

FACHBUCHREIHE

für wirtschaftliche Bildung

Einzelhandel 2025

Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel

Lernsituationen

Lösungen

2. Ausbildungsjahr

Beckmann Bittger Huse Meißner Meyer gen. Potthoff

Sauthoff-Böttcher von Wildemann

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

Europa-Nr.: 91952



Autorinnen/Autoren

Felix Beckmann	58730 Fröndenberg
Eva Maria Bittger	40223 Düsseldorf
Dr. Karin Huse	50996 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

ISBN 978-3-7585-9195-2

1. Auflage 2021

Druck 5 4 3 2 1

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

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
www.europa-lehrmittel.de

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

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

Umschlagfoto: © 06photo – stock.adobe.com

Druck: Plump Druck & Medien GmbH, 53619 Rheinbreitbach

Vorwort

Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein neu konzipiertes Arbeitsbuch mit Lernsituationen für die beiden Ausbildungsberufe **„Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel“** bzw. **„Verkäufer/Verkäuferin“**. Der Band **Lernsituationen** ist Bestandteil des umfassenden Europa-Programms Einzelhandel 2025; es ist auf die Entwicklung einer beruflichen Handlungskompetenz ausgerichtet.

Einzelhandel 2025 ist als modernes Komplettprogramm konzipiert. Es folgt konsequent dem kompetenzorientierten Rahmenlehrplan nach dem Lernfeldkonzept. Die Unterrichtswerke des Programms (Informationsbände und Arbeitsbücher mit Lernsituationen für jede Jahrgangsstufe jeweils mit Lehrerlösungen, Retailing now! – Englisch für Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel) sind aufeinander abgestimmt. Sie sind gezielt an einer Didaktik ausgerichtet, die **Handlungsorientierung** betont und Lernende zu **selbstständigem Planen, Durchführen, Kontrollieren und Beurteilen** von Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung aller Kompetenzdimensionen führt. Dabei wird die berufliche Wirklichkeit als Ganzes mit ihren ökonomischen, ökologischen, rechtlichen und sozialen Aspekten erfasst.

Das Konzept von **Einzelhandel 2025**, das handlungs- und fachsystematische Strukturen miteinander verschränkt, deckt alle Anforderungen der beiden Ausbildungsberufe von der fachlichen Aufgabenerfüllung bis hin zu einem reflektierten Verständnis von Handeln in beruflichen Zusammenhängen ab.

Der Band „Lernsituationen“ 2. Ausbildungsjahr umfasst die Lernfelder 6–10 des Rahmenlehrplans:

Lernfeld 6: Waren beschaffen

Lernfeld 7: Waren annehmen, lagern und pflegen

Lernfeld 8: Geschäftsprozesse erfassen und kontrollieren

Lernfeld 9: Preispolitische Maßnahmen vorbereiten und durchführen

Lernfeld 10: Besondere Verkaufssituationen bewältigen

3

Die **handlungsorientierten Lernsituationen** sind abgestimmt auf die Wissensbestände der einzelnen Lernfelder des **Informationsbandes**. Sie sind konzipiert als **komplexe Lehr-Lern-Arrangements** mit zahlreichen **Erarbeitungs- und Anwendungsaufgaben**, die zentrale Lerninhalte so erschließen, dass **berufliche Handlungskompetenz** im Sinne von Planungs-, Durchführungs-, Kontroll- und Beurteilungsfähigkeit individuell erworben und erweitert wird. Die Problemstellungen der Eingangssituationen erfordern ein **konkretes Lernergebnis** bzw. **Handlungsprodukt**, das in geeigneten Teilbereichen lösungsoffen ist. Die **„Aufgaben Plus“** als Vertiefungs- und Übungsaufgaben unterstützen zusätzlich den binnendifferenzierten Unterricht.

Viele der Lernsituationen sind so gestaltet, dass sie in Abhängigkeit von der Ausstattung der Schule und den Voraussetzungen der Lerngruppe die **Förderung digitaler Kompetenzen** ermöglichen. Der Vielfältigkeit der Praxis im Bereich Einzelhandel wird durch die Einbeziehung **unterschiedlicher Modellbetriebe** entsprochen, deren Datenkranz den Erfordernissen des jeweiligen Lernfeldes angepasst ist. **Kompetenzfragebögen** am Ende eines jeden Lernfeldes helfen, **Wissenslücken** gezielt zu **identifizieren** und **nachzuarbeiten**, **sichere Themen** können **abgehakt** werden.

Ihr Feedback ist uns wichtig!

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen noch weiter zu optimieren, schreiben Sie uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de. Das Autorenteam freut sich auf Anregung und Unterstützung durch Kritik und wünscht erfolgreiches Arbeiten mit dem neuen Lehrwerk.

Lernfeld 6: Waren beschaffen

LS1	Verkaufszahlen analysieren und Aspekte des Beschaffungsprozesses erarbeiten	10
LS2	Zielkonflikt beim Beschaffungsprozess erkennen, Bestellmengen und Sortimente optimieren	17
LS3	Beschaffungsstrategien zur Zeit- und Mengenplanung unterscheiden, Limitrechnung durchführen	25
LS4	Bezugsquellen analysieren und Einkaufskooperationen nutzen.	32
LS5	Informationen beschaffen, Angebote vergleichen und eine Nutzwertanalyse durchführen.	39
LS6	Gültige von ungültigen Kaufverträgen unterscheiden und Rechtsgeschäfte abschließen . .	48
LS7	Auf Bestellungen von Kunden reagieren, Bestellungen selbst durchführen oder widerrufen	54
LS8	Verschiedene Vertragsarten kennenlernen und nach besonderen Vertragsinhalten unterscheiden	58
	Kompetenzfragebogen	64

Lernfeld 7: Waren annehmen, lagern und pflegen

LS1	Den Wareneingang kontrollieren und Warenlieferungen annehmen	70
LS2	Leistungsstörungen bei der Warenannahme erkennen und darauf reagieren	76
LS3	Mangelhafte Lieferung bearbeiten und Maßnahmen einleiten	83
LS4	Lieferungsverzug (Nicht-rechtzeitig-Lieferung) erfassen und Maßnahmen einleiten	90
LS5	Das Lager nach kaufmännischen Grundsätzen organisieren	97
LS6	Arbeitsschutz, Unfallverhütung und Umweltschutz im Lager kennenlernen und danach handeln	106
LS7	Eine Inventur durchführen sowie die Wirtschaftlichkeit der Lagerbestände analysieren . .	122
	Kompetenzfragebogen	134

