

# **Wirtschaft für den Detailhandel DHF 1**

**Ökonomisches Grundlagenwissen  
Detailhandelsfachfrau  
Detailhandelsfachmann**

Patrik Schedler , Cosimo Schmid  
3., vollständig überarbeitete Auflage 2019

### **Wirtschaft für den Detailhandel DHF 1**

Ökonomisches Grundlagenwissen

Detailhandelsfachfrau, Detailhandelsfachmann

Patrik Schedler und Cosimo Schmid

schlossen beide ein Studium an der Universität Zürich ab,  
sind eidg. dipl. Berufsschullehrer und unterrichten Lernende  
im Detailhandel in diversen Fächern.

Chipfabrik: Lernchips GmbH, Winterthur

Cover & Layout: Lorenz Altermatt

Druck: Edubook AG, Merenschwand

Grafiken: Lorenz Altermatt / Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Korrektur: Susanne Gündel

Mediengestaltung: Barbara Schmid

Projektleitung, Redaktion und didaktische Bearbeitung: Cosimo Schmid

### **3., vollständig überarbeitete Auflage 2019**

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art oder Verbreitung - auch auszugsweise - nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Copyright © 2019, BUCHSCHMIDE Schmid, Rikon

### **ISBN: 978-3-9525109-0-2**

ISBN E-Book: 978-3-9525109-1-9

ISBN Lösungen: 978-3-9525109-2-6

1. und 2. Auflage im Compendio Verlag, Zürich

Wirtschaft für den Detailhandel - Band 1: Grundlagenwissen für DHA und DHF

ISBN: 978-3-7155-7235-2

ISBN E-Book: 978-3-7155-7310-6

Besuchen Sie uns im Internet: [www.buchschmide.ch](http://www.buchschmide.ch)

Oder kontaktieren Sie uns per E-mail: [info@buchschmide.ch](mailto:info@buchschmide.ch)

Der Verlag ist bemüht, alle Inhaber von Nutzungsrechten zu eruiieren. Sollten allfällige Nutzungsrechte geltend gemacht werden, so wird gebeten, mit dem Verlag Kontakt aufzunehmen.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------	---

## Teil 1 — Grundlagen der Wirtschaft

10	Wirtschaft	7
11	Bedürfnisse	10
12	Güter	12
13	Ökonomisches Prinzip	17
14	Formen des Geldes	19
15	Zahlungsarten	21

## Teil 2 — Gesamtwirtschaftliche Modelle

20	Produktionsfaktoren	27
21	Einfacher Wirtschaftskreislauf	31
22	Wirtschaftliche Produktion	33
23	Wirtschaftssektoren	35

## Teil 3 — Handel

30	Aufgaben des Handels	41
31	Aufgaben des Gross- und des Detailhandels	44
32	Betriebsformen	48

## Teil 4 — Unternehmensführung

40	Organisation und Führung	59
41	Strategie und Leitbild	63
42	Struktur (Organisation)	65
43	Unternehmensführung und -kultur	69
44	Zusammenarbeit im Detailhandel	74
45	Veränderungen im Detailhandel	77

## Anhang

Rechenhilfen mit Aufgaben	81
1 Proportionalität (Dreisatz)	81
2 Durchschnittsrechnen	82
3 Verteilungsrechnen	84
4 Prozentrechnen	86
5 Bruttogewicht, Tara, Nettogewicht	88
6 Preisänderung	90
7 Rabatt, Skonto	92
8 Naturalrabatt (Zugabe)	95
9 Provision	97
Stichwortverzeichnis	99
Bilderverzeichnis	102

10

11

12

13

14

15

20

21

22

23

30

31

32

40

41

42

43

44

45

A

# Vorwort

Dieses Lehrmittel richtet sich an Lernende DHF. Es orientiert sich an den schulischen Leistungszielen im Fach Wirtschaft. Die Präzisierungen der SPK wurden berücksichtigt. Dieser erste Band deckt den Stoff des ersten Jahres DHF ab. Der zweite Band enthält den Stoff für das zweite und das dritte Lehrjahr DHF.

