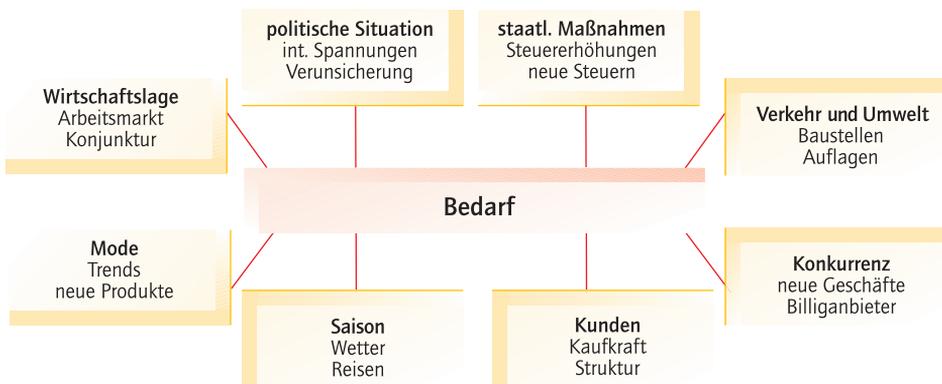


1 Planung der Warenbeschaffung

„Im Einkauf liegt der halbe Gewinn!“ Dieser Satz zeigt die Wichtigkeit der ersten Stufe im Leistungsprozess des Einzelhandelsunternehmens. Nur wenn ein sorgfältig geplanter Beschaffungsprozess stattfindet, können die beiden folgenden Leistungsstufen Lager und Absatz ihren eigenen Beitrag zu einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit leisten.

1.1 Warenbedarf

Unter dem Bedarf versteht man die Art und Menge der Waren, die der Betrieb nach Einschätzung aller äußeren und inneren Einflüsse zur Erhaltung der Verkaufsbereitschaft benötigt.



Alle diese Einflüsse sollte der Einzelhändler nach Möglichkeit bei der Bedarfsplanung in seine Überlegungen einbeziehen und durch vorsichtige bzw. optimistische Planung darauf reagieren.

Neben der Planung der reinen Warenmenge (siehe Kap. 1.2) muss immer auch die Optimierung des Sortiments im Blick behalten werden. Verließ sich der Kaufmann dabei früher auf die Analyse der Verkaufsdaten, die ihm seine Verkaufsstatik geliefert hat, so gibt ihm heute ein **Warenwirtschaftssystem** schnellere und aussagekräftigere Dispositionsunterlagen (siehe LF 11, Kap. 12). Insbesondere die Listen der verkaufstarken Artikel („Renner“) und der verkaufsschwachen Artikel („Penner“) sowie die Lagerbestandslisten liefern ihm Aufschlüsse über die derzeitige Zusammensetzung seines Sortiments. Darauf aufbauend ergibt sich der künftige kundengerechte Aufbau des Warenangebotes (siehe LF 1, Kap. 3.4.1 und LF 12, Kap. 3.1).

1.2 Planung der Einkaufsmenge

Steht die Zusammensetzung des Sortiments fest, kann die genaue Berechnung der Bestellmengen erfolgen. Da es sich um Mengendispositionen handelt, orientiert man sich an den Stückzahlen (Absatz) bei der Berechnung, erst bei der Festlegung des Mitteleinsatzes stützt man sich auf die Umsatzzahlen (Warenwert).

Vorjahreszahlen	← (aus der Mengenstatistik des Warenwirtschaftssystems)
\pm Absatzentwicklung	← (Einschätzung der zukünftigen Entwicklung)
= Planabsatz	← (Diesen Warenabsatz möchte das Unternehmen erreichen.)
- Lagerbestand	← (Bestandsliste des Warenwirtschaftssystems)
- offene Bestellungen	← (Bestellmengenliste des Warenwirtschaftssystems)
= Bestellmenge	← (errechneter Bedarf für das Geschäftsjahr)

Auswirkungen auf die Bestellmengen ergeben sich, wenn man einen Teil des Sortiments ausgliedert, z. B. durch die Vermietung von Regalflächen an einen sogenannten Regalgroßhändler (Rackjobber), da dessen Waren aus dem eigenen Bedarf entfallen.

1.3 Zeitpunkt der Warenbeschaffung

Die Berechnung der Bestellmenge gibt dem Einkäufer die Grenzen vor, innerhalb denen er nun versuchen muss, die Bestellungen zeitlich so zu verteilen, dass immer Ware zum Verkauf zur Verfügung steht, auf der anderen Seite aber keine zu hohen Lagerbestände entstehen. Die Verteilung der Bestellungen über das Jahr richtet sich zudem nach einer ganzen Reihe von Bedingungen, die der Einkäufer zu beachten hat.

