

EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Zukunft im Einzelhandel

2. Ausbildungsjahr

4. Auflage

Verlag Europa-Lehrmittel
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 99761



Verfasser:

Joachim Beck †
Steffen Berner

4. Auflage 2016

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-9146-8

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

© 2016 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Illustrationen: Wolfgang Herzig

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

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Baevskiy Dmitry – Shutterstock.com

Druck: Konrad Triltsch Print und digitale Medien GmbH, 97199 Ochsenfurt-Hohestadt

Vorwort

Zukunft im Einzelhandel ist ein umfassendes Lehr- und Lernbuch, das nunmehr in der 4. Auflage vorliegt. Es richtet sich an Auszubildende, Lehrer/-innen und Ausbilder/-innen in den Berufen

- Verkäufer/Verkäuferin
- Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel

sowie an alle in der **beruflichen Weiterbildung Tätigen im Einzelhandel**. Zugleich kann es **Fachleuten in der Einzelhandelspraxis** als wertvolles Nachschlagewerk und zur Vertiefung bekannter Inhalte dienen.

Die 4. Auflage wurde grundlegend überarbeitet und aktualisiert.

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

Der Ihnen vorliegende **zweite Band** umfasst die **5 Lernfelder**, die im **Rahmenlehrplan** für das **zweite Ausbildungsjahr** vorgesehen sind. Die Konzeption und die inhaltliche Gestaltung dieses Buches entsprechen dem ersten Band (Situation – Information – Aktion).

Im zweiten Ausbildungsjahr kommt der **Erfassung** und **Kontrolle** von **Geschäftsprozessen** (Buchführung) sowie der **Kalkulation** der **Verkaufspreise** (Prozentrechnen) eine besondere Bedeutung bei.

Damit Sie für die Lösung entsprechender Aufgabenstellungen in den Ihnen bevorstehenden Prüfungen gut vorbereitet sind, finden Sie im Aktionsteil dieses Bandes besonders viele Übungsaufgaben.

Bitte beachten Sie: Aufgaben, die mit einem Computersymbol (🖨) gekennzeichnet sind, können von Ihnen auch mit einem Tabellenkalkulationsprogramm (*Excel*®) gelöst werden. Die Erstellung von Diagrammen ist bei einer Reihe von Aufgaben ebenfalls vorgesehen.

Auch dieser Band wird durch ein auf seine Inhalte abgestimmtes **Arbeitsheft** ergänzt.

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

Sommer 2016

Für die Autoren
Steffen Berner

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 6

Waren beschaffen	9
1 Beschaffungsprozesse	10
1.1 Grundfragen der Warenbeschaffung	10
1.1.1 Art und Weise der Warenbeschaffung	11
1.1.2 Entscheidungen über Waren	12
1.1.3 Der Einzelhandel als „Gate-Keeper“	13
1.2 Kooperationsformen im Einkauf	15
1.2.1 Leistungen der Verbundgruppen für ihre Mitglieder	16
1.2.2 Voraussetzungen für die Mitgliedschaft	17
1.2.3 Kooperationsformen	18
2 Kaufverträge mit Lieferanten	23
2.1 Anfrage	23
2.2 Angebot	25
2.3 Bestellung und Auftragsbestätigung	35
3 Kaufvertragsarten	37
3.1 Arten des Kaufs nach Vertragspartnern und Zweck des Vertrages	37
3.2 Weitere Arten von Kaufverträgen und ihre Besonderheiten	38
4 Bestellung von Sortimentsware	42
4.1 Bestellzeitplanung	42
4.2 Bestellmengenplanung	48
5 Bestellung nicht im Sortiment geführter Ware (Neulistung)	53
5.1 Beschaffungsmarketing und quantitativer Angebotsvergleich	53
5.1.1 Auswirkungen auf die Sortimentsstruktur durch Beschaffungsmarketing	56
5.1.2 Bezugsquellenermittlung bei Neulistung	56
5.1.3 Wahl der Beschaffungswege	59
5.1.4 Entscheidung über Bestellmenge	60
5.1.5 Wahl des Bestell- und Lieferzeitpunktes	61
5.1.6 Quantitativer Angebotsvergleich	61
5.2 Qualitativer Angebotsvergleich	65
5.2.1 Beurteilungsmerkmale für Lieferanten	65
5.2.2 Bewertungsverfahren von Lieferanten (Entscheidungsbewertungstabelle)	66
6 Planungsinstrumente für den Wareneinkauf	71
6.1 Planungsinstrument Einkaufs- und Verkaufsdatenanalyse	71
6.2 Planungsinstrument ABC-Analyse	72
6.3 Planungsinstrument Limitrechnung	73

