagevermögen}}$	Richtwert: > 75%
Anlagedeckungsgrad 2	$\frac{(\text{EK} + \text{langfr. FK}) * 100}{\text{Anlagevermögen}}$	Richtwert: > 100% (goldene Bilanzregel)

Der Anlagedeckungsgrad 2 sollte mindestens 100% betragen (goldene Bilanzregel). Anlagevermögen sollte nicht durch kurzfristiges Fremdkapital finanziert werden. Bei Investitionen kann auch überlegt werden, ob sie anders finanziert werden können (z.B. durch Leasing).

## Kennzahlen zur Rentabilität

Rentabilitätskennzahlen setzen das Kapital mit dem Reingewinn in Beziehung und zeigen, wie rentabel das Kapital eingesetzt wurde. Für Eigentümer ist besonders die Rentabilität des Eigenkapitals wichtig. Die Rentabilität des Gesamtkapitals zeigt auf, ob ein Unternehmen durch Kapitaleinsatz Wertschöpfung schaffen kann. Die Renditeziele sollten dabei aber nicht zu hoch gesteckt sein, denn damit wächst die Gefahr, zu hohe Risiken einzugehen. Wenn Ende des Jahres trotz guter Auftragslage und grossem Einsatz nur ein kleiner Gewinn oder gar ein Verlust resultiert, muss sich das Unternehmen grundsätzlich Gedanken bezüglich seiner Rentabilität machen.

Die wichtigsten Rentabilitätskennzahlen sind:

### Renditekennzahlen:

*Wie viel Rendite erwirtschaften wir mit unserem Kapital?*

Kapital-Rentabilität ROI (Return on Investment)	$\frac{\text{Gewinn} * 100}{\text{durchschn. Kapital}}$	
Eigenkapital-Rentabilität ROE = Return on Equity	$\frac{\text{Gewinn} * 100}{\text{durchschn. Eigenkapital}}$	Muss höher sein als Zinsfuss für FK. Richtwert: 8%
Gesamtkapital-Rentabilität ROA = Return on Assets	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{FK\_Zinsen}) * 100}{\text{durchschn. Gesamtkapital}}$	Muss höher sein als Zinsfuss für FK. Richtwert: 6–10%

## Cashflow-Kennzahlen

Cashflow-Kennzahlen setzen den Cashflow ins Verhältnis zum Umsatz bzw. zur Verschuldung eines Unternehmens. Der Cashflow zeigt auf, wie viel Geld einem Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit zu- oder abfließt. Der Cashflow ist die wichtigste Liquiditätsquelle eines Unternehmens. Ein positiver Cashflow ist ein Indiz dafür, dass das Unternehmen langfristig überleben kann.

Zu den wichtigsten Kennzahlen im Zusammenhang mit dem Cashflow gehören:

### Cashflow-Kennzahlen:

*Haben wir genügend Cashflow («Geld») erwirtschaftet, um Schulden zu begleichen und Investitionen zu tätigen?*

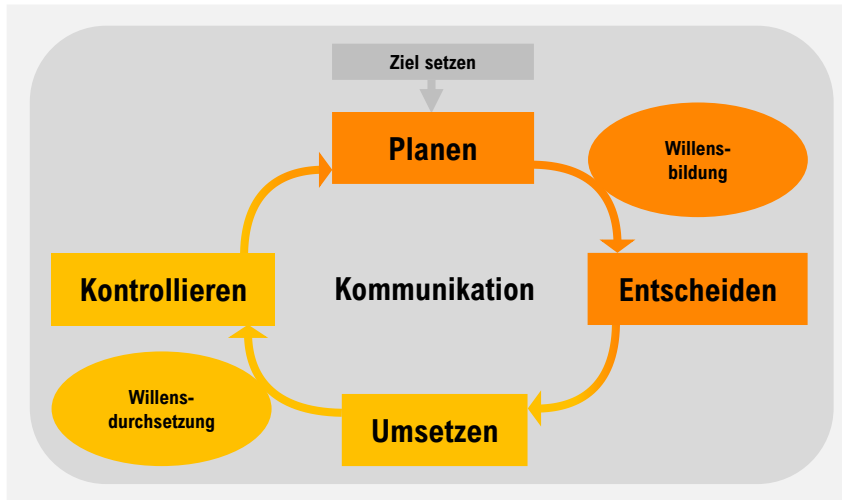
Cashflow-Marge	$\frac{\text{Cashflow} * 100}{\text{Nettoerlös}}$	Richtwert: deutlich höher als Umsatz-Rentabilität
Verschuldungsfaktor	$\frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Cashflow}}$	Je tiefer, desto mehr Sicherheit für die Gläubiger. Richtwert: < 5

Hinweis: Seien Sie sich immer bewusst: Umsatz bedeutet nicht zwingend Gewinn!

## B.4 Situative Führungstechniken

Zu den Aufgaben des Managements / einer Führungsperson gehört es, mit dem Team Aufgaben zu erfüllen, um gesteckte Ziele zu erreichen. Was, wie, wann, womit und mit wem soll das Ziel erreicht werden?

Diese Aufgaben können im sogenannten **Managementkreislauf** dargestellt werden.



<b>Planen</b>	Planen bedeutet, den Weg zum Ziel genau durchzudenken. Dazu braucht es fundierte Grundlagen. Das Gesamtziel wird von der vorgesetzten Person in realistische Teilziele und einzelne Aufgaben gegliedert. Das ist überschaubarer und man kann früher Korrekturen oder Lob anbringen. Es lohnt sich, viel Zeit in die Planung zu stecken und die Mitarbeitenden miteinzubeziehen, denn eine gute und abgestützte Planung schützt vor unliebsamen Überraschungen.
<b>Entscheiden</b>	Entscheidungen trifft die Führungsperson. Die Grundlage dazu kann / soll auch aus dem Team heraus kommen. Einmal getroffene Entscheidungen müssen konsequent verfolgt werden. Wenn sich herausstellt, dass eine Entscheidung falsch war, muss sie korrigiert werden. Ob eine Entscheidung gut vom Team mitgetragen wird, hängt stark davon ab, wie sie kommuniziert wird.
<b>Umsetzen</b>	Die Umsetzung ist normalerweise in der Hand des Teams. Das fördert die Selbstständigkeit, das Mitdenken und die Motivation. Die Führungsperson hat in der Regel die Aufgabe, Aufträge zu erteilen und die Arbeiten zu koordinieren. Ein <b>Auftrag</b> sollte die folgenden 6 W-Fragen beantworten: Was? (Was ist genau zu tun?), Wer? (Wer übernimmt den Auftrag?), Wann? (Bis wann muss der Auftrag ausgeführt sein?), Wozu? (Welche Bedeutung hat der Auftrag?), Wie? (Welche Hilfsmittel/Ressourcen stehen zur Verfügung?), Wo? (Wo soll der Auftrag ausgeführt werden?)
<b>Kontrollieren</b>	Die Kontrolle sollte nicht erst am Schluss erfolgen, sondern auch z.B. beim Erreichen von Teilzielen. Damit bekommt die Teilaufgabe einen Abschluss und man kann positive Aspekte, aber auch Probleme diskutieren und zudem kontrollieren, ob man im Zeitplan ist. Die Kontrolle sollte sich immer aufs Ergebnis beziehen und ist der Ausgangspunkt für Verbesserung. Je selbstständiger die Mitarbeitenden eine Aufgabe umsetzen, desto wichtiger ist die Kontrolle.

Der Managementkreislauf ist eine allgemein gültige Führungstechnik. Konkret gibt es **situationsbezogen** eine Reihe weiterer **Führungstechniken**.

<p><b>Management by Exception</b> Führung nach dem Ausnahmeprinzip</p>	<p>Basierend auf Zielen werden Routineaufgaben den Mitarbeitenden in einem zuvor definierten Rahmen eigenverantwortlich überlassen. Die Führungsperson greift nur ein, wenn unvorhergesehene Ereignisse auftreten oder der definierte Rahmen gesprengt wird. Um das zu erkennen, stellt sie regelmässig einen Soll-Ist-Vergleich an.</p>
<p><b>Management by Decision Rules</b> Führung durch Entscheidungsregeln</p>	<p>Es ist klar festgelegt, wie Entscheidungen getroffen werden. Diese Regeln werden insbesondere für Routinetätigkeiten definiert. Dadurch wird die Entscheidungsfindung beschleunigt, vor allem, wenn mehrere Personen oder Teams daran beteiligt sind.</p>
<p><b>Management by Crisis</b> Führung durch Krisen</p>	<p>Die Führungsperson provoziert bewusst Krisen im Unternehmen oder im Team. Solche Ausnahme-situationen sollen die Kreativität, Flexibilität, Entscheidungsfreude und Leistung der Mitarbeitenden fördern.</p>
<p><b>Management by Systems</b> Führung durch Systemsteuerung</p>	<p>Ganzheitlicher Ansatz, bei dem sämtliche Prozesse im Unternehmen in Systemen mit klaren Regeln und Handlungsanweisungen dargestellt werden. Dadurch soll sich das System selbst regulieren und die Führungsperson nur noch als Reglerin des Systems auftreten. Der Zustand des Systems kann durch meist Software-basierte Informationen immer eingesehen werden.</p>
<p><b>Management by Motivation</b> Führung durch Motivation</p>	<p>Motivation ist eine zentrale Grundlage der Leistungsbereitschaft. Deshalb sollen die Mitarbeitenden nachhaltig motiviert werden, z.B. durch Übertragen von Verantwortung, grössere Entscheidungsspielräume, neue, spannende Aufgaben, flexible Arbeitszeiteinteilung usw.</p>
<p><b>Management by Participation</b> Führung durch Beteiligung</p>	<p>Die Mitarbeitenden werden so weit wie möglich in die Definition der Unternehmensziele sowie in Entscheidungsfindungen einbezogen. Dadurch sollen sie sich besser mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit identifizieren, was zu höherer Motivation führt.</p>
<p><b>Management by Question</b> Führung durch Fragen</p>	<p>Die Führungsperson stellt Fragen, deren Antworten durch die Mitarbeitenden neue Frage ergeben. Damit nimmt die Führungsperson eine Art Coachingrolle ein.</p>





## C Arbeits- und Veränderungsprozesse

Wanda Welti wird es manchmal fast etwas schwindlig, wenn sie überlegt, was sie alles im Betrieb zu berücksichtigen hat. Sie hat sich um die Arbeitssicherheit und Einsatzplanung der Mitarbeitenden zu kümmern und das Abfallmanagement sowie einen haushälterischen Umgang mit den Ressourcen bzw. Energiequellen zu beachten. In diese Prozesse hinein spielen auch die Informationsbeschaffung und Logistik. Zudem achtet sie zusammen mit ihren Mitarbeitenden auf die Einhaltung der hohen Qualitätsstandards auf allen Ebenen. Und schliesslich bedeutet der stetige Wandel im Allgemeinen und im Detailhandel im Besonderen eine konstante Herausforderung.

Leistungskriterien Grundlagenwissen:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- grundlegende Kenntnisse im Bereich der Arbeitssicherheit.
- grundlegende Kenntnisse zu Energieeffizienz und Abfallmanagement in Betrieben.
- grundlegende Kenntnisse von Logistikprozessen.
- Anwenderkenntnisse im Bereich des Arbeitsrechts.
- Anwenderkenntnisse im Bereich von Kontroll- und Überprüfungstechniken.
- Anwenderkenntnisse der Informationsbeschaffung und -auswahl.
- Anwenderkenntnisse im Bereich Dokumentenmanagement.
- Anwenderkenntnisse im Bereich Veränderungsmanagement.
- Und reflektieren den Fortschritt von Veränderungsprozessen und leiten bei Bedarf entsprechende Massnahmen ein.



## C.1 Arbeitssicherheit

In der Schweiz geschehen jährlich rund 250 000 Berufs- und 500 000 Freizeitunfälle von UVG-versicherten Personen.

Gemäss Unfallstatistik der Suva geschehen die meisten Arbeitsunfälle durch Ausgleiten, Abgleiten, Abrutschen von Personen, gefolgt vom Getroffenwerden von Gegenständen. Dazu kommen knapp 3000 anerkannte Berufskrankheiten, die bei Tätigkeiten durch schädigende Stoffe und Chemikalien entstehen oder durch bestimmte Arbeiten verursacht werden. Unfälle und Krankheiten haben nicht nur menschliches Leid zur Folge, sondern auch einen grossen wirtschaftlichen Schaden, z.B. in Form von Ausfallstunden, Ersatzpersonal, Lieferverzögerungen, Überstunden der anderen Arbeitnehmenden, vorübergehendem Know-how-Verlust etc. Deshalb investieren die Unternehmen in der Regel viel in Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

<b>Arbeitssicherheit</b>	Mitarbeitende sind am Arbeitsplatz keiner Unfallgefahr und keiner gesundheitlichen Gefährdung bzw. Belastung ausgesetzt.
<b>Gesundheitsschutz</b>	Es werden alle präventiven Massnahmen getroffen, die erfahrungsgemäss notwendig, nach dem neusten Stand der Technik anwendbar und bezüglich Betriebssituation angemessen sind, um Unfälle und Berufskrankheiten zu verhindern. Bsp.: Einhalten der Arbeits- und Ruhezeiten, ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind in erster Linie eine Führungsaufgabe, denn bei Vernachlässigung drohen dem Arbeitgeber verwaltungsrechtliche, strafrechtliche oder zivilrechtliche Sanktionen. Führungskräfte sorgen dafür, dass Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in der Unternehmenskultur verankert und Teil des Qualitätsmanagementsystems sind, kontrollieren die Einhaltung der betrieblichen Weisungen und beheben allfällige Mängel. Sie gehen in Sachen Arbeitssicherheit als Vorbild voran.

### C.1.1 Gesetzliche Grundlagen

Für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden in der Schweiz sind unter anderem die folgenden **Gesetze** von Bedeutung:

- **Arbeitsgesetz (ArG):** Zusammen mit seinen Verordnungen soll es Arbeitnehmende vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind, schützen. Es enthält zum einen Vorschriften über Arbeits- und Ruhezeiten, zum andern Vorschriften über den allgemeinen Gesundheitsschutz.
- **Bundesgesetz über die Unfallversicherung (Unfallversicherungsgesetz, UVG):** Es schreibt die Unfallversicherung für alle Arbeitnehmenden vor und schafft Massnahmen für die Verhütung von Unfällen.
- **Bundesgesetz über die Sicherheit von technischen Einrichtungen (STEG):** Es beinhaltet Vorschriften für Hersteller, Verkäufer usw. von technischen Einrichtungen und Geräten.

**Verordnungen** (Ausführungsbestimmungen) sind:

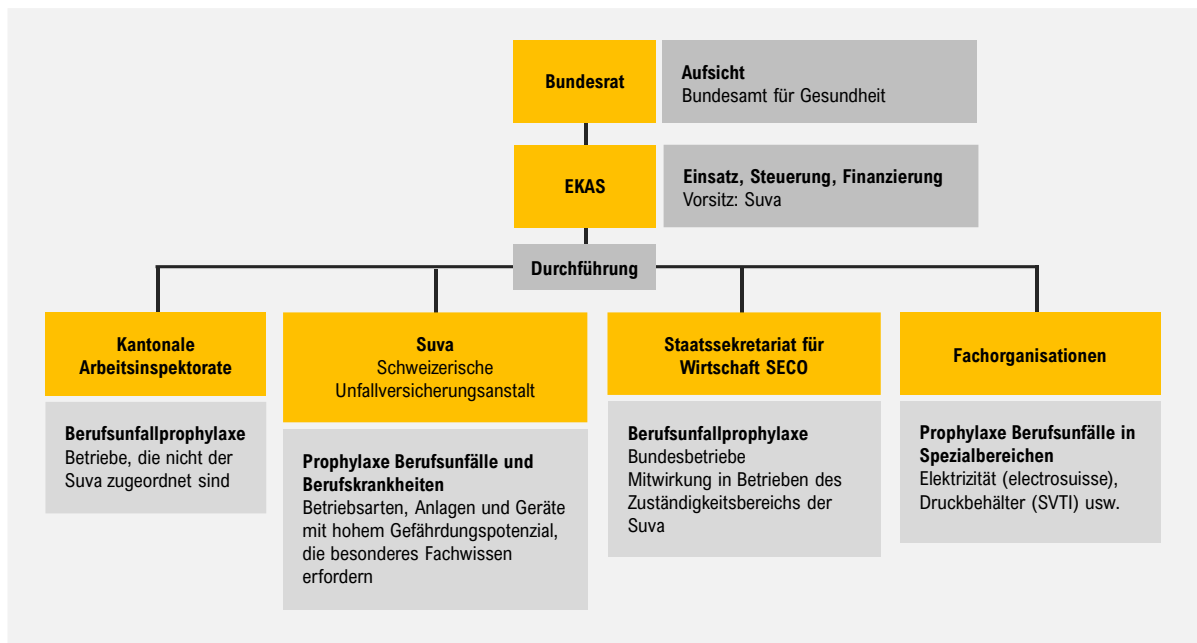
- Verordnung über die Unfallversicherung (UVV)
- Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten (Verordnung über die Unfallverhütung, VUV)
- Verordnung über die Lärmemissionen von Maschinen (Maschinenlärmverordnung, MaLV)
- Verordnung über die Sicherheit von Maschinen (Maschinenverordnung, MaschV)

#### z.B. Verordnung über die Unfallverhütung

In der VUV sind z.B. die Pflichten der Arbeitnehmenden in Bezug auf Unfallverhütung beschrieben. Unter anderem: «Stellt ein Arbeitnehmer Mängel fest, welche die Arbeitssicherheit beeinträchtigen, so muss er sie sogleich beseitigen. Ist er dazu nicht befugt oder nicht in der Lage, so muss er den Mangel unverzüglich dem Arbeitgeber melden.»

## C.1.2 Ausserbetriebliche Akteure

Die Verhütung von Berufsunfällen ist im UVG und in der VUV geregelt. Verschiedene Organe sind für Aufsicht, Steuerung und Durchführung verantwortlich. In erster Linie sind das die kantonalen Arbeitsinspektorate und die Suva. Auch das SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) und verschiedene Fachorganisationen nehmen bestimmte Aufgaben im Vollzug wahr. Für den Einsatz, die Steuerung und die Finanzierung der Aktivitäten der Durchführungsorgane ist die EKAS (Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit) zuständig.



