

# Personalwesen

Ein Unternehmen benötigt neben Rohstoffen, Betriebsmittel ebenso Menschen, die Produkte designen, Waren beschaffen, Kunden bedienen, Rechnungen schreiben und viele andere Tätigkeiten ausführen, um seine unternehmerischen Ziele zu erreichen. Die Rekrutierung für dieses Personal findet in der Personaladministration, auch bekannt unter Personalmanagement oder **HR Human Resource Management** statt.



[www.altamirahrm.com](http://www.altamirahrm.com)

## Inhalt

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?!	2
<b>Personalarbeit und Organisation</b>	<b>3</b>
Personalarbeit	3
Organisation	3
Stellenbeschreibung	3
<b>Mitarbeitende rekrutieren</b>	<b>5</b>
Ausschreibung	5
Bewerbung	7
Anstellung	9
Vollmachten / Zeichnungsberechtigungen	10
<b>Eintritt vorbereiten</b>	<b>11</b>
<b>Personaladministration</b>	<b>12</b>
Löhne und Lohnnebenleistungen	12
Sozial- und Personenversicherungen	12
AHV / IV / ALV / EO und Berufliche Vorsorge (nach BVG)	13
Familienausgleichskasse	14
Unfallversicherung / UVG	14
Krankentaggeldversicherung KTG	14
Weitere Aufgaben der Personalverantwortlichen	14
<b>Beendigung eines Arbeitsverhältnisses</b>	<b>16</b>
<b>Arbeiten im Handel</b>	<b>17</b>
Grundbildung	17
Nach der Lehre	17
Berufliche Weiterbildung	18
Höherqualifizierung on-the-Job	19
In der Branche Handel arbeiten	19
<b>Fragen zum Text</b>	<b>20</b>

## üK-Leistungsziele

### 1.1.5.1.1 Grundlagen der Personaladministration (K3)

Ich wende die Grundlagen der Personaladministration an konkreten Praxisfällen an.

### **Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!**

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

**Beispiel** Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.

Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundetext auf der letzten Seite.

# Personalarbeit und Organisation

## Personalarbeit

Jedes Unternehmen benötigt kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche in verschiedenen Funktionen bestimmte Aufgaben wahrnehmen.

Während in Kleinbetrieben die Personalverantwortung oft Teil einer anderen Funktion ist, sind in grossen Unternehmen Personalabteilungen mit mehreren Mitarbeitenden für die Rekrutierung und Betreuung des Personals zuständig.

## Organisation

Menschen und Einrichtungen müssen in einem Unternehmen optimal zusammenspielen. Damit dies gelingt, kommen zwei Organisationsformen zum Einsatz:

<b>Ablauforganisa- tion</b>	Festlegung von Arbeitsabläufen: was ist wann und wo durch wen zu tun → grafische Darstellung der Prozesse als <b>Flussdiagramm</b>
<b>Aufbauorganisa- tion</b>	Festlegung der Gliederung des Unternehmens: wer arbeitet mit wem unter wessen Leitung → grafische Darstellung von Strukturen und Hierarchien als <b>Organigramm</b>

Ein Organigramm enthält Linienstellen, welche in einer Linie mit der Geschäftsleitung verbunden sind, und Stabsstellen, welche Linienstellen unterstützen und beraten.

Alle Mitarbeitenden eines Unternehmens bekleiden eine Stelle im Unternehmen. Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Mit einer Stelle sind eine oder mehrere Aufgaben verbunden sowie die dazu notwendigen Hilfsmittel und Kompetenzen.

## Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist ein Instrument der Aufbauorganisation und Führung. In der Regel sind darin die folgenden Punkte enthalten:

- Organisationseinheit, Abteilung, Stellenbezeichnung, Beschäftigungsgrad
- Übergeordnete Stelle, untergeordnete Stelle/n, Stellvertretung durch / von, evtl. Informationen an wen / Informationen von wem, Zusammenarbeit mit internen / externen Stellen
- Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen (Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnisse)
- evtl. Ziele der Stelle (quantitative Standards, qualitative Standards)
- Anforderungsprofil: Ausbildung, Berufserfahrung, Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen

Eine Stellenbeschreibung hat verschiedene Nutzen:

<b>Mitarbeitende wis- sen</b>	... welche Aufgaben in ihrem Verantwortungsbereich liegen. ... welches ihre Kompetenzen sind
<b>Vorgesetzte können</b>	... sich entlasten, weil Mitarbeitende ihre Aufgaben kennen. ... Stellenbeschreibungen bei Mitarbeitergesprächen / Quali- fikationen einsetzen.
<b>Personalverant- wortliche nutzen diese als</b>	... Grundlage für die Formulierung von Stelleninseraten ... Basis für Funktionsbewertungen und Lohneinstufungen.
<b>Unternehmen haben</b>	... eine Übersicht, wer für welche Aufgaben zuständig ist. ... eine Grundlage für die effiziente Planung von Aufbau- und Ablauforganisation.

Muster Stellenbeschreibung:

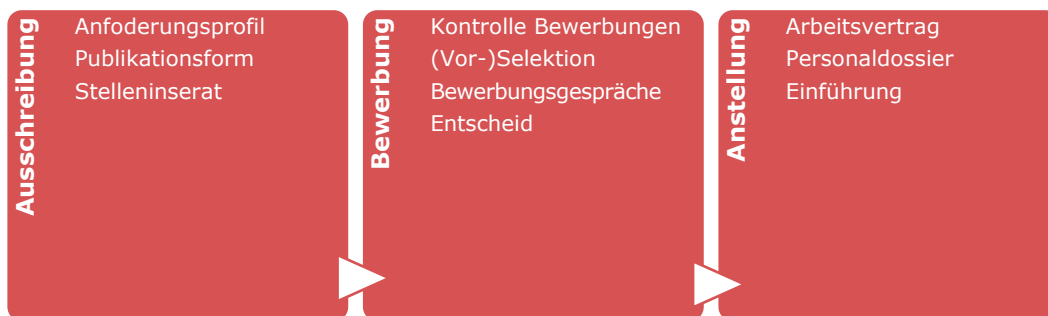
<b>Abteilung</b>	Personalabteilung	
<b>Stellenbezeichnung</b>	Personalassistent/in 80 – 100 %	
<b>Übergeordnete Stelle</b>	Personalleiter/in	
<b>Untergeordnete Stelle</b>	keine	
<b>Stellvertretung</b>	wird vertreten durch: Personalleiter/in übt Vertretung aus für: Personalleiter/in, Sachbearbeiter/in Lohnadministration	
<b>Aufgaben / Verantwortung</b>	<p>Gesamtverantwortung Personaladministration: Ein- und Aus- tritte, Personalstammdaten, Personaldossiers, Arbeits- und Lehr- verträge, Abrechnungen Sozial- und Unfallversicherungen, ent- sprechenden Korrespondenzen</p> <p>Personalrekrutierung: Verfassen von Stelleninseraten, Manage- ment von Bewerbungen (Erfassung, Korrespondenz usw.), Vor- bereitung von Bewerbungsgesprächen</p> <p>Ansprechperson für Mitarbeitende zu Fragen der Personaladmi- nistration</p> <p>Berufsbildungsverantwortliche Kaufmännische Lernende: Sele- ktion von Lernenden, Ausbildungsplanung, Erstellen und Bewer- ten der ALS, Erarbeiten und Bewerten der PE, Beratung und Un- terstützung der Praxisbildner/innen</p>	
<b>Zeichnungs-be- fugnisse</b>	Unterschriftsberechtigung: Kollektivunterschrift zusammen mit: Personalleiterin Lieferantenrechnungen Personalabteilung bis CHF 500.00	
<b>Anforderungs- profil</b>	<b>Ausbildung / Erfahrung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalfachfrau/-mann Eidg. Fachausweis, Berufs- bildnerkurs absolviert</li> <li>– mindestens fünf Jahre Be- rufspraxis im Personalwe- sen, vorzugsweise in einem Handelsbetrieb</li> <li>– Erfahrung als Berufsbild- ner/in oder Berufsbildungs- verantwortliche/r</li> </ul>	<b>Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– fundierte Kenntnisse in der Personaladministration, speziell Versicherungen</li> <li>– stilsicheres Deutsch, gute mündliche Französisch- kenntnisse</li> <li>– sehr gute EDV-Kenntnisse</li> <li>– effiziente, strukturierte, ge- naue und selbständige Ar- beitsweise</li> <li>– Kommunikationsfähigkeit, Diskretion, Verhandlungs- geschick</li> <li>– Teamfähigkeit, Dienstlei- stungsorientierung, Flexibili- tät</li> </ul>

# Mitarbeitende rekrutieren

Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden ist eine wichtige Führungsaufgabe, welche in enger Zusammenarbeit zwischen den künftigen Vorgesetzten und den Personalverantwortlichen ausgeführt wird. Dabei geht es nicht nur darum, dass die einzustellende Person die fachlichen Anforderungen erfüllt, der neue Mitarbeiter muss auch die notwendigen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen mitbringen und zum Unternehmen und ins künftige Team passen. Fehlbesetzungen kosten viel Geld und Zeit; ausserdem wirkt eine hohe Fluktuationsrate (hoher Prozentsatz von Stellenwechseln in einem Unternehmen) nicht unbedingt anziehend auf Stellenbewerber.

## Rekrutierungsprozess

Der Auswahlprozess für neue Mitarbeitende gestaltet sich in der Regel wie folgt:



Je nach Dringlichkeit, Situation auf dem Arbeitsmarkt und zu besetzender Position benötigt man für diesen Prozess einige Tage bis mehrere Monate. Stellenvermittlungsbüros und Anbieter von Kaderselektionen können nach Bedarf einige oder alle Schritte bis zur Anstellung übernehmen.

## Ausschreibung

### Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil der gesuchten Person kann der Stellenbeschreibung entnommen werden. Es lohnt sich, die Liste der Anforderungen in Soll- und Musskriterien zu unterteilen und die Kriterien zu gewichten. Dies erleichtert Entscheidungen im Verlauf des Prozesses und ermöglicht die Erarbeitung einer Entscheidungstabelle als objektive Grundlage für die Auswahl einer/s Kandidat/in (vgl. Nutzwertanalyse Lieferantenbeurteilung)

### Publikationsform

Bei der Wahl der Publikationsform gilt es zu beachten, für welche Aufgabe/n ein/e geeignete/r Mitarbeiter/in gesucht wird: eine Stelle, die schnell zu besetzen ist und deren Anforderungsprofil nur wenige Positionen umfasst, wird wohl eher in einer Tageszeitung oder auf einer Internet-Stellenbörse platziert; eine Fachspezialistin mit einem Abschluss in der höheren Berufsbildung und besonderer Berufserfahrung sucht man besser über eine Fachpublikation oder ein spezialisiertes Stellenvermittlungsbüro.

### Ausschreibung von Lehrstellen:

- Lehrstellennachweise LENA
- Aushang in Schulen
- Soziale Netzwerke
- Lehrstellenbörse
- Berufsbildungsbeilage Zeitung
- Gewerbeausstellung

In allen Bereichen hat die Bedeutung der Online-Ausschreibung deutlich zugenommen. Manche Unternehmen wählen auch eine Mischform der Publikation: im Zeitungs-Stellenanzeiger wird ein kleineres Inserat geschaltet mit dem Hinweis, dass auf der Webseite des Unternehmens weitere Informationen zur ausgeschriebenen Stelle zu finden sind.

