

Logistik

Logistik wird definiert als Planung, Organisation, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und Warenflusses mit den damit verbundenen Informationsflüssen.

Logistik beginnt bei Absatzplanung, Marketing und Entwicklung und geht über Beschaffung und/oder Produktion bis zu Lagerung und Auslieferung der Produkte beim Kunden. Zur Logistik gehören die Abfallsorgung und das Recycling von Wertstoffen auf allen Stufen.



Erdit-gruppe.de

Inhalt

Übersicht Leistungsziele Logistik	2
Logistik	3
Zusammenfassung mehrerer Teilprozesse	3
Verschiedene Logistikbereiche	3
Ziele und Aufgaben der Logistik	4
Moderne Logistikkonzepte	4

Übersicht Leistungsziele Logistik

Kernthemen

Ergänzungsthemen



Beschaffung (üK 3)
 ☞ Text Einkauf - Beschaffung
 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)

Wertschöpfung (üK 1)
 ☞ Text Branche & Unternehmen I
 1.1.3.1.3 Wertschöpfungskette (K2)



Spedition (üK 4)
 ☞ Text Spedition
 1.1.1.4.1 Transportmittel und Verpackung (K3)
 1.1.1.4.4 Gefahrgut (K2)
 1.1.1.4.3 Transportversicherung (K2)
 1.1.1.5.5 Internationale Handelsklauseln (Incoterms 2010) (K2)

Prozesse im Betrieb (üK 2)
 ☞ Text Produkte & Dienstleistungen
 1.1.3.1.2 Betriebliche Herstellungs- oder Dienstleistungsprozesse (K2)



Lagerhaltung (üK 4)
 ☞ Text Lagerhaltung
 1.1.1.2.1 Lagerarten und -kosten (K4)
 1.1.1.2.2 Lagerbewirtschaftung (K2)

Qualität / Umwelt (üK 3)
 ☞ Text Qualitäts- u. Umweltmanagement
 1.1.3.2.1 Qualitätsmanagement (K2)
 1.1.3.2.2 Umweltschutz und nachhaltige Ressourcennutzung (K2)



Absatz (üK 2 / üK 3)
 ☞ Text Absatz & Marketing
 1.1.4.2.1 Marketing (K5)
 1.1.4.1.1 Märkte und Kunden in der Branche (K4)
 ☞ Text Kalkulation & Kennzahlen
 1.1.4.3.1 Preiskalkulation (K3)

Prozesse im Betrieb (üK 2)
 ☞ Text Verkaufsprozess
 1.1.3.1.1 Verkaufsprozess (K5)

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.

Logistik

Zusammenfassung mehrerer Teilprozesse

Logistik: Planung, Organisation, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des Material-, Waren- und Informationsflusses

Logistik ist die Sammelbezeichnung für mehrere Teilprozesse in der Wertschöpfungskette. Von der Beschaffung über die Spedition und Lagerhaltung bis zum Vertrieb und der Entsorgung von Reststoffen: alle diese Arbeitsschritte gehören in die Logistik. Die Grenzen zwischen diesen Prozessen sind zunehmend fließend geworden. Die Prozesse werden in modernen Logistikkonzepten mittels IT-Systemen umfassend und übergreifend bewirtschaftet.



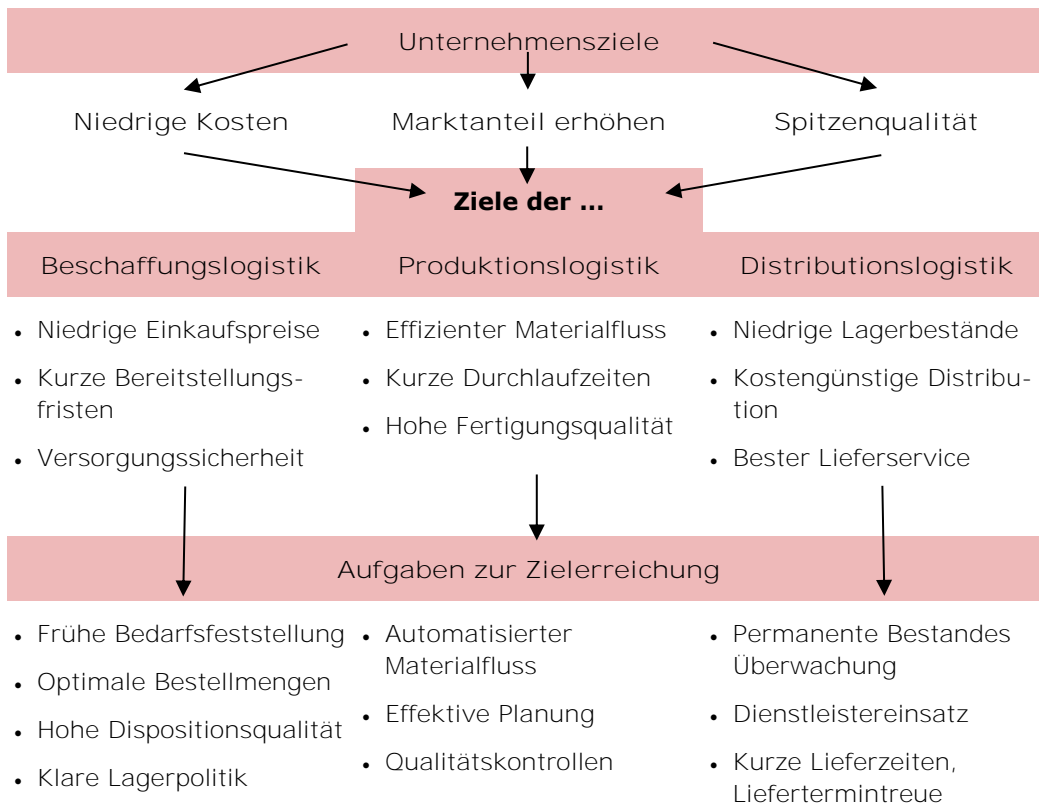
Die Ursprünge der Logistik liegen im Militärwesen: Die Logistik stellte den Nachschub an Waffen, Munition, Verpflegung und weiteren Gütern für die Kriegsführung sicher und sorgte für die Unterbringung der Truppen (franz. loger für unterbringen, einquartieren).

