

Schutzkonzept für überbetriebliche Kurse

gültig ab 26. Juni 2021

Merkblatt für Lernende

Übertragung des neuen Coronavirus

Hauptübertragungswege des neuen Coronavirus sind:

- enger Kontakt: Wenn weniger als 1.5 Meter Abstand hält
- Tröpfchen: Nieset oder hustet
- Hände: Ansteckende Tröpfchen gelangen beim Husten und Niesen auf die Hände. Von da aus werden die Viren auf Oberflächen übertragen und gefährden andere.

Schutz gegen Übertragung

- Distanzhalten, Sauberkeit, Oberflächendesinfektion
- Händehygiene, besonders gefährdete Personen schützen und
- soziale und berufliche Absonderung von Erkrankten und von Personen, die engen Kontakt zu Erkrankten hatten

Schutz- und Hygieneregeln gelten für:

- den Weg von zuhause zum üK-Standort und umgekehrt; den Aufenthalt in allen Räumen innerhalb des Gebäudes, in dem der üK stattfindet; und ausserhalb des Gebäudes während den Pausen und über den Mittag.

Abstand und Maskenpflicht

- Der Abstand von 1.5 Metern wird von den Kursleitenden und den Kursteilnehmenden eingehalten.
- Maskenpflicht während des Kurses, wenn vom Kanton oder der Schule vorgeschrieben oder 1.5 Meter Abstand nicht eingehalten werden können.

Hygiene



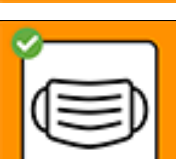
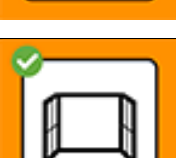
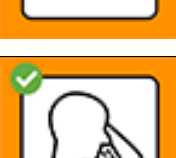
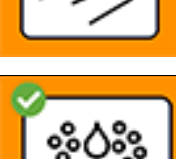
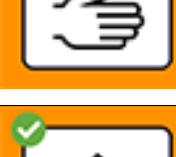
- Alle Kursteilnehmenden und Kursleitenden reinigen sich regelmässig die Hände mit Seife (nach jeder Pause obligatorisch).
- Gegenstände im Unterricht sollen nicht geteilt werden.

Krankheitsfälle

- Kursteilnehmende und Kursleitende welche Krankheitssymptome aufweisen, bleiben zu Hause.
- Kursteilnehmende oder Kursleitende, bei denen **während des Kurses** Symptome auftreten, nehmen mit dem Hausarzt Kontakt auf und gehen nach Hause
- Positiv getestete Fälle werden den jeweiligen kantonsärztlichen Diensten gemeldet. Die Nachverfolgbarkeit (Tracing) ist durch das Führen von Anwesenheitslisten gewährleistet.

Übersicht Massnahmen des Bundes

An Mittel- und Berufsschulen wurde die Maskenpflicht durch den Bund gelockert. Die Kantone regeln die Maskenpflicht eigenständig.

	Bei Symptomen sofort testen lassen und zu Hause bleiben Testen lassen und zu Hause bleiben, bis das negative Testergebnis vorliegt. Das Branchensekretariat ist umgehend zu informieren: 061 228 90 30
	Abstand von 1.5 Meter halten (drinnen wie draussen) Der Abstand von 1.5 Metern muss eingehalten werden, ansonsten Maske tragen.
	Maske tragen, wenn vorgeschrieben oder wenn Abstandhalten nicht möglich ist <ol style="list-style-type: none">1 Maske tragen, wenn es vom Kanton oder von der Schule vorgeschrieben ist2 Die Maske muss das Gesicht vom Nasenrücken bis unterhalb des Kinns abdecken. Die Masken wie Haushaltabfall entsorgen.
	Mehrmals täglich lüften 5-10 Minuten pro Stunde, besser alle 20-25 Minuten
	In Taschentuch oder Armbeuge husten und niesen Husten und niesen in ein Taschentuch ansonsten in die Armbeuge. Anschliessend Hände waschen.
	Gründlich Hände waschen und Händeschütteln vermeiden Regelmässiges, sorgfältiges Händewaschen (ca. 20 Sekunden). Die Seife macht das Virus unschädlich.
	Isolation und Quarantäne Positive Testergebnisse führen zur Quarantäne von 10 Tagen

Vorbereitungsaufträge für den 3. überbetrieblichen Kurs

Damit wir effiziente und lehrreiche überbetriebliche Kurse durchführen können, müssen Sie sich gut vorbereiten. Bitte nehmen Sie die folgenden Aufträge sofort in Angriff, damit Sie sie vor ihrem Kurs alle erledigen können.

WICHTIG: Alle Dokumente und Unterlagen, die Sie für den üK lesen und vorbereiten müssen, können Sie in Papierform oder elektronisch an den Kurs mitbringen. Sie sind selbst dafür verantwortlich, dass die Daten am Kurs ständig verfügbar und für die Kursleitung einsehbar sind. Laptop oder Tablet sind also geeignete Datenträger, das Handy aber nicht. Und der Internetempfang ist nicht selbstverständlich!

Auftrag 1

Sie füllen **das Kanban üK 2 - üK 3** aus und nehmen es mit. Das Dokument finden Sie auch auf unserer Homepage www.branche-handel.ch

- Kanban üK 2 - üK 3**
- Flussdiagramm **Herstellungs- oder Verarbeitungsprozess**
- Muster oder Beschreibung **Preiskalkulation**
- üK2-Memo**

Auftrag 2

Sie nehmen Ihre **Lern- und Leistungsdokumentation LLD** mit **allen Lerndokumentationen mit Gesprächssituationen** sowie den **aktuellen Statusübersicht** (time2learn) an den Kurs mit.

- LLD** und **alle Lerndokumentationen** und den **Lernstatus** (auch elektronisch möglich)

Auftrag 3

Sie lesen und bearbeiten **vier Branchenkundentexte** und beantworten die **Fragen** auf der letzten Seite der Texte. Lesen Sie den **Branchenkundentext** „Strategisches Management“ aus dem **üK 2** nochmals durch und Sie bringen **alles** an den Kurs mit.

- Einkauf – Beschaffung**
- Kalkulation & Kennzahlen**
- Beraten & Verkaufen: Verhandeln**
- Qualitätsmanagement & Umweltschutz**
- Strategisches Management**

Auftrag 4

Fragen Sie bei Ihrer/m Berufsbildner/in nach, welche **Massnahmen in Ihrem Lehrbetrieb in Bezug auf das Qualitätsmanagement und den Umweltschutz** umgesetzt werden. Notieren Sie je mindestens **zwei Massnahmen**.

- Ich habe **je mindestens zwei Massnahmen** zum Qualitätsmanagement / zum Umweltschutz notiert.

Auftrag 5

Bringen Sie ein funktionierendes und aufgeladenes **Smartphone** an den üK mit.

- Smartphone**

Einkauf - Beschaffung

Vom Lieferanten zum Händler

Die Beschaffung sorgt für den rechtzeitigen Einkauf und die Bereitstellung der betriebsnotwendigen Waren. Dabei zeigen sich unterschiedliche Interessen: Der Verkauf möchte eine möglichst hohe Verfügbarkeit, damit die Produkte rechtzeitig ausgeliefert werden können. Andererseits sollen die Lagermengen gering sein, damit nicht zu viel Kapital gebunden wird.



Bild von [Free-Photos](#) auf [Pixabay](#)

Inhalt

üK-Leistungsziele	2
Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?!	2
Beschaffung im Überblick	3
Ziele und Aufgaben der Beschaffung	3
Bedeutung der Beschaffung	4
Beschaffungsmarktforschung	4
Beschaffungsprozess	5
Die "sieben R" der Beschaffung	6
Nr. 1 - Das richtige Produkt: Was soll beschafft werden?	6
Nr. 2 - Die richtige Qualität: Welche Qualität soll die Ware haben?	9
Nr. 3 - Der richtige Preis: Preis der zu beschaffenden Produkte?	12
Nr. 4 - Die richtige Menge: Wieviel Ware soll beschafft werden?	13
Nr. 5 - Der richtige Zeitpunkt: Wann soll Ware beschafft werden?	15
Nr. 6 - Der richtige Ort: Wohin soll geliefert werden?	18
Nr. 7 - Der richtige Kunde: Ist die Ware beim richtigen Kunden?	19
Nr. 8 - ?	19
Unterstützung der Beschaffungsprozesse	19
Fragen zum Branchenkundentext	20

üK-Leistungsziele

1.1.1.1.1 Ziele und Aufgaben der Beschaffung (K2)

1.1.1.1.2 Beschaffungsarten (K5)

1.1.1.1.3 Beschaffungsprozess (K5)

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

Beispiel Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.

Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundetext auf der letzten Seite.

Beschaffung im Überblick

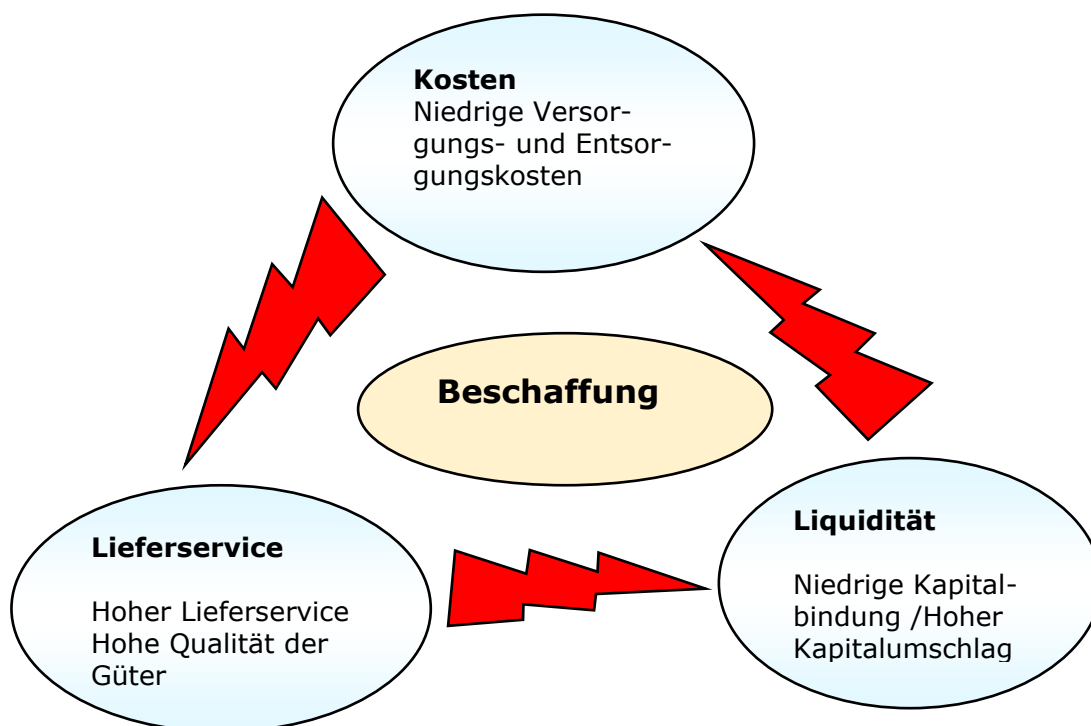
Ziele und Aufgaben der Beschaffung

Die Beschaffung – oder der Einkauf oder die Materialwirtschaft – bezweckt, die in einem Handelsunternehmen benötigten Waren und Materialien bereitzustellen. Dabei gilt es, die Verweil- und Bereitstellungszeiten im Betrieb möglichst kurz zu halten. Gerade bei Handelsbetrieben ist dieses Ziel sehr wichtig, denn sie stehen in der Wertschöpfungskette zwischen den Lieferanten und den Konsumenten. Durch eine optimale Zusammenarbeit und Arbeitsteilung können in solchen Wertschöpfungsketten Kosteneinsparungen und Leistungsvorteile erzielt werden.

Ziele der Beschaffung

- die **richtigen** Materialien und Produkte
- in der **richtigen** Qualität
- zum **richtigen** Preisen
- in der **richtigen** Menge
- zur **richtigen** Zeit
- am **richtigen** Ort
- beim **richtigen** Kunden bereitzustellen.

Dabei verfolgt die Beschaffung auch sich widersprechende Ziele: Es sollen sowohl ein hoher Lieferbereitschaftsgrad, hohe Liefertermintreue und Flexibilität als auch geringe Einstandspreise sowie tiefe Beschaffungs- und Lagerkosten erreicht werden. Daraus entstehen Zielkonflikte:



Die in der Grafik dargestellten, widersprüchlichen Ziele in Einklang zu bringen, ist eine Herausforderung für die Materialwirtschaft. Das Unternehmen muss klare Prioritäten festlegen und eindeutige Ziele vorgeben.

Bedeutung der Beschaffung

Die Beschaffung ist verantwortlich für den Einkauf verschiedenster Güter:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| – Handelswaren | – Dienstleistungen |
| – Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe | – Kapital |
| – Energien | – Anlagegüter |
| – Personal | – Informationen und Rechte |

Die rechtzeitige Beschaffung hat eine grosse Bedeutung. Jede Verspätung hat Verzögerungen und Kosteneinbussen zur Folge.

Heute ist die ganze Welt der Beschaffungsmarkt.

Beschaffungsmarktforschung

Im Rahmen der Marktforschung werden die Beschaffungsmärkte analysiert und bewertet. Fragen für eine mögliche Analyse könnten zum Beispiel die Folgenden sein:

- **Welche Güter und Dienstleistungen suche ich?**
z.B. Fertigwaren, Halbfabrikate, Teile, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Informationstechnologie, Maschinen, Verpackungen, Mobilien, Transportgeräte, Transportkapazitäten, Dienstleistungen
- **Wo müssen Lieferanten für bestimmte Waren und Dienstleistungen gesucht werden?**
z.B. lokal, regional, national, international, global
- **Wie ist die Nachfrage in den Märkten strukturiert?**
Marktform, Exportanteil, Konkurrenten
- **Welche Beschaffungswege gibt es?**
direkter Bezug vom Produzenten, Bezug über den Handel
- **Gibt es Marktzugangsbeschränkungen (Barrieren) auf der Angebots- oder Nachfrageseite?**
Technologischer Stand, Innovationspotenzial, steuerliche Barrieren
- **Welche Transportwege und Transportmittel kommen in Frage?**
Schiene, Strasse, Wasser, Luft
- **Mit welchen staatlichen Einflüssen ist zu rechnen?**
Subventionen, Einfuhr- / Ausfuhrbestimmungen

Im Rahmen der Unternehmenspolitik und aufgrund der Resultate der Beschaffungsmarktforschung wird in der Beschaffungspolitik festgelegt, welche Güter bei welchen Lieferanten auf welche Weise beschafft werden.

Dabei kommt es darauf an, welche Position das Unternehmen oder der Lieferant im Markt haben. Man spricht von der **Nachfragemacht** (der Kunde ist in der stärkeren Position) bzw. der **Angebotsmacht** (Lieferant ist in der vorteilhafteren Position). Je nachdem welche Position man inne hat, können beispielsweise Rabatte verlangt werden, wenn der Kunde eine grosse Bestellung aufgibt (Nachfragemacht). Andererseits kann ein Lieferant seine Position ausspielen, wenn er ein Monopol auf ein Produkt hat (einziger Produzent der Ware).