- Saisonartikel:** Beschaffung in größeren Zeitabständen, größere Mengen (Mode)
- Lagersortiment:** kurzfristige Beschaffung möglich, kleine Bestellmengen (Lebensmittel)
- Lagerfähigkeit:** Sind Waren verderblich oder über längere Zeit lagerbar?
- Lagerkapazität:** Reicht der Lagerraum aus, um auch größere Mengen günstig zu beschaffen?
- Lagerumschlag:** Wie schnell können die Waren umgesetzt werden?
- Preisentwicklung:** Sind Preiserhöhungen/Preissenkungen zu erwarten?
- Verfügbares Limit:** Stehen für Wareneinkäufe ausreichend Mittel zur Verfügung?

Zur Unterstützung des Einkäufers dienen Meldungen aus dem Verkaufsbereich bzw. dem Lager, wenn Nachbestellungen notwendig werden. Für jede Ware ist ein **Meldebestand** festgelegt. Sobald dieser erreicht ist, muss nachbestellt werden.

$$\text{Meldebestand} = \emptyset \text{ Tagesabsatz} \cdot \text{Wiederbeschaffungszeit} + \text{Mindestlagerbestand}$$

Ein **Mindestlagerbestand** (eiserner Bestand) sollte nach Möglichkeit stets vorhanden sein, um die Verkaufsbereitschaft zu erhalten, falls doch einmal unerwartete Lieferengpässe auftreten sollten (siehe LF 7, Kap. 3.6).

Arbeitet der Betrieb mit einem Warenwirtschaftssystem, dann vereinfacht sich die Überwachung der Bestände, da diese immer aktuell verfügbar sind. Das Programm meldet regelmäßig Beschaffungsvorschläge, auf die sich der Einkäufer stützen kann oder die er nach seinen Vorgaben, z. B. zur Sortimentspflege, abwandelt (siehe LF 11, Kap. 12).

1.4 Finanzierung der Warenbeschaffung (Limitrechnung)

Nicht nur die Einkaufsmenge muss sorgfältig errechnet werden, auch die Finanzierung ist sorgsam vorzubereiten.

Das Instrument für die Ermittlung der dem Einkäufer zur Verfügung stehenden Mittel, das Limit, ist die Limitrechnung.

Während bei der Ermittlung der Einkaufsmenge der Warenabsatz (Stückzahlen) als Grundlage dient, werden jetzt die jeweiligen Umsatzzahlen herangezogen. Wichtig ist dabei, dass die Umsatzzahlen auf die Beschaffungswerte zurückgerechnet werden, indem man den Warenrohgewinn (Handlungskosten, Gewinn und Umsatzsteuer) abzieht. Erhebliche Auswirkungen auf den Einsatz der Geldmittel hat ferner der Lagerumschlag. Je häufiger das Warenlager im Jahr umgesetzt wird, desto weniger Kapital muss eingesetzt werden, je länger die Waren im Lager bleiben, desto höher ist die Kapitalbindung.

Planbasis	Umsatz der vorausgehenden Planungsperiode	600.000,00 €
± Planvorgabe	erwartete Veränderung des Umsatzes (+ 5 %)	+ 30.000,00 €
Umsatzziel	angestrebter Bruttoumsatz	630.000,00 €
– Rohgewinn	Handlungskosten, Gewinn und Umsatzsteuer	– 310.000,00 €
Wareneinsatz	Planumsatz zu Einstandspreisen (Bezugspreisen)	320.000,00 €
÷ Lagerumschlag	Umschlagshäufigkeit des Lagers (LUG 4)	÷ 4
Bruttolimit	Einkaufsmenge ohne Lagerbestände	80.000,00 €
± Lageran-/ -abbau	Lagerbestände und laufende Bestellungen	– 5.000,00 €
Nettolimit	geplanter Kapitaleinsatz	75.000,00 €
– Limitreserve	Limitreserve (10–30 %)	– 20 %
freies Limit	freies Limit (Mittel für Wareneinkauf)	60.000,00 €

Das freie Limit steht dem Einkauf zur Beschaffung von Waren zur Verfügung. Dieser Gesamtbetrag muss nun zeitlich über die ganze Planperiode verteilt werden.