## C.1.3 Innerbetriebliche Akteure

Arbeitgebende sind gesetzlich verpflichtet, die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu schützen. Nicht nur deshalb muss Arbeitssicherheit ein Unternehmensziel sein, das konsequent verfolgt und in Teilziele heruntergebrochen wird.

### z.B. Ziele zur Arbeitssicherheit

- Quantitatives Ziel: In diesem Jahr reduzieren wir die Anzahl der Betriebsunfälle um 30% gegenüber dem Vorjahr.
- Qualitatives Ziel: In diesem Jahr stärken wir durch eine Informationskampagne das Bewusstsein der Belegschaft für gesundheitliche Gefahren.
- Präventives Ziel: Wir fördern durch abteilungsspezifische Schulungen das sicherheitsbewusste Verhalten der Mitarbeitenden

Die definierten Ziele fließen in das Führungs- und Qualitätsmanagementsystem ein (QUS-Vorgaben, vgl.C.5.2). Ihr Erreichungsgrad muss auch regelmässig durch Selbstkontrollen, z.B. mittels Kontrolljournal und Checklisten, überprüft werden. Das ist eine Führungsaufgabe. Eine Möglichkeit einer detaillierten Überprüfung ist ein sogenanntes Sicherheitsaudit. Durch systematische Beobachtungen und Gespräche am Arbeitsplatz werden Sicherheitsmängel in vorher definierten Bereichen und Prozessen aufgedeckt und Massnahmen ergriffen. Ein solches Sicherheitsaudit kann z.B. 1-2-mal pro Monat durchgeführt werden.

Vorgehen beim Sicherheitsaudit:

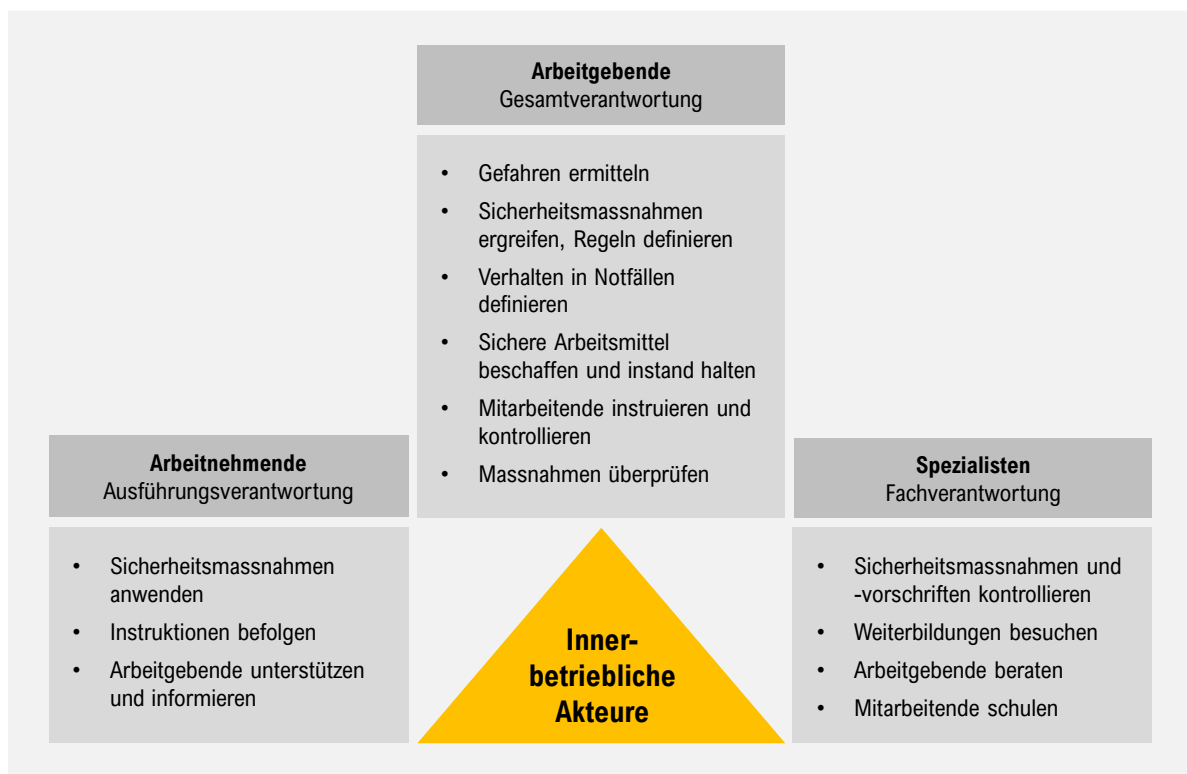
- Planen: Schwerpunkte setzen und Prüfliste erstellen.
- Informieren: Die Mitarbeitenden darüber informieren, dass Audits stattfinden werden und begründen.
- Durchführen: Mitarbeitende am Arbeitsplatz beobachten und mit ihnen über die Beobachtungen sprechen
- Ergebnisse festhalten: Beobachtungen und Feststellungen dokumentieren
- Nachkontrollen durchführen

Auch das betriebliche Sicherheitssystem an sich muss regelmässig auf Vollständigkeit überprüft werden: Zum einen muss ein Unternehmen also Sicherheitsmassnahmen ergreifen sowie Arbeitsrichtlinien und Weisungen erlassen, in denen die gesetzlichen Vorschriften zum Ausdruck kommen. Zum andern muss es auch die Mitarbeitenden für ein sicherheitsbewusstes Verhalten sensibilisieren. Dazu können z.B. auch regelmässige Notfallübungen gehören.

Notfallübungen werden aufgrund von Notfallkonzepten durchgeführt. Notfallkonzepte legen fest, was im Notfall, z.B. bei einem Unfall oder Brand, zu tun ist. Sie beschreiben beispielsweise auch Verantwortlichkeiten, einen Alarmierungsplan, Erste-Hilfe-Massnahmen oder den Sammelplatz. In Notfallübungen werden mit den Mitarbeitenden die verschiedenen Notfallszenarien durchgespielt.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz müssen in der Unternehmenskultur verankert sein, was von den Führungskräften gute Kommunikation, Engagement und Vorbildcharakter erfordert.

Die betrieblichen Akteure im Zusammenhang mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:



Wenn ein Unternehmen seine Pflichten im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz vernachlässigt, kann das verwaltungsrechtliche, strafrechtliche oder zivilrechtliche Konsequenzen haben.

## C.1.4 Personenschutz

Je nach Arbeit und Einsatzort müssen sich Arbeitnehmende mit einer speziellen Ausrüstung vor Gefahren schützen. Zur Schutzausrüstung gehören beispielsweise:

- Augens- und Gesichtsschutz: Schutzbrillen, Gesichtsschutz
- Fuss- und Beinschutz: Sicherheitsschuhe, Knie- und Beinschutz
- Gehörschutz: Bügelgehörschützer, Ohrstöpsel
- Handschutz: Arbeitshandschuhe, Kälteschutzhandschuhe
- Hautschutz: Schutzcreme
- Kopfschutz: Schutzhelm, Haarschutzhauben und Haarschutznetze
- Schutzkleidung: Isolierkleidung, Warnkleider, Warnwesten

Schutzausrüstung wird hauptsächlich beim Transportieren und Verschieben von Waren, im Lager und teilweise auch im Detailhandelsbetrieb oder bei Arbeiten im Aussenbereich des Detailhandelsbetriebs verwendet.

### z.B. Schutzausrüstung

Um sich nicht durch scharfe Kanten an Harassen oder Kartongebinden zu verletzen, tragen die Mitarbeitenden im Lager der Weinhandlung Schutzhandschuhe.

Neben der persönlichen Schutzausrüstung dienen auch Einrichtungen in Räumen und Gebäuden der Sicherheit von Personen und auch Waren. Dazu gehören z.B.:

- Rauchmelder
- Sprinkler-Anlagen
- Löschgeräte
- Temperaturmelder
- Alarmknöpfe
- Kameras (im Detailhandelsbetrieb)
- Erste-Hilfe-Koffer
- Notfallpläne mit Anleitungen und Telefonnummern
- Gut markierte Notausgänge

Eine regelmässige Kontrolle und Wartung von Einrichtungen und Elektrogeräten sollte selbstverständlich sein.

## C.2 Nachhaltigkeit und Energieeffizienz

Ein Unternehmen muss grundsätzlich Ressourcen schonen. Sowohl die eigenen als auch die der Umwelt. Dadurch schafft es sich auch den Goodwill der Kundinnen und Kunden. Diese werden zunehmend umweltbewusster und interessieren sich für die Bedingungen, unter denen Produkte hergestellt und hergebracht wurden. Das kann den Kaufentscheid massgeblich beeinflussen. Ein Unternehmen, das ökologischen und sozialen Aspekten keine Beachtung schenkt, steht heute gegenüber der Konkurrenz schlecht da.

### z.B. Nachhaltigkeit und Energieeffizienz im Käsefachgeschäft

Auf der Website von Wanda Weltis Käsefachgeschäft ist das folgende Statement zu lesen:

«Unseren Erfolg verdanken wir der Natur, die die Tiere gedeihen lässt, den Produzenten, die den Käse mit viel Geduld reifen lassen, unseren Mitarbeitenden, die ihr Know-how zu den Kunden bringen, und unseren Kunden, die den Käse geniessen. Es liegt somit in unserer Verantwortung, in diesem Kreislauf nachhaltig zu wirtschaften, indem wir hohe Qualitätsstandards für unsere Produkte, die Herstellungsverfahren, den Transport, die Lagerung und unsere Dienstleistungen setzen und einhalten. Dabei legen wir besonderen Wert darauf, den Energiebedarf möglichst gering zu halten und die Energie effizient zu nutzen. Um all dies lückenlos zu garantieren, verfügen wir über eine Reihe von nationalen und internationalen Zertifikaten.»

Dem Detailhandel als Bindeglied zwischen Produzenten und Konsumenten kommt eine bedeutende Rolle zu. Er kann z.B. den Energieverbrauch optimieren, Ökobilanzen transparent machen, Abfall reduzieren, für Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden sorgen, Arbeitszeiten und Mindestlöhne einhalten, über Nachhaltigkeits-Labels informieren, nachhaltiges Kundenverhalten unterstützen usw.

Konkret heisst das z.B.:

- Eine regionale Beschaffung gegenüber einer globalen Beschaffung vorziehen, um die Transportwege und dadurch den CO<sub>2</sub>-Ausstoss möglichst gering zu halten.
- Beim Einkauf von Rohstoffen und Produkten darauf achten, dass sie ökologischen Anforderungen genügen. Das heisst z.B., dass beim Anbau keine oder möglichst wenig Schadstoffe eingesetzt werden, dass bei der Erzeugung Wasser und Strom sparsam eingesetzt werden, dass tierische Produkte unter möglichst artgerechten Bedingungen hergestellt wurden usw.
- Sicherstellen, dass die Lieferanten bzw. Produzenten sozialverträgliche Arbeitsbedingungen bieten und faire Löhne bezahlen. Das kann bei regionaler Beschaffung besser gewährleistet werden.
- Ökologische Transportsysteme bevorzugen, d.h. die Bahn oder Elektrolastwagen dem klassischen Camion vorziehen.
- Den Beschaffungsprozess effizient organisieren, sodass Transportbehälter nicht halb leer sind, das Lager aber auch nicht so voll ist, dass Ware entsorgt werden muss.
- Verpackungen regelmässig bezüglich Umweltbelastung, Haltbarkeit, Gewicht und Wiederverwertbarkeit optimieren.
- Die Lagerfläche effizient nutzen, sodass jeweils so viel Ware vorhanden ist, wie benötigt wird.
- Ein energiesparendes Beleuchtungskonzept entwickeln.
- Energieeffiziente Kühl- und Tiefkühleinrichtungen einsetzen.

**Produktlabels** unterstützen die Kunden bei ihrem Kaufentscheid. Einige für den Detailhandel bedeutende Labels:

- Lebensmittel: Bio (z.B. BioSuisse, Migros Bio, Coop Naturaplan, demeter), IP-Suisse, MSC (Fisch und Meeresfrüchte aus nachhaltiger Fischerei), Fidelio, Agri Natura, Coop Naturafarm usw. (Fleisch aus tierfreundlicher Haltung), Fairtrade Max Havelaar, claro usw. (fair gehandelte Produkte)
- Textilien: Naturaline, Fair Wear Foundation usw.
- Elektronische Geräte: Blauer Engel, Energy Star, Energieetikette usw.
- Papierprodukte und Verpackungen: FSC, Der Grüne Punkt usw.

## C.3 Abfallmanagement

Die Herstellung aller der Produkte und Konsumgüter, die wir im Alltag nutzen und verbrauchen, ist aufwändig und benötigt Ressourcen, also Rohstoffe und Energie. Und vieles davon wird irgendwann zu Abfall, der wieder aufwändig entsorgt werden muss. Abfall wie z.B. Kunststoff oder Elektroschrott belastet die Umwelt.

In erster Linie sollte versucht werden, Abfall zu vermeiden. Ist er einmal angefallen, steht die Wiederverwendung (z.B. Kleider) im Zentrum. Was nicht wiederverwertet werden kann, sollte recycelt werden. Ist auch das nicht möglich, steht die Beseitigung insbesondere durch Verbrennen an.

### C.3.1 Entsorgung und Recycling

Schweizerinnen und Schweizer produzieren im europäischen Vergleich viel Abfall – und es wird ständig mehr. Dieser Abfall wird ungefähr zur Hälfte in Kehrrichtverbrennungsanlagen entsorgt, die andere Hälfte wird recycelt. Wichtige Begriffe in diesem Zusammenhang:

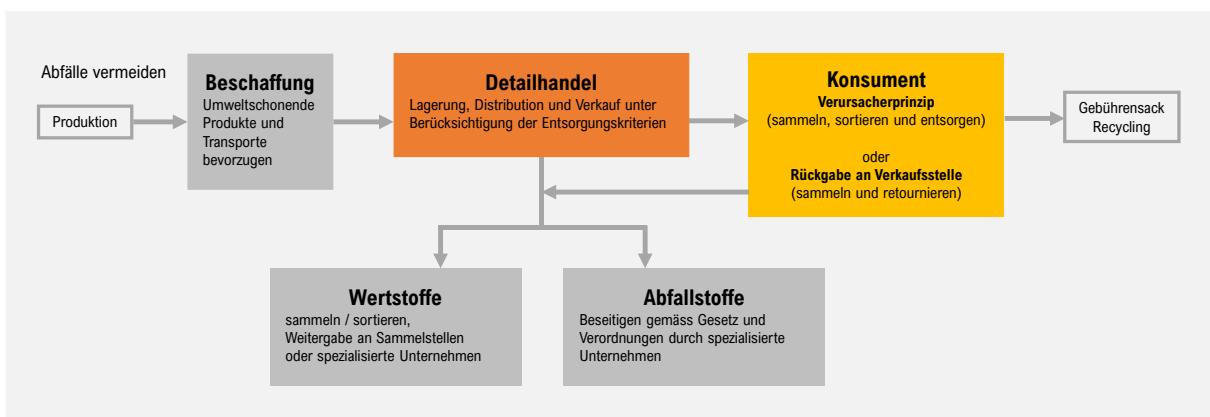
Begriff	Beschreibung	Beispiel
<b>Abfall</b>	Produkte und Stoffe, die nicht mehr ihren ursprünglichen Zweck erfüllen	Verpackung, abgelaufenes Joghurt
<b>Entsorgung</b>	Beseitigung des Abfalls, in der Regel durch Verbrennung oder Recycling	Gebührensack, PET-Sammlung
<b>Recycling</b>	Zurückbringen von Produkten oder Material in den Wirtschaftskreislauf	Pfandflasche, Baustoffe aus Bauabfällen

Im Bundesgesetz über den Umweltschutz (Umweltschutzgesetz, USG) vom 7. Oktober 1983 ist das **Verursacherprinzip** verankert. Das Verursacherprinzip besagt, dass die Kosten für Umweltschutzmassnahmen von denen getragen werden, die die Massnahmen nötig machen. Kurz: Wer Abfälle verursacht, muss auch für ihre Beseitigung bezahlen. Das betrifft sowohl die Konsumenten als auch die Händler.

Händler haben die Verantwortung, Abfälle bei der Produktion, beim Transport, bei der Lagerung und bei der Distribution möglichst zu vermeiden und Verpackungen zu optimieren. Sie stehen zwischen den Produzenten und Konsumenten und haben einen grossen Einfluss darauf, in welchen Verpackungen Lebensmittel und andere Produkte angeboten werden. Somit tragen sie eine grosse Verantwortung bei der Abfallvermeidung.

Gemäss Verursacherprinzip ist es die Pflicht der Konsumentinnen und Konsumenten, für die Entsorgung der von ihnen verursachten Abfälle aufzukommen. Viele Detailhändler stellen Rücknahmesysteme für das Recycling von Wertstoffen wie PET, Plastikflaschen oder Batterien zur Verfügung. In der Elektronikbranche gilt die vorgezogene Entsorgungsg Gebühr. Ansonsten stehen in der Schweiz überall kostenlose Separatsammlungen für Papier und Karton, Glas, PET-Getränkeflaschen, Stahlblechbüchsen und Aluminiumdosen bereit.

Die Rolle des Detailhandels kann in diesem System folgendermassen dargestellt werden:



Ein Bereich der Logistik eines Unternehmens ist die **Entsorgungslogistik**. Sie plant und steuert die Verwertungs- und Entsorgungsprozesse von Abfällen aus Beschaffung, Produktion und Distribution. Die Leistungen sind die folgenden:

- Kernleistungen: Transport, Umschlag, Lagerung
- Zusatzleistungen: Sammlung, (Vor-)Sortierung, Verpackung / Bündelung
- Informationsleistungen: Auftragsabwicklung, Nach-/ Rückverfolgung

### C.3.2 Entsorgungsanalyse und -konzept

In jedem Handelsunternehmen fällt Abfall an, z.B. Verpackungsmaterial und -Etiketten beim Einkauf, zurückgenommener Sonderabfall wie z.B. Leuchtmittel (LED, Glühlampen, Halogen, Leuchtröhren usw.) oder leere Tonerkartuschen, abgelaufene oder verdorbene Lebensmittel, Produkte mit Qualitätsmängeln durch die Lagerung oder der normale Betriebsabfall wie Papier oder Kehrriecht.

Grundsätzlich gilt es in erster Linie, Abfälle wo möglich zu vermeiden oder zu reduzieren. Unvermeidlicher Abfall sollte recycelt und wenn nicht wiederverwertbar fachgerecht entsorgt werden.