Die Sourcing-Strategie (Auswahl der Bezugsquellen) ist Bestandteil der Beschaffungsstrategie; sie gibt vor, welchen Weg man wählt. Diese wiederum muss auf die Unternehmensstrategie (übergeordnet) ausgerichtet sein. Wenn beispielsweise das Unternehmen

beschliesst, lokale Anbieter zu bevorzugen, muss die Beschaffung dies zwingend berücksichtigen, andernfalls tritt das Unternehmen nicht einheitlich auf und mittelfristig führt dies zu Ungleichheiten.

Beschaffungsprozess

Die Beschaffungspolitik bildet den strategischen Rahmen für das tägliche Geschäft. Oft spricht man auch von materieller Liquidität. Der operative Beschaffungsprozess gliedert sich in acht Schritte:

1. Warenbedarf ermitteln (Art, Qualität, Menge usw.)
- ↓
2. Bezugsquelle (Sourcing) ermitteln
- ↓
3. Lieferant auswählen / Offerten einholen
- ↓
4. Bestellabwicklung: Bestellmenge / Bestellzeitpunkt festlegen, Bestellung auslösen (E-Shop, Fax, Telefon usw.)
- ↓
5. Bestellüberwachung: Lieferfristen kontrollieren etc.
- ↓
6. Wareneingang terminieren / kontrollieren, Ware einlagern
- ↓
7. Rechnung prüfen
- ↓
8. Zahlungsabwicklung: Rechnung freigeben und bezahlen

Für die Ermittlung des Bedarfs an Gütern und Werkstoffen werden Zahlen aus der Produktionsplanung sowie Statistiken des Abverkaufs benötigt. Ausserdem muss klar sein, welche Produkte in welcher Menge noch an Lager sind. Dies ist im **ERP-System** (Enterprise-Resource-Planning-System) ersichtlich. Um die **Effizienz** (Dinge richtig tun) und **Effektivität** (die richtigen Dinge tun) der Auftragsabwicklung übergreifend (in allen Bereichen) zu verbessern, setzen viele Unternehmen durchgängige ERP- und Warenwirtschaftssysteme ein.

Anschliessend können bei einem oder mehreren Lieferanten Offerten und Angebote eingeholt werden. Gemäss den in der Beschaffungspolitik festgelegten Vorgaben wird eine Entscheidung für eine der Offerten getroffen. Ziel ist es, den bestbietenden Lieferanten zu berücksichtigen.

Nun kann eine Bestellung ausgelöst werden, indem Ware gemäss Offerte bestellt wird. In der Regel wird der Lieferant darauf mit einer Auftragsbestätigung reagieren.

Auf Seiten des Bestellers wird die Lieferung terminiert und überwacht. Sobald die Waren am Lager des Bestellers eintreffen, werden sie kontrolliert auf Menge und Art sowie auf Übereinstimmung mit Bestellung, Auftragsbestätigung und Lieferschein. Je nach Ware erfolgt sogar eine Qualitätsprüfung, beispielsweise in einem Labor. Fehlerhafte Waren / Mengen / Dokumente werden beim Lieferanten beanstandet. Erst wenn Waren und Dokumente miteinander übereinstimmen, wird die Ware eingelagert.

Die eintreffende Rechnung wird mit der Bestellung als auch mit dem Lieferschein bezüglich Art und Menge der Ware abgeglichen. Der Preis- sowie weitere Liefer- und Zahlungskonditionen müssen in Bestellung und Rechnung übereinstimmen. Falls keine

Unstimmigkeiten auftauchen, wird die Rechnung visiert, gebucht und bezahlt. Andernfalls muss mit dem Lieferanten Kontakt aufgenommen werden zur Problemlösung.

Die "sieben R" der Beschaffung

Nr. 1 - Das richtige Produkt: Was soll beschafft werden?

Handelsunternehmen können jede Art von Wirtschaftsgütern einkaufen, um diese mit Gewinn zu veräußern. Das Lager dient dabei als Puffer, um die Nachfrage (jederzeit) zu decken. Die Materialwirtschaft hat hier einen weitreichenden Einfluss auf das Betriebsergebnis, da Fehlmengen oder falsche Ware zu Kundenreklamationen und zu geringeren Verkäufen bzw. Umsätzen führen.

Bei der Beschaffung und Lagerung ist es für ein Handelsunternehmen wichtig, die Bedürfnisse des Marktes zu berücksichtigen (saisonale Schwankungen, Modetrends, technologische Trends usw.). Da das Handelsunternehmen den Markt kennt, bestimmt es in Zusammenarbeit mit dem Detailhändler das Sortiment und die Einkaufsmengen.

Bei schnell laufenden Gütern des täglichen Bedarfs werden die Bestellmengen durch den Abverkauf bestimmt. Die am Verkaufsort erfassten Abverkaufsdaten werden gesammelt und direkt an die Beschaffung weitergeleitet.

Produktionsunternehmen benötigen für die Herstellung von Waren:

- Werkstoffe (z.B. Plastik) / Rohstoffe (tierischer, pflanzlicher oder mineralischer Herkunft, z.B. Getreide, Erz)
- Hilfsstoffe, Betriebsmittel, Werkzeuge, Verbrauchsmittel (z.B. Öl, Benzin, Kühlmittel, Energie, Lagereinrichtungen, Fahrzeuge, Palettenrolli)
- Betriebsstoffe (dienen der unmittelbaren Produktion z. B. Schmiermittel)
- Zulieferteile (z. B. Frästeile, Verpackungsmaterialien)
- Halbfabrikate (z. B. Schrauben, Muttern, Folien, Schachteln)
- Handelswaren (z. B. Fertigwaren, Ersatzteile, Verpackung)
- Dienstleistungen (z. B. Service, Wartung von Maschinen und Einrichtungen)

Je nach dem werden Standardprodukte oder kundenspezifische Produkte beschafft:

Standardprodukte

- Es werden über eine längere Periode stets die gleichen Produkte hergestellt. Der Kunde hat oft die Wahl zwischen verschiedenen, aber vorgegebenen Varianten.
- Die Beschaffung und die Produktion werden durch den Abverkauf der Produkte und den Bestellungseingang festgelegt.
- Beispiele: Telefone, Computer, Haushaltgeräte

Kundenspezifische Produkte

- Bei den kundenspezifischen Produkten werden die Funktionalität und die Ausstattung an die speziellen Kundenwünsche angepasst. Einige kundenspezifische Produkte können ebenfalls in Serien hergestellt werden.
- Beschafft werden bei Vorliegen einer Kundenbestellung kundenspezifische Teile oder Waren.
- Beispiele: Autos (Farbe, Ausstattung), Massanzug (Stoff, Farbe, Schnitt)

Bei welchem Lieferanten soll beschafft werden?

Die Auswahl der Lieferanten beeinflusst die eigene Sortimentsgestaltung und Wirtschaftlichkeit (Gewinn gleich Umsatz minus Kosten). Dank grosser Bestellmengen und langfristiger Verträge können günstige Konditionen ausgehandelt werden.

Man unterscheidet folgende Bezugsquellen (Sourcing):

Sourcing

- | | |
|---------------------|--|
| • Global Sourcing | Internationale Beschaffungsmärkte und -quellen |
| • Multiple Sourcing | Waren von mehreren Lieferanten |
| • Local Sourcing | Ware aus der Umgebung |
| • Dual Sourcing | Zwei Lieferanten |
| • Single Sourcing | Ausrichtung auf eine einzige Beschaffungsquelle |
| • Modular Sourcing | Beschaffung von fertigen Modulen bzw. Teilsystemen |

Dank der partnerschaftlichen Lieferanten-Einkäufer-Beziehung können neue, kundenorientierte Ideen in die Produktentwicklung einfließen. Die langfristige und intensive Beziehung bewirkt eine bessere Qualität der Produkte bei gleichzeitig tieferen Kosten. Zudem kann vom Know-how und dem Image des Lieferanten profitiert werden.

Beschaffungsmarketing

Heute besteht ein globaler Beschaffungsmarkt. Waren können lokal, regional, national oder international beschafft werden. Informationen zu Waren und Lieferanten kommen aus verschiedenen Quellen:

Primäres Beschaffungsmarketing	Sekundäres Beschaffungsmarketing
• Kontakte zu Lieferanten	• Internet (Recherchen, Datenbanken)
• Kontakte zu Verkäufern	• Marktberichte
• Besuche von Messen und Ausstellungen	• Allgemeine Zeitschriften, Fachzeitschriften
• Betriebsbesichtigungen	• Analyse von Konkurrenzprodukten

Das Beschaffungsmarketing befasst sich mit der Marktsituation sowie der Preis- und Marktentwicklung, um frühzeitig auf sich abzeichnende Veränderungen reagieren zu können. Es entscheidet, ob Waren direkt vom Hersteller gekauft werden oder über den Handel, ob grosse Bestellmengen auf mehrere Lieferanten aufgeteilt werden sollen zur Vermeidung von Klumpenrisiken und nach welchen Kriterien Lieferanten beurteilt werden sollen. Ein Lieferant ist heute aufgrund seiner Problemlösungsfähigkeiten interessant und weniger aufgrund seiner Kapazitäten und kurzfristiger Kostenvorteile.

Lieferantenbewertung und -auswahl

Bei einer angestrebten langfristigen Zusammenarbeit muss ein Lieferant nach verschiedenen Kriterien ausgewählt werden. Die drei Schritte in der Auswahl sehen wie folgt aus:

1. Lieferanten bewerten
2. Lieferanten anfragen
3. Angebot prüfen und verhandeln

Folgende Aspekte können in die Beurteilung einbezogen werden:

Kriterien für die Auswahl von Lieferanten

Zuverlässigkeit

- Vertrauenswürdigkeit
- gleichbleibende Qualität, Qualitätssicherungssystem
- rechtzeitige Lieferung der Waren (Termtreue)
- zuverlässiger Service, Kundendienst
- Kommunikation

Fertigungsmöglichkeiten

- Produktions- und Lagerkapazitäten, Auslastung
- Flexibilität bei Sonderanfertigungen
- Flexibilität bei schwankenden Bestellmengen

Preis und Konditionen

- Warenpreis
- Liefer- und Zahlungsbedingungen (Rabatt, Skonto, Zahlungsziel)
- Lieferfristen
- Transportbedingungen
- Zoll
- Garantieleistungen

Produkt

- Sortimentsvielfalt
- Know-how, Beratung
- Produktentwicklung (Forschungs- und Entwicklungspotenzial)
- Herstellungsverfahren und Infrastruktur
- Forschung und Entwicklung, Innovation
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Umweltschutz, Recyclingfähigkeit, Nachhaltigkeit

Qualität

- Funktionsweise
- Zusammensetzung
- Leistung
- Form, Design, Aussehen

Standort

- Transportdistanz und -bedingungen, Verkehrsanbindung
- politische Sicherheit im Beschaffungsland
- Wechselkursstabilität
- Importabhängigkeit
- Gerichtsstand

Unternehmen

- Marktstellung (Marktanteil), Lieferanten- und Kundenstruktur
- Belieferung der Mitbewerber
- Rechtsform und Eigentumsverhältnisse
- Betriebsgrösse, Umsätze
- finanzielle Verhältnisse (Liquidität, Ertragskraft, Umsatz)
- Qualität des Managements und der Mitarbeitenden
- Sprache, Kultur, Mentalität
- wirtschaftliche Risiken
- Abhängigkeiten

- Gegengeschäfte
- Zertifizierungen
- besondere Aktivitäten (Ausbildung von Lernenden oder Angebot an besonderen Arbeitsplätzen)

Zusammenarbeit

- Partnerschaften in Produktion und Logistik
- Supply Chain Management

Mit Hilfe solcher Kriterienkataloge lassen sich verschiedene Lieferanten beurteilen. Dabei sind die Bestimmung der Kriterien und die anschließende Beurteilung des Lieferanten durch alle betroffenen Unternehmensbereiche (Entwicklung, Produktion, Logistik usw.) unter Führung der Einkaufsabteilung sinnvoll.

Nutzwertanalyse

Die nachfolgende Tabelle zeigt ein Beispiel für die Beurteilung dreier Lieferanten. Es liegen Angebote von den Firmen A, B, C vor. Als Beurteilungskriterien werden die Qualität, der Preis, Termintreue und Zuverlässigkeit, die Konditionen (Zahlungsbedingungen) sowie der Standort festgelegt und gewichtet. Die Tabelle – eine Nutzwertanalyse – zeigt die Bewertung von 0-5 der drei Lieferanten. Durch Multiplikation der Bewertung mit der Gewichtung entstehen die Punktzahlen pro Kriterium und daraus die Gesamtpunktzahl. Welchen Lieferanten würden Sie aufgrund der Bewertung auswählen und warum?

Kriterien	Gewicht	Lieferant A		Lieferant B		Lieferant C	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
Qualität	30	5	150	4	120	5	150
Preis	30	5	150	3	90	4	120
Termintreue	15	2	30	4	60	5	75
Zuverlässigkeit	15	3	45	4	60	5	75
Konditionen	5	4	20	5	25	2	10
Standort	5	4	20	5	25	5	25
Total	100		415		380		455

Legende: Bewertung: 0 = keine / 1 = geringste / 5 = beste Voraussetzungen

Lieferant C stellt auf den ersten Blick die geeignetste Bezugsquelle dar, da er von der Höchstpunktzahl (500) die höchste Summe erreicht hat (455 Punkte). Er wird wohl in den meisten Fällen ausgewählt werden.

Andererseits könnte aber trotz der geringeren Punktezahl in Einzelfällen dem Lieferanten A der Vorzug gegeben werden, da er bei den wichtigsten Kriterien zum einen die volle Punktzahl erreicht und sich nur bei der Termintreue und Zuverlässigkeit stark von Lieferant C unterscheidet. Falls der Preis das entscheidende Kriterium ist, wird die Wahl vielleicht doch auf Lieferant A fallen.

Nr. 2 - Die richtige Qualität: Welche Qualität soll die Ware haben?

Bevor Waren beschafft werden, muss geklärt werden, welche Anforderungen diese Ware erfüllen soll:

- Wofür wird sie benutzt oder eingesetzt?
- Wie oft wird sie benötigt?
- Aus welchem/n Material/ein soll sie bestehen?

- Welche Leistungen sollen damit verbunden sein?
- Wer benutzt die Ware?
- usw.

Ein möglichst genaues Anforderungsprofil hilft Besteller und Verkäufer, dasjenige Produkt zu finden, welches die Bedürfnisse und Wünsche des Bestellers bestmöglich abdeckt.

Qualität

Die Qualitätssicherung muss in der gesamten Unternehmung umgesetzt werden, sonst kann eine einheitliche Qualität nicht gewährleistet werden. Auch hier gibt die Unternehmensstrategie vor, welche Qualitätsanforderungen die zu beschaffenden Produkte haben sollen (z. B. Bio-Produkte oder Produkte regionaler Herkunft). Diese Anforderung berücksichtigen wir bei der Lieferantenauswahl.

