

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Schwerpunkt Großhandel

Schuljahr 2

Kaufmann im Groß- und Außenhandel/  
Kauffrau im Groß- und Außenhandel

Fachrichtung: Großhandel

**2. Auflage**

Landesausgabe:



Baden-Württemberg

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23  
42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 72948**



**Autoren:**

Joachim Beck †  
Steffen Berner

2. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-2149-6

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag, Layout, Grafik, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagfoto: © shestakoff – fotolia.com

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Druck: UAB Balto print, 08217 Vilnius (LT)

## Vorwort zur 2. Auflage

Sie haben sich mit der Wahl des Ausbildungsberufes **Kaufmann/Kauffrau im Groß- und Außenhandel** für einen Beruf entschieden, der gute Zukunftsperspektiven bietet. Der Gebrauch des Lehr- und Lernbuchs **Schwerpunkt Großhandel** kann Sie bei Ihrem Weg ins Berufsleben dabei unterstützen.



### Konzeption

Mit **Schwerpunkt Großhandel** haben Sie ein Schulbuch zur Hand, das Ihnen inhaltlich alles bietet, was Sie während der Berufsschulzeit und den noch vor Ihnen liegenden Prüfungen an Fachkompetenz benötigen.

Es ist jedoch kein reines Faktenbuch, sondern so konzipiert, um dem im Bildungsplan formulierten Ziel des Erwerbs von **Handlungskompetenz** gerecht zu werden.

Das bedeutet: In der Schule werden Sie nicht nur Fachwissen erwerben. Sie sollen zudem auch in der Lage sein, die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich sehr schnell wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben.

Die Autoren haben das Buch so verfasst, dass Sie durch die Bearbeitung der Arbeitsaufträge, Projekte und Aufgaben zunehmend selbstständig berufliche Handlungen planen, durchführen und die dabei erzielten Ergebnisse überprüfen können.



### Inhalt

Die **Grundlage** für die Inhalte bildet der **Bildungsplan** von **Baden-Württemberg** für die Ausbildung im Groß- und Außenhandel in der Fachrichtung **Großhandel**. Dieser Lehrplan ist in **Schwerpunkte (Betriebswirtschaft, Steuerung und Kontrolle)** sowie in **Kompetenzbereiche I–IV** für den Prüfungsbereich **WiSo** gegliedert.

Zum Kompetenztraining für den Prüfungsbereich WiSo wird auf das Buch „Wirtschafts- und Sozialkunde, Europa-Nr. 91956“ verwiesen, um den Rahmen dieses Buches nicht zu sprengen.

Die Arbeitsaufträge, Beispiele und Aufgaben haben die Autoren so gestaltet, dass sie Ihrer beruflichen Wirklichkeit möglichst nahe kommen. Viele der Situationen spielen in der Stadt Neuburg. Dabei handelt es sich um eine fiktive mittelgroße Kreisstadt, die irgendwo in Deutschland sein könnte. In Neuburg gibt es eine „Handelslandschaft“, wie Sie sie auch aus der Realität kennen.

In diesen Beispielunternehmen „arbeiten“ die im Buch immer wieder auftretenden Geschäftsinhaber<sup>1</sup>, Filialleiter, Verkaufsmanager, Mitarbeiter und Auszubildenden. Die Autoren haben bewusst darauf verzichtet, alle Inhalte an einem einzigen Beispielunternehmen darzustellen, weil dies ihrer Meinung nach auf Dauer für einen Leser ermüdend wirken könnte. Außerdem sollen Auszubildende aus möglichst vielen unterschiedlichen Branchen angesprochen werden.

<sup>1</sup> Die ausschließlich männliche Form wird allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit gewählt.

## **Aufbau und Struktur der Kapitel**

### **Situation**

In den Situationen wird in das jeweilige Kapitel eingeführt. Dies kann sehr einfach z. B. nur durch eine Abbildung der Fall sein. Aber auch zum Teil sehr ausführliche Arbeitsaufträge sollen es Ihnen ermöglichen, die Lerninhalte zu einem erheblichen Teil selbstständig zu erarbeiten.

### **Handlungsauftrag**

Die Handlungsaufträge ermöglichen eine schülerzentrierte Erarbeitung der kompetenzbasierten Ziele und Inhalte sowie die Förderung individueller Lernwege, die alternativ zu den Situationen in das jeweilige Kapitel einführen. Hierbei wird auf die Erarbeitung und Anwendung unterschiedlicher Arbeitsmethoden großen Wert gelegt.

### **Information**

Der Informationsteil erklärt den in den Situationen angesprochenen Sachverhalt. Viele Beispiele, Fotos, Schaubilder und Tabellen gestalten diesen Teil besonders anschaulich. Die Bearbeitung des Informationsteils ist notwendig zur Lösung der Arbeitsaufträge und Aufgabenstellungen im Aktionsteil.

Wichtige Hinweise sind besonders gekennzeichnet. Sie erkennen dies an den blau hinterlegten Texten mit einem großen weißen Ausrufezeichen. Die ebenfalls blau hinterlegten „Infoboxen“ enthalten ergänzende Informationen, die oft über das für die Prüfungen notwendige Wissen hinausgehen und außerdem zum Nachdenken und Diskutieren anregen sollen.

### **Aktion**

Der Aktionsteil dient zur weiteren Erarbeitung, Wiederholung sowie Vertiefung der Lerninhalte und Kompetenzstufen durch zahlreiche Aufgabenstellungen mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad und Umfang. Bei der Bearbeitung können Sie feststellen, wie gut Sie das entsprechende Kapitel bearbeitet und verstanden haben. In vielen Aufgaben ist in erster Linie Ihre Aktivität, aber auch Kreativität und Fantasie gefragt. Hierbei sollen Sie selbst handeln, nämlich die Praxis beobachten, eigene Ideen vortragen, Verkäufe simulieren und bestimmte Sachverhalte vor der Klasse präsentieren. So tragen Sie selbst zu einem abwechslungsreichen Unterricht bei!