Der Umgang mit Abfall muss vom Unternehmen geplant und gut organisiert sein. In einer Analyse wird zunächst abgeklärt, wo wann welcher Abfall anfällt, danach wird in einem Entsorgungskonzept festgelegt, wie, wo, wann und von wem dieser Abfall entsorgt werden soll.

Die **Analyse** stellt folgende Fragen:

- Wo fallen welche Entsorgungsobjekte in welcher Menge an? Welche Vorschriften gelten für ihre Entsorgung?
- Was passiert aktuell mit diesem Abfall? Wie wird er gelagert und entsorgt? Wer ist dafür verantwortlich? Was kostet die Entsorgung?

#### z.B. Auszug aus Analyse Entsorgungsobjekte Weinhandlung

Entsorgungsobjekt	Entstehungsort	Wert-/Schadstoffe	Menge/Tag
Verpackungsmaterial	Anlieferung	PE-Folien Karton Holz	20 kg 2 Kubikmeter
Leergut	Degustationsecke	Glas	12 Flaschen
Werbung, Zeitschriften, Ausdrücke usw.	Kasse, Büro	Altpapier	1 kg

Das **Entsorgungskonzept** gibt Antwort auf die folgenden Fragen:

Thema	Frage	Mögliche Antworten
<b>Sammlung</b>	Wo und wie sammeln wir welche Entsorgungsobjekte?	Verpackungsmaterial: Container im Lager für Plastik und Karton
<b>Art der Entsorgung</b>	Welche Entsorgungsobjekte werden wie entsorgt?	Altpapier: regelmässige städtische Entsorgung Rest: Entsorgungsdienstleister
<b>Zeitpunkt der Entsorgung</b>	Wie oft und wann wird entsorgt?	Wöchentlich oder auf Abruf
<b>Verantwortliche Person</b>	Wer ist dafür verantwortlich, dass die Entsorgung reibungslos klappt?	Chefin Lager
<b>Information</b>	Wie werden Anspruchsgruppen über das Entsorgungskonzept informiert?	Schulung MA: Personalleiter Info Kunden: Marketing

Es ist wichtig, dass alle Mitarbeitenden die Prinzipien im Umgang mit Abfall kennen und dem Entsorgungskonzept entsprechend geschult werden. Die Geschäftsleitung ist dafür verantwortlich, dass die Entsorgungskosten laufend optimiert und die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens erreicht werden.



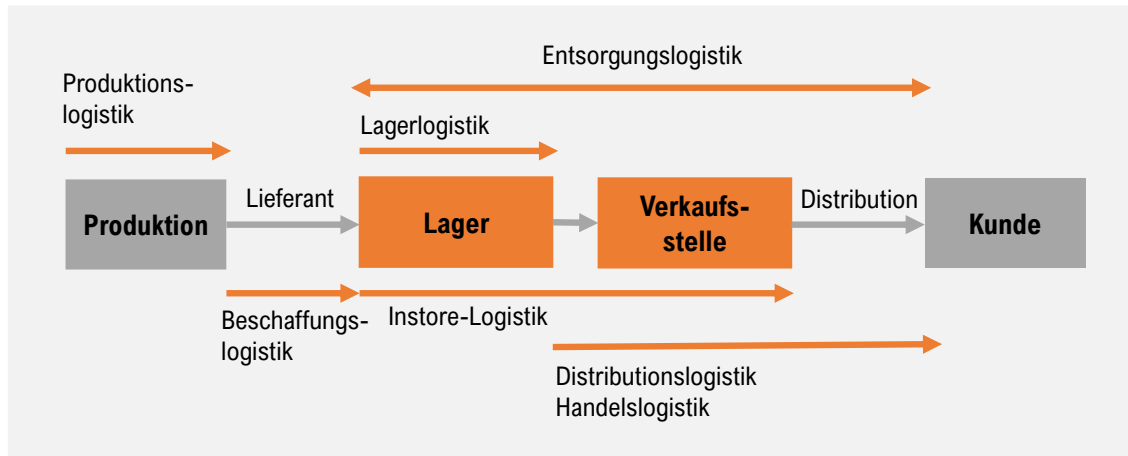
### C.3.3 Entsorgungsprozesse

Ein Prozess definiert die einzelnen Schritte von einem Input zu einem Output. Entsorgungsprozesse zeigen also auf, wie mit den im Unternehmen anfallenden Entsorgungsobjekten bis zu ihrer Wiederverwertung oder Vernichtung umgegangen wird. Diese Entsorgungsprozesse können analysiert wie auch beim Entsorgungskonzept berücksichtigt werden (siehe vorstehend).

<b>Abfall erfassen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wo fällt der Abfall an? → bei der Anlieferung – bei Degustation/Verkauf – im Büro – beim Kundendienst ...</li></ul>
<b>Sammlung und Sortierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wo und wie wird der Abfall gesammelt und sortiert? → Mischcontainer im Lager – Abfalleimer im Laden – Kunststoff-Sammelbox im Laden – Kartonsammlung in Gitterbox im Lager – Lebensmittel in Biotonne im Lager ...</li></ul>
<b>Abtransport</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch wen wird der Abfall abtransportiert? → kommunale Abfuhr – privates Entsorgungsunternehmen ...</li></ul>
<b>Zeitpunkt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wann und wie oft wird der Abfall entsorgt? → regelmässig wiederkehrend – nach Bedarf ...</li></ul>

## C.4 Logistikprozesse

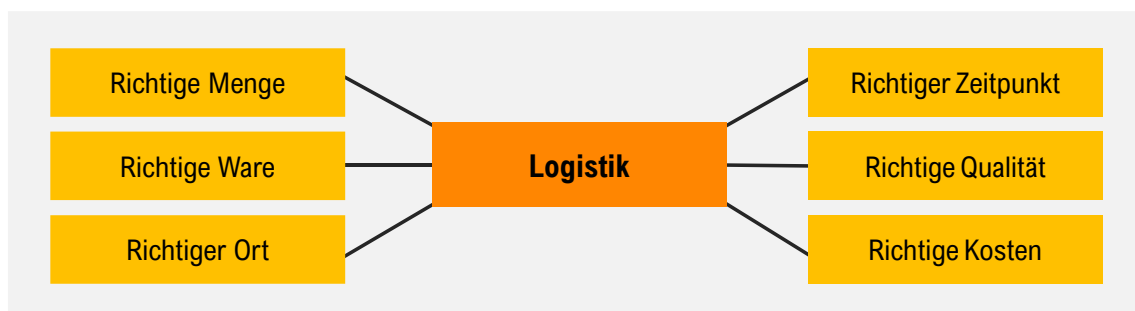
Logistik umfasst alle Arten der Planung, Organisation, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und Warenflusses mit den damit verbundenen Informationsflüssen vom Produzenten bis zum Kunden inklusive der Abfallentsorgung und des Recyclings auf allen Stufen. Es ist der Sammelbegriff für mehrere Teilprozesse in der Wertschöpfungskette.



Weitere Logistikbereiche sind z.B.:

- Verpackungslogistik
- Transportlogistik
- Informationslogistik
- Lebensmittellogistik
- Tiefkühllogistik
- Verkehrslogistik

Die Ziele der Logistik können gemäss Reinhard Jünemann mit den sogenannten 6 R beschrieben werden.



Mögliche Logistikziele im Detailhandel:

- Die Waren stehen rechtzeitig und in der richtigen Menge im Geschäft.
- Die Kunden erhalten bestellte Waren in möglichst kurzer Frist – auf welchem Weg auch immer.
- Die Kunden haben ihren Bedürfnissen entsprechend verschiedene Möglichkeiten, zu den Waren zu kommen und sie gegebenenfalls zu retournieren.
- Die Logistikkosten sind durch ein optimales Beschaffungswesen und effiziente Abläufe minimiert.
- Die Kunden sind zufrieden.

Je nach Unternehmensstrategie werden unterschiedliche Erfolgsfaktoren und damit Ziele und Prozesse bestimmt.

Leistungen sollen in möglichst kurzer Zeit mit möglichst niedrigen Kosten in möglichst hoher Qualität erbracht werden. Diese drei Ziele, Zeit – Qualität – Kosten, stehen teilweise im Konflikt zueinander und müssen permanent ausbalanciert werden.

Logistikprozesse müssen sich jeweils der Logistikstrategie anpassen. Zu den Veränderungen haben in den letzten Jahren die folgenden Faktoren beigetragen:

Bedürfnisse der Kunden:

- Je nach Herkunft regionale Wünsche
- Massgeschneiderte / individualisierte Produkte und modulare Servicedienstleistungen
- Bestellmöglichkeiten überall und jederzeit
- Sofortige Lieferung
- Gefühl, dass die persönlichen Wünsche befriedigt werden

Kostenorientierung der Produzenten und des Handels:

- Standardisierte Beschaffungs- und Logistikprozesse
- Schnellere Produktion
- Kürzere Lieferzeiten und höhere Lieferzuverlässigkeit
- Optimierte Lagerung

Ein Unternehmen bewegt sich dauernd im Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Ansprüchen.

## C.4.1 Beschaffungsprozess

Im Detailhandel unterscheidet man:

- Wareneinkauf: Beschaffung von neuen Waren und Produkten, die bisher noch nicht im Sortiment waren
- Reassortierung: Nachbestellung (Nachbeschaffung) von Waren und Produkten

Ziel des Einkaufs ist es,

- das richtige Produkt
- zur richtigen Zeit
- in der richtigen Menge
- am richtigen Ort
- zu den richtigen Kosten
- in der richtigen Qualität
- mit der richtigen Kommunikation
- für die Bedürfnisse der möglichen Kunden

bereitzustellen.

Die Kernaufgaben einer effizienten und effektiven Beschaffung bestehen demnach darin, das Umfeld laufend zu beobachten, Kundenbedürfnisse und Trends zu erforschen, die Konjunkturzyklen und die Konkurrenz zu beobachten, auf dieser Basis das Sortiment optimal zu gestalten, Produkte und Dienstleistungen zu evaluieren, Einkaufsstrategien festzulegen, eine hohe Lieferqualität und Lieferflexibilität anzustreben und dafür die richtigen Lieferanten zu finden und mit ihnen zu verhandeln, durch tiefe Einkaufspreise gute Deckungsbeiträge zu erzielen, Lieferalternativen im Blick zu haben, die Beschaffung zu koordinieren, optimal zu planen und zu kalkulieren, um mit kurzen Lieferzyklen die Lagerbestände tief und gleichzeitig die Versorgungssicherheit hoch zu halten.

Der Einkäufer ist im Detailhandel meist auch Productmanager oder Categorymanager, d.h., er trägt die Verantwortung für eine oder mehrere Warengruppen.

## C.4.2 Innerbetriebliche Logistik / Lager

Die Instore-Logistik beinhaltet alle Prozesse, die mit dem Warenumsatz zu tun haben. Dazu zählen insbesondere Aufgaben der Organisation, Steuerung, Durchführung und Optimierung des innerbetrieblichen Warenflusses.

Zunächst müssen strategische Überlegungen angestellt werden, z.B.:

- Was wird gelagert? → Sortiment, Lagereinheiten usw.
- Wo ist unser Lager? → Zentrales Lager / Einzellager, Standort, Verkehrsanbindung usw.
- Wie verwalten wir unser Lager? → Personal, ICT-Unterstützung usw.
- Wann bestellen wir nach? Wie viel? → Mindestbestand, Bestellverfahren, Bestellmenge usw.
- Welche Artikel werden wo gelagert? → Platzzuordnung, Lagertechnik usw.
- Wie werden die Artikel aus dem Lager entnommen? → Organisation, Auftragsbündelung usw.

Operativ stehen bei der innerbetrieblichen Logistik v.a. die folgenden Aufgaben und Ziele an:

<b>Warenannahme</b>	<p>Der Lieferant muss seine Ware speditiv anliefern können. Deshalb muss sichergestellt sein, dass der Zugang zu den Anlieferampen frei und kompetentes Personal vor Ort ist.</p> <p>Die angelieferte Ware muss kontrolliert werden: Vergleich mit Lieferschein, Beschädigung der Verpackung. Später detailliertere Kontrolle der einzelnen Produkte.</p> <p>Schliesslich muss die Ware ausgepackt, sortiert und gekennzeichnet werden.</p>
<b>Einlagerung</b>	<p>Ist die Ware geprüft, muss sie an ihren Lagerplatz gebracht und in der Lagerbuchhaltung erfasst werden. In der Regel unterstützen elektronische Systeme diesen Prozess.</p>
<b>Bereitstellung</b>	<p>Die Ware muss bereitgestellt werden, wenn sie zum Verkauf in die Regale im Detailhandelsbetrieb kommt, wenn Aufträge für den Hauslieferdienst oder den Online-Handel zusammengestellt (kommissioniert) werden sollen oder wenn die Ware retourniert werden muss.</p>
<b>Warenausgang</b>	<p>Bevor die Ware das Lager verlässt, muss geprüft werden, ob die richtigen Artikel in der richtigen Menge bereitgestellt wurden. Die Ware muss ggf. verpackt werden. Jeder Warenausgang wird von einem Lieferschein begleitet und muss in der Lagerbuchhaltung erfasst werden.</p>
<b>Steuerung und Verwaltung der Lagerbestände</b>	<p>Ein Unternehmen muss jederzeit den Überblick haben, welche Ware in welcher Menge an Lager ist, sodass rechtzeitig nachbestellt werden kann. Zur Steuerung und Verwaltung gehört auch, den Lagerplatz effizient zu nutzen.</p>
<b>Innerbetrieblicher Transport</b>	<p>Bei einem zentralen Lager muss die Ware in die Filialen transportiert werden. Auch innerhalb von Detailhandelsbetrieben wird die Ware verschoben. Dazu müssen passende Transportmittel und ggf. -behälter bereitgestellt werden.</p>

Zwischen den einzelnen Zielen kann es zu Zielkonflikten kommen.

### z.B. Zielkonflikt

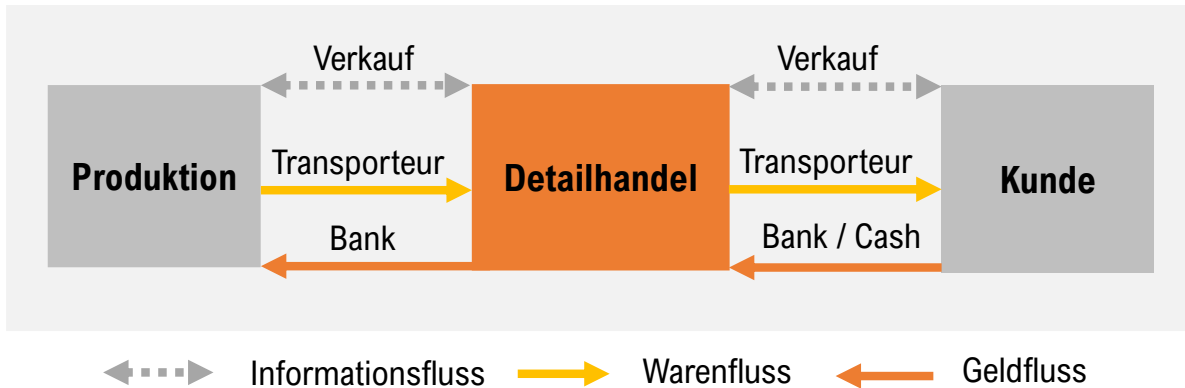
Eine Buchhandlung möchte ihre Kunden innerhalb eines Tages mit einem gewünschten Titel beliefern können. Sie kann aber nicht jeden Titel an Lager haben, weil das zu viel Platz benötigen und zu viel Kapital binden würde.

Ein Lebensmittelgeschäft sollte jederzeit das gesamte Sortiment anbieten können, muss aber darauf achten, möglichst wenig verdorbene Ware entsorgen zu müssen.

### C.4.3 Distributionslogistik

Distribution kommt vom lateinischen Verb distribuere = verteilen. Distribution ist also die Verteilung der Ware. Nach Herstellung und Verpackung wird Ware verteilt, d.h. dem Handel / Detailhandel (indirekter Absatz) oder dem Endkunden (direkter Absatz) zugestellt. Diese Distribution / Distributionslogistik ist somit primär eine Aufgabe, die der Hersteller von Produkten übernimmt. Der Handel wartet aber nicht einfach, bis die Ware da ist. Vielmehr ist er bestrebt, dass seine Waren schnell, sicher und kostengünstig bewegt werden. Insbesondere die grossen Detailhändler nehmen Einfluss auf die Distributionspolitik, indem sie teilweise Transportleistungen selbst durchführen und damit frühzeitig die Kontrolle übernehmen. Dies bedingt, dass die Mitarbeitenden im Detailhandel über entsprechende Kenntnisse verfügen.

Die Lieferkette bzw. Versorgungskette vom Produzenten bis zum Kunden mit den dazugehörigen Geld- und Informationsströmen nennt man Supply Chain.



Die **physische Distribution** umfasst sämtliche Entscheide, Massnahmen und Tätigkeiten, die es braucht, um die Marktleistung rein physisch vom Produzenten zum Konsumenten gelangen zu lassen.