## Informationen zu diesem Lehrmittel

Jedes Kapitel enthält Aufgaben, deren Lösungen als E-Book gekauft werden können. Lehrpersonen können ein kostenloses Exemplar per E-Mail ([info@buchschmide.ch](mailto:info@buchschmide.ch)) bei uns bestellen. Weitere interaktive Aufgaben können im E-Book per Link und in der gedruckten Variante als QR-Code abgerufen werden.

Wir danken für alle Hinweise und Rückmeldungen und freuen uns weiterhin über konstruktive Kritik.

Den Lernenden und Lehrenden wünschen wir viel Spass beim Lernen und Vermitteln der Inhalte.

Rikon und Warth im Mai 2019

*Cosimo Schmid und Patrik Schedler*

## Aktualisierungen und Korrekturen

Unter diesem Link finden Sie Aktualisierungen oder allfällige Korrekturen für diese Auflage. So halten wir Sie bis zum Lehrabschluss auf dem neuesten Stand.



## 43

## Unternehmensführung und -kultur

## Lernziel

Sie nennen und erklären Führung und Führungsstile.

Um die Ziele des Unternehmens zu erreichen, braucht es leitende Mitarbeiter, die das Verhalten der anderen Mitarbeiter direkt oder indirekt beeinflussen. Die direkte Einflussnahme geschieht durch die persönliche Beziehung.

## 43.1

## Strategische und operative Führung

Im Unternehmen wird zwischen strategischer und operativer Führung unterschieden. Die strategische Führung gibt die Ziele vor, während die operative Führung für die Mittel sorgt, die es braucht, um die Ziele zu erreichen. In grösseren Unternehmen sind strategische und operative Führung getrennt. In kleineren Unternehmen führt meist eine Person das Unternehmen sowohl strategisch als auch operativ.

Die strategische Führung ist für das Erstellen und Anpassen der Strategie eines Unternehmens, also die Effektivität, zuständig. In einer Aktiengesellschaft ist das hauptsächlich der Verwaltungsrat, der diese Aufgabe übernimmt. Dieser hat zudem die Aufgabe, die operative Führung zu überwachen.

Die operative Führung ist zuständig für die Steuerung und Leitung der möglichst effizienten Produktion. Das Alltagsgeschäft wird von den operativ führenden Personen geleitet.

## 43.2

## Führungsstile

Die Methode, wie die Vorgesetzten die Mitarbeiter zur Zielerreichung bringen, nennt man Führungsstil. Die Mitarbeiterführung ist sehr wichtig, wenn es um das Erreichen der vom Unternehmen gesteckten Ziele geht. Die Ziele müssen den Angestellten in Form von Aufgaben und Informationen klar sein. Die Mitarbeitenden müssen motiviert, aufgemuntert, aber auch an die geltenden Regeln erinnert werden. Je nach Branche, Unternehmenskultur, Charakter und Fähigkeiten der Vorgesetzten wird ein anderer Führungsstil gewählt.

Führungsstile werden nach dem Entscheidungsspielraum der Angestellten unterschieden. Der autoritäre Führungsstil lässt den Angestellten keinen, der demokratische Führungsstil hingegen mehr und der «Laisser-faire»-Führungsstil sehr viel Entscheidungsspielraum. In der Praxis sind Mischformen der Führungsformen üblich. In dieser situativen Führung wird je nach Situation und Entwicklungsgrad der Mitarbeitenden ein anderer Führungsstil angewandt.