Lernfeld 7

Waren annehmen, lagern und pflegen	77
1 Warenannahme	78
1.1 Warenlogistik – mehr als Transport von A nach B	78
1.2 Wareneingang	82
1.2.1 Vorgehensweise bei der Warenannahme	83
1.2.2 Erfassung des Wareneingangs	83
1.2.3 Warenerfassung mit einem Warenwirtschaftssystem	84
1.2.4 Elektronischer Geschäftsverkehr (EDI)	86
2 Pflichtverletzungen des Lieferers bei der Erfüllung von Kaufverträgen	90
2.1 Mangelhafte Warenlieferung (Schlechtleistung)	90
2.1.1 Arten der Sachmängel	92
2.1.2 Mängel nach der Erkennbarkeit	94
2.1.3 Fristen zur Wahrung der Rechte des Käufers bei Schlechtleistung	94
2.1.4 Form und Inhalt einer Mängelrüge	94
2.1.5 Rechte des Käufers im Überblick	95
2.1.6 Erläuterungen zu den gesetzlichen Gewährleistungsansprüchen	96
2.2 Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung)	100
2.2.1 Häufige Ursachen für den Lieferungsverzug	101
2.2.2 Voraussetzungen des Lieferungsverzugs	101
2.2.3 Rechte des Käufers bei Lieferungsverzug	102
2.2.4 Bestimmung des Verzugsschadens	103
2.2.5 Muster für Kerntext wegen Lieferungsverzugs	104
3 Lagerhaltung	105
3.1 Aufgaben der Lagerhaltung	105
3.2 Warenlagerung außerhalb des Verkaufsraumes	108
3.2.1 Reservelager	108
3.2.2 Zentrallager und Warenverteilzentren	109
3.2.3 Efficient Consumer Response (ECR) – Kundennutzen steigern und Kosten senken	111
3.2.4 Lagerorganisation in Reserve- und Zentrallagern	111
3.2.5 Lagereinrichtung	112
3.2.6 Hilfsmittel für Lagerarbeiten	113
3.2.7 Anforderungen an eine warengerechte Lagerhaltung	113
3.3 Warenlagerung im Verkaufsraum	114
3.3.1 Der Verkaufsraum (Outlet) als Ort der Warenlagerung	114
3.3.2 Verkaufsfaktive Ladengestaltung und Warenpräsentation	115
4 Warenpflege im Lager und Verkaufsraum	117
4.1 Warenpflege vor dem Verkauf	118
4.2 Warenpflege beim Verkauf	121
5 Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung	122
5.1 Wirtschaftliche Lagerhaltung durch Kostenkontrolle	123
5.2 Lagerkontrolle	125

5.3	Bedeutung von Lagerkennziffern (Lagerbewegungszahlen) für eine wirtschaftliche Lagerhaltung	128
5.3.1	Bedeutung der Lagerkennziffern	128
5.3.2	Arten der Lagerkennziffern	128
5.3.3	Maßnahmen zur Verkürzung der durchschnittlichen Lagerdauer und zur Erhöhung des Lagerumschlags	130
5.3.4	Lagerkennziffern im Warenwirtschaftssystem	131
6	Inventur und Warenbewertung	136
6.1	Inventur	136
6.2	Warenbewertung	138
6.3	Inventurdifferenzen	138
6.3.1	Ursachen für Inventurdifferenzen	139
6.3.2	Diebstahlschutz im Lager	139
6.3.3	Warensicherung zur Vermeidung von Diebstählen	139
6.4	Inventur mit einem Warenwirtschaftssystem	141
7	Sicherheit und Umweltschutz im Lager	144
7.1	Sicherheit im Lager	144
7.2	Umweltschutz im Lager	145

Lernfeld 8

	Geschäftsprozesse erfassen und kontrollieren	147
1	Buchführung als Teil des Rechnungswesens	148
1.1	Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens	148
1.2	Der Weg vom Beleg über das Journal zum Hauptbuch	151
2	Bilanz – Übersicht über Vermögen und Schulden	153
2.1	Inventur	153
2.2	Inventar	156
2.3	Aufbau der Bilanz	160
2.3.1	Bilanz – Kurzform des Inventars	160
2.3.2	Gesetzliche Grundlagen der Bilanz	161
2.3.3	Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz	162
2.3.4	Wertveränderungen in der Bilanz	164
2.4	Auflösung der Bilanz in Konten	167
3	Buchungen im laufenden Geschäftsjahr	172
3.1	Buchungen auf Aktivkonten	172
3.2	Buchungen auf Passivkonten	173
3.3	Einfacher Buchungssatz	175
3.3.1	Bestandteile des Buchungssatzes	175
3.3.2	Kontierung mit dem Buchungsstempel	177
3.4	Zusammengesetzter Buchungssatz	179
3.5	Buchungen anhand von Belegen	181
3.6	Eröffnung und Abschluss der Bestandskonten	191

3.7	Buchungen auf Ergebniskonten	198
3.7.1	Aufwand und Ertrag	198
3.7.2	Buchungen von Geschäftsvorfällen auf Ergebniskonten	199
3.7.3	Abschluss der Ergebniskonten	202
3.8	Geschäftsgang mit Bestands- und Ergebniskonten	207
4	Statistik – ein Instrument zur Vorbereitung betrieblicher Entscheidungen	213
4.1	Aufbereitung des statistischen Zahlenmaterials	213
4.2	Darstellung des statistischen Zahlenmaterials	216
5	Kennziffern im Verkauf	221
5.1	Umsatzauswertungen	221
5.2	Kennziffern – aktive Steuerung des Unternehmenserfolgs	228
5.2.1	Erfolgsbezogene Kennziffern	228
5.2.2	Umsatzbezogene Kennziffern	229