Lernfeld 8: Geschäftsprozesse erfassen und kontrollieren

LS1	Grundlegende Geschäftsprozesse analysieren	140
LS2	Die Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens kennenlernen	143
LS3	Die Inventur durchführen und das Inventar aufstellen	147
LS4	Die Bilanz aus dem Inventar erstellen und analysieren	151
LS5	Auswirkungen von Geschäftsfällen auf die Bilanz erkennen	155
LS6	Das Hauptbuch der Buchführung – Buchen auf T-Konten	162
LS7	Geschäftsfälle ordnungsgemäß im Grundbuch erfassen	167
LS8	Den Erfolg einer Unternehmung durch Erfolgskonten feststellen	170
LS9	Erfolgswirksame Geschäftsfälle im Grundbuch buchen	173
LS10	Erfolgsermittlung mittels Gewinn- und Verlustkonto vornehmen	180
LS11	Kalkulation der Verkaufspreise auf Grundlage des Gewinn- und Verlustkontos vornehmen	184
LS12	Den Unternehmenserfolg mithilfe eines Warenwirtschaftssystems analysieren	187
LS13	Betriebliche Daten aufbereiten und grafisch darstellen	194
	Kompetenzfragebogen	199

Lernfeld 9: Preispolitische Maßnahmen vorbereiten und durchführen

LS1	Das Modell der Marktpreisbildung verstehen	204
LS2	Eine Preisstrategie festlegen	209
LS3	Waren ordnungsgemäß auszeichnen	214
LS4	Ermittlung des Auszeichnungspreises (Vorwärtskalkulation)	217
LS5	Die Vorwärtskalkulation vereinfachen	222
LS6	Die Rückwärtskalkulation anwenden	227
LS7	Die Rückwärtskalkulation vereinfachen	231
LS8	Die Differenzkalkulation mit Hilfe einer Tabellenkalkulation durchführen	235
	Kompetenzfragebogen	239

Lernfeld 10: Besondere Verkaufssituationen bewältigen

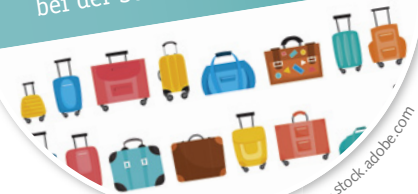
LS1	Kunden beobachten und einschätzen, auf verschiedene Kundentypen eingehen	244
LS2	Kunden in verschiedenen Lebensphasen beraten	257
LS3	Kunden in besonderen Verkaufssituationen erfolgreich bedienen	265
LS4	Stressige Verkaufssituationen professionell bewältigen	275
LS5	Warenumtausch, -rückgabe und Kulanz unterscheiden und abwickeln	279
LS6	Rechtliche Grundlage einer Kundenreklamationen analysieren	283
LS7	Gewährleistung von Garantie und Produkthaftung abgrenzen.	287
LS8	Einen Finanzierungskauf anbieten und abschließen	290
LS9	Ladendiebstahl erkennen und vorbeugen	294
LS10	Einsatz technischer Hilfsmittel im Einzelhandel	298
Kompetenzfragebogen		308

1. Ich analysiere Verkaufszahlen und leite daraus Aspekte des Beschaffungsprozesses ab.



© fizeks - stock.adobe.com

2. Ich berücksichtige den Zielkonflikt zwischen hoher Verkaufsbereitschaft und niedrigen Bestell- bzw. Lagerkosten bei der Sortimentsgestaltung.



© Artinspiring - stock.adobe.com

Waren beschaffen

7

8. Ich schliesse rechtsgültig Kaufverträge ab und kann nach Vertragspartnern und -inhalten unterscheiden.



© MEV Agency UG

7. Ich erstelle Anfragen, vergleiche Angebote und führe quantitative und qualitative Angebotsvergleiche durch.



© Böttcher

3. Ich bestimme das Einkaufslimit und leite in Bezug auf die Zeitplanung und Bestellmenge Beschaffungsstrategien ab.



© Böttcher

5. Ich unterscheide zwischen verschiedenen Bestellverfahren und kann die wesentlichen Merkmale grafisch darstellen.



6. Ich leite nachhaltige Aspekte von Waren ab und kann wichtige Umwelt-Siegel/-Labels zuordnen.



© BMEL, © EU-Kommission

4. Ich analysiere Bezugsquellen unter sortimentsbezogenen, ökonomischen und ökologischen Aspekten und möglicher Einkaufskooperationen.

Warentest aktuell: 3 in 1 - Funktionsjacken - große Unterschiede in der Bewertung				
Produkt	ALASKA nature	Polar	Snow-Mountain	DOLOMITI
Test Qualitätsurteil 100 %	SEHR GUT	GUT	BEFRIEDIGEND	AUSREICHEND
Inkorporation + Qualität 30 %	sehr gut	gut	gut	befriedigend
Arbeitsleistung	++	++	++	o
Reichhaltigkeit	+	+	o	-
Dichtheitsvermögen	o+/+	+	o	+
Wasserabweisung	+	+	-	-
Gesundheit 25 %	sehr gut	befriedigend	befriedigend	ausr
Umwelt	Deutschland	China	Türkei	o*
nachhaltig	++	-	o*	o*
ausgeschlossen	nein	teilweise	teilweise	nein
sehr gut	sehr gut	gut	gut	gut

© Böttcher

Die Kompetenzentwicklung umfasst, ...

... die verschiedenen Aspekte eines Beschaffungsprozesses zu erarbeiten.

Sortimentsanalyse	Analyse von Verkaufszahlen verschiedener Warengruppen	
Sourcing-Strategie	Bestellmenge und Lagerkapazität	Bestellzeitpunkt
Lagerkapazität	Ökonomische Aspekte	Ökologische Aspekte
Einkaufskooperation	Beschaffungsorganisation	

... den Zielkonflikt beim Beschaffungsprozess zu lösen.

