



**BERUFE UND
ARBEITEN
IM HANDEL**

BAUSTEIN 5

MEHR ALS EIN JOB – BERUFE UND ARBEITEN IM HANDEL

Inhaltsverzeichnis

5 Mehr als ein Job – Berufe und Arbeiten im Handel

5.1	Anderen Menschen bei der Verkaufsentscheidung helfen – der Verkäufer als Berater	103
5.2	Eigenes Geld verdienen im Handel – Karriere mit Lehre	107
5.3	Erweiterte Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten durch Teilzeitbeschäftigung	109
5.4	Karriere im Handel – bessere Chancen durch Weiterbildung	111
5.5	Sein eigener Chef werden – erfolgreich als selbstständiger Unternehmer im Handel	116
	Literaturverzeichnis	120

5 MEHR ALS EIN JOB – BERUFE UND ARBEITEN IM HANDEL

KAPITELÜBERSICHT

- Anderen Menschen bei der Verkaufsentscheidung helfen – der Verkäufer als Berater
- Eigenes Geld verdienen im Handel – Karriere mit Lehre
- Erweiterte Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten durch Teilzeitbeschäftigung
- Karriere im Handel – bessere Chancen durch Weiterbildung
- Sein eigener Chef werden – erfolgreich als selbstständiger Unternehmer im Handel



5.1 Anderen Menschen bei der Verkaufsentscheidung helfen – der Verkäufer als Berater

Obwohl qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen eine wichtige Basis für den Handel darstellen, verkauft sich auch das beste Sortiment nicht von selbst. Die **Kommunikation mit dem Kunden** ist von **zentraler Bedeutung**.¹

„Verkaufen [...] ist die sensible Kunst, Menschen anzusprechen, ihre Bedürfnisse zu diagnostizieren, ihnen ein bestmögliches Angebot zu machen, sie zu begeistern, sie dahin zu bringen, dass sie das Angebotene wirklich besitzen wollen.“²

Der Kontakt des Kunden mit dem Verkaufspersonal einer Handelsunternehmung zählt zu den Einflüssen, welche das Image eines Handelsunternehmens entscheidend prägen. Es liegt an der Art und Weise, wie der Verkäufer eines Einzelhandelsgeschäfts dem Konsumenten gegenüber tritt, wie ein Geschäft durch den Kunden wahrgenommen wird und welche gefühlsmäßigen Wertungen er gegenüber der Geschäftsstätte vornimmt. So kann sowohl unfreundliches als auch aufdringliches Verkaufspersonal das Image einer Handelsunternehmung schädigen, während man als gut **„bedienter“** und **gut „behandelter“ Konsument** ein Handelsunternehmen stets in positiver Erinnerung hält.³

¹ Vgl. Schimmelschmidt 2005, S. 76

² Vgl. Denz 1996, S. 11

³ Vgl. Falk/Wolf 1991, S. 194

Im österreichischen Handel waren im Jahr 2005 rund 537.000 unselbstständig Beschäftigte tätig. Das entspricht knapp einem Viertel der unselbstständig Beschäftigten in der marktorientierten Wirtschaft. Der Handel ist somit nach der Sachgütererzeugung der **zweitgrößte Arbeitgeber in Österreich**.⁴

Im Vergleich zum Jahr 1995 ist die Anzahl der unselbstständig Beschäftigten im Handel insgesamt gestiegen, was vor allem auf den Zuwachs im Einzelhandel zurückzuführen ist. Auch die Kfz-Wirtschaft verzeichnete in den letzten zehn Jahren einen steigenden Personalstand, während im Großhandel 2005 weniger Beschäftigte als noch 1995 tätig waren.⁵

Anzahl der unselbstständig Beschäftigten im Handel

	1995*	2003	2004**	2005**	VÄ in % 2004/05
Einzelhandel	220.125	275.894	279.486	283.721	1,5
Großhandel	183.496	173.031	174.698	176.753	1,2
Kfz-Wirtschaft	68.700	74.724	75.421	76.227	1,1
Handel	472.321	523.649	529.605	536.701	1,3

Tabelle 1: Anzahl der unselbstständig Beschäftigten im Handel, 1995 – 2005⁶

VÄ = Veränderung

* Im Jahr 1995 bezogen sich die Beschäftigtendaten auf den Stichtag 31. Dezember; geringfügig Beschäftigte waren in der Statistik nicht enthalten. Ab 2003 werden die Beschäftigten im Jahresdurchschnitt ausgewiesen.

** Hochrechnung der KMU FORSCHUNG AUSTRIA

Viele Mitarbeiter im Einzelhandel sind im Verkauf tätig, wobei sich das **Berufsbild** des **Verkäufers** in den letzten Jahren deutlich verändert hat. So hat er zunehmend die Rolle des **Beraters** übernommen, der den Kunden unterstützt, für seine Wünsche und Bedürfnisse das geeignete Produkt zu finden. Diese Servicefunktion erfordert eine umfassende Qualifikation: Der Verkäufer muss nicht nur über die Produkte, sondern auch über spezielle Angebote, Werbeinhalte sowie Marketinginformationen Bescheid wissen. Zudem werden **hohe Anforderungen** an die **soziale und kommunikative Kompetenz** eines Verkäufers gestellt. Der Verkäufer sollte auch **Freude am Arbeiten im Team** mitbringen.⁷

Verkäufer sollten vor allem in Hinblick auf das Produktsortiment der jeweiligen Handelsbranche gut ausgebildet sein und einschlägiges **Produkt- und Fachwissen** vorweisen können, das auf Grund der steigenden Serviceorientierung der Konsumenten zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zum Teil verlangen Unternehmen von den zukünftigen Mitarbeitern auch eine entsprechende Ausbildung (vor allem die **Lehre im Beruf Einzelhandel**).

In vielen Branchen ist neben der Produktkenntnis und den kommunikativen Fähigkeiten auch die Kenntnis der **Serviceangebote**, die von den Handelsbetrieben erbracht werden, wichtig, wie zB die Montage und Einstellung von Schibindungen und Fahrrädern im Sportartikelhandel oder die Einrichtungsplanung im Möbelhandel.

4 Vgl. Statistik Austria 2005 und Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger 2005, o.S

5 Vgl. Statistik Austria 2005 und Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger 2005, o.S.

6 Vgl. Statistik Austria 2005 und Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger 2005, o.S.

7 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

Die Ausbildung im Lehrberuf Einzelhandel dauert drei Jahre und kann derzeit in **zwölf Schwerpunkten** (zB Textilhandel, Lebensmittelhandel, Fleischfachhandel, Einrichtungsberatung, Baustoffhandel etc.)⁸ absolviert werden. Es handelt sich dabei somit um eine der **modernsten Berufsausbildungen** Österreichs, die den **Erwerb fachlicher, kaufmännischer und verkaufsspezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten optimal verbindet**.

Weitere Anforderungen an Verkäufer stellen persönliche Kompetenzen, wie rhetorische und kommunikative Fähigkeiten, Freundlichkeit, Authentizität etc. dar. Die Verkaufsmitarbeiter sollten engagiert und aktiv auf Menschen zugehen sowie eine **gewisse Verkaufsorientierung** aufweisen können.⁹

Eine Ausbildung als Einzelhandelskaufmann/frau ist zwar vielfach von Handelsunternehmen erwünscht, aber nicht zwingend erforderlich für eine Anstellung im Verkauf. Viele Verkäufer haben eine Ausbildung im Rahmen der Berufsförderung absolviert oder sind Quereinsteiger, die im Unternehmen selbst eingeschult wurden.¹⁰ Häufig haben Quereinsteiger eine duale Ausbildung in anderen Bereichen (zB Gewerbe und Handwerk in Branchen des Bereichs persönliche Dienstleistungen) absolviert.

Es liegt an der Aufmerksamkeit und **Kompetenz des Verkäufers, wie erfolgreich** sich Produkte verkaufen. Es soll nicht nur das Ziel sein, ein oder mehrere Produkte einmalig zu verkaufen, sondern langfristig eine gute Kundenbeziehung aufzubauen. Wenn sich der Kunde gut beraten fühlt und die Einkaufsatmosphäre schätzt, wird er wiederkommen.¹¹

Der Handel bietet **viele Arbeitsplätze** und Beschäftigung in den **unterschiedlichsten Sparten**, Betriebsformen und **Funktionsbereichen**. So werden Arbeitnehmern über den Verkauf und die Verkaufstätigkeiten hinaus, Tätigkeiten in vielen anderen Funktionsbereichen geboten.