### **Zusammenfassende Aufgabe zum Lernfeld**

Am Ende eines jeden Lernfeldes wird eine zusammenfassende Aufgabe für die Überprüfung der erworbenen Kompetenzen (*berufliche Handlungskompetenz*) angeboten.

### **Projektkompetenz**

Projektthemenvorschlag für das jeweilige Lernfeld.

Wir freuen uns auf eine positive Aufnahme dieses Buches, aber auch auf Hinweise, die zu einer Verbesserung des Buches führen. Ihre Anregungen sind uns sehr willkommen.

# Inhaltsverzeichnis

## Schwerpunkt Betriebswirtschaft

### Lernfeld 3

<b>Logistische Prozesse planen, steuern und kontrollieren .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Wertschöpfungskette als logistische Kette .....</b>	<b>11</b>
1.1 Logistische Kette .....	12
1.2 Lieferkettenmanagement .....	15
1.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) .....	18
1.4 Qualitätsmanagement (QM) .....	19
<b>2 Innerbetrieblichen Warenfluss darstellen .....</b>	<b>27</b>
2.1 Warenwirtschaft .....	27
2.2 Warenwirtschaftssystem .....	28
2.2.1 Geschlossenes Warenwirtschaftssystem .....	28
2.2.2 Module des Warenwirtschaftssystems .....	31
2.3 Elektronischer Geschäftsverkehr (EDI) .....	31
2.4 Verminderung des Planungsrisikos .....	32
<b>3 Wareneingang überwachen .....</b>	<b>34</b>
3.1 Vorgehensweise bei der Warenannahme .....	35
3.2 Erfassung des Wareneingangs .....	35
<b>4 Lagerhaltung .....</b>	<b>42</b>
4.1 Aufgaben der Lagerhaltung .....	42
4.2 Warenlagerung .....	47
4.2.1 Lagerarten .....	47
4.2.2 Effizientes Lagermanagement .....	51
4.2.3 Einlagerungsprinzipien .....	54
4.2.4 Lagerkontrolle .....	56
4.2.5 Lagerkapazität .....	56
4.2.6 Umschlagsleistung .....	57
4.2.7 Einrichtungstechnik .....	58
4.2.8 Sicherheits- und Umweltschutzaufgaben .....	59
4.2.9 Anforderungen an eine warengerechte Lagerhaltung .....	62
4.3 Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung .....	65
4.3.1 Wirtschaftliche Lagerhaltung durch Kostenkontrolle .....	66
4.3.2 Lagerkontrolle .....	68
4.3.3 Bedeutung von Lagerkennziffern (Lagerbewegungskennzahlen) für eine wirtschaftliche Lagerhaltung .....	69
4.3.4 Arten der Lagerkennziffern .....	70
4.3.5 Maßnahmen zur Verkürzung der durchschnittlichen Lagerdauer und zur Erhöhung des Lagerumschlags .....	72
<b>5 Waren kommissionieren und zum Versand bringen .....</b>	<b>79</b>
5.1 Kommissionierung .....	79
5.2 Warenausgang .....	82

<b>6</b>	<b>Transport einer Ware organisieren</b>	84
6.1	Güterverkehr	84
6.2	Frachtführer	89
6.3	Spediteur	91
6.3.1	Transportbesorgung durch Spediteure und Selbsteintrittsrecht	91
6.3.2	Logistische Leistung des Spediteurs	93
6.4	Gütertransport durch KEP-Dienste	93
6.5	Sendungsverfolgung (Tracking)	94
6.6	Transporthilfsmittel	94
<b>7</b>	<b>Groß- und Außenhandelsgeschäfte dokumentenbezogen abwickeln</b>	96
7.1	Transportdokumente	96
7.1.1	Frachtführerdokumente	96
7.1.2	Spediteurdokumente	103
7.2	Warenwertpapiere	104
7.3	Transportrisiko absichern	106
7.4	Zolldokumente	107
	<b>Projektkompetenz zu Lernfeld 3</b>	115

## Schwerpunkt Betriebswirtschaft

### Lernfeld 4

	<b>Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen</b>	117
<b>1</b>	<b>Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft</b>	117
<b>2</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b>	119
2.1	Quantitative Personalplanung	119
2.2	Qualitative Personalplanung	121
<b>3</b>	<b>Begründung von Arbeitsverhältnissen</b>	126
3.1	Stellenbeschreibung	126
3.2	Personalbeschaffungswege	129
3.3	Stellenausschreibung	132
3.3.1	Stellenanzeige	133
3.3.2	Stellengesuche	134
3.3.3	Anderweitige Möglichkeiten der Stellenausschreibung	135
3.4	Personalauswahl	136
3.4.1	Von der Stellenausschreibung bis zur Einstellung	138
3.4.2	Bewerbung	138
3.4.3	Vorstellungsgespräch	141
3.4.4	Einstellungstests	143
3.4.5	Personalentscheidung	143
3.5	Arbeitsvertrag	146
3.5.1	Unbefristeter Arbeitsvertrag	146
3.5.2	Befristeter Arbeitsvertrag	150
3.5.3	Muster eines Arbeitsvertrages	152