Verschiedene Logistikbereiche

Beschaffungslogistik (Einkauf, vom Lieferanten ins Händlerlager)	Damit der Vertrieb der Handelswaren störungsfrei laufen kann und die Wünsche der Kunden erfüllt werden können, hat die Beschaffungsabteilung die Aufgabe, die erforderlichen Güter bereitzustellen.
Lagerlogistik (Lagerung von Waren)	In Lagern werden Güter auf Vorrat aufbewahrt, bis sie für die Produktion oder den Verkauf benötigt werden.
Distributionslogistik (Absatz, vom Händlerlager in die Filiale oder zum Kunden)	Die Verteilung der Güter ist auf verschiedene Arten möglich: <ul style="list-style-type: none"> • Die Verteilung kann bis zum Endverbraucher erfolgen. So verteilt die Post Sendungen bis in den Briefkasten oder vor die Haustüre. • Die Grossverteiler beliefern hingegen in der Regel nicht direkt den Kunden, sondern die Verkaufsstellen, in denen die Waren für den Verkauf an den Endverbraucher bereitliegen.
Entsorgungslogistik (Rücknahme von Abfällen, Leergut, Recycling)	Überall, wo Güter produziert und verkauft werden, stellt sich das Problem der Entsorgung. Früher wurden die Abfälle einfach weggeworfen oder vergraben. Die Entsorgung der Reststoffe ist heute auch in der Logistik ein wichtiges Thema.

Ziele und Aufgaben der Logistik

Ziele und Aufgaben der Logistik können aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden:



Moderne Logistikkonzepte

Moderne Logistikkonzepte zielen darauf ab, alle Logistikprozesse zu optimieren und in der Wertschöpfungskette zwischen Produzenten, Transporteuren und Abnehmern eng zusammenzuarbeiten.

Supply-Chain-Management SCM	Als Supply Chain (Versorgungskette, Lieferkette, logistische Kette) bezeichnet man ein Netzwerk aus mehreren selbstständigen Unternehmen, das Wirtschaftsgüter für einen bestimmten Markt hervorbringt. Beispiele sind etwa die Lieferketten der Automobilindustrie oder die textile Wertschöpfungskette. Im Extremfall kann die Supply Chain dabei von der Rohstoffgewinnung bis zum Recycling (manchmal auch der Entsorgung) von Alt-Produkten reichen. Durch Absprachen und aufeinander abgestimmte Prozesse erreichen die beteiligten Firmen, dass das Nutzen/Kosten-Verhältnis (Effizienz) der Logistik besser wird.
Just-in-time JIT	Ziel beim Just-in-Time-Konzept ist es, sämtliche Lagerkapazitäten abzubauen. Die Anlieferungen verschiedenster Güter und deren Mengen sind so zu planen, dass diese direkt in den Verarbeitungsprozess geliefert werden. Vorreiter war hier die Automobilindustrie.

Spedition

Speditionsunternehmen sind wichtige Dienstleister innerhalb der Wertschöpfungskette. Sie organisieren mit verschiedenen Transportmitteln sowohl die Beförderung der Waren zwischen Produzenten und Händlern als auch zwischen Händlern und Kunden. Dabei achten sie auf zeitgerechte Lieferung und die Sicherheit der Transporte. Je nach Bedarf führen Spediteure den Transport selber aus oder arbeiten mit weiteren Unternehmen zusammen. Für eine optimale Dienstleistung benötigen sie vom Auftraggeber Informationen zu den transportierten Gütern sowie zu Abhol- und Anlieferorten und -zeiten. Ausserdem müssen die passenden Versanddokumente vorliegen.



Elchinator, Pixabay

Inhalt

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?!	2
Spediteur beauftragen	3
Speditions- und Logistikunternehmen	3
Express-, Paket- und Kurierdienste	3
Transportofferten einholen	4
Spediteur auswählen	4
Transportmittel wählen	5
Transportmittel auswählen	5
Vergleich verschiedener Transportmittel	6
Verpackung	7
Verpackungszweck und -möglichkeiten	7
Kennzeichnung der Verpackung	7
Versanddokumente	8
Incoterms 2020	9
Standardisierte Lieferbedingungen	9
Gefahrgut	11
Gefahrgutklassen und Kennzeichnung	11
Pflichten der Beteiligten	12
Vorschriften	12
Transportversicherung	14
Transportrisiken	14
Risikodeckung durch Transportversicherung	14
Fragen zum Branchenkundentext	15

üK-Leistungsziele

- 1.1.1.4.1 Transportmittel und Verpackung (K3)
- 1.1.1.4.2 Gefahrgut (K2)
- 1.1.1.4.3 Transportversicherung (K2)
- 1.1.1.5.5 Internationale Handelsklauseln (Incoterms) (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.