Diese sind beispielsweise Beschäftigungsformen in den Funktionsbereichen:

- Warenbeschaffung und Einkauf,
- Marketing,
- Logistik,
- Informationsverarbeitung,
- Finanz- und Rechnungswesen sowie
- Personalwesen.¹²

Aufgrund der zunehmenden **Internationalisierung** im Handel werden von Mitarbeitern in gehobenen Positionen **gute Sprachkenntnisse** erwartet. In multi- oder internationalen Handelsunternehmen ist für eine Tätigkeit im Ausland naturgemäß die Bereitschaft zur **Mobilität** Voraussetzung.¹³

Am österreichischen Stellenmarkt zeigte sich im Jahr 2004 eine **relativ starke Nachfrage** nach Angestellten im Handel, im Verkauf und in der Werbung. Ein Beschäftigungswachstum ist allerdings auch weiterhin weniger im Bereich der Vollzeitbeschäftigung, sondern eher im Bereich der Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigung zu erwarten. Betrachtet man einzelne Berufe im Handel genauer, so ist auf Grund der Zunahme an Selbstbedienungsfilialen von einer stärkeren Nachfrage nach Kassierern und Handelsgehilfen auszugehen, weiters werden auch Verkaufstechnikern gute Berufschancen zugeschrieben.¹⁴

⁸ Eine ausführliche Darstellung aller Schwerpunkte finden Sie im beiliegenden Folder.

⁹ Vgl. Voithofer/Gittenberger 2006, S. 56

¹⁰ Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

¹¹ Vgl. Schimmelschmidt 2005, S. 81

¹² Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

¹³ Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

¹⁴ Vgl. Voithofer/Gittenberger 2006, S. 55

Mehr als die Hälfte der Erwerbspersonen, die 2001 im Handel beschäftigt bzw. arbeitslos gemeldet und vormals im Handel tätig waren, verfügten über einen **Lehrabschluss** (als höchste formale Bildung). Knapp ein Viertel hatte eine allgemeinbildende Pflichtschule abgeschlossen. Mittlere Schulen spielten mit rund 11 % ebenso wie BHS und AHS (zusammen rund 10 %) eine geringere Rolle. Rund 4 % der Erwerbspersonen des Handels hatten im Jahr 2001 einen Universitäts- bzw. (Fach-) Hochschulabschluss.¹⁵

Verteilung der Erwerbspersonen, die im Handel beschäftigt sind

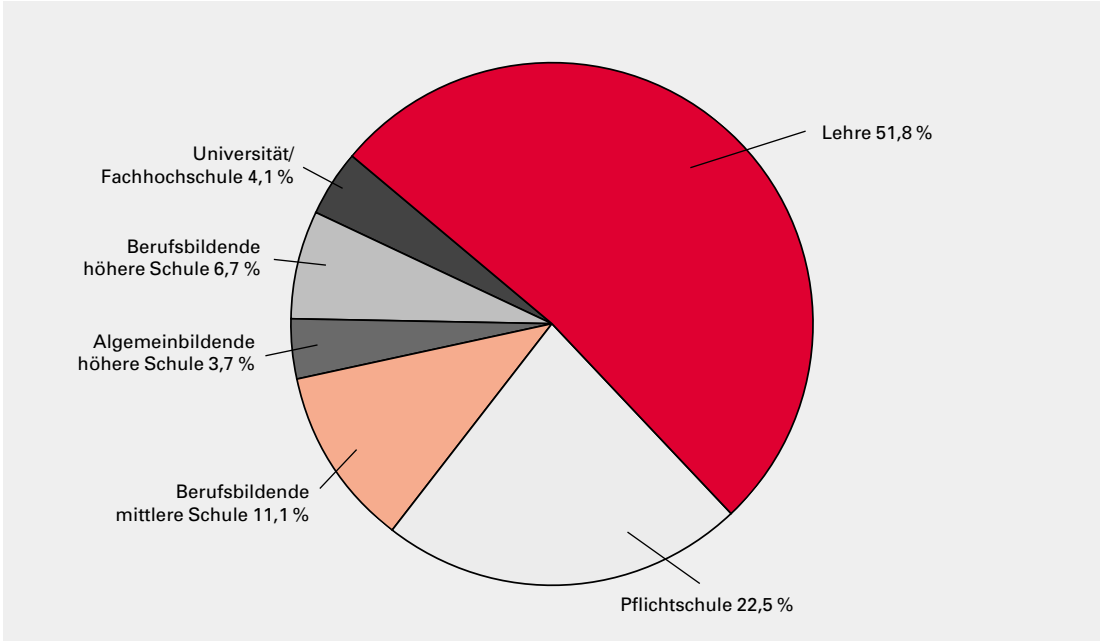


Abbildung 1: Verteilung der Erwerbspersonen*, die im Handel beschäftigt sind bzw. bei Arbeitslosigkeit zuletzt im Handel beschäftigt waren, nach höchster abgeschlossener Bildung in Prozent, 2001¹⁶

*Unter diesen Begriff fallen alle Personen im Alter von 15 und mehr Jahren, die erwerbstätig, arbeitslos, in Karenz- oder Mutterschutzurlaub, Präsenz- oder Zivildienst sind. Der Begriff umfasst nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Selbstständige sowie mithelfende Familienangehörige.

¹⁵ Vgl. Statistik Austria 2005 o.S.
¹⁶ Vgl. Statistik Austria Volkszählung 2001, o.S.

5.2 Eigenes Geld verdienen im Handel – Karriere mit Lehre¹⁷

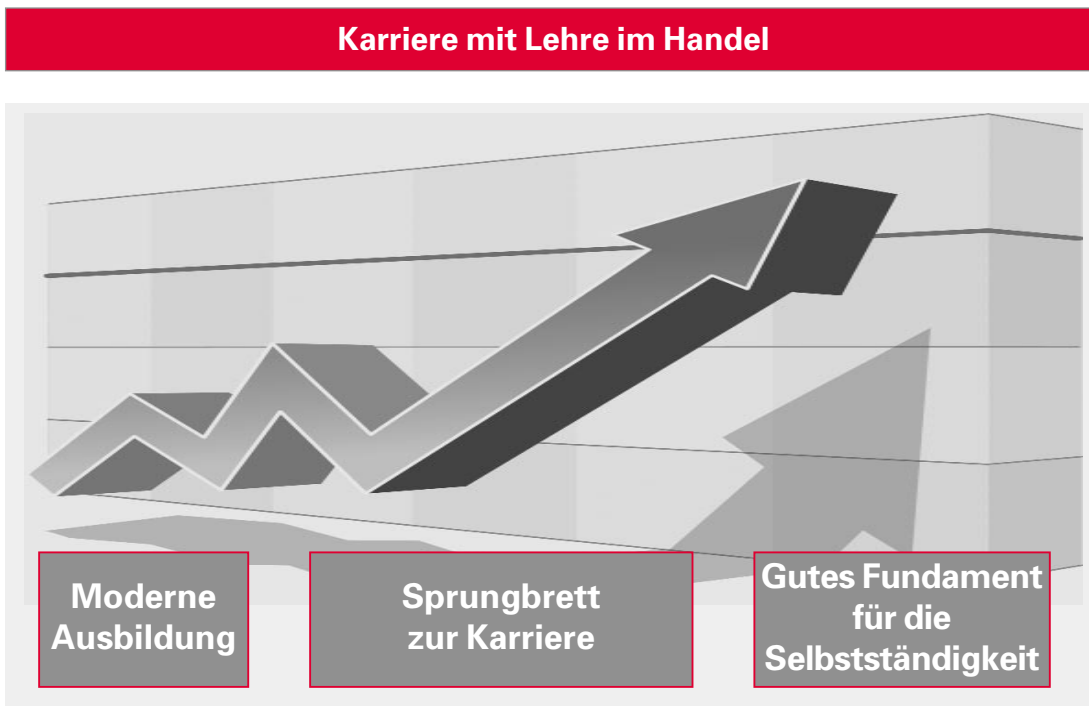


Abbildung 2: Karriere mit Lehre im Handel

Die Nähe zum Kunden macht den Handel als **Arbeitgeber attraktiv**. Die Zahl der Lehrlinge lag im Jahr 2005 im Handel bei rund 18.500, was rund 15 % der Lehrlinge der Gewerblichen Wirtschaft entspricht. Damit ist der Handel hinter dem Sektor Gewerbe und Handwerk (48 % der Lehrlinge) der **zweitgrößte Wirtschaftsbereich** in der **Lehrlingsausbildung**.¹⁸

Die Lehrlingsausbildung ist somit das **Fundament für beruflichen Erfolg** im Handel. Sie verbindet die praktische Ausbildung im Betrieb mit der Vermittlung von Fachtheorie und Allgemeinbildung in der Berufsschule.