Der Begriff „Qualität“ steht ausserdem für die verschiedenen Eigenschaften eines Gutes (Funktionsweise, chemische Zusammensetzung, Leistung, Form, Geschmack, Aussehen, Recyclingfähigkeit, nicht gesundheitsgefährdend). Zur Qualitätssicherung eignen sich folgende Massnahmen:

- Auswahl der Lieferanten nach Zuverlässigkeit (Aufbau von Qualitätssicherungs- oder -prüfungssystemen)
- Übertragen der Qualitätsprüfung auf die Lieferanten (Lieferung von Null-Fehler-Gütern, teilweise mit Zertifikat wegen verschärfter Produkthaftung)
- Aufbau von inner- und überbetrieblichen Qualitätsteams
- Analyse von Reklamationen und Materialfehlern
- Festlegung geeigneter Materialien für eine längere Lebensdauer der Produkte, einer verbesserten Verarbeitungsfähigkeit oder zur Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Vermeiden unsachgemässer Lagerung und Bereitstellung
- Festlegen qualitätsgerechter Transportmittel und Verpackungsarten

Verpackung

Zur Qualität der Ware gehört auch deren Verpackung. Heute werden Handelswaren oft bereits verkaufsfertig beschafft – der Lieferant ist verantwortlich für die sachgerechte und attraktive Verpackung gemäss den Wünschen des Bestellers, die Beschriftung und die Auszeichnung der Ware mit Preis und weiteren Produktinformationen.

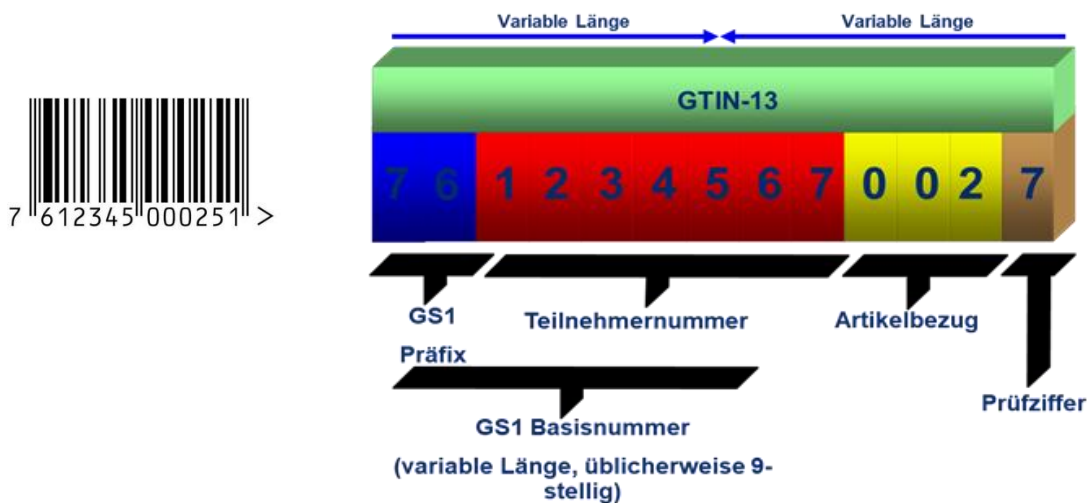
Die gute, ideale Verpackung eines Produktes hat gleich ein ganzes Bündel von Aufgaben zu lösen:

- **Schutzfunktion:** Die Verpackung muss den Inhalt schützen und auch vor Diebstahl bewahren.
- **Lagerfunktion:** Hier spielen Dauer und Art der Lagerung eine Rolle (Stapelfähigkeit, optimale Ausnutzung von Lagerraum, gängige Verpackungseinheiten und -masse).
- **Transportfunktion:** Die Verpackung kann den Transport vereinfachen und Transportkosten sparen.
- **Verkaufsfunktion:** Speziell die Verpackung für den Selbstbedienungshandel muss Aufmerksamkeit, Eindeutigkeit bei der Suche, Wiedererkennbarkeit und ansprechendes Design gewährleisten.
- **Verwender- und Wiederverwendungsfunktion:** Durch spezielle Öffnungs- und Verschlussmechanismen kann die Verpackung viele Kundenwünsche erfüllen.

- **Allgemeine und gesetzliche Erwartungen:** Umweltschutzerwartungen der Käufer (Recycling) müssen wie die gesetzlichen Anforderungen (Verpackungen für Kinder, für leicht entzündliche Stoffe) erfüllt werden.

Global Trade Item Number (GTIN)

Zur Verpackung gehört ein Barcode oder Strichcode, bis 2009 bekannt als EAN (European Article Number), ab dann ersetzt durch die neue Bezeichnung GTIN (Global Trade Item Number). Diese Nummer unterstützt den Waren- und Informationsfluss über die ganze Wertschöpfungs- oder Handelskette vom Produzenten bis zum Verkauf an die Endkunden. Der GTIN-Code ermöglicht die eindeutige Identifizierung der Ware im ganzen Warenfluss, der Kassiervorgang kann mittels Scanner abgewickelt werden und Bestandesänderungen im Verkauf sowie im Lager können elektronisch erfasst werden.



Quelle: GS1 Switzerland, 2016

Abgegrenzt ist ein GTIN-Code durch das rechte und linke Randzeichen, sowie durch ein Mittelzeichen (siehe Darstellung links). Die ersten beiden Ziffern (von links nach rechts gelesen) stehen für das Land (Schweiz 76), sind aber nicht gleichbedeutend mit dem Herstellungs- oder Produktionsland. Danach folgt eine Teilnehmernummer; sie bildet zusammen mit dem Präfix die GS1-Basisnummer (Länge variabel, üblicherweise 9-stellig). Daran schliesst ein 3-, 4- oder 5-stelliger Artikelbezug an (Länge variabel je nach Länge der Basisnummer; siehe Darstellung rechts). Die letzte Ziffer ist eine Prüfziffer, die der elektronischen Datenverarbeitung als Sicherheit zur Verhinderung von Fehlern dient.

Den GTIN-Code gibt es in verschiedenen Varianten, die sich durch die Anzahl Ziffern unterscheiden:

GTIN-13:

Im Handel häufig verwendet wird der GTIN-13. Dieser enthält den Länder-Code, die Betriebsnummer, die Artikelnummer und die Prüfziffer.

GTIN-8:

Neben dem GTIN 13 ist im Detailhandel auch der GTIN 8 (früher EAN-8) in Gebrauch. Dieser hat acht Ziffern, jeweils vier zwischen den beiden Rand- und dem Mittelzeichen.

GTIN-14:

Im Gegensatz zum GTIN-13-Code ermöglicht der GTIN-14-Code (ehemals EAN-128), zahlreiche warenbegleitende Zusatzinformationen zu verschlüsseln, wie beispielsweise das Mindesthaltbarkeitsdatum, Verfalldatum, Herstellungsdatum, Packdatum usw. Dieser Code wird häufig im Grosshandel verwendet.



Der **QR-Code** (Quick-Response-Code) ist im Gegensatz zu den GTIN-Codes ein zweidimensionaler Code. Er wird sowohl in der Produktionslogistik verwendet als auch im Absatzmarketing: QR-Codes in Inseraten und auf Plakaten können mit entsprechenden Apps auf Smartphones gelesen werden und öffnen den Zugang zu weiteren Informationen.

RFID (Radio Frequency Identification) ist ein weiteres elektronische System, um ein Produkt identifizieren zu können. Die Datenübertragung finden im Radiofrequenz Bereich statt. Dafür wird ein Chip am Produkt befestigt. Nicht jedes Produkt eignet sich dafür (z.B. temperaturabhängige Produkte).

Nr. 3 - Der richtige Preis: Preis der zu beschaffenden Produkte?

Der Gewinn liegt im Einkauf! Im Rahmen einer Preis- und Konditionenpolitik legt der Einkäufer fest wieviel die zu beschaffenden Waren und Dienstleistungen kosten dürfen. Mittels Einkaufs- oder Rahmenverträgen soll eine Kosten- und Leistungsoptimierung erreicht werden. In diese Verträge können folgende Punkte einfließen:

- das zu beschaffende Produkt (Art, Menge, Qualität, Beschaffenheit)
- die Verpackung (Produktverpackung, Bestelleinheiten, Verpackung der Bestelleinheiten, Bar-Codes, Preisauszeichnung usw.)
- die Art der Erfüllung (Rahmen-, Abruf-, Sukzessiv-Lieferverträge)
- die Beschaffungs- und Liefermengen
- die Lieferfristen, Lieferzeitpunkte, Liefer-/Bereitstellungsorte
- die Gestaltung der Einstandspreise (Gleitpreis oder Festpreis in Eigen- oder Fremdwährung, Staffelpreise, Rabatte)
- die Bestimmung der Verkaufspreise
- die Gestaltung von Preisen und Zahlungs- und Lieferkonditionen (Festpreise, Rabattstaffelungen, Skonti, Boni) inklusive der Regelung des Gefahren- und Risikoüberganges (Incoterms)
- die Zahlungsfristen und Zahlungsarten
- die Festlegung der Garantie- und Schadenersatzansprüche bei Störungen in der Vertragsabwicklung (Qualitätsmängel, Fehllieferungen, Terminüberschreitungen)
- die Dauer des Rahmenvertrages

Oft versucht der Besteller, auf die Preisgestaltung des Lieferanten Einfluss zu nehmen. Dies ist umso eher möglich,

- ... je grösser die Bestellmenge ist.
- ... je höher der Wert der bestellten Ware ist.
- ... je stärker es sich um ein standardisiertes Produkt handelt.
- ... je neuartiger das Produkt ist.
- ... je grösser die Nachfragemacht des Bestellers ist.

Ziel des Einkäufers ist es, möglichst attraktive Einkaufsbedingungen für einen möglichst langen Zeitraum vertraglich zu sichern.

Im Gegenzug erhält der Produzent oder Lieferant eine längerfristige Abnahmegarantie für seine Produkte. Die langfristig angelegte Zusammenarbeit führt ausserdem zu Synergieeffekten in der Produktentwicklung, in der Auswertung von Kundenfeedbacks und der Sortimentsplanung und -gestaltung.

Nr. 4 - Die richtige Menge: Wieviel Ware soll beschafft werden?

Bei der Bestimmung der Bestellmenge gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- kleine Mengen häufiger bestellen (= höhere Bezugskosten),
- grosse Mengen seltener bestellen (= mehr Lagerplatz notwendig).

Auskunft darüber, für welche Möglichkeit man sich entscheiden sollte, gibt die Jahresmenge. Das bedeutet, dass man im Voraus planen muss, wie viel man von einem bestimmten Produkt ungefähr verkaufen wird. Dazu untersucht man, wie sich die Kundenaufträge oder der Abverkauf in den letzten Jahren oder Monaten entwickelt haben, und überlegt sich, wie sich die Nachfrage aufgrund der aktuellen und künftigen Kundenbedürfnisse verändern wird. Einfluss auf die Bestellmenge haben auch die Saison (Skibekleidung eher im Winter, Badeartikel eher im Sommer), das Wetter (schönes Wetter am Sommerwochenende bedeutet einen grösseren Bedarf an Grillartikeln, bei Regenwetter braucht es mehr Regenschirme) und besondere Umstände wie Aktionen, Feiertage, Ausstellungen oder Messen und Produkteinführungen mit grosser Werbeunterstützung.

Basierend auf der Gesamtmenge der zu beschaffenden Waren muss nun die optimale Bestellmenge bestimmt werden. Dazu muss man die Bezugskosten und die Lagerkosten kennen. Die Bezugs- und Lagerkosten sind Bestandteil der Beschaffungskosten.

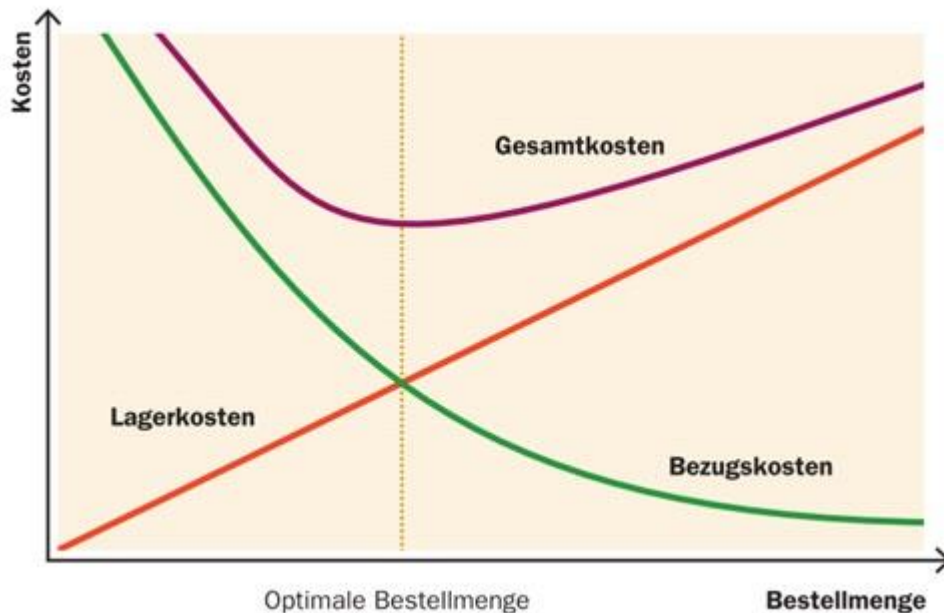
Beschaffungskosten

- Beschaffung im engeren Sinn:
 - Unmittelbare Beschaffungskosten (Menge x Preis)
 - Bestellkosten (abhängig von der Anzahl Bestellungen)
- Lagerhaltungskosten:
 - Raumkosten, Lagerkosten, Zinskosten für gebundenes Kapital, innerbetriebliche Transportkosten, Kosten für Lagerschwund
- Finanzierungskosten:
 - Kapitalbeschaffungskosten, Risikoausgleichskosten (Währungs- und Zinsschwankungen)
- Fehlmengenkosten:
 - Preisdifferenz, Konventionalstrafe, Stillstandskosten, entgangene Gewinne

Je nach Bestellmenge verändern sich die Kosten für die Einkaufspreise der Ware abzüglich Rabatte und Skonti, die Zölle, die Transportversicherung und die Verpackung.

Die Bezugs- und Lagerkosten entwickeln sich in entgegengesetzter Richtung. Je grösser die Einkaufsmenge, desto kleiner sind die Bezugskosten, desto grösser werden aber auch die Lagerkosten. Die Festlegung der Bestellmengen erfolgt mit der Zielsetzung, die Gesamtkosten der Beschaffung möglichst gering zu halten (Kostenminimierungsmöglichkeiten: Preis der Ware, Lagerkosten, Bestellkosten).

Die optimale Bestellmenge ist abhängig von den Bezugskosten und den Lagerkosten:



Beispiel: Schreibheft mit Spiralbindung

Bedarf pro Jahr / pro Monat: 10'000 Stk. / ca. 830 Stk.

Bezugskosten: CHF 80.00 pro Bestellung

Lagerkosten: CHF 3.00 pro Stück

Bestel- lung Stk.	Bezugs- kosten CHF	Lagerkosten CHF	Total pro Bestellung	Total pro Jahr	Kosten pro Stk.
100	80.00	300.00	380.00	38'000.00	3.80
200	80.00	600.00	680.00	34'000.00	3.40
500	80.00	1'500.00	1'580.00	31'600.00	3.16
1'000	80.00	3'000.00	3'080.00	30'800.00	3.08
2'000	80.00	6'000.00	6'080.00	30'400.00	3.04

Die optimale Bestellmenge beträgt in diesem Beispiel wohl 500 Stück. Kleinere Bestellmengen lohnen sich nicht, weil dann die Beschaffungs- und Lagerkosten pro Stück zu hoch sind. Und eine grössere Bestellmenge birgt das Risiko, dass bei nachlassender Nachfrage nach diesem Produkt grosse Bestände im Lager liegenbleiben.