Sortimentsanpassungen	Bestell- und Lagerkosten	optimierte Bestellmenge
Einkaufslimit	ABC-Analyse	Bezugsquellenanalyse
Meldebestand	Mindestbestand	Höchstbestand
Bestellpunkt-/Bestellrhythmus-/Bestellvorschlagsverfahren, verkaufssynchrone Bestellung		

... den Einfluss eines Warenwirtschaftssystems auf den Beschaffungsprozess aufzuzeigen.

Warenfluss	Datenfluss	Informationsfluss
Stammdaten eines WWS	Bewegungsdaten eines WWS	Informationsbeschaffung
Kernfunktionen, Zusatzfunktionen und Module eines WWS		Informationsverarbeitung

8

... den Beschaffungsprozess durchzuführen.

Inhalte einer Anfrage	Inhalte von Angeboten	Anpreisung
quantitativer und qualitativer Angebotsvergleich		zweiseitiger Kaufvertrag
Bestellung	Bestellungsannahme	Angebots-/Bestellungswiderruf
rechtsgültiges Zustandekommen von Rechtsgeschäften und Vertragsbindung		

... die besonderen Arten verschiedener Kaufverträge zu unterscheiden.

Unterscheidung nach rechtlicher Stellung der Vertragspartner	Unterscheidung nach Vertragsinhalten	Unterscheidung nach Art, Güte und Beschaffenheit
Unterscheidung nach Liefer- und Zahlungsbedingungen		

Der Modellbetrieb im Lernfeld 6

Unternehmensbeschreibung	
Firma	BAGs and more GmbH
Geschäftszweck	Einzelhandelsunternehmen/Fachgeschäft für Waren aus nachhaltig hergestellten oder umweltfreundlichen Produkten
Geschäftssitz	Kurze Straße 10, 50885 Köln
Registergericht	Amtsgericht Köln HRB6478 Steuernummer: 203/307/54287 Ust.-Id.-Nummer: DE786554287 IBAN: DE81 3701 0321 0043 9173 54
Gesellschafter*in	Jan Gruber Anna Heeren
Telefon	0221 87521-12
Telefax	0221 87521-11
E-Mail	info@bags-and-more.de
Mitarbeiter*innen	14 Festangestellte, 2 Aushilfen, 3 Auszubildende, regelmäßig wechselnde neue Praktikanten
Warenbereiche	sozial verträglich produzierte und nachhaltige Lederwaren, Taschen, Koffer, Schuhe, Kleidung sowie Freizeit-/Fitness- und Outdoor-Artikel
Kundenstruktur	Privatkunden sowie Geschäftskunden für den Warenbereich „nachhaltig gefertigte Lederwaren“,
Unternehmensphilosophie	„Warenverkauf – im Einklang mit der Natur“,
Unternehmensziele	soziale, ökologische und ökonomische Ziele
Beteiligte Personen an den Lernsituationen	
Gesellschafter*in	Anna Heeren Jan Gruber
Abteilung Einkauf	Hauptabteilungsleiterin: Karin Roberts Mitarbeiter*innen: Laura Ludwig, Sven Klausen
Auszubildende; Einsatz in allen Unternehmensbereichen	Sebastian Kunz, (23 Jahre); 3. Ausbildungsjahr Anke Mayer, (24 Jahre); 2. Ausbildungsjahr Jonathan Trost, (21 Jahre); 1. Ausbildungsjahr
Praktikanten; Einsatz im Bereich Verkauf + Beschaffung	Clara Rössler, 18 Jahre) Metin Celik, (19 Jahre)

Lernsituation 1

Verkaufszahlen analysieren und Aspekte des Beschaffungsprozesses erarbeiten



Jan Gruber, Gesellschafter der BAGs and more GmbH, stellt dem „Team Beschaffung“ einige **Halbjahreszahlen des Unternehmens** vor. Teilnehmer*innen der heutigen Sitzung sind u.a. die Abteilungsleiterin Karin Roberts, ihre Mitarbeiter*in Laura Ludwig und Sven Klausen sowie die beiden Auszubildenden Anke und Sebastian. Da sich die Umsatzzahlen in vielen Bereichen stark verändert haben, werden aktuelle Halbjahreszahlen einiger Warengruppen mit den Zahlen aus dem Jahr 2020 und 2018 verglichen. Im **Frühjahr 2018** feierte das Unternehmen sein **40-jähriges Firmenjubiläum**. Die Umsatzzahlen fasst Herr Gruber in einer Tabelle zusammen und stellt dann, seinen Blick auf die beiden Auszubildenden gerichtet, folgende Fragen:

„Warum haben wir in einzelnen Warengruppen einen derart besorgniserregenden Verlauf der Umsatzzahlen, ich habe hier mal ein paar Beispiele herausgenommen?“

„Warum sind einige Warengruppen von diesem Umsatzverlauf stärker betroffen als andere?“

„Welche Ursachen für diese Umsatzrückgänge sind nicht durch unser Unternehmen begründet, welche sind allein durch falsche Entscheidungen der BAGs and more möglich gewesen?“

An das ganze „Team Beschaffung“ richtet Herr Gruber vor der Diskussionsrunde den abschließenden Wunsch: „Machen Sie bitte Vorschläge, wie wir den **Beschaffungsprozess** für das kommende Geschäftsjahr optimieren können, um die Umsatzzahlen zu verbessern ... und um damit auch die Zukunft unseres Unternehmens zu sichern!“

Umsatzzahlen der BAGs and more GmbH [in EURO, gerundet], jeweils für ausgewählte Warenbereiche bzw. -gruppen:

ausgewählte Warengruppen	... im Jubiläumsjahr (erstes Halbjahr):	... im ersten Halbjahr 2020:	... im aktuellen Halbjahr:
a) Lederwaren + Taschen			
• Damen-/ Herrentaschen	123.535,00	87.500,00	103.865,00
• Reisegepäck, Koffer + Rucksäcke (Leder) usw.	101.550,00	29.125,00	59.875,00
• Business-/Schultaschen	14.845,00	5.565,00	12.325,00
b) Schuhe			
• Damen-/Herren-/Kinderschuhe (Leder)	255.965,00	185.865,00	239.870,00
• Freizeit-/Sportschuhe	143.490,00	98.905,00	137.085,00
c) Bekleidung			
• Strümpfe, Handschuhe	14.900,00	8.020,00	13.015,00
• Sport- und Freizeit	152.000,00	129.905,00	154.450,00
d) Freizeit (ohne Bekleidung)			
• Wandern, Trekking usw.	18.200,00	12.825,00	19.205,00
• Outdoor/Camping	10.995,00	7.890,00	11.655,00
• Fitness	28.100,00	17.405,00	29.880,00