Im Jahr 2005 erlernten rund 14.300 Lehrlinge den Lehrberuf „Einzelhandel“¹⁹, das sind rund 12 % der Lehrlinge der Gewerblichen Wirtschaft. Gegenüber dem Vorjahr hat die Anzahl der Lehrlinge in diesem Lehrberuf um rund 400 zugenommen. Rund 92 % der Lehrlinge dieses Berufsbildes wurden in Handelsunternehmen ausgebildet. Rund 1.500 Lehrlinge (das entspricht rund 1,2 % der Lehrlinge der Gewerblichen Wirtschaft) ließen sich im Jahr 2004 zum „Großhandelskaufmann“ bzw. zur „Großhandelskaufrau“ ausbilden.²⁰

¹⁷ An dieser Stelle ist auf das AWS-Medienpaket „Beruf und Bildung“ (2002) hinzuweisen

¹⁸ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2004, o.S.

¹⁹ beinhaltet Lehrlinge im Einzelhandel in verschiedenen Schwerpunkten und Einzelhandelskaufmann (frühere Bezeichnung)

²⁰ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2004, o.S.

Im **Kollektivvertrag** für Angestellte und Lehrlinge in Handelsbetrieben 2006 sind die wesentlichen Bestimmungen, die neben den allgemeinen arbeitsrechtlichen Vorschriften bei einem Arbeitsverhältnis im Handel zu berücksichtigen sind, geregelt. Dies umfasst die Anstellung eines Arbeitnehmers, die Gleichbehandlung, allgemeine Pflichten des Angestellten, die Arbeitszeit, die Mehrarbeit, die Normalarbeitszeit und Mehrarbeit während der erweiterten Öffnungszeiten, die Überstunden, die Inventurarbeiten, die Ruhetage, der Urlaub, die Fortsetzung des Entgelts bei Arbeitsverhinderung, die Jubiläumsgelder, die Anrechnung des Karenzurlaubes, die Reisekosten- und Reiseaufwandsentschädigung, die Kündigung, die Abfertigung und die Gehaltsordnung von Handelsangestellten.²¹

Die **kollektivvertragliche wöchentliche Normalarbeitszeit** beträgt für Handelsangestellte ohne Ruhepausen 38,5 Stunden. Wenn an einem Werktag weniger als acht Stunden bzw. gar nicht gearbeitet wird, kann die entfallende Arbeitszeit auf die anderen Wochentage verteilt werden, jedoch darf die tägliche Normalarbeitszeit neun Stunden nicht überschreiten. Eine Ausnahme bildet die so genannte gleitende Arbeitszeit, bei der durch Vereinbarung die tägliche Arbeitszeit von Erwachsenen auf zehn Stunden erhöht werden kann. Weitere Ausnahmen der Regel sind die Viertagewoche und das Einarbeiten in Verbindung mit Feiertagen.²²

Entsprechend der Gehaltsordnung des Kollektivvertrages werden Angestellte zumindest durch ein monatliches Mindestgehalt nach den in den Gehaltstafeln gestaffelten Sätzen bezahlt. In der Praxis erhalten viele Mitarbeiter im Handel – **zusätzlich zu den Mindestgehältern – variable Gehaltsbestandteile** (zB in Form von Provisionen oder Prämien).

Analog dazu ist Lehrlingen eine monatliche **Lehrlingsentschädigung** nach den in den Gehaltstafeln nach Lehrjahren und Gehaltsgebieten gestaffelten Sätzen zu bezahlen. Die Lehrlingsentschädigung steigt mit jedem Lehrjahr. Im Durchschnitt verdienen Lehrlinge, die im Handel beschäftigt sind, im ersten Lehrjahr EUR 396,00 im zweiten Lehrjahr EUR 516,00 bis ihnen im dritten Lehrjahr durchschnittlich EUR 719,00 an monatlichem Verdienst zusteht.²³

Im Jahr 2003 lag das durchschnittliche monatliche Brutto-Einkommen eines Handelsangestellten bei knapp über EUR 1.700,00. Das Einkommen der weiblichen Handelsangestellten war niedriger als jenes der männlichen. Ursache dafür ist ua. der deutlich höhere Anteil der **Teilzeitbeschäftigung** im Handel bei Frauen.²⁴

Durchschnittliches monatliches Brutto-Einkommen im Handel

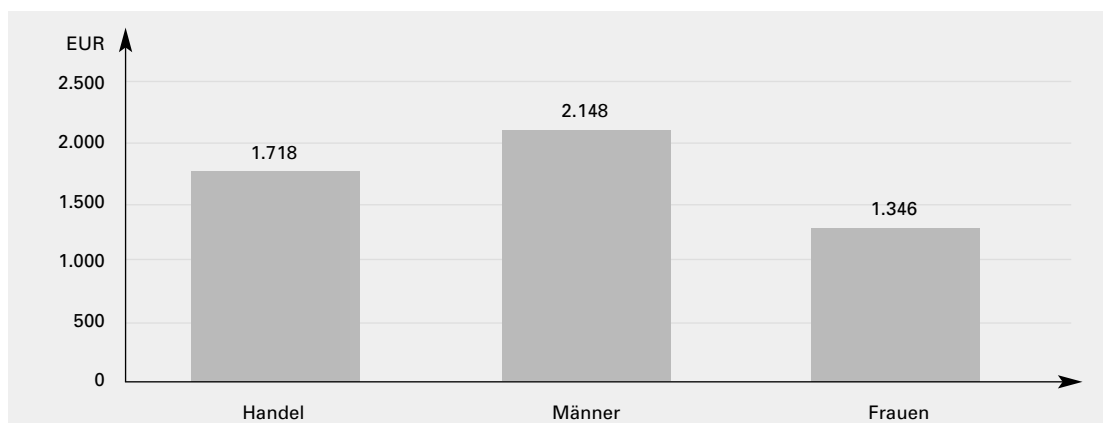


Abbildung 3: Durchschnittliches monatliches Brutto-Einkommen* im Handel, in EUR, 2003²⁵
*Mittleres Monateinkommen (einschließlich Sonderzahlungen, 12 x jährlich)

Durchschnittlich ist das Einkommen der Handelsangestellten in den letzten vier Jahren etwas stärker gestiegen als jenes in der Gesamtwirtschaft.²⁶

21 Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2005, S. 1ff

22 Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2005, S. 3ff

23 Vgl. Arbeitsmarktservice Österreich 2005, o. S.

24 Vgl. Voithofer/Gittenberger 2006, S. 55

25 Vgl. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger 2005, o.S.

26 Vgl. Voithofer/Gittenberger 2005, S. 55

5.3 Erweiterte Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten durch Teilzeitbeschäftigung

„**Teilzeitbeschäftigung** liegt vor, wenn die vereinbarte Wochenarbeitszeit die gesetzliche Normalarbeitszeit (40 Stunden) oder eine durch den Kollektivvertrag festgelegte kürzere Normalarbeitszeit im Durchschnitt unterschreitet“.²⁷ Wie bereits angeführt beträgt im Handel die Normalarbeitszeit 38,5 Stunden.

„Unter **geringfügiger Beschäftigung** versteht man ein Beschäftigungsverhältnis, dessen Entgelt die Geringfügigkeitsgrenze nicht übersteigt. Diese beträgt im Jahr 2005 EUR 323,46 monatlich bzw. bei einem für eine kürzere Zeit als einen Kalendermonat befristeten Arbeitsverhältnis den durchschnittlichen Betrag von EUR 24,84 täglich.“²⁸

Die Beschäftigungsformen der Teilzeitbeschäftigung²⁹ bzw. der geringfügigen Beschäftigung spielt im Handel, insbesondere im Einzelhandel eine **immer größere Rolle**. Im Jahr 2003 waren im Einzelhandel fast 43 % der unselbstständig Beschäftigten weniger als 38,5 Stunden pro Woche beschäftigt, was einer Steigerung um mehr als 14 Prozentpunkte gegenüber 1997 entspricht. Im Großhandel und der Kfz-Wirtschaft ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten deutlich geringer. Allerdings lässt sich auch in diesen beiden Handelsbereichen gegenüber dem Vergleichsjahr von 1997 ein Anstieg feststellen. Eine Verteilung nach Arbeitszeitintervallen zeigt, dass die meisten Teilzeitbeschäftigten **zwischen zwölf und 24 Stunden pro Woche** tätig sind.³⁰

Abbildung 4 zeigt den Anteil der Teilzeitbeschäftigten (inkl. geringfügig Beschäftigten) in Prozent der unselbstständig Beschäftigten im Handel innerhalb des Zeitraumes von 1997 bis 2003.