Lernfeld 9

	Preispolitische Maßnahmen durchführen und planen	233
1	Preispolitik im Einzelhandel	234
1.1	Bedeutung des Preises als absatzpolitisches Instrument	234
1.2	Rechtliche Grundlagen der Preispolitik	235
1.3	Preisstrategien im Einzelhandel	238
1.4	Preisbildung im Einzelhandel	239
1.4.1	Kostenorientierte Preisbildung	240
1.4.2	Konkurrenzorientierte Preisbildung	240
1.4.3	Nachfrageorientierte Preisbildung	241
1.4.4	Sortimentsorientierte Preisbildung	244
1.5	Weitere absatzpolitische Maßnahmen zur Preisgestaltung	245
2	Warenkalkulation	249
2.1	Bedeutung der Kalkulation für einen Einzelhandelsbetrieb	249
2.2	Kalkulationsschema bei Vorwärtskalkulation: vom Einkaufspreis zum Verkaufspreis	250
2.3	Kalkulation des Bareinkaufspreises	251
2.4	Kalkulation des Einstandspreises (Bezugspreis)	253
2.5	Kalkulation der Selbstkosten	256
2.6	Kalkulation des Bruttoverkaufspreises (Ladenpreis)	259
2.7	Kalkulation des Bruttoverkaufspreises mit Kundenkonto und Kundenrabatt	262
2.8	Kalkulatorische Rückrechnung	267
2.9	Differenzkalkulation	270
2.10	Verkürzte Kalkulationsverfahren	273
2.11	Verkürzte Vorwärtskalkulation mit Kalkulationszuschlag und Kalkulationsfaktor	273
2.12	Verkürzte Rückwärtskalkulation mit Kalkulationsabschlag und Handelsspanne	277

Lernfeld 10

Besondere Verkaufssituationen bewältigen	281
1 Kundenverhalten	282
1.1 Trends im Kundenverhalten	282
1.2 Kundenpflege und Kundenbindung	286
1.3 Kundengruppen	288
1.4 Konsumententypen	293
1.5 Kinder und Jugendliche als Kunden	296
1.6 Ältere Menschen als Kunden	299
1.7 Ausländer als Kunden	301
2 Verkauf bei Hochbetrieb	304
3 Verkauf kurz vor Ladenschluss	308
4 Kunden in Begleitung	312
5 Geschenk- und Besorgungskauf	315
6 Verkauf mit Finanzierung	318
7 Beratung und Verkauf am Telefon	322
8 Reklamation und Umtausch	325
8.1 Reklamationen kundenorientiert bearbeiten	325
8.2 Produkthaftung und Produktsicherheit	331
8.3 Garantie – mehr als Gewährleistung	333
8.4 Umtausch oder Rücktritt – Service zur Kundenbindung	335
9 Ladendiebstahl	338
9.1 Warendiebstähle – teuer für Geschäft und Kunden	338
9.2 Methoden des Ladendiebstahls	340
9.3 Verhinderung von Ladendiebstahl	341
Sachwortverzeichnis	345

Waren beschaffen

6. Lernfeld



© MEV Verlag GmbH

► Inhalt

- 1 Beschaffungsprozesse
- 2 Kaufverträge mit Lieferanten
- 3 Kaufvertragsarten
- 4 Bestellung von Sortimentsware
- 5 Bestellung nicht im Sortiment geführter Ware (Neulistung)
- 6 Planungsinstrumente für den Wareneinkauf

1 Beschaffungsprozesse

1.1 Grundfragen der Warenbeschaffung

Waren beschaffen? – Waren beschaffen!

Situation

In einem Vorbereitungskurs der IHK für die Abschlussprüfung im Einzelhandel ist das Thema heute: Wie werden Waren beschafft?

Auf die Frage des Dozenten, wie denn in den einzelnen Betrieben die Waren eingekauft werden, kommen sehr unterschiedliche Antworten:

Laura: „Zu uns kommt einmal in der Woche ein Vertreter vom Großhändler. Bei dem wird fast alles bestellt.“

Markus: „Für uns sind die Kataloge der Lieferanten ganz wichtig. Ohne die könnten wir nichts bestellen.“

David: „Mein Abteilungsleiter ist gerade mal wieder in Asien auf Einkaufsreise unterwegs. Dieses Mal geht es in den Iran, nach Indien und China.“

Marie: „Ich bestelle immer mit unserem MDE-Gerät. Der Chef lässt sich vom Warenwirtschaftssystem Bestellvorschläge machen und an die halten wir uns meistens.“

Lucca: „Wir haben gar keinen Einkauf – das machen die alles in der Zentrale.“



© J. Beck

Arbeitsaufträge

- 1 Erläutern Sie anhand der Aussagen der Auszubildenden die grundlegenden Unterschiede der Warenbeschaffung in den betreffenden Betrieben.
- 2 Schließen Sie aus den Antworten der Auszubildenden auf die Betriebsform und die Branche der jeweiligen Ausbildungsbetriebe.

Information

Die **Warenbeschaffung** ist einer der wichtigsten **Geschäftsprozesse** im Einzelhandel.