Grob gesagt besteht die physische Distribution aus zwei Bereichen:



Bei der Wahl des **Transportmittels** spielen vor allem die folgenden Faktoren eine Rolle:

- Art der Ware (Beschaffenheit, Menge, Gewicht)
- Dringlichkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Umweltgerechtigkeit
- Politik, Gesetze

## Mögliche Transportmittel:

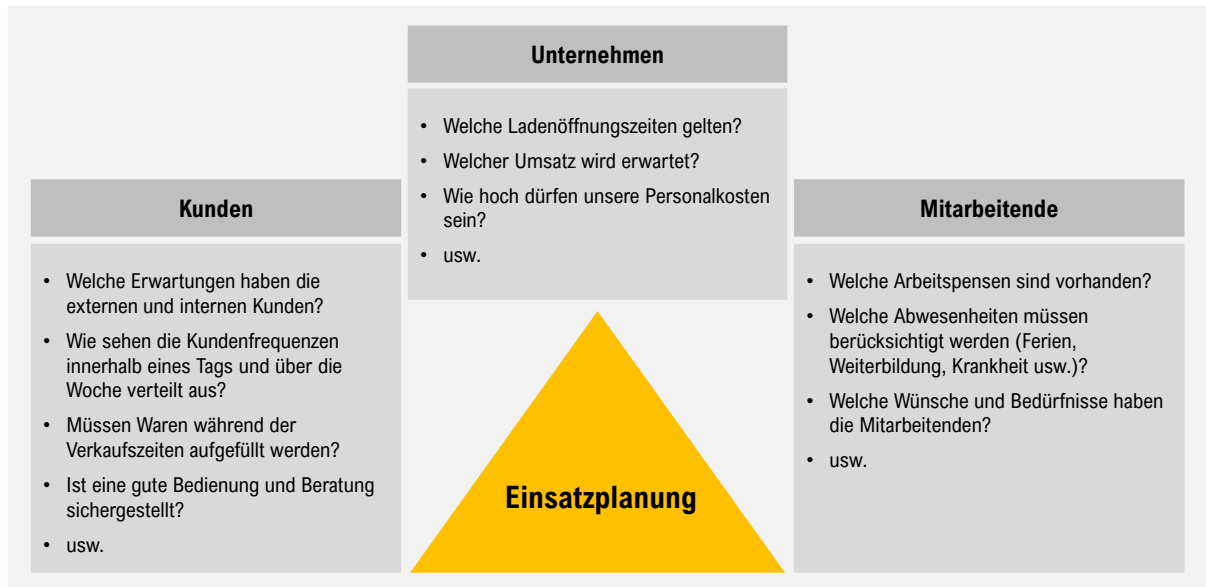
<b>Bahn</b>	Vorteile: Auf Hauptachsen schnell, mittlere Preise, umweltfreundlich, auch geeignet für schwere Lasten Nachteile: An Schiene gebunden, benötigt meistens weiteres Transportmittel
<b>LKW</b>	Vorteile: Schnell, kommt überall hin, sofern es einen Weg gibt, günstig Nachteile: Nacht- und Sonntagsfahrverbot, Umweltbelastung, Auswirkungen von Staus und Baustellen
<b>Flugzeug</b>	Vorteile: Geschwindigkeit, kurzfristige Beschaffung möglich Nachteile: Teuer, Einschränkungen bei Raumbedarf und Gewicht, belastet die Umwelt, benötigt weiteres Transportmittel
<b>Schiff</b>	Vorteile: Sehr günstig, bei Gewicht und Grösse ist alles möglich Nachteile: Langsam, belastet die Umwelt, benötigt immer ein weiteres Transportmittel

Transportaufgaben mit eigenen Lastwagen zu übernehmen lohnt sich nur, wenn die Fahrzeuge gut ausgelastet sind. Sonst macht es Sinn, den Transport mit fremden Fahrzeugen durchzuführen bzw. eine reduzierte Anzahl eigener Fahrzeuge in Spitzenzeiten durch fremde zu ergänzen.

Der Transport kann auch als Ganzes ausgelagert werden (Outsourcing).

## C.4.4 Einsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung im Detailhandel ist abhängig von den folgenden Einflussfaktoren:



Die Personaleinsatzplanung geschieht zum einen kurz- und mittelfristig (z.B. Monatsplanung), zum andern längerfristig (z.B. Jahresplanung). Die Planung geschieht oft anhand einer Excel-Tabelle.

Bei der Planung sind die folgenden Rechtsgrundlagen zu berücksichtigen:

<b>Arbeitsgesetz ArG und Verordnungen</b>	Das Arbeitsgesetz enthält Bestimmungen zum Schutz der Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz. Es beinhaltet Vorschriften zum allgemeinen Gesundheitsschutz und legt Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten, Pausen und Ähnliches fest.
<b>Verordnung 5 zum Arbeitsgesetz ArGV5 und Verordnung über Nacht- und Sonntagsarbeit VO EVD</b>	Für jugendliche Arbeitnehmende (bis 18 Jahre) gelten besondere Schutzbestimmungen, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 bzw. 50 Stunden</li> <li>• Maximal 9 Stunden pro Tag</li> <li>• Arbeit bis spätestens 22 Uhr (bis 20 Uhr bei Schule am nächsten Tag)</li> <li>• Mindestens 12 Stunden Ruhezeit pro Tag</li> <li>• Kein Einsatz für gefährliche Arbeiten</li> </ul>
<b>Lehrvertrag</b> OR 344–346a	Der Lehrvertrag ist die rechtliche Grundlage der beruflichen Grundbildung im Betrieb. Die Voraussetzungen für einen Vertragsabschluss sind im BBG geregelt. Der Lehrvertrag ist befristet, muss in schriftlicher Form abgefasst und von der kantonalen Behörde genehmigt werden.

Das Arbeitsgesetz und seine Verordnungen sind das zentrale Instrument, wenn es um den Schutz von Arbeitnehmenden geht. Daneben ist das Obligationenrecht (OR) grundlegend. In ihm sind die allgemeinen arbeitsvertragsrechtlichen Bestimmungen geregelt, die für alle Unternehmen gelten. Auf dem OR basiert z.B. der individuelle Arbeitsvertrag, der zusätzliche Rechte und Pflichten regelt. Daneben besitzen viele Unternehmen Betriebsordnungen oder Betriebsreglemente, in denen die Umsetzung der Bestimmungen des entsprechenden Unternehmens festgelegt ist. Schliesslich müssen Arbeitnehmende den Weisungen des Arbeitgebers folgen, die z.B. Homeoffice, Pausen, Gleitzeit, oder Internet-Benutzung betreffen.

## C.5 Qualität

«Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt.» Was hier als lustiger Spruch daherkommt, kann man im Detailhandel als Auswirkung aller Bemühungen um Qualität zusammenfassen.

In der Wirtschaft bezeichnet Qualität grundsätzlich den Wert oder die Güte einer Sach- oder Dienstleistung aus der Sicht des Anwenders. Die Qualität eines Produkts zeigt sich darin, wie gut es dem Verwendungszweck genügen kann. Sie ist also graduell und nicht einfach vorhanden oder nicht.

Bezogen auf das Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens legt die Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001 Mindestanforderungen fest, denen das Unternehmen zu genügen hat, um Produkte und Dienstleistungen bereitstellen zu können, die die Kundenerwartungen sowie allfällige behördliche Anforderungen erfüllen.

Die Kundenerwartungen sind dabei nicht immer gleich, dementsprechend ist Qualität auch subjektiv.

### z.B. Kundenerwartungen bzgl. Qualität

Für Kunden von H&M besteht die Qualität in erster Linie z.B. aus tiefen Preisen und zeitloser, junger Mode. Wer dagegen in einer hochpreisigen Modeboutique einkauft, stellt z.B. höhere Ansprüche an die Beratungsqualität und auch an die Langlebigkeit der Textilien.

Qualitätsansprüche bestehen an alle Bereiche der Lieferkette:



## C.5.1 Qualitätsmanagement

Damit Qualität nicht Zufall und nur punktuell vorhanden ist, muss ein Unternehmen in ein durchgängiges Qualitätsmanagement investieren. Dieses beinhaltet die folgenden Schritte:



Das Qualitätsmanagementsystem soll sicherstellen, dass systematisch und ganzheitlich vorgegangen wird.

Neben den vom Unternehmen selbst festgelegten Qualitätskriterien müssen selbstverständlich jederzeit die gesetzlichen Vorschriften/Verordnungen eingehalten werden, die sich u.a. mit Qualität befassen. Zentral für den Detailhandel ist z.B. das Bundesgesetz über Lebensmittel und Gebrauchsgegenstände (Lebensmittelgesetz, LMG).

Das Qualitätsmanagement kann in unterschiedlichen Systemen ausgestaltet sein, z.B. ISO-Normen, EFQM-Modell für Excellence oder im Total Quality Management TQM.

Das **TQM** ist der umfassendste Ansatz. Er fordert, dass Qualität als oberstes Gebot in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens gilt. Es ist ein strategisches Ziel. Damit soll eine dauerhafte Optimierung von Prozessen erreicht werden. Gemessen wird die Qualität an der Kundenzufriedenheit; die Zufriedenstellung der internen und externen Kunden steht im Zentrum. Bezeichnend für das TQM sind die folgenden Punkte:

- Das Qualitätsmanagement wird unternehmensweit von allen Mitarbeitenden wahrgenommen.
- Nicht nur bei Produkten und Dienstleistungen, sondern bei allen Aktivitäten des Unternehmens wird Qualität angestrebt.
- Qualität entsteht nicht durch die Korrektur von Fehlern, sondern durch vorbeugende Massnahmen und von vornherein fehlerfreie Prozesse.

Viele Unternehmen kennen auch das **Betriebliche Vorschlagwesen**. Die Mitarbeitenden sollen jederzeit Vorschläge und spontane Ideen zur Qualitätsverbesserung von Produkten und Prozessen abgeben können. Diese Vorschläge werden geprüft und die Mitarbeitenden erhalten gegebenenfalls einen Teil der dadurch eingesparten Kosten als Prämie. Das fördert die Motivation der Mitarbeitenden, mitzudenken.

Da sich die Ansprüche der Kunden ständig verändern, ist das Unternehmen bestrebt, sein Angebot laufend zu optimieren und damit den Bedürfnissen der Kunden immer wieder gerecht zu werden.

Optimierung ist Teil des Qualitätsmanagements. Man versteht generell darunter die

- Konzeption,
- Durchführung und
- Kontrolle

von Massnahmen, mit denen schlussendlich der Kundennutzen erhöht wird.

Weitere Konzepte zur Optimierung sind z.B. KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), Lean-Management, Benchmarking, Organisationsentwicklung.

## C.5.2 Kontrolle und Überprüfung

Kundenzufriedenheit ist das oberste Ziel eines Unternehmens. Ohne zufriedene Kunden kann es nicht überleben. Eine Selbstverständlichkeit dabei ist, dass die Produkte einwandfrei sind. Dafür muss ein Handelsunternehmen schon beim Wareneingang sorgen. Wird schadhafte oder verdorbene Ware geliefert, muss es sofort – bzw. bei verdeckten Mängeln bei deren Entdeckung – mit einer Mängelrüge reagieren.

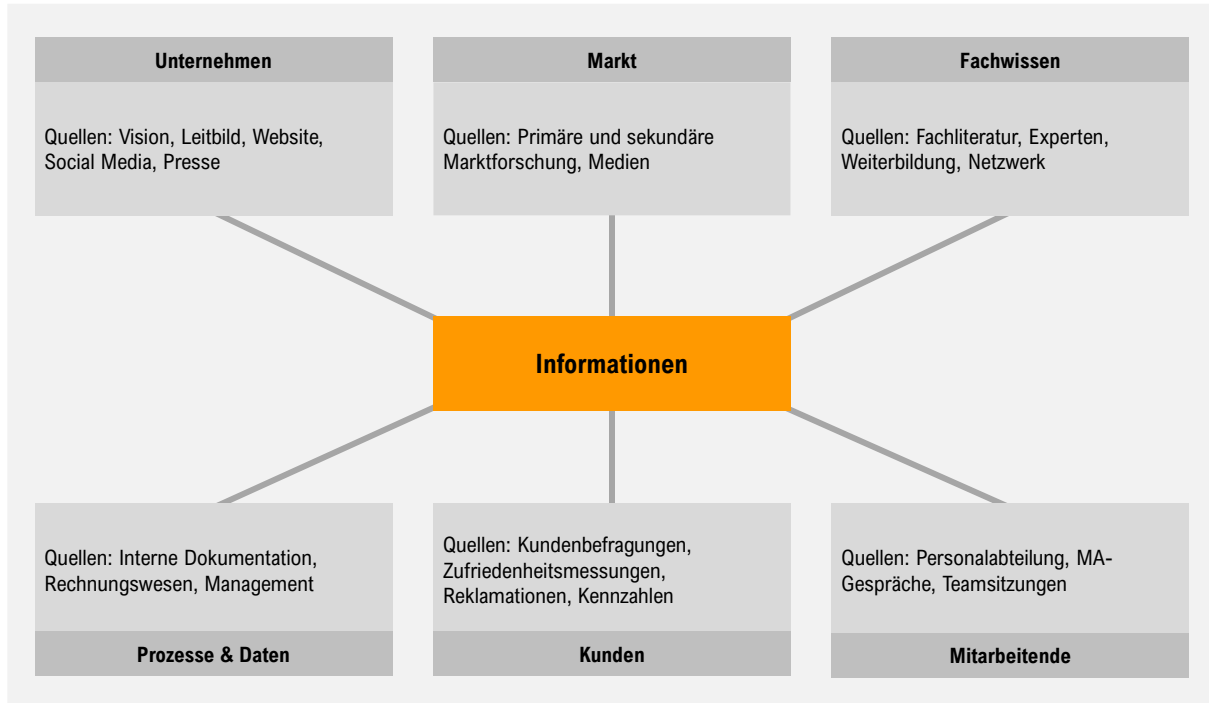
Wenn man etwas kontrolliert, vergleicht man eine geplante mit einer realisierten Grösse und analysiert die Ursachen allfälliger Abweichungen. Die Beseitigung von festgestellten Mängeln ist nicht Bestandteil der Kontrolle.

In einem Unternehmen ist Kontrolle an der Tagesordnung:

- Die Überprüfung bestehender Arbeitsabläufe und Prozesse ist eine fortwährende Aufgabe des Managements. Dadurch können Optimierungspotenziale erkannt werden.
- Ebenso bedeutend ist ein Kontrollsystem, das sicherstellt, dass sowohl gesetzliche Grundlagen als auch interne Regelungen, Standards und Weisungen beachtet werden. Im Zusammenhang mit der Einhaltung von Regeln spricht man von Compliance.
- Die Kontrolle von Arbeitsergebnissen und Zielerreichung der Mitarbeitenden ist auch ein wichtiges Führungsinstrument, das helfen soll, frühzeitig allfällige Probleme oder Risiken zu erkennen und Massnahmen zu ergreifen (vgl. B.1.3).
- Die finanzielle Führung und Kontrolle (Controlling) aller Geschäftsvorgänge in einem Unternehmen (vgl. Modul 3).

## C.6 Informationsbeschaffung und -auswahl

Als Führungsperson ist man zum Teil dafür verantwortlich, die Mitarbeitenden mit den für eine gute Aufgabenerledigung nötigen Informationen zu versorgen (vgl. Kap. B.1.8). Auch für die eigene Arbeit benötigt man passende Informationen – in unterschiedlichen Bereichen:



In letzter Zeit ist auch im Zusammenhang mit Informationsbeschaffung die künstliche Intelligenz (KI, auch Artificial Intelligence, AI) in den Fokus gerückt, insbesondere in Form des Chatbots ChatGPT, aber auch z.B. der KI-unterstützten Suchmaschine Bing. Das sogenannte «Natural Language Processing» (NLP) ist in der Lage, Texte oder Sprache in digitale Informationen zu übersetzen, um sie dann weiterverarbeiten zu können.

Bei der Informationsbeschaffung ist generell zentral, eine konkrete Fragestellung zu haben. Welche Information genau braucht man? So minimiert man das Risiko, sich im Dschungel der Informationen zu verlieren – insbesondere, wenn man im Internet recherchiert. Und auch bei der Suche mit ChatGPT sind die Ausgaben umso hilfreicher, je konkreter die Eingabe (sog. Prompt) ist.

Weiter ist eine kritische Haltung allen Informationen gegenüber wichtig: Woher stammen sie? Sind sie breit abgestützt? Gibt es allenfalls aktuellere Informationen?

Künstliche Intelligenz ist auch bei der Gewinnung und Analyse von Daten (Data Analytics) zentral geworden.

## C.7 Dokumentenmanagement

Die Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001 verlangt ein «dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem». Das heisst, dass es in einem Qualitätsmanagement-Handbuch beschrieben ist. Ebenso werden Abläufe im Unternehmen schriftlich dokumentiert. Dem Dokumentenmanagement kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Es befasst sich mit der Erstellung und Bearbeitung, der Verteilung, der Bewirtschaftung, der Ablage und der Archivierung von Dokumenten. Das Ziel ist, dass jederzeit aktuelle Informationen bereitgestellt werden können.

Fragen, die sich dabei stellen, sind z.B.:

- Welche Inhalte werden wie dokumentiert?
- Gibt es Vorgaben und Vorlagen für die verschiedenen Dokumentarten?
- Wer erstellt die Dokumente?
- Wer ist für die Aktualisierung verantwortlich?
- Wer hat Lese- wer Bearbeitungsberechtigung?
- Wo werden die Dokumente abgelegt?
- Wie wird die Ablage strukturiert?
- Wer ist für die Bewirtschaftung der Ablage verantwortlich?
- Welche Dokumente müssen wie lange aufbewahrt werden?

Die Verwaltung von digitalen Dokumenten wird in der Regel von Dokumentenmanagement-Systemen unterstützt. Diese ermöglichen es z.B., dass mehrere Benutzer gleichzeitig auf ein Dokument zugreifen, dass Zugriffsberechtigungen erstellt werden können, dass Dokumente automatisch verteilt werden oder man sie über eine Suchfunktion einfach auffindet.

Im Zusammenhang mit Daten ist die Sicherheit zentral. Bezüglich Datensicherheit können u.a. folgende Risiken ausgemacht und entsprechende Massnahmen getroffen werden:

Gefahr	Beschreibung	Massnahmen
<b>Zugriff durch unberechtigte Person</b>	Sowohl analoge als auch digitale Daten bergen das Risiko, dass sie von Personen gelesen werden, die nicht dazu berechtigt sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analoge Daten in abschliessbaren Schränken/Schubladen aufbewahren</li> <li>• Computer mit Passwort schützen, Passwort regelmässig ändern</li> <li>• Sensible Daten verschlüsseln / durch Passwort schützen</li> <li>• «Clean Desk Policy» → keine Dokumente auf dem Schreibtisch liegen lassen, Computer ausschalten, wenn abwesend</li> </ul>
<b>Datenverlust</b>	Daten können durch Diebstahl, durch technischen Defekt oder auch durch eigene Unachtsamkeit verloren gehen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmässige Sicherungskopien</li> <li>• Sichere Aufbewahrung von Datenträgern (USB-Stick)</li> <li>• Regelmässiges Updaten der Software</li> </ul>
<b>Schadsoftware / Malware</b>	Durch ein Leck können z.B. Viren eingeschleust werden, die Daten löschen, ausspionieren oder gar den Rechner für externe Nutzer freigeben können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antiviren-Software verwenden</li> <li>• Firewalls aktivieren</li> <li>• Regelmässige System- und Software-Updates</li> </ul>

Führungskräfte sollten dem Dokumentenmanagement grosse Beachtung schenken. Sie müssen wissen, welche Dokumente wie lange aufzubewahren sind, und die Mitarbeitenden regelmässig schulen.