<b>Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webseite des Unternehmens</li> <li>• Stellenbörsen (jobline.ch, jobscout.ch, jobwinner.ch, jobs.ch usw.)</li> <li>• spezialisierte Stellenbörsen für Fachpersonal (z. B. in Gesundheitsberufen / Bildung)</li> <li>• Lehrstellen: Lehrstellennachweis LENA (AfB), Lehrstellenbörse (lehrstellenboerse.ch)</li> <li>• Soziale Netzwerke (Facebook, Twitter, XING, LinkedIn usw.)</li> </ul>
<b>Printmedien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tageszeitungen, Sonntagszeitungen, lokale Anzeiger, Gratiszeitungen</li> <li>• Fachzeitschriften, Publikationen von Interessengruppen (z. B. Berufs-/Arbeitgeberverbände)</li> <li>• Lehrstellen: jährliche Berufsbildungsbeilage einer Tageszeitung</li> </ul>
<b>Aushang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwarzes Brett im Unternehmen</li> <li>• öffentliche Orte in der Nähe des Unternehmens, Plakat vor dem Unternehmen</li> <li>• Regionale Arbeitsvermittlungszentren RAV</li> <li>• Schulen und Weiterbildungsinstitutionen</li> <li>• Lehrstellen: Berufsberatung, Berufsinformationszentrum</li> </ul>
<b>Audio-visuelle Medien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio- oder Fernsehspot</li> <li>• Kinowerbung</li> </ul>
<b>Persönliche Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende des Unternehmens in Teamsitzungen informieren</li> <li>• im persönlichen Umfeld (Familie, Freunde, Bekannte, Verein, Nachbarn, Gemeinde usw.) über Vakanz informieren</li> <li>• geeignete Personen direkt ansprechen</li> <li>• Lehrstellen: Berufs- / Lehrstelleninformation an Gewerbemesse /-ausstellung</li> </ul>
<b>Vermittler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenvermittlung (bei temporären Engpässen),</li> <li>• Regionale Arbeitsvermittlungszentren RAV</li> <li>• Headhunter (für Kaderpositionen)</li> </ul>

### Stelleninserat

Analog zum Marketing für ein Produkt kann auch für eine Stelle mit der AIDA-Formel geworben werden:

<b>A</b>	Attention	grafische oder textliche Elemente: Logo Unternehmen, Stellenbezeichnung gross usw.
<b>I</b>	Interest	gut formulierter Text: direkte Ansprache, konkrete Aussagen usw.
<b>D</b>	Desire	attraktive Bedingungen: Unternehmen, Anstellungsbedingungen, zusätzliche Angebote usw.
<b>A</b>	Action	alle Angaben zur Bewerbung: Inhalte, Form, Kontaktadresse usw.

## Bewerbung

### Kontrolle Bewerbungen

In der Ausschreibung muss formuliert werden, welche Dokumente für eine Bewerbung einzureichen sind und in welcher Form Bewerbungen erwartet werden. Bei Bedarf kann eine Frist für die Bewerbung gesetzt werden.

Die Bewerbungen werden nach Eingang in einer Liste erfasst und auf ihre Vollständigkeit hin geprüft. In der Liste werden auch alle anderen Arbeitsschritte vermerkt, so dass auf Nachfrage von Bewerber/innen Auskunft über den Stand des Bewerbungsprozesses erteilt werden kann.

<b>Bewerbungs- dokumente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivations- bzw. Bewerbungsschreiben</li><li>• Personalien / Lebenslauf (vollständig, lückenlos, tabellarisch)</li><li>• Beilagen:<ul style="list-style-type: none"><li>- Arbeitszeugnisse (vollständig, chronologisch geordnet)</li><li>- Fähigkeitszeugnis, Diplome, Weiterbildungsnachweise, letztes Schulzeugnis</li><li>- evtl. Foto, Handschriftprobe, Bewerbungsformular des Unternehmens</li></ul></li></ul>
<b>gewünschte Form</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alle Unterlagen per Post</li><li>• alle Unterlagen per E-Mail (Dokumente als PDF)</li><li>• nur Motivationsschreiben und Lebenslauf per E-Mail (als PDF), weitere Unterlagen werden später bei interessanten Bewerbungen nachgefordert</li></ul>

### Vorselektion

In einem zweiten Schritt wird geprüft, ob die Bewerbungen dem Anforderungsprofil entsprechen. Unvollständige Bewerbungen und Bewerbungen, welche die Muss-Kriterien (siehe Anforderungsprofil) nicht erfüllen, werden sofort zurückgesandt. Bei diesen Entscheidungen muss berücksichtigt werden, dass Kandidaten nicht diskriminiert werden, ihre Persönlichkeitsrechte gewahrt bleiben und die Datenschutzvorschriften eingehalten sind. Falls das Verfahren länger dauert, erhalten die anderen Bewerbenden eine Eingangsbestätigung mit der Bitte um Geduld.

Diese Bewerbungen werden zusammen mit dem/der künftigen Vorgesetzten beurteilt und eine Auswahl getroffen von 3-5 Bewerber/innen, deren Bewerbung in Gestaltung, Inhalt und Erfüllung der Anforderungen am besten den Vorgaben entspricht. Diese Bewerber/innen werden zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen.

## Vorstellungsgespräche

<p><b>Vorbereitung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termin vereinbaren, Ort reservieren (genügend Zeit einplanen, keine Störungen)</li> <li>• evtl. weitere Gesprächsteilnehmer informieren (z. B. künftige/r Vorgesetzte/r)</li> <li>• Bewerbungsossier studieren, Fragen dazu vorbereiten</li> <li>• Unterlagen vorbereiten: Bewerbungsossier, Stellenbeschreibung / Anforderungsprofil, Stelleninserat, Unterlagen Unternehmen (Jahresbericht, Organigramm usw.)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsleitfaden</b></p> <p>Klärung im Gespräch: Passt Bewerber/in zum Unternehmen und ins Team? Bringt er/sie die notwendigen Voraussetzungen mit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüssung der Bewerberin, sich selbst und allenfalls weitere anwesende Gesprächspartner mit Namen und Funktion vorstellen, über Ablauf Gespräch informieren</li> <li>• Firma und zu besetzende Position kurz vorstellen</li> <li>• Bewerberin ihren bisherigen Werdegang, ihr jetziges Aufgabengebiet sowie einen typischen Tagesablauf schildern und Stärken / Schwächen beschreiben lassen</li> <li>• Motivation der Bewerberin für Wechsel / Bewerbung / neue Herausforderung klären</li> <li>• zukünftiges Aufgabengebiet, Erwartungen, Ziele, Wertvorstellungen vorstellen</li> <li>• Anstellungsbedingungen besprechen (möglicher Eintrittstermin, Gehaltsvorstellungen usw.), über vertragliche Aspekte (Sozialleistungen, Arbeitszeiten, Ferien) informieren</li> <li>• weiteres Vorgehen genau besprechen, Termine festlegen</li> <li>• Gespräch verdanken, Bewerberin verabschieden</li> </ul>
<p><b>Typische Fragen</b></p> <p>Achtung: Fragen, die die Privatsphäre betreffen und keinen Zusammenhang haben mit der Arbeit, wie z.B. Kinderwunsch oder Religion, dürfen nicht gestellt werden / müssen nicht beantwortet werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum wollen Sie bei uns arbeiten?</li> <li>• Was ist der Grund / die Motivation für den Stellenwechsel?</li> <li>• Welches sind Ihre wichtigsten Aufgaben an Ihrer bisherigen Stelle?</li> <li>• Welches sind Ihre grössten beruflichen Erfolge?</li> <li>• Wo sehen Sie Ihre beruflichen Stärken?</li> <li>• Wie schätzen Sie Ihr Entwicklungspotenzial ein?</li> <li>• Warum sollen wir gerade Sie engagieren?</li> <li>• Welches sind Ihre beruflichen Ziele – und was unternehmen Sie, um diese zu erreichen?</li> <li>• Welche Ziele haben Sie im privaten Umfeld?</li> <li>• Welches Einkommen beziehen Sie, wie stellen Sie sich das künftige Gehalt vor?</li> </ul>

## Anstellungsentscheid

Nach den Vorstellungsgesprächen muss eine Anstellungsentscheid getroffen werden. Dafür kann eine Entscheidungstabelle mit gewichteten Muss- und Sollkriterien die Grundlage bilden. Neben dem Anforderungsprofil, der Bewerbung und den Resultaten des Vorstellungsgesprächs können auch Referenzen (eingeholt mit Einwilligung der Bewerber/innen!), Resultate von Assessments (psychologische Eignungstests), Arbeitsproben usw. in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

In der Regel wird der ausgewählte Bewerber telefonisch informiert. Dabei können noch offene Punkte besprochen oder eine zusätzliche Besprechung im Unternehmen vereinbart werden. Danach wird dem neuen Mitarbeitenden der Arbeitsvertrag zur Unterzeichnung zugestellt.

Diejenigen Kandidaten, die nicht berücksichtigt werden konnten, werden ebenfalls telefonisch informiert. Spätestens jetzt werden allen nicht in Frage kommenden Bewerber/innen die Bewerbungsossiers vollständig retourniert. Die Motivationsschreiben hingegen können beim Unternehmen verbleiben.



## Anstellung

### Arbeitsvertrag

Es werden verschiedene Arten von Arbeitsverträgen unterschieden:

<b>Einzelarbeitsvertrag EAV</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vereinbarung zwischen einem einzelnen Arbeitgeber und einem einzelnen Arbeitnehmer</li><li>• regelt alle Einzelheiten des Anstellungsverhältnisses auf Basis der Vorgaben im Obligationenrecht (OR Art. 319ff.)</li></ul>
<b>Gesamtarbeitsvertrag GAV</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vereinbarung zwischen Gruppen von Arbeitgebern (Arbeitgeberverbände oder grosse Einzelarbeitgeber wie Post, SBB oder Grossverteiler) und Gruppen von Arbeitnehmern (Gewerkschaften, Angestelltenverbände)</li><li>• einzelner Arbeitnehmer erhält nur noch einen Vertrag mit seinen individuellen Bedingungen (Eintrittstermin, Arbeitspensum, individueller Lohn usw.)</li></ul>
<b>Lehrvertrag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vereinbarung zwischen einem Lehrbetrieb und einer/m Lernenden</li><li>• muss immer schriftlich auf vorgegebenem Formular abgeschlossen werden</li><li>• bei nicht volljährigen Lernenden sind die Erziehungsberechtigten Mitunterzeichnende</li><li>• wird nach Unterzeichnung durch Lernende/r, evtl. Eltern und Lehrbetrieb vom Kantonalen Amt für Berufsbildung genehmigt / registriert</li></ul>

Der Arbeitsvertrag enthält Informationen zu folgenden Punkten:

<b>Parteien</b>	Arbeitgeber, Arbeitnehmer
<b>Stelle</b>	Stellenbezeichnung, Beschäftigungsgrad, Arbeitsort, Arbeitszeiten
<b>Termine / Dauer</b>	Eintrittsdatum, Probezeit (gesetzlich 1 Monat, maximal möglich 3 Monate), Vertrag befristet (Angabe Vertragsende notwendig, keine Kündigungsfrist) oder unbefristet (Kündigungsfrist gemäss OR oder länger)
<b>Anstellungsbedingungen</b>	Arbeitszeiten, Ferienanspruch, Salär, Zulagen (Kinder, Schicht, Gefahr usw.), 13. Monatslohn, Lohnzahlung bei Verhinderung an der Arbeitsleistung, Versicherungen usw.
<b>Zus. Bestimmungen</b>	Verweise auf Gesamtarbeitsvertrag GAV, Personalreglement, Betriebsreglement usw.
<b>Bes. Vereinbarungen</b>	individuelle Abmachungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
<b>Formaler Rahmen</b>	Ort, Datum, Unterschriften

### Arbeitsbewilligungen

Wird ein Arbeitsvertrag mit einer/m Mitarbeiter/in nicht-schweizerischer Nationalität abgeschlossen, muss der Arbeitgeber zunächst eine Arbeitsbewilligung einholen. Diese kann schriftlich oder online beim kantonalen Amt für Wirtschaft und Arbeit beantragt werden. Für Bürger der Europäischen Union EU und der Europäischen Freihandelszone EFTA ist das Verfahren mit dem Abkommen über den freien Personenverkehr stark vereinfacht worden. Stammt die Person aus einem Drittland, erhält sie nur in begründeten Fällen eine Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung.

