



PFANNEBERG

SYSTEMGASTRONOMIE & GAST

3. Ausbildungsjahr

Fachmann/-frau für Systemgastronomie

Frank Brandes
Conrad Krödel

1. Auflage

Für das 3. Ausbildungsjahr des 2022 neu geordneten Berufes:

- Fachmann/-frau für Systemgastronomie

Fachbuchverlag Pfanneberg GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Str. 23
42781 Haan-Gruiten
Bestell-Nr.: 08524

Autoren

Frank Brandes (Arbeitskreisleitung), Bad Doberan
Conrad Krödel, Elmshorn

Projektmanagement

Nico Freitag

1. Auflage 2025

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8057-0852-4

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

© 2025 by Fachbuchverlag Pfanneberg GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlag: braunwerbeagentur, 42477 Radevormwald,
unter Verwendung eines Motivs von © arizanko – Adobe Systems Software Ireland
Companies, Adobe Stock, Dublin, Irland
Layout und Satz: tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Druck: Himmer GmbH, 86167 Augsburg

Systemgastronomie & Gast – modern und zukunftsorientiert

Nach der Neuordnung der gastgewerblichen Berufe 2022 haben sich die Unterrichtsabläufe in den Ausbildungsberufen für **Restaurants und weitere Bewirtungsbetriebe** allmählich etabliert. Das Autorenteam und der Verlag haben den Markt beobachtet, Stimmungen und Resonanzen bei Auszubildenden, Auszubildenden und Berufsschulen ausgewertet und diese bei der Erstellung dieses Werkes „Systemgastronomie & Gast“ einfließen lassen.

Entstanden ist dabei ein modernes und zukunftsorientiertes **Lehr- und Lernwerk für das 3. Ausbildungsjahr** im Beruf „**Fachmann/-frau für Systemgastronomie**“, das **Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** als Menschen in den Mittelpunkt stellt. Im neuen „Systemgastronomie & Gast“ sind die steigende **Internationalität**, die **Unterschiedlichkeit**, die **Individualität** in der Branche und die Vielfalt der Restaurants/Bewirtungskonzepte, in denen sie arbeiten, grundlegende Elemente für die **Gastlichkeit**, die hier zum Ausdruck gebracht werden soll. Wichtig ist schließlich die Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser wundervollen Branche, die jeden Tag bereit sind, Gäste glücklich zu machen!

„**Systemgastronomie & Gast**“ umfasst in Band 3 die **Lernfelder 10–14 gemäß Rahmenlehrplan**. Die Inhalte tauchen dort etwas tiefer in die spannende Materie der Systemgastronomie ein, wo es inhaltlich wichtig ist und die Betriebsvielfalt verschiedene Möglichkeiten zulässt:

- **Lernfeld 10:** Aufgaben in der Beschaffung wahrnehmen
- **Lernfeld 11:** Aufgaben im Systemmanagement wahrnehmen
- **Lernfeld 12:** Im Marketing arbeiten
- **Lernfeld 13:** Aufgaben im Personalmanagement wahrnehmen
- **Lernfeld 14:** Kaufmännische Vorgänge unternehmensorientiert steuern

Was ist das Besondere an „Systemgastronomie & Gast“?

- Gliederung nach den Lernfeldern der Lehrpläne
- neuester Stand von Ausstattung, Technik und Brancheninnovationen
- praxisorientierte und fundierte pädagogische Wissensvermittlung
- reichhaltige Bebilderung: optisch ansprechend und auf gewohnt hohem fachlichem Niveau
- hohe Praktikabilität auch für Berufsfachschulen, Bachelorstudiengänge und Meisterschulen

Ihr Feedback ist uns wichtig!

So vielfältig wie das Gastgewerbe ist, so vielfältig sind betriebliche Standards, Herangehensweisen an und Lösungen von Herausforderungen im betrieblichen Alltag. Deswegen sind wir, das Autorenteam und der Verlag, offen für Ihre Anregungen, Kritiken und Verbesserungsvorschläge, die uns dabei helfen, unsere Reihe stetig zu verbessern und somit die Branche fit für die Zukunft zu machen! Über Zuschriften freuen wir uns wie gewohnt gerne unter lektorat@europa-lehrmittel.de

Autoren und Verlag, Winter 2024/25

Inhalt

Vorwort	3
Inhalt	4

LF 10: AUFGABEN IN DER BESCHAFFUNG WAHRNEHMEN

WARENWIRTSCHAFT, BESCHAFFUNG, LAGERHALTUNG ..	7
1 Aufgaben der Warenwirtschaft	7
1.1 Teilbereiche der Warenwirtschaft	7
1.2 Funktionen der Lagerhaltung	8
2 Beschaffung und Lagerung von Waren	9
2.1 Arbeitsablauf Warenbeschaffung	9
2.2 Ermittlung des Warenbedarfs	11
2.3 Angebotsvergleiche	12
2.4 Umsatz- und Mehrwertsteuersatz in der Gastronomie	18
3 Warenlagerung im systemgastronomischen Magazin	19
3.1 Klassifikation von Lagerarten	20
3.2 Kosten der Lagerhaltung	20
3.3 FIFO/LIFO	24
3.4 Lagerplatzsysteme	24
3.5 Inventuren vorbereiten und durchführen	25
3.6 Lagerbestandsüberwachung	27
3.7 Warenwirtschaftssysteme	29
3.8 Kennzahlen zur Lagerhaltung	34

LF 11: AUFGABEN IM SYSTEMMANAGEMENT WAHRNEHMEN

SYSTEMMANAGEMENT	42
1 Systemgastronomische Restaurantkonzepte	42
1.1 Managementprozesse in einem systemgastronomischen Restaurant	42
1.2 Systemgastronomie als Teil der Gastronomie ..	44
1.3 Merkmale der Systemgastronomie	47

1.4 Teilbranchen der Systemgastronomie	50
1.5 Expansionsformen	58
2 Standards	66
2.1 Bedeutung von Standards in der Systemgastronomie	66
2.2 Bereiche der Standardisierung	67
2.3 Standardisierungsgrade	68
2.4 Überprüfung der Standards	71
3 Ablauforganisation	72
3.1 Ziele der Ablauforganisation	72
3.2 Instrumente und Methoden der Ablauforganisation	72
4 Aufbauorganisation	82
4.1 Leitungsspanne und Leitungstiefe	82
4.2 Primär- und Sekundärorganisation	83
4.3 Grundformen der Leitungssysteme	84
5 Qualitäts- und Gütesiegel	89
5.1 Qualitätssiegel auf Lebensmitteln	89
5.2 Zertifizierungen im Bereich Umweltschutz ...	92
5.3 Zertifizierungen im Bereich Service	93
5.4 Zertifizierung im Bereich Arbeitssicherheit ...	95
5.5 Kritische Einwände zu Gütesiegeln und Qualitätszertifikaten	96

LF 12: IM MARKETING ARBEITEN

IM MARKETING ARBEITEN	97
1 Marktanalyse und Marketing-Ziele	97
1.1 Zielgruppen-Analyse	98
1.2 Konkurrenz-Analyse (Marktbegleiter-Analyse)	99
1.3 Standort-Analyse	101
1.4 Situations-Analyse	103
1.5 Produkt-Analyse und Produkt-Positionierung ...	107
1.6 Marktsegmentierung	111
1.7 Marketing-Ziele formulieren	113