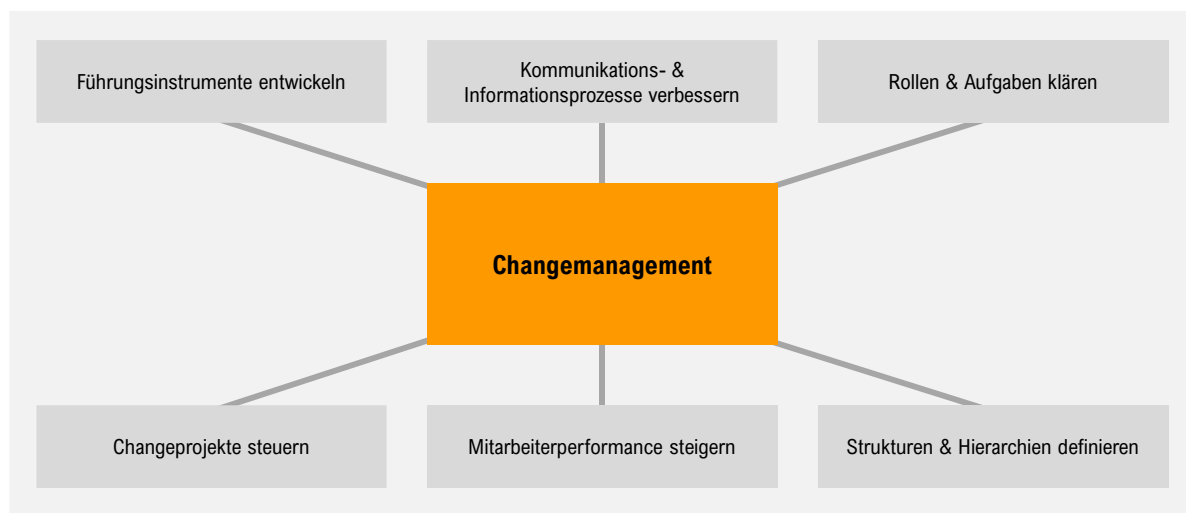
## C.8 Changemanagement

Veränderungen in der Umwelt wie insbesondere die erweiterten technologischen Möglichkeiten haben nicht nur die Gewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden verändert, sondern auch die Unternehmensprozesse. Insbesondere der Detailhandel ist in einem starken Wandel begriffen und sieht sich ständigen Herausforderungen gegenüber. Diese erfordern von den Unternehmen stetige Veränderungsprozesse (Change-Prozesse).

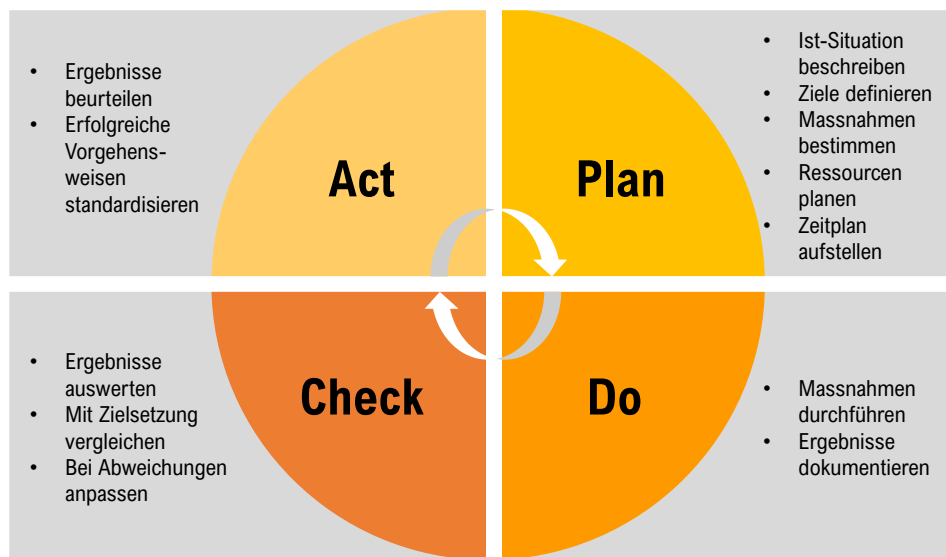
Wichtige Herausforderungen sind:

- **Digitalisierung und technologischer Fortschritt, Online-Handel:** Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen unterschiedlichen Abnehmern zu unterhalten wird einfacher, ebenso das Ansprechen der Zielgruppen durch Onlinemarketing und Onlinevertrieb. Andererseits ermöglicht das Internet, Absatzstufen wie den Zwischenhandel zwischen Hersteller und Endverbraucher auszuschalten und direkten Kundenkontakt herzustellen. Der Kauf auch über die Landesgrenzen hinweg wird für die Konsumenten einfach → der Wettbewerb wird grösser. Diverse Betriebsprozesse können dank der technologischen Entwicklung heute viel effizienter abgewickelt werden. In Zukunft werden Anwendungen mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz eine noch grössere Rolle spielen, beispielsweise bei personalisierten Marketingmassnahmen, indem Kundinnen und Kunden im Webshop eines Modehauses ein Foto einspeisen können und darauf basierend Produktvorschläge erhalten, oder von einem Roboter beraten werden. Oder bei der effizienten Warenbewirtschaftung oder dem automatisierten Gebäudemanagement. Damit neue Technologien jedoch für die eigenen Prozesse nutzenstiftend eingesetzt werden können, benötigen die Unternehmen sehr grosse Ressourcen und Know-how, auch in Bezug auf den Datenschutz. Das stellt vor allem kleinere Betriebe vor grosse Schwierigkeiten.
- **Einkaufstourismus:** Ungefähr jeder zehnte Franken, den Schweizer Konsumenten im Detailhandel ausgeben, fliesst in die Kassen von ausländischen Händlern. Davon ist sowohl der stationäre Detailhandel als auch der Online-Handel betroffen. Die Unternehmen stehen unter einem grossen Kostendruck.
- **Wettbewerb:** Der Detailhandelsmarkt ist weitgehend gesättigt. Das heisst, dass neue Anbieter nur auf Kosten bestehender Händler Umsatz machen können.
- **Schnellebigkeit:** Die Erwartung der Konsumenten ist heute, dass sie gewünschte Waren sofort finden und bekommen. Und sie haben die Möglichkeit, auszuwählen. Ist eine Webseite nicht ansprechend, ein Kaufprozess zu kompliziert oder die Lieferung zu langsam, wechselt man auf einen anderen Kanal zu einem anderen Anbieter. Das fordert die Unternehmen heraus, die Schnelligkeit, mit der sie Waren oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen können, zu erhöhen und als Konkurrenzvorteil zu betonen.
- **Erlebnis:** Konsumenten wollen heute nicht einfach eine Ware, sondern ein Erlebnis kaufen. Sie wollen wissen, woher die Waren kommen oder wie sie entstehen. Das führt z.B. dazu, dass der Produzent im Detailhandel sichtbar wird, indem z.B. Kräuter direkt im Laden angebaut werden. Um dieses Bedürfnis befriedigen zu können, braucht der Detailhandel Ideen und Ressourcen. Gute Waren genügen nicht mehr.

Veränderungsprozesse müssen gut gesteuert werden. Damit befasst sich das Changemanagement. Es beschäftigt sich mit unterschiedlichen Themen, z.B.:



Ein Modell zur Umsetzung von Veränderungen ist der PDCA-Zyklus (auch Deming-Kreis):



Phase	Beschreibung	Beispiel
<b>Plan (Planung)</b>	Beschreibung des Problems / Ist-Zustands, Analyse der Ursachen, Definition von Zielen und Messgrößen zu deren Erreichung, Bestimmung von Massnahmen	Nach Reklamationen über langsame Supportzeiten soll der Support-Prozess verbessert werden, indem die entsprechenden Mitarbeitenden geschult werden. Man legt fest, wer bis wann welche Schulung durchlaufen soll.
<b>Do (Umsetzen)</b>	Ausführung des Geplanten	Es werden zunächst zwei Mitarbeitende in eine zweitägige Weiterbildung geschickt.
<b>Check (Prüfen)</b>	Analyse und Überprüfung der Umsetzung: Hat die Ausführung zum gewünschten Ziel geführt? Ggf. Nachjustierung	Es wird geprüft, ob die Support-Zeiten der geschulten Mitarbeitenden zu besseren Kundenreaktionen führen und wo allenfalls noch weitere Schulungsbedürfnisse bestehen.
<b>Act (Handeln)</b>	Endgültige Umsetzung der Änderungen, Setzen von Standards für künftiges Vorgehen	Alle Mitarbeitenden werden geschult. Die Weiterbildungstage gehören in Zukunft zum Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende.

Ein weiteres Instrument für Changeprozesse ist der Problemlösungszyklus AZPERK.



Für die Planung von geeigneten Massnahmen lohnt es sich, einen **Massnahmenplan** zu erstellen. Dies erleichtert die Bestimmung und Realisierung von Massnahmen (siehe PDCA-Zyklus und AZPERK-Modell)

Mögliches Raster:

Nr.	Was	Wer	Wann	Wie / Womit	Wie viel	Kosten
1						
2						
3						
...						
	Total Kosten					CHF ...

Veränderungsprozesse rufen oft Angst und eine Abwehrhaltung bei den Mitarbeitenden hervor. Ob sie gelingen, hängt stark vom Verhalten der Führungskräfte ab. Es ist unabdingbar, dass sie selbst als Vorbilder Veränderungen gegenüber aufgeschlossen sind, sie als Chance ansehen und offen Interesse zeigen.

Veränderungen sind heute an der Tagesordnung und sollten daher nicht als «Spezialprojekt», sondern als Normalfall betrachtet werden. Mit der heutigen Komplexität, Unsicherheit und begrenzten Planbarkeit umgehen zu können, ist nicht einfach. Umso überzeugter sollten Führungskräfte Veränderungsprozesse an die Hand nehmen, in kleinen Schritten vorwärtsgehen und getroffene Entscheidungen auch einmal zurücknehmen, wenn sie sich als falsch erweisen.

Die Mitarbeitenden können in den verschiedenen Phasen, die sie während eines Changeprozesses durchlaufen, von ihren Führungspersonen unterstützt und motiviert werden:

Phase	Beschreibung	Führungsverhalten
<b>Ablehnung</b>	Bei einigen Betroffenen entstehen Unruhe und Befürchtungen. Gerüchte kursieren und verstärken die Unsicherheit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klar, transparent und ehrlich informieren</li> <li>• Zuhören und die Ängste ernst nehmen</li> <li>• Verständnis zeigen</li> <li>• Aufzeigen, dass es nicht mehr so bleiben kann, wie es ist</li> </ul>
<b>Widerstand</b>	Man verhält sich offen ablehnend und versucht zu beweisen, dass die Veränderung nicht nötig ist bzw. nichts bringt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versuchen herauszufinden, weshalb so reagiert wird</li> <li>• Sicherheit geben</li> <li>• Folgen der Veränderung bzw. einer Nicht-Veränderung aufzeigen</li> </ul>
<b>Entdecken</b>	Man erkennt, dass es kein Zurück mehr gibt, trauert zwar noch dem Bestehenden nach, akzeptiert die Veränderung aber langsam. Man fragt sich, was sie für einen selbst bedeutet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Haltung unterstützen</li> <li>• Chancen aufzeigen</li> <li>• Entwicklungsmassnahmen einleiten</li> <li>• Teilerfolge kommunizieren</li> </ul>
<b>Commitment</b>	Die Veränderung wird akzeptiert. Die Betroffenen entwickeln Neugier und eignen sich das nötige Wissen zur Bewältigung der Veränderung an.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsbereitschaft loben</li> <li>• Ziele vereinbaren</li> <li>• Austausch fördern</li> <li>• Erfahrungen für neue Projekte nutzen</li> </ul>

## z.B. Veränderung durch KI

Die Digitalisierung und in neuester Zeit ChatGPT und Co. machen vielen Arbeitnehmenden Angst: Wird meine Arbeit durch eine Maschine ersetzt? Hier geht es in der Führungsarbeit zunächst darum, diese Ängste aufzugreifen und ernst zu nehmen, gleichzeitig aber auch transparent zu kommunizieren, dass man die Augen vor den neuen Technologien nicht verschliessen kann und wird. Wenn es darum geht, entsprechendes Know-how aufzubauen, ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden mit ins Boot zu holen, damit auch sie die Chancen erkennen. Und natürlich auch, in welchen Bereichen der Mensch nach wie vor gefragt ist. Später wird man Entwicklungsmassnahmen evaluieren, damit alle den neuen Anforderungen gewachsen sind und ihren Platz haben. Bei so schnellen Veränderungen wie im Bereich der KI ist regelmässiger Austausch von Erfahrungen zudem besonders hilfreich und wichtig.



## D Eigene Ressourcen und Kompetenzen

Als Wanda Welti die Führungsrolle übernommen hatte, lief sie eine Zeitlang ziemlich auf dem Zahnfleisch. Sie wollte alles sofort möglichst gut machen, beschäftigte sich neben dem operativen Geschäft auch mit der Strategie und den Gegebenheiten des Umfelds und wollte nicht zuletzt immer als Ansprechperson ihrer Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Folge war, dass sie kaum mal einen freien Kopf hatte und sich auch nicht die Zeit nahm, diesen zu lüften. Sie schlief merklich schlechter. Das war für sie das Signal, sich über ihre Situation Gedanken zu machen, ihre Arbeitsorganisation und Ansprüche an sich selbst zu hinterfragen und herauszufinden, was sie tun kann, um zum einen eine gute Leistung zu erbringen, zum andern aber auch motiviert zu bleiben und die privaten Bedürfnisse nicht zu kurz kommen zu lassen.

Leistungskriterien:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- grundlegende Kenntnisse der Unterstützungsmöglichkeiten durch die Ausbildungs- und Personalabteilung.
- grundlegende Kenntnisse von Strategien und Zielsetzungen zum lebenslangen Lernen.
- Anwenderkenntnisse einer persönlichen Standortbestimmung.
- Anwenderkenntnisse einer optimalen Arbeitsorganisation.
- Anwenderkenntnisse von Stress- und Konfliktbewältigungstechniken.

## D.1 Die Rolle der Personalabteilung

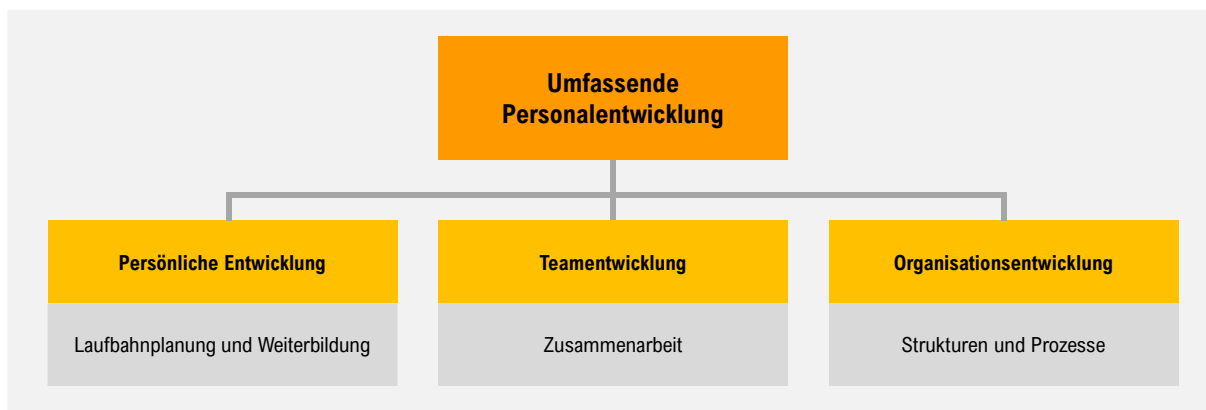
Mitarbeitende sind motiviert, wenn sie sich optimal entsprechend ihrer Kompetenzen, Ressourcen und Interessen entwickeln können. Dazu muss ein Unternehmen, das mit der laufenden Veränderung in der Umwelt Schritt halten will, auch dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden sich ebenfalls weiterentwickeln. Bei der Personalentwicklung werden die Führungspersonen von der Ausbildungs- und/oder Personalabteilung unterstützt. Mitarbeitende finden beispielsweise in der Personalabteilung Unterstützung bei Fragen zur Laufbahn im Unternehmen, bei der Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten oder auch, wenn sie bei arbeitsbedingten Problemen die Meinung eines objektiven Dritten benötigen.

Die Personalentwicklung dreht sich im Wesentlichen um die folgenden Fragen:

- In welche Richtung will sich die Mitarbeitende tendenziell entwickeln? Strebt sie eine Führungslaufbahn an, indem sie höhere Hierarchiestufen erklimmt? Oder ist sie eher eine Fachspezialistin, die sich in einem bestimmten Bereich laufend vertiefen und dadurch mehr Verantwortung erhalten will?
- Welche Entwicklungsmassnahmen sind in der aktuellen Funktion sinnvoll, damit sich der Mitarbeitende z.B. mit neuen Technologien auseinandersetzt oder andere Bereiche kennenlernt, die ihn interessieren?

Diese Fragen werden im Zusammenspiel von Mitarbeiter, Führungsperson und Personalabteilung beantwortet. Je besser die Führungsinstrumente eingesetzt werden, desto einfacher fallen die Antworten.

Neben der persönlichen Entwicklung geht es bei der Arbeit der Personalabteilung auch um die Teamentwicklung (vgl. B.1.5) und die Organisationsentwicklung (vgl. A.3).



## D.2 Lebenslanges Lernen

Mit den stetigen Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Digitalisierung und neue Arbeitsformen verändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden ständig. Wissen und Kompetenzen, die gestern noch wichtig waren, werden heute nicht mehr verlangt und neue Skills treten in den Vordergrund. Auch die Produktpalette im Detailhandel ändert ständig. Mitarbeitende im Detailhandel müssen immer auf dem neusten Stand sein. Deshalb kann man sich nicht auf das Wissen verlassen, das man einmal gelernt hat. Sich laufend weiterzubilden, ist heute ein Muss.