Einfluss auf die Bestellmenge haben auch Faktoren wie Bestelleinheiten (Wie viele Verkaufseinheiten bilden eine Bestelleinheit?) und Anzahl Bestelleinheiten pro Palette. Möglicherweise bindet die Bestellung einer ganzen Palette des gleichen Artikels mittelfristig etwas mehr Kapital, dafür sind die Kosten des Handlings der Ware bei der Annahme und im Lager geringer. Aus diesem Grunde gewähren viele Lieferanten auch Rabatte bei Abnahme von ganzen Bestelleinheiten oder Paletten. Umgekehrt werden für die Lieferung von kleinen Mengen oder Teilmengen einer Bestelleinheit Kleinmengenzuschläge verrechnet.

Nr. 5 - Der richtige Zeitpunkt: Wann soll Ware beschafft werden?

Beschaffungsarten

Die Beschaffung kann auf verschiedene Arten erfolgen:

A) Einzelbeschaffung (Fallweise Beschaffung):

- auftragsbezogene Beschaffung aufgrund einer Kundenbestellung

B) Vorratsbeschaffung:

- Beschaffung auf Vorrat aufgrund von Lager- und Mindestbeständen
- Vorratsplanung und Preisoptimierung

C) Just-in-time-Beschaffung (Fertigungssynchrone Beschaffung):

- Beschaffung genau auf den Zeitpunkt hin, wo die Ware benötigt wird
- gesteuert durch Abverkauf oder Fertigungsplanung (Produktionsplanung)

A) Einzelbeschaffung (auftragsbezogene Beschaffung)

Werkstoffe oder Zubehör, die nur für einen einzelnen Auftrag benötigt werden, werden in der Regel einzeln beschafft. Die Einzelbeschaffung kommt hauptsächlich bei der auftragsorientierten Einzelfertigung vor.

Eigenschaften:

- Zeitpunkt der Bestellung wird beispielsweise bei Auftragseingang bestimmt.

Vorteile:

- keine oder nur kurze Lagerdauer
- geringe Kapitalbindung
- niedrige Zins- und Lagerkosten, tiefe Lagermenge

Nachteile:

- keine sofortige Lieferbereitschaft (längere Lieferzeiten)
- kein günstiger Einkaufszeitpunkt kann abgewartet werden
- Risiko wegen verspäteter Lieferung

Typische Beispiele:

- wenig verkaufte Artikel
- zugeschnittene Waren, Baustahl gemäss Stückliste
- personalisierte Waren, z.B. mit Beschriftung oder spezieller Verpackung

B) Vorratsbeschaffung

Sobald von einer Ware im Lager eine festgelegte Mindestmenge unterschritten ist, wird die Ware wieder neu bestellt. Hier ist eine Optimierung zwischen Lieferbereitschaft und zu hoher Kapitalbindung notwendig. Zudem besteht das Risiko zu hoher Lagerhaltung, falls für ein bestimmtes Produkt die Nachfrage zurückgeht.

Eigenschaften:

- periodische Beschaffung relativ grosser Mengen von Material und Waren
- Kein direkter Zusammenhang von Beschaffung und Verbrauchsmengen zu einem bestimmten Zeitpunkt

Vorteile:

- Unabhängigkeit vom Lieferanten
- kostengünstiger Einkauf dank grösserer Bestellmengen
- hohe Lieferbereitschaft (Materialpuffer)

Nachteile:

- hohe Lagerkosten
- hohe Kapitalbindung
- hohes Lagerisiko (Qualitätsminderung, Alterung, Verderb, Ladenhüter)

Typische Beispiele:

- häufig verkaufte Artikel, Standardartikel
- Verbrauchsmaterialien wie Verpackung, Preisetiketten, Papier

C) Just-in-time-Beschaffung (gerade rechtzeitige Beschaffung)

Die Just-in-time-Beschaffung versucht die Vorteile der Vorratsbeschaffung und der Einzelbeschaffung zu kombinieren. Die aufgrund des Abverkaufs notwendigen Waren werden dann beschafft, wenn sie benötigt werden. Dadurch kann die Lagerhaltung stark reduziert werden.

Die Just-in-time-Beschaffung bedingt eine exakte und zuverlässige Lieferung. Mit langfristigen Abnahmeverträgen, in denen zum Beispiel der minimale Jahresbedarf festgelegt ist, können günstige Lieferkonditionen erzielt werden. Da die Ware erst bei Bedarf bezogen (abgerufen) werden kann, nennt man solche Vereinbarungen auch Abrufverträge.

Eigenschaften:

- geringe oder keine Lagerhaltung
- angelieferte Ware wird sofort verarbeitet
- Abschluss von Lieferverträgen über grosse Warenmengen, kostenoptimierte Beschaffung

Vorteile:

- sehr geringe Lagerbestände und Lagerkosten
- kurze Lieferzeiten
- langfristige Versorgungs- und Preissicherheit
- Mengenrabatt
- Absicherung der Lieferung durch Rahmenverträge mit hohen Konventionalstrafen

Nachteile:

- hohes Ausfallrisiko durch verspätete oder fehlerhafte Lieferung
- Abhängigkeit von der Zuverlässigkeit der Lieferanten
- Kosteneinsparung bei der Lagerung kann durch die Kosten der häufigen Lieferungen verloren gehen

Typische Beispiele:

- Milchwirtschaft (geringe Haltbarkeit)
- Bauwirtschaft (Kupferbleche, Waschtische: wegen der Diebstahlgefahr)
- Bauteile bei der Produktion in grossen Serien (z.B. Automobilproduktion)

Bestellzeitpunkt

Nachdem die Beschaffungsart festgelegt ist, wird nun der Zeitpunkt der Bestellung bestimmt. Dazu wird der aktuelle Lagerbestand benötigt. Ein Lagerbestand ist die zu einem bestimmten Zeitpunkt im Lager befindliche Menge einer Ware. Es werden folgende Bestandesarten unterschieden:

Höchstbestand:

- maximal erlaubter Bestand im Lager
- Überschreitung hat hohe Kosten zur Folge

Meldebestand:

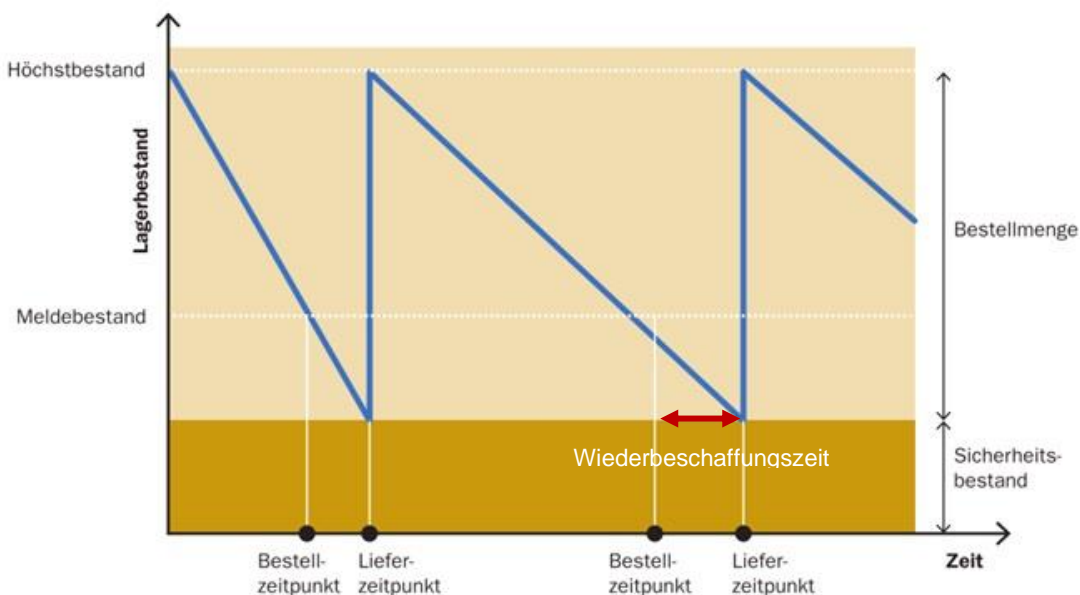
- löst eine Meldung an die Warenbewirtschaftung zur Nachbestellung der Ware aus

Mindestbestand / Sicherheitsbestand:

- darf in der Regel nicht unterschritten werden
- wird nur in Ausnahmefällen benutzt, um Produktion oder Lieferung aufrechtzuerhalten
- "eiserne Reserve" als Puffer: Bedarfsplanung und tatsächlicher Bedarf stimmen nicht immer überein oder Lieferverzögerungen oder -ausfälle müssen aufgefangen werden

Ein zu grosser Lagerbestand führt zu unnötigen Lager- und Zinskosten. Auch das Lagerisiko steigt bei zu hohen Beständen. Bei zu kleinen Lagerbeständen sind Mitarbeitende und Maschinen oft nicht genügend ausgelastet. Zudem kann die Lieferbereitschaft sinken, was zu raschem und teurem Einkauf sowie verärgerten Kunden führen kann.

Im **Bestellzeitpunktsystem** sind Meldebestand und Bestellmenge vorgegeben. Die Bestellung erfolgt, sobald der Lagerbestand unter den Meldebestand gesunken ist. Bei jedem Abgang im Lager wird geprüft, ob dieser Meldebestand erreicht ist. Ist dies der Fall, erfolgt eine Meldung an den Einkäufer zur Ersatzbestellung. Die neue Lieferung muss im günstigsten Fall im Lager eintreffen, wenn der Sicherheitsbestand gerade erreicht ist. Bsp: Bremskabel für ein Velo.

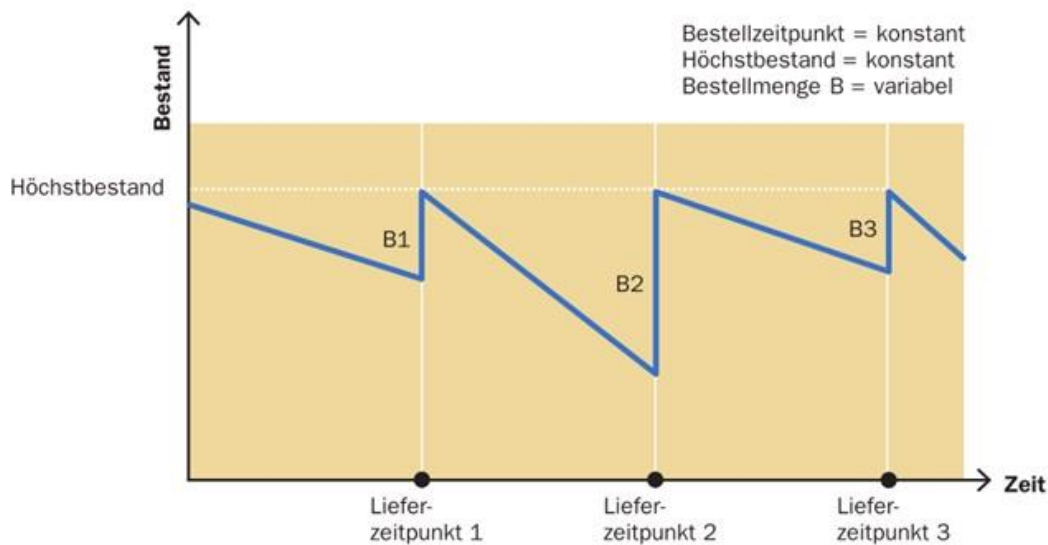
**Bestellzeitpunktsystem (mengenbezogen)****Eigenschaften:**

- Bestellmenge vorgegeben
- Bestellzeitpunkt variabel

Beispiele:

- Standard-Handelswaren
- Verbrauchsmaterialien

Beim **Bestellrhythmus** wird stets zum gleichen Zeitpunkt bestellt, zum Beispiel immer am gleichen Wochentag. Für die Bestellung wird der Lagerbestand abgefragt, um die Differenz zwischen Höchstbestand und aktuellem Lagerbestand berechnen zu können. Bestellt wird diese Differenzmenge, um den Lagerbestand wieder auf den Höchstbestand zu bringen. Bsp: Rohstoffe für die Lebensmittelherstellung.



Bestellrhythmus (terminbezogen)

Eigenschaften:

- Bestellmenge variabel
- Bestellzeitpunkt fix

Beispiele:

- Serienfertigung
- Büromaterial, Nahrungsmittel, Bekleidung

Zum Aufgabenbereich der Beschaffung gehört auch die **Terminsteuerung**.

Zum einen geht es hier um die **Termingestaltung** (Bestell- und Liefertermine). Zum anderen geht es aber auch um die **Terminsicherung**. Bereits bei Vertragsabschluss wird versucht, das Risiko der Nichteinhaltung von Lieferterminen möglichst klein zu halten. Wenn nicht recht-zeitig geliefert wird, können einem Lieferanten Massnahmen wie Abnahmeverweigerung, Konventionalstrafen, Reduzierungen zukünftiger Auftragsmengen oder sogar Auftragsstornierungen angedroht werden.

Ein weiteres Element ist die **Terminkontrolle**. Ihr Ziel ist es, die Lieferanten durch Überwachung zur Einhaltung der Lieferfristen zu zwingen. Unvermeidbare oder bereits früh erkennbare Lieferverzögerungen müssen durch geeignete Massnahmen (rechtzeitige Liefererinnerung, Ersatzbeschaffung, Änderung des Verkaufs- oder Produktionsprogramms) entschärft werden.

Nr. 6 - Der richtige Ort: Wohin soll geliefert werden?

Um sicherzustellen, dass die beschafften Waren auch zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind, ist es unabdingbar, den Lieferanten korrekte Empfängeradressen anzugeben. Insbesondere bei grossen Unternehmungen mit verschiedenen Standorten kann es sonst vorkommen, dass die Ware am Lager X angeliefert, aber eigentlich am Lager Y benötigt wird.

Heute ist es in grossen Unternehmungen üblich, dass Waren zwar zentral beschafft werden, aber anschliessend durch die Lieferanten unter Auslassung des Zentrallagers direkt an Filialstandorte oder Kundenunternehmen geliefert werden, um Kosten zu sparen.

Nr. 7 - Der richtige Kunde: Ist die Ware beim richtigen Kunden?

Das siebte R gehört zur Qualitätssicherung. Die Ware soll beim richtigen Kunden und an die richtige Adresse geliefert werden.

Nr. 8 -?

Oft liest man auch von den 8R (richtige Information) oder sogar 9R (Strategieumsetzung) der Logistik. Auch die Logistik ist der ständigen Entwicklung unterworfen. Ein ebenfalls vieldiskutiertes Thema ist die grüne Logistik. Es geht darum, die Logistikprozesse gesamtheitlich umweltgerechter und ressourceneffizienter zu gestalten.

Unterstützung der Beschaffungsprozesse

Heute werden für die Bestandesplanung, die Berechnung von Bestellmengen und Bestellzeitpunkten sowie die Termin- und Lieferverwaltung umfassende, elektronisch unterstützte Warenwirtschaftssysteme (WWS) eingesetzt. Darin enthalten sind artikelgenau sowohl Lagerbestandsverwaltung und Nachverfolgung von Bestellungen und Abverkaufsdaten als auch z.B. die Berechnung von Bestellvorschlägen aufgrund des Abverkaufes einer bestimmten Zeitspanne vor dem Bestelltag. Die erfassten Daten können zur Berechnung von Kennzahlen und zur Erstellung von Statistiken genutzt werden, welche der Steuerung und Optimierung aller Prozesse im Warenfluss dienen.