2	Marketing-Instrumente	115
2.1	Produkt („product“)	115
2.2	Preis („price“)	115
2.3	Platzierung („place“)	117
2.4	Promotion („promotion“)	119
3	Marketing-Maßnahmen im LSM	125
3.1	Maßnahmen zur Gästebindung	125
3.2	Maßnahmen zur Gästegewinnung	126
3.3	Maßnahmen zur Standort-Vermarktung	126
3.4	Maßnahmen zur Verkaufsförderung	127
4	Kontrollmaßnahmen zum Marketing (Marketing-Controlling)	128
4.1	Aufgaben des Marketing-Controllings	128
4.2	Formen des Marketing-Controllings	129
4.3	Aufstellung des Marketing-Budgets	130
4.4	Kennzahlen im Marketing-Controlling	132
5	Rechtliche Rahmenbedingungen	134
5.1	Wettbewerbsrecht	134
5.2	Lebensmittel-Informationsverordnung	137
5.3	Markenrecht	139
5.4	Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)	142

LF 13: AUFGABEN IM PERSONALMANAGEMENT WAHRNEHMEN

PERSONALMANAGEMENT	144	
1	Personalplanung	144
1.1	Quantitativer und qualitativer Personalbedarf	144
1.2	Personalbedarfsanalyse	144
2	Personalbeschaffung	146
2.1	Stellenbeschreibung	146
2.2	Personalbeschaffung – Personalmarketing	147
2.3	Einstellungsverfahren und Bewerbung	148
3	Personalverwaltung	152
3.1	Arbeitsvertrag	152
3.2	Arbeitszeugnisse	155
3.3	Rechtsschutz des Arbeitnehmers	157
3.4	Tarifliche Eingruppierung	160
3.5	Formen der Entlohnung	162
3.6	Entgeltabrechnung	163
3.7	Organisation der Mitarbeiterdaten	167
3.8	Personalkennzahlen	169

4	Personaleinsatzplanung	171
4.1	Aufgabe und Zielsetzung	171
4.2	Rahmenbedingungen zur Personaleinsatzplanung	171
4.3	Dienststarten	172
4.4	Dienstplanerstellung	174
5	Mitarbeiterschulung	177
6	Mitarbeiterführung	177
6.1	Führung durch Strukturen	178
6.2	Führungstechniken	178
6.3	Führung durch Personen	179
6.4	Mitarbeitermotivation	180
6.5	Mitarbeitergespräche	182
6.6	Personalbeurteilung	182
6.7	Personalfreisetzung	183
7	Konzepte der Personalentwicklung	184
7.1	Ziele der Personalentwicklung	184
7.2	Personalentwicklungsmaßnahmen	185
7.3	Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen	186

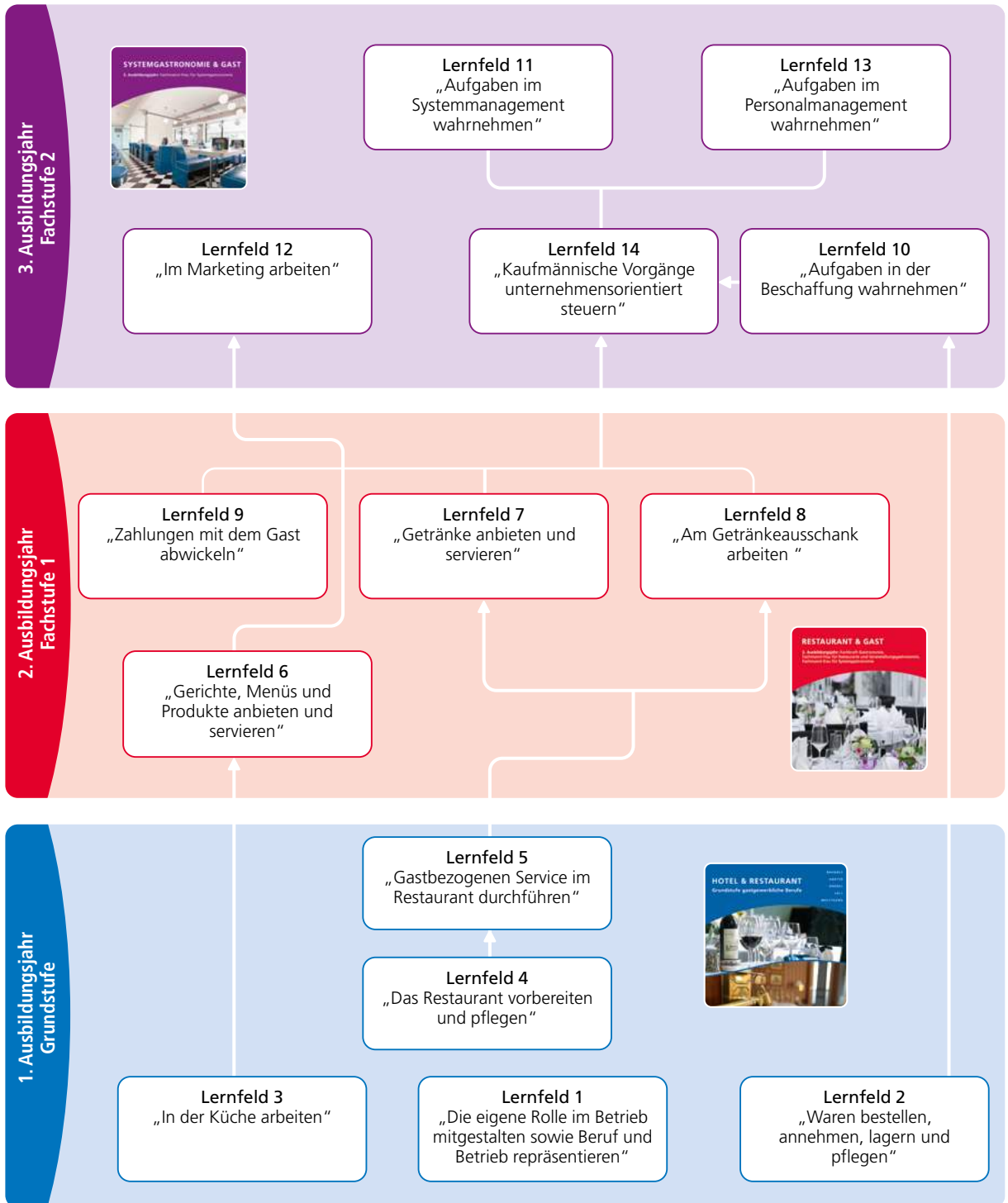
LF 14: UNTERNEHMENSORIENTIERTE PROZESSSTEUERUNG

KAUFMÄNNISCHE VORGÄNGE STEUERN	187	
1	Aufgaben betrieblicher Kosten- und Leistungsrechnung	187
1.1	Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	188
1.2	Kostenartenrechnung	188
1.3	Kostenstellenrechnung	192
1.4	Kostenträgerrechnung	195
2	Kennzahlen als Kostenkontrollinstrumente	199
2.1	Kennzahlenarten	199
2.2	Erfolgskennzahlen	200
2.3	Bilanzkennzahlen	206
2.4	Kennzahlenanalyse	209
2.5	Darstellung von Kennzahlen	214
2.6	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	219
2.7	Dokumentation und Archivierung	223
3	Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebserfolgs	224

SACHWORTVERZEICHNIS	228
----------------------------	------------

BILDQUELLENVERZEICHNIS	232
-------------------------------	------------

Verbindungen zwischen den Lernfeldern zur Ausbildung als Fachmann/-frau für Systemgastronomie



Die Inhalte der Grundstufe befinden sich im Titel „Hotel & Restaurant“ (Bestell-Nr. 08296), für die Fachstufe 1 im Titel „Restaurant & Gast“ (Bestell-Nr. 08425) und für die Fachstufe 2 in diesem Buch.

