

FACHBUCHREIHE

für wirtschaftliche Bildung

Einzelhandel 2025

Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel

Beckmann Bittger Huse Knüppe Meißner Meyer gen. Potthoff
Sauthoff-Böttcher von Wildemann

2. Ausbildungsjahr

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

Europa-Nr.: 91703



Autorinnen/Autoren

Felix Beckmann	58730 Fröndenberg
Eva Maria Bittger	40223 Düsseldorf
Dr. Karin Huse	50996 Köln
Daniel Knüppe	50825 Köln
Patrick Meißner	40591 Düsseldorf
Axel Meyer gen. Potthoff	49086 Osnabrück
Stefan Sauthoff-Böttcher	26605 Aurich
Christoph von Wildemann	40476 Düsseldorf

Verlagslektorat

Anke Hahn

Externes Lektorat: Stefan Sauthoff-Böttcher

1. Auflage 2021

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-9170-3

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

© 2021 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

Umschlag, Satz: tiff.any GmbH & Co. KG, 10999 Berlin

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH & Co. KG, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © 06photo – stock.adobe.com

Druck: Firmengruppe APPL, aprinta druck GmbH, 86650 Wemding

Vorwort

Einzelhandel 2025 ist als modernes Komplettprogramm konzipiert. Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein neu entwickeltes Lehr- und Lernbuch für die Ausbildung in **Einzelhandel** und **Verkauf**. Es richtet sich an

- Lehrende und Lernende in der Ausbildung zum Kaufmann/zur Kauffrau im Einzelhandel
- Lehrende und Lernende in der Ausbildung zum Verkäufer und zur Verkäuferin
- Dozent/-innen und Teilnehmer/-innen in der Umschulung/Einarbeitung in Einzelhandelsaufgaben
- Dozent/-innen und Teilnehmer/-innen in der innerbetrieblichen Fortbildung

Das Programm **Einzelhandel 2025** wurde auf Basis der zuletzt 2017 geänderten Lehrplan- und Ausbildungsordnungsvorgaben neu erstellt und ist konsequent auf die aktuell geltenden Regelwerke für die Ausbildung ausgerichtet.

Umfassendes Europa-Ausbildungsprogramm

Einzelhandel 2025 ist ein umfassendes Ausbildungsprogramm bestehend aus drei **Informationsbänden**, welche komplett die Inhalte des Lehrplans der drei Ausbildungsjahre für die **Kaufleute im Einzelhandel (Band 1 bis 3)** und der zwei Ausbildungsjahre für die Verkäufer/Verkäuferinnen (Band 1 und 2) abdecken, sowie drei begleitenden **Arbeitsbüchern** mit didaktisch aufbereiteten und variationsreichen **Lernsituationen**.

Der vorliegende **Band 2** umfasst die Lernfelder 6 bis 10 des Rahmenlehrplans im 2. Ausbildungsjahr.

Im Lernfeldgedanken entwickelt – von Grund auf!

Die **Informationsbände** und Lösungsbände werden durch ein auf jeden Band abgestimmtes **Arbeitsbuch mit Lernsituationen**, Kompetenzbögen, Zusatzmaterialien und Lösungsbänden ergänzt. Ausgehend von den Anforderungen der Lernsituationen im Arbeitsbuch durchlaufen die Lernenden Situationen aus dem Unternehmensalltag im Einzelhandel.

Die Unterrichtswerke des Programms **Einzelhandel 2025** verfolgen gezielt eine Didaktik, die **Handlungs- und Kompetenzorientierung** zugrunde legt und Lernende zu **selbstständigem Analysieren, Planen, Durchführen, Kontrollieren und Beurteilen** von Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung aller Kompetenzdimensionen führt. Hierbei wird die **berufliche Wirklichkeit** als Ganzes mit ihren ökonomischen, rechtlichen und sozialen Aspekten erfasst.

Ihr Feedback ist uns wichtig

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die nachfolgende Auflage zu verbessern, schreiben Sie uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de. Gerne nehmen wir Ihre Hinweise und Verbesserungsvorschläge auf.

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 6: Waren beschaffen

1	Beschaffungsprozesse planen	12
1.1	Die Beschaffung wird vorbereitet	12
1.2	Anforderungen an den Beschaffungsprozess	16
1.3	Die Bestellmenge planen	18
1.3.1	Die optimale Bestellmenge	18
1.3.2	Rahmenbedingungen, die die Bestellmenge beeinflussen	21
1.3.3	Risiken einer zu hohen Bestellmenge	22
1.3.4	Planung des Einkaufslimits (Limitrechnung)	23
1.3.5	Die ABC-Analyse als Planungsinstrument	25
1.4	Bestellzeitpunkt und Beschaffungsstrategien	27
1.4.1	Bestellrhythmusverfahren	28
1.4.2	Bestellpunktverfahren	29
1.4.3	Just-in-time-Lieferung	31
1.5	Bezugsquellenanalyse und Einkaufskooperation	31
1.5.1	Betriebsinterne Bezugsquellen	32
1.5.2	Betriebsexterne Bezugsquellen	32
1.5.3	Einkaufskooperationen	34
1.6	Ökologische und soziale Aspekte des Wareneinkaufs	39
1.7	Warenwirtschaftssysteme begleiten den Beschaffungsprozess	42
1.7.1	Warenwirtschaftssysteme steuern den Daten- und Warenfluss	42
1.7.2	Stamm- und Bewegungsdaten eines Warenwirtschaftssystems	44
1.7.3	Vorteile eines Warenwirtschaftssystems	45
1.7.4	Warenwirtschaftssysteme ermöglichen zielorientierte Planungen	45
1.7.5	Voraussetzung für das Funktionieren eines WWS	46
2	Beschaffungsprozesse durchführen	49
2.1	Der Kaufvertrag wird vorbereitet	49
2.1.1	Informationsbeschaffung durch eine Anfrage	49
2.1.2	Angebote	50
2.2	Inhalte von Angeboten	53
2.3	Angebotsvergleich	59
2.3.1	Quantitativer Angebotsvergleich	59
2.3.2	Qualitativer Angebotsvergleich (Nutzwertanalyse)	62
2.4	Bestellung durch den Käufer	64
3	Besondere Arten von Kaufverträgen berücksichtigen	68
3.1	Kaufvertrag – Unterscheidung nach der rechtlichen Stellung der Vertragspartner	68