Spediteur beauftragen

Speditions- und Logistikunternehmen

Ein Speditionsunternehmen ist ein Dienstleistungsunternehmen, das den Versand von Waren besorgt. Durch den Speditionsauftrag wird das Speditionsunternehmen verpflichtet, die Ware zum Bestimmungsort zu befördern und dort dem Empfänger zu übergeben. Viele Speditionsunternehmen haben sich zu Logistikunternehmen entwickelt. Sie organisieren nicht nur die Transporte für ihre Kunden, sondern bieten auch verschiedene logistische Zusatzleistungen an, die mit der Zulieferung oder Verteilung von Gütern zusammenhängen.

Dienstleistungen Spediteur	Zusatzleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Warenumsschlag (beladen, entladen, umladen usw.) • Abschluss von Frachtverträgen über Gütertransporte zu Lande, zu Wasser oder in der Luft • Ausstellung von Fracht- und Begleitpapieren • Stückgut- und Pakettransporte • Bündelung kleiner Sendungen zu Sammelladungen • usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lagerhaltung und Verteilungslogistik • Warenbehandlung (einpacken, umpacken, auszeichnen usw.) • Kommissionieren von Bestellungen • Verzollungen, Abwicklung von Zollverfahren • Vermittlung von Transportversicherungen • usw.

Express-, Paket- und Kurierdienste

Bei Paket- und Expressdiensten werden die Sendungen über ein Umschlagzentrum zum Empfänger befördert. Wesentliches Merkmal der Expresstransporte ist die garantierte Laufzeit. Die grossen Expressdienste sind genauso stark automatisiert wie die Paketdienste. Sie setzen oft eigene Frachtfahrzeuge und Frachtflugzeuge ein.

Bei Paketdiensten ist die Laufzeit der Sendungen meist etwas länger als bei Expressdiensten. Ausserdem gibt es Beschränkungen bei den zum Transport übernommenen Sendungen in Bezug auf Grösse und Gewicht. Bei den meisten Anbietern kann der Versandstatus der Sendung anhand einer Identifikationsnummer (z.B. Frachtbriefnummer) im Internet verfolgt werden (Track & Trace).

Ein Kurierdienst (auch Kurier oder Bote genannt) befördert die Sendung persönlich und direkt vom Absender zum Empfänger. Kuriere transportieren meist nur kleine Sendungen von grossem Wert oder grosser Wichtigkeit und/oder sind auf Schnelligkeit ausgerichtet.

Transportofferten einholen

Folgende Informationen benötigt der Spediteur:

Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Art der Ware (harmlos, oder Gefahrgut mit Angaben) • Transportvolumen (Länge x Breite x Höhe) • Gewicht brutto / netto • Bestimmungsort/Bestimmungshafen • Übernahmedatum, Übernahmeort • Evtl. gewünschter Eintrefftermin • Incoterms 2020 • Adresse des Exporteurs und des Empfängers • Kontaktperson von Absender und Empfänger • Abhol-/Auslieferadresse • Colis-Markierung / Anzahl Colis / Verpackung • Warenbezeichnung • Wert der Sendung • Frankaturvorschriften • Versandart • Weisung betreffend Verzollung / Dokumentenversand • Handlungsinstruktionen
Bei Seefracht zusätzlich	<ul style="list-style-type: none"> • evtl. Verschiffungstermin gemäss L/C und evtl. L/C-Verfall* • evtl. L/C-Vorschriften wie Reederei, benötigte Zertifikate usw.
Bei Luftfracht zusätzlich	<ul style="list-style-type: none"> • Abflugtermin betr. L/C-Verfall* • evtl. L/C-Vorschriften wie Fluggesellschaft, Zertifikate usw.

*L/C = Letter of Credit (Akkreditiv)

*B/L = Bill of Lading (Konnossement, Schiffsfrachtbrief und Warenwertpapier)

Spediteur auswählen

Ausschlaggebend für die Wahl des Spediteurs sind

bei LKW-Sendungen	<ul style="list-style-type: none"> • Preis, Laufzeit, mögliche Verbindungen • evtl. Partner im Bestimmungsland, Referenzen
bei Seefrachtssendungen	<ul style="list-style-type: none"> • Preis, Laufzeit • Reederei, direkte Verschiffung oder mit Umlad
bei Luftfrachtssendungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung, Leistungsfähigkeit, Vertrauen, Preis, Laufzeit • Airline, Direktflug, Referenzen

Transportmittel wählen

Eine Ware kann auf verschiedene Arten versandt werden:

- per Lastwagen
- per Bahn
- per Schiff (Binnenschifffahrt, Seeweg)
- per Flugzeug (Luftfracht)
- per Kurierdienst
- per kombiniertem Verkehr (z.B. Lastwagen – Schiff – Lastwagen).

Transportmittel auswählen

Bei der Wahl des Transportmittels sind folgende Kriterien wichtig:

Transportpreis	In den meisten Fällen ist der Transportpreis eines der Hauptkriterien für die Auswahl des Transportmittels.
Grösse der Sendung	Die Grösse des Transportgutes wird in Lademeter, Volumen- oder Gewichtsmassen angegeben (Ldm, m ³ , kg). Der Spediteur muss wissen, wie viel Platz eine Ladung benötigt und wie schwer sie ist. Gerade bei grossen und/oder sperrigen Gütern sind die Einzelmasse wichtig, da die Ware sonst allenfalls nicht durch ein Tor geschoben werden kann.
Dringlichkeit	Manchmal ist eine Sendung so dringend, dass auch höhere Transportkosten in Kauf genommen werden.
Wert der Lieferung	Je günstiger das Produkt im Verkauf ist, desto niedriger sollten die Transportkosten anteilmässig sein. Bei teureren Produkten ist der Anteil der Transportkosten am Verkaufspreis gemessen meist weniger hoch.
Bestimmungsort	Je nach Lade- oder Bestimmungsort können gewisse Transportmittel gar nicht eingesetzt werden, sind ungeeignet oder zu kostenintensiv.
Sicherheit	Je nach Reiseroute und Bestimmungsort sind bei der Wahl des Transportmittels auch die Sicherheitsvorkehrungen zu berücksichtigen.