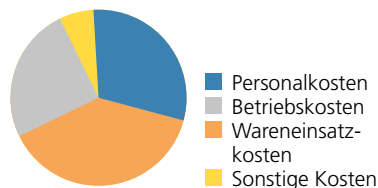
Warenwirtschaft, Beschaffung, Lagerhaltung

Neben den Personal- und Betriebskosten machen die Wareneinsatzkosten einen großen Anteil am gesamten Kostenblock eines Restaurants aus. Je nach Betriebskonzept liegt dieser Anteil zwischen 20 und 35 Prozent aller Kosten. Eine **Kontrolle über die Warenkosten** ist daher ein wesentlicher Faktor zur erfolgreichen Führung eines Restaurants.

Zugriff auf diese Kosten erhält das Restaurantmanagement über zwei Schnittstellen:

- **Beschaffung** der Roh- und Hilfsstoffe im Rahmen des Einkaufs
- **Lagerung** der Roh- und Hilfsstoffe im Magazin

Kostenarten im Restaurant



LF 10

Als „Magazin“ wird das Warenlager eines gastronomischen Betriebs bezeichnet.

1 Aufgaben der Warenwirtschaft

merchandise management tasks tâches de gestion de marchandises

Die Warenwirtschaft spielt eine **zentrale Rolle** in der Systemgastronomie. Dieser Bereich umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, die darauf abzielen, den Wareneinsatz effizient zu gestalten, Kosten zu kontrollieren und die Qualität sowie die Verfügbarkeit der Produkte zu sichern.

Grundaufgabe ist es dabei,

- die richtigen **Waren**
- in der richtigen **Menge**
- zur richtigen **Zeit**
- in der richtigen **Qualität**
- zum richtigen **Preis**
- am richtigen **Ort** verfügbar zu halten.



1.1 Teilbereiche der Warenwirtschaft

Die Aufgaben innerhalb der Warenwirtschaft lassen sich in mehrere Teilbereiche einteilen.

Bestellung und Einkauf

Eine der Hauptaufgaben der Warenwirtschaft ist die **Beschaffung** von Waren. Dazu gehört die Auswahl geeigneter Lieferanten, das Aushandeln von Konditionen und die Überwachung der Liefertermine. In der filialisierten Gastronomie werden oft zentrale Rahmenverträge mit Lieferanten geschlossen, um einheitliche Preise und Qualitätsstandards sicherzustellen.

• **Rahmenverträge** regeln die Abnahme großer Warenmengen zu einem festen (günstigen) Preis. Der genaue Abrufzeitpunkt wird später nach Bedarf festgelegt.

Zu **große Lagermengen** sorgen für unnötige Kosten durch Verderb, zu **geringe Lagermengen** bringen einen Einnahmeausfall, da die Gästewünsche nicht erfüllt werden können.

Gemäß Handelsgesetzbuch (§ 240 HGB) muss eine **Inventur** nur **einmal jährlich** durchgeführt werden. Systemgastronomische Restaurants verkürzen dieses Intervall auf wöchentliche oder tägliche Inventuren, um die bestmögliche Bestandskontrolle zu erreichen.



„2-für-1“-Aktionen erhöhen den Wareneinsatz und steigern den Umsatz nur bedingt

Häufig gehen **Systemstandards** über die Vorgaben der Lebensmittelsicherheit hinaus: z. B. Einhaltung der Tiefkühlkette bei -21°C statt -18°C . Ihre Einhaltung muss vom Restaurantmanagement überprüft werden.



Läuft ein Warenbestand aus, muss umgehend reagiert werden und beispielsweise durch eine Umprogrammierung der interaktiven Kioske (Orderterminals) erreicht werden, dass keine weiteren Bestellungen eingehen.

Lagerhaltung

Die Lagerhaltung ist entscheidend für die Aufrechterhaltung des Restaurantbetriebs und die Vermeidung von Engpässen oder Überbeständen. Eine gut organisierte Lagerung hilft, die **Frische und Qualität** der Lebensmittel zu bewahren.

Bestandskontrolle

Regelmäßige **Inventuren** (siehe Seite 25) und Bestandskontrollen sind notwendig, um die Genauigkeit der Lagerbestände zu gewährleisten. Dies beugt Verlusten durch Verderb oder Diebstahl vor und hilft, die Kosten zu kontrollieren. Moderne Warenwirtschaftssysteme (siehe Seite 29) verwenden oft automatisierte Tools, um den Bestand in Echtzeit zu überwachen.

Datenanalyse und Berichterstattung

Die Analyse von Verbrauchsdaten und der Abgleich mit den Verkaufszahlen ermöglichen es, Trends zu erkennen und die Bestellungen entsprechend anzupassen. Dies ist besonders wichtig, um auf **saisonale Schwankungen** oder **spezielle Werbeaktionen** reagieren zu können. Berichte über den Wareneinsatz und die Kostenentwicklung sind essenziell für das Management, um informierte Entscheidungen treffen zu können. In einigen Restaurantsystemen erfolgt die Warenlieferung aus einem Zentrallager automatisiert aufgrund der Datengrundlage, die die Filialen liefern.

Qualitätsmanagement

In der Systemgastronomie ist die Einhaltung von Qualitätsstandards essenziell, da davon im schlimmsten Fall die Existenz der ganzen Restaurantkette abhängig ist. Die Warenwirtschaft ist verantwortlich dafür, dass alle Produkte den festgelegten Vorgaben entsprechen und die Standards zur Lebensmittelsicherheit eingehalten werden. Regelmäßige **Qualitätskontrollen** und die Schulung des Personals sind ebenfalls Teil dieser Aufgabe.

Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen

Die Warenwirtschaft arbeitet eng mit der Küchenleitung, dem Servicepersonal und dem Restaurantmanagement zusammen. Diese Kooperation ist entscheidend, um auf Änderungen im Angebot (z. B. Aktionsprodukte) oder in der Nachfrage schnell reagieren zu können. Die Abstimmung mit dem Marketing und dem Vertrieb ist ebenfalls wichtig, um Werbeaktionen erfolgreich zu unterstützen.


1.2 Funktionen der Lagerhaltung


Es lassen sich mehrere Grundfunktionen der Lagerhaltung feststellen, die auch in der (System)gastronomie Anwendung finden.

- **Zeitliche Überbrückung:** Überbrückung der zeitlichen Diskrepanzen, die sich zwischen Beschaffung und Absatz bzw. Produktion auftun.
Beispiel: Herstellung von Speisen im Voraus für die Happy-Hour.

- **Räumliche Überbrückung:** Überbrückung eines Raumes durch die Lagerhaltung.
Beispiel: Transport und Lagerung von Nordsee-Fisch zum Verkauf in Bayern.
- **Preisliche Überbrückung:** Einlagerung von Waren, weil Preissteigerungen erwartet werden.
Beispiel: Bevorratung mit frischen Lebensmitteln zum Erntezeitpunkt.
- **Qualitative Überbrückung:** Produkte werden mit oder während der Lagerung veredelt.
Beispiel: Einlagerung von Whisk(e)y in Fässern.
- **Quantitative Überbrückung:** Dient der besseren Portionierung der Güter für die jeweilige Zielgruppe.
Beispiel: Mengenrabatt beim Einkauf großer Mengen, Einlagerung im Zentrallager der Systemkette.