Arbeitsaufträge

1. Beantworten Sie in Partnerarbeit die von Herrn Gruber an die beiden Auszubildenden gestellten Fragen nach den möglichen Ursachen des Umsatzrückganges:

a) Welche Ursachen für die in der Tabelle zu findenden Umsatzrückgänge sind **nicht** durch unser Unternehmen begründet? Geben Sie mehrere mögliche Gründe an!

Die Lösungen sind schülerabhängig. Mögliche Antworten sind:

- durch die Corona-Pandemie verursachter „Lockdown“, Geschäfte z. T. geschlossen
- ein zu geringeres zur Verfügung stehendes Haushaltsbudget, weniger Kaufkraft
- allgemein geringere Nachfrage nach bestimmten Warengruppen
- Kunden bestellen aufgrund der möglichen Gesundheitsgefahren verstärkt online

b) Welche Ursachen für die tabellarisch aufgelisteten Umsatzrückgänge können **allein durch falsche Unternehmensentscheidungen** der BAGS and more GmbH möglich gewesen sein? Beschränken Sie sich bei Ihren Antworten auf die Aspekte, die den **Beschaffungsprozess** betreffen.

Die Lösungen sind schülerabhängig. Mögliche Antworten sind:

- Sortiment ist unattraktiv, veraltet oder fehlt; dadurch geringe Verkaufsbereitschaft
- bestimmte Warengruppen werden nicht nachgefragt (z. B. Koffer und Reisetaschen)
- ökologische Aspekte bei der Warenbeschaffung werden zu wenig berücksichtigt
- geringe Bestellmengen, Lagerkosten zu hoch, begrenzte Preisgestaltungsmöglichkeit
- eingeschränkte Zahl an Bezugsquellen verhindern eine günstigere Preisgestaltung
- Bestellzeitpunkt und/oder Bestandsermittlung nicht optimal; Fehlmengenkosten

2. „Warum sind einige Warengruppen von diesem Umsatzverlauf stärker betroffen als andere“? Diese Frage richtet Herr Gruber an seine beiden Auszubildenden.

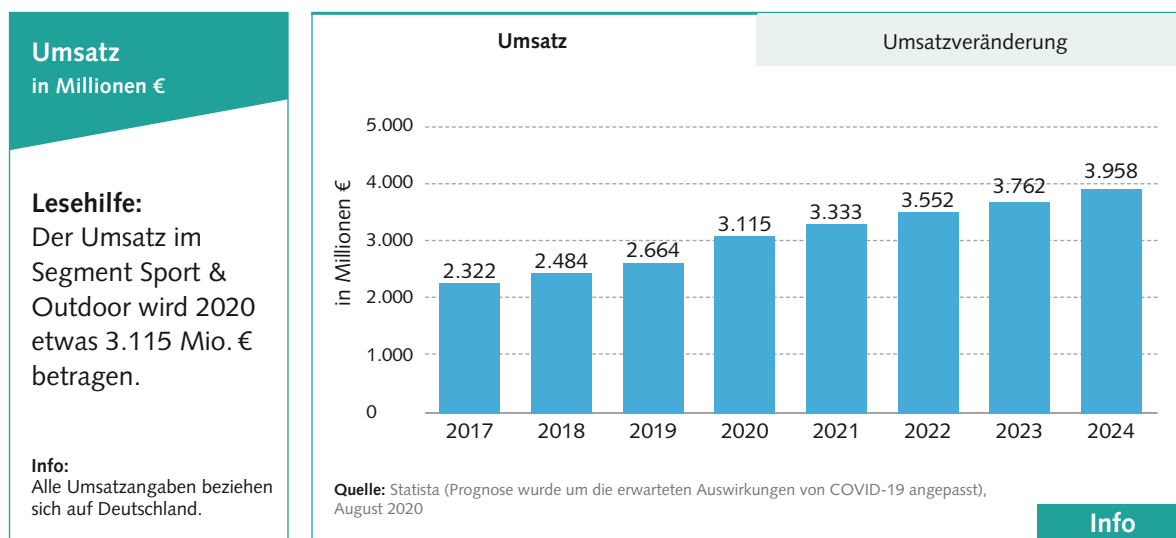
a) Zählen Sie verschiedene Warengruppen auf, die nach dem Lockdown im Jahr 2020 bzw. 2021 und der anschließenden Erholungsphase von Kunden im Einzelhandel weniger nachgefragt wurden als vor der Pandemie:

- Koffer, Reisetaschen und andere Reiseutensilien, Autohandel, Schmuck
- Kleidung, insbesondere in Warenhäusern und großen Modehäusern (Frühjahrsbekleidung, Winter- und Skibekleidung, Ballkleider, Anzüge, Festkleidung, Businesskleidung usw.)

b) Zählen Sie verschiedene Bereiche bzw. Warengruppen auf, die nach dem Lockdown im Jahr 2020 und der sich anschließenden langsamen Erholungsphase von Kunden im Einzelhandel verstärkt nachgefragt wurden:

- Waren für den Bereich Freizeit, Freizeitsport und Outdoor, Fahrräder
- Waren im Bereich Telekommunikation und Elektronik, Computer und Software
- Heimwerkerartikel und DIY-Artikel, Wohnmobile und -wagen, Campingartikel

Nach der Aufforderung von Herrn Gruber „Machen Sie bitte Vorschläge, wie wir für das kommende Geschäftsjahr den Beschaffungsprozess optimieren, um die Umsatzzahlen zu verbessern ... und um damit auch die Zukunft unseres Unternehmens zu sichern“ zeigt die Abteilungsleiterin, Bereich Beschaffung, Karin Roberts, eine Statistikdarstellung aus dem Segment Sport & Outdoor.