Integrierte Warenwirtschaftssysteme (z.B. ERP-Systeme [Enterprise-Resource-Planning]) bieten ausserdem weitere Funktionen wie Rechnungserstellung oder Planung von Absatz und Verkaufsförderung.

Artikelnummerierungssysteme (GTIN) sowie mobile (z.B. im Lager) oder feste (z.B. im Verkaufsgeschäft) Datenerfassungsgeräte, die die Daten mittels Scanner, Taster, Lesegerät oder Lesestift erfassen, unterstützen und erleichtern den Einsatz von WWS. Ein geschlossenes WWS erfasst alle Warenbewegungen eines Handelsbetriebes von der Disposition beim Lieferanten bis hin zum Warenausgang.

Zu den bekanntesten WWS gehören SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte), NAVISION AS/400, oder ABACUS.

Fragen zum Branchenkundetext

Nennen Sie vier wichtige Ziele der Beschaffung.

Was passiert beim Erreichen des Meldebestandes?

Welche Arbeitsschritte umfasst der Wareneingang?

Zur Beurteilung von Lieferanten können verschiedene Kriterien eingesetzt werden. Nennen Sie vier davon.

Welche Funktion hat die GTIN?

Fragen?

Notieren Sie hier alle Fragen, die Sie noch zu diesem Text haben (mindestens eine).

Kalkulation & Kennzahlen

Für die wirtschaftliche Führung eines Unternehmens ist es unabdingbar, dass die Preise für Waren und Dienstleistungen unter Berücksichtigung aller inner- und ausserbetrieblichen Faktoren sorgfältig kalkuliert und regelmässig überprüft werden.

Ausgehend vom Umsatz, der mit dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen erzielt wird, liefern verschiedene Kennzahlen Informationen, die der Bewertung und Steuerung des Unternehmens dienen.



Bild von [Alexander Stein](#) auf [Pixabay](#)

Inhalt

üK-Leistungsziele _____	2
Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?! _____	2
Preiskalkulation _____	3
Einflussfaktoren in der Preiskalkulation _____	3
Beispiel Einkaufskalkulation für Handelswaren _____	5
Beispiel Verkaufskalkulation mit Zuschlagssätzen _____	5
Beispiel Verkaufskalkulation mit Zuschlagsfaktoren _____	6
Kennzahlen _____	8
Fragen zum Branchenkundetext _____	9

1.1.4.3.1 Preiskalkulation (K3)

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?!

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

Beispiel Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.

Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundentext auf der letzten Seite.

Preiskalkulation

Einflussfaktoren in der Preiskalkulation

Einflussfaktoren der Preis- und Konditionengestaltung sind natürlich die Kosten. So sind fixe und variable **Kosten**, Einzel- und Gemeinkosten (z.B. für Gebäude, Maschinen, Mobilien und Fahrzeuge, Löhne der Verwaltung, Heiz- und Energiekosten usw.), Funktions-, Projekt- und Unternehmenskosten, ausgabenwirksame und nicht ausgabenwirksame Kosten zu unterscheiden.

Aber auch Aspekte wie die Nachfrage, die Gewinnerwartungen, der Wettbewerb, eventuelle gesetzliche Vorschriften, Logistikaufwendungen und die Unternehmensziele sind zu beachten. Zudem geben unverbindliche Preisempfehlungen und Listenpreise Hinweise auf die Preisbildung. Aufgrund all dieser Einflussfaktoren unterscheidet man folgende grundsätzliche **Möglichkeiten der Preisbildung und Preisgestaltung**:

- ▶ **Kostenorientierter Ansatz**
- ▶ **Wettbewerbsorientierter Ansatz**
- ▶ **Nachfrageorientierter Ansatz**
- ▶ **Zielorientierter Ansatz**

Welcher Ansatz von einem Unternehmen gewählt wird, hängt auch davon ab, wie die folgenden Fragen beantwortet werden:

Preisschätzungen	Was kostet diese Ware Ihrer Meinung nach?
Preisvorstellungen	Was darf es kosten?
Preisbereitschaft	Was zahlt der Kunde (minimal / maximal)?
Preisklassen	Lassen sich Niedrig-, Mittel- oder Hochpreiskategorien unterscheiden?
Preis-/Leistungsverhältnis	Welches Preis-/Leistungsverhältnis PLV überzeugt den Kunden?
Preisbewusstsein	Existieren in der Kundenzielgruppe unterschiedliche Verhaltensweisen wie preisbewusstes oder preisdifferentes Verhalten?

Bietet ein Handelsunternehmen Waren gleicher Art zu verschiedenen Preisen an, spricht man von Preisdifferenzierung. Dies kann aus verschiedenen Gründen der Fall sein:

Räumlich	in Stadt A ist das Produkt teurer als in Stadt B
Zeitlich	Winterreifen sind im Herbst teurer als im Frühjahr
Verwendungsbezogen	Speisesalz ist teurer als Tiersalz
Mengenbezogen	je mehr man kauft, desto günstiger
Aktionsbezogen	Aktionsware ist günstiger
Erfolgsbezogen	je mehr verkauft wurde, desto günstiger wird es
Unverbindliche Preisbildung	je nach Situation wird der Verkaufspreis spontan festgelegt

Zur Gestaltung des Preis-/Leistungsverhältnisses kommen neben den Preisen auch Rabatte zum Einsatz. Rabatte sind Preisnachlässe, die für bestimmte Leistungen des Abnehmers gewährt werden, die mit der Ware zusammenhängen. Rabatte verändern den Preis, den der Kunde tatsächlich für eine Ware zu bezahlen hat, so dass die Rabatte ein

Mittel der Preisgestaltung darstellen. Folgende Rabattsysteme können unterschieden werden:

Mengenrabatte	Einzelauftragsrabatt, Auftragsvolumenrabatt, Umsatzvolumenrabatt, Paletten-Rabatt
Treuerabatte	Verbraucherrabatte in Form von Rabattmarken, Kundenkarten, Rückvergütungen, Punkte- oder Wertsysteme, Gutscheinsysteme
Wiederverkäuferrabatte	Pauschalrabatte in Form von Abschlag vom Listenpreis, Margenerreichungsrabatte
Funktionsrabatte	im Handel für die Wahrnehmung bestimmter Funktionen wie Transport- und Lagerleistungen, Kundendienstabwicklung
Zeitrabatte	Einführungs-, Vorausbestellungs-, Saison- oder Auslaufabatte
Sonderrabatte	Aktions-, System- oder Abverkaufs-rabatte

Als weiteres preispolitisches Spielfeld bietet sich die **Kreditpolitik** an. Kunden, die zurzeit nicht genügend finanzielle Mittel haben, können **Absatzkredite** in Form von Finanzierungsangeboten, Ratenzahlungen oder indirekt über Kundenkarten gewährt werden. Ein Unternehmen bezweckt damit beispielsweise eine Erhöhung des Absatzvolumens durch die Gewinnung oder Bindung zwar kaufbereiter, aber nicht liquider Kunden.

Zusätzlich zu den Rabatten und den Absatzkrediten können mit den **Lieferungs- und Zahlungsbedingungen** (als Teil der Geschäftsbedingungen) ebenfalls Preisunterschiede geschaffen werden. Im Rahmen des Kaufvertrages wird aufgelistet, wer welche Leistungen zu erbringen und zu bezahlen hat. Da von ihnen ähnliche Wirkungen ausgehen wie von der Preis- und Rabattpolitik, werden sie häufig statt oder zusätzlich zu diesen Instrumenten eingesetzt.

Lieferbedingungen sind Bestimmungen über den Umfang der Leistungen des Lieferanten und deren Erfüllung. Im Allgemeinen regeln sie:

- die Warenübergabe (Ort und Zeit)
- den Risiko- und Gefahrenübergang
- die Berechnung von Porti, Frachten, Versicherungskosten, Zöllen, Steuern usw.
- Mindestmengen und Mindestmengenzuschläge
- das Umtauschrecht
- Konventionalstrafen bei verspäteter Lieferung

Zahlungsbedingungen sind Bestimmungen bezüglich der Zahlungsverpflichtungen des Käufers und ihrer Erfüllung, z. B.:

Zahlungsweise	Vorauszahlung, Barzahlung, Zahlung nach Erhalt der Ware, Gesamt- oder Teilzahlung, Anzahl und Höhe der Raten bei Teilzahlung
Zahlungsabwicklung	Barzahlung gegen offene Rechnung, Zahlung aus Akkreditiv
Zahlungssicherung	Bankgarantie
Gegengeschäfte	Verrechnung mit anderen Leistungen

Inzahlungnahme ge- brauchter Ware	Verrechnung des Wertes gebrauchter Ware
Zahlungsfristen	in der Regel 10, 30, 60 (oder mehr) Tage
Nachlässe	Skonti, Boni oder Barzahlungsnachlässe

Alle vorgenannten Aspekte und Faktoren haben einen Einfluss auf die Preiskalkulation. Diese erfolgt mittels verschiedener Kalkulationsschemas.

Beispiel Einkaufskalkulation für Handelswaren

Im Einkauf kommen folgende Kalkulationselemente vor:

Rabatt	Preisnachlass, z.B. für Händler, die wiederkehrend grössere Mengen einkaufen
Skonto	Preisnachlass bei Zahlung innerhalb einer bestimmten kürzeren Frist (z.B. 10 Tage) → Preis nach Abzug Skonto = Barpreis
Bezugskosten	Kosten für Transport (Porto, Fracht, Transportversicherung, Zollbeträge, sofern nicht schon in der Rechnung des Lieferanten enthalten)

Berechnungsbeispiel:

	Stufe 1	Stufe 2	CHF
Katalogpreis (Listenpreis)	100 %		250.00
- Rabatt	20 %		50.00
= Rechnung	80 % →	100%	200.00
- Skonto		2 %	4.00
= Zahlung		98 %	196.00
+ Bezugskosten			24.00
= <u>Einstandspreis</u>			<u>220.00</u>

Bei der Berechnung des Einstandspreises ist es wichtig, dass die Positionen der einzelnen Stufen in separaten Schritten berechnet werden. In der Einkaufskalkulation müssen nicht alle Elemente vorkommen. In der Praxis können Rabatt und/oder Skonto auch wegfallen.

Die Mehrwertsteuer wird in der Einkaufskalkulation nicht berücksichtigt, da in der Regel die Katalogpreise unter Händlern die Mehrwertsteuer auch nicht enthalten (im Gegensatz zu den Preisen für die Endverbraucher).

Beispiel Verkaufskalkulation mit Zuschlagssätzen

Für verschiedene Kostenblöcke wird in dieser Kalkulation mit Prozentwerten gerechnet. Der Zuschlagssatz für die Gemeinkosten wird durch das Finanz- und Rechnungswesen aufgrund der effektiven Kosten errechnet; ebenso der Satz für den zu erzielenden Rein-gewinn.

Berechnungsbeispiel:

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4/5	CHF
Einstandspreis	100 %				220.00
+ Gemeinkosten für Handelswaren	30 %				66.00
= Selbstkosten	130 %	→ 100 %			286.00
<hr/>					
+ Reingewinn		20 %			57.20
= Nettoerlös		120 %	→ 98 %		343.20
<hr/>					
+ Verkaufssonderkosten, Skonto			2 %		7.00
= Händlerpreis (Zielverkaufspreis)			100 %	→ 80 %	350.20
<hr/>					
+ Wiederverkaufsrabatt				20 %	87.55
= Listenverkaufspreis (exkl. MWST)				100 %	437.75
<hr/>					
+ MWST				7.7 %	33.70
= Listenverkaufspreis (inkl. MWST)				107.7 %	471.45

Der so kalkulierte Listenverkaufspreis muss je nach Markt- und Konkurrenzsituation angepasst werden. Es gilt herauszufinden, ob der Preis von den Kunden akzeptiert wird oder die Konkurrenz eventuell ein ähnliches Produkt günstiger anbietet.

Beispiel Verkaufskalkulation mit Zuschlagsfaktoren

Um die Kalkulation zu erleichtern, werden anstelle von Zuschlagssätzen auch Zuschlagsfaktoren verwendet. Aufgrund der vergangenen effektiven Werte in einem Geschäftsjahr wird der Zuschlagsfaktor berechnet.

Berechnungsbeispiel:

Berechnung Zuschlagsfaktor				
Total Handelsumsatz / Jahr		4'800'000		
/ Total Einstandspreise / Jahr		3'000'000		
= Zuschlagsfaktor		1.6		
<hr/>				
Berechnung Verkaufspreis		Stufe 1	Stufe 2	CHF
Einstandspreis				220.00
X Zuschlagsfaktor				1.6
= Händlerpreis (Zielverkaufspreis)		80 %		352.00
<hr/>				
+ Wiederverkaufsrabatt		20 %		88.00
= Listenverkaufspreis (exkl. MWST)		100 %	→ 100 %	440.00
<hr/>				
+ MWST			7.7 %	33.90
= Listenverkaufspreis (inkl. MWST)			107.7 %	473.90

Der Zuschlagsfaktor in diesem Beispiel entspricht einem Aufschlag von 60 % auf den Einstandspreis. Auch hier muss geprüft werden, ob allenfalls eine Anpassung an die Markt- oder Konkurrenzsituation notwendig ist.

Ausserdem können die errechneten Selbstkosten mit der Zeit schwanken. Die Veränderungen an Einstandspreis und Kosten sollten im Zuge der Nachkalkulation mit in die Berechnungen einbezogen werden, um einerseits dann den tatsächlichen Gewinn (Kostendeckung) darzustellen und andererseits Änderungsbedarf an Zuschlagssätzen oder -faktoren aufzuzeigen.

Kennzahlen

Unternehmen messen die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel (Kapital, Personal usw.) mit einzelnen Kennzahlen oder ganzen Kennzahlen-Systemen.

Kennzahlen dienen folgenden **Zwecken**:

Basis für Entscheidungen	Problemerkennung, Ermittlung von betrieblichen Stark- und Schwachstellen, Informationsgewinnung
Planung	Budgetierung, Investitionsplanung, Personaleinsatzplanung
Koordination	Steuerung wichtiger Sachverhalte und Zusammenhänge im Unternehmen
Kontrolle	Soll-Ist-Vergleiche, Vergleiche von verschiedenen Verkaufsstellen oder mit Konkurrenten
Dokumentation	Vergleiche über mehrere Jahre, Entwicklung von Umsätzen, Kundenfrequenzen u.a.

Kennzahlen lassen sich wie folgt **gliedern**:

Erfolgskennzahlen	z.B. Umsatz, Gewinn, Cash-Flow, Betriebsertrag, Deckungsbeiträge, Personalproduktivität, Flächenproduktivität, Marktanteile
Lagerkennzahlen	z.B. Umschlagshäufigkeit, Lagerdauer, Lagerbestände
Liquiditätskennzahlen	z.B. Liquiditätsgrad, Anlagedeckung
Rentabilitätskennzahlen	z.B. Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite, Return on Investment (ROI)
Bilanzkennzahlen	z.B. Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad

Die Kennzahlen können für verschiedene **Zeitperioden** (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) erhoben und verglichen werden. Ausserdem werden Kennzahlen als **relative Grössen**, z.B. pro Mitarbeiter, pro Warengruppe, pro Produkt, pro Verkaufsregion, pro Verkaufsstelle, pro Kundengruppe, pro Regalfläche, pro Quadratmeter oder pro Auftrag berechnet.