3.2	Unterscheidung nach Vertragsinhalten	69
3.2.1	Kaufverträge, die sich in den Lieferbedingungen unterscheiden	69
3.2.2	Kaufverträge, die sich in Art, Güte und Beschaffenheit unterscheiden	70
3.2.3	Kaufvertragsarten, die sich in den Zahlungsbedingungen unterscheiden	72

Lernfeld 7: Waren annehmen, lagern und pflegen

1	Wareneingang prüfen	76
1.1	Warenannahme und Wareneingangskontrolle	76
1.2	Erfassung und Bearbeitung der Ware	81
1.2.1	Techniken der Warenerfassung	81
1.2.2	Weiterleitung und Bearbeitung der Ware	83
2	Leistungsstörungen bei der Warenannahme erkennen und Maßnahmen einleiten	85
2.1	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung)	85
2.1.1	Mängelarten und Erkennbarkeit von Mängeln	86
2.1.2	Pflichten des Käufers	88
2.1.3	Gewährleistungsfrist, Gefahrenübergang und Beweislastumkehr	90
2.2	Rechte des Käufers bei mangelhafter Lieferung	91
2.3	Gewährleistung und Garantie	95
2.4	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung (Lieferungsverzug)	96
2.4.1	Voraussetzungen des Lieferungsverzugs	96
2.4.2	Rechte des Käufers bei Lieferungsverzug	98
3	Ware lagern und pflegen	102
3.1	Lagerfunktionen	102
3.2	Lagerarten	103
3.3	Lagereinrichtungstechniken und Regalarten	105
3.4	Lagerorganisation und -verwaltung	106
3.4.1	Lagergrundsätze	107
3.4.2	Lagerstrategien	108
3.4.3	Verfahren der Lagerplatzvergabe	109
3.4.4	Kennzeichnung der Lagerplätze	111
3.5	Warenpflege und -manipulation	112
3.6	Sicherheit und Umweltschutz im Lager	114
3.6.1	Arbeitsschutz und Unfallverhütung	114
3.6.2	Diebstahlschutz	118
3.6.3	Umweltschutz	119
3.6.4	Brandschutz	121

3.7	Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung (Lagercontrolling)	122
3.7.1	Ziele und Zielkonflikte der Lagerhaltung	123
3.7.2	Lagerrisiken und -kosten	123
3.7.3	Lagerkontrolle mithilfe von Lagerkennzahlen	125
4	Warenbestände kontrollieren	136
4.1	Notwendigkeit einer Inventur	136
4.2	Notwendigkeit einer Inventur	137
4.3	Inventar	140
4.4	Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Inventur	140

Lernfeld 8: Geschäftsprozesse erfassen und kontrollieren

1	Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens kennen lernen	144
1.1	Geschäftsmodell des Einzelhandels	144
1.2	Geschäftsprozesse und Geschäftsfälle	146
1.3	Rechnungswesen	148
1.3.1	Externes Rechnungswesen	149
1.3.2	Internes Rechnungswesen	150
1.3.3	Rechtliche Rahmenbedingungen des Rechnungswesens	152
2	Das Inventar aufstellen	156
2.1	Inventur	156
2.2	Inventar	156
3	Die Bilanz erstellen	162
3.1	Aufbau und Struktur der Bilanz	162
3.1.1	Gliederung der Bilanz	163
3.1.2	Die Bilanzpositionen	164
3.1.3	Vermögens- und Kapitalstruktur der Bilanz	165
3.2	Ermittlung des Eigenkapitals durch Saldierung von Aktiv und Passiv	166
4	Geschäftsfälle ordnungsgemäß erfassen	169
4.1	Belege im Einzelhandel	169
4.2	Auswirkungen von Geschäftsfällen auf die Bilanz	172
4.2.1	Aktivtausch	173
4.2.2	Passivtausch	174
4.2.3	Aktiv-Passiv-Mehrung und Aktiv-Passiv-Minderung	175