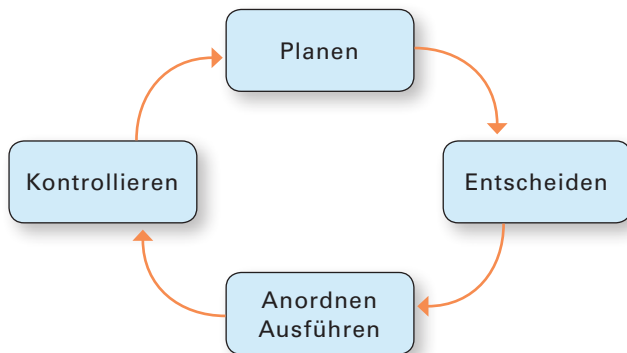


*Demokratischer Führungsstil*

Autoritärer Führungsstil	Demokratischer Führungsstil	«Laissez-faire»-Führungsstil
<p>Die Entscheidungen werden alleine vom Chef oder von der Chefin gefällt. Die Führungsperson befiehlt und die Angestellten haben zu gehorchen und das zu tun, was er oder sie will. Die Angestellten werden kontrolliert und überwacht. Dieser Führungsstil ist eher in einem Unternehmen mit Tiefengliederung angebracht, beispielsweise bei der Polizei.</p>	<p>Die Mitarbeitenden werden in die Entscheidungen miteinbezogen. Ihre Vorschläge und Ideen finden beim Vorgesetzten Gehör. Kooperation zwischen den Mitarbeitern ist ebenso üblich. Weitgehend selbständige Arbeit der Mitarbeitenden. Dieser Führungsstil ist am häufigsten anzutreffen.</p>	<p>Die Vorgesetzte greift nur selten in die Abläufe der Arbeit ein. Die Mitarbeitenden lenken und kontrollieren sich selbst. Dieser Führungsstil ist eher in einem Unternehmen mit Breitengliederung angebracht, wo hochqualifizierte und selbständige Mitarbeiter tätig sind. Die Anwendung könnte beispielsweise in einer Forschungsabteilung oder einem kreativen Unternehmen funktionieren.</p>
<p>Vorteile: Der Vorgesetzte kann alleine und schnell entscheiden und die Mitarbeitenden erhalten klare Instruktionen.</p>	<p>Vorteile: Die Angestellten fühlen sich in ihren Anliegen ernst genommen und gute Ideen gehen nicht verloren. Das Selbstbewusstsein wird gestärkt und eine bessere Zusammenarbeit im Team erreicht.</p>	<p>Vorteile: Mehrere Personen bringen mehr Ideen und Vorschläge für die Zielerreichung. Offenheit und Freiheit kann ein Anreiz sein, mehr zu leisten.</p>
<p>Nachteil: Die Angestellten können sich übergangen und nicht ernst genommen fühlen und im Extremfall aufgeben.</p>	<p>Nachteil: Die Vorgesetzten benötigen mehr Zeit und Sozialkompetenz.</p>	<p>Nachteile: Der Vorgesetzte muss eine hohe Sozialkompetenz mitbringen. Unbeliebte Arbeiten werden nicht ausgeführt. Fehlende Ziele können die Mitarbeiter verwirren. Die fehlende Rückmeldung kann die Motivation schwächen.</p>

### 43.3 Führungsaufgaben

Alle projektorientierten Führungsaufgaben folgen im Normalfall den vier Schritten des PEAK-Modells.



### Planung

Es werden Ideen gesammelt und die Projektleitung macht sich ein Bild von der gegenwärtigen Situation vor Ort (Ist-Zustand). Dabei ist die Bereitschaft zu Selbstkritik und Offenheit nötig. Es werden konkrete Ziele formuliert (Soll-Zustand) und deren Umsetzung entworfen. Dabei muss die Projektleitung bereit und in der Lage sein, den Plan durch Massnahmen und Mitteleinsatz vorzubereiten und umzusetzen.

### Entscheidung

Die Personen, welche die Entscheidungen in bestimmten Projekt- oder Unternehmensbereichen fällen können, werden bestimmt (Disposition).

### Anordnung

Aufgaben, welche die Vorgesetzten nicht selbst erledigen, werden delegiert. Die Pläne werden in Aktivitäten und Routinen im Unternehmen umgesetzt bzw. realisiert. Erfahrungen werden aufgeschrieben. Wichtig ist hier die Selbstdisziplin.

### Kontrolle

Die Rückmeldungen (Feedbacks) von Mitarbeitenden, Kunden etc., die aufgrund der neuen Abläufe und Aktivitäten eintreffen, und die Beobachtungen der Projektleitenden werden von den dazu bestimmten Vorgesetzten dazu verwendet, die Umsetzung der Ziele zu kontrollieren und für eine allfällige Wiederdurchführung die Planung zu verfeinern.

Es findet eine Bewertung der Mitarbeitenden oder ein Vergleich mit der Konkurrenz oder mit vergangenen Resultaten des Unternehmens statt.

Ähnliche bekannte Modelle sind das Plan-Do-Review-Modell (Orientierung, Planung, Umsetzung, Kontrolle) und die IPERKA-Methode (Informationen beschaffen, Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren, Auswerten).