3.6	Einarbeitung neuer Mitarbeiter planen und notwendige Personalverwaltungsmaßnahmen ergreifen .....	156
3.6.1	Mitarbeiterdaten und Arbeitspapiere .....	156
3.6.2	Eingruppierung .....	156
3.6.3	Einarbeitung von neuen Mitarbeitern .....	158
<b>4</b>	<b>Betreuung von Arbeitsverhältnissen .....</b>	<b>160</b>
4.1	Personaleinsatz .....	160
4.1.1	Zielsetzung und Aufgaben .....	161
4.1.2	Personaleinsatzplanung (PEP) .....	161
4.2	Personalentwicklung .....	163
4.2.1	Berufliche Fort- und Weiterbildung im Handel .....	164
4.2.2	Bildungsträger im Handel .....	164
4.3	Personalführung .....	166
4.3.1	Mitarbeitermotivation .....	167
4.3.2	Führungsstile .....	167
4.3.3	Führungsgrundsätze .....	169
4.3.4	Mitarbeiterförderung .....	170
4.3.5	Mitarbeitergespräche .....	171
4.3.6	Prämienregelungen .....	172
4.3.7	Umgang mit Konflikten im Arbeitsleben .....	173
4.3.8	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	176
4.4	Personalbeurteilung .....	180
4.5	Entgeltabrechnung .....	182
4.5.1	Aspekte der Entgeltberechnung .....	182
4.5.2	Formen der Entlohnung .....	173
4.5.3	Entlohnung im Handel .....	185
4.5.4	Gehaltsabrechnung – von Brutto zu Netto .....	186
4.6	Einkommensteuer des Arbeitnehmers .....	191
4.6.1	Einkunftsarten .....	192
4.6.2	Abzugsfähige Aufwendungen und Freibeträge .....	192
4.6.3	Einkommensteuertarif .....	194
<b>5</b>	<b>Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit .....</b>	<b>197</b>
5.1	Sozialer Arbeitsschutz .....	197
<b>6</b>	<b>Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung .....</b>	<b>203</b>
<b>7</b>	<b>Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....</b>	<b>211</b>
7.1	Personalfreisetzung .....	211
7.1.1	Ordentliche Kündigung (gesetzliche Kündigung) .....	212
7.1.2	Außerordentliche Kündigung .....	213
7.1.3	Kündigung und Betriebsrat .....	213
7.1.4	Arbeitszeugnisse .....	214
7.2	Kündigungsschutz und rechtliche Ansprüche .....	218
7.2.1	Allgemeiner Kündigungsschutz .....	219
7.2.2	Kündigungsschutz für besondere Arbeitnehmergruppen .....	221
7.2.3	Klage des Arbeitnehmers gegen eine Kündigung vor dem Arbeitsgericht .....	221
7.2.4	Abfindung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	222
<b>8</b>	<b>Datenerfassung und Datenschutz .....</b>	<b>225</b>
<b>Projektkompetenz zu Lernfeld 4</b>	<b>.....</b>	<b>231</b>

## Schwerpunkt Steuerung und Kontrolle

### Lernfeld 8

#### Preispolitische Maßnahmen erfolgsorientiert vorbereiten und steuern

		233
<b>1</b>	<b>Bedeutung einer nachfrage-, konkurrenz- und kostenorientierten Preisgestaltung</b>	233
1.1	Nachfrageorientierte Preispolitik	234
1.2	Konkurrenzorientierte Preispolitik	235
1.3	Kostenorientierte Preispolitik	235
<b>2</b>	<b>Differenziertes Kostenbewusstsein</b>	237
2.1	Abgrenzung Kosten- und Leistungsrechnung zur Geschäftsbuchführung (Finanzbuchhaltung)	237
2.2	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	238
2.2.1	Zweck und Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung	238
2.2.2	Grundbegriffe zur Kosten- und Leistungsrechnung	238
2.2.3	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung	247
2.3	Kostenartenrechnung	251
2.3.1	Kostenarten	251
2.4	Kostenstellenrechnung	258
2.4.1	Kostenstellen	258
2.4.2	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	259
2.4.3	Handlungskostenzuschlagssatz auf der Basis von Istkosten	262
2.4.4	Handlungskostenzuschlagssatz auf der Basis von Normalkosten	263
2.4.5	Kostenüber- und Kostenunterdeckung	264
2.5	Kostenträgerrechnung	268
2.5.1	Kostenträger	268
2.5.2	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	269
2.5.3	Arten der Kostenträgerrechnung	269
2.6	Kosten- und Kalkulationskontrolle	270
2.6.1	Vergleich der Plankosten mit den Istkosten (Nachkalkulation)	270
2.6.2	Kostensenkungsmaßnahmen	271
<b>3</b>	<b>Warenkalkulation zur Preisgestaltung</b>	274
3.1	Bedeutung der Kalkulation für einen Handelsbetrieb	274
3.2	Kalkulationsschema bei Vorwärtskalkulation: vom Einkaufspreis zum Verkaufspreis	275
3.3	Kalkulation des Bareinkaufspreises	276
3.4	Kalkulation des Einstandspreises (Bezugspreis)	278
3.5	Kalkulation der Selbstkosten	281
3.6	Kalkulation des Netto-/Bruttoverkaufspreises	284
3.7	Kalkulation des Bruttoverkaufspreises mit Kundenskonto und Kundenrabatt	287
3.8	Kalkulatorische Rückrechnung	292
3.9	Differenzkalkulation	295
3.10	Verkürzte Kalkulationsverfahren	298
3.11	Verkürzte Vorwärtskalkulation mit Kalkulationszuschlag und Kalkulationsfaktor	298
3.12	Verkürzte Rückwärtskalkulation mit der Handelsspanne	301



3.13	Deckungsbeitragsrechnung (Teilkostenrechnung) .....	304
3.13.1	Gründe für die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung .....	305
3.13.2	Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Preisuntergrenzen .....	307
3.13.3	Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung des kalkulatorischen Ausgleichs bei der Mischkalkulation .....	310
3.13.4	Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage für sortimentspolitische Entscheidungen .....	311
3.13.5	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Sortimentsgestaltung .....	313
	<b>Projektkompetenz zu Lernfeld 8</b> .....	324
	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	325
	<b>Anlage</b>	
	<b>Schulkontenrahmen Großhandel</b>	



## Schwerpunkt Betriebswirtschaft

LF  
3

# Logistische Prozesse planen, steuern und kontrollieren

## 1 Wertschöpfungskette als logistische Kette

### Handlungsauftrag

Erkunden und analysieren Sie eine Lieferkette ihres Unternehmens, beschreiben Sie mögliche Schwachstellen und stellen das Ergebnis als logistische Kette dar.