Teilzeitbeschäftigte in % der unselbstständig Beschäftigten im Handel

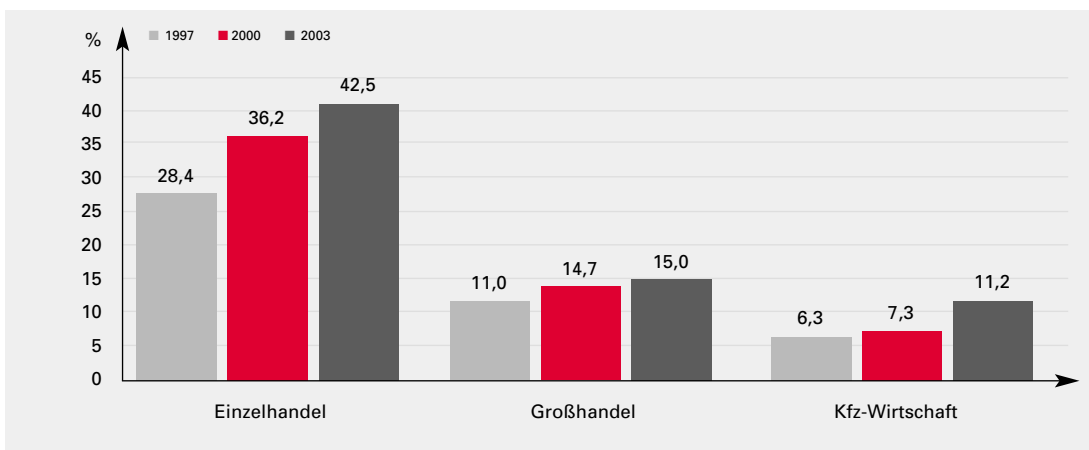


Abbildung 4: Anteil der Teilzeitbeschäftigten (inkl. geringfügig Beschäftigte) in Prozent der unselbstständig Beschäftigten im Handel, 1997 – 2003³¹

²⁷ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2003, S. 1

²⁸ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2005, S. 1

²⁹ Darunter sind alle Formen der Teilzeitarbeit zu verstehen (wie zB Halbtagsbeschäftigung, Beschäftigung an einem, zwei oder drei Tagen in der Woche usw.) sowie geringfügig Beschäftigte (Entgelt liegt unter der Geringfügigkeitsgrenze). Nicht einbezogen sind zeitweilig Vollbeschäftigte sowie Personen, die wegen Urlaub, Krankheit oder aus sonstigen Gründen vorübergehend keine volle Arbeitszeit erreichen (Definition: Statistik Austria).

³⁰ Vgl. Statistik Austria 2005, o.S.

³¹ Vgl. Statistik Austria 2005, o.S.

Aufgrund verlängerter Öffnungszeiten ist gerade bei Einzelhandelsunternehmen der Bedarf nach Teilzeitbeschäftigten gegeben.³² Betrachtet man die in Abbildung 5 angeführten Einzelhandelsbranchen, so lag der Anteil der teilzeitbeschäftigten Personen bei den Drogerien und Parfümerien, dem Lebensmitteleinzelhandel, dem Schuh- und Lederwareneinzelhandel, dem Bekleidungseinzelhandel bei über 50 %. Seit 1997 hat die Teilzeitbeschäftigungsquote in allen betrachteten Branchen zugenommen.³³

Anteil der Teilzeitbeschäftigten in % der unselbstständig Beschäftigten

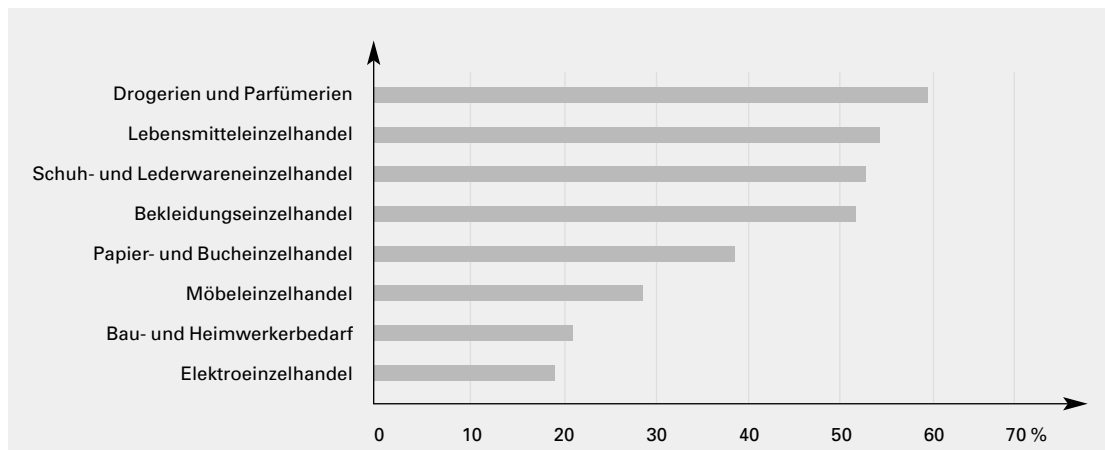


Abbildung 5: Anteil der Teilzeitbeschäftigten (inkl. geringfügig Beschäftigten) in Prozent der unselbstständig Beschäftigten, in ausgewählten Einzelhandelsbranchen 2003³⁴

Der Anteil der geringfügig Beschäftigten im Handel stieg zwischen 2000 und 2005 an, wobei das Wachstum geringer als bei den Teilzeitbeschäftigten insgesamt ausfiel. Differenziert nach Geschlechtern ist die Quote bei den Frauen, die einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, deutlich höher als bei den Männern.³⁵

Anteil der geringfügig Beschäftigten in % der unselbstständig Beschäftigten

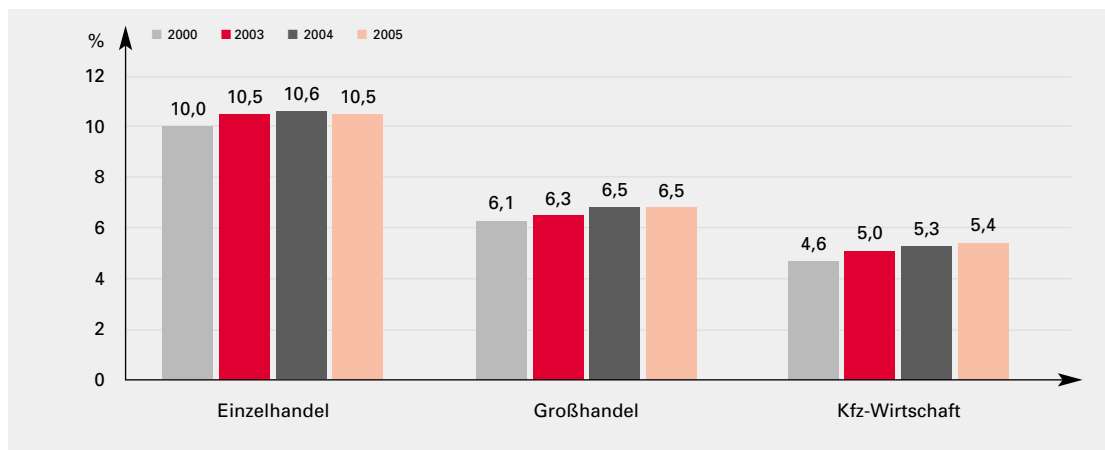


Abbildung 6: Anteil der geringfügig Beschäftigten in Prozent der unselbstständig Beschäftigten im Handel, 2000 – 2005³⁶

32 Vgl. Buber 1998, S. 194

33 Vgl. Statistik Austria 2005 u. Voithofer/Gittenberger 2006, S. 58f

34 Vgl. Statistik Austria 2005, o.S.

35 Vgl. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger 2005 u. Voithofer/Gittenberger 2006, S. 59f

36 Vgl. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger 2005

5.4 Karriere im Handel – bessere Chancen durch Weiterbildung

Neue Informations- und Telekommunikationstechnologien stellen den Handel weltweit vor neue Herausforderungen. Dies trifft nicht nur auf die Absatzwirtschaft des Handels an sich zu, sondern auch auf die verschiedenen beschäftigten Berufsgruppen im Handel.³⁷