Infobox

Ein Geschäftsprozess beschreibt eine Folge von Einzeltätigkeiten, die schrittweise ausgeführt werden, um ein betriebliches Ziel zu erreichen. Geschäftsprozesse gehören zur Ablauforganisation eines Betriebs (Vgl. LF 1, Kap. 3.10.3). Beim Beschaffungsprozess sind meist mehrere Mitarbeiter aus unterschiedlichen betrieblichen Abteilungen beteiligt. Dies ist dann besonders der Fall, wenn bisher nicht im Sortiment geführte Waren bestellt werden sollen (*Geschäftsleitung, Einkauf, Verkauf, Logistik, Marketing*). Geschäftsprozesse tragen zur Wertschöpfung im Unternehmen bei, wenn hohe Umsätze durch den Einkauf von Waren erzielt werden, die in hohem Maß den Kundenwünschen entsprechen (vgl. LF 1, Kap. 3.4.1).

Der **Beschaffungsprozess** erfolgt in **vier** Schritten.



1.1.1 Art und Weise der Warenbeschaffung

Welche Waren beschafft werden und **wie** dabei vorzugehen ist, ergibt sich durch die Branche, das Sortiment und die Betriebsgröße. Es müssen zudem die Verhältnisse auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt für das jeweilige Unternehmen beachtet werden. Außerdem spielen branchenübliche und betriebseigene Bestellverfahren eine Rolle beim Beschaffungsprozess.



1.1.2 Entscheidungen über Waren

Bei der **Entscheidung** darüber, **welche** Waren beschafft werden sollen, sind vom Einzelhändler zahlreiche Überlegungen anzustellen:

Waren werden **beschafft**,

- die hohen **Grund-** mit interessantem **Zusatznutzen** verbinden,
- den vermuteten **Qualitätsansprüchen** der Kunden genügen,
- unter dem Gesichtspunkt der **Nachhaltigkeit** die Anforderungen an Umwelt-, Gesundheits- und Sozialverträglichkeit erfüllen.

Die **Sortimentsbildung** kann erfolgen

- mit Herstellermarken (*Knorr, Maggi, Puma, Wrangler*),
- mit Handelsmarken (*Balea, Clockhouse*),
- mit No-Name-Artikeln (*ja, Tip, die Sparsamen*).



Abb. Sortimentsbildung im Lebensmitteleinzelhandel

Bei der Beschaffung müssen **verkaufsorientierte, warenwirtschaftliche und logistische** Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Dazu zählen u. a.:

Bedeutung der Ware für das Sortiment →	Welchen Grund- und welchen Zusatznutzen bietet die Ware?
Eignung für den Verkauf →	Ist die Ware SB-fähig oder ist eine Beratung erforderlich?
Beschaffungshäufigkeit →	Wird die Ware täglich oder zu bestimmten Zeitpunkten benötigt?
Preislage →	Gehört die Ware zum Niedrigpreisbereich oder zu den preislich hoch angesiedelten Artikeln?
Bestellverfahren →	Soll regelmäßig oder bei Erreichen eines bestimmten Lagerbestandes bestellt werden?
Lagerung →	Stellt die Ware bestimmte Anforderungen an die Lagerhaltung?
Warenpflege →	Ist bei der Lagerung und im Verkauf eine besondere Pflege notwendig?

Beispiel

Die im Betrieb vorherrschende Verkaufsförm beeinflusst die Beschaffung. Wenn man verpacktes Brot in Selbstbedienung anbietet, dann ist besonders auf das Mindesthaltbarkeitsdatum zu achten. Wegen der begrenzten Lagerfähigkeit sind zu große Bestellmengen nicht empfehlenswert. Eine besonders sorgfältige Beobachtung über den Abverkauf ist hier unerlässlich und man sollte nur das nachbestellen, was z. B. täglich verkauft wird.



Anders bei Artikeln, die lange lagerfähig sind, wie z. B. bei Baustoffen. Hier können große Mengen beschafft werden. Dies sichert nicht nur die Verkaufsbereitschaft, sondern es können auch Preisnachlässe (*Mengenrabatt*) in Anspruch genommen werden.

1.1.3 Der Einzelhandel als „Gate-Keeper“

Die **Stellung** des **Einzelhandels** gegenüber den **Herstellern** und **Lieferanten** kann sehr **stark** sein. Dies ist besonders bei **großen** Einzelhandelsunternehmen der Fall. Sie üben als Einkäufer eine beträchtliche **wirtschaftliche Macht** aus. So kann der Handel als **Gate-Keeper** (Torwächter) einen großen **Einfluss** ausüben, welche Qualität die im Sortiment geführten Waren haben sollen oder welche umweltbelastenden Artikel und Verpackungen durch weniger umweltbelastende ersetzt werden können. Es ist der Handel, der die Entscheidung darüber trifft, welche Artikel gelistet werden und welchen der Zugang zu den Kunden verwehrt wird.