Frau Roberts teilt den anderen Sitzungsteilnehmern mit, dass der Warenbereich Sport und Outdoor in der BAGs and more GmbH bisher nur eine **untergeordnete Rolle** gespielt hat.

3. Analysieren Sie die Statistikdarstellung im Hinblick auf eine mögliche Sortimentserweiterung der BAGs and more GmbH.

Die Lösungen sind schülerabhängig. Mögliche Antworten sind:

- Umsatzprognosen für Sport + Outdoor steigen, auch nach der Corona-Pandemie
- Warengruppe wäre gute Ergänzung für das Sortiment, wenn ökologisch korrekt
- Erweiterung des Warensortiments sinnvoll, da dieser bisher eher unbedeutend ist
- Umsatzprognosen bestätigen Trend einer verstärkten Nachfrage in der Zukunft

4. Berechnen Sie:

a) Um wie viel Prozent hat sich der Warenumsatz vom Jahr 2020 zum aktuellen Jahr erhöht.

2020: 3.115 Mio., aktuelles Jahr: 3.333 Mio.; Umsatzanstieg: 218 Mio. EUR

$3115 = 100\%$, $218 = x$; $x = 218 \div 3115 \times 100 = 6,998\%$, aufgerundet **7 %**.

b) Um wie viel Prozent war der Umsatz für den Bereich Freizeit (ohne Bekleidung) der BAGS and more GmbH im Jahr 2020 im Vergleich zum Jubiläumsjahr eingebrochen.

• Umsatz aller Sportartikel (1. Halbjahr des Jubiläumsjahres 2018):

$18.200,00 + 10.995,00 + 28.100,00 = 57.295,00$ EUR;

Umsatz aller Sportartikel (1. Halbjahr 2020): $12.825,00 + 7.890,00 + 17.405,00 = 38.120,00$ EUR;

• Umsatzrückgang: $57.295,00 - 38.120,00 = 19.175,00$ EUR;

$57.295,00 \rightarrow 100\%$, $19.175,00 \rightarrow x$;

$x = 1.9175 \div 57.295 \times 100 = -33,47\%$ (aufgerundet).

Auf einer Flipchart werden die von Herrn Gruber eingeforderten **Vorschläge** zusammengetragen, die die Sitzungsteilnehmer ausgearbeitet und auf farbige Karten eingetragen haben. Sebastian wird gebeten, die Flipchart zu fotografieren. Hier die Übersicht:

13

Vorschläge zur Optimierung des Beschaffungsprozesses

Sortimentsbereinigung vornehmen	Daten des WWS regelmäßig abrufen und analysieren	Fehlmengenkosten durch rechtzeitigen Bezug vermeiden	
Differenzierung oder Diversifikation des Sortiments	„Me-too“-Artikel einführen	Nachhaltigkeitsaspekte bei der Beschaffung berücksichtigen	
Bezugspreise reduzieren, Lagerkosten minimieren	Umstellung auf objekt-orientierten Einkauf	verkaufssynchrone Beschaffung, wenn möglich, nutzen	
„Trading up“ zur qualitativen Hebung	ökologische und nachhaltige Produkte	„Rack-Jobber“ – Flächen einrichten	B2B-Marktplätze besuchen
Sourcing-Strategie überarbeiten	Bestellpunktverfahren statt Bestellrhythmusverfahren nutzen	immer eine Limitrechnung durchführen	
interne und externe Beschaffungsorganisation optimieren	optimale Bestellmenge berechnen	verstärkt externe Bezugsquellen in Betracht ziehen	
mehr Waren mit Umweltsiegel oder -zertifikat anbieten	Renner – Penner Listen konsequent bearbeiten	Horizontale Kooperation abschließen	

5. Anke fertigt mit Hilfe von Christian ein **Glossar** über die Begriffe an, die sie auf den farbigen Karten entdeckt und nicht verstanden hat.

a) Ordnen Sie in Partnerarbeit die elf Begriffe den Erklärungen zu, die Christian für Anke aus dem Fachbuch herausgesucht hat und vergleichen Sie Ihre Ergebnisse mit den Ergebnissen anderer Gruppen. Die Begriffe sind:

Sourcing-Strategie, Diversifikation, Rack-Jobber, B2B-Marktplätze, Trading up, Renner-Penner-Listen, Differenzierung, verkaufssynchrone Beschaffung, „Me-too“-Artikel, WWS, Horizontale Kooperation.

Glossar zum Thema „Optimierung des Beschaffungsprozesses“:

WWS	Kurzbezeichnung für „Warenwirtschaftssystem“; es ist ein IT-Anwendungssystem, das den Warenfluss in einem Handelsunternehmen mengen- und wertmäßig abbildet und steuert.
Trading up	Hiermit wird eine Strategie bezeichnet, die zur Anhebung des Qualitätsniveaus des Warensortiments eines Handelsunternehmens abzielt.
Sourcing-Strategie	Der Begriff leitet sich ursprünglich aus dem englischen Wort „Source“, ab, übersetzt „Bezugsquelle“. Es beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Beschaffung gestaltet
Differenzierung	Der Begriff leitet sich ursprünglich aus dem Lateinischen ab, übersetzt „Unterschied, Verschiedenheit“. Warengruppen mit gleichen Charakter ergänzen das Sortiment, es werden Varianten aufgenommen.
Renner-Penner-Listen	Hierbei werden durch das WWS die Umsatzdaten innerhalb einer gewählten Zeitspanne aufgelistet mit den meisten verkauften Artikeln (Renner) und den am wenigsten verkauften Waren (Penner).
Rack-Jobber	Der Begriff leitet sich ursprünglich aus dem Englischen ab, übersetzt „Zwischenhändler“. Großhändler oder Hersteller, die diese Vertriebsform anwenden, pachten Flächen oder Regale im Verkaufsraum des Groß- oder Einzelhandels, um dort Waren ihrer Auftraggeber anzubieten.
Diversifikation	Der Begriff leitet sich ursprünglich aus dem Lateinischen ab, übersetzt „Veränderung, Abwechslung“. Waren/-gruppen werden neu in das Einzelhandelssortiment aufgenommen, die bisher nicht geführt wurden.
verkaufssynchrone Beschaffung	Damit wird eine Beschaffungsstrategie beschrieben, sich Ware exakt zum benötigten Zeitpunkt liefern zu lassen und bereitzustellen, auch als „Just-in-time“-Lieferung bezeichnet.
B2B-Marktplätze	Die Abkürzung kommt aus dem „Englischen“. Der Handel zwischen zwei Unternehmen wird auch als business-to-business bezeichnet. Dabei wird für die (externe) Bezugsquellenermittlung der elektronische Marktplatz, also das Internet, immer wichtiger.
Horizontale Kooperation	Hiermit wird das Zusammenwirken von Vertragspartnern bzw. Handelsunternehmen beschrieben, die sich auf gleicher Handelsstufe befinden und sich z. B. für einen gemeinsamen Einkauf kooperieren.
„Me-too“-Artikel	Der Begriff leitet sich ursprünglich aus dem „Englischen“ ab, übersetzt „ich auch“. Es sind Artikel, die ein Produkt nachahmen (Imitat), das sich bereits am Markt positioniert hat, und sich in vielen Produkteigenschaften nicht wesentlich vom Originalprodukt unterscheiden.