## **Vollmachten / Zeichnungsberechtigungen**

Für den neuen Mitarbeitenden müssen rechtzeitig Vollmachten angepasst werden (z. B. für die Abholung und Annahme eingeschriebener Postsendungen oder die Unterzeichnung von Bankaufträgen). Erhält die Person eine Zeichnungsberechtigung (Geschäftsführer/innen, Prokurist/innen, Handlungsbevollmächtigte), muss evtl. der Handelsregistereintrag des Unternehmens angepasst werden.

## **Personalstammdaten**

Für die weitere Bearbeitung des Arbeitsverhältnisses wird der/die neue Mitarbeiterin in der Personaldatenbank erfasst. Folgende Angaben sind notwendig, damit Mitarbeitende z. B. den richtigen Lohn zur richtigen Zeit auf das richtige Bankkonto erhalten:

- Name, Vorname, aktuelle Adresse, PLZ, Wohnort, Festnetz- und Mobilenummer
- Geburtsdatum, Heimatort, bei Ausländern Nationalität, Aufenthaltsstatus
- Geschlecht, Zivilstand, Namen und Geburtsdaten der Kinder, Name Partner/in
- AHV-Nummer (Sozialversicherungsnummer, 13-stellig)
- Bankverbindung

Das bedeutet umgekehrt auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Änderungen ihrer persönlichen Daten unbedingt dem Arbeitgeber melden müssen.

## **Personaldossier**

Bis zu diesem Zeitpunkt sind bereits einige Akten zum neuen Mitarbeitenden angefallen. Deshalb wird – wie für alle anderen Mitarbeitenden auch – ein Personaldossier angelegt. Dieses enthält in der Regel folgende Akten:

- Personalien (Bewerbung, Personaldatenblatt usw.)
- Verträge (Arbeitsvertrag, Vertragsänderungen, Beförderungen usw.)
- Unterlagen zur Tätigkeit (Stellenbeschreibung, Beurteilungen, Protokolle Mitarbeitergespräche usw.)
- Versicherungsdokumente (Anmeldungen Sozialversicherungsanstalt / Pensionskasse / Unfallversicherung, Krankheitstage, Unfallmeldungen usw.)
- Unterlagen zu Ferien, Arbeitszeiterfassung, ausbezahlte Überzeit
- Weiterbildung (Weiterbildungsnachweise, Weiterbildungsvereinbarungen usw.)
- Korrespondenz, Gesprächsnotizen
- usw.

Alle Angaben über Personen sowie alle Akten dazu (physische und elektronische Akten) sind selbstverständlich mittels geschlossener Behältnisse, Zugangsbeschränkungen via Passwort oder anderer Massnahmen gegen unberechtigte Zugriffe zu schützen.

# Eintritt vorbereiten

Der Eintritt neuer Mitarbeitender ist für beide Seiten ein wichtiges Ereignis: das Unternehmen hofft, die richtige Entscheidung getroffen zu haben; der neue Mitarbeiter wünscht sich, dass sich seine Vorstellungen in Bezug auf die neue Stelle erfüllen.

## Vorbereitung Eintritt

Der Eintritt neuer Mitarbeitender muss sorgfältig vorbereitet werden:

- Eingang des unterzeichneten Arbeitsvertrages terminieren
- neue/r Mitarbeiterin in der Personaldatenbank erfassen, Lohnkonto erstellen
- Anmeldungen AHV-Ausgleichskasse, Vorsorgeeinrichtung, Unfall- und evtl. Krankentaggeldversicherung
- Arbeitskleidung, Werkzeuge, Schlüssel, Badges Zeiterfassung / Kantine, Lunch-Checks, Parkplatz usw. bestellen
- Zugangsberechtigungen EDV-Systeme und Mailadresse bestellen
- Telefon einrichten, Arbeitsplatz einrichten, ev. Namensschild Tür anbringen
- Unternehmensunterlagen bereitstellen (Geschäftsberichte, Leitbild, Organigramme, Telefonliste usw.)
- Mitarbeitende informieren, evtl. externe Partner (Kunden, Lieferanten usw.) benachrichtigen
- Einführungsprogramm vorbereiten (je nach Funktion / Aufgaben interne und externe Termine / Kontakte)
- Programm 1. Arbeitstag und Begrüssung vorbereiten, evtl. Blumen bestellen
- Eintrittsgespräch mit Personalverantwortlichen und direkten Vorgesetzten organisieren
- Probezeitgespräch mit direkten Vorgesetzten terminieren

## 1. Arbeitstag

Es lohnt sich, für den 1. Arbeitstag der neuen Mitarbeiterin einen genauen Zeitplan zu erstellen und diesen allen Beteiligten abzugeben. Die neue Mitarbeiterin sollte sich erwartet und willkommen fühlen: der Empfang ist orientiert, der oder die Vorgesetzte hat genügend Zeit, die Bürokollegen sind informiert, am Arbeitsplatz ist alles sauber und bereit. Eine gemeinsame Kaffeepause mit den neuen Kollegen oder ein Mittagessen mit dem Vorgesetzten helfen, sich auch persönlich kennenzulernen.

In den ersten Tagen sollte die neue Mitarbeiterin die engsten Bezugspersonen treffen, alle wichtigen Unterlagen erhalten, Erklärungen zu Arbeitshilfsmitteln (Telefon, EDV-Systeme, Drucker/Kopierer, Zeiterfassung usw.) bekommen und auch schon die eine oder andere Aufgabe erledigen. Hilfreich ist es, wenn die neue Mitarbeiterin sich an einen "Götti" oder eine "Gotte" wenden kann mit all den kleinen Fragen, die an der neuen Arbeitsstelle auftauchen. Im Idealfall ist es ein Bürokollege, die das Arbeitsgebiet kennt und schon länger im Betrieb ist.

## Einführungsprogramm

Das Einführungsprogramm umfasst einerseits die erste Begegnung mit allen wichtigen betrieblichen / ausserbetrieblichen Kontaktpersonen der neuen Mitarbeiterin und andererseits die Einführung in alle hauptsächlichen Aufgaben. Auch ein Rundgang durch das / die Betriebsgebäude darf nicht fehlen. Das Programm soll nicht zu dicht gedrängt sein, da sonst die neuen Mitarbeitenden überfordert würden.

Eine gute Einführung lohnt sich. Ob eine interessierte, leistungsfähige neue Mitarbeiterin auch zu einer langfristig motivierten und engagierten Mitarbeiterin wird, hängt ganz entschieden von einer reibungslosen, sympathischen und informativen Einführung in den ersten Tagen ab.

# Personaladministration

## Löhne und Lohnnebenleistungen

Die Entlohnung an einer bestimmten Stelle ist Verhandlungssache zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Beide Seiten können sich vor Lohnverhandlungen bei Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften oder auf der Webseite des Bundesamtes für Statistik über aktuelle Löhne, Lohnbänder und Lohnempfehlungen informieren.

Die Höhe des Lohnes ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Arbeitsort, Grösse des Unternehmens; Alter, Ausbildung, Berufserfahrung und spezielle Kenntnisse des Arbeitnehmers; Lage auf dem Arbeitsmarkt und generelle wirtschaftliche Aussichten.

Löhne können verschieden ausgestaltet sein:

<b>Zeitlohn</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stundenlohn, Monatslohn, Jahreslohn</li></ul>
<b>Leistungslohn</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prämienlohn (fixer Grundlohn, Prämie für individuelle Leistungen): Provision, Erfolgsbeteiligung</li><li>• Akkordlohn (reiner Leistungslohn): Stückakkord, Zeitakkord</li></ul>

## Lohnabrechnungen

Jeder Arbeitnehmer hat Anspruch auf eine schriftliche Lohnabrechnung. Diese enthält folgende Informationen:

<b>Bruttolohn</b>	vereinbartes Salär gemäss Arbeitsvertrag
<b>+ Zuschläge</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ferienentschädigung (Arbeitnehmer Stundenlohn mit unregelm. Pensum)</li></ul>
<b>- Abzüge</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beitrag AHV / IV / ALV / EO</li><li>• Beitrag Pensionskasse BV</li><li>• Beitrag Nicht-Berufsunfallversicherung NBU</li><li>• evtl. Beitrag Krankentaggeldversicherung KTG</li></ul>
<b>= Nettolohn</b>	tatsächliche Auszahlung (ohne Kinderzulagen)

Dazu kommen Zulagen wie Kinder-, Ausbildungs- oder Schichtzulagen sowie weitere Zahlungen, z. B. Spesenvergütungen.

Der Lohn an Arbeitnehmende im Monatslohn ist zwingend bis spätestens am letzten Tag des Monats auf das Konto der Arbeitnehmenden zu überweisen.

## Jährlicher Lohnausweis

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, allen Mitarbeitenden jährlich einen Lohnausweis auf dem offiziellen Formular der Steuerämter auszustellen.

Der Lohnausweis gibt Auskunft über:

- Brutto- und Nettolohn
- Gehaltsnebenleistungen wie Verpflegung, Unterkunft, Privatanteil Geschäftsauto
- Beiträge an AHV / IV / EO / ALV / NBU / KTG, Beiträge an die Berufliche Vorsorge (Pensionskasse)
- Quellensteuerabzug, Spesenvergütungen, weitere Leistungen
- evtl. Kapitalleistungen, Beteiligungsrechte, Verwaltungsratsentschädigungen usw.

## Sozial- und Personenversicherungen

Arbeitgeber und Arbeitnehmer bezahlen Beiträge vom Lohn an verschiedene Sozial- und Personenversicherungen: AHV (Alters- und Hinterlassenenversicherung), IV (Invalidenversicherung), ALV (Arbeitslosenversicherung) und EO (Erwerbsausfallentschädigung). Diese sollen

einerseits die Renten im Pensions- oder Invaliditätsfall finanzieren, andererseits bei Unfällen bzw. Krankheiten den Schaden bzw. die Lohnfortzahlung übernehmen oder die Mutterschaftsversicherung und neu die Vaterschaftsversicherung, welche ab 1. Januar 2021 in Kraft tritt.

## Sozialversicherungen

AHV / IV / ALV / EO und Berufliche Vorsorge (nach BVG)

	AHV / IV / ALV / EO	Berufliche Vorsorge/Pensionskasse (BVG)
<b>versichert ab</b>	18. Altersjahr	18. Altersjahr (Risikoversicherung) 25. Altersjahr (Sparversicherung)
<b>versichert bis</b>	Pensionsalter (Männer 65 / Frauen 64 Jahre)	Pensionsalter
<b>Beiträge Arbeitnehmer/innen</b>	6.4 % vom Bruttolohn (2021): AHV 4.35 % IV 0.70 % EO 0.25 % ALV* 1.10 %	ab Eintrittsschwelle (2019: CHF 21'330): Jahreslohn – Koordinationsabzug (CHF 24'885) = versicherter Lohn davon 7 – 18 %, je nach Alter versicherbarer Höchstlohn CHF 85'320, darüber evtl. überobligatorische Versicherung
<b>Beiträge Arbeitgeber/innen</b>	gleich hohe Beiträge wie der Arbeitnehmer + Beitrag Familienausgleichskasse + Beitrag Verwaltungskosten	mindestens gleich hohe Beiträge wie der Arbeitnehmer
<b>Pflichten Arbeitgeber/innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschluss Ausgleichskasse (kantonal oder Verband)</li> <li>• Meldung von: <ul style="list-style-type: none"> <li>- beitragspflichtigen Löhnen</li> <li>- Anstellungsdauer Mitarbeitende</li> <li>- Ein- und Austritte</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschluss an eine Sammel- oder Gemeinschaftsvorsorgestiftung (grosse Arbeitgeber haben eigene Stiftungen)</li> <li>• Meldung von: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein- und Austritten, Lohnänderungen (nach oben und unten), Beförderungen</li> <li>- längeren, unbezahlten Urlauben; Änderung Pensum; längere Arbeitsunfähigkeit</li> <li>- Änderung Zivilstand, Geburt, Todesfall</li> <li>- Pensionierungen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Aufgaben Versicherer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuteilung von AHV-Nummern (13-stellig), Ausstellung von AHV-Ausweisen</li> <li>• Überprüfung Arbeitsverhältnisse in den angeschlossenen Unternehmen</li> <li>• Berechnung und Einzug der Beiträge für AHV / IV / EO und ALV</li> <li>• Berechnung und Auszahlung der AHV- und IV-Renten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berechnung und Einzug der Beiträge je Arbeitnehmer über den Arbeitgeber</li> <li>• Ausstellung eines jährlichen Versicherungsnachweises mit Angaben über den Stand und die Entwicklung des persönlichen Kontos bei der Stiftung</li> </ul>

\* bis CHF 148'200 Jahreslohn, darüber liegende Lohnteile 0.5%

### Familienausgleichskasse

Die Arbeitgeber sind verpflichtet, sich einer Familienausgleichskasse FAK anzuschliessen und Beiträge zu bezahlen. Folgende Angaben sind notwendig:

- eintretende Mitarbeitende und deren Kinder (Name, Geburtsdatum)
- alle Änderungen betreffend Kinder (Geburt, Tod, Aufnahme oder Abschluss einer Ausbildung nach Erreichung des 16. Altersjahres)
- austretende Mitarbeitende

Die Familienausgleichskasse übernimmt dann die Zahlung der Kinder- und Ausbildungszulagen.