2 Beschaffung und Lagerung von Waren

 procurement and storage of goods

 approvisionnement et stockage des marchandises

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Aspekte der **Warenbeschaffung**, der **Bedarfsermittlung** und der **Angebotsvergleiche** beleuchtet. Es ist wichtig zu erkennen, wie der Bedarf an Waren richtig einzuschätzen ist, wie geeignete Angebote verglichen werden, um optimale Entscheidungen für den Betrieb zu treffen. So wird sichergestellt, dass stets die richtigen Produkte in der erforderlichen Menge und Qualität zur Verfügung stehen.

2.1 Arbeitsablauf Warenbeschaffung

Bevor die einzelnen Waren im Restaurant ankommen, ist in der Beschaffung bereits eine Menge Arbeit erledigt worden.

Beschaffungsprozesse im Vergleich

Je nach Restaurantkonzept, betrieblichen Standards oder Standort und Größe des Restaurants können **unterschiedliche Beschaffungswege** angewendet werden. Oft wird nicht die Reinform der im Folgenden beschriebenen Prozesse eingesetzt, sondern je nach Waren oder System eine Mischung davon.

Direkteinkauf bei Produzenten

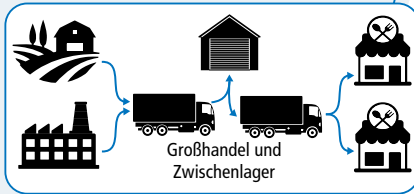
Restaurants können Waren direkt bei Landwirten, Gärtnereien oder anderen Produzenten kaufen. Diese **direkte Beschaffungsmethode** stärkt die lokale Wirtschaft und ermöglicht Kontrolle über Frische und Qualität der Produkte. Saisonale Waren lassen sich dadurch leichter ins Speisenangebot integrieren. Für große Konzerne scheint das zwar schwierig, kann aber Teil eines nachhaltigen Systems sein.



Direkteinkauf ist logistisch sehr aufwendig, stärkt aber die Regionalität.

Großhandel

Viele Restaurants beziehen ihre Waren über Großhändler, die eine **breite Palette von Produkten** anbieten, von Lebensmitteln über Getränke bis hin zu Non-Food-Artikeln. Der Großhandel bietet oft günstigere Preise durch Mengenrabatte und erleichtert die Logistik, da viele Artikel aus einer Hand geliefert werden.



Die Ausnutzung von **Mengenrabatten** ermöglicht der Großhandel. Einheitliche Produktstandards und -verfügbarkeit können durch ein **Zentrallager** gewährleistet werden.

Zentraleinkauf in Filialsystemen

In der filialisierten Gastronomie, wie bei Restaurantketten, wird häufig ein zentraler Einkauf genutzt. Dabei werden Waren **zentral für alle Filialen** beschafft, was Kostenvorteile und einheitliche Standards in Qualität und Preis gewährleistet. Diese Methode vereinfacht die Verwaltung und ermöglicht eine effiziente Lagerhaltung und Distribution. Als Zwischenlager wird oft ein Zentrallager innerhalb der Region verwendet, von dem die Waren in die einzelnen Restaurants verteilt werden.

Spezialisierte Lieferanten

Für spezielle Produkte wie exotische Lebensmittel, hochwertige Weine oder besondere Gewürze greifen Restaurants oft auf spezialisierte Fachlieferanten zurück. Diese Experten in ihrem Fachgebiet können nicht nur mit Produkten, sondern auch mit spezialisierten Dienstleistungen dienen.

Beschaffungsprozess	Herausforderungen	Vorteile
Direkteinkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Aushandlung diverser Lieferverträge • Unterschiedliche Zahlungs- und Lieferbedingungen • Gewährleistung konstanter systemweiter Qualität ist schwierig • Individuelle Transportoptionen und Anlieferungstermine • Ggf. keine regionale Verfügbarkeit einzelner Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionaler Bezug sorgt für positives Image • Partnerschaftliches Verhältnis zwischen Erzeuger und Restaurant • Frischere Produkte und kurze Lieferwege • Bessere Preise durch den Wegfall von Zwischenhändlern
Großhandel	<ul style="list-style-type: none"> • In der Regel längere Transportwege • Kein direkter Kontakt zum Hersteller, geringere Kontrolle über die Herkunft • Abhängigkeit von wenigen/einem Händler(n) • Margen des Zwischenhandels müssen bezahlt werden • Weniger persönlicher Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezug von vielen Artikel bei einem Großhändler • Preisersparnisse durch Mengenrabatt • Expansion der Restaurantkette ist einfacher möglich
Zentraleinkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Lagerkosten müssen gedeckt werden • Hohe Anfangsinvestitionen, die kleinere Systeme nur schwer aufbringen können • Know-how eines Logistikzentrums muss erworben oder eingekauft werden • Expansion sollte um das Zentrallager herum erfolgen (Einschränkung bei der Standortauswahl) 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemzentrale kann Qualität am besten kontrollieren • Rabatte durch große Einkaufsmengen • Überwachung der Lagerung in eigenem Lager • Steuerung der Distribution durch die Systemzentrale (Verfügbarkeits- und Bestandskontrolle) • Reduktion der Abhängigkeit von Händlern • Reduktion der CO₂-Emissionen durch Zusammenfassung der Lieferungen pro Restaurant

2.2 Ermittlung des Warenbedarfs

Je nach Restaurantsystem oder Betriebstyp sind unterschiedliche Methoden zur Ermittlung des Warenbedarfs üblich.

Vorab bekannter Warenverbrauch

Bei **geringen Umsatzenschwankungen** ist der Warenverbrauch relativ gut zu ermitteln. Dies ist beispielsweise in Kantinen zur Betriebsverpflegung oder in der **Gemeinschaftsverpflegung** möglich, da die Anzahl der auszuliefernden Gerichte aufgrund von Vorbestellungen oder anderer Vereinbarungen bereits vorab feststeht. Auch Eventcaterer können den Warenverbrauch gut ermitteln, da ihnen oft die Anzahl der Gäste im Vorweg bekannt ist. Für eine Hochzeitsfeier wird eine bestimmte Gästezahl vereinbart oder in einem Stadion oder einer Konzerthalle ist die Anzahl der Gäste über die Anzahl der verkauften Tickets bekannt.

Analyse historischer Verkaufsdaten

Eine der häufigsten Methoden ist die Analyse historischer Verkaufsdaten. Restaurants können Daten aus der **Vergangenheit** heranziehen, um Trends zu erkennen und vorherzusagen, welche Produkte wann besonders gefragt sein werden. Diese Methode setzt voraus, dass ausreichend Daten vorhanden sind und dass saisonale Schwankungen oder besondere Ereignisse berücksichtigt werden. Moderne Restaurants nutzen oft **Softwarelösungen**, die auf **Algorithmen zur Vorhersage** basieren. Diese Modelle können komplexe Datenmuster erkennen und zukünftige Verkaufszahlen genauer vorhersagen. Sie berücksichtigen **saisonale Schwankungen, Wetterbedingungen, Feiertage und lokale Ereignisse**, die die Nachfrage beeinflussen können.