4.3	Buchung von Geschäftsfällen im Hauptbuch	176
4.3.1	Auflösung der Bilanz in Bestandskonten	176
4.3.2	Erfassung von Geschäftsfällen im Hauptbuch	177
4.3.3	Abschluss der Bestandskonten und Schlussbilanz	178
4.4	Soll an Haben: Erfassung von Geschäftsfällen im Grundbuch	179
4.4.1	Der einfache Buchungssatz	180
4.4.2	Der zusammengesetzte Buchungssatz	181
5	Die Gewinn- und Verlustrechnung durchführen	183
5.1	Erfolgskonten als Unterkonten des Eigenkapitals	183
5.2	Buchung erfolgswirksamer Geschäftsfälle inklusive Warenbuchung	184
5.3	Abschluss der Erfolgskonten und des Gewinn- und Verlustkontos	187
5.4	Analyse des Gewinn- und Verlustkontos	189
6	Den Unternehmenserfolg analysieren	194
6.1	Warenwirtschaftssystem	194
6.2	Umsatzkennziffern	198
6.2.1	Durchschnittswerte	198
6.2.2	Verhältniszahlen	199
7	Betriebliche Daten aufbereiten und grafisch darstellen ..	203
7.1	Diagrammarten	204
7.1.1	Liniendiagramm	204
7.1.2	Säulen- und Balkendiagramm	205
7.1.3	Kreis- und Tortendiagramm	206
7.2	Diagrammbeschreibung und -interpretation	207
7.3	Erstellung von Diagrammen mithilfe einer Tabellenkalkulation	207

Lernfeld 9: Preispolitische Maßnahmen vorbereiten und durchführen

1	Die Bedeutung des Verkaufspreises kennenlernen	214
1.1	Einflussfaktoren der Preisgestaltung	214
1.1.1	Marktformen und Marktstruktur	214
1.1.2	Einflussfaktoren auf die Preispolitik des Einzelhandels	216
1.1.3	Preispolitische Maßnahmen	218
1.2	Das Modell der Marktpreisbildung durch Angebot und Nachfrage ..	220
1.3	Preisstrategien	223
1.4	Preisdifferenzierung	227
1.5	Konditionen- und Rabattpolitik	229

2	Den rechtlichen Rahmen der Preispolitik berücksichtigen	233
2.1	Gesetzliche Regelungen bei der Preisgestaltung	233
2.1.1	Wucherpreise	233
2.1.2	Zu niedrige Preise oder falsche Preisnachlässe	234
2.1.3	Irreführende Angaben	234
2.1.4	Preisabsprachen	235
2.1.5	Preisauszeichnungsangaben	235
2.2	Kennzeichnung von Lebensmitteln und Textilien	236
3	Die Handelskalkulation anwenden	238
3.1	Vorwärtskalkulation	239
3.1.1	Selbstkostenpreis	240
3.1.2	Nettoverkaufspreis	241
3.1.3	Bruttoverkaufspreis	242
3.1.4	Umsatzsteuer	243
3.1.5	Bestimmung des Roh- und Reingewinns	244
3.1.6	Ermittlung des Handlungskosten- und des Gewinnzuschlagssatzes	245
3.1.7	Exkurs: Mathematisches vs. kaufmännisches Runden	247
3.2	Vereinfachung der Vorwärtskalkulation	250
3.2.1	Kalkulationszuschlag	250
3.2.2	Kalkulationsfaktor	252
3.2.3	Exkurs: Grundlagen der Prozentrechnung	253
3.3	Rückwärtskalkulation	256
3.3.1	Schritte der Rückwärtskalkulation	256
3.3.2	Exkurs: Vermehrter und verminderter Grundwert	258
3.3.3	Exkurs: Kalkulatorische Rückrechnung unter Berücksichtigung von Kundennachlässen	259
3.4	Vereinfachung der Rückwärtskalkulation	263
3.4.1	Kalkulationsabschlag	263
3.4.2	Handelsspanne	264
3.5	Differenzkalkulation	267

Lernfeld 10: Besondere Verkaufssituationen bewältigen

1	Unterschiedliche Kunden beraten	272
1.1	Kunden unterscheiden	272
1.2	Kunden in verschiedenen Lebensphasen beraten	273
1.2.1	Kinder und Jugendliche als Kunden	274
1.2.2	Ältere Kunden	280
1.3	Touristen und Reisende als Kunden	282
1.4	Einteilung der Kunden nach Persönlichkeitsmerkmalen (Kundentypen)	285
1.5	Einteilung der Kunden nach ihren Einkaufsgewohnheiten (Konsumtypen)	287

2	Kunden in besonderen Verkaufssituationen erfolgreich bedienen	291
2.1	Verkauf bei Hochbetrieb	291
2.2	Störungen beim Verkaufsgespräch	295
2.3	Verkaufsgespräche per Telefon	297
2.4	Verkauf kurz vor Ladenschluss	299
2.5	Kunden beim Geschenk- und Besorgungsverkauf	301
2.6	Kunden in Begleitung	304
3	Konflikt- und Stresssituationen professionell meistern . .	308
3.1	Die Stimmungslage von Kunden wahrnehmen	309
3.2	Die Bedeutung der eigenen Persönlichkeit und die Rolle als Verkäufer bewusstmachen	310
3.3	Bewältigung von Stresssituationen	311
3.4	Anbieten von Lösungen	312
4	Umtausch und Reklamation von Waren kundenfreundlich durchführen	314
4.1	Umtausch und Rückgabe	314
4.1.1	Rechtliche Grundlagen	315
4.1.2	Kundenfreundliche Abwicklung	316
4.2	Reklamation	318
4.2.1	Rechtliche Grundlagen	318
4.2.2	Kundenfreundliche Abwicklung	321
5	Kauf durch Finanzierung anbieten und abschließen	324
5.1	Merkmale eines Finanzierungskaufs	325
5.2	Vor- und Nachteile des Finanzierungskaufs	327
5.3	Rechtliche Rahmenbedingungen eines Finanzierungskaufs	328
5.4	Effektiver Jahreszins	331
6	Ladendiebstahl erkennen und vorbeugen	335
6.1	Die unterschiedlichen Straftaten	336
6.2	Verhalten, Motive und Methoden der Diebe	338
6.3	Umgang mit Ladendiebstahl	341
6.4	Diebstahlprävention	343