## 43.4

### Führungsinstrumente

Führungsinstrumente helfen insbesondere in grösseren Betrieben, die Führungsaufgaben zu bewältigen. Sie dienen dazu, gesteckte Ziele zu erreichen, stellen Leitlinien für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar und helfen neuen Arbeitnehmern sich schnell im Unternehmen zurechtzufinden.

<i>Instrumente</i>	<i>Beschreibung</i>
<b>Strategie</b>	Beinhaltet die mittel- bzw. langfristigen geheimen und konkreten Ziele eines Unternehmens.
<b>Leitbild</b>	Ist ein allgemein formuliertes, öffentlich zugängliches Idealbild des Unternehmens.
<b>Stellenbeschreibung</b>	Umfasst eine genaue Funktionsbeschreibung der Stelle in einem Unternehmen.
<b>Organigramm</b>	Zeigt auf, wer im Unternehmen welche Funktion und welche hierarchische Stellung einnimmt.
<b>Funktionsdiagramm</b>	Zeigt auf, welche Aufgaben von welchen Personen erledigt werden.



Rechnungswesen	Alle Informationen zu Geldflüssen im Unternehmen werden in der Buchhaltung festgehalten. Daraus können diverse Aufstellungen wie die Bilanz, die Erfolgsrechnung oder das Budget gewonnen werden.
Informationsplan	Damit werden zentrale Informationen, z. B. zu Warenflüssen und Kundenkontakten, in einem Unternehmen sichtbar gemacht.
Mitarbeitergespräch	Wird einmal jährlich mit dem Mitarbeiter durchgeführt. Besprochen werden die erbrachte Leistung und damit die Entlohnung, die Beförderung und Karriere sowie Rückmeldungen des Angestellten als auch des Arbeitgebers.
Statistik	Zentrale Informationen zum Markt, in dem das Unternehmen tätig ist, werden festgehalten und dienen der Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung.

### 43.5 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist, obwohl nirgends im Unternehmen aufgeschrieben, eine nicht zu unterschätzende ordnende Kraft in einem Unternehmen. Sie beantwortet die Frage nach dem Sinn. Sie umfasst gemeinsame Einstellungen und Verhaltensweisen, z. B. wie man sich gegenüber einem Kunden zu verhalten hat oder wie man neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begrüsst und empfängt. Kultur kann aber auch auf gemeinsame Erlebnisse oder Rituale zurückgehen, beispielsweise das Zusammengehörigkeitsgefühl, das durch die allmorgendliche Sitzung entsteht, oder die Freude über den Kuchen, den man zum Geburtstag mitbringt.

#### Aufgabe 43.1

Geben Sie an, welcher Führungsstil in den folgenden Beispielen beschrieben wird. (A) für autoritär, (L) für «laisser-faire» und (D) für demokratisch.

##### Führungsstil

A L D

A) Pia arbeitet in einem reinen Onlineshop. Es stehen überall Sessel zur Erholung bereit, man darf Pause machen, wann man will. Die Tür des Chefs steht immer offen und man kann jederzeit seine Anliegen und Ideen einbringen.

B) Silvio muss jeden Tag nur die Gestelle auffüllen und den Laden putzen. Er hat mit der Chefin ein Gespräch gesucht, aber diese hat ihn angewiesen, wieder an seine Arbeit zurückzugehen.

C) Toni hat eine Idee für die Weihnachtsdekoration und spricht mit seinem Abteilungsleiter darüber. Er ist hoch erfreut, als er einige Tage später beim Deko-Team mitmachen und dort seine Ideen dem Team vorstellen darf.

#### Aufgabe 43.2

Beschreiben Sie die Schlüsselbegriffe dieses Kapitels.

Lernchips 43



Interaktive Aufgaben

Zusammenfassung

Die Struktur (Organisation) zeigt auf, wie die gesteckten Ziele erreicht werden sollen. Dazu zählen Stellenbeschriebe, Funktionsdiagramme, Organigramme und Arbeitsabläufe.

Schlüsselbegriffe

Ablauforganisation, Aufbauorganisation, Breitengliederung, Funktionsdiagramm, Hierarchiestufen, Kontrollspanne, Organigramm, Stellenbeschreibung, Tiefengliederung