Besonders der Einzelhandel erfährt eine ungeheure Dynamik, gilt aber zugleich als einer der wandlungsfähigsten Bereiche der Wirtschaft. Veränderungen in der Struktur, das Entstehen neuer Betriebstypen und Absatzwege prägen das Bild der heutigen Handelslandschaft. Darüber hinaus gilt es, den Ansprüchen und Wünschen der Konsumenten nachzukommen.³⁸

Wenn sich eine Handelsunternehmung nicht mehr wesentlich über sein Sortiment, über seine Preise, seinen Standort oder sein Verkaufslokal differenzieren kann, so geht es letztlich um den **Faktor Mensch**, das Personal, wodurch sie sich von anderen Unternehmen unterscheiden kann. So können Handelsbetriebe **echte Wettbewerbsvorteile über gut ausgebildete Mitarbeiter**, die eine umfassende Produktkenntnis aufweisen, über ein sicheres Auftreten verfügen, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und Freude an der Arbeit haben, erzielen.³⁹

Traditionelle Berufsbilder verändern sich, neue Berufe, aber auch Chancen entstehen. Parallel zur Veränderung des Arbeitsmarktes, findet auch eine Neuausrichtung des Personalmanagements vieler Handelsunternehmen statt, was sich nicht zuletzt auch in Stellenanzeigen zeigt.⁴⁰ Auf diese Veränderung kann sich der einzelne Mitarbeiter im Handel vorbereiten, indem er sich mit seiner momentanen Position oder seiner Aufgabe im Unternehmen nicht einfach „begnügt“, sondern durch gewollte und geplante Veränderung, durch Weiterbildungsmöglichkeiten einen wichtigen Karriereschritt setzt.

Kenntnisse in der **Verhandlungstechnik**, in **kaufmännischer Administration** sowie **Fremdsprachen- und EDV-Ausbildungen** erhöhen im Handel die Chancen am Arbeitsmarkt bzw. das Finden eines attraktiven und gut bezahlten Arbeitsplatzes.

Andererseits stärkt der Trend zu erhöhter Konzentration bzw. der Trend zu verstärkter Selbstbedienung in den Geschäften auch die Nachfrage nach weniger qualifizierten Mitarbeitern, in Form von Regalbetreuern anstatt von Fachverkäufern.⁴¹

³⁷ Vgl. *Arbeitsmarktservice Österreich 2004*, o. S.

³⁸ Vgl. *Brugger/Röls 2000*, S. 162

³⁹ Vgl. *Brugger/Röls 2000*, S. 165

⁴⁰ Vgl. *Albaum 2004*, S. 25

⁴¹ Vgl. *Arbeitsmarktservice Österreich 2005*, S. 48

Schwerpunkte im Lehrberuf Einzelhandel

Der Lehrberuf Einzelhandel kann in folgenden Fachrichtungen erlernt werden:

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| ■ Allgemeiner Einzelhandel | ■ Lebensmittelhandel |
| ■ Baustoffhandel | ■ Parfümerie |
| ■ Einrichtungsberatung | ■ Schuhe |
| ■ Eisen- und Hartwaren | ■ Sportartikel |
| ■ Elektro-Elektronikberatung | ■ Textilhandel |
| ■ Fleischfachhandel | ■ Uhren- & Juwelenberatung |
| ■ Kraftfahrzeuge & Ersatzteile | |

Abbildung 7: Schwerpunkte im Lehrberuf Einzelhandel

Der **Lehrberuf „Einzelhandel“** ist modular (nach fachlichen Schwerpunkten) aufgebaut und wird mit **spezifischen Inhalten** für die Branchen Fleischfachhandel, Lebensmittelhandel, Textilhandel, Einrichtungsberatung, Baustoffe, Elektro-Elektronikberatung, Kraftfahrzeuge und Ersatzteile, Schuhe, Sportartikel, Eisen- und Hartwaren, Parfümerie, Uhren- und Juwelen sowie allgemeiner Einzelhandel ausgebildet. Daneben bestehen auch die Einzelhandelslehrberufe Drogist/in, Foto-kaufmann/frau, EDV-Kaufmann/frau und Gartencenterkaufmann/frau.

Für den **administrativen Bereich** gibt es eine **Vielzahl von Lehrberufen**, wie zB Großhandelskaufmann/frau, Lagerlogistik, Einkäufer/in, Bürokaufmann/frau oder Buchhaltung.

Das Berufsbild des **Verkäufers** kann der erste Schritt einer Karriere über die Verwaltung eines Produktressorts bis zum Filial- oder sogar zum Bereichsleiter sein. Durch Weiterbildung ist auch ein Umstieg in andere Bereiche des Unternehmens möglich.

In vielen, vor allem in filialisierten Handelsbetriebsformen ist die Bezahlung durch den Kunden ein wesentlicher Teil des Verkaufsakts. **Kassiere** müssen effizient und schnell arbeiten und auch unbare Zahlungsmethoden (Bankomat- oder Kreditkarte etc.) routinemäßig abwickeln können. Diese Tätigkeiten werden in speziellen Schulungen geübt, ebenso die Handhabung von Bonussystemen, etwa über die Kundenkarte. Eine Aufstiegsmöglichkeit ist über den Wechsel zum Verkäufer gegeben.⁴²

⁴² Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

Ein anderer Tätigkeitsbereich im Handel liegt in der **Administration** einer Handelsunternehmung. Im administrativen Bereich eines Unternehmens sind analytisches Denken und das Umgehen mit Systemen wichtig. Die Anforderung an eine Tätigkeit in der Administration ist eine **kaufmännische Ausbildung**, dh. man sollte Absolvent einer Handelsschule bzw. Handelsakademie sein oder ein einschlägiges Studium wie Betriebswirtschaftslehre absolviert haben. In vielen Handelsbetrieben ist der Umgang mit Computerprogrammen zur Textverarbeitung und Tabellenkalkulation Voraussetzung. Auch Fremdsprachenkenntnisse spielen in diesem Bereich eine wichtige Rolle. Aufstiegsmöglichkeiten ergeben sich hauptsächlich innerhalb des Bereichs. Hat man einmal im Finanzwesen bzw. in der „klassischen“ Buchhaltung (Finanz-, Bilanzbuchhaltung) gearbeitet, so kann diese Tätigkeit einen Ansatz für andere Tätigkeiten in der Verwaltung darstellen.⁴³



Abbildung 8: Tätigkeitsbereiche im Handel – neben dem Verkauf

Für eine Tätigkeit im **Personalmanagement** ist es unbedingt erforderlich, soziale Kompetenz aufzuweisen, dh. mit Menschen gut umgehen zu können. In großen Handelsunternehmungen werden meist **eigene Ausbildungsprogramme** angeboten. Erfahrene Angestellte aus den verschiedensten Abteilungen – zB Verkäufer mit langjähriger Unternehmenserfahrung – fungieren dann als Ausbilder im Verkauf. **Ausbilder** ist daher eine mögliche **Karrierestufe** für Handelsmitarbeiter unterschiedlicher Bereiche. Emotionale Kompetenz und didaktische Fähigkeiten sind dafür unerlässlich. Für Schulungen werden aber oftmals zusätzlich externe Trainer beigezogen.⁴⁵ Gute Karrierechancen werden auch **Controllern**⁴⁴ geboten, die einschlägige Erfahrung mitbringen und eventuell ein abgeschlossenes Studium vorweisen sollten.⁴⁶

Gute Personalmanager können bis in die Geschäftsführung aufsteigen.