In der Schweiz hat das lebenslange Lernen einen hohen Stellenwert. Ein Unternehmen, das lebenslanges Lernen der Mitarbeitenden fördert, schafft sich viele Vorteile:

- Die Mitarbeitenden sind selbstsicherer und können sich besser auf Veränderungen im Markt einstellen.
- Durch Mitarbeitende, die flexibel und auf dem neusten Stand sind, ist man der Konkurrenz in der Regel einen Schritt voraus.
- Mitarbeitende, die aktiv in der Weiterbildung unterstützt werden, sind zufriedener und bleiben dem Unternehmen länger treu → geringere Fluktuation.
- Wenn die Kunden auf gut ausgebildete, informierte und engagierte Mitarbeitende treffen, werden sie eine gute Meinung zum Unternehmen haben.

Führungspersonen sollten daher gut darauf achten, dass bei den Mitarbeitenden keine Bildungsdefizite oder Motivationsprobleme durch «Treten-an-Ort» entstehen. Und selbstverständlich müssen sie auch selbst den Grundsatz des lebenslangen Lernens umsetzen.

Grundsätzlich geht es bei Skills, die in Zukunft gefragt sein werden, eher um sogenannte Soft Skills als um Fachwissen. Dazu gehören z.B. Kreativität, Problemlösekompetenz, Eigeninitiative, kritisches Denken, Flexibilität und Empathie.

Quellen, um herauszufinden, in welchem Bereich man sich weiterentwickeln möchte oder sollte, sind z.B.:

- Persönliches Interesse
- Gespräch mit Führungsperson oder Personalabteilung
- Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen
- Recherche im Internet
- Fachartikel zum Thema «Future Skills»
- Besuch von Weiterbildungsmessen und Berufsmeisterschaften

## D.3 Standortbestimmung

Um herauszufinden, wohin man will, muss man sich darüber im Klaren sein, wo man steht. Dazu dient eine Standortbestimmung, die sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Mitarbeitersicht sinnvoll ist. Die Standortbestimmung ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die nicht in ein paar Minuten erledigt werden kann.

### Standortbestimmung aus Unternehmenssicht

Für das Unternehmen geht es darum, sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden über die für einen erfolgreichen Geschäftsgang nötigen Kompetenzen verfügen und die passenden Kompetenzen bei den entsprechenden Funktionen vorhanden sind. Es stellen sich Fragen wie

- Sind die Schlüsselpersonen optimal aufgestellt, um die Unternehmensziele zu erreichen? Können wir auf sie zählen?
- Verfügen die Mitarbeitenden über das nötige Know-how und Mindset, um ihre Aufgaben zu erfüllen?
- Sind die Mitarbeitenden zufrieden mit ihrer heutigen Tätigkeit?
- Welches Potenzial und welche Entwicklungsvorstellungen haben die Mitarbeitenden?
- Wie können wir hochausgebildete Mitarbeitende an das Unternehmen binden?

### Standortbestimmung aus Mitarbeitersicht

Mitarbeitende sollten sich nicht darauf verlassen, dass sich das Unternehmen um ihre Weiterentwicklung kümmert. Wer sich die Zeit nimmt, eine seriöse Standortbestimmung vorzunehmen, wird eine klarere Antwort darauf haben, wie es weitergehen soll. Mögliche Fragen bei einer persönlichen Standortbestimmung:

- Wo stehe ich? Bin ich mit dem jetzigen Zustand zufrieden?
- Weshalb habe ich diese Stelle angetreten? Was hat mich gereizt?
- Wo will ich hin? Habe ich konkrete Ziele?
- Welche Aus- und Weiterbildungen habe ich bisher gemacht?
- Was kann ich besonders gut, was fällt mir leicht?
- Was macht mir Spass, was interessiert mich, was motiviert mich?
- Welche Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen möchte ich im Beruf?
- Was fällt mir schwer, was möchte ich nicht mehr machen?
- Was bedeutet für mich Erfolg und Karriere?
- Wie wichtig ist Geld für mich?
- Was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?

## D.4 Arbeitsorganisation

Eine gute Arbeitsorganisation erleichtert den Arbeitsalltag stark. Wenn man weiss, was man wann zu tun hat, welche Informationen man dazu benötigt und wo man bei Problemen Hilfe bekommt, geht man bedeutend motivierter ans Werk und arbeitet effizienter.

Zur Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation gibt es zahlreiche Instrumente, z.B.:

Instrument	Beschreibung	Massnahmen
<b>Aufgaben priorisieren</b> (vgl. Eisenhower-Prinzip; nachfolgend)	Meist hat man mehr zu tun, als man eigentlich erledigen kann. Deshalb sollte man sich die anstehenden Aufgaben genau anschauen und entscheiden, wie wichtig und wie dringend sie sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht wichtige und nicht dringende Aufgaben streichen</li> <li>• Terminierte Aufgaben sofort an die Hand nehmen</li> <li>• Übrige wichtige Aufgaben terminieren</li> </ul>
<b>Sachverhalte klären</b>	Durch Unklarheiten entstehen viele Verzögerungen. Um effizient arbeiten zu können, braucht es klare Ziele und Aufträge.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellen, dass alles klar ist</li> <li>• Sich nicht scheuen, nachzufragen</li> </ul>
<b>Delegieren</b> (vgl. B.1.2)	Es gibt Aufgaben, die man nicht selbst erledigen muss und entsprechend anderen Personen übertragen kann.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Aufgaben darauf prüfen, ob sie selbst zu erledigen sind</li> <li>• Teilaufgaben delegieren</li> <li>• Sich nicht scheuen, um Hilfe zu bitten</li> </ul>
<b>Technologie sinnvoll nutzen</b>	Es stehen immer mehr und bessere Technologien zur Verfügung, die dabei unterstützen, den Arbeitsalltag effizienter zu gestalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich gut in oft benutzte Software einarbeiten</li> <li>• Anleitungen lesen / Tutorials schauen</li> <li>• Sich bei anderen inspirieren lassen</li> </ul>
<b>Vorlagen und Muster nutzen</b>	Man muss nicht alles selbst erfinden. Vorgehensweisen wurden schon bestimmt und für viele Dokumente gibt es Vorlagen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorlagen auf dem Desktop abspeichern</li> <li>• Bei neuen Tätigkeiten nach Ähnlichkeiten zu vergangenen suchen</li> <li>• Nutzen, was sich – bei sich und andern – bewährt hat</li> </ul>
<b>Den Tag planen</b>	Ist der Tag geplant, können die einzelnen Aufgaben effizient angegangen werden und es geht nichts Wichtiges vergessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben der Wichtigkeit nach notieren</li> <li>• Pufferzeiten einplanen</li> <li>• Erledigtes abhaken</li> </ul>
<b>Störfaktoren ausschalten</b>	Wenn ein E-Mail aufpoppt oder das private Handy surrt, ist man schnell abgelenkt und muss sich danach wieder in die Aufgabe eindenken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privates Handy stummschalten und versorgen</li> <li>• E-Mail-Benachrichtigung ausschalten</li> <li>• E-Mails geplant zu gewissen Zeiten abrufen und erledigen</li> </ul>
<b>Schreibtisch leerräumen</b>	Alles, was auf dem Tisch liegt, lenkt tendenziell ab und erschwert die Suche nach benötigten Unterlagen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Am Abend den Schreibtisch aufräumen</li> <li>• Nur das liegenlassen, was zur Aufgabenerledigung notwendig ist</li> </ul>
<b>Auf Pünktlichkeit achten</b>	Vor allem in Meetings wird oft mehr Zeit gebraucht als geplant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Meetings 5 Minuten zu früh da sein</li> <li>• Meetings plangemäss beenden</li> <li>• Pufferzeiten einplanen</li> </ul>

## ALPEN-Methode

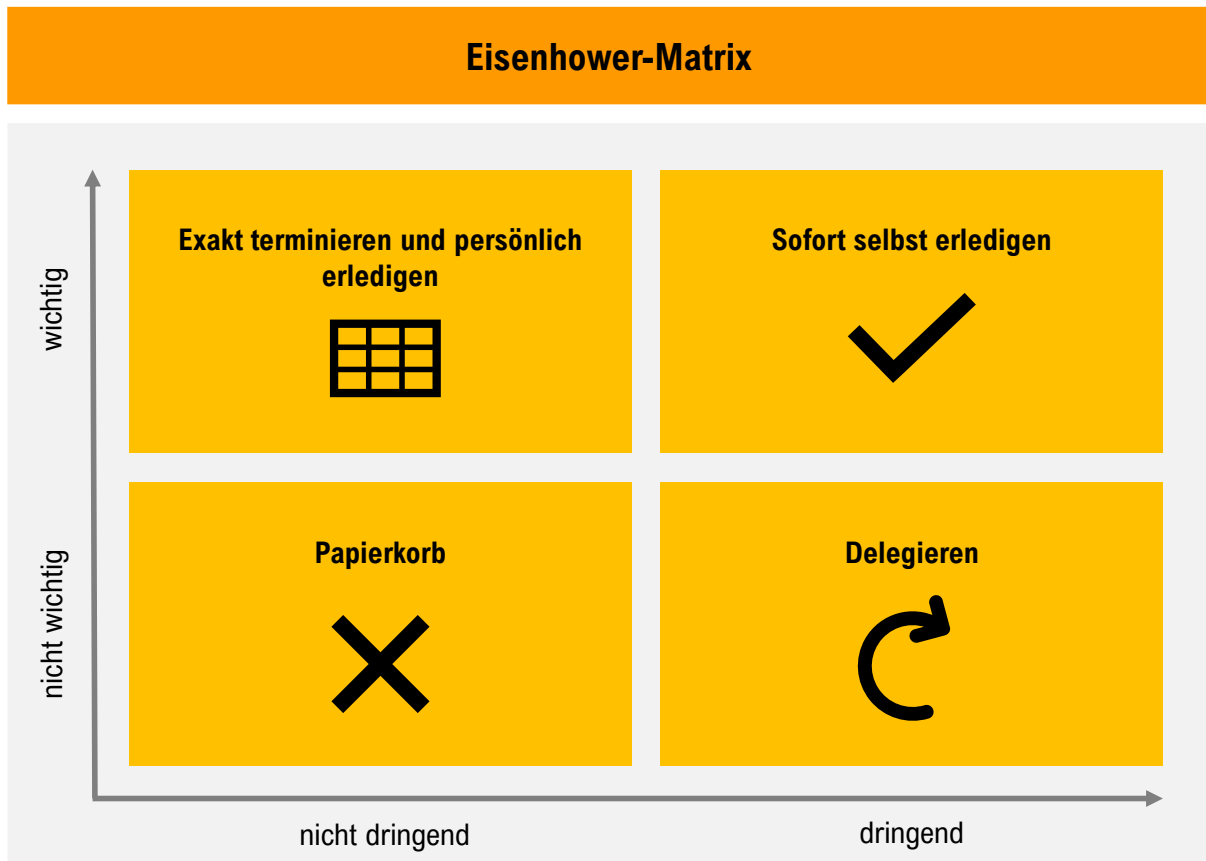
Die ALPEN-Methode ist ein Vorgehen für ein besseres Zeitmanagement. Sie empfiehlt sich für die Tagesplanung.

<b>A</b>	Aktivitäten und Aufgaben notieren
<b>L</b>	Länge des Zeitbedarfs der einzelnen Aufgaben schätzen
<b>P</b>	Pufferzeiten für Unvorhergesehenes einplanen
<b>E</b>	Entscheidungen über die Prioritäten der Aufgaben treffen
<b>N</b>	Nachkontrolle / Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen

Für den vierten Punkt, die Priorisierung, eignet sich das sogenannte Eisenhower-Prinzip.

## Eisenhower-Prinzip

Die Eisenhower-Matrix unterstützt bei der «Filterung» von Aufgaben. Sie weist vier Quadranten auf, in die die Aufgaben bzgl. Dringlichkeit und Wichtigkeit eingeteilt werden und zeigt auf, wie man mit den eingeteilten Aufgaben verfahren soll.



## Sich Ziele setzen

Wenn man kein Ziel hat, kann man auch nicht zielgerichtet arbeiten. Zudem motiviert es, wenn man ein Ziel erreicht hat. Damit die Ziele auch erreichbar und motivierend sind, gibt es ein paar Grundsätze:

- **Konkrete Ziele setzen:** Es reicht nicht, sich vorzunehmen «Ich möchte mehr verkaufen.» Setzen Sie sich ein konkretes Ziel und benennen Sie für sich selbst genau, wie es aussieht. Nur so können Sie Schritte identifizieren, die zur Erreichung notwendig sind.
- **Realistisch bleiben:** Wenn man viel erreichen will, steckt man seine Ziele entsprechend hoch. Das kann aber frustrierend sein, wenn man nichts erreicht.
- **Ziele kommunizieren und schriftlich festhalten:** Wenn andere Personen Ihre Ziele kennen, werden sie verbindlicher. Und Sie sind motivierter, sie zu erreichen, um es den anderen zu beweisen. Und halten Sie das Ziel schriftlich fest. Damit schliessen Sie eine Art Vertrag mit sich selbst.
- **Kurz- und langfristige Ziele setzen:** Langfristige Ziele geben eine Richtung vor, kurzfristige Ziele sollen bald erreicht werden. So kombinieren Sie Leitplanken und motivierende Erlebnisse.
- **Ziele positiv formulieren:** Man kann zwischen «Weg-von»- und «Hin-zu»-Zielen unterscheiden. Nehmen Sie sich nicht vor, weniger zu rauchen, sondern gesünder zu leben.
- **Ziele visualisieren:** Stellen Sie sich immer wieder genau vor, wie es sein wird, wenn Sie das Ziel erreicht haben. Das gibt Optimismus und motiviert.
- **Flexibel bleiben:** Ziele oder der Zeitrahmen, in dem sie erreicht werden sollen, können angepasst werden, wenn sich die Umstände ändern.



## D.5 Stress- und Konfliktbewältigung

Mit der sich immer schneller verändernden Arbeitswelt und den wachsenden Anforderungen steigt die Zahl der Arbeitnehmenden, die unter Stresssymptomen leiden. Auch der private Rahmen verlangt einem immer mehr ab, z.B., dass man ständig erreichbar sein soll.

In diesem Umfeld ist es wichtig, generell auf sich und seine Bedürfnisse zu achten und einen ausgeglichenen Lebensstil anzustreben, d.h., etwas gegen die Ursachen von Stress zu tun. Daneben gibt es kurzfristige Herausforderungen und Stresssituationen, für die man Strategien entwickeln kann. Auch Konfliktsituationen kann man mit entsprechenden Strategien entschärfen.

Mögliche Bereiche, um das Aufkommen von Stress zu minimieren:

<b>Work-Life-Balance</b>	Eine ausgeglichene Balance zwischen gesunder Herausforderung und wirksamer Erholung hilft, Stress zu vermeiden. Flexible Arbeitszeiten können das unterstützen.
<b>Eigene Leistungsgrenzen</b>	Es ist von Mensch zu Mensch, von Tag zu Tag und von Situation zu Situation unterschiedlich, welche Ressourcen man für die Aufgabenbewältigung freisetzen kann. Deshalb ist es wichtig, auf den eigenen Energiehaushalt zu hören.
<b>Arbeitsmanagement</b>	Je besser man plant und je fokussierter man Aufgaben angeht, desto eher kann man seine Ziele ohne unnötigen Stress erreichen (vgl. D.4).
<b>Soziale Kontakte</b>	Gespräche mit anderen bringen nicht nur Abwechslung und Nähe, sondern oft auch wertvolle Inputs zur Lösung eines Problems. Auch eine aktive Feedbackkultur hilft, sich dazugehörig und sicher zu fühlen.
<b>Optimistische Denkweise</b>	Wer anspruchsvolle Situationen als Herausforderung annimmt und überzeugt ist, dass er auch dann auf seine Fähigkeiten vertrauen kann, fühlt sich weniger schnell gestresst.
<b>Resilienz</b>	Resilienz ist die Fähigkeit, Belastungen auszuhalten und gelassener auf Stress auslösende Reize zu reagieren. Die eigene Resilienz kann man bewusst stärken.
<b>Schlaf und Ernährung</b>	Genügend Schlaf, regelmässige Pausen und eine gesunde Ernährung stellen dem Körper genügend Energie zur Verfügung, um mit herausfordernden Situationen fertigzuwerden.
<b>Entspannung</b>	Beherrscht man Entspannungstechniken wie Yoga oder Atemübungen, kann man diese bei aufkommendem Stress anwenden und diesen dadurch regulieren.
<b>Konfliktbewältigung</b>	Auch ungelöste Konflikte lösen Stress aus. Deshalb sollten sie aktiv angegangen werden (vgl. Modul 2).

In akuten Stresssituationen können folgende Massnahmen hilfreich sein:

- Nein sagen, wenn es der Terminkalender nicht zulässt.
- Sich Zeit für Sport nehmen, denn dadurch bekommt man den Kopf frei und es werden Glückshormone ausgeschüttet.
- Den Stress offen ansprechen und damit die negativen Gefühle schneller verarbeiten.
- Atemübungen machen, um die Sauerstoffzufuhr im Gehirn zu erhöhen.
- Lächeln – und damit den Pulsschlag senken und die Intensität der Stresssituation verringern.
- Hilfe suchen, wenn man selbst nicht weiterkommt.
- Sich belohnen mit etwas, das einem Spass macht.

Es ist einfacher gesagt als getan, man solle die eigenen Ressourcen kennen und effizient einsetzen. Was sind eigentlich Ressourcen? Persönliche Ressourcen sind Fähigkeiten, Fach-, Sozial- und Methoden- und Selbstkompetenzen, Stärken, Talente, aber auch Wissen und Erfahrungen. Diese Ressourcen kann man bewusst aktivieren und anwenden, wenn sie einem bekannt sind.