- b) Da die Karten auf dem Flip-Chart **nicht** geordnet sind, erhalten Sebastian und Anke die Aufgabe, die beschriebenen Vorschläge zur besseren Übersicht nach Schwerpunkten zu ordnen. Ordnen Sie in Dreier- oder Vierergruppen stellvertretend für Sebastian und Anke die Begriffe aus der Flipchart den sechs Optimierungsschwerpunkten zu und tragen Sie diese anschließend in die Tabelle ein. Ergänzen Sie weitere Optimierungsstrategien (in Klammern), die Sie in der Sitzung vorgeschlagen hätten.

Vorschläge zur Optimierung des Beschaffungsprozesses bei der BAGs and more GmbH:	
Vorschläge, die das Sortiment oder die Preisgestaltung betreffen:	• Sortiments-Bereinigung vornehmen • Differenzierung oder Diversifikation des Sortiments • „Me-too“-Artikel einführen • „Trading up“ zur qualitativen Hebung • Bezugspreise reduzieren, Lagerkosten minimieren • (Sortimentsvariationen vornehmen)
Vorschläge, die die Beschaffungsorganisation betreffen:	• interne und externe Beschaffungsorganisation optimieren • Umstellung auf objektorientierten Einkauf • Sourcing-Strategie überarbeiten • (Zuständigkeiten für die Beschaffung neu organisieren)
Vorschläge, die die Bestellmenge , die Bestellkosten oder den Bestellzeitpunkt betreffen:	• Daten des WWS regelmäßig abrufen und analysieren • Fehlmengenkosten durch rechtzeitigen Bezug vermeiden • Bestellpunktverfahren statt Bestellrhythmusverfahren nutzen • verkaufssynchrone Beschaffung, wenn möglich, nutzen • Renner-Penner-Listen konsequent bearbeiten • immer eine Limitrechnung durchführen • optimale Bestellmenge berechnen • (ABC-Analyse durchführen)
Vorschläge, die sich auf alternative Bezugsquellen beziehen:	• B2B-Marktplätze besuchen • verstärkt externe Bezugsquellen in Betracht ziehen • (Marketing-Agentur beauftragen) • (verstärkte Internetrecherche der Mitarbeiter)

Vorschläge zur Optimierung des Beschaffungsprozesses bei der BAGs and more GmbH:

Vorschläge, die sich auf eine Zusammenarbeit mit **Einkaufskooperationen** beziehen:

- Horizontale Kooperation abschließen
- „Jack-Robber“ – Flächen einrichten
- (dezentrale Beschaffung durch Einkaufskooperation)

Vorschläge, die **Ökologie bzw. Nachhaltigkeit** bei der Beschaffung besonders hervorheben:

- Nachhaltigkeitsaspekte bei der Beschaffung berücksichtigen
- mehr Waren mit Umweltsiegel oder -zertifikat anbieten
- ökologische und nachhaltige Produkte (suchen)
- (mehr regionale Anbieter, um Transportwege zu minimieren)
- (Verpackungsmaterialien möglichst vermeiden)

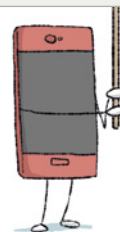
Aufgabe Plus

6. In der Diskussionsrunde wird die Empfehlung ausgesprochen, dass sich die BAGs and more GmbH bei der Sortimentserweiterung auf die **Global-Sourcing-Strategie** fokussiert. Bewerten Sie diese Entscheidung im Hinblick auf eine konsequentere ökologische und nachhaltigere Ausrichtung des Unternehmens.

Die Lösungen sind schülerabhängig. Mögliche Antworten sind:

- Als Anbieter ökologisch und nachhaltig produzierter Waren ist eine Beschränkung auf Lieferanten des europäischen, nationalen oder regionalen Marktes konsequent.
- Kunden wertschätzen, wenn Ware nach sozialen Standards und umweltverträglich produziert wurden, das ist auf globalem Markt i. d. R. gewährleistet

BAGs and more GmbH:
Wir bevorzugen
die Global-Sourcing-
Strategie.



Lernsituation 2

Zielkonflikt beim Beschaffungsprozess erkennen, Bestellmengen und Sortimente optimieren

Christian und Anke finden die Diskussionsrunde im Kreis des Teams „Beschaffung“ sehr aufschlussreich, allerdings kann Anke nicht alle Vorschläge, die gemacht werden, nachvollziehen.

„Warum wird im Einzelhandel von **Fehlmengenkosten** gesprochen, wenn eine Ware nicht ausreichend vorhanden ist. Sie verursacht doch gar keine Kosten, wenn sie nicht (oder nicht mehr) da ist?“ fragt sie Sebastian.