43 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

44 Ein Controller koordiniert die Prozesse der Zielsetzung, Planung, Steuerung und Überprüfung in einem Unternehmen.

45 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

46 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

Im Bereich der Logistik von Handelsunternehmungen rücken aufgrund harter Wettbewerbsbedingungen effiziente Logistiksysteme und in diesem Zusammenhang auch technische Innovationen vermehrt in den Mittelpunkt.⁴⁷ So steigen die Anforderungen an die Logistik ständig: Es ist Aufgabe der Logistikmitarbeiter, der Nachfrage in der erforderlichen Menge und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort nachzukommen, und das möglichst effizient.⁴⁸ So finden Logistikfachkräfte ein weites Tätigkeitsfeld vor, denn die stetige Zunahme des Warenverkehrs erfordert Spezialisten.⁴⁹

Das Tätigkeitsfeld eines Logistikers erweist sich als hoch komplex. So muss der Logistiker über genaue Kenntnisse im Bereich von Informations- und Supply-Chain-Management verfügen, weshalb sie oft ein Studium oder eine Fachhochschule absolviert haben und zudem noch praktische Erfahrung aufweisen. Gute Logistiker sind in Österreich stets sehr gefragt.⁵⁰

Lagermitarbeitern eines Handelsunternehmens wird eine Reihe von Tätigkeiten von der Eingangskontrolle über die Qualitätskontrolle bis zum Reklamationsmanagement geboten. So verschieden die einzelnen Tätigkeitsfelder, so unterschiedlich sind auch die dafür erforderlichen Qualifikationen: So ist für das Umschichten der Ware bzw. für den Kommissioniervorgang in der Regel keine spezifische Ausbildung erforderlich, während ein Lagerleiter über hohe logistische Kompetenz und über genaue Kenntnis der einzelnen Vorgänge verfügen muss. Allgemein lässt sich sagen, dass Schnelligkeit, Koordination und Zuverlässigkeit zu den erwünschten Vorzügen von Lagermitarbeiter zählen.⁵¹

Mitarbeiter des **Fuhrparks** sollten idealerweise über KFZ- und Mechanikkenntnisse verfügen, für bestimmte Einsatzbereiche sind ein LKW- bzw. Staplerführerschein Bedingung.⁵²

Beim **Einkauf** bzw. bei der Beschaffung handelt es sich um die zentrale Seite der Warenwirtschaft. So ist dieses Tätigkeitsfeld als Verbindung zwischen den Wünschen und Anforderungen des Konsumenten und des Produzenten zu sehen. Zur Ausführung der Aufgaben im Bereich des Einkaufs ist eine Vielzahl von Detailkenntnissen erforderlich. Gefragt sind nicht nur einschlägige Kenntnisse über den Beschaffungsprozess selbst, sondern auch das Wissen um Distributionsprozesse sowie über das Kaufverhalten der Konsumenten. Zentrale Aufgaben im Einkauf sind die Planung und Kontrolle der **Einkaufsziele**, die **Lieferantenauswahl**, die **Artikellistung**, das **Verhandeln** um Einkaufskonditionen und die Pflege der Einkaufsstammdaten.⁵³ Darüber hinaus obliegen den Einkäufern die Beobachtung des internationalen Marktes und die Suche nach Trends.

Um in diesem Tätigkeitsbereich erfolgreich sein zu können, müssen Einkäufer flexibel sein, Beziehungen aufbauen und pflegen, Verhandlungen führen können (im besten Fall in mehreren Sprachen), Organisationstalent besitzen und zudem ein Gespür für Trends haben. Ein Einkäufer kann daher aus dem Verkaufsbereich ebenso wie aus dem Bereich des Warenmanagements kommen, ein Wirtschaftsstudium ist zwar nützlich, aber bei längerer Berufserfahrung nicht unbedingt Voraussetzung.⁵⁴

47 Vgl. Hertel/Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 13ff

48 Vgl. Herrmann/Huber 1999, S. 861

49 Vgl. Arbeitsmarktservice Österreich 2005, S. 38

50 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

51 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

52 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

53 Vgl. Hertel/Zentes/Schramm-Klein 2005, S. 255

54 Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

Auf Basis informationstechnologischer Entwicklungen betätigen sich immer mehr **Handelsunternehmen** – vorwiegend Unternehmen aus Branchen, die Produkte, wie zB Bücher, Hard- und Software, CDs und Reisen anbieten, welche sich besonders für den Verkauf über das Internet eignen – **im elektronischen Handel**.⁵⁵ Für Spezialisten im Bereich von **Electronic Commerce**, die sowohl Kenntnisse in der Programmierung und Datenverarbeitung, als auch um Grundlagen von Werbung und Marketing wissen, um einen ansprechenden und benutzerfreundlichen Auftritt eines Handelsunternehmens gestalten zu können, bieten sich **optimale Jobchancen**.⁵⁶

Dem Marketing als Unternehmensfunktion sind Aufgaben zugeordnet, zu denen das Erkennen und Bewältigen von Marktveränderungen gehören.⁵⁷ In Handelsbetrieben umfasst Marketing die Planung und Kontrolle der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Instrumente Sortiment, Standort, Preise und Konditionen, Personal, Werbung sowie Verkaufsraum, um Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten auszuüben.⁵⁸

Das Tätigkeitsfeld von **Marketingmitarbeitern** ist gekennzeichnet durch verkaufsunterstützende Maßnahmen, welche oft in Kooperation mit anderen Unternehmen durchgeführt werden, durch die Organisation von PR-Veranstaltungen, durch die Durchführung von Aktivitäten für Stammkunden und zum Teil auch durch Marktanalysen oder deren Aufbereitung. Notwendige Qualifikationen sind meist Marketing-Lehrgänge oder ein Wirtschaftsstudium mit einem Schwerpunkt in Marketing.⁵⁹

Visual Merchandizer sind für die ansprechende Gestaltung von Verkaufsraum und Schaufenstern zuständig. Dafür sind bestimmte Regeln zur Präsentation der Ware notwendig, ein Gefühl für die optische Umsetzung bzw. Beibehaltung der Corporate Identity sowie handwerkliches Geschick. Visual Merchandizer haben meist eine Ausbildung zu Dekorateurinnen.⁶⁰

Im Tätigkeitsbereich der **klassischen Werbung** sind meist Absolventen von Wirtschaftsuniversitäten, Fachhochschulen, Werbeakademien und Hochschullehrgängen, aber auch Umsteiger aus dem Einkauf oder Verkauf gefragt. Da Werbemaßnahmen oft kurzfristig gesetzt werden, sollten Mitarbeiter in diesem Bereich Flexibilität mitbringen und auch unter Zeitdruck kreativ tätig sein können. Positiv sind gute PC-Kenntnisse und Erfahrungen in der Werbebranche.⁶¹

⁵⁵ Vgl. Cleven 1999, S. 967ff

⁵⁶ Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

⁵⁷ Vgl. Bruhn 1995, S. 15

⁵⁸ Vgl. Müller-Hagedorn 2002, S. 6

⁵⁹ Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

⁶⁰ Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

⁶¹ Vgl. Österreichischer Handelsverband 2005, o. S.

5.5 Sein eigener Chef werden – erfolgreich als selbstständiger Unternehmer im Handel

Vor Erwägung, selbstständig zu werden, sollte man sich seiner persönlichen Ziele bewusst sein. So sollte der Betriebsgründer bestimmte Grundkenntnisse, aber auch persönliche Eigenschaften mitbringen. Besonders der **Glaube an die eigene Idee**, das Vertrauen in die eigenen Kräfte, **Risikobereitschaft**, der Wunsch nach Eigenständigkeit, Kontaktfähigkeit, **ungebrochene Motivation**, **Lust am Denken und Gestalten**, Fantasie und ausdauernde Hingabe sind Eigenschaften, die ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg sind. Die **fachliche Qualifikation**, wie Branchenerfahrung und grundlegende notwendige kaufmännische Fähigkeiten, darf nicht vernachlässigt werden. Der Schritt in die Selbstständigkeit verlangt es nicht unbedingt alle notwendigen Aufgaben zu übernehmen, viele können auch an Experten (wie zB Steuerberater etc.) ausgelagert werden.⁶²

Das Finden einer Geschäftsidee, von welcher man begeistert ist, an welche man glaubt und von welcher man zudem noch denkt, sie verwirklichen zu können ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Weiters soll über folgende Punkte nachgedacht werden:

- Für wen stiftet die **Geschäftsidee** einen wirklichen **Nutzen**?
- Wo ist die **Zielgruppe** der Geschäftsidee angesiedelt bzw. welche Bevölkerungsschichten sollen angesprochen werden?
- Welches **Preisniveau** soll mit der Geschäftsidee verfolgt werden?
- **Wie erreicht** man seine **Zielgruppe** (Werbemaßnahmen: Auswahl der Werbemittel bzw. Werbeträger, Verkaufsförderungsmaßnahmen etc.)?
- Mit welchen **Absatzchancen** kann man in den **nächsten Jahren** rechnen?
- Wie **flexibel** ist die gewählte **Geschäftsidee** (zB kann man durch ein gewähltes Zusatzangebot seine Chancen am Markt verbessern, kann die Geschäftsidee im Ausland vervielfältigt werden, kann das Unternehmen gegebenenfalls vergrößert bzw. verkleinert werden)?
- Wer ist die **direkte Konkurrenz** bzw. wer sind die Mitbewerber und wo liegen ihre Schwächen?

Es ist wichtig, dass man sein Geschäftskonzept zu Papier bringt und sich nicht damit begnügt, es im Kopf zu haben. Durch das Schreiben bekommt man selbst die Möglichkeit, auch nach einem gewissen Zeitraum, das Konzept noch einmal zu bedenken und zu überarbeiten.