7	Technische Hilfsmittel fachgerecht und kundenorientiert einsetzen	347
7.1	Unterschiedliche Verkaufskanäle	347
7.1.1	Multi-Channel	348
7.1.2	Cross-Channel	348
7.1.3	Omni-Channel	349
7.2	Nutzung neuer Serviceleistungen	350
7.2.1	Click & Collect	350
7.2.2	Click & Reserve	351
7.2.3	Click & Meet	351
7.2.4	Anforderungen an das Verkaufspersonal	351
7.3	Einsatz von technischen Hilfsmitteln	352
7.3.1	Einsatz von Tablets und Laptops im Verkauf	352
7.3.2	Virtual Reality und Augmented Reality	353
7.3.3	Roboter	355
7.4	Zusätzliche digitale Lösungen im Einzelhandel	355

Waren beschaffen

1. Beschaffungsprozesse planen
2. Beschaffungsprozesse durchführen
3. Besondere Arten von Kaufverträgen berücksichtigen



© malkovkosta – stock.adobe.com



© pikselstock – stock.adobe.com

LF 6

1

Beschaffungsprozesse planen

Der wirtschaftliche Erfolg eines Einzelhandelsunternehmens hängt in besonderem Maße von der Warenbeschaffung ab. Um seine wirtschaftlichen Ziele mit dem optimalen Sortiment in Einklang zu bringen, hat der Einzelhändler vor der Entscheidung, welche Waren beschafft werden sollen, eine Vielzahl von Rahmenbedingungen und Aspekten zu beachten. Äußere Einflüsse wie z. B. die Fridays-for-Future-Bewegung, Mode- oder Ernährungstrends oder die Corona-Pandemie können dabei die Sortiments-, Bedarfs-, Mengen-, Zeit- und Preisplanung stark durcheinanderbringen.

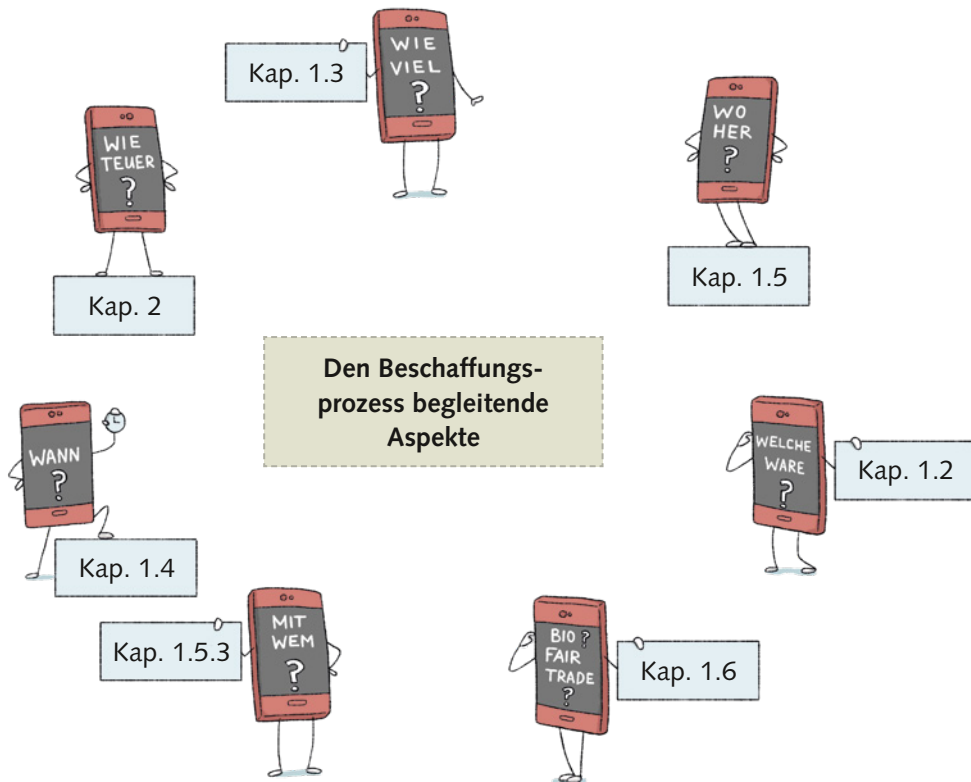
1.1

Die Beschaffung wird vorbereitet

■ Aspekte, die den Beschaffungsprozess begleiten

Die Beschaffung von Waren durch den Einzelhändler muss gut vorbereitet sein, unabhängig davon, ob es sich dabei um einen kleinen Floristladen handelt, eine Einzelhandelsgruppe oder einen großen Elektronikfachmarkt. Die nachfolgenden Aspekte verdeutlichen, dass der Einzelhändler eine Vielzahl von Informationen benötigt, die den Beschaffungsprozess begleiten.