### Personenversicherungen

#### Unfallversicherung / UVG

Die Arbeitgeber müssen alle Mitarbeitenden gegen die Folgen von Berufsunfällen und -krankheiten (BU) versichern. Die Prämie bezahlt der Arbeitgeber. Mitarbeitende, welche mehr als 8 Stunden pro Woche bei einem Arbeitgeber angestellt sind, werden automatisch auch gegen Nichtberufsunfälle (NBU) versichert. Hier muss im Prinzip der Arbeitnehmer die Prämie tragen, je nach Vereinbarung kann diese aber auch geteilt werden.

Die Prämien werden in Lohnprozenten erhoben; die Sätze hierfür sind je nach Branche und Beruf unterschiedlich, abhängig von der durchschnittlichen Unfallhäufigkeit und dem Stand der Unfallverhütung.

Bei einem Schadenfall (Unfall oder Berufskrankheit) muss sofort die Versicherung informiert werden über das Ereignis sowie die Dauer und das Ende der Arbeitsunfähigkeit. Die Angaben müssen mit Arztzeugnissen belegt werden.

#### Krankentaggeldversicherung KTG

Im Falle einer Erkrankung des Arbeitnehmers ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Lohn - abhängig von der Dauer des Arbeitsverhältnisses - während einer gewissen Zeit weiter zu bezahlen. Sofern eine Versicherung dafür besteht, übernimmt nachher die Krankentaggeldversicherung die Zahlung eines Teils des Lohnes bis zur allfälligen Ablösung durch die Invalidenversicherung IV.

Die Kollektiv-Krankentaggeldversicherung durch den Arbeitgeber ist freiwillig. Die Prämien werden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geteilt.

### Weitere Aufgaben der Personalverantwortlichen

Neben der Lohnadministration und der Zusammenarbeit mit den Sozial- und Personenversicherern übernehmen die Personalverantwortlichen weitere Aufgaben im Bereich Personal. Die nachfolgende unvollständige Liste zeigt einige Aufgaben auf:

<b>Zeiterfassung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontrolle der korrekten Erfassung der Arbeitszeit</li><li>• Kontrolle der Überstunden-Saldi, der korrekten Kompensation der Überstunden oder Berechnung der Auszahlung, evtl. mit Zuschlag</li></ul>
<b>Ferien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Berechnung des Ferienanspruchs je Mitarbeiter/in</li><li>• Kontrolle der Ferien-Saldi, der Bezüge und der Überträge auf das folgende Jahr</li><li>• Berechnung der Kürzungen bei Krankheit oder unbezahltem Urlaub</li></ul>
<b>Absenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfassung und Kontrolle der Absenzen: Betroffene, Anzahl, Dauer</li><li>• Durchführung von Präventionsmassnahmen gegen Absenzen</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei häufigen Absenzen</li> </ul>
<b>Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufbahngespräche mit Mitarbeitenden</li> <li>• Beratung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei Weiterbildungsmaßnahmen</li> <li>• Rekrutierung und Betreuung von Lernenden</li> <li>• Durchführung von Seminaren für neue Mitarbeitende / zukünftige Pensionierte usw.</li> </ul>

Bei allen diesen Tätigkeiten achten die Personalverantwortlichen auf den Datenschutz:

<b>OR Art 328 b</b>	<p>Arbeitgeber dürfen Daten über das Personal nur soweit bearbeiten, als</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sie sich auf die Eignung des Personals für das Arbeitsverhältnis beziehen.</li> <li>• sie für den Arbeitsvertrag erforderlich sind.</li> </ul>
<b>Datenschutzgesetz DSG</b>	<p>Arbeitgeber müssen u.a. folgende Grundsätze beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personendaten dürfen nur rechtmässig beschafft werden.</li> <li>• Ihre Bearbeitung hat nach Treu und Glauben zu erfolgen und muss verhältnismässig sein.</li> <li>• Personendaten dürfen nur zu dem Zweck bearbeitet werden, <ul style="list-style-type: none"> <li>- der bei der Beschaffung angegeben worden ist.</li> <li>- der aus den Umständen ersichtlich ist.</li> <li>- der gesetzlich vorgesehen ist (DSG Art. 4).</li> </ul> </li> <li>• Wer Personendaten bearbeitet, hat sich über deren Richtigkeit zu vergewissern.</li> <li>• Jede betroffene Person kann verlangen, dass unrichtige Daten berichtigt werden (DSG Art. 5).</li> <li>• Jede Person kann vom Inhaber der Datensammlung Auskunft darüber verlangen, ob Daten über sie bearbeitet werden und die entsprechenden Daten auch einsehen (DSG Art. 8).</li> </ul>

Es versteht sich von selbst, dass im Personalbereich (wie z. B. auch in der Beschaffung, bei der Preiskalkulation und in der Buchhaltung) bei allen Handlungen und Aussagen Diskretion unumgänglich ist. Durch eine kleine Unachtsamkeit kann grosser Schaden entstehen.

**Diskretion: Verschwiegenheit, Geheimhaltung**

Deshalb dürfen Personaldossiers nicht offen herumliegen, Gespräche werden in geschlossenen Räumen geführt und beim Verlassen eines solchen Arbeitsplatzes muss der Bildschirm gesperrt werden. Über alle Personalangelegenheiten darf nicht mit der Familie oder mit Kollegen gesprochen werden; Dokumente dürfen nur nach Absprache und nur an berechnigte Personen weitergegeben werden. Telefonische Anfragen sind mit Vorsicht zu beantworten oder an die dafür vorgesehenen Personen weiterzuleiten.

# Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

## Kündigung

Gründe für das Auflösen des Arbeitsverhältnisses:

- Kündigung durch den Mitarbeitenden
- Kündigung durch das Unternehmen aus wirtschaftlichen/anderen Gründen
- Ablauf des befristeten Arbeitsvertrages (keine Kündigung notwendig)
- Ablauf des Lehrvertrages (keine Kündigung notwendig)
- Erreichen des Pensionsalters, durch Invalidität oder Tod

Die Kündigungsfrist richtet sich nach dem Einzel- oder Gesamtarbeitsvertrag und beginnt mit dem Empfangsdatum der schriftlichen Kündigung zu laufen.

## Austrittsadministration

Wie beim Eintritt einer neuen Mitarbeiterin obliegt es den Personalverantwortlichen, in enger Zusammenarbeit mit den Linienvorgesetzten den Austritt eines Mitarbeiters zu planen und zu begleiten:

- Kündigung bestätigen
- Austrittsinformationen abgeben (z. B. Informationen zum Übertrag der Pensionskassengelder an eine neue Vorsorgeeinrichtung, den Übertritt in die Einzel-Unfall- und Krankentaggeldversicherung, den Bezug von Überstunden und Ferientagen usw.)
- Abrechnungen Lohn, Ferien, Arbeitszeit, Überstunden erstellen
- Arbeitszeugnis schreiben, Lohnausweis erstellen
- Rückgabe von Betriebseigentum kontrollieren (Schlüssel, Badges, Kleider, Werkzeuge, Firmenauto usw.)
- Austrittsgespräch führen
- Personaldossier bereinigen, ordnen und ablegen

## Arbeitszeugnis erstellen

Nach Beendigung seines Arbeitsverhältnisses hat jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin das Recht auf eine Arbeitsbestätigung oder auf ein qualifiziertes Arbeitszeugnis:

<b>Arbeitsbestätigung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Angaben zur Person</li><li>• Anstellungsdauer (bei Zwischenzeugnissen Anstellungsbeginn)</li><li>• Tätigkeitsbeschreibung</li></ul>
<b>qualifiziertes Arbeitszeugnis</b>	zusätzlich zu den Angaben der Arbeitsbestätigung: <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualifikation der Arbeitsleistung, der Arbeitsweise, des Fachwissens usw.</li><li>• Beschreibung des Verhaltens gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kunden</li><li>• Austrittsgrund</li><li>• Schlusssatz (in der Regel Dank für die geleistete Arbeit und Wünsche für die Zukunft)</li></ul>

Das Arbeitszeugnis belegt den Werdegang und die erworbenen beruflichen Erfahrungen und Fähigkeiten während der gesamten Anstellungsdauer. Grundlagen für die Abfassung des Zeugnisses sind die Stellenbeschreibung, die Aussagen der Vorgesetzten und die Unterlagen aus dem Personaldossier (Mitarbeitergespräche, Weiterbildungen, Beförderungen, interne Wechsel, Funktions- und Aufgabenänderungen usw.). Das Arbeitszeugnis wird in der Regel vom direkten Vorgesetzten und der Personalverantwortlichen



unterzeichnet, am letzten Arbeitstag übergeben und trägt das Datum des formell letzten Tages der Anstellung.

### **Personaldossier archivieren**

Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird das Personaldossier archiviert. Dabei ist zu prüfen, ob es Akten enthält, die dem Arbeitnehmer gehören (z. B. Originale Diplome, Fotos, Bewerbungsunterlagen usw.) und / oder an denen der Arbeitgeber kein Interesse mehr hat. Diese Akten sind dem Arbeitnehmer auszuhändigen bzw. zu vernichten.

Alle Akten, die zur Erstellung des Arbeitszeugnisses benötigt wurden bzw. die Angaben darin belegen, sind während zehn Jahre nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses aufzubewahren. So lange hat der Arbeitnehmer nämlich Anrecht auf Erstellung, Begründung, Korrektur oder Ergänzung eines Zeugnisses. Ebenfalls zehn Jahre zu archivieren sind alle Unterlagen im Zusammenhang mit Lohnzahlungen und Versicherungsbeiträgen.

Personendaten dürfen in Abweichung der oben genannten Regeln nur mit dem Einverständnis der Arbeitnehmer und nur zu deren Gunsten länger aufbewahrt werden.

## **Arbeiten im Handel**

### **Grundbildung**

Handelsunternehmen in der Schweiz bieten rund 1'400 Lehrstellen für Kaufleute in der Ausbildungsbranche Handel an. Die kaufmännische Ausbildungsbranche Handel ist damit eine der grösseren Ausbildungsbranchen. Kunden- und dienstleistungsorientierte Lernende erhalten gemäss der Lern- und Leistungsdokumentation LLD eine vielseitige berufliche Grundbildung in den Bereichen Warenbewirtschaftung, Kundenberatung, Auftragsabwicklung, Marketing, Personaladministration, Finanzwesen, Administration und Organisation. Sie lernen alle Aspekte eines Handelsbetriebes kennen. In der Berufsfachschule erarbeiten sie sich dazu die theoretischen Grundlagen. Nach der erfolgreichen Absolvierung des Qualifikationsverfahrens erhalten sie das Eidg. Fähigkeitszeugnis "Kaufmann / Kauffrau EFZ". Damit sind sie bestens gerüstet für die kaufmännische Berufstätigkeit in einem Handelsunternehmen.