Je **stärker** die **Marktmacht** des beschaffenden Einzelhandelsunternehmens ist, desto **stärker** ist auch seine **Position** gegenüber den **Lieferanten** (*Discounter, Filialunternehmen*). Dies wirkt sich z. B. stark auf die Festsetzung der Einkaufspreise und die Gestaltung der Liefer- und Zahlungsbedingungen in den Einkaufsverhandlungen aus.

Aktion

1. Beschreiben Sie kurz die verschiedenen Phasen der Warenbeschaffung.
2. Zeigen Sie an drei Beispielen, wie in Ihrem Ausbildungsbetrieb verkaufsorientierte Gesichtspunkte bei der Warenbeschaffung berücksichtigt werden.
3. Unter dem Motto „Respekt für Mensch und Umwelt“ will Ihr Ausbildungsunternehmen künftig ökologisch unbedenkliche, sozialverträglich hergestellte und fair gehandelte Waren anbieten. Recherchieren Sie im Internet (Suchbegriffe z. B.: Fairer Handel, Corporate Social Responsibility CSR) und nennen Sie Möglichkeiten.
4. Zeigen Sie am Beispiel Ihres Ausbildungsbetriebes, wie sich die Beschaffung der Waren durch Einflussnahme auf die Bereiche
 - Warenauswahl,
 - Transport,
 - Lagerung und
 - Abfallentsorgungmöglichst umweltschonend gestalten lässt.
5. Lebensmittel-Händler Franz Kleinert behauptet: „Am Speisesalz verdiene ich nichts, eigentlich lege ich sogar Geld drauf. Aber das Salz aus dem Sortiment herausnehmen – das geht auch nicht!“
 - a) Tragen Sie Argumente zusammen, die für oder gegen Herrn Kleinerts Auffassung sprechen.
 - b) Wie stellt Kleinert eigentlich fest, dass er an Speisesalz „nichts“ verdient oder sogar „Geld drauflegt“?
 - c) Nennen Sie für Ihren Ausbildungsbetrieb Waren, die dem Salz im Lebensmittel-Einzelhandel entsprechen.
6. Diskutieren Sie in Pro- und Contra-Diskussionen folgende Themen:
 - „Als Verkaufskraft muss ich mehr über die Waren wissen als meine Kunden!“
 - „Als Verkäufer muss ich dem Kunden alles sagen, was ich über eine Ware weiß!“
 - „Im Geschäft bin ich Verkäufer und nicht Vertreter des Verbraucherschutzes!“
7. Diskutieren Sie die Rolle des Einzelhandels als Gate-Keeper aus der Sicht der Hersteller, des Einzelhandels und der Verbraucher.
8. Bei einer Befragung von Herstellern und Lieferanten zum Thema Preisverhandlungen machten diese folgende Aussagen (Prozentangaben in Klammern = Zustimmung zur Aussage): Der Handel setzt massiven Druck ein, um seine Vorschläge durchzusetzen (71 %). Der Handel gibt vor und lässt kaum argumentieren (65 %). Preise und Konditionen werden vom Handel angeordnet (54 %). Beide machen einen Vorschlag und es wird verhandelt (10 %). Wir schlagen vor, und der Handel stimmt unserer Argumentation zu (2 %). Nehmen Sie zu diesem Ergebnis Stellung.

1.2 Kooperationsformen im Einkauf

Gemeinsam sind wir stark! Welche Vorteile und Leistungen bieten Einkaufskooperationen im Einzelhandel?

Situation

Jeden Mittwochabend treffen sich Neuburger Einzelhändler im „Goldenen Hirsch“. Heinz Bessler, Inhaber eines Optikergeschäfts, beklagt sich bitter über die gerade begonnene Aktion des Optikerefilialisten Bielmann „Sonnenbrillen geschliffen für nur 29,00 €“.

Herr Bessler: „Da kann ich einfach nicht mithalten. Unter 50€ geht da nichts.“

Frau van Laak: „Mir geht es ähnlich, Heinz, wenn unser Warenhaus mit Preisreduktionen beginnt, muss ich nachziehen. Wir Kleinen haben einfach keine Chancen mehr.“

Frau Hesser: „Das glaub ich nicht, warum schließt ihr euch nicht einem Einkaufsverband an? Seit ich bei der Intertext bin, profitiere ich von günstigen Einkaufspreisen. Außerdem bietet der Verband noch viele zusätzliche Dienstleistungen, die mir meine tägliche Arbeit erleichtern.“

Herr Bessler: „Hab ich mir auch schon überlegt, aber dann verliere ich einen großen Teil meiner Unabhängigkeit und muss nach der Pfeife des Verbandes tanzen!“

Arbeitsaufträge

- 1 Welche der im Informationsteil genannten Ziele und Aufgaben können für Herrn Bessler den Ausschlag geben, sich einer Kooperation anzuschließen?
- 2 Herr Bessler fürchtet einen Teil seiner Unabhängigkeit zu verlieren. Wie müsste die Zusammenarbeit zwischen Verband und Herrn Bessler gestaltet werden, damit er möglichst viel von seiner Unabhängigkeit behält?

Information

Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen mit dem Ziel, betriebliche Aufgaben – z. B. die Beschaffung – gemeinsam zu erfüllen.