Grundsätzlich ist die Luftfracht die teuerste Transportvariante. Bei der Luftfracht, der Seefracht und beim Lastwagentransport berechnet sich der Frachtpreis per Kilogramm bzw. nach Volumen, wobei je nach Verkehrsträger unterschiedliche Berechnungsgrundlagen zur Anwendung kommen.

Aufgrund der Dringlichkeit kann es bei einem Transport notwendig werden, auf die nächstschnellere Transportart zu wechseln.

Beispiel: Singapur-Basel	Transportart	Kosten	Transport- dauer
nicht dringlich	Seefracht	günstig	ca. 35 Tage
leichter Termindruck	Seefracht/Luftfracht	teuer	ca. 14 Tage
hoher Termindruck	Luftfracht	sehr teuer	ca. 4 Tage

Oft werden auf dem ganzen Transportweg verschiedene Transportmittel genutzt (kombinierter Transport, beispielsweise Lastwagen – Eisenbahn – Schiff). Für die Feinverteilung wird meistens ein Lastwagen eingesetzt. Um das Umladen zu vereinfachen, werden im kombinierten Verkehr oft Container (bei Seefracht) oder Wechselpritschen (bei Lastwagen) eingesetzt.

Vergleich verschiedener Transportmittel

	Vorteile	Nachteile	Einsatzbereich
Lastwagen/ Camion	<ul style="list-style-type: none"> • sofort einsetzbar, flexibel • fast jedes Domizil erreichbar • Transport stets unter Kontrolle durch GPS • Anlieferung gut planbar • Bei Direktanlieferung: einfachere und günstigere Verpackung möglich • auch für Stückgut 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltbelastung • Unfallrisiko • Sammelgutsendungen sind an spezielle Abfahrtspläne gebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Domizil-Domizil-Transport • Feinverteilung von Stückgut • grössere Volumen / Sendungen • national sowie international
Bahn	<ul style="list-style-type: none"> • umweltfreundlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport unbeaufsichtigt • Umlad, wenn kein Gleisanschluss besteht • unflexibel 	<ul style="list-style-type: none"> • Massengüter im kontinentalen Binnenverkehr • nur Wagenladungen
Seefracht	<ul style="list-style-type: none"> • kostengünstig • umweltfreundlich • grosse Ladekapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • lange Transportzeiten • Zusatzkosten für bessere Verpackung, Staumaterial im Container • für Kleinsendungen zu teuer, da hohe Minimumfracht • höhere Transportrisiken (z.B. wegen Feuchtigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • mittlere und grössere Lieferungen aus/nach Übersee
Luftfracht	<ul style="list-style-type: none"> • schnell • sicher, geringe Diebstahlgefahr 	<ul style="list-style-type: none"> • teuer • Umweltbelastung • beschränkte Ladekapazitäten (z.B. Höhe Frachtstück) 	<ul style="list-style-type: none"> • dringende und verderbliche Güter aus/nach Übersee • wertvolle, empfindliche Ware
Kurier	<ul style="list-style-type: none"> • sehr schnell • gute Verfolgbarkeit der Sendung • Zustellung direkt in den Betrieb des Kunden (Vorteil vor allem bei Übersee) 	<ul style="list-style-type: none"> • beschränkte Kapazität in Bezug auf Masse und Gewicht • teuer für grosse Sendungen 	<ul style="list-style-type: none"> • dringende Kleinsendungen • Werttransporte

Verpackung

Verpackungszweck und -möglichkeiten

Die Verpackung muss die gelieferte Ware vor Transportschäden, Diebstahl, Nässe und Korrosion (Rost) schützen. Die Verpackung muss in der Regel stapelbar sein und einfach transportiert werden können. Die Verpackung kann auch mehrere Produktionseinheiten zu einer grösseren Einheit zusammenfassen, um den Transport zu vereinfachen.

Die Verpackung sollte zweckmässig und dem Transportgut und -weg entsprechend gewählt werden. Wird also eine schwere Ware längere Zeit unterwegs sein und mehrfach umgeladen werden, braucht es eine andere Verpackung, als wenn mehrere CDs durch einen Kurierdienst nur wenige Kilometer transportiert werden.

Geeignete Verpackungen sind:

für kleine / flache / leichte Produkte

- Couverts aus dickem Papier, mit und ohne Falz
- Luftpolstertaschen
- Versandtaschen aus (Well-)Karton
- Kartonboxen
- runde und eckige Versandhülsen

für grosse / voluminöse / schwere Güter

- Paletten
- Kartons
- Holzkisten
- Sperrholzkisten
- Verschläge

Alle Verpackungen müssen sicher verschlossen werden. Für verschiedene Zwecke (z. B. für den Versand von Ordnern, Büchern, CD / DVD, zerbrechlichen Gütern usw.) bieten Hersteller Spezialverpackungen und Zusatzmaterial an (Luftpolsterfolien, grosse Luftpolster, Spezialkartons usw.). Dazu sind geeignete Kleber für Zusatzinformationen (Zerbrechlich, oben /untern usw.) sowie die Adressierung erhältlich.