Daneben bedarf die Verwendung der Mittel durch die Limitkontrolle einer ständigen Überwachung. Dies geschieht durch die Ermittlung des Restlimits:

Restlimit = freies Limit – Wareneinkäufe

Für besondere Beschaffungsmöglichkeiten steht daneben noch die Limitreserve zur Verfügung, deren Verwendung in der Regel jedoch genehmigt werden muss.

2 Beschaffungsprozess

Sobald die Entscheidungen für die Warenbeschaffung gefallen sind, muss der eigentliche Beschaffungsprozess eingeleitet werden. Es gilt zunächst, die günstigste Bezugsquelle ausfindig zu machen, die Einkaufskonditionen sind sodann mit dem Lieferer zu klären und schließlich ist der günstigste Weg der Ware bis in das Geschäft festzulegen.

2.1 Ermittlung der Bezugsquellen des Einzelhändlers

Die einfachste Bezugsquellenwahl ist es, immer wieder bei dem gleichen Lieferer zu bestellen. Die heutige Wettbewerbssituation zwingt den Kaufmann jedoch dazu, auch den kleinsten Einkaufsvorteil auszunutzen. Im Einkauf wird um jeden Cent gerungen. Deshalb ist es von erheblicher Bedeutung, die günstigste Bezugsquelle ausfindig zu machen.

Die nächstliegende Informationsmöglichkeit über Lieferer bietet der eigene Betrieb, aber auch außerhalb des Betriebes bietet sich eine Fülle von Informationsquellen.

Warenwirtschaftssystem

Im Warenwirtschaftssystem sind die bestehenden Beziehungen zu Lieferanten in zweifacher Weise gespeichert. Die spezielle **Liefererdatei** sammelt Informationen über das Warenangebot, die Angebotsbedingungen und Liefermöglichkeiten der Geschäftspartner sowie zusätzliche Informationen, z. B. über deren Zuverlässigkeit und Entgegenkommen in besonderen Beschaffungssituationen. Daneben gibt auch die **Artikeldatei** Hinweise auf die Lieferer der dort erfassten Artikel. Der Vorteil einer sorgfältig aufgebauten, gut gepflegten und immer aktuellen Liefererdatei liegt im schnellen Zugriff zu den Daten und Möglichkeiten der Lieferer (siehe LF 11, Kap. 12).

Lieferer

Die Hersteller oder Zwischenhändler von Waren haben natürlich großes Interesse daran, den Einzelhändlern ihr Warenangebot nahezubringen. Dies kann durch die Zusendung von Warenangeboten, Warenproben, Preislisten, Katalogen oder Prospekten geschehen, aber auch auf persönlichem Weg durch den Besuch von Firmenvertretern im Geschäft des Einzelhändlers.

Branchenadressbücher

Sucht ein Einkäufer Lieferernamen zu bestimmten Waren, kann er sich besonders einfach in den sogenannten Branchenadressbüchern informieren. Dies sind nach Waren angeordnete Liefereradressen. Meistens sind diese heute nicht mehr in gebundener Form verfügbar, sondern man findet sie im Internet (www.gewusst-wo.de oder „Wer liefert was?“ unter der Internetadresse www.wlwonline.de oder das „Deutsche Branchenadressbuch“ unter www.branchenbuch.com).

Fachzeitschriften

Die Fachzeitschrift ist ein unentbehrliches Hilfsmittel des Einzelhändlers, bietet sie ihm doch eine Fülle von Informationen fachlicher und betriebswirtschaftlicher Art. Ganz nebenbei wird er auf Lieferer aufmerksam, die er bisher noch nicht kannte, und er kann auf einfache Art und Weise mit diesen in Kontakt treten, da oftmals eine E-Mail-Adresse, eine Internetadresse oder zumindest eine Faxnummer für die schnelle Kommunikation angegeben ist. Sollte der Einzelhändler keine passende Fachzeitschrift kennen, listet ihm das Internet unter www.fachzeitschriften.de mehr als 2 700 Titel von Fachzeitschriften auf, zum Teil mit einem direkten Link zur Internetseite des Warenanbieters.

Messen und Ausstellungen

Gelegenheit zum direkten Kontakt mit den Ausstellern erhält der Einzelhändler durch den Besuch von Fachmessen, Firmenpräsentationen oder Ausstellungen zu Fachthemen.

2.2 Bezugsquellen des Einzelhandels

Bezugsquellen für den Einzelhandel sind

- der Großhandel (Binnen- und Außenhandel),
- Einkaufsvereinigungen (Einkaufsgenossenschaften, freiwillige Ketten),
- die Hersteller (Industrie, Handwerk, Landwirtschaft).