⁶² Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2006, S. 7

Die Konzepterstellung ist ein Prozess, der folgendermaßen aussehen sollte (siehe Abbildung 9):

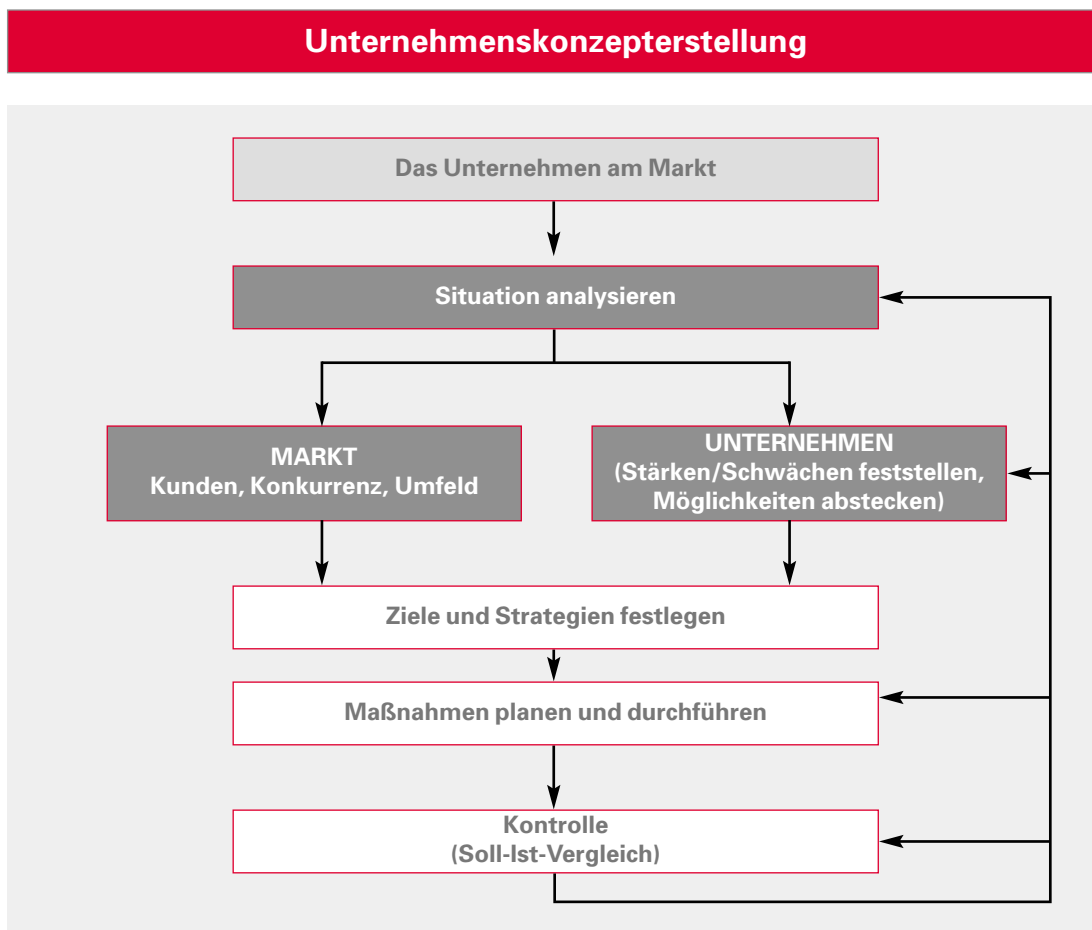


Abbildung 9: Unternehmenskonzepterstellung⁶³

Dieser Regelkreis der Unternehmenskonzepterstellung soll deutlich machen, dass der Prozess der **Konzeptbildung nie abgeschlossen** ist, sondern sich permanent an die Gegebenheiten des Umfelds, aber auch an die internen Gegebenheiten anpassen muss.⁶⁴ Die **Brücke** von der **Geschäfts-idee** zur **Unternehmensgründung** stellt der **Businessplan** dar. Er stellt nicht nur für den oder die Gründer eine Orientierung dar, sondern er ist eine grundlegende Voraussetzung, um Beteiligungskapital oder Kredite zu erhalten. Der erstellte Businessplan sollte die Geschäftsidee noch einmal klar herausarbeiten indem er den klaren Kundennutzen, den Innovationsgrad, die Markt- und Wettbewerbssituation sowie die Produkt und Vertriebsstrategie und – entscheidend – die für den Erfolg benötigten finanziellen Mittel aufzeigt.⁶⁵

In der Gründungsphase eines Unternehmens ist der größte Engpassfaktor in aller Regel Geld. Daher ist es für den/die Gründer notwendig **externe Finanzierungsquellen** aufzutun. Ein einfacher Kredit bei der Bank kommt jedoch selten, mangels Sicherheiten, in Frage. Zahlreiche öffentliche **Förderungsprogramme** bieten jedoch die Möglichkeit die Geschäftsidee trotzdem in die Tat umzusetzen.⁶⁶ Österreich bietet eine Vielzahl von öffentlichen Förderprogrammen, welche die Neugründung und die Übernahme von bereits bestehenden Unternehmen unterstützen. So soll mit der Vergabe von Förderungen besonders Jungunternehmen geholfen werden, sich besser auf Marktherausforderungen einzustellen und entsprechend reagieren zu können. Um für eine Neugründung bzw. eine Übernahme die optimale Förderlösung zu finden, sollte man auf alle Fälle bei der Wirtschaftskammer Österreich anfragen und sich über die verschiedenen Arten der Förderungen informieren.⁶⁷

63 Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2006, S. 8
 64 Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2006, S. 8
 65 Vgl. Suttner 2005, S. 48
 66 Vgl. Suttner 2005, S. 49
 67 Vgl. Gruenderguide.at 2006, o.S.

Sollte die Entscheidung für die Selbstständigkeit gefallen sein, gilt es als nächstes zu beachten, dass man für jede gewerbliche Tätigkeit eine **Gewerbeberechtigung** benötigt, die die Gewerbebehörde ausstellt.

Folgende allgemeine Voraussetzungen sind für einen Gewerbeschein zu erfüllen:

- Vollendung des **18. Lebensjahres**
- Das Vorliegen eines Aufenthaltstitels zur Ausübung des Gewerbes, sofern keine Staatsangehörigkeit zu einem Mitgliedsstaat der **EU** oder eines anderen Vertragsstaates des **EWR (Europäischer Wirtschaftsraum)** gegeben ist.
- **Keine Ausschlussgründe** (zB Finanzstrafdelikte, gerichtliche Verurteilungen etc.)

Diese **allgemeinen Voraussetzungen** sind auch für die Ausübung eines freien Gewerbes nachzuweisen (siehe zur Übersicht der Gewerbearten Tabelle 2).

Gewerbearten und Befähigungsnachweise

Freie Gewerbe	Reglementierte Gewerbe		
<p>■ Erfüllen der allgemeinen Voraussetzungen für die Ausübung eines Gewerbes</p>			
<p>■ Kein weiterer Befähigungsnachweis (Prüfung, Schule, Zeugnis etc.) erforderlich</p> <p>■ <i>Der Handel ist – mit Ausnahme von Medizinprodukten und Waffen – ein freies Gewerbe.</i></p>	<p>Handwerk:</p> <p>■ Befähigungsnachweis erforderlich:</p> <p>zB Meisterprüfung oder Schul- bzw. Uniabschluss (plus Nachweis von Praxiszeiten)</p> <p><i>Beispiel:</i> Tischler</p>	<p>Sonstige reglementierte Gewerbe:</p> <p>■ Je nach Gewerbe unterschiedliche Befähigungsnachweise erforderlich:</p> <p>zB Praxiszeiten, Ausbildungen, bestimmte Prüfungen oder Kombinationen daraus</p> <p><i>Beispiel:</i> Buchhaltung</p>	<p>Rechtskraftgewerbe:</p> <p>■ Zusätzlich zum jeweiligen Befähigungsnachweis: Bescheid über die Zuverlässigkeit erforderlich:</p> <p><i>Beispiel:</i> Vermögensberatung</p>

Tabelle 2: Übersicht Gewerbearten⁶⁸

Die Anmeldung des Gewerbes ist bei der **Bezirkshauptmannschaft** bzw. beim **Magistrat**, in dem örtlichem Bereich des künftigen Standortes, an dem das Gewerbe ausgeübt werden soll, anzumelden. Bezüglich der Anmeldung des Gewerbes können alle Fragen, zB welche Gewerbeberechtigung für die geplante Tätigkeit erforderlich ist, und welche Voraussetzungen zu beachten sind, an die nächstgelegene **Bezirksstelle der Wirtschaftskammer**, das **Gründer-Service** oder die Rechtspolitische Abteilung in der Wirtschaftskammer des jeweiligen Bundeslandes herangetragen werden.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2006, S. 22
⁶⁹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2006, S. 24

Nach Anmeldung des Gewerbes gilt es, sich für die **richtige Rechtsform** zu entscheiden. Bei der Wahl der richtigen Rechtsform sollten persönliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Kriterien genau abgewogen werden, da durch die gewählte Rechtsform die rechtlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens, sowie die Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt abgesteckt werden. Grundsätzlich ist bei der Wahl der Rechtsform die Entscheidung zwischen **Einzelunternehmen, Personengesellschaft** oder **Kapitalgesellschaft** möglich.