### Information

Werden Güter hergestellt und dem Verbraucher bereitgestellt, so durchlaufen sie in aller Regel eine Vielzahl von Produktionsstufen.

### Beispiel

Aus Naturkautschuk, Ruß, Füllstoffen und Bindemittel wird eine Gummimasse hergestellt, die mithilfe der heißen Düse zu Wischergummi geformt wird. Aus Eisenerz wird Stahl erzeugt, der für die Federbügel und Wischerhebel verwendet wird. Die Stahlteile werden geformt und lackiert. Danach wird das Wischergummi auf den Wischerflügel gezogen und mit Haltekralen befestigt. Die fertigen Scheibenwischer werden in Kartons versandbereit gemacht, die wiederum in der Papierindustrie aus den Rohstoffen Holz, Wasser und Zuschlagstoffen hergestellt wurden.

In jedem dieser Arbeitsschritte erfährt das jeweilige Halbfabrikat durch die Bearbeitung eine Wertsteigerung. Werden diese einzelnen Schritte zusammengefasst betrachtet, erhält man die Wertschöpfungskette.



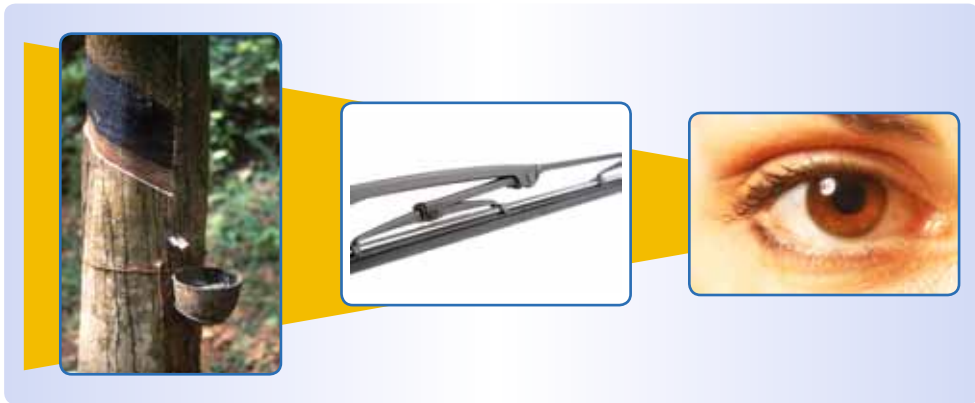
Die **Wertschöpfungskette** bezeichnet den **Weg** und die **Wertsteigerungsstufen** eines Produktes vom **Hersteller bis zum Verbraucher**.

Bei der Betrachtung der Wertschöpfungskette gibt es zwei Vorgehensweisen:

- Vom **Rohstoff zum Verbraucher**: Hier wird deutlich, in welchem Maße und wofür ein bestimmter Rohstoff gebraucht wird.



- Vom **Verbraucher zum Rohstoff**: Hier wird deutlich, was alles für ein bestimmtes Produkt gebraucht wird.

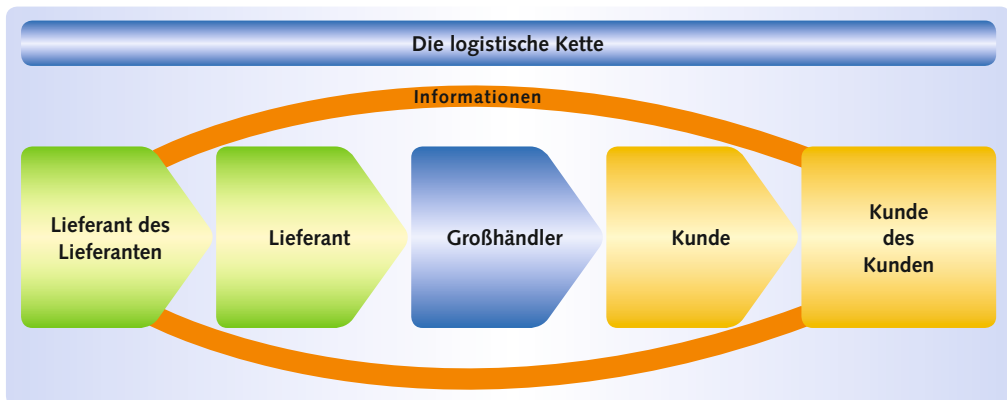


© Matteo G. – fotolia.com

## 1.1 Logistische Kette

### Information

Aus der Wertschöpfungskette ergibt sich eine logistische Kette, wenn die einzelnen Wertsteigerungsstufen so aufeinander abgestimmt werden, dass sie nahtlos ineinandergreifen. Die einzelnen *Schnittstellen* werden also zu *Nahtstellen*. Dadurch fließen Waren, Informationen und Werte schnell und ohne Turbulenzen durch die gesamte Wertschöpfungskette.



Der Prozess, der die ganzheitliche Planung, Umsetzung und Steuerung von Warenflüssen, den dazugehörigen Transportmitteln und Verpackungsmaterialien sowie die damit zusammenhängenden Informationen von einem Herkunftsort (Hersteller) zu einem Zielort (Verbraucher) umfasst, wird als Handelslogistik bezeichnet.