2.2.1 Großhandel

Der Großhändler hält ein umfassendes Sortiment des jeweiligen Fachzweiges bereit. Er übernimmt für den Einzelhändler weitgehend die **Lagerhaltung** und kann daher die Bestellungen des Einzelhändlers kurzfristig ausführen.

Beim **Cash-and-carry-System** (Selbstbedienung im Großhandel) holt der Einzelhändler die Ware selbst ab und bezahlt sie sofort an der Kasse des Großhändlers.

Schnell verderbliche Ware, wie Obst und Gemüse, wird vom **Großmarkt** (Markthalle) bezogen.

Regalgroßhändler (Rackjobber) erhalten im Verkaufsraum Regalflächen auf eigene Rechnung (häufig im Supermarkt mit Non-Food-Artikeln, z. B. Schreibwaren, Batterien).

2.2.2 Einkaufsvereinigungen (Kooperationen)

Der Anschluss an eine Einkaufsvereinigung ist für die mittelständischen Betriebe des Einzelhandels notwendig, um sich gegenüber der Konkurrenz der Großbetriebe (Filialunternehmen, Kauf- und Warenhäuser) behaupten zu können. Durch den Zusammenschluss sichern sie sich ähnlich günstige wirtschaftliche Bedingungen wie diese.

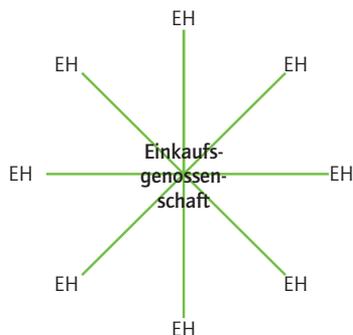
Vorteile dieser Einkaufsvereinigungen sind:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| günstiger Einkauf | Handelsmarken |
| gemeinsame Werbung | zentrales Rechnungswesen |
| Beratung, Verkäuferschulung | Unterstützung bei der Ladengestaltung |
| Finanzierungshilfen | |

Einkaufsvereinigungen finden sich heute in Deutschland in fast allen Branchen und in unterschiedlichen Formen. Im Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen sind nahezu 400 verschiedene Gruppierungen erfasst (www.zgv-online.de), die einen Jahresumsatz von über 70 Mrd. € erzielen.

Einkaufsgenossenschaften und Einkaufsverbände

Einkaufsgenossenschaften und Einkaufsverbände sind Zusammenschlüsse von rechtlich selbstständigen Einzelhändlern zum gemeinsamen Wareneinkauf und weiteren Maßnahmen zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.



Die **Einkaufsgenossenschaft** ist die älteste Art der überbetrieblichen Zusammenarbeit von Einzelhändlern. So wurde z. B. EDEKA bereits 1907 als genossenschaftliche Vereinigung gegründet, 1927 folgte dann die Gründung von REWE. Einkaufsgenossenschaften haben als Ziel nicht die Erzielung von Gewinn, sondern vorrangig die Aufgabe, die Leistungskraft der Mitgliedsbetriebe zu stärken. Erzielte Gewinne werden an die Genossen rückvergütet (Bonus).

Einkaufsverbände verfolgen ähnliche Ziele wie die Einkaufsgenossenschaften, geben sich dafür aber eine andere Rechtsform. Sie sind als Aktiengesellschaft, GmbH oder Kommanditgesellschaft anzutreffen. Die Einzelhändler sind hier nicht Genossen, sondern Teilhaber des Unternehmens. Gewinne werden wieder investiert oder an die Gesellschafter ausgeschüttet.

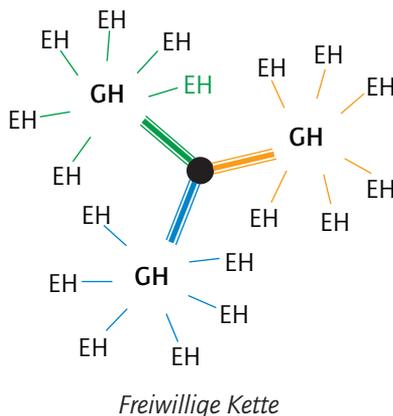
► ► Beispiele für Genossenschaften und Verbände:

EDEKA, REWE, Interfoto, Vedes, Schuhpartner.

Freiwillige Ketten

Freiwillige Ketten sind Zusammenschlüsse von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Groß- und Einzelhändlern auf vertraglicher Basis.