Zum Erkennen der eigenen Ressourcen ist es hilfreich, in Erfahrung zu bringen, wie man auf andere wirkt. Mögliches Vorgehen:

<p><b>1. Selbstbild</b> «So sehe ich mich»</p>	<p>Erstellen Sie eine Liste mit Ihren besonderen Stärken und Qualitäten: Was kann ich besonders gut? Welche speziellen Kenntnisse habe ich? Welche sind meine besonderen Talente? Welche Stärken zeichnen mich aus? Welche Eigenschaften unterstützen mich in meinem täglichen Tun?</p> <p>Markieren Sie die 5 Punkte, die Sie als am wichtigsten erachten.</p>
<p><b>2. Fremdbild</b> «So sehen mich die anderen»</p>	<p>Bitten Sie Personen aus Ihrem Umfeld – Familie, Kolleginnen, Freunde, Geschäftspartnerinnen, Kunden usw. –, deren Meinung Ihnen wichtig ist, um ein ehrliches Feedback: Welche persönlichen und fachlichen Stärken, Qualitäten und Eigenschaften sehen sie bei Ihnen?</p> <p>Bitten Sie auch die Personen, die 5 herausragendsten Punkte zu markieren.</p>
<p><b>3. Abgleich</b></p>	<p>Vergleichen Sie die Resultate. Versuchen Sie dabei nicht, sich zu rechtfertigen oder einen Fehler bei den anderen zu sehen, sondern versuchen Sie, Aspekte, die Ihnen nicht zutreffend erscheinen, zu klären. Fragen Sie nach.</p> <p>Beispiel: «Sensibel» kann heissen feinfühlig, empathisch oder auch überempfindlich.</p> <p>Überlegen Sie, was Sie tun können, um bestimmte Punkte zu ändern oder zu verbessern.</p>

Zu den persönlichen Ressourcen kommen soziale Ressourcen, also die Personen, von denen Sie wissen, dass Sie bei Fragen und Problemen von ihnen Unterstützung bekommen.

Wenn Sie Ihre Ressourcen kennen, richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf diese, und nicht auf allfällige Schwächen oder Risiken. Nutzen und entwickeln Sie die Stärken, Kompetenzen und Talente und suchen Sie nach verborgenen Talenten.



# E Kommunikation und Kooperation

Eins hat Wanda Welti gemerkt: Seit sie die neue Rolle übernommen hat, ist sie viel mehr im Austausch mit anderen. Sei es mit den Mitarbeitenden, sei es mit den Vorgesetzten, sei es aber auch mit externen Personen.

Sie stellt fest, dass der Kontakt und das Netzwerken mit verschiedenen Partnern wichtig ist. So will sie nach Möglichkeit Kooperationen eingehen (z.B. sich an Einkaufsgemeinschaften beteiligen) und auch den Austausch an Messen pflegen sowie über Social-Media-Plattformen Kontakte knüpfen.

Sie macht das sehr gern und ist froh, dass sie sich von anderen Menschen inspirieren lassen und ihnen auch selbst als Sparringpartner zur Verfügung stehen kann. Sie merkt aber auch, dass sie mehr als früher darauf achten muss, was sie sagt und wie sie es genau sagt. Zudem achtet sie auch darauf, mit welchen Zielgruppen sie wie kommuniziert.

Leistungskriterien:

Detailhandelsspezialist/-innen verfügen über

- Anwenderkenntnisse im Bereich zielgruppengerechter Kommunikationstechniken.
- Anwenderkenntnisse der brancheninternen und -externen Netzwerkkanäle.
- Anwenderkenntnisse von Präsentations-, Argumentations- und Kommunikationstechniken.



## E.1 Zielgruppengerechte Kommunikation

Zielgruppengerechte Kommunikation heisst, dass man so kommuniziert, dass sich die Zielgruppe angesprochen fühlt, die Botschaft versteht und möglichst wenig Missverständnisse auftreten. Deshalb muss man sich immer bewusst machen, mit wem man kommuniziert und welche Vorkenntnisse, Interessen und Erwartungen die Zielgruppe hat. In Gesprächen im kleinen Rahmen passt man seine Sprache in der Regel intuitiv dem Gesprächspartner an.

Anspruchsvoller wird es, wenn es darum geht, mit der Kommunikation Gruppen von Personen zu erreichen, für die die Botschaft relevant ist. Hier gilt es, die Zielgruppe genau zu identifizieren, analysieren und die Botschaft entsprechend zu planen, damit sie bestmöglich ankommt. Das geschieht in drei Schritten:

<b>Zielgruppe identifizieren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche internen Zielgruppen gibt es, die gemeinsam angesprochen werden können (z.B. Mitarbeitende einer Abteilung)?</li><li>• Welche externen Anspruchsgruppen können zu einer Kommunikationszielgruppe zusammengefasst werden?</li></ul>
<b>Merkmale der Zielgruppen ermitteln</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprache und kultureller Hintergrund</li><li>• Wissensstand, Bildungsniveau</li><li>• Position</li><li>• Interesse, Erwartungen, Bedürfnisse</li><li>• Kommunikationsgewohnheiten</li><li>• Motivation</li></ul>
<b>Kommunikationskanäle definieren</b>	Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeitende: Online- und Präsenzmeetings, Rundmails, Intranet</li><li>• Kunden: Website, Mailings, Blog, Hotline</li><li>• Lieferanten: Newsletter, Rundmails</li></ul>

Zu den Kommunikationstechniken vgl. Modul 2.

## E.2 Netzwerken

Die Arbeitswelt wird immer komplexer und verändert sich stetig. Es wird immer schwieriger, das eigene Fachgebiet zu überblicken. Auch wenn man sich selbst laufend informiert, kann man nicht alles wissen. Das ist auch nicht schlimm, denn es gibt andere Personen, die das Wissen haben, das einem selbst fehlt, und umgekehrt kann man auch selbst bei bestimmten Fragestellungen als Expertin unterstützen. Dasselbe gilt für ganze Gruppen wie z.B. ein Unternehmen. Der Austausch, gegenseitige Unterstützung und die Zusammenarbeit sind das Ziel des Netzwerkes (Networkings).

Vorgehen zum Aufbau eines beruflichen Netzwerks:

1. **Ziel definieren:** Was wollen Sie durch den Aufbau eines Netzwerks erreichen? Zum Beispiel einen vertieften fachlichen Austausch oder das Weiterkommen in der persönlichen Karriere?
2. **Bestehende Kontakte sichten:** Welche im Hinblick auf das Ziel wertvollen Kontakte bestehen bereits? Wie kann ich diese pflegen?
3. **Neue Kontakte planen:** Welche neuen Kontakte wären hilfreich? Für welche Themen suche ich Experten? Welchen Nutzen kann ich bieten?
4. **Anlässe zum Networking suchen:** Unternehmensinterne Kontakte knüpft man z.B. beim Mittagessen mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen, bei internen Veranstaltungen oder Firmenevents. Externe Kontakte knüpft man z.B. bei Fachveranstaltungen, Messen, Weiterbildungen oder als Mitglied in Fachverbänden. Zentral fürs Networking sind heute Karrierenetze wie XING oder LinkedIn und Online-Anlässe.
5. **Netzwerk vergrößern:** Gehen Sie beim Aufbau des Netzwerks überlegt vor. Es geht nicht um möglichst viele, sondern um möglichst passende Kontakte und einen nachhaltigen Beziehungsaufbau.
6. **Kontakte pflegen:** Netzwerken braucht viel Zeit, sei es bei physischen Treffen oder bei Online-Aktivitäten. Ein Geburtstagsgruss über LinkedIn ist noch kein Netzwerken, hilft aber zur Aufrechterhaltung des Kontakts. Zeigen Sie Interesse an Ihren Kontakten, tauschen Sie nützliche Informationen aus, bieten Sie Hilfe an, bringen Sie Gleichgesinnte zusammen.
7. **Mehr geben als nehmen:** Netzwerken lebt von der gegenseitigen Unterstützung. Unterstützen Sie Ihre Kontakte, bevor Sie etwas von ihnen erwarten. Bieten Sie Hilfe an, wenn Sie merken, dass Sie etwas Hilfreiches beitragen können. Ein Grossteil des Netzwerks besteht darin, andere zu unterstützen. Ein kleinerer Teil dient der Selbstpräsentation bzw. dem Aufzeigen der eigenen Kompetenzen. Nur der kleinste Teil besteht darin, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Von einem gut gepflegten Netzwerk wird man diese aber bestimmt auch bekommen.

Unter den folgenden Voraussetzungen kann ein tragfähiges Netzwerk entstehen:

- Das Netzwerk ist geprägt von gegenseitigem Respekt, Höflichkeit, Vertrauen.
- Für ein unternehmensinternes Netzwerk besteht eine entsprechende Unternehmenskultur, in der hierarchie- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit normal und ein Austausch auf Augenhöhe die Regel ist.
- Die Mitglieder verfügen über Netzwerkkompetenz. Das heisst z.B., dass sie anderen zuhören, deren Bedürfnisse erkennen, gerne zusammenarbeiten, nicht auf den eigenen Vorteil bedacht sind, Geduld haben, adressatengerecht kommunizieren, aktiv am Netzwerk mitarbeiten und sich selbst mit ihren Stärken und Schwächen gut kennen. In digitalen Netzwerken ist zudem ein gewisses Know-how im Umgang mit Technologie Voraussetzung.

Im Zusammenhang mit dem Netzwerken ist auch **Kooperation** und das Nutzen von **Synergien** eine Möglichkeit, eine Win-win-Situation zu schaffen.

Kooperation heisst Zusammenarbeit und Synergie beschreibt das Zusammenwirken verschiedener Kräfte zu einer Gesamtleistung. Dies mit der Erwartung, dass die Gesamtleistung besser ist als die Summe der Einzelleistungen.

Kooperationen können sehr unterschiedlich aussehen. Sie können auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt oder auf unbestimmte Zeit vereinbart sein, sich auf Teile eines Unternehmens oder ganze Unternehmen beziehen. Synergien werden z.B. genutzt, wenn zwei eigenständige Unternehmen gemeinsame Liefer- oder Beschaffungswege nutzen oder Verwaltungstätigkeiten gemeinsam durchführen. Dadurch können Doppelspurigkeiten vermieden und Kosten gesenkt werden. Und nicht zuletzt können durch eine gezielte Zusammenarbeit der Unternehmen auch zuvor durch die Konkurrenz besetzte Marktsegmente erschlossen werden.

Man kann im Wesentlichen drei Arten von Unternehmenskooperationen unterscheiden:

- Horizontale Kooperation: Zwei Unternehmen auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette arbeiten zusammen, also z.B. zwei Käsefachgeschäfte, um bestimmte Käsesorten beim gleichen Händler zu bestellen und dadurch Mengenrabatt zu bekommen.
- Vertikale Kooperation: Unternehmen vor-/nachgelagerter Stufen arbeiten zusammen, z.B. stimmt sich der Käselieferant mit dem Käsefachgeschäft ab, um bestimmte Produkte geschickt zu platzieren oder Aktionen zu organisieren.
- Laterale / diagonale Kooperation: Unternehmen aus verschiedenen Branchen arbeiten zusammen, z.B. liefert das Käsefachgeschäft der Event-Agentur Give-aways und legt im Laden Werbung der Agentur auf.

Neben den positiven Aspekten hat eine Kooperation auch unerwünschte Effekte, unter anderem, wenn verschiedene Unternehmenskulturen aufeinanderprallen (vgl. auch C.8).

## E.3 Wissensmanagement

Wissen (Know-how) ist heute die wichtigste Ressource von Unternehmen. Eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen ist es daher, Wissen aufzubauen, zu nutzen, weiterzugeben und zu bewahren. Diese Aufgaben fasst man unter dem Begriff Wissensmanagement zusammen.

Ziele des Wissensmanagements:

- Für die Arbeit benötigte Informationen sind schnell (elektronisch) verfügbar.
- Das Unternehmen hat einen Überblick, wer in welchen Gebieten über welche Kompetenzen verfügt.
- Eine Einarbeitung in neue Fachgebiete ist schneller möglich.
- Externes Wissen wird bewusst ins Unternehmen geholt und diskutiert.
- Die Innovationskraft wird erhöht.
- Wertvolles Know-how bleibt dem Unternehmen durch konsequente Weitergabe erhalten.

Erfolgreiches Wissensmanagement baut auf drei Säulen auf:

Werkzeuge	Strukturen und Prozesse	Mitarbeitende und Netzwerke
Um Wissen zu dokumentieren, wiederzufinden und weiterzugeben, werden IT-Systeme wie Dokumentenmanagement-Systeme, Wissensdatenbanken oder Intranets verwendet.	Die Dokumentation und der Austausch von Wissen muss ein selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags sein und vom Management vorgelebt und gefördert werden.	Dokumentierte und gespeicherte Informationen sind noch kein Wissen. Dazu werden sie erst durch Austausch und gemeinsame Nutzung. Projektgruppen verfügen z.B. über ein gemeinsames Wissen.

Für den Aufbau eines Wissensmanagements sind folgende Fragen hilfreich:

- Ziel: Auf welchen Ebenen sollen welche Informationen oder welches Know-how vermittelt oder geteilt werden?
- Vorhandenes Wissen: Welches Wissen ist intern vorhanden, z.B. in Bezug auf Werte, Informationen, Expertisen, Technologien?
- Wissensaufbau: Welches Wissen fehlt aktuell zur Zielerreichung und wie soll es aufgebaut werden (intern/extern)?
- Wissenssicherung: Wie soll das vorhandene und erworbene Wissen gespeichert werden?
- Wissen teilen: Wer soll auf welches Wissen in welcher Form zugreifen können?

Grundlage für gutes Wissensmanagement ist die Wissenskultur eines Unternehmens. Das heisst, dass dem Erwerb und der Weitergabe von Wissen genug Zeit eingeräumt und Kollaboration, also das Teilen von Wissen, gefördert wird. Das kann z.B. geschehen, indem Mitarbeitende aus verschiedenen Fachbereichen oder Abteilungen in Projekten zusammenarbeiten. So kann das eigene Wissen eingebracht werden, man kann einander inspirieren und voneinander lernen. Ein möglicher Ansatz ist auch, Fachexpertinnen und -experten zu Wissensvermittlern zu machen (z.B. Tipps in Newslettern, Anleitungen, Workshops, Best-Practice-Beispiele auf Video usw.).

## E.4 Argumentieren

Sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld ist es wichtig, dass man seine Meinung kundtun kann. Ein nachvollziehbares und verständliches Argument wird ernster genommen als eine Aussage wie «Das ist einfach so.» Gut zu argumentieren ist daher eine zentrale sprachliche Fähigkeit.

Bestandteile einer Argumentation:

<b>These</b>
• Aussage, Behauptung, Meinung, Vorschlag usw.
<b>Argument / Begründung</b>
• Untermuert die These
<b>Stützung des Arguments</b>
• Beleg, Beispiel, Erläuterung usw.

### z.B. Argumentation

Wir sollten den Schafskäse aus dem Zürcher Oberland in unser Sortiment aufnehmen. (These)  
 Regionale Produkte sind im Trend, (Argument)  
 das zeigen uns die Verkaufszahlen unserer übrigen regionalen Produkte. (Beleg)

Es gibt verschiedene Arten von überzeugenden, wirkungsvollen Argumenten, z.B.:

Argument	Beschreibung	Beispiel
<b>Faktenargument</b>	Als Beleg dient eine allgemeingültige Tatsache.	Regionaler Käse im Sortiment macht Sinn, da durch den kurzen Transportweg weniger CO <sub>2</sub> erzeugt wird.
<b>Normatives Argument</b>	Als Beleg dient eine Norm, die in der Gesellschaft abgestützt ist.	Wir sollten den Ladenumbau durch einen Anbieter aus dem Dorf umsetzen lassen, weil man das nahe Gewerbe unterstützen sollte.
<b>Analogie</b>	Es wird ein ähnlicher Sachverhalt zur Verdeutlichung ausgeführt.	Ein Fussballteam gewinnt nicht, wenn es nur aus Stürmern besteht. Deshalb sollten wir in unserem Team auch unterschiedliche Rollen einnehmen.
<b>Indirektes Argument (Falsifizierung)</b>	Das Argument entkräftet die Position der Gegenseite.	Du meinst, mit einem Onlineshop hätten wir weniger Kunden vor Ort. Unser Konkurrent hat aber mit dem Onlineshop insgesamt mehr Kunden generieren können.

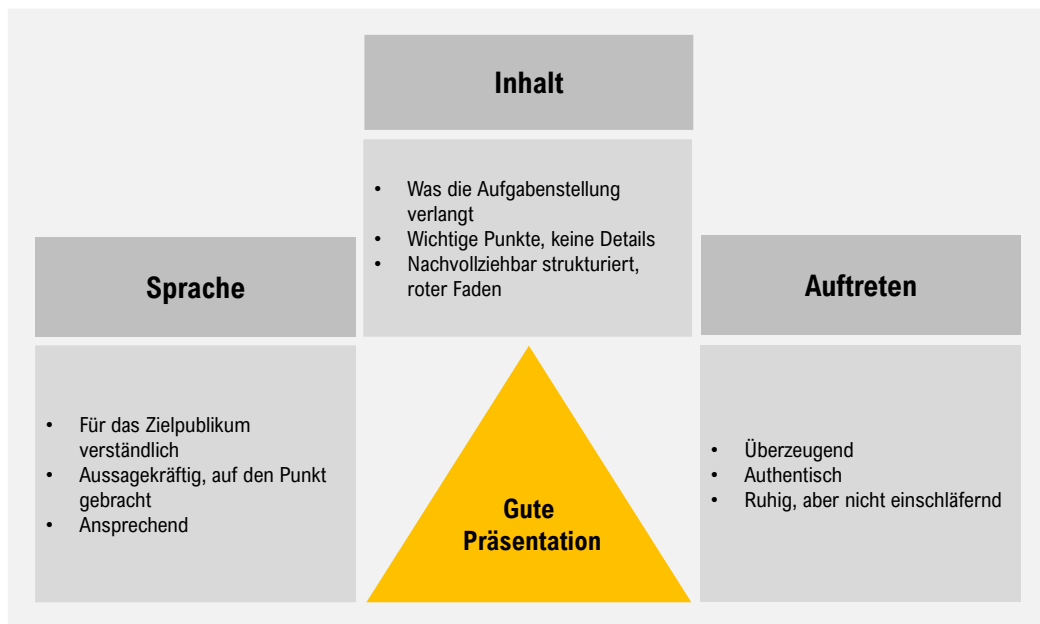
Ganz wichtig ist, dass man immer auf der Sachebene argumentiert und nicht auf die Beziehungsebene abrutscht.

## E.5 Präsentieren

Sowohl in der Aus- und Weiterbildung als auch im Arbeitsalltag kommt man immer wieder in die Situation, etwas zu präsentieren. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf umfangreichere Präsentationen, in denen Hilfsmittel eingesetzt werden.