Dadurch soll erreicht werden, dass die Anlieferung der gewünschten Waren

- in der geeigneten Menge
- mit der erforderlichen Qualität
- zur rechten Zeit



© N-Media-Images – fotolia.com

- am richtigen Ort
- zu möglichst geringen Kosten
- an den richtigen Empfänger erfolgt.

Die Warenflüsse und die damit zusammenhängenden Geld- und Informationsflüsse treten allerdings nicht nur in der Richtung von der Rohstoffgewinnung bis zum Verbraucher auf, sondern können auch entgegengesetzt vorhanden sein.

**Beispiel** Altreifen werden vom Händler an den Hersteller zurückgeführt, um dort verwertet oder entsorgt zu werden.

Die steigende Bedeutung der Logistik liegt vor allem im weltweit zunehmenden Wettbewerb und dem damit verbundenen Kostenbewusstsein. So betragen die Kosten für logistische Leistungen im Handel bis zu 25 % der Gesamtkosten.

Mithilfe sinnvoller Logistikkonzepte wird versucht, diese Kosten zu reduzieren, indem Verbesserungen in betrieblichen Leistungsbereichen angestrebt werden wie zum Beispiel

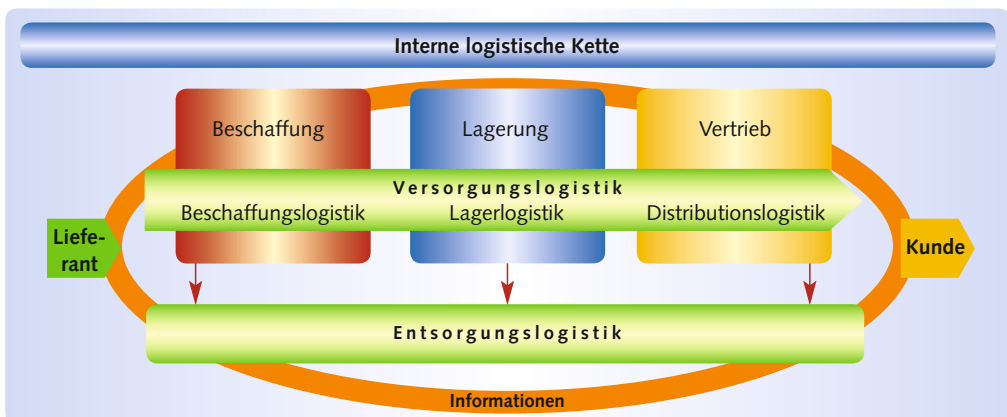
- Verkürzung der Lieferzeiten,
- Erhöhung der Lieferbereitschaft und der Liefertreue,
- Reduzierung der Durchlaufzeiten,
- Abbau der Lagerbestände im Beschaffungs- und Vertriebsbereich,
- bessere Abstimmung innerbetrieblicher Abläufe,
- Standardisierung von Verpackungen und Transportmitteln,
- Vermeidung von Leerfahrten,
- Aufbau von Informationsnetzen.



Gleichzeitig wird durch diese Verbesserungen auch die Konkurrenzfähigkeit gesteigert.

### ► Interne logistische Kette

Greift man aus der logistischen Kette den **Prozess** heraus, der **in einem Unternehmen** abläuft, dann betrachtet man die interne logistische Kette. In einem Großhandelsunternehmen werden in diesem Prozess insbesondere Beschaffungs-, Lager-, Transport-, Umschlag- und Absatzleistungen erbracht. Ihr nahtloses Ineinandergreifen fällt unter die Versorgungslogistik.





Die **Beschaffungslogistik** hat dafür zu sorgen, dass die zur störungsfreien Erfüllung von Kundenaufträgen benötigten Waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort und in der richtigen Menge und Güte bereitgestellt werden. Der Warenfluss kann dabei über das Lager des Großhändlers abgewickelt werden oder aber direkt dem Kunden zugestellt werden (Streckengeschäft).

Die **Lagerlogistik** stellt das Bindeglied zwischen der Beschaffungs- und der Distributionslogistik dar. Sie hat die Aufgabe, den innerbetrieblichen Warenfluss vom Wareneingang über die Lagerung bis zum Versand zu planen und zu steuern.

Bei der **Distributionslogistik** werden marktorientierte Logistikleistungen erbracht. Dabei werden die Waren art- und mengenmäßig, räumlich und zeitlich abgestimmt bereitgestellt, um den Bedarf der Kunden optimal und möglichst kostengünstig zu decken.