Die Betrachtung eines Materialkontos im Warenwirtschaftssystem (siehe Seite 29) liefert die Verkaufszahlen aus der **Vergangenheit**:

Artikel: Hotdog-Brötchen				
Datum	Anfangsbestand	Liefermenge	Verbrauch	Endbestand
So, 12. 5.	153	0	90	63
Mo, 13. 5.	63	200	70	193
Di, 14. 5.	193	0	95	98
Mi, 15. 5.	98	0	80	18
Do, 16. 5.	18	200	100	118
Fr, 17. 5.	118	0	85	33
Sa, 18. 5.	33	300	75	258

Grundlagen zur Bedarfsermittlung und zu einfachen Bestandskennzahlen sind auch in *Lernfeld 2 in „Hotel & Restaurant“ (Bestell-Nr. 08296) (ab Seite 76)* zu finden.

LF 10

Anfangsbestand: Die Anzahl der Hotdog-Brötchen, die zu Beginn des Tages vorhanden sind.

Liefermenge: Die Anzahl der Brötchen, die an einem Tag geliefert werden. Lieferungen erfolgen nur montags, donnerstags und samstags.

Verbrauch: Die Anzahl der Brötchen, die im Laufe des Tages verbraucht wurden. Diese Zahlen stammen aus dem Kassensystem.

Endbestand: Der Anfangsbestand plus Liefermenge minus Verbrauch ergibt den Endbestand des Tages, der zum Anfangsbestand des nächsten Tages wird.

Beispiel: Es soll prinzipiell von einem vergleichbaren Verbrauch der Vorwoche ausgegangen werden. Durch besondere Werbemaßnahmen rechnet das Restaurant jedoch mit einer Steigerung der Verkäufe von 10 Prozent. Zu ermitteln ist (heute, 18.05., am Samstagabend) die Bestellmenge für den nächsten Montag.



Durchschnittlicher Verbrauch für Sonntag und Montag:

$$80 \text{ Stk.} = \frac{90 + 70}{2}$$

Erwarteter Verbrauch inkl. Steigerung: 88 Stk. (für 2 Tage: 176 Stk.)

Die gelieferte Menge von Montag muss bis Donnerstag reichen (95 + 80 + 100 = 275 + 10 % Steigerung ≈ 303 Stk.)

Aktueller Bestand: 258 Stk.

Verbrauch bis einschließlich nächster Liefertag (Mo): -176 Stk.

Bestand geschätzt Montagabend: 258 - 176 = 82 Stk.

Verbrauch bis einschließlich übernächster Liefertag (Do): 303 Stk.

Benötigte Bestellmenge: 221 Stk. (82 - 303)

→ aufrunden auf nächste Packungsgröße, z. B. 300 Stk.

Grundlagen zu Angebotsvergleichen befinden sich bereits in Lernfeld 2 in „08296 Grundstufe gastgewerbliche Berufe“ ab Seite 81

Qualitative Kriterien lassen sich hilfsweise in quantitative Kriterien umwandeln:
z. B. Zuverlässigkeit → Anzahl der pünktlichen Lieferungen pro Monat
z. B. Produktqualität → TÜV-Siegel o.Ä. vorhanden

2.3 Angebotsvergleiche

Der Angebotsvergleich ermöglicht es systemgastronomischen Betrieben, die **besten Konditionen** für ihre Einkäufe zu sichern. Durch die Bewertung verschiedener Lieferantenangebote können Restaurants nicht nur die günstigsten Preise finden, sondern auch die besten Lieferbedingungen und Qualitätsgarantien aushandeln.

Auswahl von Lieferanten

Bei der Auswahl eines Lieferanten werden die einzelnen Angebote unter verschiedenen Aspekten verglichen. Diese Kriterien lassen sich in qualitative und quantitative Kriterien unterteilen:

Quantitative Kriterien (messbar)	Qualitative Kriterien (nicht messbar)
Preis/Zahlungsbedingungen	Produktqualität
Verfügbarkeit	Image
Herkunft (Regionalität)	Garantie
Sortimentsbreite/-tiefe	Kulanz/Service

Die **Rating-Methode** ist eine übliche Methode, um Lieferanten nach ausgewählten Kriterien zu gewichten, um zu einer Entscheidung über den (für das Restaurant) besten Lieferanten zu kommen.

Rating-Methode

Bei der Rating-Methode werden die Kriterien zum Lieferantenvergleich in drei Schritten systematisch gewichtet:

Schritt 1:

Alle Bewertungskriterien für die Auswahl eines Lieferanten werden mit Punkten gewichtet.

Beispiel: Gesamtsumme **100 Punkte**, die aufgeteilt werden.

Gewichtung der Kriterien zur Lieferantenauswahl (gesamt: 100 P.)			
Produktqualität	15	Termintreue	12
Image	5	Zuverlässigkeit, Lieferschnelligkeit	10
Garantien, Kulanz	10	Verfügbarkeit, Lieferbedingungen	5
Serviceleistungen und Qualität	3	Verkaufsbedingungen/Konditionen	25
Sortimentsbreite und -tiefe	5	Zertifizierung	5
		Geschäftssitz/Herkunft	5

Schritt 2:

Für jedes Kriterium wird eine Tabelle angelegt. Die Lieferanten werden in Bezug auf das Kriterium verglichen und in eine Reihenfolge gebracht. Der beste Anbieter erhält jeweils die höchste Rangordnungs-Punktzahl. **Beispiel:**

Produktqualität Bestenliste	
Firma	Rang-P.
Gemüse Meier	4
Großhandels KG	3
Freshdeliver & Co.	2
MKG Logistics	1

Termintreue Bestenliste	
Firma	Rang-P.
Freshdeliver & Co.	4
Großhandels KG	3
MKG Logistics	2
Gemüse Meier	1

Konditionen Bestenliste	
Firma	Rang-P.
Großhandels KG	4
Gemüse Meier	3
MKG Logistics	2
Freshdeliver & Co.	1

Schritt 3:

Anschließend wird für jeden Lieferanten ein Scoring-Wert berechnet, indem die Gewichtungspunktzahl aus Schritt 1 mit der Rangfolge aus Schritt 2 multipliziert wird. Dieser berechnete Wert wird anschließend durch die Anzahl der bewerteten Lieferanten geteilt (hier: 4). *Beispiel:* Für Gemüse Meier wird der Scoring-Wert errechnet.

Gemüse Meier	Rang-P.		Gewichtung		Anzahl der Lieferanten		Scoring
Produktqualität	4	x	15	:	4	=	15
Termintreue	1	x	12	:	4	=	3
Konditionen	3	x	25	:	4	=	18,75
...
Scoring-Wert							66,25

Die Lieferanten oder konkrete Angebote werden dann nach folgendem Schema eingestuft:

A-Rating	85 Punkte bis 100 Punkte	„Auswahl uneingeschränkt möglich“
B-Rating	50 Punkte bis 84 Punkte	„Lieferant-Entwicklung notwendig“
C-Rating	0 Punkte bis 49 Punkte	„Lieferant entspricht nicht den Anforderungen“



Warenbestellungen durchführen

Mit jeder Bestellung werden rechtlich zwei Partner mit einem **Kaufvertrag** verbunden. Für beide bedeutet dies, Rechte zu haben und Pflichten einzuhalten. Eine Bestellung kann unterschiedlich erfolgen:

- mündlich oder fernmündlich
- schriftlich per E-Mail, Datenübermittlung, Fax oder Brief

Um spätere Unstimmigkeiten mit dem Lieferanten zu vermeiden, sollten Bestellungen in schriftlicher Form erfolgen.