Während Genossenschaften und Einkaufsverbände Zusammenschlüsse von Einzelhändlern sind, geht die Idee der freiwilligen Ketten vom Großhandel aus, der seinen Vertragspartnern ähnliche Leistungen bietet wie die Genossenschaften. Die erste freiwillige Kette wurde 1932 in Holland unter der Bezeichnung SPAR gegründet. Die Kettengroßhändler sind ihrerseits in einer gemeinsamen Zentrale zusammengeschlossen.



► ► Beispiele für freiwillige Ketten:

SPAR, Intersport, Musterring, Kaufgut.

2.2.3 Franchising

Unter Franchising versteht man die langfristige vertragliche Zusammenarbeit zwischen einem Franchisegeber und rechtlich selbstständigen Franchisenehmern (Einzelhändler, Baumärkte, Gastronomie). Dem Franchisenehmer wird gegen die Zahlung von Franchisegebühren ermöglicht, die Leistungen des Franchisegebers in Anspruch zu nehmen.

Der Schwerpunkt der Franchiseleistungen liegt im einheitlichen Auftritt der angeschlossenen Geschäfte: Die einzelnen Partner sollen sich sowohl in der Ladengestaltung als auch im Warenangebot nur wenig voneinander unterscheiden. Oft sind sie nach außen nicht als selbstständige Unternehmen zu erkennen. Als Musterbeispiele sind hier OBI, WMF oder Salamander anzuführen, die nach außen oft wie Filialbetriebe wirken, tatsächlich aber selbstständige Unternehmen sind. Der Franchisegeber verlangt in der Regel neben einer Eintrittsgebühr jährlich anfallende Lizenzgebühren.

Beispiele für Franchiseunternehmen:

McDonald's oder BurgerKing, OBI Heimwerkermarkt, PC-Spezialist, Ihr Platz, Apollo Optik, Tchibo. Weitere Beispiele unter www.franchise-portal.de.

2.2.4 Einkauf beim Hersteller

Für die Warenhersteller wird der direkte Vertrieb ihrer Waren an den Einzelhandel immer bedeutsamer. Während dies in einer Reihe von Branchen schon lange üblich ist (z. B. Möbel, Glas und Porzellan), werden andere Bereiche immer stärker für das Direktmarketing der Industrie erschlossen (Textilien, Sport u. a.).

Von den Leistungen der Hersteller profitiert der Einzelhandel dabei direkt durch eine schnelle Belieferung und eine weit gestreute Herstellerwerbung und indirekt durch die Lieferung von Werbe- und Präsentationsmaterial.

Neben dem direkten Kontakt durch eigene Marketingeinreichungen benutzt die Industrie ein Reihe von Veranstaltungen, um den Kontakt zum Facheinzelhandel zu ermöglichen:

Messen sind zeitlich begrenzte Veranstaltungen, die in erster Linie für Fachbesucher geöffnet sind. Dort stellt die Industrie ihre Produkte den Fachhändlern vor und versucht Kaufanbahnungen durch besondere Messerabatte zu unterstützen. Fachmessen wenden sich in aller Regel an Fachleute aus einem oder wenigen Fachbereichen, so wendet sich z. B. die photokina an alle, die mit Fotografieren und Video zu tun haben. Einen Überblick über die Vielzahl von Fachmessen und Messeorten finden Sie im Internet unter www.auma.de. Oft wird an den letzten Tagen auch den Endverbrauchern ermöglicht, die Messe zu besuchen.

Ausstellungen wenden sich im Gegensatz zu Messen an die Allgemeinheit. Während Messen meistens internationale Fachausstellungen sind, sind Ausstellungen regionale Ereignisse mit einem Mix aus vielen Warenbereichen. Sie sind deshalb gegen Eintrittsgebühren für jedermann zugänglich.

Präsentationen und **Musterungen** wenden sich wiederum ausschließlich an Facheinzelhändler in einem regional begrenzten Bereich. Ein Hersteller lädt hierzu seine Kunden ein, um ihnen sein Warenangebot und vor allem die Neuheiten anzubieten.