Beabsichtigt wird, die Unternehmungen abzusichern und ihre Lage zu verbessern, etwa **Kostensenkung** durch günstige Einkaufspreise und vorteilhafte Konditionen, gemeinsame Nutzung eines zentralen Warenwirtschaftssystems und gemeinsame Beschaffungsmarktforschung.

Der Anteil nicht gebundener kleinerer und mittlerer Einzelhändler, die alleine über die Zusammensetzung ihres Sortiments entscheiden oder in welchem Ausmaß sie Werbung betreiben, wird immer geringer. Ihr Marktanteil beträgt etwa 12 %, während in **Verbundgruppen** organisierte Unternehmen sich einen Marktanteil von 45 % sichern konnten.



Beispiel für Verbundgruppen im Einzelhandel


Das Ausmaß der Zusammenarbeit reicht von „Nachbarschaftshilfe“ (Händler A kann einen vereinbarten Liefertermin nicht einhalten und bittet Händler B um Unterstützung) über die Ausgliederung einer oder mehrerer Unternehmensfunktionen (Einkauf, Logistik, Werbung, Teile des Rechnungswesens) bis zur vollständigen Integration in ein anderes Unternehmen (Zusammenschluss mit Verlust der eigenen Selbstständigkeit).

Im **Beschaffungsbereich** kooperieren die Einzelhandelsunternehmen sowohl mit Großhandel als auch Herstellern oder sie schaffen sich eigene Organe, die in ihrem Auftrag die gemeinsam vereinbarten Aufgaben übernehmen und die damit Großhandelsfunktionen ausüben. Im **Absatzbereich** reichen die Kooperationen von lockeren Zusammenschlüssen (*Interessen-, Werbegemeinschaft*) bis zur Bildung spezieller Absatzorgane, die für die Mitglieder Marktforschung, Werbung und Verkaufsförderung betreiben.

Infobox

E-Commerce: Kooperationen als Vorreiter

Die Einkaufsverbände versuchen, ihre Mitglieder fit zu machen für das elektronische Zeitalter. Sie bieten eine meist sehr kostengünstige Internet-Plattform. So informiert einmal die Industrie den Einzelhändler über Artikel, Lieferverfügbarkeit, aktuelle Angebote und laufende Aktionen, während der Endkunde sich über „seinen“ Händler und dessen Angebot informieren kann. Über eine gemeinsame Startseite des Verbandes (Portal) kann der interessierte Kunde auf unterschiedliche sortimentsbezogene Homepages gelangen, unter denen sich wiederum einzelne Mitgliedsunternehmen mit ihren eigenen Internet-Auftritten präsentieren. Dort ist dann eine Online-Bestellung möglich.

(Quelle: Handelsberater)

1.2.1 Leistungen der Verbundgruppen für ihre Mitglieder

Ursprünglicher Zweck der Kooperationen war durch gemeinsamen Warenbezug Vorteile zu erzielen (*günstige Einkaufspreise, Liefer- und Zahlungsbedingungen*). Die heutige Entwicklung ist dadurch gekennzeichnet, dass sich eine Vielzahl der Verbundgruppen zu so genannten „**Full-Service-Kooperationen**“ weiterentwickelt haben. Die ursprüngliche Einkaufsfunktion wurde um zahlreiche zusätzliche Dienstleistungen ergänzt.

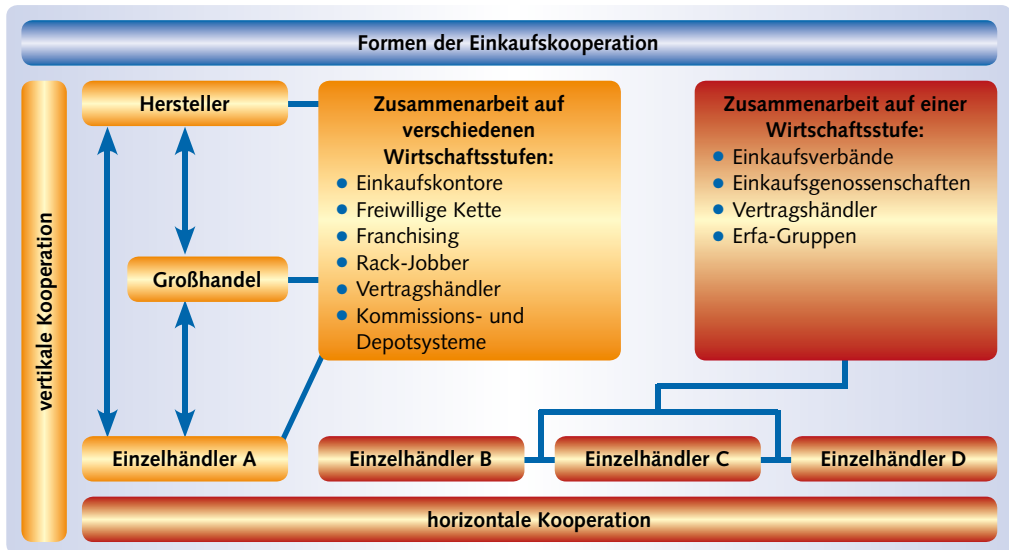
Verbundgruppen mit „Full-Service-Konzept“ bieten:

Markt- und Trendforschung	→	Die Mitglieder haben Zugriff auf Marktforschungsdaten, um eine optimale Sortiments- und Beschaffungspolitik zu ermöglichen.
Bündelung der Marktmacht	→	Die Waren werden in großen Mengen weltweit für die Mitglieder durch einen Zentraleinkauf zu günstigen Preisen beschafft.
Bildung von Eigenmarken	→	Eigenmarken (Handelsmarken) verbessern die Ertragssituation des Händlers und stärken sein Unternehmen gegenüber Mitbewerbern.
Sortimentsplanung und Sortimentsanalysen	→	Speziell geschulte Berater helfen bei der Sortimentsgestaltung unter Berücksichtigung der örtlichen Gegebenheiten.
Marketing	→	Die Verbundgruppe entwickelt einheitliche Werbekonzepte und Verkaufsstrategien, die von den Mitgliedsunternehmen übernommen werden können. Sie sparen so die hohen Kosten für eine eigene Werbeabteilung bzw. für eine Werbeagentur.
Erleichterung des Zahlungsverkehrs durch Zentralregulierung	→	Die Kooperationszentrale übernimmt die Zahlungsregulierung der Mitglieder mit den Lieferanten.
Ladengestaltung	→	Die Verbundgruppe unterstützt die Mitglieder bei der Gestaltung der Verkaufsräume. Oft wird ein für alle Mitglieder einheitliches Shop-Layout (= Erscheinungsbild des Ladens) angestrebt.
Logistik-Konzepte	→	Bundesweit gewährleisten die meisten Verbundgruppen durch dezentrale Lagerstandorte eine schnelle und reibungslose Warenversorgung, die durch eigene Fahrzeuge erfolgt.
Betriebsberatung	→	Hilfestellung für die Mitgliedsunternehmen durch: <ul style="list-style-type: none"> ● Betriebswirtschaftliche Beratung (<i>Umsatz-, Kosten-, Limitplanung</i>), ● Personalwesen (<i>Beschaffung, Einsatz, Schulung</i>), ● Organisation (<i>Ablauforganisation, EDV-Anwendungen</i>), ● Betriebsvergleiche (<i>KER, Deckungsbeitragsrechnung, Umsatz</i>).
Erfahrungsaustausch	→	Durchführung von Versammlungen der Mitglieder, Bildung von Sortiments- und Fachausschüssen.

1.2.2 Voraussetzungen für die Mitgliedschaft

Je nach Verbundgruppe unterscheiden sich die Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft. Ein bestimmter Mindestumsatz, z. B. 250.000 € pro Jahr, wird häufig vorausgesetzt. Die Mitgliedschaft in einem anderen Einkaufsverband ist normalerweise nicht gestattet. Häufig wird eine Gesellschaftereinlage geleistet, die verzinst wird. Nur Betriebe in wirtschaftlich geordneten Verhältnissen werden aufgenommen; Zahlungsunfähigkeit kann zum sofortigen Ausschluss führen. Viele Kooperationen bieten ihren Mitgliedern einen Gebietsschutz (bei Städten bis 30.000 Einwohnern nur ein Mitglied).

1.2.3 Kooperationsformen



▶ Vertikale Kooperation

Bei der vertikalen Kooperation findet eine Zusammenarbeit zwischen Einzelhandel und Großhandel bzw. Einzelhandel und Hersteller statt.

■ Einkaufskontore

Kontore wickeln den Wareneinkauf zwischen ihren Mitgliedern und den Lieferanten ab. Das **Kontor** dient dabei als **Bindeglied** zwischen Handel und Industrie. Rechnungsstellung und Bezahlung erfolgen für Mitglieder und Lieferanten über das Kontor (Zentralregulierung). Die Mitgliedsunternehmen erhalten die bestellten Waren meist direkt von der herstellenden Industrie (**Streckengeschäft**). Die Mitglieder der Kontore sind nicht nur Einzel- oder Mehrbetriebsunternehmen, sondern auch größere Filialunternehmen. Selbst Einkaufsgenossenschaften und Ketten sind Mitglieder in Einkaufskontoren. In Deutschland gibt es zwei bedeutende Einkaufskontore. Die Markant AG mit ca. 100 Mitgliedern – darunter Handelsriesen wie Lidl & Schwarz, Globus und dm-Drogerien – repräsentiert einen Marktanteil am Gesamtumsatz des deutschen Lebensmittelhandels von 17,0 %. Große Bedeutung hat auch die Gedelfi (Gemeinschaft Deutscher Lebensmittelfilialbetriebe), die zur EDEKA-Gruppe gehört.

■ Freiwillige Ketten (Handelsketten)

Freiwillige Ketten sind ein Zusammenschluss zwischen Großhändlern und Einzelhändlern. Die Einzelhändler verpflichten sich bei ihrem regionalen Großhändler Waren zu beziehen. Nur was dort nicht gelistet ist, kann über andere Lieferanten bezogen werden. Juristisch sind die Einzelhändler zwar selbstständig, jedoch ist durch die starke wirtschaftliche Bindung an den Großhändler die Entscheidungsfreiheit des Einzelhändlers stark eingeschränkt. Für die gesamte Kette ergeben sich Vorteile durch die große Nachfragemacht gegenüber den Herstellern, wodurch günstige Preise ausgehandelt werden können.