„...Und wie ist der Konflikt zwischen niedrigen Bestell- bzw. Lagerkosten und hoher Verkaufsbereitschaft zu erklären, das habe ich im Unterricht auch nicht verstanden, was hat das denn mit der Bestellmenge zu tun?“

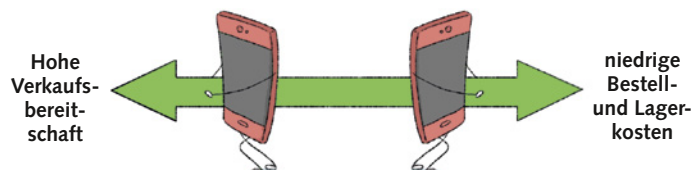
Christian überlegt, aber er tut sich mit der Antwort noch etwas schwer. Auf einem Blatt Papier beginnt er zu zeichnen. „Fehlmengenkosten haben immer auch etwas mit dem Sortimentsumfang zu tun,“ murmelt er, während er die Skizze anfertigt.



© fizkes – stock.adobe.com

Arbeitsaufträge

1. Erläutern Sie den Zielkonflikt zwischen hoher Verkaufsbereitschaft und niedrigen Bestell- und Lagerkosten.



17

Die Lösung ist schülerabhängig. Mögliche Antworten sind:

- Einzelhandel muss aktuelles, bedarfsgerechtes Sortiment anbieten; auf Warenpreise sowie Bestell- und Lagerkosten ist zu achten, Lagerkosten nehmen mit Bestellmenge zu.
- zunehmende Verkaufsbereitschaft bedeutet höhere Bestell- und Lagerkosten

2. Beantworten Sie die Frage von Anke:

„Warum wird im Einzelhandel von **Fehlmengenkosten** gesprochen, wenn eine Ware nicht (oder nicht mehr) vorhanden ist. Sie verursacht doch gar keine Kosten, wenn sie nicht da ist?“

Die Lösung ist schülerabhängig. Mögliche Antworten sind:

- Fehlmengenkosten entstehen durch fehlende Waren, die ein Kunde nachfragt. Umsatzverluste, sinkende Verkaufsbereitschaft, alternativer Konsum sind die Folge
- Fehlmengenkosten entstehen durch das Auftreten eines Bedarfs, der die verfügbare Menge überschreitet. Es kommt zu unzureichender Warenbereitstellung



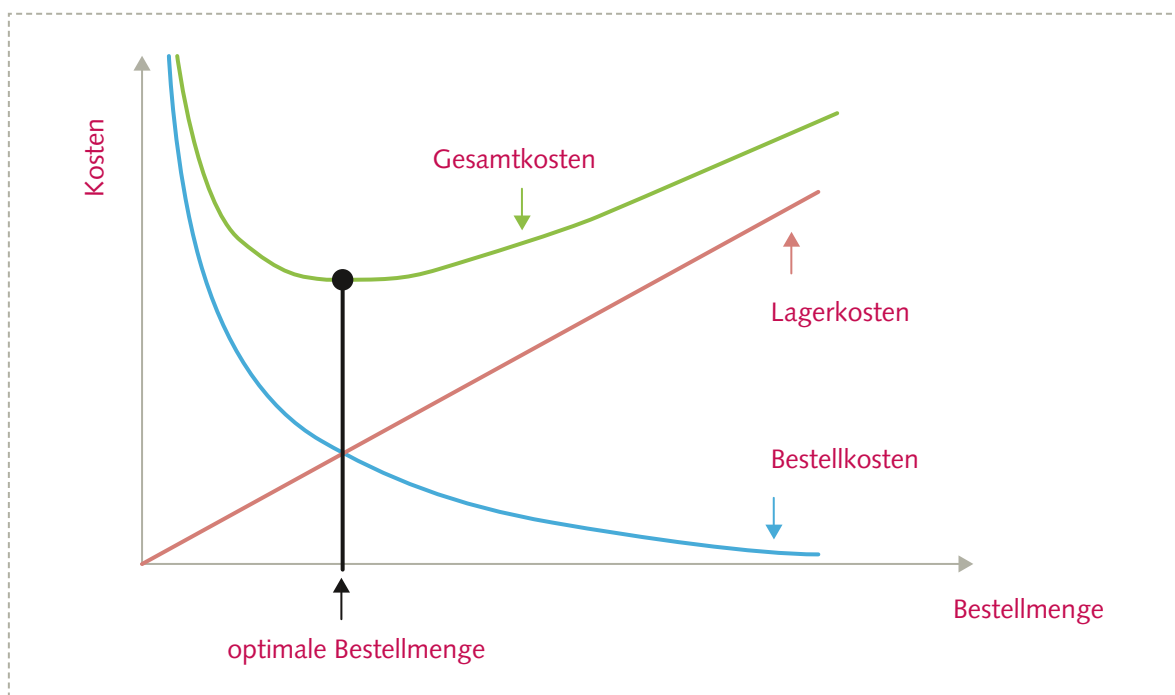
3. Füllen Sie die Tabelle aus! Finden Sie für beide Kostenarten mindestens drei Begriffe, die Sie stichwortartig näher erklären.

Bestellkosten*	Lagerkosten
Personalkosten , sie haben direkt mit der Bestellung von Waren zu tun (für Bürokräfte, um Bedarf zu ermitteln, Angebote zu bearbeiten, den Bestellprozess zu begleiten, für Wartungspersonal usw.)	Personalkosten , sie ergeben sich durch die im Lagerbereich Beschäftigte (Mitarbeiter*innen im Lager, für Wartungspersonal, Wachdienst usw.)
Bürokosten , sie werden verursacht durch die Büroanmietung bzw. -einrichtung (Miete, Nebenkosten, Abschreibung für Möbel und IT-Geräte, Papier, Frankierung, Fax usw.)	Raumkosten , sie werden verursacht durch Lageranmietung bzw. -einrichtung (Miete oder Pacht, Nebenkosten, Abschreibung, Lager-einrichtung)
Lieferkosten , sie ergeben sich durch die bei der Warenlieferung anfallenden Zusatzkosten (Transport, Gebühren usw.)	Kapitalbindungskosten , sie ergeben sich durch das für die Warenlagerung eingesetzte Kapital (bezahlte Ware im Lager bindet Kapital, das Geld steht nicht mehr zur Verfügung).