2.2.5 Einkaufskonditionen

Es genügt nicht, die geeignete Bezugsquelle ausfindig gemacht zu haben, es ist jetzt das Geschick des Einkäufers gefordert, möglichst günstige Einkaufskonditionen zu erzielen. Unter Konditionen versteht man die Bedingungen, die man für das eigene Unternehmen bei den Verhandlungen über einen Wareneinkauf erreichen kann. Hierzu zählen:

- günstige Listenpreise des Herstellers ausfindig machen
- Preisnachlässe aushandeln
- ein möglichst langes Zahlungsziel erreichen
- die Transportkosten möglichst auf den Lieferer abwälzen
- Werbematerial des Herstellers erhalten
- Sonderaktionen des Lieferers ausnutzen
- weitgehende Garantieleistungen erhalten

2.3 Organisation der Warenbeschaffung (Logistik)

Der Begriff „Logistik“ stammt aus dem militärischen Sprachgebrauch. Man versteht darunter den lückenlosen Transport von der Beschaffungsquelle zum Regal des Einzelhändlers.

Dabei sind die Beschaffungswege auch davon abhängig, bei wem die Ware gekauft wurde. Der Warentransport ist komplizierter, wenn die Ware von einem Hersteller in China stammt, als wenn sie z. B. von einem Großhändler in der näheren Umgebung bezogen wird.

Besonders bedeutsam ist die Logistik geworden, seit man durch den Einsatz von Warenwirtschaftssystemen schnelle Entscheidungen treffen kann und durch den elektronischen Datenaustausch mit den Lieferanten den Warenfluss beschleunigen und dadurch die Lagerbestände reduzieren kann.

Bei der schnellen Warenbeschaffung bestehen beträchtliche Einsparungsmöglichkeiten, da dadurch weniger Waren auf Lager genommen werden müssen. Durch den Wegfall aufwendiger Warenlagerung werden Raum- und Personalkosten gespart sowie Überbestände und Ladenhüter weitgehend vermieden. Die Kapitalbindung durch hohe Lagerbestände ist dadurch ebenfalls geringer.

Eine besondere Form der Logistik ist die **Just-in-time-Belieferung**, das heißt, die Ware soll genau zum richtigen Zeitpunkt geliefert werden, nämlich dann, wenn sie im Verkaufslager nachgefüllt werden muss. Dies ist vor allem dann erforderlich, wenn als einzige Lagerfläche der Verkaufsraum zur Verfügung steht. Möglich wird dies durch häufige Anlieferungen relativ kleiner Mengen

- aus einem Zentrallager bei Filialunternehmen oder Warenhäusern,
- von Großhändlern bei Handelsketten,
- durch die Einkaufsgenossenschaft.

3 Kaufvertrag mit dem Lieferer

3.1 Kaufanbahnung (Anfrage)

Die Anfrage des Einzelhändlers bei einem Lieferer dient ausschließlich seiner Information und ist deshalb **grundsätzlich unverbindlich**. Der anfragende Kaufmann kann also jederzeit eine Anfrage an mehrere Lieferer senden, um vergleichbare Angebote zu erhalten.

Die Anfrage ist an keine bestimmte Form gebunden und kann brieflich, telefonisch, per Telefax, E-Mail oder auch durch eine SMS erfolgen.

Die Anfrage dient der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen.

allgemeine Anfrage

- ▶ allgemeine Informationen über Preise und Liefermöglichkeiten
- ▶ Anforderung von Preislisten, Katalogen oder Prospekten
- ▶ „Bitte übersenden Sie mir Ihren Warenkatalog über ...“
- ▶ „Ich möchte eine neue Abteilung für ... eröffnen und bitte deshalb um Übersendung ...“

bestimmte Anfrage

- ▶ spezielle Informationen über Preise und Liefermöglichkeiten
- ▶ Anfordern eines Angebotes über einen bestimmten Artikel
- ▶ „Im Auftrag eines Kunden suche ich folgenden Artikel ...“
- ▶ „Bitte übersenden Sie mir ein Angebot über die Ware XXL.“

Die Anfrage ist grundsätzlich unverbindlich!

3.2 Angebot des Lieferers

Das Angebot ist die Willenserklärung eines Anbietenden, unter bestimmten Bedingungen dem Empfänger eine Ware zu liefern oder eine Dienstleistung zu übernehmen. Das Angebot muss immer an eine bestimmte Person gerichtet sein. Es ist an keine bestimmte Form gebunden, aus Gründen der Rechtssicherheit wird man aber darauf achten, dass ein Angebot schriftlich abgegeben wird. Ein mündlich (telefonisch) abgegebenes Angebot wird man in der Regel schriftlich bestätigen.

Im Gegensatz zum Angebot stellt das **Anpreisen** von Waren oder die **Präsentation** von Waren im Schaufenster **kein Angebot** dar, weil es sich nicht an eine bestimmte Person, sondern an die Allgemeinheit richtet.