Der weltweit größte Zusammenschluss von Händlern zu einer Handelskette, die unter gleichem Namen und mit einheitlichem Logo auftreten, rechtlich jedoch eigenständige Gesellschaften sind, ist die SPAR-Gruppe. Weltweit beträgt der Umsatz über 25 Milliarden €. Die SPAR-Gruppe ist mit über 13.000 Verkaufsstellen in 33 Ländern präsent (In Deutschland existiert sie allerdings nicht mehr. Die ehemals ca. 2.000 SPAR-Einzelhändler gehören jetzt zur EDEKA).



Franchising

Franchising ist eine vertikal-kooperative Vertriebsform, die dadurch gekennzeichnet ist, dass ein **Franchise-Geber** selbstständige Unternehmer als **Franchise-Nehmer** sucht, die mit eigenem Kapitaleinsatz Waren oder Dienstleistungen anbieten, die vom Franchisegeber bereitgestellt werden; z. B. der Vertrieb von Weinen, Spirituosen, Likören, Essig und Ölen direkt vom Fass. Dabei wird ein einheitliches Marketingkonzept zu Grunde gelegt und die jeweiligen Rechte und Pflichten der Partner werden im **Franchisevertrag** geregelt.



Abb. Franchiseunternehmen „Alles vom Fass“

Rack-Jobber

Das Rack-Jobber-Vertriebssystem ist meist im **Selbstbedienungs-Einzelhandel** anzutreffen. Hersteller oder Großhändler bestücken dabei im Verkaufsraum des Einzelhändlers Regalflächen mit einem eigenständigen Sortiment und betreuen es. Sie bestimmen die Sortimentszusammensetzung und Platzierung der Artikel. **Rack-Jobbing** kommt aus der Sicht des Einzelhandels in **zwei Formen** vor:



(Quelle: Wenco, Mettmann)

- 1. Verkauf der Waren auf fremde Rechnung:** Der Einzelhändler erhält für die „Vermietung“ der Fläche und für das Inkasso entweder einen festen Betrag oder eine Umsatzprovision. Meist handelt es sich um sinnvolle Ergänzungen zum Kernsortiment des Händlers (*Haushaltswaren, Kleintextilien, Kurzwaren, Spielwaren*).

2. Verkauf der Waren auf eigene Rechnung: Der Einzelhändler erwirbt durch Kauf an den Waren das Eigentum. Es erfolgt keine besondere Abrechnung mit den Lieferanten. Neben Randsortimenten werden die entsprechenden Regalflächen auch mit Artikeln des Kernsortiments bestückt (*Trockenprodukte, Gewürze, Kaffee*).

Vorteile für den Händler: Bei den Randsortimenten bringen die Lieferanten ihr spezielles Know-how ein. Viele Händler würden aufgrund mangelnder Sortiments- und Warenkenntnis bei diesen Artikeln eine Aufnahme ins Sortiment scheuen. Der Einzelhändler trägt nur ein geringes Absatzrisiko, da schwer verkäufliche oder verdorbene Ware zurückgenommen wird. Die Regalpflege durch den Rack-Jobber bindet kein Personal. Es gibt allerdings Bestrebungen auf Lieferantenseite die kostenintensive Regalpflege den Einzelhändlern zu überlassen. Dafür werden dann günstigere Einkaufspreise und -konditionen angeboten.

Vertragshändler

Vertragshändler sind selbstständige Gewerbetreibende, die sich vertraglich verpflichtet haben im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Waren nach der Konzeption eines Herstellers zu verkaufen. Der Einzelhändler erhält häufig einen Gebietsschutz (Exklusivvertrieb) und profitiert vom bekannten Namen des Herstellers. Das Vertragshändlersystem ähnelt dem Franchising, jedoch ist die Bindung an den Warengeber nicht so eng. Außerdem müssen keine Gebühren an ihn geleistet werden. Im Einzelhandel findet sich diese Kooperation vor allem als sogenanntes „**Depotgeschäft**“ im Kosmetikbereich und im Kaffeevertrieb (*Tchibo-Depot*).



(Quelle: Tchibo, Hamburg)

Kommissionsvertrieb

Bei diesem Vertriebsweg, der besonders in Großbetriebsformen des Einzelhandels an Bedeutung gewinnt (*kein Absatzrisiko, keine Kapitalbindung*), verkauft der Einzelhändler (**Kommissionär**) in eigenem Namen, aber auf fremde Rechnung. Der Lieferant (**Kommittent**) stellt Ware zur Verfügung, die sein Eigentum bleibt. Abgerechnet wird nur, was tatsächlich verkauft wurde. Der Einzelhändler erhält für den Verkauf eine Provision.

▶ Horizontale Kooperation

Horizontale Kooperation zeigt sich im Einzelhandel auf verschiedene Weise:

- Zusammenschluss von selbstständigen Einzelhandelsbetrieben, um durch gemeinsamen Wareneinkauf Preis- und Konditionenvorteile zu erzielen.