Grössere Handelsbetriebe bieten zudem Lehrstellen in weiteren Berufen an: Logistiker EFZ, Detailhandelsfachleute EFZ, Detailhandelsassistent EBA, Büroassistent EBA, Informatiker EFZ usw.

### **Nach der Lehre**

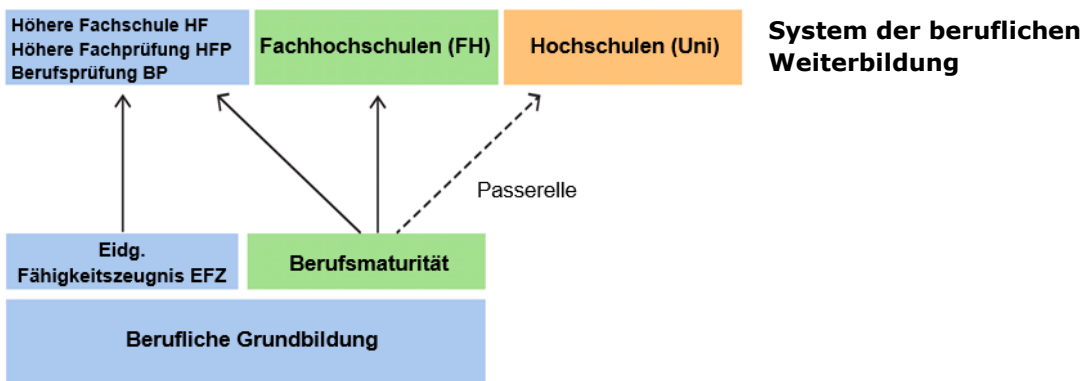
Jeweils im Sommer enden die beruflichen Grundbildungen. Informationen für die Stellensuche nach der Lehre, zu Auslandsaufenthalten oder anderen Anschlusslösungen, zu Weiterbildungsmöglichkeiten oder – falls dies alles nicht geklappt hat – zur Anmeldung beim RAV finden sich im Internet:

<b>Stellensuche</b>	<a href="http://www.berufsberatung.ch/stellensuche">www.berufsberatung.ch/stellensuche</a> <a href="http://www.stellenlinks.ch">www.stellenlinks.ch</a> <a href="http://www.jobEinstieg.ch">www.jobEinstieg.ch</a>
<b>Bewerbungstipps</b>	<a href="http://www.arbeit.swiss/jobsuche/bewerbungstipps">www.arbeit.swiss/jobsuche/bewerbungstipps</a> <a href="http://www.be-werbung.ch">www.be-werbung.ch</a> <a href="http://www.berufsberatung.ch/bewerbung">www.berufsberatung.ch/bewerbung</a>
<b>Ausland- / Sprachaufenthalte</b>	<a href="http://www.berufsberatung.ch/arbeiten-im-ausland">www.berufsberatung.ch/arbeiten-im-ausland</a> <a href="http://www.berufsberatung.ch/sprachaufenthalt">www.berufsberatung.ch/sprachaufenthalt</a>
<b>Weiterbildung</b>	<a href="http://www.fachhochschulen.net">www.fachhochschulen.net</a> <a href="http://www.berufsberatung.ch/weiterbildung">www.berufsberatung.ch/weiterbildung</a>

Falls die Aufnahmekriterien erfüllt sind (detaillierte Auskunft erteilen die Berufsfachschulen, Mindestvoraussetzungen sind ein EFZ als Kaufmann / Kauffrau Profil E sowie ein Notendurchschnitt von ca. 4.8 oder mehr im Qualifikationsverfahren), kann direkt nach der Lehre die Berufsmaturitätsschule II in einem Vollzeitschuljahr absolviert werden.

**Berufliche Weiterbildung**

Die Berufslehren bilden eine ausgezeichnete Grundlage für eine erfolgreiche berufliche Karriere. Die Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten im Handel sind äusserst vielfältig. Nach der beruflichen Grundbildung stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung:



**Berufsprüfungen BP und höhere Fachprüfungen HFP**

In der Schweiz können im kaufmännischen Bereich über 40 eidgenössische Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen abgeschlossen werden. Für die Branche Handel besteht ein grosses Angebot:

<b>Berufsprüfungen mit eidg. Fachausweis</b>	<b>Höhere Fachprüfungen mit eidg. Diplom</b>
Aussenhandelsfachmann/frau FA	Dipl. Aussenhandelsleiter/in
Einkaufsfachmann/frau FA	Dipl. Einkaufsleiter/in
Verkaufsfachmann/frau FA	Dipl. Verkaufsleiter/in
Speditionsfachmann/frau FA	Dipl. Speditionsleiter/in
Marketingfachmann/frau FA	Dipl. Marketingleiter/in
Detailhandelspezialist/in FA	Dipl. Detailhandelsmanager/in
usw.	usw.

Die Bildungsgänge zu diesen Abschlüssen sind meist berufsbegleitend und bauen primär auf den Grundlagen der kaufmännischen Grundbildung auf.

**Höhere Fachschulen für Wirtschaft HF**

Die Bildungsgänge der Fachschulen für Wirtschaft führen zum Generalisten-Abschluss als Dipl. Betriebswirtschafter/in HF. Auch Spezialisten-Abschlüsse als Dipl. Wirtschaftsinformatiker HF, Dipl. Textil Wirtschafter HF sind möglich. Die Lehrgänge können berufsbegleitend in drei Jahren und im Vollzeitstudium in zwei Jahren absolviert werden.

### **Fachhochschulen FH**

Die Fachhochschulen bieten Diplomstudiengänge in zwei Stufen an: Die erste Stufe schliesst mit dem Bachelor, die zweite Stufe mit dem Master ab. Das Bachelorstudium dauert im Vollzeitstudium mindestens drei Jahre und im Teilzeitstudium 4 bis 4½ Jahre. Für Kaufleute ist der Bereich Wirtschaft und Dienstleistungen prädestiniert, der zu Abschlüssen als Dipl. Betriebsökonomin FH oder Dipl. Wirtschaftsinformatikerin FH führen. Zulassungsbedingung für Kaufleute ist eine kaufmännische Berufsmaturität.

### **Hochschulen (Universitäten)**

Auch das Studium an Schweizer Hochschulen ist Kaufleuten mit Berufsmaturitätsabschluss möglich. Eine sogenannte Passerelle (Übertrittsstudium) bereitet Inhaberinnen und Inhaber von Berufsmaturitätsausweisen in zwei bis drei Semestern auf eine Ergänzungsprüfung vor. Wer diese Prüfung besteht, hat Zugang zu allen Studiengängen an allen universitären Hochschulen der Schweiz sowie zu allen Studiengängen der Pädagogischen Hochschulen.

### **Höherqualifizierung on-the-Job**

In vielen Bereichen kann eine Spezialisierung / Höherqualifizierung on-the-job angestrebt werden. Verbunden mit langjähriger Berufserfahrung im entsprechenden Gebiet und fachspezifischen und / oder Führungskursen können Funktionen wie Disponentin, Fachberater, Projektleiter, Leiter Verkaufsdienst, Product-Managerin, Category Manager/ oder Marktforscher erreicht werden.

### **In der Branche Handel arbeiten**

Mitarbeitende in einem Handelsunternehmen bringen folgende Kompetenzen mit:

- Kenntnisse in allen Arbeitsprozessen im Handel
- Interesse an Handelswaren, Zahlenflair
- Interesse an einer Aufgabe in einem dynamischen und lebhaften Umfeld
- Sprachgewandtheit in D / F / E, evtl. I / Sp
- Kommunikationsfähigkeit und Organisationstalent
- Kunden- und Dienstleistungsorientierung
- Flexibilität, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft

Damit übernehmen sie vielseitige Aufgaben in Beschaffung, Marketing, Transport und Lagerhaltung, Finanz- und Rechnungswesen, Personal und Informatik.

# Fragen zum Text

Wo können offene Lehrstellen publiziert werden?

---

---

Was unterscheidet den Lehrvertrag von einem Einzelarbeitsvertrag?

---

---

Wie sind in Ihrem Lehrbetrieb Personalakten gegen unberechtigten Zugriff geschützt?

physische Akten:

---

elektronische Akten:

---

Welche Abzüge werden von Ihrem Lernenden-Lohn gemacht?

-

---

-

---

-

---

-

---

Was unterscheidet ein Arbeitszeugnis von einer Arbeitsbestätigung?

---

---

Bei welcher Ausgleichskasse / Vorsorgeeinrichtung BVG ist Ihr Lehrbetrieb angeschlossen?

Ausgleichskasse:

---

Vorsorgestiftung BVG:

---

## Fragen?

Notieren Sie hier alle Fragen, die Sie noch zu diesem Text haben (mindestens eine).

---

---

---

---

## Branche & Unternehmen IV

### Branchenorganisationen, -verbände und Sozialpartnerschaft

Handelsunternehmen sind ein Teil der Wirtschaft. Um ihre Interessen zu vertreten und Kräfte zu bündeln, bilden Unternehmen Verbände und Branchenorganisationen.

Auch die Arbeitnehmer haben sich organisiert, um ihre Anliegen und Wünsche gegenüber den Arbeitgebern einzubringen.

SCHWEIZERISCHER  
ARBEITGEBERVERBAND  
*Die Arbeitgeber*



economiesuisse

Travail.Suisse



Die Gewerkschaft.  
Le Syndicat.  
Il Sindacato.



sgv  usam

**HANDEL**Schweiz

Commerce Suisse | Commercio Svizzera | Swiss Trade

#### Inhalt

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?!	2
<b>Einflüsse auf die Branche Handel</b>	<b>3</b>
<b>Branchenorganisationen und -verbände</b>	<b>3</b>
Dachorganisationen	3
Handel Schweiz	4
Schweizer Industrie- und Handelskammer SIHK	4
<b>Sozialpartnerschaft</b>	<b>4</b>
Dachorganisationen der Arbeitnehmenden	4
Gesamtarbeitsverträge GAV	5
<b>Fragen zum Branchenkundentext</b>	<b>6</b>

**1.1.8.3.1 Kenntnisse über die Branche (K2)**

**Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!**

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

**Beispiel** Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.  
Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundetext auf der letzten Seite.

# Einflüsse auf den Handel

Der Handel steht in Interaktion mit verschiedenen Akteuren des wirtschaftlichen und politischen Lebens:



Diese Akteure beeinflussen die Arbeit und das wirtschaftliche Tun des Handels; umgekehrt versuchen die Organisationen und Verbände des Handels in allen diesen Bereichen ihren Einfluss zu ihrem Vorteil geltend zu machen.

## Branchenorganisationen und -verbände

### Dachorganisationen

Verschiedene Dachorganisationen vertreten die Interessen der Wirtschaft und der Arbeitgeber aus allen Branchen gegenüber der Öffentlichkeit, der Politik, den Behörden und weiteren Institutionen sowie gegenüber anderen Interessengruppen. Die Dachorganisationen möchten mit ihrem Wirken möglichst wirtschafts- und arbeitgeberfreundliche Rahmenbedingungen erreichen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschafts- und Arbeitsstandortes Schweiz stärken.

#### Schweiz. Arbeitgeberverband

[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

vertritt die Interessen aller schweizerischen Arbeitgeberverbände / Arbeitgeber

#### Economiesuisse

[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

bearbeiten alle Themen, die auf nationaler und internationaler Ebene für die Entwicklung der Schweizer Wirtschaft von Bedeutung sind

#### Schweiz. Gewerbeverband SGV

[www.sgv.ch](http://www.sgv.ch)

vertritt die Interessen der Schweizer Klein- und Mittelbetriebe und des Gewerbes

## Handel Schweiz

Handel Schweiz ([www.handel-schweiz.com](http://www.handel-schweiz.com)) ist ein gesamtschweizerischer Dachverband, dem 33 Branchenverbände mit insgesamt 3'700 Unternehmen angehören. Der Dachverband setzt sich ein für die Interessen des nationalen und internationalen Handels mit Sachgütern und Dienstleistungen und befasst sich mit wirtschaftlichen, handels- und sozialpolitischen sowie gesetzgeberischen Fragen.