12



In den folgenden Kapiteln werden die inhaltlichen Schwerpunkte und Handlungsansätze des Beschaffungsprozesses näher beschrieben:

Den Beschaffungsprozess begleitende ...		
Aspekte	inhaltliche Schwerpunkte	Fragen und Handlungsansätze des Einzelhändlers
Sortiment	Sortimentsumfang, Sortimentsbreite/Sortimentstiefe, Kern- und Randsortiment, Saison-/Aktionssortiment, Renner und Penner-Ware	- Orientiert sich das Sortiment an den Kundenbedürfnissen? - Ist es konkurrenzfähig? - Ist ausreichend Saison- und Aktionsware berücksichtigt? - Soll das Sortiment ergänzt oder auf neue Bereiche ausgeweitet werden? (<i>Differenzierung</i> bzw. <i>Diversifikation</i>) - Soll das Sortiment bereinigt oder verändert werden? („trading-up“/„trading-down“)
Bestellmenge und Lagerkosten	optimale Bestellmenge in Abhängigkeit der Lagerkosten (z. B. für Raum, Energie, Personal, durch Kapitalbindung, durch Verderb und Schwund oder durch Fehlmengen)	- Welche Absatzmenge ist zu erwarten (<i>Einkaufs-/Verkaufsdatenanalyse</i>)? - Wie wird die <i>optimale Bestellmenge</i> ermittelt, bei der die <i>Lagerkosten</i> am geringsten sind? - Wie ermittelt man den Bestellbedarf, gibt es ein <i>Bestelllimit</i>? - Besteht durch besonders trendige Ware und durch Ladenhüter die Gefahr eines negativen Images und hoher <i>Fehlmengenkosten</i>?
Bestellzeitpunkt und Lagerkapazität	optimaler Bestellzeitpunkt: Bestellrhythmus-/Bestellpunktverfahren, verkaufssynchrone Beschaffung in Abhängigkeit von den jeweiligen Lagerbestandsgrößen	- Sind <i>Höchst-, Mindest- und Meldebestand</i> für die zu bestellenden Waren berücksichtigt? - Ändern sich die Preise bei einer Bestellverzögerung bzw. sind Preisschwankungen zu erwarten? - Ist das Lager bezüglich Kapazität, Ausstattung und Personal auf die Warenbeschaffung vorbereitet?
ökonomische Aspekte	Bestellkosten und Bezugspreis der Ware, Qualität der Ware, Preisentwicklung in der Zukunft, Erschließung neuer Märkte und Bezugsalternativen	- Wie sieht es mit der eigenen Liquidität aus? Besteht die Gefahr einer negativen Rentabilität? Wie ist die Konjunkturprognose? - Ist ein Einkaufslimit festgelegt? (<i>Limitrechnung</i> bzw. <i>ABC-Analyse</i>) - Wie leistungsfähig sind die Lieferanten in Bezug auf die Einhaltung der Liefertermine, der Preise, der Qualität? - Gibt es günstigere Bezugsquellenalternativen?

Den Beschaffungsprozess begleitende ...

Aspekte

ökologische und soziale Aspekte

Organisation der Beschaffung

inhaltliche Schwerpunkte

Bezug von Waren, die umweltgerecht, sozial verträglich, ökologisch nachhaltig, rechtskonform und menschenwürdig gefertigt wurden. Keine Waren mit schlechtem Image.

interne/externe Beschaffungsorganisationen, vertikale und horizontale Beschaffungs-k Kooperationen

Fragen und Handlungsansätze des Einzelhändlers

- Erfüllen Lieferanten/Waren unter dem Aspekt der **Nachhaltigkeit** die Anforderungen an Umweltstandards, an Gesundheits- und Sozialverträglichkeit?
- Sind Verpackung, Liefer- und Transportwege gesundheitsverträglich und umweltfreundlich?
- Welches Image haben Waren/Lieferanten?
- Nehmen Lieferanten an **Zertifizierungs- oder Öko-Audit-Verfahren** teil (z. B. FSC, CSE, TÜV, EMAS, FAIRTRADE, OEKO-TEX usw.)

- Ist die Lieferanten- und die Artikel- bzw. Warendatei auf den neuesten Stand?
- Kann eine Einkaufsstatistik genutzt werden?
- Welche externen Informationsquellen geben zuverlässige Auskünfte über das Marktgeschehen, die Lieferanten, die Warenpreise?

■ Aufgaben des Beschaffungsmarketings



Durch den Handel einen angemessenen wirtschaftlichen Erfolg (Gewinn) zu erreichen ist das Ziel, das ein Einzelhandelsunternehmen anstrebt, wenn es gewinnorientiert wirtschaftet. Ob das Ziel durch den Verkauf möglichst vieler Waren mit geringer Handelsspanne erfolgt oder durch den Verkauf exklusiver Waren im höheren Preissegment, ist von nachrangiger Bedeutung. Entscheidend ist, dass der Unternehmer die in der Tabelle aufgeführten Fragen beantworten und danach handeln kann. Der Beschaffung kommt also eine Schlüsselrolle im wirtschaftlichen Handeln zu. Die Gesamtheit der dabei durchzuführenden Handlungsschritte wird als **Beschaffungsmarketing** bezeichnet.

Mithilfe des **Beschaffungsmarketings** wird der Beschaffungsprozess geplant.