Bei einer Bestellung von Waren durch das Restaurant wird ein zweiseitiger Kaufvertrag (vgl. Seite 86, LF 2 in „08296 Grundstufe gastgewerbliche Berufe“) geschlossen. Es gelten die entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen, wenn keine anderen Regelungen getroffen werden.

Liefer- und Zahlungsbedingungen

Beim Vergleichen von Angeboten sind stets die **Lieferbedingungen** zu beachten. Sie regeln, wer für die Kosten des Warentransports aufkommt. Die Unterschiede können sich auf die Auswahl des günstigsten Angebotes auswirken.

- **frei Haus:** Ohne Berechnung einer Liefergebühr wird die Ware hinter die erste verschließbare Tür geliefert.
- **ab Lager:** Der Käufer muss sich selbst um den Transport vom (Hersteller-) Lager kümmern und die Kosten dafür übernehmen.
- **ab Werk:** Der Käufer organisiert und bezahlt den Transport der Ware vom Herstellungsort zu sich selbst.
- **per Nachnahme:** Die Ware und die Liefergebühr müssen beim Spediteur bei der Anlieferung gezahlt werden.
- **frei Lager:** Der Verkäufer kümmert sich um den Transport und übernimmt die Kosten bis zum Lager des Käufers.
- **geliefert unverzollt:** Der Verkäufer kümmert sich zwar um die Frachtkosten, die Formalitäten zur Einfuhr muss aber der Käufer übernehmen.

Bei Kaufverträgen zwischen Lieferanten und Restaurants können verschiedene **Zahlungsbedingungen** festgelegt werden, um den finanziellen Ablauf zu regeln. Diese Bedingungen sind entscheidend, um eine reibungslose Geschäftsbeziehung zu gewährleisten.

Zahlungsfrist

Sofortzahlung: Hier werden die Waren direkt bei der Anlieferung bezahlt. Dies ist nur bei kleineren Beträgen sinnvoll oder wenn der Lieferant beispielsweise aufgrund schlechter Erfahrungen mit dem Restaurant Probleme bei der Zahlung vermutet.

Nettozahlungsbedingungen: Häufig wird eine Nettozahlungsfrist vereinbart, z. B. „30 Tage netto“, was bedeutet, dass die Zahlung innerhalb von 30 Tagen nach Rechnungsdatum ohne Abzug z. B. von Skonto erfolgen muss.

Das „Ziehen“ eines **Skontos** **vergünstigt den Einkauf**. Dies lohnt sich, wenn die entsprechenden finanziellen Mittel (Liquidität) zur Verfügung stehen.



Skontofrist: Einige Händler bieten Skonti an, wenn die Zahlung innerhalb einer bestimmten Frist erfolgt, z. B. 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen.

Anzahlungen: Besonders bei größeren Bestellungen oder speziell angefertigten Produkten kann eine Vorauszahlung erforderlich sein. Diese wird oft als Prozentsatz des Gesamtbetrags bei Auftragserteilung geleistet.

Vorauszahlungen sind zum Beispiel bei der Bestellung von Möbeln oder größeren Küchengeräten üblich.

Zahlungsweise

Barzahlung oder Zahlung per Kreditkarte bei

Lieferung: Diese Methode ist bei kleineren Lieferanten üblich, die sofortige Zahlung fordern. Das Ausstellen einer **Quittung** ist unbedingt notwendig, um den Zahlungsvorgang zu belegen.

Banküberweisung: Hier muss die Rechnung per Überweisung (z. B. im Online-Banking) gezahlt werden. Die Bankverbindung muss dazu auf der Rechnung angegeben werden.

Lastschriftverfahren: Einige Unternehmen bevorzugen es, eine SEPA-Lastschrift (ähnlich der früheren Einzugsermächtigung) durch den Kunden erteilen zu lassen, damit der Betrag direkt vom Bankkonto des Restaurants abgebucht werden darf.

Ratenzahlungsvereinbarungen: Für teurere Anschaffungen können Ratenzahlungen vereinbart werden, die es dem Restaurant ermöglichen, den Kaufpreis über einen längeren Zeitraum zu verteilen.

Verzugsregelungen: Falls die Zahlungen nicht fristgerecht erfolgen, können Verzugszinsen anfallen. Zeitpunkt und Höhe sind in den Verträgen festgelegt, um sicherzustellen, dass Zahlungen pünktlich erfolgen.

Rechnung und Lieferschein

Im Falle einer **Buchprüfung** müssen dem Finanzamt sämtliche Rechnungen vorgelegt werden. Der Paragraph 14 des Umsatzsteuergesetzes regelt genau, welche **Angaben auf einer Rechnung** vorhanden sein müssen. Rechnungsempfänger sollten daher überprüfen, ob diese Pflichtangaben vorhanden sind. Aber auch Aussteller einer Rechnung müssen genau wissen, mit welchen Angaben eine Rechnung versehen sein muss:

- Name und Anschrift des leistenden Unternehmens,
- Name und Anschrift des Leistungsempfängers,
- Termin der Lieferung oder Leistung,
- Menge und Bezeichnung der gelieferten Produkte bzw. Art und Umfang der Dienstleistung,
- die ggf. nach Steuersätzen aufgeschlüsselten Netto-Beträge und
- die jeweils darauf entfallenden Steuer-Beträge,
- das Ausstellungsdatum (= Rechnungsdatum),
- eine einmalig vergebene Rechnungsnummer sowie
- die Steuernummer oder die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer des Ausstellers.

Quittung

Nr.		Netto EUR	
EUR in Worten <i>sechshundachtzig</i>		+ % MwSt./EUR	
von <i>Restaurant Commedia dell'arte</i>		Gesamt EUR	<i>86,20</i>
für <i>Frachtkosten</i>			
			dankend erhalten
Ort/Datum	<i>22.07.2023</i>		<i>M. Mustermann</i>
Buchungsvermerke			Stempel/Unterschrift des Empfängers



Mit QR-Codes bei Banküberweisungen werden Tippfehler vermieden

Bei nicht korrekt gestellten Rechnungen droht der Verlust des Vorsteuerabzuges (siehe „08425 Restaurant und Gast 2. Ausbildungsjahr“, S. 278 f.)!



über 250 €



9 Pflichtangaben



unter 250 €



5 Pflichtangaben

Seit dem 1.1.2025 sind elektronische Rechnungen („e-Rechnungen“) im zweiseitigen Handelskauf vorgeschrieben. Diese haben ein strukturiertes Format und einen Übermittlungsstandard, der eine automatische Verarbeitung ermöglicht.

Restaurants müssen e-Rechnungen empfangen können (E-Mail-Postfach genügt) und (spätestens nach einer Übergangsfrist bis 2026) auch weiterleiten sowie selbst erstellen können (e-Rechnungs-Software).

Ausnahme: Rechnungen mit einer Summe unter 250 € *müssen* nicht als e-Rechnung ausgestellt werden.

In einigen Systemen wird der Lieferschein auch als **Warenbegleitschein** bezeichnet.

Der Lieferschein ist meist in **zweifacher Ausfertigung** vorhanden, damit sowohl Lieferant als auch Empfänger den Vorgang dokumentieren können.