Gewisse Verpackungen, z. B. Dispoboxen der Post, können als Mehrwegbehälter genutzt werden. Grossverteiler und Grosshändler benutzen standardisierte, stapelbare Gebinde als Mehrwegbehälter. Auch Versandtaschen und Kartons können mehrfach genutzt werden oder sollten – falls dies nicht mehr möglich ist – zur Wiederverwertung entsorgt werden.

Kennzeichnung der Verpackung

Damit die Ware an das richtige Ziel gelangt, ist es wichtig, die Verpackung vorschriftsgemäss zu kennzeichnen. Dabei müssen Vorgaben der Post oder des Spediteurs beachtet werden. Die Kennzeichnung sollte kurz und übersichtlich sein, damit sie beim Warenumschlag sofort identifizierbar ist. Wesentliche Punkte sind:

- Bruttogewicht (obligatorisch, wenn Packstück mehr als 1'000 kg schwer)
- Lieferschein- und Auftragsnummer und/oder Kundenreferenz
- Absender (fakultativ) / Kundenname (fakultativ)
- bei grossen sperrigen Packstücken: Masse (Länge x Breite x Höhe)
- Packstücknummer / Total Packstücke (z. B. 1/3, 2/3, 3/3)
- Bestimmungsort, Bestimmungshafen bzw. Bestimmungsflyghafen, Land
- internationale Kennzeichnungen (z. B. UPSIDE, keep dry usw.)
- Gefahrgutangaben
- Schwerpunktbezeichnung, z. B. bei grossen Kisten

Beispielletikett:

(1) Warenempfänger Audi AG Ettinger Strasse Tor 10 85045 Ingolstadt	(2) Abholstelle - Lagerort - Vertragsbezeichnung 60163 A43 Halle A43	(3) Lieferschein-Nr. (H) 12345678
(8) Sach-Nr. Kunde (P) 3N1 867 818 AH DNZ		
(9) Füllmenge (Q) 20 ST	(10) Bezeichnung Lieferung, Leihung ELEKTR. STEUERGERAET	
(12) Lieferanten-Nr. (V) 011874902	(11) Packinhalt 00641	
(15) Packstücknummer (S,M,Q) S123456789	(13) Versanddatum U 99.12.19	(14) Adressat und Konnotation KAM3A0042
	(16) Charge-Nr. (H) 1234567	

Oft werden die Güter mit der Global Trade Item Number (GTIN) und mit dem entsprechenden Strichcode gekennzeichnet. Damit wird es möglich, Sendungen während des ganzen Transportweges zu verfolgen, falls diese regelmässig beim Eintreffen oder Verlassen eines Umladepunktes gescannt werden (Track & Trace). Absender und Empfänger der Ware können so in Erfahrung bringen, wo sich ihre Sendung im Moment befindet und wie lange es voraussichtlich noch dauern wird bis zum Eintreffen der Sendung am Bestimmungsort.

Versanddokumente

Die Ware wird je nach Bedarf und Bestimmungsort von verschiedenen Versanddokumenten begleitet:

Vom Spediteur erstellt oder angefordert:	Vom Absender erstellt, sofern vom Zoll, vom Käufer oder vom Bestimmungsland verlangt:
<ul style="list-style-type: none"> • Versandanzeige • Bill of Lading (B/L, Konnossement, Seefrachtbrief) • Airway bill (Luftfrachtbrief) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zollpapiere (z. B. Ausfuhrzollanmeldung [AZA], Einfuhrpapiere, Transitdokumente) • von Handelskammer (HK) beglaubigte Ursprungszeugnisse und Fakturen • Warenverkehrsbescheinigung (EUR1 bzw. EUR-MED) oder Ursprungstext auf Rechnung • von Konsulat legalisierte Ursprungszeugnisse und Fakturen • Versicherungszertifikate • SGS-Zertifikat oder Faktura mit SGS-Label (Société Générale de Surveillance) • Packliste