Merke

Eine Beschaffung ist also immer eine Entscheidung für einen Warenkauf, der zukünftig stattfindet, aber basierend auf Informationen aus der Vergangenheit (Verkaufsdatenanalyse) und gegenwärtigen, aktuellen Trends (Absatzmarktanalyse). Die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Beschaffung gestaltet, wird als **Sourcing-Strategie** bezeichnet, dabei spricht man von

- **Single-Sourcing**: die gesamte Beschaffungsmenge wird von einem Lieferanten bezogen,
- **Double-Sourcing**: die gesamte Beschaffungsmenge wird von zwei Lieferanten bezogen wird,
- **Multiple-Sourcing**: die Beschaffungsmenge wird auf mehrere Lieferanten verteilt,
- **Local-Sourcing**: die Beschaffung beschränkt sich auf Lieferanten des nationalen oder regionalen Marktes,
- **Global Sourcing**: beschreibt die Ausdehnung der Beschaffungssuche auf internationale Märkte, also die weltweite Suche nach Lieferanten.



© Olivier Le Moal – stock.adobe.com

■ Organisation der Beschaffung

Der Einzelhandelsunternehmer hat je nach Betriebsstruktur mehrere Möglichkeiten, den Beschaffungsprozess für das Unternehmen zu optimieren. Von **interner Beschaffungsorganisation** spricht man, wenn innerhalb des Unternehmens Mitarbeiter für eine bestimmte Produkt-/Warengruppe, auch als Objekte bezeichnet, komplett verantwortlich sind. Sie sind betreuen bei einem **objektorientierten** Einkauf alle Stationen der Warenbeschaffung von der Beschaffungsanalyse über die Preisanalyse bis hin zur Bestellentscheidung und -abwicklung. Ist die interne Beschaffungsorganisation **funktionsorientiert** aufgebaut, dann sind die betrieblichen Arbeitsprozesse verschiedenen Tätigkeiten zugeordnet, z. B. analysiert die Abteilung A alle Beschaffungsprozesse, Abteilung B ist für die Preisanalyse zuständig, Abteilung C übernimmt die Bestellabwicklung usw.

Mit dem Begriff **externe Beschaffungsorganisation** wird die Organisation und Beziehung zu den Lieferanten beschrieben. Sie ist als **zentrale Beschaffungsorganisation** möglich, also die Einrichtung einer „Zentrale“, der die Beschaffung für alle beteilig-

ten Unternehmen oder Filialen obliegt, oder als **dezentrale Beschaffungsorganisation**, bei der jedes Unternehmen oder Filiale seine eigene Beschaffungsstelle besitzt.

Vergleicht man die beiden externen Organisationsformen, so ist die zentrale Beschaffung einfacher zu koordinieren, die Bestandsübersicht ist leichter zu handhaben, sie ermöglicht höhere Rabatte durch größeren Mengeneinkauf und günstigere Lieferbedingungen, dafür sind die Transportkosten i. d. R. aufgrund der größeren Entfernung und die Kapitalbindungskosten höher.

1.2 Anforderungen an den Beschaffungsprozess

Aufgaben/Ziele der Beschaffung

Das Sprichwort „Wer gewinnen will, muss täglich bereit sein, sich zu verbessern!“ verdeutlicht, dass der Beschaffungsprozess verantwortungsvoll betreut und ständig optimiert werden muss, wenn das Einzelhandelsunternehmen gewinnorientiert wirtschaften will.

Ziel ist es daher, Waren bzw. ein **bedarfsgerechtes Sortiment** zu beschaffen

- in entsprechender **Qualität und Güte**,
- in ausreichender **Menge**,
- zur richtigen **Zeit** und am richtigen **Ort**,
- zu möglichst geringen **Beschaffungskosten**,
- und möglichst unter dem **Aspekt der Nachhaltigkeit**.



Anpassung an ein bedarfsgerechtes Sortiment

Von Fall zu Fall muss der Einzelhandel sich den veränderten Marktbedingungen stellen. Das Streben nach einer hohen Verkaufsbereitschaft eines aktuellen, bedarfsgerechten Sortiments erfordert immer wieder Anpassungen bei der Sortimentsgestaltung. Aus dem LF 1 sollten dazu die Begriffe **Sortimentstiefe** und **Sortimentsbreite** bekannt sein. Werden Warengruppen aus dem Sortiment genommen, spricht man von **Sortimentsbereinigung**, bei einer Erweiterung von **Diversifikation** bzw. **Differenzierung**.



© auremar – stock.adobe.com

Bei sich wandelnden Kundenansprüchen kann eine Niveauanpassung erfolgen; diese führt zu einer quantitativen Hebung (**Trading-up**) oder einer Senkung (**Trading-down**) des Sortiments. Hat ein Einzelunternehmer Ware nicht am Lager, die von Kunden nachgefragt werden, geht dem Händler Umsatz verloren. Es wird dann von **Fehlmengenkosten** gesprochen.

**NEU IM
SORTIMENT**

© SimpLine – stock.adobe.com

Handelsmarken, Eigenmarken, die selbst produziert werden, oder auf [Me-too-Artikel](#) zurückgreifen. Dies sind Imitationen bereits vorhandener Produkte, die am Markt eingeführt sind. Mit diesen Produkten lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Marketing- und Markterschließungskosten können eingespart werden. Bei der qualitativen Senkung wird in einem verstärkten Maße auf [No-Name-Artikel](#) zurückgegriffen, auch als „Weiße Ware“ bezeichnet. Hinreichend Beispiele hierzu findet man bei den Lebensmitteldiscountern.

Beispiel Sortimentsbereinigung: In der „BAGs and more GmbH“ finden sich auf einer „Penner-Liste“ unter anderem die Warengruppe „Leder-Sporttaschen und -Sportbeutel“; diese Warengruppen werden aus dem Sortiment genommen, weil die Sportabteilung aufgelöst wird.