Der Verband verfolgt seine Ziele mittels internen Arbeitsgruppen, Mitarbeit in zahlreichen eidgenössischen Expertenkommissionen und weiteren Gremien des Bundes sowie in internationalen Organisationen, durch Teilnahme an Vernehmlassungen und Stellungnahmen sowie durch ständige Kontakte mit den zuständigen Behörden, Organisationen und Parteien.

Die Geschäftsstelle in Basel bietet u. a. folgende Dienstleistungen an:

- Führung der Geschäftsstelle der Kaufmännischen Ausbildungsbranche Handel, Mitglied der Trägerschaft für die eidg. Berufsprüfung für Aussenhandelsfachleute und des eidg. Diploms für Aussenhandelsleiter/innen, Kursangebote für Mitarbeitende in Handelsbetrieben
- Führung der Verbandssekretariate der angeschlossenen Teilverbände
- Beratungen in den Bereichen Recht, Betriebs- und Volkswirtschaft
- Dienstleistungen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Versand, Währungstransaktionen, Umfragen und Internationale Zusammenarbeit
- Versicherungsangebote für Mitglieder (Sozialversicherungen, Krankenkasse)

## Schweizer Industrie- und Handelskammer SIHK

Die Schweizer Industrie- und Handelskammer SIHK ist die Vereinigung der 18 kantonalen und regionalen Industrie- und Handelskammern IHK in der Schweiz.

Die Industrie- und Handelskammern IHK sind privatrechtliche Vereine mit freiwilliger Mitgliedschaft. Sie bieten folgende Dienstleistungen an:

- Beglaubigung von Exportdokumenten
- Ausgabe von Carnet ATA (internationales Zolldokument)
- Wahrung der wirtschaftspolitischen Interessen
- Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches, Bildungsangebote
- Vertretung der IHK in schweizerischen und europäischen Gremien

## Sozialpartnerschaften

### Dachorganisationen der Arbeitnehmenden

Die Arbeitnehmenden haben sich ebenfalls zu Interessenorganisationen zusammengeschlossen. Diese sind aktiv in der Wirtschafts- und Sozialpolitik und vertreten die Anliegen der Arbeitnehmenden in eidg. Kommissionen, mittels Eingaben und Teilnahme an Vernehmlassungen an den Bundesrat und die Bundesämter.

#### Schweiz. Gewerkschaftsbund SGB

[www.sgb.ch](http://www.sgb.ch)

#### Travail.Suisse

[www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch)

Zusammenschluss von 16 Einzelgewerkschaften (UNIA, SYNA, SEV, vpod u.a.), vertritt die Interessen von Arbeitnehmenden aus dem 2. und 3. Sektor

Zusammenschluss von Angestelltenverbänden und Gewerkschaften, vertritt die Anliegen von Arbeitnehmenden und Angestellten vor allem aus dem Dienstleistungsbereich



Neben diesen grossen Arbeitnehmerorganisationen gibt es eine Vielzahl von Vereinigungen, welche Berufsleute mit bestimmten Tätigkeiten oder Funktionen oder eines einzelnen Unternehmens oder einer Branchengruppe vertreten:

- Schweizerischer Kaufmännischer Verband SKV
- Schweizerische Kaderorganisation SKO
- Angestellte Schweiz
- usw.

Alle diese Arbeitnehmerorganisationen bieten ihren Mitgliedern unterschiedlichste Dienstleistungen an:

- Rechtsberatung, Mitgliederzeitung mit arbeitsrechtlichen Informationen
- Publikationen, Kurse und Weiterbildungsangebote
- Vergünstigungen in den Bereichen Ferien, Finanzdienstleistungen, Privat-Rechtsschutz, Versicherungen usw.
- Arbeitslosenkassen (UNIA, SYNA)
- Trägerschaft von berufs- und höheren Fachprüfungen

### **Gesamtarbeitsverträge GAV**

Eine bedeutende Aufgabe der Sozialpartner (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen) ist die Aushandlung und Umsetzung von Gesamtarbeitsverträgen. In Gesamtarbeitsverträgen werden in der Regel folgende Punkte geregelt:

- Arbeitszeiten, Ferien, Kündigungsfristen, Mindestlöhne
- Sozialleistungen (Mutterschaftsurlaub, vorzeitige Pensionierung usw.)
- Lohnfortzahlung bei Krankheit und Unfall
- Mitsprache und Mitwirkung der Arbeitnehmenden
- usw.

Die Regelungen von GAV gehen meist mehr oder weniger weit über die gesetzlichen Grundlagen im Obligationenrecht OR hinaus und sind damit vorteilhafter für die Arbeitnehmenden als ein Einzelarbeitsvertrag nach OR. Die GAV gelten für einen bestimmten Zeitraum national, kantonal oder für bestimmte Unternehmen oder Unternehmensgruppen. Gesamtarbeitsverträge können von Kantonsregierungen bzw. vom Bundesrat als allgemeinverbindlich erklärt werden und gelten dann kantonal oder national für alle Arbeitgeber der betreffenden Branche. Lernende sind meist nicht den GAV unterstellt; bei manchen GAV gelten einzelne Artikel aber auch für Lernende.

## Fragen zum Branchenkundetext

In welchem Verband / Interessenorganisation ist Ihr Lehrbetrieb Mitglied?

---

---

Was bedeutet die Abkürzung GAV? Nennen Sie drei wichtige Inhalte dieses Dokumentes.

GAV:

-

---

-

---

-

---

### Fragen?

Notieren Sie hier alle Fragen, die Sie noch zu diesem Text haben (mindestens eine).

---

---

---

---

# Beraten & Verkaufen

## Verkaufsgespräche führen

Kaufleute treten mündlich in Kontakt mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitenden und weiteren Gesprächspartnern. Gespräche spielen eine wichtige Rolle in der Beziehung zu Kunden und anderen Geschäftspartnern. Eine professionelle Gesprächsführung fördert den Verkauf, die Kundenbindung und die Zusammenarbeit.



Bild: Sora Shimazaki

### Inhalt

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?!	2
<b>Verkaufsgespräche führen</b>	<b>3</b>
Voraussetzungen für gelingende Verkaufsgespräche	3
Bedürfnisse – Motive - Nutzen	4
Förderliche Verhaltensweisen	6
Fehler vermeiden	7
Kein Verkaufsabschluss?	7
Verkaufsgespräche nachbearbeiten	7
<b>Fragen zum Branchenkundentext</b>	<b>8</b>

## üK-Leistungsziele

### 1.1.2.2.1 Beratungs- oder Verkaufsgespräche führen (K5)

#### **Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?!**

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

**Beispiel** Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.  
Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundentext auf der letzten Seite.

*Dieser Branchenkundetext ist die Fortsetzung der Branchenkundetexte Beraten & Verkaufen - Professionelle Gesprächsführung, Verhandeln, Einwände entkräften – Probleme lösen sowie Reklamationen bearbeiten. Das Wissen aus den vorhergehenden Branchenkundetexten wird für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen vorausgesetzt.*

## Verkaufsgespräche führen

Verkaufsgespräche sind sozusagen die Königsdisziplin der Gesprächsführung. Und Verkaufsgespräche sind wichtige Gespräche, denn wenn es nicht gelingt, Kunden vom Angebot des Unternehmens zu überzeugen und ihnen dessen Produkte zu verkaufen, wird über kurz oder lang die finanzielle Basis für die Weiterführung der Geschäfte fehlen.

### Voraussetzungen für gelingende Verkaufsgespräche

Als Verkäufer/in sollten Sie einerseits die Produktpalette des Unternehmens sehr gut kennen, andererseits aber auch vertraut sein mit den Abläufen und Zuständigkeiten im Unternehmen. Der/die Käufer/in ihrerseits kann mit einer gut vorbereiteten Kaufabsicht viel zu einem gelingenden Verkaufsgespräch beitragen.

Verkäufer/in	Käufer/in
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr gute Produktkenntnisse</li> <li>• Kenntnisse über die Bedürfnisse und die Situation dieses Kunden (Umsatzvolumen, letzter Kauf, gekaufte Artikel, Geschäftsfeld des Kunden und seiner Kunden usw.) oder mindestens der Kunden des Unternehmens im Allgemeinen</li> <li>• Kenntnisse über die Arbeitsabläufe und den Zeitbedarf für die Auftragsabwicklung im Unternehmen und allenfalls beim Lieferanten</li> <li>• Kenntnisse der Liefer- und Zahlungsbedingungen, evtl. der Preiskalkulation, der Möglichkeiten für Preisnachlässe und Rabatte usw.</li> <li>• Kenntnisse über die Produkte und Serviceleistungen der Konkurrenz</li> <li>• Klarheit über die eigenen Kompetenzen (Lieferzusagen, Preisnachlässe, Sonderwünsche usw.)</li> <li>• gute persönliche Vorbereitung, gute Vorbereitung des Gesprächsrahmens (siehe Beraten &amp; Verkaufen – Professionelle Gesprächsführung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung / Beschreibung vom gesuchten Produkt / der gewünschten Dienstleistung oder von der gesuchten Problemlösung oder der aktuellen Problemstellung</li> <li>• finanzieller Rahmen für den Kauf (Preisvorstellung / Preisbereitschaft, Qualitätsanforderungen usw.)</li> <li>• Informationen zum Zeithorizont (gewünschter / spätestester Liefertermin)</li> <li>• Wünsche / Vorstellungen bezüglich Abwicklung von Lieferung und Zahlung</li> </ul>

Falls sich Kunden über ihre Vorstellungen und Absichten noch nicht im Klaren sind, helfen ihnen Ihre Fragen und Vorschläge, Gewissheit zu gewinnen und/oder zu erkennen, was zuvor im eigenen Bereich noch geklärt werden sollte.

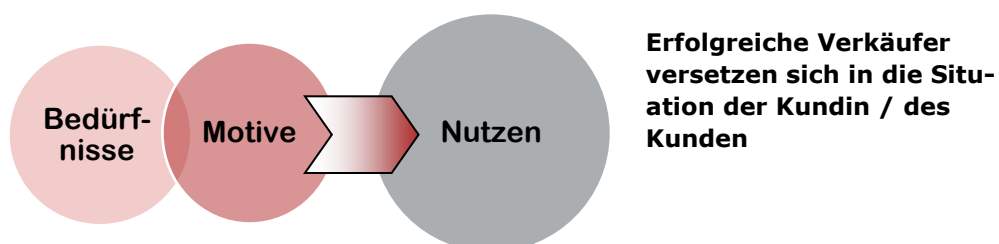
## Ablauf eines Verkaufsgesprächs

Phase	Inhalte	Verhalten
<b>Einstieg, Beziehungsaufbau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrüßung, Vorstellung, Small-Talk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gepflegtes Auftreten</li> <li>Kundin mit Namen ansprechen</li> <li>Hilfe bei der Garderobe / Sitzplatz / Getränk anbieten</li> </ul>
<b>Bedarfsermittlung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anliegen, Bedürfnisse, Wünsche ergründen mittels offener Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zugewandt, interessiert, offen</li> <li>Kunde sprechen lassen</li> <li>Blickkontakt suchen</li> <li>Notizen machen</li> </ul>
<b>Angebot, Problemlösung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angebot (Produkt, Dienstleistung usw.) machen, Problemlösung vorschlagen</li> <li>Vorschläge mit den Bedürfnissen der Kundin abgleichen</li> <li>Nutzen für Kundin herausstreichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>selbtsicher, aber nicht überheblich</li> <li>Vorschläge / Angebote beziehen sich auf konkrete Bedürfnisse der Kundin</li> <li>Aussagen wirken echt, nicht auswendig gelernt, nicht heruntergeleiert</li> <li>Aussagen mit Bildern, Mustern, Plänen, Skizzen usw. unterstützen</li> </ul>
<b>Vereinbarung, Verkaufsabschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vereinbarung detailliert festhalten, bei Bedarf Angaben mit geschlossenen Fragen konkretisieren</li> <li>evtl. Zusatzverkäufe tätigen (Zubehör, Ergänzungsprodukte, Serviceleistungen, Lieferung / Montage usw.)</li> <li>nächste Schritte erläutern (Offerte, Auftragsbestätigung usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notizen machen</li> <li>Termine sichtbar notieren</li> <li>Unterlagen für die Kundin in eine Mappe stecken, überreichen</li> <li>für Gespräch / Interesse danken</li> <li>freundliche Verabschiedung</li> </ul>

In Verkaufsgesprächen setzen Sie zunächst offene Fragen (W-Fragen: Wie, Wann, Wo, Was, Wozu usw.) ein; zur klaren Auftragsformulierung verwenden Sie geschlossene Fragen (Antwort Ja / Nein; siehe Tabelle Beraten & Verkaufen – Professionelle Gesprächsführung).