Ein Kennzahlensystem erlaubt die Bewertung, Kontrolle, Steuerung, Führung und Planung von Verkaufsaufgaben. Es soll helfen, Erfolge darzustellen, aber auch sich andeutende Misserfolge rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmassnahmen zur Korrektur einzuleiten. Im Normalfall dienen diese Kennzahlen somit als Entscheidungsgrundlage.

Allerdings darf man nie ausser Acht lassen, dass es auch externe Faktoren (Weltwirtschaft, politische Ereignisse) gibt, welche man im Auge behalten muss. So hat die Corona Pandemie gezeigt, dass trotz vollen Auftragsbüchern nur die Liquidität für das Überleben der Unternehmung ausschlaggebend war.

Einen Teil der Kennzahlen machen Unternehmen von sich aus öffentlich, z. B. durch die Publikation von Jahresumsätzen und –gewinnen. Eine Reihe von Kennzahlen lassen sich darüber hinaus aus den Jahresabschlüssen oder **Jahresberichten** ermitteln.

Fragen zum Branchenkundentext

Was ist ein Mengenrabatt?

Wozu braucht es in einem Unternehmen Kennzahlen?

Fragen?

Notieren Sie hier alle Fragen, die Sie noch zu diesem Text haben (mindestens eine).

Beraten & Verkaufen

Verhandeln

Kaufleute kommunizieren mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitenden und weiteren Gesprächspartnern. Eine professionelle Gesprächsführung fördert den Verkauf, die Kundenbindung, die Zusammenarbeit und die Beziehung.



www.bosch-ebike.com

Inhalt

üK-Leistungsziele _____	2
Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?! _____	2
Verhandeln _____	3
Merkmale erfolgreicher Verhandlungen _____	3
Phasen eines Verhandlungsgespräches _____	4
Mögliche Verhandlungspunkte _____	4
Checkliste Verhandlungen _____	5
Es gibt keine Einigung – was nun? _____	5
Fragen zum Branchenkundentext _____	6

1.1.2.2.1 Beratungs- oder Verkaufsgespräche führen (K5)

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

Beispiel Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.

Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundetext auf der letzten Seite.

Dieser Branchenkundetext ist die Fortsetzung des Branchenkundetextes Beraten & Verkaufen - Professionelle Gesprächsführung. Das Wissen aus dem vorhergehenden Branchenkundetext wird für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen vorausgesetzt.

Verhandeln

Wer gut verhandeln will, muss in erster Linie gut zu hören können. Kaufleute sind Fachleute für mündliche Kommunikation. Gespräche gehören zum kaufmännischen Alltag: Kaufleute führen Gespräche mit Kunden, Lieferanten, Dienstleistungserbringern, Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Gute Gespräche festigen die Kunden- oder Lieferantenbeziehung und erleichtern die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen und Abteilungen.

Bei Verhandlungen treffen eigene Interessen auf Ansprüche anderer. Stets geht es darum, auf die Wünsche der Verhandlungspartner einzugehen, ohne die eigenen Ziele aus dem Blickfeld zu verlieren. Erfolgreiche Resultate können Sie erzielen, wenn Sie das Verhandlungsgespräch zielgerichtet vorbereiten und durchführen.

Merkmale erfolgreicher Verhandlungen

Sie verhandeln erfolgreich, wenn ...

- ... Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre sorgen und Störungen ausschalten.
- ... Sie Ihre eigenen Interessen gezielt verfolgen, gleichzeitig aber situationsgerecht und flexibel auf die Verhandlungspartnerin und Ihre Wünsche eingehen.
- ... Sie Interesse zeigen
- ... beide Seiten ihre Vorstellungen und Ideen ins Gespräch einbringen können.
- ... Sie aufmerksam zuhören und Rückmeldungen über das Gesagte geben (verbal [mit Worten] oder nonverbal [Lächeln, Blickkontakt, ein Händedruck usw.]).
- ... Sie flexibel sind – es gibt immer verschiedene Varianten, ein Ziel zu erreichen.
- ... Sie nach Möglichkeiten und Lösungen suchen, die niemanden zum Verlierer machen. Beide Parteien sollen gewinnen können – streben Sie eine Win-win-Situation an.
- ... Sie die nächsten Schritte zur Umsetzung der Lösung schriftlich strukturieren und terminieren
- ... Sie das Gespräch *so oder so* positiv beenden

Phasen eines Verhandlungsgesprächs

Mit einer guten Vorbereitung und einer klaren Zielsetzung erhöhen sich die Chancen auf ein gutes Verhandlungsergebnis. Überlegen Sie sich, worum es eigentlich geht, was Sie maximal erreichen möchten, welches Ihr Minimalziel ist (die Differenz zwischen Maximal- und Minimalziel ist Ihr Verhandlungsspielraum).

Verhandlungsgespräche lassen sich in einzelne Phasen gliedern. Nicht immer werden alle diese Phasen durchlaufen; aber gerade in längeren Gesprächen ist es sinnvoll, wenn Sie sich ungefähr an diese Struktur halten.

Verhandlungsgespräche

Aufwärmphase	- Begrüßung, Beziehung aufbauen, small talk
Verhandlungszweck	- Verständigung über das zu klärende Problem (was genau soll verhandelt werden?) - Rahmenbedingungen festlegen, genügend Zeit einräumen
Interessen	- wer vertritt welche Interessen? - Interessen von nicht anwesenden Personen? - vorhandene Bedürfnisse und Standpunkte?
Lösungsvarianten	- Argumente austauschen - Lösungen entwickeln, vergleichen und auswählen
Übereinstimmung	- gemeinsame Ergebnisse finden - Ergebnisse auf Fairness hin überprüfen (Win-win-Situation!)
Ergebnissicherung	- Protokoll, Vertrag, Termine, Massnahmen, Kontrollen? - nächste Schritte? Verantwortung dafür? - Information an welche Stellen?

Beschreiben Sie im Gespräch die Situation aus Ihrer Sicht und hören Sie aufmerksam zu, wie Ihr Gegenüber die gleiche Situation erlebt. Senden Sie Ich-Botschaften über Ihre Empfindungen ("Ich habe das Gefühl, dass ...", "Ich bin nicht sicher, ob ..."). Vermeiden Sie Du-Botschaften ("Du bist schuld ..."), Man-Aussagen ("Man sollte doch ..."), Befehle ("Du musst, sonst ...") und ungerechtfertigte Verallgemeinerungen ("Immer läuft hier irgendetwas schief!").

Mögliche Verhandlungspunkte

Im Bereich Handel trifft man immer wieder auf ähnliche Verhandlungspunkte, wenn es um Beschaffung und Verkauf von Waren geht. In der folgenden Tabelle sehen sie diese Verhandlungspunkte und die Definition, was genau darunter zu verstehen ist:

Verhandlungspunkte

Lieferkonditionen	z. B. Frei Haus, Empfänger zahlt Kosten, Absender zahlt Kosten usw. (siehe auch Incoterms [ÜK 4])
Zahlungsmodalitäten	z. B. Sammelrechnung, Kleinmengenzuschlag, Quartalsabrechnung usw.
Lieferumfang	z. B. Gratis-Zusatzleistungen, Dienstleistungen (inkl.) usw.
Liefertermin	exakter Liefertermin oder Lieferung von ... bis usw.
Preis	Was kostet ein Stück / eine Einheit / ein Karton usw.
Konditionen	z. B. Rabatte, Skonto, Vorzahlungsnachlass usw.

Checkliste Verhandlungen



Verhandlungswirksam

- + Gute Vorbereitung klare Zielsetzung
- + zuhören
- + gegenseitiger Austausch
- + Ich-Botschaften
- + offene Fragen
- + Gegenüber als Entscheidungsträger ansprechen



Verhandlungskiller

- Dokumente vergessen
- Technik funktioniert nicht
- Schuldzuweisungen
- Befehle erteilen oder Befehlston
- Verallgemeinerungen

Mit offenen Fragen erfahren Sie mehr über die Meinung und die Ideen Ihres Gegenübers: "Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass ...?", "Welche Möglichkeiten sehen Sie ...?", "Was sagen Sie dazu?".

Machen Sie Ihr Gegenüber zum Entscheidungsträger: "Was wäre, wenn ...?", "Besteht die Möglichkeit, dass ...?", "Könnten wir vielleicht versuchen ...?". Wer sich nicht in die Ecke gedrängt fühlt, ist eher bereit – und buchstäblich auch besser in der Lage – einen Schritt in eine andere Richtung zu tun.

Bedanken Sie sich am Schluss für Verhandlungsbereitschaft und Entgegenkommen – ein freundliches Ende schafft gute Voraussetzungen für ein Gespräch zu einem anderen Zeitpunkt.

Es gibt keine Einigung – was nun?

Verhandlungen in der Sackgasse

- Verhandlungspause oder Vertagung vorschlagen
- einen Kompromiss anstreben
- das bisher Erreichte zusammenfassen und schauen, ob man darauf aufbauen könnte
- einen neutralen Vermittler vorschlagen
- ein Scheitern der Verhandlungen in Kauf nehmen

Fragen zum Branchenkundetext

Was ist eine Win-Win-Situation?

Nennen Sie zwei Vorgehensweisen, die eine Verhandlung positiv beeinflussen können.

-

-

Was könnten Sie tun, wenn eine Verhandlung zum Stillstand kommt?

Fragen?

Notieren Sie hier alle Fragen, die Sie noch zu diesem Text haben (mindestens eine).

Qualitätsmanagement & Umweltschutz

Qualität entsteht nicht von alleine, sondern muss systematisch erschaffen werden. Abnehmer und Kunden wollen sich auf die gelieferten, qualitativ hochstehenden Produkte und Dienstleistungen verlassen können. Gerade Handelsunternehmen haben ein großes Interesse daran, dass die gelieferten Waren und die damit verbundenen Arbeitsprozesse den gewünschten Anforderungen genügen.



Bild von [Hans Braxmeier](#) auf [Pixabay](#)

Bild von [Gerd Altmann](#) auf [Pixabay](#)

Inhalt

üK-Leistungsziele _____

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?! _____

Qualitätsmanagement _____

Qualitätsbegriff nach ISO _____

Bedeutung des Qualitätsmanagements _____

Qualität in jedem Arbeitsschritt _____

Unternehmensweites Qualitätsmanagement _____

Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements _____

Qualitätsmanagementsysteme _____

Persönlicher Beitrag zur Qualitätsverbesserung _____

Persönliches Qualitätshandbuch _____

Umweltschutz _____

Nutzen des Umweltmanagements _____

Aufgaben des Umweltmanagements _____

Massnahmen _____

Erfolg messen _____

Vorteile durch umweltbewusstes Verhalten _____

Fragen zum Branchenkundetext _____

üK-Leistungsziele

1.1.3.2.1 Qualitätsmanagement (K2)

1.1.3.2.1 Umweltschutz (K2)

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

Beispiel Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.

Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundetext auf der letzten Seite.

Qualitätsmanagement

Qualitätsbegriff nach ISO

Qualität bedeutet, dass ...

- ... ein Produkt für die vorgesehene Verwendung geeignet ist.
- ... die Leistung des Produktes den Angaben entspricht.
- ... das Produkt sicher ist und geprüft wurde.
- ... das Aussehen eines Produktes zeitgemäss ist.
- ... das Preis-/Leistungsverhältnis stimmt.
- ... alle Mitarbeitenden ihren Beitrag leisten.
- ... umweltschonend produziert wird.
- ... das Unternehmen sein gutes Image pflegt.

Bedeutung des Qualitätsmanagements

Als Kunde erwarten Sie die Produkte zur richtigen Zeit, zum vereinbarten Preis und in der gewünschten Qualität. Da sich die Funktionen der Produkte immer mehr angleichen, wird die gelieferte Qualität zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor.

Mangelnde Qualität führt einerseits zu Kosten für Nachbesserung, Reparatur, Entsorgung, Preisnachlass und anderes sowie zu Produktionsausfällen und -verzögerungen. Andererseits werden Kunden durch fehlerhafte Ware verärgert, was einen Imageverlust und sogar den Abbruch der Kundenbeziehung nach sich ziehen kann.

Verärgerte Kunden werden ihren Unmut wiederum anderen Kunden mitteilen. Negative Nachrichten verbreiten sich schneller als positive. Untersuchungen haben gezeigt, dass ein unzufriedener Kunde im Durchschnitt etwa elf Personen von seiner Unzufriedenheit berichtet, aber ein zufriedener Kunde nur vier Personen von der guten Lieferung erzählt.

Je früher ein Fehler erkannt und behoben wird, desto kleiner ist der entstandene Schaden. Es gilt die 1:10:100-Regel, die wie folgt beschrieben werden kann:

Ein Fehler, der im Laufe des Arbeitsprozesses gefunden wird, kostet 10-mal mehr als ein Fehler, der direkt bei der Entstehung gefunden wird. Ein Fehler, der erst beim Kunden entdeckt wird, kostet sogar 100-mal mehr. Oder anders formuliert: Je später ein Fehler entdeckt wird, desto teurer ist die Behebung dieses Fehlers.

Qualität in jedem Arbeitsschritt

Während früher vor allem Endkontrollen vor der Auslieferung der Waren zur Qualitätssicherung gemacht wurden, setzen sich heute Unternehmen immer intensiver mit der Qualität auseinander. Das Ziel soll nicht mehr sein, zuerst zu produzieren und dann die

Qualität des Produktes zu kontrollieren, sondern gleich dafür zu sorgen, dass die geforderte Qualität produziert wird. Dies gelingt nur durch die richtige Organisation des Unternehmens und der betrieblichen Abläufe. Die Qualitätsplanung und die Qualitätsprüfung werden deshalb in jeden Arbeitsschritt integriert:

Beratung und Verkauf	Qualität ist das, was der Kunde von uns verlangt. Je nach dessen Ansprüchen an die Qualität werden andere Produkte und Dienstleistungen angeboten.
Auftragsplanung	Bei der Auftragsplanung werden die Qualitätsmerkmale gemäss Kundenauftrag festgelegt. Die exakte Erfassung aller zum Auftrag gehörenden Informationen bildet die Basis für eine reibungslose Abwicklung.
Beschaffung und Lagerung	Bei der Beschaffung muss sichergestellt sein, dass die eingekauften Produkte den vom Unternehmen (oder dem Kunden) festgelegten Anforderungen entsprechen.
Spedition	Vor der Auslieferung wird die Ware nochmals gesamthaft geprüft und mit der Kundenbestellung verglichen.
Dokumente	Stimmen Offerte, Bestellung des Kunden und Auftragsbestätigung überein? Entsprechen die Warenbestellungen den Lieferscheinen und Rechnungen? Sind Lieferschein, Zollpapiere, Ursprungsdokumente und Rechnungen korrekt? Werden bei allen E-Mails, Briefen und Telefonaten die richtigen Referenznummern verwendet, um Verwechslungen zu vermeiden?

Unternehmensweites Qualitätsmanagement

Was bedeutet Qualitätsmanagement?

Das Qualitätsmanagement umfasst die Festlegung der Qualitätsziele und der Verantwortung für die Qualität. Dabei geht es vor allem um die persönliche Einstellung aller Mitarbeitenden zur Qualität und deren Wirkung im eigenen Arbeitsumfeld. Zudem wird festgelegt, auf welche Art und wie häufig die Prozesse und Produkte im Unternehmen auf die Erfüllung der Anforderungen hin geprüft werden.

Die Grundsätze des Qualitätsmanagements werden im Qualitätsmanagement-Handbuch zusammengefasst.