In der Gastronomie werden sogenannte „Kleinbetragsrechnungen“ für die Gäste ausgestellt. Für Rechnungen bis zu einem Gesamtbetrag von 250 € regelt § 33 der Umsatzsteuerdurchführungsverordnung (UStVO) folgende Pflichtangaben:

- Name und Anschrift des Ausstellers,
- das Ausstellungsdatum,
- Menge und Bezeichnung der gelieferten Produkte oder Art und Umfang der Dienstleistung,
- der Bruttobetrag und
- der Steuersatz der darin enthaltenen Umsatzsteuer.

Frische-Express GmbH Industriestraße 8 15653 Neustadt v. d. Berg

Frische-Express GmbH, Industriestraße 8, 15653 Neustadt v.d. Berg

Toastmeister-Restaurant #14
Hauptstrasse 34
28665 Pfanneberg

Rechnung

Rg.Nr.:	6521-11
Deb. - Nr.:	55
Bestelldatum:	14.10.
Ihre Zeichen:	me
Lieferdatum:	24.10.
Unsere Zeichen:	tm14
Versandart:	LKW
Name:	Sabine
Telefon:	01238-3008-0
Fax:	01238-3009
Mail:	support@fe.de
Re. - Datum	26.10.

Art.-Nr.	Artikelbezeichnung	Menge	Einzelpreis	Gesamtpreis
2 24 00	Tomaten, Stiege 5 kg	2	16,24 €	32,48 €
2 38 66	Eisbergsalat, Kopf	6	1,19 €	7,14 €
2 05 11	Salatgurken, Kiste 20 Stk.	1	18,60 €	18,60 €

Nettopreis	MwSt.	MwSt.	Bruttopreis	Währung
58,22	7%	4,08	62,30	€

Zahlungsbedingungen: 2% Skonto innerhalb von 10 Tagen; 30 Tage netto Kasse - Lieferbedingungen: frei Haus
Erfüllungsort und Gerichtsstand: Augsburg

Bankverbindung: Europabank, IBAN: DE89 3704 0044 0532 0130 00

Zu jeder Lieferung gibt es einen Lieferschein. Er ist ein unverzichtbares Dokument, das die **ordnungsgemäße Lieferung** von Waren bestätigt und den Warenfluss innerhalb des Betriebs nachverfolgen hilft. Hierbei übernimmt der Lieferschein mehrere Funktionen und kann in verschiedenen Arbeitsabläufen eingesetzt werden.

Bedeutung des Lieferscheins:

- **Dokumentation der Lieferung:** Der Lieferschein listet die gelieferten Waren detailliert auf, einschließlich Menge, Artikelnummer und eventuell weiterer spezifischer Informationen wie Chargennummern oder Mindesthaltbarkeitsdaten. Dies ermöglicht es dem Restaurant, die Lieferung zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie vollständig und korrekt ist.
- **Vergleich mit der Bestellung:** Im gastronomischen Betrieb dient der Lieferschein als Grundlage für den Abgleich der gelieferten Waren mit

2.4 Umsatz- und Mehrwertsteuersatz in der Gastronomie

Unterscheidung

Hinweise zum Vorgehen bei **Störungen im Lieferprozess** sind in *Lernfeld 2* in „08296 Grundstufe gastgewerbliche Berufe“ (S. 86 bis 91) zu finden.

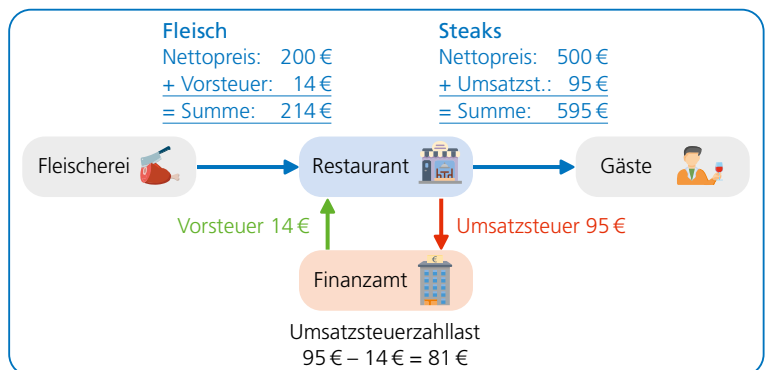
Die **Umsatzsteuer-Voranmeldung** erfolgt seit 2010 zwingend online bis zum 10. Tag des Folgemonats (§ 18 Abs. 9 UStG)

Die **Umsatzsteuer** ist der **Oberbegriff** für die Vorsteuer und die Mehrwertsteuer.

Wenn ein Kaufmann für die von ihm bezogenen Waren, Dienstleistungen und Rohstoffe Mehrwertsteuer an seinen Lieferanten gezahlt hat, bekommt er diese als sogenannte **Vorsteuer** vom Finanzamt zurück.

Dafür erhebt er auf seine eigenen Produkte und Dienstleistungen die **Mehrwertsteuer**, die er von seinen Kunden verlangt und die er ans Finanzamt abzuführen hat. Bei der monatlichen Überweisung ans Finanzamt kann er die (von ihm an Lieferanten bezahlte) Vorsteuer mit der (von ihm von Kunden erhaltenen) Mehrwertsteuer verrechnen.

Das machen seine Lieferanten ebenso. Dadurch wird auf jeder Produktionsstufe genau der „Mehrwert“, der hier erwirtschaftet wurde, besteuert.



Ermäßigter MwSt-Satz 7 % u. a. für:

- Fleisch, Fleischzubereitungen
- Fische, Krebstiere, Weichtiere, außer Langusten, Hummer
- Milch, Milcherzeugnisse
- Milchmischgetränke mit mind. 75 % Milchanteil im Fertigerzeugnis
- Gemüse und Pflanzen, die zu Ernährungszwecken verwendet werden
- Kaffee, Tee, Gewürze
- Getreide und Müllereierzeugnisse
- Öl und Ölsamen, Fette und Margarine, Essig, Speisesalz
- Zucker und Zuckerwaren
- Leitungswasser, aber nicht Mineral-, Tafel- oder Quellwasser
- Hotelübernachtungen

Umsatzsteuersätze in der deutschen Gastronomie



Alle Bestimmungen zur Umsatzsteuer sind in Deutschland durch das Umsatzsteuergesetz (UStG) geregelt. Die **Umsatzsteuer** beträgt zurzeit **19 %**. (§ 12 UStG). „Lebensnotwendige“ Waren werden steuerlich begünstigt, auf sie wird ein **ermäßigter Steuersatz** von **7 %** erhoben. Hierzu zählen vor allem Lebensmittel (s. auch *nebenstehende Information*).

Umsätze, die im Restaurant anfallen, werden je nach Situation unterschiedlich besteuert: **Gastronomische Dienstleistungen** (Essen in Restaurant oder Kantine): **voller MwSt-Satz 19 %**. **Lieferung von Lebensmitteln**: **ermäßigter MwSt-Satz 7 %**.