### E.5.1 Erfolgsfaktoren für eine gelungene Präsentation

Ein Zuhörer oder eine ZuhörerIn empfindet eine Präsentation als gut, wenn der Inhalt überzeugend und abwechslungsreich präsentiert wird. Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle:

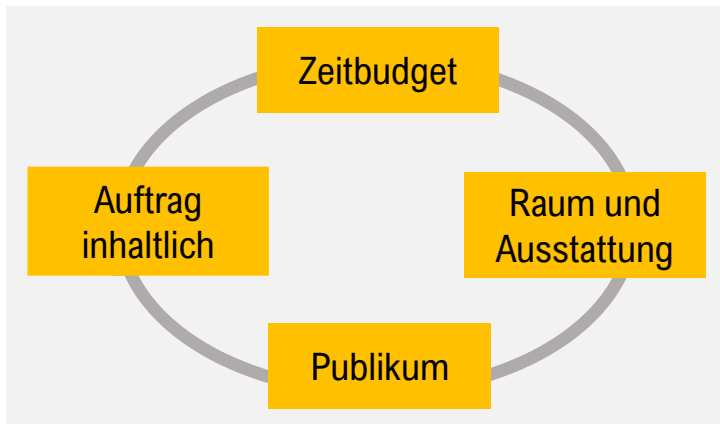


<b>Inhalt</b>	<p>Das Zeitbudget muss optimal ausgenutzt werden, indem nur das präsentiert wird, was wirklich für die Zielerreichung notwendig ist.</p> <p>Eine Präsentation besteht aus den folgenden Teilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einleitung</b> (10%): Welches Ziel hat die Präsentation? Wie geht man vor?</li> <li>• <b>Hauptteil</b> (85%): Schrittweise Darstellung der Inhalte</li> <li>• <b>Schluss</b> (5%): Kurze Zusammenfassung</li> </ul> <p>Für die Zuhörenden muss jederzeit erkennbar sein, in welchem Teil man sich befindet und wie das gerade Gesagte in den Gesamtzusammenhang passt.</p>
<b>Sprache</b>	<p>Je nach Vorwissen des Publikums können Fachbegriffe verwendet werden; jede und jeder muss aber verstehen, was gesagt wird.</p> <p>Nur eine Sprache, die treffende Wörter verwendet und nicht immer aus gleich aufgebauten Sätzen besteht, überzeugt das Publikum. Der Tonfall sollte abwechslungsreich sein.</p>
<b>Auftreten</b>	<p>Versuchen Sie nicht, jemanden zu imitieren. Ihre Persönlichkeit muss man spüren, damit die Präsentation nicht auswechselbar und langweilig wird. Bewegungen und Mimik sollten aber nicht so ausgeprägt sein, dass sie vom Inhalt ablenken.</p>

## E.5.2 Vorbereitung der Präsentation

Überzeugend präsentieren kann man nur, wenn man sich sicher fühlt. Und sicher fühlt man sich nur, wenn man gut vorbereitet ist. Es lohnt sich, viel Zeit in die Vorbereitung zu investieren.

Eine Präsentation wird immer in einem Rahmen gehalten.



Klären Sie deshalb als Erstes die folgenden Punkte und halten Sie sich diesen Rahmen bei der Vorbereitung immer vor Augen:

<b>Auftrag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lautet die Aufgabenstellung?</li> <li>• Was ist das Ziel der Präsentation?</li> </ul>
<b>Zeitbudget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viel Zeit habe ich im Ganzen zur Verfügung?</li> <li>• Was heisst das aufgeteilt auf Einleitung, Hauptteil und Schluss?</li> </ul>
<b>Publikum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist das Publikum? Wie viele Personen sind es?</li> <li>• Was weiss das Publikum bereits? Welche Fachbegriffe kennt es?</li> <li>• Weshalb ist das Publikum hier? Was will es von mir?</li> </ul>
<b>Raum und Ausstattung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gross ist der Raum, in dem ich präsentiere? Wie ist die Sitzordnung?</li> <li>• Wo stehe ich?</li> <li>• Welche Hilfsmittel habe ich zur Verfügung?</li> </ul>

Nun geht es um zwei Dinge: den Inhalt und Ihre persönliche Vorbereitung.

**Inhalt:** Skizzieren Sie z.B. in einem Mindmap, welche Aspekte durch die Fragestellung oder durch ihre Wichtigkeit unbedingt vorkommen müssen. Bringen Sie diese Punkte in eine sinnvolle Reihenfolge. Notieren Sie dann zu jedem Punkt in Stichworten, was Sie dazu sagen wollen. Überlegen Sie sich, welche Hilfsmittel wo das Gesagte am besten unterstützen können. Schreiben Sie nicht die gesamte Präsentation wörtlich auf, denn dann laufen Sie Gefahr, zu stark am Text zu kleben und sich schnell verunsichern zu lassen. Formulieren Sie aber in Gedanken ganze Sätze und lernen Sie die ersten Sätze auswendig. Schreiben Sie bei Bedarf Stichworte auf Kärtchen. Machen Sie am Schluss mindestens einen ganzen Probelauf laut; nur so können Sie die benötigte Zeit wirklich gut einschätzen.

**Persönliche Vorbereitung:** Natürlich ist man vor einer Präsentation nervös. Das gehört dazu. Stellen Sie sich möglichst oft die Situation während Ihrer Präsentation vor: Wie Sie selbstsicher präsentieren, das Publikum überzeugen und am Schluss zufrieden mit sich sind. Falls möglich, nehmen Sie einen Probelauf mit der Handykamera auf. Dann können Sie auch Ihre Mimik und Gestik unter die Lupe nehmen und sich während der Präsentation bewusster verhalten. Und überlegen Sie sich schliesslich früh genug, welche Kleidung Sie am grossen Tag tragen wollen. Sie sollten sich unbedingt wohlfühlen.

## E.5.3 Präsentieren

Denken Sie immer daran: Die Zuhörenden sind nicht Ihre Feinde, im Gegenteil: Sie interessieren sich für Ihr Thema, weil sie weniger als Sie oder gar nichts wissen. Sie wollen von Ihnen als Spezialist/-in etwas lernen.

Planen Sie vor der Präsentation genügend Zeit ein, um sich einzurichten. Versuchen Sie sich zu entspannen, atmen Sie ein paarmal tief in den Bauch hinein. Und stellen Sie sich immer wieder vor, wie Sie überzeugen werden.

<b>Einleitung</b>	<p>Stellen Sie sich ruhig hin und nehmen Sie Blickkontakt zum Publikum auf.</p> <p>Da der erste Eindruck die gesamte Präsentation prägt, sind die ersten Sätze besonders wichtig. Suchen Sie einen Einstieg, der anspricht, neugierig macht und Sicherheit ausstrahlt. Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sie zeigen eine Folie mit einem zum Thema passenden Bild, z.B. einem Symbol, einem Cartoon, einem Zitat, einem Slogan usw.</li><li>• Sie stellen eine Frage in den Raum und notieren diese auf einem Flipchart mit dem gleichzeitigen Hinweis, dass Sie im Laufe Ihrer Präsentation darauf eine Antwort geben werden.</li><li>• Sie zeichnen ein Symbol auf ein Flipchart und lassen das Publikum raten, worum es geht.</li><li>• Sie deponieren einen zum Thema passenden Gegenstand oder ein Modell vor Ihr Publikum usw.</li></ul> <p>Dann zeigen Sie auf, was der Inhalt Ihrer Präsentation ist und wie Sie vorgehen werden. Dazu eignet sich gut ein vorbereitetes Flipchartpapier.</p>
<b>Hauptteil</b>	<p>Im Hauptteil zeigen Sie Tatsachen, Meinungen und Argumente auf. Veranschaulichen Sie Ihre Aussagen mit Beispielen, Vergleichen, Grafiken. Wichtig ist es, dass Sie das Ziel der Präsentation nie aus den Augen verlieren und Ihrem roten Faden folgen. Der Hauptteil muss gut gegliedert werden, denn eine klare Struktur unterstützt die Aussagen und erleichtert das Zeitmanagement.</p>
<b>Schluss</b>	<p>Der Abschluss sorgt dafür, dass die präsentierten Aussagen oder Anliegen haften bleiben. Ein gelungener Abschluss rundet Ihre Präsentation optimal ab. Dazu gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• eine kurze Zusammenfassung des Hauptteils</li><li>• persönliche Erkenntnisse zum Erstellen der Praxisarbeit</li><li>• ein Ausblick auf mögliche nächste Schritte</li></ul>

Da Sprache und Auftreten vom Publikum oft stärker wahrgenommen werden als der Inhalt, muss man nicht nur auf das «Was?», sondern auch auf das «Wie?» achten.

### Stimme, Tonfall, Tempo:

- Sprechen Sie lieber zu langsam als zu schnell. Machen Sie nach jedem Gedankengang bewusst eine kurze Pause, um dem Gesagten Struktur zu verleihen und sich auf den nächsten Gedanken konzentrieren zu können.
- Gestalten Sie die Stimme abwechslungsreich, indem Sie neue oder wichtige Aussagen betonen.
- Spielen Sie keine Rolle, seien Sie sich selbst: authentisch, echt und glaubwürdig.

### Körpersprache:

- Stellen Sie sich etwa hüftbreit und aufrecht hin. Bewegen Sie sich auch, aber nicht zu schnell.
- Wenn Sie normalerweise viel gestikulieren, tun Sie das auch jetzt, nehmen Sie Ihre Bewegungen bewusst wahr und halten Sie sie im Rahmen, damit sie nicht ablenken.
- In den Händen halten Sie Ihre Kärtchen oder allenfalls einen Kugelschreiber oder dgl.; die Hände gehören nicht in die Hosentaschen und die Arme sollten nicht verschränkt werden.
- Schauen Sie so oft wie möglich das Publikum an, nicht Ihre Unterlagen oder Hilfsmittel.
- Lächeln Sie auch mal!

### **Tipps für die Praxis:**

- Stellen Sie sich ein Glas Wasser bereit. Vor allem, wenn man etwas aufgeregt ist, wird der Mund schnell trocken. Einen Schluck Wasser zu trinken hilft auch, wenn Sie kurz einmal den Faden verlieren.
- Halten Sie auch Hustenbonbons in Griffnähe für den Fall, dass Sie etwas heiser werden.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie eine Uhr im Blickfeld haben, damit Sie die Dauer im Griff haben. Sie sollten aber nicht zu auffällig auf die Uhr schauen.

Wenn etwas schiefgeht...

Bleiben Sie ruhig, wenn Sie sich verhaspeln. Ein kurzes «Entschuldigung» genügt, dann beginnen Sie den Satz noch einmal.

Wenn Sie den Faden verlieren, können Sie das ruhig auch einmal zugeben («Wo bin ich steckengeblieben?»). Sie können auch versuchen, das zuvor Gesagte noch einmal in anderen Worten zu wiederholen.




## E.5.4 Präsentations-Hilfsmittel

In Präsentationen können unterschiedliche Medien eingesetzt werden. Wichtig ist, dass sie das Gesagte ergänzen und verstärken, und nicht davon ablenken. Meist stehen die folgenden gängigen Hilfsmittel zur Auswahl:

	Wofür?	Hinweise
<b>Beamer</b> oder andere Projektionsfläche	Zum Projizieren von Präsentationsmedien, meist PowerPoint-Folien	Testen Sie im Vorfeld, ob der Anschluss zum Computer klappt!
<b>Flipchart</b>	Ideal z.B. für den «Fahrplan» der Präsentation	Bereiten Sie das Papier vor.
<b>Whiteboard</b>	Sinn- und effektiv, wenn etwas Einfaches während der Präsentation skizziert werden soll  Auch praktisch zum Anheften von Plakaten etc. mit Magneten	Machen Sie einen Probelauf am Whiteboard, wenn Sie etwas freihändig skizzieren.
<b>Handout</b>	Wenn es für die Präsentation wichtige Unterlagen gibt, die Sie nicht im Detail beschreiben können, können diese ausgedruckt abgegeben werden (z.B. Zahlenmaterial)	Verweisen Sie während der Präsentation auf das Handout, falls es ein solches gibt.

Egal, welches Hilfsmittel man nutzt – eines gilt immer: Nicht zu viel Text! Visualisierungen bieten sich an, um das Interesse zu wecken, um Abwechslung in die Präsentation zu bringen, um etwas zusammenzufassen, um die Behaltensleistung des Publikums zu stärken usw.

### Visualisierungen

<b>PP-Folien</b>	<b>Grafiken</b> in PPP / «live» skizziert oder als Ausdruck	<b>Diagramme, Tabellen</b> in PPP oder als Ausdruck
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nur Stichwörter</li> <li>Max. 7 Wörter pro Zeile, 7 Zeilen pro Folie</li> <li>Zeichengröße mind. 20 pt</li> <li>Farben sparsam einsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfach halten</li> <li>Gleiche Farben für gleiche Elemente</li> <li>SmartArt (MS Office) als Vorlage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zur Strukturierung und zum Vergleich von Inhalten</li> <li>Gut überlegen, welcher Inhalt zu welcher Form passt</li> </ul>
		

# Stichwortverzeichnis

Abfall.....	59	Fünf-Kräfte-Modell.....	25
Ablauforganisation.....	11	Gesamtkapital-Rentabilität ROA.....	49
Adjourning.....	39	Gesellschaft.....	18
ALPEN-Methode.....	84	Gesundheitsschutz.....	54
Angebot.....	14	Globalisierung.....	23
Angebotskurve.....	14	Handel.....	6
Anlagendeckungsgrad 1.....	48	Holacracy.....	12
Anlagendeckungsgrad 2.....	48	Immobilisierungsgrad.....	48
Anlageintensität.....	48	Information.....	44, 72
Arbeitsgesetz ArG.....	19, 68	Informationsspirale.....	44
Arbeitslosigkeit.....	23	Instore-Logistik.....	65
Arbeitsorganisation.....	83	Kapital-Rentabilität ROI.....	49
Arbeitssicherheit.....	19, 54	Kennzahlen.....	47
Arbeitsunfälle.....	54	Kommunikation.....	44
Arbeitszeitmodelle.....	43	Konjunktur.....	23
Argumentation.....	94	Konjunkturzyklus.....	23
Aufbauorganisation.....	12	Konkurrenzanalyse.....	26
Auftrag.....	34, 50	Kontrolle.....	35, 71
AZPERK.....	76	Kontrollspanne.....	12
Betriebliches Vorschlagswesen.....	70	Kooperation.....	92
Beurteilungsformen.....	37	künstliche Intelligenz (KI).....	72, 74
Beurteilungsgespräch.....	38	Labels.....	58
Beurteilungsverfahren.....	37	Ladenöffnungszeiten.....	19
Cash Ratio.....	47	lebenslanges Lernen.....	81
Cashflow.....	49	Lehrvertrag.....	68
Cashflow-Marge.....	49	Lieferkette.....	66
Changemanagement.....	74	Liquidität.....	47
Changeprozess.....	77	Liquiditätsgrad 1.....	47
Current Ratio.....	47	Liquiditätsgrad 2.....	47
Deckungsverhältnisse.....	48	Liquiditätsgrad 3.....	47
Delegation.....	34	Logistik	
Desk Research.....	29	Funktionen.....	63
Detailhandel		Ziele.....	63
Herausforderungen.....	74	Logistikbereiche.....	63
Digitalisierung.....	22	Management by Objectives (MBO).....	32
Diversifikation.....	8	Managementkreislauf.....	50
Dokumentenmanagement.....	73	Managementprozesse	
Eigenfinanzierungsgrad.....	48	normativ.....	46
Eigenkapitalquote.....	48	operativ.....	46
Eigenkapital-Rentabilität ROE.....	49	strategisch.....	46
Einstellungen.....	6	Markt.....	14
Eisenhower-Prinzip.....	84	Marktanalyse.....	26
EKAS.....	55	Marktdurchdringung.....	8
Energieeffizienz.....	58	Marktentwicklung.....	8
Entsorgung.....	59	Marktgleichgewicht.....	14
Entsorgungskonzept.....	61	Massnahmenplan.....	76
Entsorgungslogistik.....	60	Mitarbeiterbeurteilung.....	35
Entsorgungsprozess.....	62	Motivation.....	42
Field Research.....	29	extrinsisch.....	42
Finanzierungsstruktur.....	47	intrinsisch.....	42
Firmengeschichte.....	10	Nachfrage.....	14
Flussdiagramm.....	11	Nachfragekurve.....	14
Forming.....	39	Nachhaltigkeit.....	21, 58
Freihandel.....	23	Natur.....	20
Fremdfinanzierungsgrad.....	48	Net Working Capital.....	47
Führungsinstrumente.....	32	Nettoumlaufvermögen NUV.....	47
Führungstechniken.....	51	Networking.....	91

Netzwerk.....	91	SMART.....	33
Normen .....	6	Stabsstelle.....	12
Norming .....	39	Stakeholder.....	24
Ordnungsmomente.....	6	Standortbestimmung.....	82
Organigramm .....	12	Storming .....	39
Organisation		Strategie.....	7
divisional.....	12	Stressbewältigung .....	86
funktional .....	12	SWOT-Analyse .....	28
Matrixorganisation .....	12	Teambildungsprozess .....	39
PDCA-Zyklus.....	75	Technologie .....	22
Performing .....	39	Total Quality Management (TQM) .....	70
Personalabteilung .....	80	Transportmittel .....	66
Personalentwicklung.....	80	Umweltanalyse.....	25
PESTEL-Analyse .....	26	Umweltpolitische Instrumente .....	20
Portfolio-Analyse .....	9	Umweltsphären.....	17
Präsentation		Unternehmensanalyse.....	27
Aufbau .....	95	Unternehmenskultur.....	6
Hilfsmittel.....	99	Veränderungsprozess.....	77
präsentieren.....	97	Vermögensstruktur.....	48
Visualisierungen.....	99	Verschuldungsfaktor .....	49
Vorbereitung.....	96	Verschuldungsgrad .....	48
Preis-Mengen-Diagramm.....	14	Verursacherprinzip .....	59
Produktentwicklung .....	8	Vorschriften .....	13
Qualität .....	69	Wareneinkauf.....	64
Qualitätsmanagement.....	70	Werte.....	6, 10
Quick Ratio .....	47	Wertewandel .....	18
QUS .....	13	Wirtschaft .....	23
Reassortierung.....	64	Wirtschaftswachstum.....	23
Recycling .....	59	Ziele .....	85
Rentabilität.....	49	Zielgruppengerechtigkeit.....	90
Rollen .....	40	Zielkonflikt.....	65
Schutzausrüstung .....	57	Zielvereinbarung.....	32
Selbstfinanzierungsgrad .....	48		