**Bedürfnisse – Motive - Nutzen**

Die Kunst im Verkaufsgespräch besteht darin, sich in die Situation des Kunden zu versetzen, seine Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen und seine Kaufmotive zu erkennen. Dann wird es möglich, aus Sicht des Kunden mit seinem Nutzen für Ihr Angebot zu argumentieren.



	<b>Fragen</b>	<b>Beispiel Ersatz Kopierer Schulsekretariat</b>
<b>Bedürfnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was möchte der Kunde kaufen?</li> <li>• Wofür ist das Produkt bestimmt?</li> <li>• Wer setzt das Produkt ein?</li> <li>• Welche Anforderung soll das Produkt erfüllen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Anzahl Kopien (bisher 12 S. / Min.)</li> <li>• Zusatzfunktionen (doppelseitig, farbig, heften, lochen; bisher doppelseitig / heften)</li> <li>• Verwendung von mehreren Papiersorten</li> <li>• einfache Bedienung durch mehrere Mitarbeitende</li> <li>• Einsparung von Personalkosten</li> </ul>
<b>Kaufmotiv (innere Triebfeder)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum möchte der Kunde die Ware kaufen?</li> <li>• Welche Wünsche erfüllt sich der Kunde damit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perfekte Schulungsunterlagen, gutes Image, positives Kundenfeedback</li> <li>• Umsatz und Gewinn</li> <li>• Effizienz im Betrieb, einfachere Abläufe</li> <li>• Sicherung Arbeitsplätze</li> <li>• gutes Arbeitsklima, motivierte Mitarbeitende</li> </ul>
<b>Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was nützt dem Kunden das Produkt generell?</li> <li>• Was ist der Hauptnutzen?</li> <li>• Welche Zusatznutzen bringt das Produkt dem Kunden?</li> <li>• Welche Dienstleistungen / Ergänzungsprodukte werden dazu angeboten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kopiergerät Multi Plus mit Leasingvertrag:</li> <li>• kopiert 24 S./Min., doppelseitig, farbig, gelocht, geheftet, mit Einschuss Zwischenblätter</li> <li>• bis zu fünf Papierkassetten einsetzbar</li> <li>• Druckaufträge ab Arbeitsplatz über eine einfache Software</li> <li>• Zusatznutzen:</li> <li>• Leasingvertrag verbessert die Liquidität</li> <li>• Servicevertrag inbegriffen</li> <li>• Leasingkunden beziehen Standardpapiere zu einem Vorzugspreis</li> </ul>

Viele Produkte sind heute bei verschiedenen Lieferanten erhältlich und unterscheiden sich im Grundpreis vielleicht nicht wesentlich. Der Unterschied zu anderen Anbietern machen in dieser Situation Angebote, die ganz auf den Kundennutzen ausgerichtet sind und die Wünsche des Kunden in den Vordergrund stellen. Besondere Bedeutung kommt dabei den Zusatznutzen zu sowie der persönlichen und individuellen Kundenbetreuung. Wer aufmerksam zuhört und auf Fragen und Bedürfnisse eingeht, kann bei den Kunden punkten:

Aussage der Kundin	Ihre mögliche Reaktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Produkt spricht mich an, doch die Farbe begeistert mich nicht gerade ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ich kann beim Lieferanten abklären, ob er das Produkt auch in anderen Farben im Sortiment hat oder ob er – vorausgesetzt, sie bestellen eine genügend grosse Menge – auch eine Charge im gewünschten Farbton produzieren kann.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ich bin mir nicht sicher, ob das neue Gerät zur bestehenden Infrastruktur passt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darf ich diese Frage mit einem unserer Techniker klären? Welche anderen Geräte kommen denn bei Ihnen zum Einsatz?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie können frühestens übernächste Woche liefern? Das wird sehr knapp ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn Sie erlauben, rufe ich sofort unseren Produzenten an. Möglicherweise kann ich einen früheren Liefertermin mit Direktlieferung an Sie erreichen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehen Sie, wir haben da ein kleines Problem ... aber ich glaube nicht ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ich würde dieses Problem gerne mit einem unserer Einkäufer besprechen. Können Sie mir den Ablauf noch einmal schildern? ... Möglicherweise ist unserem Einkauf ein Produzent bekannt, der eine Lösung dafür anbietet. Darf ich Sie morgen Nachmittag anrufen?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir hatten da mal ein Angebot von Ihnen; das auch bei unseren Kunden sehr gut angekommen ist – aber dann war das Produkt plötzlich nicht mehr im Sortiment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wann war das zeitlich etwa? Beschreiben Sie mir das Produkt doch noch etwas näher. Es ist natürlich möglich, dass wir ein Produkt mangels Umsatzes aus dem Sortiment streichen; der Lieferant es seinerseits aber noch im Angebot hat. Ich kann das dann für Sie abklären und Ihnen eine Offerte machen.</li> </ul>

### Förderliche Verhaltensweisen

Ihr Verhalten trägt viel zum erfolgreichen Verkaufsgespräch bei:

- Sprache des Kunden anwenden, Fachausdrücke und Fremdwörter vermeiden oder erklären
- Blickkontakt suchen, aktiv zuhören, aufmerksam beobachten
- Interesse am Kunden und seiner Situation zeigen
- Ruhe und Sicherheit vermitteln, das Tempo des Kunden aufnehmen
- aus der Sicht der Kunden argumentieren
- Unterschiede zwischen verschiedenen Produkten klar aufzeigen
- wo immer möglich Aussagen mit Bildern, Prospekten, Plänen, Mustern usw. verdeutlichen
- falls nötig einen Prozess oder eine Vorgehensweise skizzieren usw.



## Fehler vermeiden

Auch Verkaufsprofis machen hin und wieder Fehler. Sich der möglichen Fehler bewusst zu sein, ist der erste Schritt hin zu deren Vermeidung:

Häufige Fehler	Empfehlung
• unvorbereitetes Gespräch	• professionelle schriftliche Vorbereitung
• viel sprechen, Gesprächspartner unterbrechen	• aktiv zuhören, offene Fragen stellen, sich für die Situation des Gesprächspartners interessieren
• um Positionen kämpfen, an Positionen stur festhalten	• Interessen aller Seiten berücksichtigen, Lösungsvarianten entwickeln, Win-win-Gesprächsergebnis anstreben
• Einwände übergehen	• Einwände aufnehmen, berücksichtigen
• schnellen Abschluss anstreben	• langfristige Beziehung aufbauen
• Termin- / Zeitdruck	• vorausschauende Planung, Reservezeit einplanen
• Informationen, die verlorengehen	• sich mit geschlossenen Fragen rückversichern, Aussagen notieren, Gesprächsnotiz erstellen

## Kein Verkaufsabschluss?

Es kann vorkommen, dass die Kundin trotz eines guten Gesprächsverlaufs keine Bestellung tätigt, keinen Auftrag erteilt. Das kann enttäuschend sein, aber lassen Sie sich dies nicht anmerken. Bleiben Sie freundlich, danken Sie für das Gespräch und drücken Sie die Hoffnung aus, dass die Kundin zu einem anderen Zeitpunkt das Richtige bei Ihrem Unternehmen finden wird. Wenn die Kundin das Gespräch positiv erlebt hat und insgesamt einen guten Eindruck mitnimmt, ist die Chance gross, dass sie zu einem anderen Zeitpunkt wieder an Sie herantritt.

Damit Ihr Angebot nicht in Vergessenheit gerät und der Kontakt aufrecht erhalten bleibt, können Sie folgendes vorschlagen:

- Zusendung von weiteren Unterlagen, Informationen, Mustern usw.
- Abonnement des elektronischen Newsletters oder des Kundenmagazins
- Einladung zu einem Event des Unternehmens (Tag der offenen Tür, Event mit Sponsoring-Aktivitäten des Unternehmens usw.)
- Einladung zur elektronischen Kontaktpflege (Profil des Unternehmens auf sozialen Netzwerken, Blog usw.)

## Verkaufsgespräche nachbearbeiten

Wenn Sie eine Vereinbarung mit dem Kunden treffen konnten (Bestellung, Auftrag, Offerte, weitergehende Abklärungen), versteht es sich von selbst, dass Sie versprochene Unterlagen, Prospekte, Muster usw. umgehend versenden. Auch eine schriftliche Offerte oder die Auftragsbestätigung sollten so schnell wie möglich beim Kunden eintreffen. Falls es zu Verzögerungen kommt, weil beispielsweise umfangreichere Abklärungen bei einem Lieferanten gemacht werden müssen, lassen Sie es den Kunden in einem kurzen Schreiben oder Mail wissen – er weiss dann, dass sein Anliegen bereits bearbeitet wird.

Für die Abwicklung einer Bestellung richten Sie sich nach den Abläufen in Ihrem Unternehmen. Informationen dazu finden Sie auch im Branchenkundentext Verkaufsprozess.

Zum Schluss halten Sie den Verlauf des Verkaufsgesprächs sowie die weiteren Schritte, die Sie veranlasst haben, in einer Gesprächsnotiz fest (siehe Beraten & Verkaufen - Professionelle Gesprächsführung). Allenfalls gilt es auch, die Angaben in der Kundendatei zu ergänzen und zu aktualisieren (siehe Branchenkundentext Verkaufsprozess).

## Fragen zum Branchenkundentext

Formulieren Sie zwei offene Frage zur Bedarfsermittlung im Verkaufsgespräch:

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Was können Sie tun, um nach einem Verkaufsgespräch weiter mit Kunden im Kontakt zu bleiben?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Fragen?**

Notieren Sie hier alle Fragen, die Sie noch zu diesem Text haben (mindestens eine).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# Strategisches Management

## Erfolg ist planbar

«Ein Ziel ohne Plan ist nur ein Wunsch.»

Eine Strategie definiert, wo die eigene Unternehmung in ein paar Jahren stehen soll und mit welchen Massnahmen die Ziele erreicht werden. Diesbezüglich stehen Handelsunternehmungen vor grossen Herausforderungen, zumal Kundenverhalten je länger je weniger planbar ist.



Pixabay, Adriano Gadini

### Inhalt

üK-Leistungsziele _____	2
Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?! _____	2
<b>Strategisches Management</b> _____	<b>3</b>
Was ist strategisches Management? _____	3
Von der Vision zur Strategie _____	4
Von der Strategie in die Organisation _____	5
<b>Personal-Strategie (HR-Strategie)</b> _____	<b>6</b>
<b>Fragen zur Personal-Strategie (HR-Strategie)</b> _____	<b>7</b>

## üK-Leistungsziele

Zum Strategischen Management bestehen keine üK-Leistungsziele.

Strategisches Denken und Entscheiden für einen längeren Zeitraum ist allerdings Voraussetzung für die operative Tätigkeit – das Tagesgeschäft – in einem Handelsunternehmen. Deshalb werden in den üK 2 – 6 verschiedene Aspekte des Strategischen Managements thematisiert. Basis dafür bildet dieser Branchenkundetext.