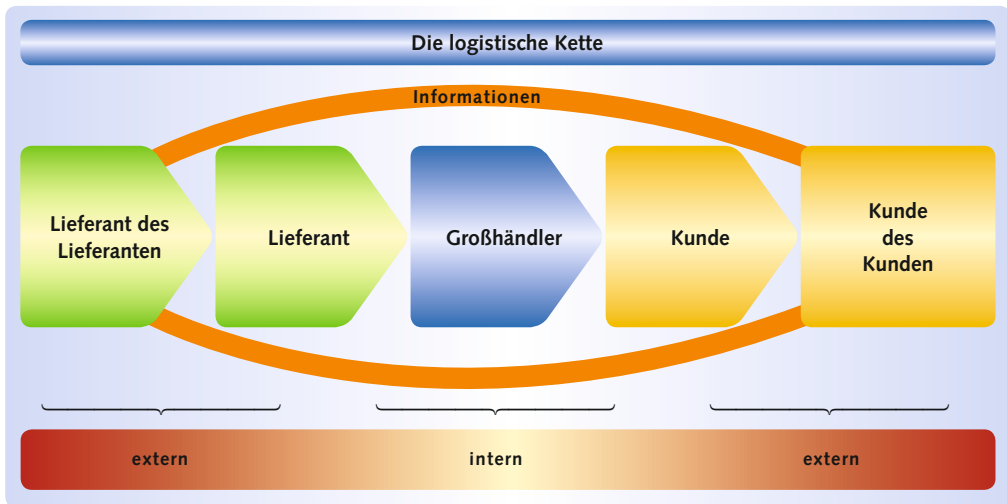
Die **Entsorgungslogistik** befasst sich mit dem Sammeln, Sortieren, Lagern und Transportieren von Leergut, Reststoffen und Abfall. Zum **Leergut** zählen wiederverwendbare Verpackungen und Transporthilfsmittel; **Reststoffe** sind anfallende Rückstände, deren Beseitigung Kosten verursacht. Als **Abfall** werden die Reststoffe entsorgt, für die sich eine Wiederverwertung und -verwendung nicht lohnt. Durch die Erhöhung der Umweltkosten (z.B. Müllgebühren) und durch eine erfolgreiche Entsorgungslogistik wird das Abfallaufkommen reduziert.

Zur Bewältigung der logistischen Aufgaben müssen stets die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Die Warenströme sind somit eingebunden in Informationsströme. Mithilfe sogenannter **ERP-Systeme** (ERP: Enterprise Resource Planning) stehen die benötigten Informationen zur Verfügung, und es wird eine fehlerfreie Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten im Unternehmen gewährleistet.



### ► Externe logistische Kette

Die Prozesse in der logistischen Kette, die mit Externen des Unternehmens, also Kunden, Lieferanten und Dienstleistern, ablaufen, bilden die externe logistische Kette. Diese unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette beinhaltet alle Abläufe vom Lieferanten der Lieferanten bis zum Kunden des Kunden. Welche Beziehungen bestehen, hängt von dem Sortiment des einzelnen Großhandelsunternehmens ab.



## 1.2 Lieferkettenmanagement

### Information

Unternehmen werden durch den globalen Wettbewerb gezwungen, sich auf das für sie wesentliche Geschäft zu konzentrieren. Sie gehen deshalb dazu über, nur noch die für sie entscheidenden Prozesse (Kernprozesse) selbst zu „bearbeiten“ und die restlichen auszugliedern (**Outsourcing**). Es wird versucht, die Leistungsfähigkeit der Gesamtprozesskette zu optimieren.

Wesentliche Bausteine hierfür sind:

- Ganzheitliche Betrachtung der Lieferkette (Supply Chain) durch ein integriertes Logistikmanagement.
- Gemeinsame Planung und zusammenhängender Informationsaustausch aller Partner der Lieferkette.
- Vertragliche Regelung und vertrauensvolle Beziehung zwischen den Partnern der Lieferkette.



Unter **Lieferkettenmanagement (Supply-Chain-Management)** versteht man die **Lenkung** und **Gestaltung** der **Lieferkette** vom Rohstofflieferanten bis zum Endverbraucher.

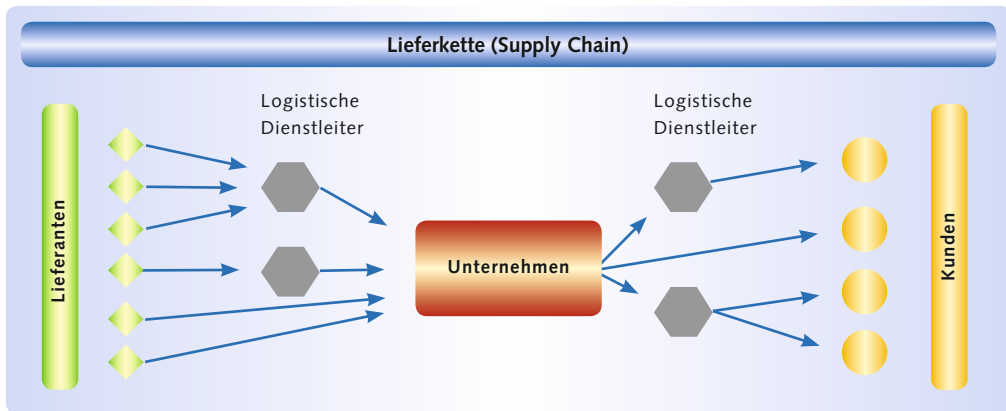
Ein vernetztes Denken in den Beziehungen und der Einsatz moderner IT-Systeme sind notwendige Voraussetzungen für ein effektives Supply Chain Management. Nur dadurch ist gewährleistet, dass der Informationsfluss sämtliche Kunden-Lieferanten-Beziehungen optimal unterstützt.



© fotolia.com

### Beispiel

Ein Kfz-Händler bestellt im Zentrallager online 100 Scheibenwischer-Blätter. Kann dieser Bedarf nicht durch vorhandene Fertigprodukte gedeckt werden, so löst diese Information unmittelbare Aktivitäten beim Produzenten (Fertigung, Beschaffung von Fertigteilen), bei den verschiedenen Lieferanten (Metallbügel, Wischergummi, Verpackungsmaterial), deren Lieferanten (Papierfabrik) sowie deren Spediteuren aus.



Zur Lenkung und Gestaltung der Lieferkette werden unterschiedliche Strategien verfolgt. Bei allen Strategien müssen sich die Kunden des Großhändlers, der Großhändler selbst sowie die Lieferanten des Großhändlers als logistisches Gesamtsystem verstehen.