Beispiel Sortimentsvariation: In der „BAGs and more GmbH“ bleibt der Sortimentsumfang der Taschen erhalten, es findet lediglich ein Austausch von Warengruppen/-arten/-sorten statt, z. B. werden Taschen der Fa. TEX durch die Öko-Marke „Nature“ ausgewechselt.

Beispiel „Quantitative Hebung“: In der „BAGs and more GmbH“ werden nun nur noch Taschen von Markenherstellern im höherwertigen Segment angeboten, hinzu wird verstärkt die Eigenmarke „More BAGs“ angeboten. Als Ersatz für die Designer-Taschen namhafter Hersteller werden ähnlich aussehende Nachahmerprodukte ohne Markenlogo angeboten (Me-too-Artikel).

Beispiel Sortimentserweiterung: Die „BAGs and more“ nimmt die bisher nicht geführte Warengruppe „Outdoor-Taschen“ neu ins Sortiment auf ([Diversifikation](#)). Zu den Outdoor-Taschen werden noch einige andere Warengruppen mit Outdoor-Charakter ergänzt ([Differenzierung](#)), z. B. die Smartphone-Outdoor-Tasche/Box.



© TuTheLens – stock.adobe.com



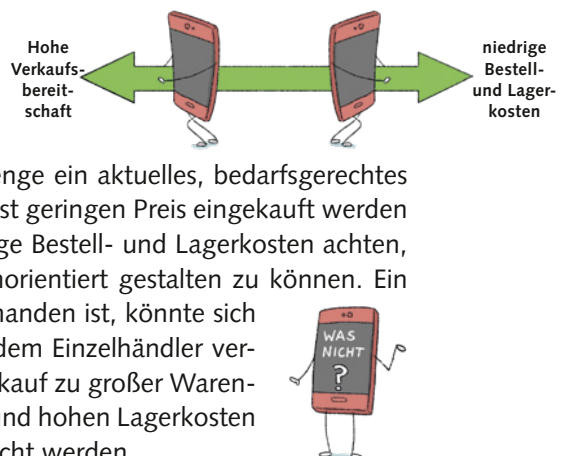
© RUD – stock.adobe.com

Beispiel „Quantitative Senkung“: In der „BAGs and more GmbH“ wird das Sortiment in den Abteilungen Herrenmoden und Damenmoden um verschiedene unifarbene Bio-T-shirts ohne Markenlogo aus einer Überschussproduktion erweitert, die im Eingangsbereich zu Dauerniedrigpreisen angeboten werden.

17

Zielkonflikt beim Beschaffungsprozess

Werden alle Aufgaben des Beschaffungsprozesses intensiv durchgeführt, wird der Einzelhändler mit einem Problem konfrontiert. Zum einen soll er zu jeder Zeit in ausreichender Menge ein aktuelles, bedarfsgerechtes Sortiment gewährleisten, das zu einem möglichst geringen Preis eingekauft werden soll. Zum anderen muss er auf möglichst geringe Bestell- und Lagerkosten achten, um den Preis der Waren attraktiv und gewinnorientiert gestalten zu können. Ein Kunde, der eine Ware nachfragt, die nicht vorhanden ist, könnte sich verärgert an einen Mitbewerber wenden und dem Einzelhändler verloren gehen. Andererseits könnte bei einem Einkauf zu großer Warenmengen mit dem Risiko nicht verkaufter Ware und hohen Lagerkosten die Gefahr bestehen, dass hohe Kosten verursacht werden.



Es zeigt sich, dass diese beiden Ziele nicht miteinander vereinbar sind. Das Verfolgen von Ziel 1 blockiert das Erreichen von Ziel 2. Umgekehrt blockiert das Verfolgen von Ziel 2 das Erreichen von Ziel 1. Werden Ziele verfolgt, die sich gegenseitig blockieren, stehen diese in einem „Konflikt“. Eine solche Situation wird auch ein **Zielkonflikt** genannt.

Um diesen Zielkonflikt lösen zu können, muss der Einzelhändler einen Kompromiss finden.

Es ist ein **Ausgleich** herzustellen zwischen dem Streben nach einer hohen Verkaufsbereitschaft und dem Bestreben, die Bestell- und Lagerkosten möglichst gering zu halten.

Die Ziele der Beschaffung sind:

Merke

- die Herstellung einer hohen Verkaufsbereitschaft eines aktuellen, bedarfsgerechten Sortiments

Merke

- den Ausgleich herzustellen zwischen dem Streben nach einer hohen Verkaufsbereitschaft und dem Bestreben, die Bestell- und Lagerkosten möglichst gering zu halten

Merke

- das Bestreben, Bestellkosten und Kosten der Lagerhaltung möglichst gering zu halten

Merke

1.3

Die Bestellmenge planen

Wie hoch die Bestellmenge einer Ware ist, hängt von der geplanten und erwarteten Absatzmenge ab. Einerseits ist eine exakte Voraussage schwierig, sodass der Einzelhändler alle wesentlichen Einflussfaktoren, die er ermitteln oder abschätzen kann, nutzen sollte.

Andererseits steht der Einzelhändler bei der Entscheidung der Bestellmenge vor zwei grundsätzlichen Möglichkeiten:

- er beschafft große Mengen in großen Zeitabschnitten oder
- er ordert kleinere Mengen in kleineren Zeitabschnitten.