Incoterms 2020

Standardisierte Lieferbedingungen

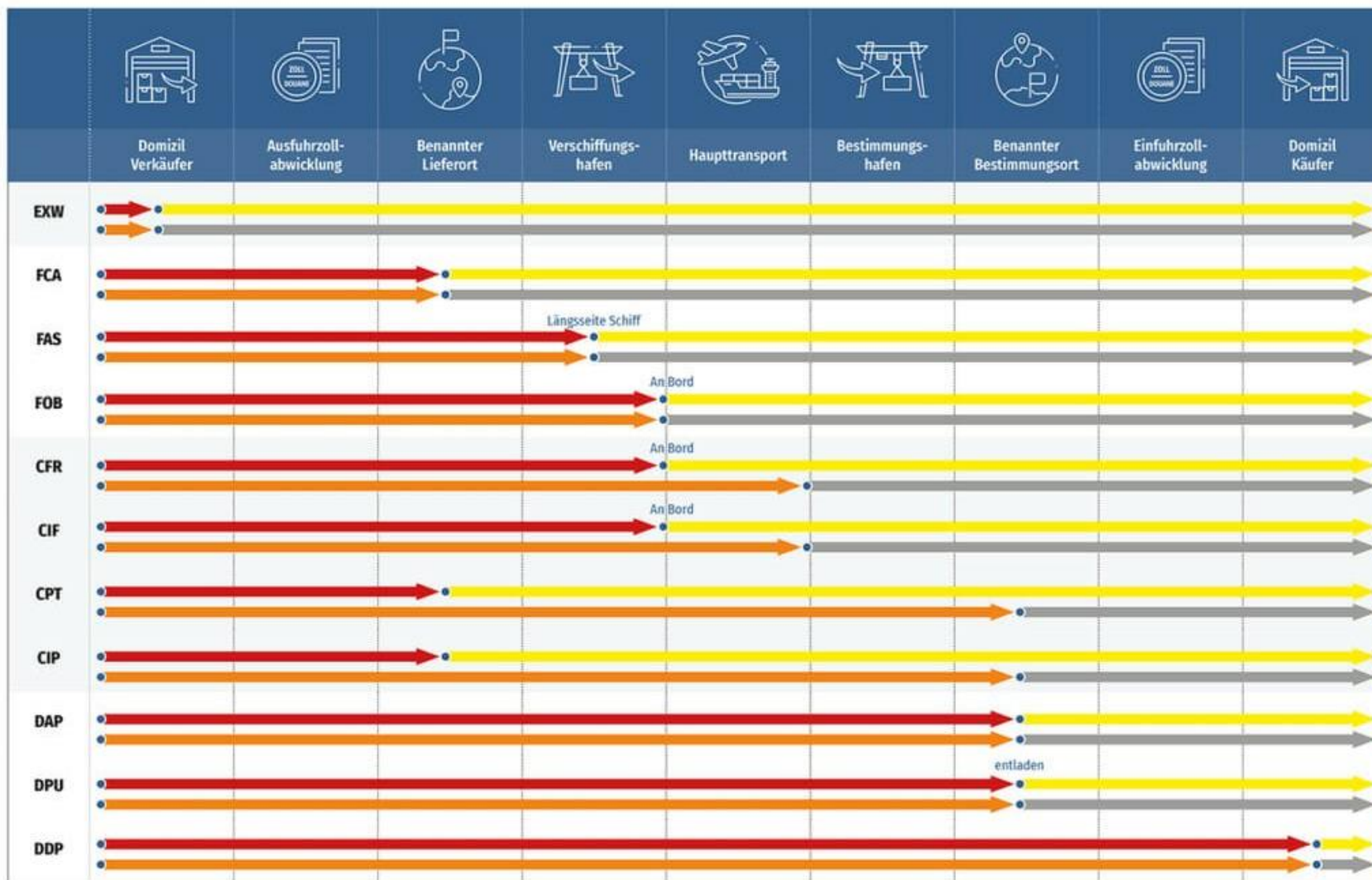
Im internationalen Handel ist es beim Abschluss von Kaufverträgen zuweilen schwer, für beide Seiten klar verständliche Lieferbedingungen auszuhandeln. Einen Ausweg bieten hier die Incoterms. Dies sind vordefinierte Bedingungen der Internationalen Handelskammer in Paris. Die Incoterms sind in Formeln wie CIF oder FOB gefasst und werden weltweit verstanden.

Statt sich auf das eine oder andere Landesrecht abzustützen und dabei möglicherweise über zu wenig Informationen zu verfügen, bestimmen Käufer und Verkäufer sicher und einfach ihre gegenseitigen Verpflichtungen unter Bezugnahme auf Incoterms-Klauseln in ihren Verträgen. Damit wird die Gefahr von Missverständnissen und dadurch bedingte Streitigkeiten vermieden.

Auch wenn die Parteien den Vertrag den Grundsätzen der Incoterms unterstellen, können sie diese Regeln abändern oder ergänzen. Solche Sonderbestimmungen in Einzelverträgen haben dann Vorrang. Wenn z. B. eine Firma von ihrem Lieferanten bei einer CIF-Vereinbarung (Cost, Insurance, Freight – Kosten, Versicherung, Fracht bis Ankunft Bestimmungshafen) verlangt, dass nicht nur die Seeversicherung, sondern auch die Versicherung gegen Kriegsgefahr von diesem gedeckt werden soll, kann sie die Formel „Incoterms CIF zuzüglich Versicherung gegen Kriegsgefahr“ vorschreiben.

Die Incoterm-Klauseln regeln:	Die Incoterm-Klauseln regeln nicht:
<ul style="list-style-type: none"> • Lieferung und Abnahme der Ware • Kostenübertragung • Gefahrenübergang • Lieferung der Dokumente oder der entsprechenden elektronischen Mitteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentumsübergang • Zahlungsabwicklung • anwendbares Recht • Gerichtsstand





- EXW** Ab Werk (... benannter Lieferort)
- FCA** Frei Frachtführer (... benannter Lieferort)
- FAS** Frei Längsseite Schiff (... benannter Verschiffungshafen)
- FOB** Frei an Bord (... benannter Verschiffungshafen)
- CFR** Kosten und Fracht (... benannter Bestimmungshafen)
- CIF** Kosten, Versicherung und Fracht (... benannter Bestimmungshafen)
- CPT** Frachtfrei bis (... benannter Bestimmungsort)
- CIP** Frachtfrei versichert bis (... benannter Bestimmungsort)
- DAP** Geliefert benannter Ort (... benannter Bestimmungsort)
- DPU** Geliefert benannter Ort entladen (... benannter Bestimmungsort)
- DDP** Geliefert verzollt benannter Ort (... benannter Bestimmungsort)

→ Risiko des Verkäufers → Risiko des Käufers
→ Kosten des Verkäufers → Kosten des Käufers

Gefahrgut

Als Gefahrgut bezeichnet man Stoffe, Zubereitungen (Gemische, Gemenge, Lösungen) und Gegenstände, welche Stoffe enthalten, von denen aufgrund ihrer Natur, ihrer physikalischen oder chemischen Eigenschaften oder ihres Zustandes beim Transport bestimmte Gefahren ausgehen können. Als Gefahrgut können auch Produkte, Geräte oder Bauteile gelten.