Zur besseren Übersicht sind im Folgenden verschiedene Rechtsformen dargestellt:⁷⁰

Übersicht über wichtige Rechtsformen im Handel		
	Gewerberecht	Haftung
Einzelunternehmer	Der Unternehmer oder ein gewerberechtl. Geschäftsführer muss die Befähigung haben	Volle Haftung auch mit dem Privatvermögen
Offene Gesellschaft (OG)	Gewerberechtsträger ist die Gesellschaft; ein Gesellschafter oder ein gewerberechtl. Geschäftsführer muss den Befähigungsnachweis haben	Volle Haftung aller Gesellschafter auch mit dem Privatvermögen
Kommanditgesellschaft (KG)	Gewerberechtsträger ist die Gesellschaft; ein voll haftender Gesellschafter oder ein gewerberechtl. Geschäftsführer muss den Befähigungsnachweis erbringen	Volle Haftung des Komplementärs, Kommanditist haftet nur bis zur Höhe der Einlage (= frei gestaltbar)
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Gewerberechtsträger ist die GmbH; der gewerberechtl. Geschäftsführer mit dem Befähigungsnachweis muss entweder auch handelsrechtl. Geschäftsführer sein oder ein Arbeitnehmer mit 20 Wochenstunden und voller ASVG-Versicherung wird dazu bestimmt	Haftung der Gesellschafter beschränkt auf die Höhe ihrer Einlage auf das Stammkapital (Mindeststammkapital EUR 35.000) darüber hinausgehende Haftung des handelsrechtl. Gesellschafters und gegenüber der Bank möglich

Tabelle 2: Übersicht über wichtige Rechtsformen im Handel⁷¹

Nicht jede Unternehmensgründung verläuft so glatt, wie im Businessplan aufgezeichnet, denn ohne die Fähigkeit, Probleme und Krisen zu meistern, ist noch kein Gründer zum erfolgreichen Unternehmer geworden. Gerade bei den ersten Schritten der Selbstständigkeit finden sich Gründer immer wieder in Situationen, welche Unternehmen und Gründer selbst auf eine harte Probe stellen. In der Selbstständigkeit müssen solche Situationen (zB das Ausbleiben der Verkäufe, Finanzierungsengpässe) nicht nur als Bedrohung wahrgenommen werden, denn in jeder Krise steckt die Chance Korrekturen vorzunehmen, welche zu einem anderen Zeitpunkt nur mehr schwer möglich gewesen wären. Gerade diese Korrekturen können es später sein, welche das Unternehmen und die eigene Selbstständigkeit auf den richtigen Kurs bringen.⁷²

⁷⁰ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2006, S. 38

⁷¹ Unter Berücksichtigung des mit 1. Jänner 2007 in Kraft tretenden Unternehmensgesetzbuch (UGB)

⁷² Vgl. Suttner 2005, 50

LITERATURVERZEICHNIS

- **Albaum, Michael (2004):** Jobs mit Zukunft. In: TextilWirtschaft, (23), S. 24.
- **Arbeitsmarktservice Österreich (2003):** Jobchancen Lehre – Handel. Online im Internet: <http://www.ams.or.at/neu/jchandel.pdf>
(Stand: 2003/2004; Abfrage: 23. Jänner 2006; [MEZ] 16:50 Uhr).
- **Arbeitsmarktservice Österreich (2005):** Jobs mit Zukunft. Handel, Marketing, E-Commerce. Online im Internet: http://www.ams.or.at/b_info/download/handel.pdf
(Stand: 2005/2006; Abfrage: 23. Jänner 2006; [MEZ] 17.10).
- **Brugger, Erich/Röß, Eva (2000):** Change Management im Handel. Der Mitarbeiter als Fundament eines neuen Konzeptes. In: Foscht, Thomas/Jungwirth, Georg/Schnedlitz, Peter (2000): Zukunftsperspektiven für das Handelsmanagement. Konzepte, Instrumente, Trends. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag, S. 161-180.
- **Bruhn, Manfred (1995):** Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- **Buber, Renate (1998):** Internes Marketing als Chance für Einzelhandelsunternehmen? In: Clement, Werner (Hrsg.): Forschung für die Wirtschaft. Kompetenzzentrum Wien. Jahrestagung 1998 der WU Wien. Wien: Service Fachverlag, 193-204.
- **Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2005):** Angestelltengesetz. Online im Internet: <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/0784320F-6348-44C0-84C6-F09B3FAEB439/16249/ang1.pdf> (Stand: 2005; Abfrage: 23. Jänner 2006; [MEZ] 16:55 Uhr).
- **Cleven, Hans-Dieter (1999):** Entwicklungspfade und Leistungsperspektiven des Electronic Commerce. In: Beisheim, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München: Vahlen, 967-986.
- **Denz, Wolfgang (1996):** Erfolgsfaktor Verkauf. Handeln im Wandel; „Aufträge verliert man nicht an andere Unternehmen, sondern an andere Verkäufer“. München: Langen Müller.
- **Falk, Bernd/Wolf, Jakob:** Handelsbetriebslehre. 10. Auflage, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- **Gruenderguide.at (2006):** Förderprogramme für Unternehmensgründer. Online im Internet: <http://www.gruenderguide.at/default1.asp?PageID=420>
(Stand 2006; Abfrage: 17. Jänner 2006, [MEZ] 14:10 Uhr).
- **Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2005):** Sonderauswertung der Beschäftigtenstatistik.
- **Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (2005):** Monatliches Bruttoeinkommen der Österreicher/innen.
- **Hertel, Joachim/Zentes, Joachim/Schramm-Klein, Hanna (2005):** Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- **Müller-Hagedorn, Lothar (2002):** Handelsmarketing. 3. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- **Österreichischer Handelsverband (2005):** Beschäftigung und Karriere. Online im Internet: <http://www.handelsverband.at/> (Stand: 23.01.2006; Abfrage: 23.01.2006; [MEZ] 16:20 Uhr).

- **Schimmelschmidt, Claudia (2005):** Die Kunst des Verkaufens. In: Die Bank, 5, 76-81.
- **Statistik Austria (2005):** Leistungs- und Strukturhebung. Wien Statistik Austria
- **Suttner, Wolfgang (2005):** Erfolgreich gründen. Schlüsselfaktoren für den Aufbau eines Unternehmens. In: Venture Capital Magazin, Heft Sonderausgabe „Start-up 2006, 48-50.
- **Trommsdorff, Volker (1999):** Mehr Kundenzufriedenheit durch Kundenorientierung im Einzelhandel. In: Beisheim, Otto (Hrsg.): Distribution im Aufbruch. München: Vahlen, 941-951.
- **Voithofer, Peter/Gittenberger, Ernst (2006):** Der österreichische Handel 2005. Daten – Fakten – Analysen. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- **Wirtschaftskammer Österreich (2004):** Beschäftigungsstatistik 2004 /Lehrlingsstatistik.
- **Wirtschaftskammer Österreich (2005):** Kollektivvertrag für Angestellte und Lehrlinge in Handelsbetrieben 2006. Online im Internet: http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?DocID=450110&AngID=1&DstID=224&StID=223421&intTMSearchCount=1 (Stand: 17. November 2005; Abfrage: 23. Jänner 2006; [MEZ] 16:30 Uhr).
- **Wirtschaftskammer Österreich (2006):** Leitfaden für Gründerinnen und Gründer. 11. Auflage. Online im Internet: <http://www.gruenderservice.net/upload/pub/338/989b8049-f0fc-426e-98fd-07b7ea3a9f4c.pdf> (Stand: Jänner 2006; Abfrage: 24. Jänner 2006; [MEZ]; 16:00 Uhr), S. 1-87.