© photolars – stock.adobe.com

1.3.1

Die optimale Bestellmenge

Ein Ziel der Beschaffung ist, einen Kompromiss zwischen dem Streben nach einer hohen Verkaufsbereitschaft und dem Bestreben, die Bestell- und Lagerkosten möglichst gering zu halten (s.o.), herzustellen. Orientiert sich der Einzelhändler bei der Festlegung der Beschaffungsmenge an der **optimalen Bestellmenge**, kann ihm dieser Ausgleich gelingen.

Legt der Einzelhändler für den Einkauf einer Ware eine **vorgegebene Menge** innerhalb ei-



Die Lagerkosten nehmen mit der Erhöhung der Beschaffungsmenge und Häufigkeit zu.

Merke

nes bestimmten Zeitraumes (z. B. Jahresmenge) fest, so liegt es in der Entscheidung des Einkäufers, ob er diese Warenmenge auf einmal (gesamt) oder häufiger (in kleinen Mengen) bestellt. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass für jeden Bestellvorgang Kosten anfallen. Dies bedeutet, je **häufiger** Ware innerhalb dieses Zeitraumes bestellt wird, desto **häufiger** fallen **Bestellkosten** an und je **höher** sind diese insgesamt.

Bestellt der Einzelhändler von der benötigten Warenmenge **mehr** Ware, muss er **seltener** bestellen. Für den Einzelhändler bedeutet das, je **seltener** er Ware innerhalb dieses Zeitraumes bestellt, desto **seltener** fallen **Bestellkosten** an und desto **geringer** sind diese.

Der Einzelhändler muss aber auch die **Lagerkosten** im Blick haben. Je höher die Warenmenge im Lager ist, desto mehr Kosten verursacht die Lagerung dieser Waren. Demnach erhöhen höhere Bestellmengen die Lagerkosten, insbesondere durch die stärkere Kapitalbindung, während geringere Bestellmengen die Lagerkosten reduzieren.

Zu den Bestellkosten gehören:

- **Personalkosten** (Bearbeitung der Bedarfsmeldung, Einholen der Angebote und Durchführung des Angebotsvergleiches etc.)
- **Gebühren** (z. B. Bankgebühren)
- **Lieferkosten**

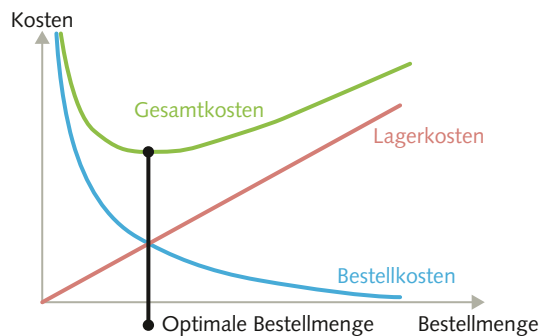
Zu den Lagerkosten gehören:

- **Energiekosten** (z. B. Strom)
- **Raumkosten** (z. B. Miete)
- **Personalkosten** (Mitarbeiter/innen im Lager)
- **Kapitalbindungskosten** (z. B. steht das Geld, das für die Ware ausgegeben worden ist, dem Unternehmen zu diesem Zeitpunkt nicht für andere Ausgaben wie etwa dem Kauf von neuer, aktueller Ware zur Verfügung.)

Beim Festlegen der benötigten Warenmenge sollte der Einzelhändler sowohl die Bestell- als auch die Lagerkosten im Blick haben. Aus kaufmännischer Sicht ist die Bestellmenge so zu wählen, dass die Summe aus Bestell- und Lagerkosten am niedrigsten ist. Hier spricht man dann von der **optimalen Bestellmenge**.

Tipp

Die optimale Bestellmenge lässt sich grafisch ermitteln. Sind die Werte der Bezugs- und der Lagerkosten bekannt, können diese in einer Grafik eingetragen werden. Die optimale Bestellmenge ergibt sich dann als Schnittpunkt der beiden Kostenkurven, zum einen der (blauen) Bestellkosten und zum anderen der (roten) Lagerkosten.



Beispiel zur Ermittlung der „optimalen Bestellmenge“:

In der BAGs and more GmbH rechnet Sven Klausen, Mitarbeiter der Abteilung Einkauf, die Bestellmenge für modische Damengürtel aus, bei der die Bestell- und Lagerkosten am geringsten sind. Der Gesamtjahresbedarf an Damengürtel liegt bei 1.500 Stück.

Zahl der Bestellungen pro Jahr	Bestellmengen in Stück je Bestellung pro Jahr	Bestellkosten in Euro pro Jahr	Lagerkosten in Euro pro Jahr	Gesamtkosten in Euro pro Jahr
1	1.500,00	45,00	1.875,00	1.920,00
2	750,00	90,00	937,50	1.027,50
3	500,00	135,00	625,00	760,00
4	375,00	180,00	468,75	648,75
5	300,00	225,00	375,00	600,00
6	250,00	270,00	312,50	582,50
7	214,29	315,00	267,86	582,86
8	187,50	360,00	234,38	594,37
Daten				
Jahresbedarf		1.500 Stück		
Bestellkosten je Beschaffungsvorgang		45,00 EUR		
Lagerhaltungskosten je Stück		1,25 EUR		
Stückpreis je Damengürtel		6,75 EUR		

Bei einer Bestellmenge von 250 Stück sind die Gesamtkosten pro Jahr am niedrigsten. Somit liegt die optimale Bestellmenge bei 250 Stück.