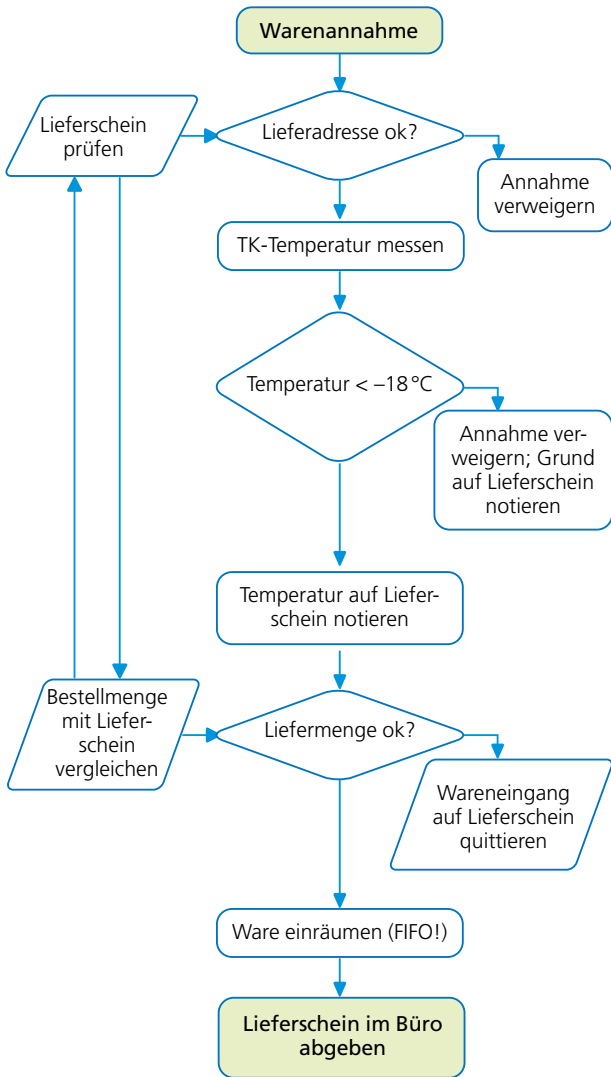
Als Lieferung von Lebensmitteln im Sinne des UStG gilt nicht nur die Lieferung von z. B. Pizza, sondern auch der **Verzehr von Speisen außer Haus**. Wenn der Gast die gewünschten Speisen also „zum Mitnehmen“ bestellt, wird dieser Umsatz nur mit 7 % versteuert.

Da der Verkaufspreis derselbe ist, hat das Restaurant beim Außer-Haus-Verkauf einen höheren Gewinn, da es weniger Mehrwertsteuer abführen muss.

3 Warenlagerung im systemgastronomischen Magazin

-  storage of goods in the system gastronomic warehouse
-  stockage des marchandises dans l'entrepôt gastronomique du système

Ein **standardisiertes Vorgehen bei der Warenannahme** ist der Grundstein, um eine gleichbleibende Qualität der gelieferten Waren zu gewährleisten und den Kostenblock der Materialkosten (*siehe oben*) kontrollieren zu können.



Wareneingangsprotokoll

Lieferant: _____ Datum: _____

Allgemeine Angaben	ok	Mängelbeschreibung
Lieferschein stimmt mit der Warenbestellung überein		
Optischer Hygieneindruck der anliefernden Person		
Optischer Hygieneindruck des Fahrzeuges		
Temperaturprotokoll vorgelegt und korrekt		
Qualität der Warenlieferung	ok	Mängelbeschreibung
Optischer Eindruck (Farbe, ohne Verschmutzung)		
Geruch		
Verpackung (ohne Verschmutzung oder Defekte)		
Menge (Stück)		
Gewicht		
Haltbarkeit		
Temperatur der Warenlieferung	ok	Mängelbeschreibung
Tiefkühlware, -18°C bis -22°C		
Schlachtfleisch, max. +7°C		
Innereien, max. +3°C		
Geflügel, Wild und Wildgeflügel, Hackfleisch, max. +4°C		
Frischfisch (mit Eis bedeckt), max. +2°C		
Molkereiprodukte, max. +8°C		
Ware angenommen		
Warenannahme verweigert		Grund:

Unterschrift: _____

Beispiel eines Wareneingangsprotokolls

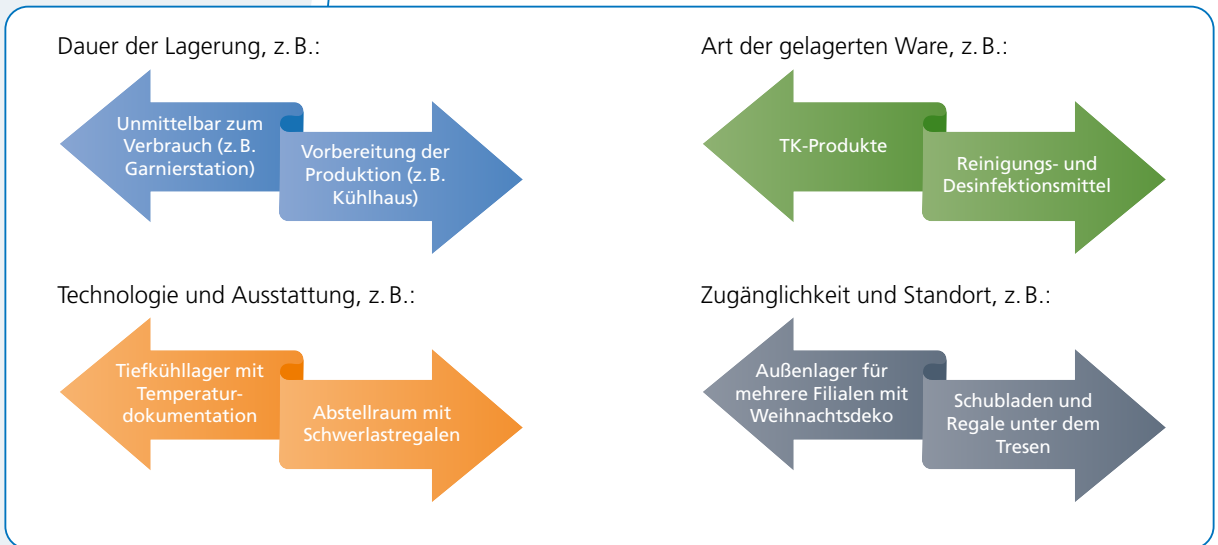
- **Erfassung der Ware im Warenwirtschaftssystem**
Mithilfe des Lieferscheines wird die angenommene Ware im Warenwirtschaftssystem der gastronomischen Einrichtung erfasst.

- **Quittierung des Erhalts der Ware**
Wer die Ware angenommen hat, bestätigt mit seiner Unterschrift die Annahme der ordnungsgemäß gelieferten Ware. Mängel und Bemerkungen sind ebenfalls auf dem Lieferschein zu vermerken.
- **Einräumen der Ware**
Nach einer geeigneten Lagerstrategie (siehe Seite 24) ist die Ware einzuräumen.

Die einfache Unterscheidung von **Lagerarten** ist in Lernfeld 2 in „08296 Grundstufe gastgewerbliche Berufe“ (S. 72) zu finden.

3.1 Klassifikation von Lagerarten

Die Lager in einem systemgastronomischen Restaurant lassen sich nach verschiedenen **Kriterien** unterscheiden:



Beim „Just-in-Time“-Prinzip wird die Lagergröße so stark reduziert, dass die neue Lieferung erst in dem Augenblick eintrifft, wenn die letzte Ware verbraucht wurde.

3.2 Kosten der Lagerhaltung

Die genaue Betrachtung der Lagerkosten kann die Frage beantworten, ob Waren lieber **häufiger nachbestellt** werden und nur eine geringe Menge im Lager vorgehalten wird **oder** ob es günstiger ist, Mengenrabatte mitzunehmen und **große Vorräte** zu halten.