**Bitte bringen Sie diesen Text auch in alle nachfolgenden üK mit.**

### **Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!**

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

**Beispiel** Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.

Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundetext auf der letzten Seite.

# Strategisches Management

## Was ist strategisches Management?

Eine Strategie ist ein genauer Plan für ein Verhalten, das dazu dient, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das Wort stammt aus dem Griechischen und wurde vor allem auch in im Zusammenhang mit militärischen und politischen Zielen verwendet.

Der Begriff 'Management' ist aus dem lateinischen von lateinisch manus (Hand) und agere (führen) abgeleitet. Im englischen Sprachgebrauch heisst Management so viel wie Steuerung oder Verwaltung.

Die **strategische Ebene** ist die oberste Ebene jeder Unternehmung. Im Rahmen des **strategischen Managements** wird die **Langfrist-Perspektive** betrachtet. So befasst sich die Geschäftsleitung unter anderem mit den Fragen, wo die Unternehmung in ein paar Jahren stehen soll, inwiefern die Einzigartigkeit der eigenen Unternehmung (bzw. der Produkte und Dienstleistungen) gehalten bzw. ausgebaut werden kann, welche Ziele in der nächsten Periode erreicht werden müssen und anhand von welchen Kennzahlen das Unternehmen gemessen und gesteuert werden soll.

In diesem Zusammenhang muss sich eine Unternehmung bzw. dessen Geschäftsleitung und Führungspersonen unter anderem mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche Stakeholder (Anspruchsgruppen: Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Kapitalgeber, Mitbewerber, Staat, NGO [Nicht-Regierungsorganisationen]) haben welche Ansprüche an die eigene Unternehmung und wie kann bzw. will die Unternehmung diese erfüllen?
- Wie müssen die Prozesse Unternehmensintern gestaltet werden, sodass ein grösstmöglicher Output (Umsatz, Kundenzufriedenheit) bei geringstmöglichem Ressourceneinsatz (Personal, Kapital, Material) erlangt werden kann?
- Welche Stärken und Schwächen hat das eigene Unternehmen bzw. welchen Chancen und Gefahren ist das eigene Unternehmen ausgesetzt?

Insbesondere aufgrund des zunehmend hybriden (unberechenbaren, gemischten) Kundenverhaltens, der sich stetig verändernder Märkte und deren Dynamiken und des zunehmenden Kostendrucks in allen Bereichen ist das Geschäft je länger je weniger langfristig planbar. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, zwar in einem Langfristhorizont zu denken und planen, aber die Strategien in regelmässigen, z.B. jährlichen Abständen, auf Aktualität zu prüfen.

Somit kann festgehalten werden, dass sich **strategisches Management** mit sämtlichen Aktivitäten in Bezug auf die Leitung, Organisation und Planung zur Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs befasst.

Im Gegensatz zur strategischen Ebene umfasst die **operative Ebene** sämtliche Massnahmen im Kurzfristbereich, also das eigentliche Tagesgeschäft, wie z.B. Entgegennahme von Bestellungen, Versand von Rechnungen, Abwicklung von Kundenreklamationen usw.

## Von der Vision zur Strategie

Die **Vision** gibt die Leitplanken für die Strategieformulierung vor. Es geht um grundsätzliche Fragen wie «Wer sind wir? Was tun wir? Wohin steuern wir?» Die Vision soll zwar Wegweiser sein, aber letztendlich doch möglichst unerreichbar bleiben. So formulierte zum Beispiel Bill Gates, Gründer von Microsoft, 1975 seine Vision: «Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause».

Die Vision sollte allen Mitarbeitenden bekannt sein. So ist es hilfreich, die Vision in einem **Leitbild** schriftlich festzuhalten. Durch die Schriftlichkeit wird dem Unternehmen eine Identität gegeben, gegenüber den Mitarbeitenden wird Transparenz geschaffen und die Kommunikation und Koordination zwischen den Abteilungen wird gefördert.

Jede Handelsunternehmung hat jederzeit interne wie auch externe Herausforderungen zu bewältigen. Nebst den Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende usw.) ist eine Unternehmung auch diversen Abhängigkeiten (Ressourcen, gut ausgebildetes Personal, technologische Entwicklung usw.) ausgesetzt. Damit eine Handelsunternehmung diese Herausforderungen nicht willkürlich, sondern geplant angehen kann, werden Ziele und Massnahmen im Rahmen einer **Strategie** festgehalten. Eine Strategie befasst sich insbesondere mit zwei Themen:

- Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der eigenen Unternehmung. Diese können direkt beeinflusst werden, z. B. indem die Unternehmung eigene Patente entwickelt.
- Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) der eigenen Unternehmung. Diese kommen von aussen und können durch eine Unternehmung nicht direkt beeinflusst werden, jedoch muss das Unternehmen entscheiden, wie Chancen genutzt und wie Gefahren abgewendet werden können. Beispiele sind die technologische Weiterentwicklung (Chance) oder die weltweite Ressourcenknappheit (Gefahr).

Aus der Kombination dieser Themen ergibt sich die sogenannte **SWOT** Analyse:

Interne Faktoren	
Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Was können wir gut / besser als andere?	Was fällt uns schwer?
Was trägt zu unserem Erfolg bei?	Wo passieren welche Fehler in welcher Häufigkeit?
Was machen wir richtig?	In welchen Bereichen sind Mitbewerber stärker?
Womit haben wir Erfolg?	
Externe Faktoren	
Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
Was verändert sich in unserem Umfeld?	Worunter könnte unsere Wettbewerbsfähigkeit leiden?
Welche neuen Geschäftsmodelle werden eingesetzt?	Welche Entwicklungen in den moralisch-ethischen Vorstellungen der Gesellschaft könnten problematisch sein für uns?
Welche neuen Technologien sind verfügbar?	Womit müssen wir in Zukunft rechnen bei den gesetzlichen Vorgaben?
Wie entwickelt sich der Markt, in welchem wir aktiv sind?	

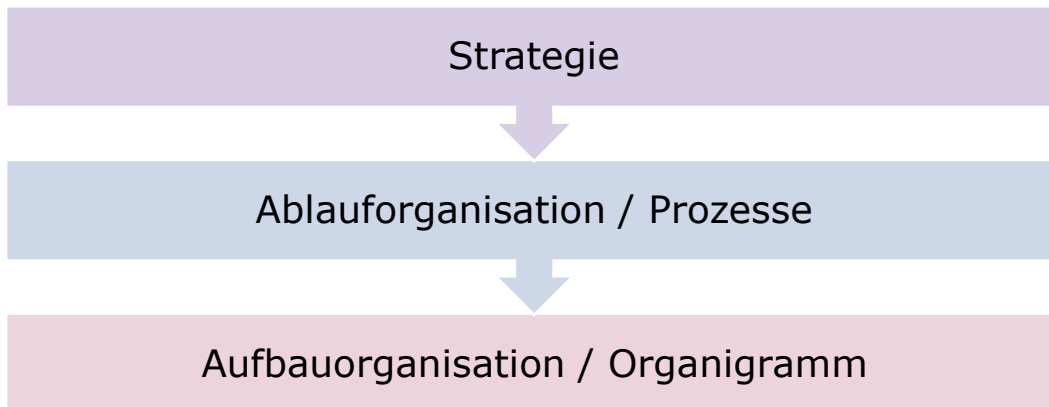
Basierend auf dieser Analyse werden **strategische Ziele** definiert. Diese müssen messbar sein und sollten gleichzeitig erreichbar und realistisch sein.

Strategien können sowohl auf der Ebene der Unternehmung (Unternehmensstrategie) als auch auf Ebene der jeweiligen Bereiche (Beschaffungs-Strategie, Logistik-Strategie, Marketing-Strategie, Verkaufs-Strategie, ...) erstellt werden.

## Von der Strategie in die Organisation

Bei einer Rudermannschaft ist es wichtig, dass alle Ruderer auf den Steuermann hören, im gleichen Takt ziehen und in dieselbe Richtung fahren. Dasselbe gilt auch für eine Unternehmung. Für eine Maximierung der Ergebnisse müssen alle Mitarbeitenden über die Strategie informiert sein und mit den entsprechenden Werkzeugen (Informationen, Arbeitsinstrumente) ausgestattet sein, um effizient und zielgerichtet arbeiten zu können.

Nachdem die Strategie definiert ist, muss in einem ersten Schritt überprüft werden, ob die **Ablauforganisation** (Prozesse) neu ausgerichtet werden muss. In einem zweiten Schritt muss überprüft werden, ob die **Aufbauorganisation** (Organigramm) so den definierten Prozessen entspricht.



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Aufbauorganisation (Organigramm) an der Ablauforganisation (Prozesse) ausgerichtet werden muss, welche sich ihrerseits wiederum der Strategie orientieren muss. In der Konsequenz kann jede Änderung der Strategie neue Prozesse und ein neues Organigramm bedeuten. Insbesondere in Grossunternehmungen wird dann vielfach von 'Reorganisation' gesprochen.

# Personal-Strategie (HR-Strategie)

In der Personalpolitik werden strategische Entscheidungen getroffen, die alle Aktivitäten rund um das Personal umfassen (Ausbau, Pflege, Einsatz, Förderung, Qualifikation etc.). Sie unterliegt zahlreichen Einflussfaktoren, wie dem Arbeitsmarkt, der Branche selbst, der Konkurrenz und der Wirtschaftslage. Betriebsinterne Faktoren sind ebenfalls zu berücksichtigen. Das kann die Unternehmenskultur, die Betriebsgrösse, die Mitarbeiter- und Altersstruktur und natürlich die Unternehmensziele und das Leitbild sein. Die Mitarbeitenden sind ein wichtiger Erfolgsfaktor aber natürlich auch Kostenfaktor eines Unternehmens.

Den geeigneten Mitarbeiter für die freie Stelle zu finden ist nicht immer so einfach, bis de facto alles stimmt. Das Vorgehen ist deshalb meist:

Develop – try – fail – retry - fail again – retry - succeed

## Steuernde bzw. strategische Prozesse

Personalpolitik /Personalstrategie  
Personalmarketing  
Personalführung

## Operative Prozesse

Personalplanung  
Personalbeschaffung /Recruiting  
Personalentwicklung  
Personaleinsatz/-beurteilung, -Vergütung  
Personalfreisetzung

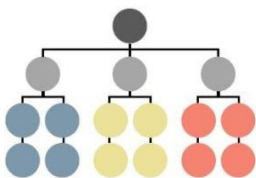
## Service Prozesse

Personalcontrolling  
Personalverwaltung und Personalservice

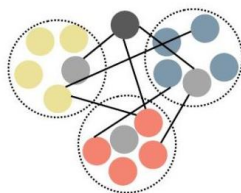
Die Anforderungen (Digitalisierung) an das Personal ändern sich laufend und schnell.

Mit Blick in die Zukunft kann gesagt werden, dass neue Modelle die klassische Personalstruktur erweitern, ergänzen oder ganz ablösen. Vom klassischen hierarchischen System zu einer agileren Struktur.

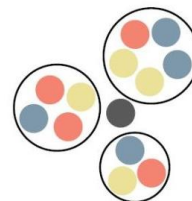
**Hierarchische Struktur**  
(Präsenz klare Linien und klares Reporting)



**Netzwerk**  
(übers Kreuz funktionierende Verbindungen, Matrix Reporting)



**Agile Organisation**  
Das Projekt bestimmt die Struktur interdisziplinäres Team Selbstmanagement)





## Fragen zur Personal-Strategie (HR-Strategie)

Was ist der Unterschied zwischen steuernden Prozessen und operativen Prozessen?

---

---

---

---

---

---

---

---

Was bedeutet agile Organisation?

---

---

---

---

---

---

---

---

Was könnten die Vorteile einer agilen Organisation sein?

---

---

---

---

---

---

---

---

Was könnten Nachteile einer agilen Organisation sein?

---

---

---

---

---

---