Gefahrgutklassen und Kennzeichnung

	Klasse 1	Sprengstoffe und Gegenstände, die Sprengstoffe enthalten (mit sechs Unterklassen)
	Klasse 2.1	Gase (entzündbar)
	Klasse 2.2	Gase (nicht entzündbar)
	Klasse 2.3	Gase (giftig)
	Klasse 3	Entzündbare flüssige Stoffe
	Klasse 4.1	Entzündbare feste Stoffe
	Klasse 4.2	Selbstentzündliche Stoffe
	Klasse 4.3	Stoffe, die mit Wasser entzündliche Gase bilden
	Klasse 5.1	Entzündend (oxidierend) wirkende Stoffe
	Klasse 5.2	Organische Peroxide ¹
	Klasse 6.1	Giftige Stoffe
	Klasse 6.2	Ansteckungsgefährliche Stoffe
	Klasse 7	Radioaktive Stoffe
	Klasse 8	Ätzende Stoffe
	Klasse 9	Verschiedene gefährliche Stoffe und Gegenstände

Bei der Organisation von Gefahrguttransporten sind die entsprechenden Gefahren zu beachten und mit Vorteil Fachpersonen im Betrieb oder beim Speditionsunternehmen beizuziehen.

Gefahrzettel

Die Gefahrzettel sind auf der Spitze stehende Quadrate, die mittels Piktogramme – samt Gefahrensymbol und einem speziellen Nummerncode, den Gefahrgutklassen – über die Art der Gefahr Auskunft geben.



Gefahrentafel

Die Gefahrentafel (orangefarbene Tafel) ist eine rechteckige Tafel, die entweder übereinander zwei Nummerncodes hat oder leer (also eine neutrale orangefarbene Tafel) ist.

Eine leere (neutrale) Gefahrentafel wird dann verwendet, wenn Gefahrgüter als Versandstücke (verpackte Güter) zusammen transportiert werden oder die einzelnen Kammern eines Tankwagens mit unterschiedlichen Stoffen gefüllt sind (z.B. Diesel-, Benzin- und Superkraftstoff). Transporte der Klassen 1 (Explosivstoffe, Munition usw.) und 7

(Radioaktive Stoffe) werden ebenfalls mit leeren Warntafeln, jedoch mit zusätzlichen Gefahrezetteln gefahren.

Bei nummerierten Tafeln gibt die obere Nummer Aufschluss über die Art der Gefahr, beispielsweise steht die «33» für eine hochentzündliche Flüssigkeit. Ist der Zahl ein «X» vorangestellt, so reagiert der Stoff gefährlich mit Wasser. Die untere Nummer gibt Auskunft über die Chemikalie selbst (Stoffnummer). Zum Beispiel steht «1203» für Benzin.



Begleitpapiere und Gefahrgutangaben

Jeder Gefahrguttransport muss von einem Beförderungspapier begleitet sein. Auf diesem sind die Stoffe und Verpackungen, die jeweiligen Mengen, und über ein Punktesystem die Ermittlung der Freigrenzen vermerkt. Auch Namen und Anschriften von Absender und Empfänger müssen angeführt sein. Der Sendung ist das Sicherheitsdatenblatt (SDB) beizufügen.

Abgeber:	Universität Bern Institut BE Freiestrasse 3 3013 Bern	Empfänger:	Universität Zürich Institut ZH Rämistrasse 71 8006 Zürich
UN-Nummer	– 2209		
Offizielle Benennung	– Formaldehydlösung		
Gefahrezettel	– 8		
Verpackungsgruppe (VG)	– III		
Art der Versandstücke	– Kanister aus Kunststoff (3H2)		
Gesamtmenge	– 10 Liter		
UN 2209, FORMALDEHYDLÖSUNG (>25%), 8, VG III			



Entnehmen Sie die Angaben aus dem SDB. Kapitel 14

Pflichten der Beteiligten

Absender	Beförderer / Spediteur	Empfänger
<ul style="list-style-type: none"> • Verpackung • Klassierung • Kennzeichnung der Ware und der Verpackung • Beförderungspapiere • Sicherheitsdatenblatt • Kontrolle des Fahrzeugs und des Fahrers in Bezug auf Bewilligung für Gefahrgut-Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung / Kontrolle • Kennzeichnung am Fahrzeug • Beförderungspapiere • Schriftliche Weisung • Ausbildung des Fahrers 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung

Vorschriften

Es gibt zahlreiche Regelungen und Abkommen zum Gefahrguttransport auf der Strasse, der Schiene, im Luft- und Wassertransport, z. B. hinsichtlich Verpackung, Ladungssicherung, Kennzeichnung und Transport. Zweck der zahlreichen Vorschriften ist eine sichere Abwicklung der Gefahrgut-Transporte (Unfallvermeidung) sowie die genaue und schnelle Information der Rettungskräfte (Feuerwehr), damit im Unglücksfall dieser als Gefahrgutunfall erkannt wird und schnellstmöglich die richtigen Massnahmen ergriffen werden können. Bei der Lagerung und der Verwendung gilt das Gefahrstoffrecht.