Eine wesentliche Aufgabe des Qualitätsmanagements ist es, Anleitungen (sog. Prozessbeschreibungen oder Verfahrensanweisungen) zu erarbeiten, welche den Mitarbeitern ermöglichen, die definierten Normen einzuhalten. Die Verfahrensanweisungen sind ein Hilfsmittel - entscheidend in einem Unternehmen ist jedoch, dass die Anleitungen von allen Mitarbeitern ernst genommen und im Arbeitsalltag auch wirklich angewendet werden.

Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements

Die folgenden acht Grundsätze bilden die Grundlage für die Leitlinien für Qualitätsmanagementsysteme (z.B. Regelwerke ISO 9000).

1. Kundenorientierung

Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.

2. Führung

Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, wo sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.

3. Einbeziehung der Personen

Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.

4. Prozessorientierter Ansatz

Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.

5. Systemorientierter Managementansatz

Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und zur Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei.

6. Ständige Verbesserung

Die stetige Verbesserung der Leistung stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.

7. Entscheidungsfindung

Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.

8. Lieferantenbeziehungen

Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfung beider Seiten.

Qualitätsmanagementsysteme

Die Marktgegebenheiten und -anforderungen ändern sich immer schneller, die Kundenerwartungen steigen. Damit wächst der Handlungsbedarf in den Unternehmen, Aufbau- und Ablauforganisation ständig weiter zu optimieren. Unternehmen können dafür verschiedene Werkzeuge benutzen:

Norm der International Organization for Standardization ISO

Die seit Ende 2000 gültigen neuen ISO 9000er Normen (ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004) beschreiben, wie ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut und organisiert werden soll. Es legt die wichtigen Punkte fest, die dann bei der Zertifizierung geprüft werden.

Schweizerische Norm

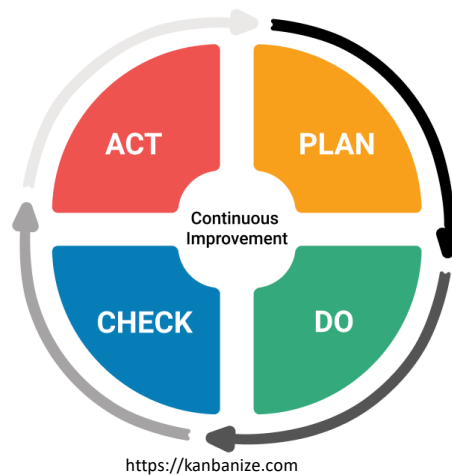
Die wichtigste Anforderung zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung trägt in der Schweiz die Bezeichnung SN EN ISO 9001:2008 (SN = Schweizer Norm, EN = Europäische Norm, 2008 = Publikationsjahr dieser Version). Sie bestimmt unter anderem die Organisation des Qualitätsmanagementsystems, das Management des Personals und der Infrastruktur und die Messung, die Analyse und die Verbesserung der Qualität. Die Vorgaben müssen aber in jedem Unternehmen individuell festgelegt und in der Praxis umgesetzt werden.

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Das EFQM-Modell ist ein «Business Excellence»-Modell, das als Instrument zur Qualitätsverbesserung genutzt werden kann. Das EFQM-Modell ermöglicht die ganzheitliche Sicht auf ein Unternehmen. Es unterstützt Unternehmen beim Aufbau und bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen. Die Unternehmen nutzen es als Werkzeug, um auf der Grundlage von Selbstbewertungen Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln, anzuregen und ihren Geschäftserfolg zu verbessern.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Lean Management)

Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung lässt sich gut mit einem Kreis darstellen. Zunächst werden die Leitlinien in Bezug auf die Arbeitsprozesse aufgestellt und im Alltag umgesetzt (Plan – Do). Unabhängige Kontrollen (Check) sollen aufzeigen, ob die Vorgaben auch wirklich eingehalten werden und wo Verbesserungen möglich sind (Act). Systematisches Qualitätsmanagement bedeutet also, regelmäßig zu prüfen, ob die Regeln eingehalten werden und dann allenfalls Massnahmen einzuleiten. Die konsequente Umsetzung dieses Verbesserungskreislaufs ist eine wirksame Methode, um der Monotonie und Routine entgegenzuwirken und die Qualität in den Prozessen und Resultaten stetig zu verbessern und zu optimieren.



Persönlicher Beitrag zur Qualitätsverbesserung

Qualitätsverbesserung ist weniger ein Verfahren, sondern eher eine Grundhaltung. Versuchen Sie, jede Tätigkeit – und sei sie noch so einfach – so gut zu leisten, wie sie vom Kunden erwartet wird. Verstehen Sie dabei den Kunden nicht nur im Sinne des Abnehmers von Produkten aus dem Unternehmen – Ihr Kunde ist auch die Mitarbeiterin, die sich als Nächste mit dem Ergebnis Ihrer Arbeit befasst.

«Wir erstellen von Anfang an die gewünschte Qualität.» Wenn Sie sich immer an diesen Grundsatz halten, können Sie das Arbeitsklima fördern, das Image der Firma steigern

und langfristige Beziehungen zu den Kunden aufbauen. Freuen Sie sich jetzt schon auf viele Erfolgserlebnisse.

Persönliches Qualitätshandbuch

Erstellen Sie Ihr ganz persönliches Qualitätshandbuch und tragen Sie damit bei zur Qualität im ganzen Unternehmen:

Mein persönliches Qualitätshandbuch

- Checklisten für die wichtigsten Aufgaben, z.B.
 - Tipps für das Schreiben und Empfangen von E-Mails
 - Vorbereitung eines Telefongespräches
 - Wichtigste Punkte in einem Beratungsgespräch
 - Auftragsabwicklung
 - Elemente einer Rechnung
 - Prüfung und Kontierung einer Rechnung
 - usw.
- Listen zu allen möglichen wichtigen Informationen (Telefonnummern, Organigramme, wichtige Kunden- / Kontaktadressen usw.)
- Arbeitsbeschreibungen, v.a. von Aufgaben, die eher selten anfallen
- Arbeitsbeispiele, Musterdokumente, Print-Screens usw.
- usw.

Am besten sammeln Sie alle diese Arbeitshilfsmittel in einem Ordner oder einer Hänge-registerrmappe – so können Sie jederzeit auf Ihr persönliches Qualitätshandbuch zu-rückgreifen.

Umweltschutz

Nutzen des Umweltmanagements

Steigende Entsorgungskosten, ständig strenger werdende gesetzliche Vorschriften und Auflagen sowie das verstärkte ökologische Verantwortungsbewusstsein der Öffentlichkeit stellen die Unternehmensführung vor die Entscheidung, diese Anforderungen unter Druck zu erfüllen oder selbst aktiv zu werden. Mit dem Einsatz von betrieblichen Massnahmen zugunsten von Umwelt und Nachhaltigkeit ist ein neuer Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entstanden.

Kunden wünschen heute, dass die Produktionskette z.B. bei Lebensmitteln zurückverfolgt werden kann, dass deklariert wird, woher Rohstoffe stammen und wie sie gewonnen wurden, dass Elektrogeräte energiesparend arbeiten und dass ganze Produktkreisläufe ökologisch gestaltet und diese Anstrengungen dokumentiert werden. Dies geschieht mit Labels wie Bio-Knospe, Energieeffizienz-Etiketten usw. Kaufentscheidungen der Kunden fallen auch aufgrund solcher Labels bzw. Deklarationen.

Der Handel ist dabei Ansprechpartner für die Kunden. Auch wenn er Waren nur vermittelt, wird erwartet, dass er einwirkt auf Lieferanten aus aller Welt und z. B. über Vereinbarungen und Verträge sicherstellt, dass bei der Produktion keine umweltschädigenden Stoffe in die Atmosphäre gelangen oder keine gefährlichen Stoffe auf Mitarbeitende einwirken.

Unterschied Gütesigel und Deklarationen (Labels)

Deklarationen gehen vom fertigen Produkt aus und heben ausgewählte Produkt Informationen hervor. Sie basieren nicht auf ausgewählten Kriterien, welche bei der Herstellung oder Verarbeitung erfüllt werden müssen. Sie werden staatlich vorgeschrieben (Kennzeichnung von Energieklassen bei Hausaltgeräten).

Gütesigel hingegen basieren auf genau definierten Kriterien, welche die Grundlage für den Herstellungsprozess und Verarbeitungsprozess bilden und regelmässig von einer unabhängigen, akkreditierten Kontrollstelle überprüft werden. Beispiel staatliche Gütesigel (wie blauer Engel, EU Ecolabel) oder einer Organisation (wie Bio-Knospe) oder ein firmeneigenes Gütesigel (wie Coop Naturafarm, Migros Bio).

Energie	Logo ABC 123
Hersteller Modell	
Niedriger Verbrauch	A
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
Hoher Verbrauch	
Energieverbrauch kWh/Jahr (Auf der Grundlage von Ergebnissen der Normprüfung über 24 h)	XYZ
Der tatsächliche Verbrauch hängt von der Nutzung und vom Standort des Gerätes ab.	
Nutzzinhalt Kühlteil I	xyz
Nutzzinhalt Gefrierenteil I	xyz
Geräusch dB(A) re 1 pW	xz
Ein Datenblatt mit weiteren Geräteangaben ist in den Prospekten enthalten	
Norm EN 153, Ausgabe Mai 1999 Kühlgüter-Richtlinie 94/2/EG	



(www.labelinfo.ch)



betrieblichen Massnahmen zum Schutz von Natur und tierischen, umweltmässigen Verbesserung des gesamten normierte Anforderung ISO 14001 erarbeitet.

für den Umweltschutz in der Schweiz bilden das Umweltgesetz und die umweltspezifischen Verordnungen sowie Vorgaben der Bundesverordnung. In vielen Unternehmen sind ergänzend dazu betriebliche

Aufgaben des Umweltmanagements

Mit dem Umweltmanagement werden die Umweltauswirkungen des Unternehmens systematisch erfasst und der bewusste und sparsame Umgang mit den Ressourcen wie Energie oder Wasser gefördert:

Mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit sollen die wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekte gemeinsam betrachtet und in Einklang gebracht werden. Es gilt, eine Balance zwischen den Bedürfnissen der heutigen Generation und den Lebensperspektiven künftiger Generationen zu erreichen. Dabei soll z. B. die Umweltbelastung durch das Unternehmen systematisch reduziert werden, was die Umweltrisiken vermindert.

Massnahmen

Aspekt	konkrete Massnahmen
– Abfall vermindern	<ul style="list-style-type: none"> – Verpackungen mehrfach gebrauchen – leere Rückseite von Druckausschuss als Notizpapier verwenden – Verpackungen nur wo nötig einsetzen – rezyklierbare Produkte verwenden – Einmalprodukte meiden oder nur wo unbedingt nötig einsetzen – Mails nur ausdrucken, wenn es zwingend notwendig ist – doppelseitig drucken, 2 Dokumentseiten auf 1 Seite A4 drucken, Drucken im Sparmodus, nur wenn nötig farbig drucken, auf dünneres Papier wechseln wo möglich usw.
– Abfälle wiederverwerten (Abfälle sind Rohstoffe!)	<ul style="list-style-type: none"> – Abfälle trennen, an Wiederverwerter abgeben – Produkte aus rezyklierten Rohstoffen einkaufen (Papiere, Verpackungsmaterial, Folien, Plastik usw.)
– Energieverbrauch senken	<ul style="list-style-type: none"> – Geräte der neuesten Generation verwenden – auf Energieeffizienz-Label achten – Stand-by-Modus vermeiden, Geräte ganz abschalten – über Mittag das Licht im Büro löschen – Raumtemperaturen anpassen – Wärmerückgewinnungsanlagen installieren – Geräte (Kühlung, Heizung, Druck, Beleuchtung usw.) regelmässig warten lassen
– Wasserverbrauch senken	<ul style="list-style-type: none"> – geschlossene Wasserkreisläufe in der Produktion

	<ul style="list-style-type: none"> – installieren – Wassersparventile an Hähnen installieren
<ul style="list-style-type: none"> – Immissionen / Emissionen senken 	<ul style="list-style-type: none"> – Geräte mit Schadstofffilter benutzen – Schalldämmungen installieren
<ul style="list-style-type: none"> – umweltschonende / nachwachsende Rohstoffe einsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> – wo möglich Produkte wählen, die aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt werden – Produkte wählen, die sich umweltgerecht entsorgen lassen
<ul style="list-style-type: none"> – Transporte vermindern und/oder umweltgerecht durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> – Telefon- oder Videokonferenzen durchführen – umweltschonende Transportarten wählen (Bahn statt Strasse, Tram statt Taxi, Velokurier statt Taxi usw.)

Erfolg messen

Der Erfolg dieser Massnahmen lässt sich am besten mit Kennzahlen messen und darstellen:

Aspekt	Beispiele von Kennzahlen
Material	Verpackungsanteil am Produkt, Problemstoffe, Verbrauch von Reinigungsmitteln
Energie	Energieverbrauch, Anteil der Energieträger, Energieeffizienz
Wasser	Wasserverbrauch pro Produkteinheit
Abfall	Abfall-Verwertungsquote, Sonderabfallquote
Luft	Emissionen in die Luft: CO ₂ , NO _x , SO ₂ usw.
Abwasser	Anteil an unbelastetem Abwasser, geringerer Anteil von Schadstoffen
Transport	Auslastungsgrad der Transporte

Vorteile durch umweltbewusstes Verhalten

Das umweltgerechte Verhalten führt zu vielen Vorteilen, sowohl betriebsintern wie auch im Umfeld des Unternehmens:

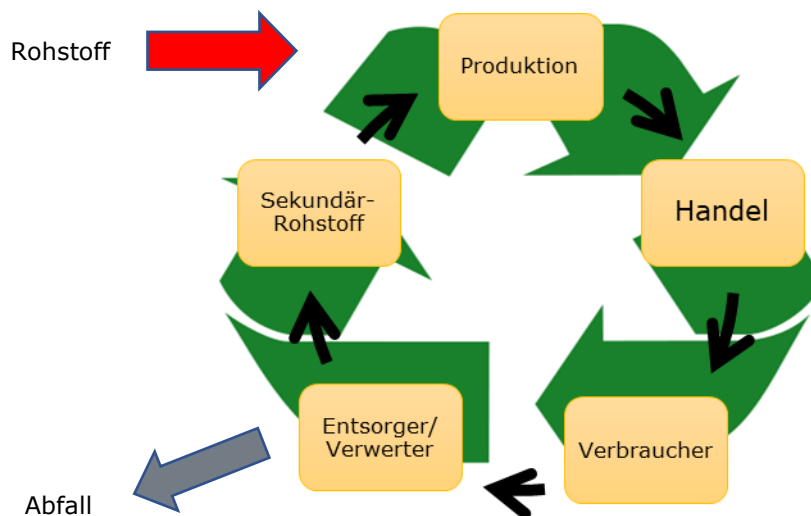
Vorteile innerhalb des Unternehmens	Vorteile im Umfeld des Unternehmens
<ul style="list-style-type: none"> – Rationalisierung der Produktion – Verbesserung der betrieblichen Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> – Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit – Konkurrenzvorteil
<ul style="list-style-type: none"> – Einsparung von Energie- und Wasserkosten – Einsparung von Rohstoffen (weniger Ausschuss) – Verminderung von Wärmeverlusten – Verringerung der Entsorgungskosten – Reduktion der Umweltabgaben 	<ul style="list-style-type: none"> – Geringere Abhängigkeit von der Versorgung – durch Kosteneinsparungen attraktive Preise – Kommunikation der Massnahmen als interessante Werbemöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> – Befolgung des Umweltrechts – Rechtssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Gutes Verhältnis zu den Behörden – einfachere / schnellere Bewilligungs-

– Verringerung des Haftungsrisikos	verfahren
– Technologische Innovationen	– Mehr Vertrauen von Aktionären, Banken, Versicherungen usw.
– Verhinderung von Umweltschäden	– Besseres Image bei Kunden und in der Öffentlichkeit
– Aktive Zusammenarbeit	– Gutes Firmenimage
– Motivation der Mitarbeitenden	– Attraktivität als Arbeitgeber

Durch die zunehmende Knappheit von Energievorräten und Rohstoffen, von geeigneten Betriebsstandorten und anderen Ressourcen wird die Bedeutung von betrieblichen Massnahmen für Umwelt und Nachhaltigkeit noch zunehmen. Unternehmen, die bereits heute ins Umweltmanagement investieren, dürfen auch in Zukunft mit einem Wettbewerbsvorteil rechnen.