### ► Kooperationsstrategien

Die **Efficient Consumer Response-Strategie (ECR)** ist eine **Kooperationsstrategie** zwischen Herstellern, Groß- und Einzelhändlern. Durch diese Strategie wird versucht, unternehmensübergreifend auf Veränderungen des Marktes rasch zu reagieren. Es lassen sich vier ECR-Basis-Strategien unterscheiden:

#### ■ Efficient Store Assortments (Sortimentsoptimierung)

Damit soll eine kundengerechte Produktplatzierung und erhöhte Umschlagsgeschwindigkeit erzielt werden.

#### ■ Efficient Replenishment (Effizienter Warennachschub)

Es sollen der Güter- und der Informationsfluss entlang der Versorgungskette (Supply Chain) optimiert werden, beispielsweise durch eine Automatisierung der Bestellung mittels Electronic Data Interchange.

#### ■ Efficient Promotion (Effiziente Absatzförderung)

Die Handels- und Kundenkommunikation wie z. B. bei der Verkaufsförderung oder der Werbung soll untereinander abgestimmt und harmonisiert werden.

#### ■ Efficient Product Introduction (Effiziente Produktneueinführung)

Sie beinhaltet die Optimierung der Produktentwicklung und -einführung, um eine möglichst schnelle Reaktion auf verändertes Kundenverhalten zu erreichen.

### ► Bereitstellungsstrategien

#### ■ Pull-Prinzip

Beim **Pull-Prinzip** steuern die Kunden die Aktivitäten entlang der Supply Chain. Man nennt dieses Prinzip deshalb auch **verbrauchsgesteuerte Bereitstellung**. Eine Kundenbestellung bzw. ein Abverkauf löst beim Hersteller die Fertigungs- bzw. Lieferungsaktivität aus. Notwendige Voraussetzung hierzu ist allerdings, dass der Händler dem Hersteller die Abverkaufs- und Bestandsinformationen zur Verfügung stellt; gleichzeitig muss sich der Hersteller zu einer kontinuierlichen und nachfrageorientierten Versorgung des Händlers mit den Gütern verpflichten.



### Just-In-Time-Strategie

Die **Just-In-Time-Strategie** hat zum Ziel, auf **jegliche Lagerhaltung zu verzichten**. Die in Supply-Chain Beteiligten müssen somit rasch und flexibel reagieren können. Da es keine (Sicherheits-)Bestände mehr gibt, sinkt die Reaktionszeit praktisch auf Null. Diese Strategie kann nur funktionieren, wenn zwischen den Beteiligten ein ständiger Informationsaustausch herrscht. Hinzu kommen eine fehlerfreie Lieferzuverlässigkeit und eine hohe Produktqualität.

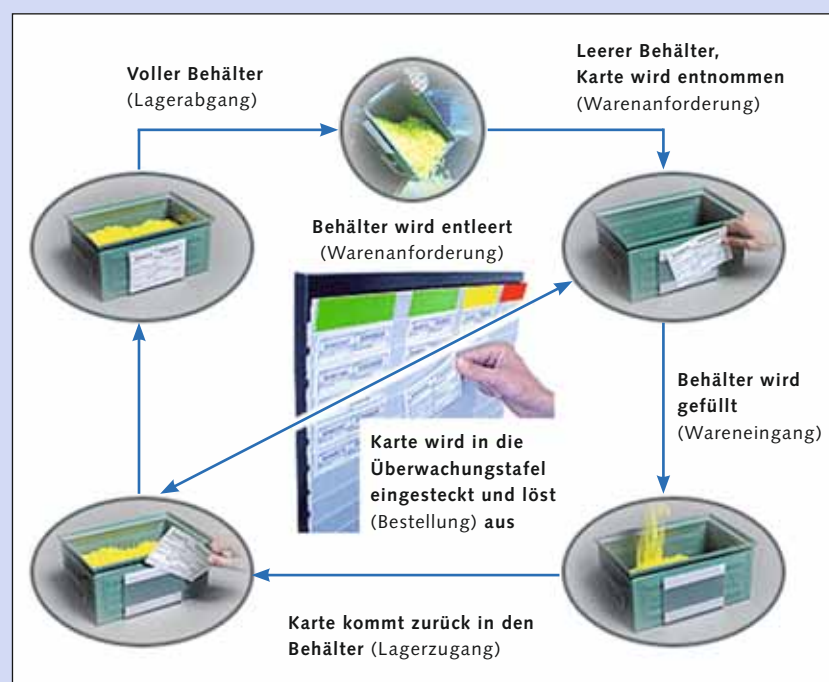


© Marco2811 – fotolia.com

### KANBAN-System

Das KANBAN-System (Kanban = Karte) ist ein Verfahren zur Steuerung des Materialflusses (produzierendes Gewerbe) bzw. des Warenflusses (Handel). Es wird auch als „**ziehendes System**“ bezeichnet, da nur das produziert bzw. geliefert wird, was gerade verbraucht wurde. Die Information, was in welcher Menge zu liefern ist, wird vom nachgelagerten Bereich (Händler) mittels einer Kanban-Karte an den vorgelagerten Bereich (Bestandslager, Hersteller) weitergegeben. Der Nachschub wird mithilfe der Kanbans gesteuert.

**Beispiel** KANBAN-System im Großhandel (Quelle: <http://www.kanban-forum.de>)



### 1.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

#### Information

Unter **KVP** werden alle Aktivitäten zur Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen verstanden. Dabei wird vom Grundgedanken ausgegangen, dass ständige Veränderungen erfolgen. Sämtliche *Abläufe und Handlungen* sind deshalb *dauernd infrage zu stellen*.