18

*Bestellkosten beinhalten nicht den Einkaufspreis der Ware

4. Mittlerweile hat Sebastian die Skizze fertiggestellt, die den Zusammenhang zwischen den Bestell- und Lagerkosten darstellt. Es fehlt noch die Beschriftung. Ergänzen Sie die beiden Achsen und die Pfeile mit den zutreffenden Bezeichnungen



Sven Klausen erklärt den Auszubildenden anhand eines Beispiels, wie sich rechnerisch und tabellarisch die optimale Bestellmenge ermitteln lässt. „Nach der Auswertung der Umsatzzahlen aus dem Jubiläumsjahr ergeben sich bei den Sneakers mit Merinowolle der Marke „Sauerland“ folgende Zahlen“. Herr Klausen zeigt den beiden eine Tabelle:

Verkaufte Sneakers mit Merinowolle Marke „Sauerland“ je Monat (im Jubiläumsjahr); der durchschnittliche Einkaufspreis betrug 38,00 EUR											
JAN	FEB	MARZ	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ
96	88	66	65	62	40	35	40	44	52	60	102
gesamter Bedarf im Jubiläumsjahr: 750 Stück;											
Kostenaufwand: 750 Stück × 38,00 EUR/Stück = 28.500,00 EUR											

„Wir rechnen für das kommende Jahr mit einer Umsatzsteigerung von 20 %, weil diese Sneakers zurzeit sehr angesagt sind. Pro Bestellung fallen für Bearbeitung und Versand Bestellkosten von 60,00 EUR an. Die Kosten für die Kapitalbindung im Lager und die allgemeinen Lagerkosten sind mit 8,0 % vom durchschnittlichen Lagerbestand anzusetzen“, ergänzt er.

5. a) Ermitteln Sie in Partnerarbeit die optimale Bestellmenge (wenn möglich, mit einem Tabellenkalkulationsprogramm) nach dem folgenden Muster:

Geplante Bestellmenge für das kommende Jahr: 750 Stück + 20 % = 900 Stück

tabellarische Ermittlung der optimalen Bestellmenge					
Bestellmenge (Stück) (Jahresbedarf: Bestellhäufigkeit)	Bestell- häufig- keit	durchschnitt- licher Lager- bestand (EUR) (Bestellmenge: 2 × 38,00 EUR)	Lagerkosten pro Jahr (EUR) Ø LB in EUR × 8 %	Bestellkosten pro Jahr (EUR) (Bestellhäufigkeit × 60,00 EUR)	Beschaffungs- kosten pro Jahr (EUR) (Lagerkosten + Bestellkosten)
150	6	75,00	228,00	360,00	588,00
180	5	90,00	273,60	300,00	573,60
225	4	112,50	342,00	240,00	582,00
300	3	150,00	456,00	180,00	636,00
450	2	225,00	684,00	120,00	804,00
900	1	450,00	1.368,00	60,00	1.428,00

- b) Bewerten Sie das Ergebnis zur optimalen Bestellmenge bzw. zur Bestellhäufigkeit:

Die Lösungen sind schülerabhängig.

- Die optimale Bestellmenge liegt bei 180 Stück/Bestellung
- Die optimale Bestellhäufigkeit beträgt 5 Bestellungen pro Jahr
- Die Gesamtbestellkosten betragen bei der ermittelten Bestellmenge 573,60 EUR

- c) Stellen Sie die tabellarisch ermittelten Werte zeichnerisch dar. Nutzen Sie dabei die volle Größe eines DIN-A 4-Blattes (kariert).

6. Die in der Tabelle ermittelten Gesamtbestellkosten basieren auf bestimmten Daten und Annahmen. Diese sind in der Praxis selten konstant, sodass die optimale Bestellmenge nur ein theoretischer Wert ist. Begründen Sie, wie sich verschiedene Parameter auf die optimale Bestellmenge und auf die Gesamtbestellkosten auswirken können. Unterstreichen Sie jeweils die Parameter.

Die Lösungen sind schülerabhängig. Mögliche Antworten sind:

- gleichmäßiger **Lagerabgang** ist selten, insbesondere bei Saisonware
- **Lagerkapazität** muss gewährleistet sein, wenn höhere Bestellmenge ermittelt wurde
- **Lagerfähigkeit** der Ware ist bei längerer Lagerung zu berücksichtigen
- **Lieferverzögerungen** können schwierig werden, wenn die Bestellhäufigkeit hoch ist
- **Lieferkosten** und **Verpackungskosten** ändern sich ggf., Bestellkosten evtl. höher
- **Mengenrabatte** haben bei größeren Bestelleinheiten Einfluss auf den Einstandspreis
- geänderte Produktions-/Nachfragebedingungen beeinflussen **Listeneinkaufspreis**
- **technischer Fortschritt** und **modische Trends** haben Einfluss auf die Bestellhäufigkeit. Nicht mehr aktuelle Ware lässt sich meist nur mit Abschlägen verkaufen

20

7. a) Kreuzen Sie an, welche Aussagen zutreffen; Nichtzutreffendes korrigieren Sie bitte.

Nr.	Aussagen zur optimalen Bestellmenge	ja	Nein (mit Begründung)
1.	Bei der Ermittlung der optimalen Bestellmenge ist das WWS sehr hilfreich, um den Bedarf festzulegen	X	
2.	Die Bestellkosten beinhalten den Einkaufspreis der Ware		X (dieser bleibt unberücksichtigt)
3.	Die Höhe der Bestellkosten ist unabhängig von der jeweiligen Bestellmenge, der Aufwand im Büro ist nahezu gleich	X	
4.	Saisonabhängige Waren und modische Trends beeinflussen den optimale Bestellmenge	X	
5.	Die optimale Bestellmenge ergibt sich zeichnerisch aus dem Schnittpunkt von Bestellkosten und Gesamtkosten		X (aus dem Schnittpunkt von Bestellkosten und Lagerkosten)
6.	Bei der Berechnung der optimalen Bestellmenge wird ein konstanter Lagerabgang vorausgesetzt	X	
7.	Die Höhe der Lagerkosten ist unabhängig von der Bestellmenge, der Aufwand im Lager ist nahezu gleich		X (sie steigen mit zunehmender Bestellmenge an)
8.	Zwischen dem Bestreben einer möglichst kostengünstigen Warenbeschaffung und geringen Lagerhaltungskosten besteht ein Zielkonflikt	X	