Kreislaufwirtschaft

Generell gilt: Weg von der Linearwirtschaft (Rohstoffe nutzen, Güter gebrauchen und verbrauchen, Abfall entsorgen) und hin zur Kreislaufwirtschaft, wo bereits bei der Produktion auf die Verwertung der Abfallstoffe geachtet wird, dass diese als Sekundär-Rohstoffe wieder in den neuen Wirtschaftskreislauf einfließen werden, ganz nach dem Vorbild der Natur.



BMW (Schweiz) AG: Die Schweiz ist Weltmeister im Abfall trennen. Das gesammelte Aluminium beispielsweise wird heute durch ein EDV System genau erfasst und die Aluminiumlegierung anschliessend in seine Bestandteile zerlegt. Bis zu 35% Aluminium lassen sich durch dieses Verfahren aus den Metallgemischen zurückgewinnen. Da die Herstellung von Primäraluminium enorm viel Energie benötigt, ist diese Technik sehr vielversprechend.

Coop: Seit 2015 wird auch für die Fleischverpackung recyceltes PET eingesetzt. Mit dem Einsatz von lebensmitteltauglichem PET kann der Materialkreislauf wieder geschlossen werden, was zu einer Reduktion von tausenden von Tonnen CO₂ (Kohlenstoffdioxid) führt.

Die Liste der Firmen, die sich für die Kreislaufwirtschaft einsetzen und nach Innovationen suchen und sie umsetzen ist lang und wird immer länger.

Fragen zum Branchenkundetext

Welchen Nutzen hat die Qualitätssicherung für Unternehmen?

Nennen Sie vier Vorteile, welche umweltgerechtes Verhalten einem Unternehmen bringt.

-

-

-

-

Was können Sie – beruflich und privat – tun, um Abfälle zu vermindern?

Fragen?

Notieren Sie hier alle Fragen, die Sie noch zu diesem Text haben (mindestens eine).

Strategisches Management

Erfolg ist planbar

«Ein Ziel ohne Plan ist nur ein Wunsch.»

Eine Strategie definiert, wo die eigene Unternehmung in ein paar Jahren stehen soll und mit welchen Massnahmen die Ziele erreicht werden. Diesbezüglich stehen Handelsunternehmungen vor grossen Herausforderungen, zumal Kundenverhalten je länger je weniger planbar ist.



Pixabay, Adriano Gadini

Inhalt

üK-Leistungsziele _____	2
Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?! _____	2
Strategisches Management _____	3
Was ist strategisches Management? _____	3
Von der Vision zur Strategie _____	4
Beschaffungsstrategie _____	6
Fragen zur Beschaffungsstrategie _____	7

üK-Leistungsziele

Zum Strategischen Management bestehen keine üK-Leistungsziele.

Strategisches Denken und Entscheiden für einen längeren Zeitraum ist allerdings Voraussetzung für die operative Tätigkeit – das Tagesgeschäft – in einem Handelsunternehmen. Deshalb werden in den üK 2 – 6 verschiedene Aspekte des Strategischen Managements thematisiert. Basis dafür bildet dieser Branchenkundetext.

Bitte bringen Sie diesen Text auch in alle nachfolgenden üK mit.

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!

Der Text hat jeweils rechts freien Platz für Ihre Notizen. Bearbeiten Sie den Text, indem Sie Markierungen setzen und Symbole als Gedankenstütze benutzen:

? Ich habe eine Frage, welche ich im üK stelle.

! Das muss ich mir merken, das scheint mir besonders wichtig.

Beispiel Dazu habe ich ein Beispiel aus dem Lehrbetrieb.

Sie können selbstverständlich weitere / andere Symbole einsetzen.

Bearbeiten Sie abschliessend die Fragen zum Branchenkundetext auf der letzten Seite.

Strategisches Management

Was ist strategisches Management?

Eine Strategie ist ein genauer Plan für ein Verhalten, das dazu dient, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das Wort stammt aus dem Griechischen und wurde vor allem auch in im Zusammenhang mit militärischen und politischen Zielen verwendet.

Der Begriff 'Management' ist aus dem lateinischen von lateinisch manus (Hand) und agere (führen) abgeleitet. Im englischen Sprachgebrauch heisst Management so viel wie Steuerung oder Verwaltung.

Die **strategische Ebene** ist die oberste Ebene jeder Unternehmung. Im Rahmen des **strategischen Managements** wird die die **Langfrist-Perspektive** betrachtet. So befasst sich die Geschäftsleitung unter anderem mit den Fragen, wo die Unternehmung in ein paar Jahren stehen soll, inwiefern die Einzigartigkeit der eigenen Unternehmung (bzw. der Produkte und Dienstleistungen) gehalten bzw. ausgebaut werden kann, welche Ziele in der nächsten Periode erreicht werden müssen und anhand von welchen Kennzahlen das Unternehmen gemessen und gesteuert werden soll.

In diesem Zusammenhang muss sich eine Unternehmung bzw. dessen Geschäftsleitung und Führungspersonen unter anderem mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche Stakeholder (Anspruchsgruppen: Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Kapitalgeber, Mitbewerber, Staat, NGO [Nicht-Regierungsorganisationen]) haben welche Ansprüche an die eigene Unternehmung und wie kann bzw. will die Unternehmung diese erfüllen?
- Wie müssen die Prozesse Unternehmensintern gestaltet werden, sodass ein grösstmöglicher Output (Umsatz, Kundenzufriedenheit) bei geringstmöglichem Ressourceneinsatz (Personal, Kapital, Material) erlangt werden kann?
- Welche Stärken und Schwächen hat das eigene Unternehmen bzw. welchen Chancen und Gefahren ist das eigene Unternehmen ausgesetzt?

Insbesondere aufgrund des zunehmend hybriden (unberechenbaren, gemischten) Kundenverhaltens, der sich stetig verändernder Märkte und deren Dynamiken und des zunehmenden Kostendrucks in allen Bereichen ist das Geschäft je länger je weniger langfristig planbar. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, zwar in einem Langfristhorizont zu denken und planen, aber die Strategien in regelmässigen, z.B. jährlichen Abständen, auf Aktualität zu prüfen.

Somit kann festgehalten werden, dass sich **strategisches Management** mit sämtlichen Aktivitäten in Bezug auf die Leitung, Organisation und Planung zur Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs befasst.

Im Gegensatz zur strategischen Ebene umfasst die **operative Ebene** sämtliche Massnahmen im Kurzfristbereich, also das eigentliche Tagesgeschäft wie z.B. Entgegennahme von Bestellungen, Versand von Rechnungen, Abwicklung von Kundenreklamationen usw.

Von der Vision zur Strategie

Die **Vision** gibt die Leitplanken für die Strategieformulierung vor. Es geht um grundsätzliche Fragen wie «Wer sind wir? Was tun wir? Wohin steuern wir?» Die Vision soll zwar Wegweiser sein, aber letztendlich doch möglichst unerreichbar bleiben. So formulierte zum Beispiel Bill Gates, Gründer von Microsoft, 1975 seine Vision: «Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause».

Die Vision sollte allen Mitarbeitenden bekannt sein. So ist es hilfreich, die Vision in einem **Leitbild** schriftlich festzuhalten. Durch die Schriftlichkeit wird dem Unternehmen eine Identität gegeben, gegenüber den Mitarbeitenden wird Transparenz geschaffen und die Kommunikation und Koordination zwischen den Abteilungen wird gefördert.

Jede Handelsunternehmung hat jederzeit interne wie auch externe Herausforderungen zu bewältigen. Nebst den Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende usw.) ist eine Unternehmung auch diversen Abhängigkeiten (Ressourcen, gut ausgebildetes Personal, technologische Entwicklung usw.) ausgesetzt. Damit eine Handelsunternehmung diese Herausforderungen nicht willkürlich, sondern geplant angehen kann, werden Ziele und Massnahmen im Rahmen einer **Strategie** festgehalten. Eine Strategie befasst sich insbesondere mit zwei Themen:

- Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der eigenen Unternehmung. Diese können direkt beeinflusst werden, z. B., indem die Unternehmung eigene Patente entwickelt.
- Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) der eigenen Unternehmung. Diese kommen von aussen und können durch eine Unternehmung nicht direkt beeinflusst werden, jedoch muss das Unternehmen entscheiden, wie Chancen genutzt und wie Gefahren abgewendet werden können. Beispiele sind die technologische Weiterentwicklung (Chance) oder die weltweite Ressourcenknappheit (Gefahr).

Aus der Kombination dieser Themen ergibt sich die sogenannte **SWOT** Analyse:

Interne Faktoren	
Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Was können wir gut / besser als andere?	Was fällt uns schwer?
Was trägt zu unserem Erfolg bei?	Wo passieren welche Fehler in welcher Häufigkeit?
Was machen wir richtig?	In welchen Bereichen sind Mitbewerber stärker?
Womit haben wir Erfolg?	

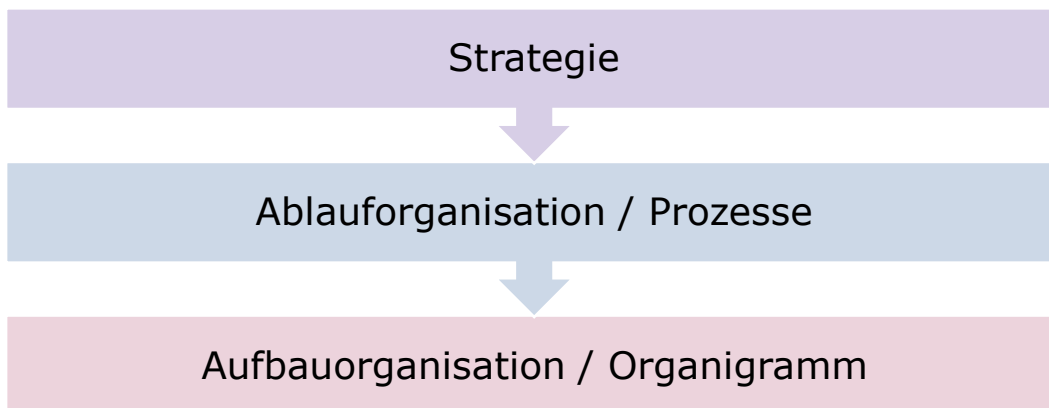
Externe Faktoren	
Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
Was verändert sich in unserem Umfeld?	Worunter könnte unsere Wettbewerbsfähigkeit leiden?
Welche neuen Geschäftsmodelle werden eingesetzt?	Welche Entwicklungen in den moralisch-ethischen Vorstellungen der Gesellschaft könnten problematisch sein für uns?
Welche neuen Technologien sind verfügbar?	Womit müssen wir in Zukunft rechnen bei den gesetzlichen Vorgaben?
Wie entwickelt sich der Markt, in welchem wir aktiv sind?	

Basierend auf dieser Analyse werden **strategische Ziele** definiert. Diese müssen messbar sein und sollten gleichzeitig erreichbar und realistisch sein.

Strategien können sowohl auf der Ebene der Unternehmung (Unternehmensstrategie) als auch auf Ebene der jeweiligen Bereiche (Beschaffungs-Strategie, Logistik-Strategie, Marketing-Strategie, Verkaufs-Strategie, ...) erstellt werden. Von der Strategie in die Organisation

Bei einer Rudermannschaft ist es wichtig, dass alle Ruderer auf den Steuermann hören, im gleichen Takt ziehen und in dieselbe Richtung fahren. Dasselbe gilt auch für eine Unternehmung. Für eine Maximierung der Ergebnisse müssen alle Mitarbeitenden über die Strategie informiert sein und mit den entsprechenden Werkzeugen (Informationen, Arbeitsinstrumente) ausgestattet sein, um effizient und zielgerichtet arbeiten zu können.

Nachdem die Strategie definiert ist, muss in einem ersten Schritt überprüft werden, ob die **Ablauforganisation** (Prozesse) neu ausgerichtet werden muss. In einem zweiten Schritt muss überprüft werden, ob die **Aufbauorganisation** (Organigramm) so den definierten Prozessen entspricht.



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Aufbauorganisation (Organigramm) an der Ablauforganisation (Prozesse) ausgerichtet werden muss, welche sich ihrerseits wiederum der Strategie orientieren muss. In der Konsequenz kann jede Änderung der Strategie neue Prozesse und ein neues Organigramm bedeuten. Insbesondere in Grossunternehmungen wird dann vielfach von 'Reorganisation' gesprochen.

Beschaffungsstrategie

Damit für ein Unternehmen sichergestellt ist, dass es immer mit ausreichend Rohstoffen, Modulen Halbfabrikaten oder Komponenten, Hilfsstoffen und Betriebsstoffen versorgt wird, muss vorab eine Beschaffungsstrategie festgelegt werden. Gewählt wird die Strategie, welche am effizientesten ist (tiefe Kosten, geringer Beschaffungsaufwand, geringes Risiko etc.). Was ist für das Unternehmen günstiger? Selbst machen oder beschaffen *make or buy*? Das Unternehmen analysiert also zuerst, ob eine Eigenproduktion oder ein Fremdbezug wirtschaftlicher ist. Falls sich das Unternehmen für die Beschaffung entscheidet, geht es darum, die passende Beschaffungsstrategie zu finden. Wir unterscheiden sechs Methoden, wobei es auch Mischformen gibt. Jede Strategie hat seine Vor- und Nachteile.

Single Sourcing: Alle Waren werden bei einem Lieferanten bezogen.

Dual Sourcing: Bezug der Waren von zwei Lieferanten

Multiple Sourcing: Bezug von Waren von mehreren Lieferanten

Global Sourcing: Weltweiter Warenbezug

Local Sourcing: Lokale Ansässigkeit der Lieferanten

Modular Sourcing: Bezug von Modulen und nicht Einzelteilen



Gerade seit Corona hat sich der Beschaffungsprozess massiv verschärft. Lieferengpässe, lange Wartezeiten, höhere Transportkosten, Ressourcenknappheit belasten die ohnehin eng getaktete Lieferkette zusätzlich.

Fragen zur Beschaffungsstrategie

Bitte überlegen sie sich erst 2-4 Vorteile und 2-4 Nachteile der Beschaffungsstrategie und ergänzen Sie die nachfolgende Tabelle. Googeln erlaubt.

Strategie	Vorteile	Nachteile
Single Sourcing		
Dual Sourcing		
Multiple Sourcing:		
Global Sourcing		
Local Sourcing		
Modular Sourcing		