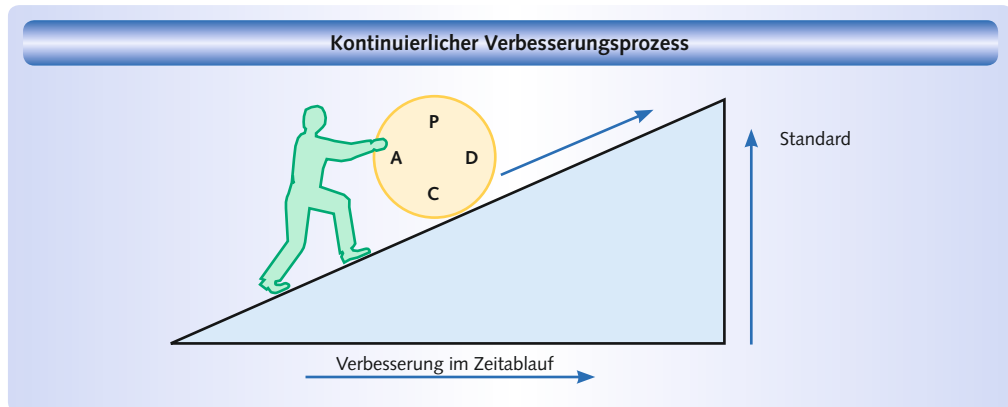
Während bisher in größeren Abständen neue Produkte und neue Verfahren entwickelt wurden, gilt es nun, laufend Veränderungen in kleinen Schritten herbeizuführen. Diese Veränderungen wurden bisher in den Führungsbereichen des Unternehmens erarbeitet und in den Forschungsabteilungen umgesetzt. Lediglich durch das betriebliche Vorschlagswesen hat man auf die Potenziale der Mitarbeiter zurückgegriffen. Heute sollen nun die Möglichkeiten der Mitarbeiter in einem kontinuierlichen „*Prozess der kleinen Schritte mit großer Wirkung*“ herangezogen werden.

Für alle Mitarbeiter hat zu gelten, dass die kostengünstigste Lösung im Vordergrund steht. Das Problem oder die Ursache gilt es nur zu erkennen.

Die Mitarbeiter haben von folgenden Erkenntnissen auszugehen:

- Fehler stellen ein Verbesserungspotenzial dar.
- Die Verbesserung kann nur stetig und in kleinen Schritten erfolgen.
- Alle Ebenen des Unternehmens sind in den Prozess einzubinden.
- KVP ist Bestandteil der täglichen Arbeitsaufgabe.
- Jeder Arbeitsplatz im Unternehmen ist als Kunde eines anderen Arbeitsplatzes zu sehen; dieser baut auf die eigenen Arbeitsergebnisse auf.
- Die Qualität der Ergebnisse hat grundsätzlich Vorrang.

Der Prozess der ständigen Verbesserung kann nach dem **PDCA-Zyklus** erfolgen:



Dabei stehen die Abkürzungen für die folgenden Aktivitäten:

- **P = Planning:** 5 Fragen zur Veränderung: Wer? Was? Warum? Wann? Wie?
- **D = Do:** Durchführung der Änderung, z. B. durch konkretisierte Aktionspläne.
- **C = Check:** Überprüfung, ob die Veränderung erreicht wurde.
- **A = Action:** Festlegung von Standards, um Fehlern vorzubeugen; Einleitung eines neuen PDCA-Zyklus.



## 1.4 Qualitätsmanagement (QM)

### Information

#### ▶ Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000:2005

Ein Qualitätsmanagement-System kann nicht von heute auf morgen aufgebaut werden. Um diesem Ziel näher zu kommen, sind die Maßnahmen der Qualitätssicherung nach der **DIN EN ISO-Normenreihe 9000:2005** anzuwenden. Die Maßnahmen sind in einem **Qualitätsmanagement-Handbuch** zu beschreiben. Dieses Handbuch ist dann eine wichtige Grundlage für die **Zertifizierung** des Qualitätsmanagement-Systems im Unternehmen, die durch neutrale Institutionen erfolgt.



© DOC RABE Media –  
fotolia.com

**Beispiele** TÜV-Cert e. V.,  
Dekra AG,  
DQS GmbH – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen,  
IQNet – International Certification network,  
EQ-Zert – Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal.

Qualitätsmanagement nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000:2005 geht von acht Grundsätzen aus, die Voraussetzung für ein erfolgreiches Zusammenwirken aller Beteiligten sind.



### ► Ausgewählte Maßnahmen des Qualitätsmanagements

#### a) Zuweisung der Qualitätsverantwortung an die oberste Geschäftsleitung

Für ein effizientes Qualitätsmanagement-System ist die Geschäftsleitung verantwortlich. Sie muss für das entsprechende Bewusstsein im Unternehmen sowie für die Formulierung der Qualitätspolitik und -ziele sorgen. Dabei sind besonders die Kundenwünsche zu ermitteln und zu dokumentieren.

#### b) Einrichtung eines Qualitätsmanagement-Systems

Es muss ein dokumentiertes Qualitätsmanagement-System zur Erfüllung der festgelegten Qualitätsanforderungen eingerichtet werden. Dieses System muss mit allen Prozessen und Anweisungen und den formulierten Qualitätszielen dokumentiert werden (Qualitätsmanagement-Handbuch). Dabei werden alle Phasen von der Ermittlung des Kundenwunsches bis zur abschließenden Auslieferung des Produktes festgehalten.

**Beispiel** TÜV-Zertifikat für den Reifengroßhändler Reifen Roesch GmbH.



#### c) Schulungen

Schulungen des Personals sollen dazu beitragen, dass die Fähigkeiten und Erfahrungen von Mitarbeitern ständig erweitert werden. Die Wirksamkeit von Schulungsmaßnahmen soll vom jeweiligen Vorgesetzten überwacht und schriftlich bewertet werden. Um die Schulungen systematisch vornehmen zu können, sind Schulungspläne zu erstellen, die auch dokumentiert werden.