Strassen- und Schienentransport

Die Vorschriften für den Strassen- und Schienen-Gefahrguttransport sind für viele europäische und benachbarte Staaten durch die europäischen Übereinkommen über die internationale Beförderung gefährlicher Güter gegeben:

ADR - Strassenverkehr	RID - Schienenverkehr
Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route	Règlement concernant le transport international ferroviaire de marchandises dangereuses
(dt.: Regelung über die internationale Beförderung gefährlicher Güter auf der Strasse, engl. International Carriage Of Dangerous Goods By Road)	(dt.: Regelung über die internationale Beförderung gefährlicher Güter mit der Eisenbahn, engl. Regulations Concerning the International Transport of Dangerous Goods by Rail)

Schifffahrt

In der Binnenschifffahrt gilt das «Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par voie de navigation intérieure au Rhin ADNR». In der internationalen Seeschifffahrt gilt der «International Maritime Dangerous Goods Code (IMDG-Code)».

Luftfracht

Im Luftverkehr gelten die von der ICAO herausgegebenen Technical Instructions (ICAO-TI). Diese werden vom Internationalen Verband der Luftverkehrsgesellschaften IATA mit den IATA Dangerous Goods Regulations (IATA-DGR) übernommen. Daneben haben alle IATA-Mitglieds-Airlines die Möglichkeit, spezielle Bestimmungen (in der Regel Verschärfungen der geltenden Bestimmungen) und Bedingungen festzulegen.

Transportversicherung

Der Transportweg zum Kunden ist oft lang, und auch eine zweckmässige Verpackung kann nicht alle möglichen Schäden verhindern. Es wird daher empfohlen, eine Transportversicherung abzuschliessen.

Transportrisiken

Während des Transports sind die Güter verschiedenen Gefahren und Risiken ausgesetzt, zum Beispiel:

- Beschädigung der Ware
- Verlust der Ware
- Unfall des Transportmittels (überschlagen, entgleisen, Kollision)
- Feuer, Blitzschlag, Explosion, Erdbeben, Vulkan, Wasserschaden
- Streik, Krieg
- Überschwemmung und Einsturz von Lagergebäuden
- Einbruchdiebstahl, Diebstahl und Raub
- Seefracht: Überbordspülen oder Überbordgehen der Waren durch schweres Wetter, Stranden/Auflaufen des Schiffes, kentern, grosse Havarie

Solche Risiken werden durch eine Transportversicherung gedeckt.

Risikodeckung durch Transportversicherung

Gegen Bezahlung einer bestimmten Prämie gewährt der Transportversicherer Schutz gegen Verlust und Beschädigung der Güter. In der Regel ist die Transportversicherung eine Universalversicherung (All-Risk-Versicherung). Die Güter sind während des Transports und der Zwischenhalte also nicht nur gegen ein einzelnes Risiko wie Feuer und Diebstahl versichert, sondern auch gegen andere Sachschäden wie Nässe, Rost, Bruch usw.

Die Transportversicherung schützt die Ware beim Transport mit allen üblichen Transportmitteln. Unternehmen mit vielen Transporten schliessen mit Vorteil eine Umsatzpolice ab. Das Unternehmen zahlt eine Vorausprämie, die auf der Basis des erwarteten transportierten Warenwertes berechnet wird. Am Ende der Versicherungsperiode meldet der Versicherungsnehmer den effektiven Umsatz und erhält eine definitive Abrechnung.

Welche Informationen eine Versicherungsgesellschaft für den Abschluss eines Transportversicherungsvertrages benötigt, hängt stark von der Art des Vertrages ab. Im Allgemeinen müssen folgende Angaben enthalten sein:

- Käufer der Ware
- Art der Ware (Bezeichnung, Anzahl, Verpackung, Bruttogewicht)
- Wert der Ware unter Angabe der Währung
- Transportweg, Lieferkonditionen, Abgangsdatum
- benötigter Deckungsumfang (empfehlenswert «A» - all risks)

Fragen zum Branchenkundentext

Anhand welcher Kriterien wählen Sie einen Spediteur für LKW-Sendungen aus?

Was regeln die Incoterm-Klauseln nicht?

Welche Stoffe zählen zu Gefahrgut? Nennen Sie vier mögliche Stoffe:

Was ist eine Umsatzprämie bei Versicherungen?

Fragen?

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

Beraten & Verkaufen

Einwände entkräften – Probleme lösen

Kaufleute treten mündlich in Kontakt mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitenden und weiteren Gesprächspartnern. Gespräche spielen eine wichtige Rolle in der Beziehung zu Kunden und anderen Geschäftspartnern. Eine professionelle Gesprächsführung fördert den Verkauf, die Kundenbindung und die Zusammenarbeit.



Cottonbro, Pexels

Inhalt

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundentextes achten?! _____	2
Einwände entkräften oder: 8-tung Gegenwind _____	3
Hintergrund von Einwänden _____	3
Behandlung von Einwänden _____	3
Probleme lösen _____	5
Problemlösungsprozess _____	5
Fragen zum Branchenkundentext _____	7

ÜK-Leistungsziele

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 der Branchenkundetexte Beraten & Verkaufen - Professionelle Gesprächsführung sowie Verhandeln. Das Wissen aus den vorhergehenden Branchenkundetexten wird für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen vorausgesetzt.

Einwände entkräften oder: 8-tung Gegenwind

Kaufleute sind Fachleute für mündliche Kommunikation. Gute Gespräche festigen die Kunden- oder Lieferantenbeziehung und erleichtern die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen und Abteilungen im Unternehmen.

Hintergrund von Einwänden

Ein Kunde bringt einen Einwand vor, wenn er eigentlich zum Kauf bereit ist, aber die Bedingungen nicht ohne weiteres akzeptieren will. Deshalb ist es sinnvoll, die Einwände genau zu analysieren.

Ist der Einwand sachlich? (Auf den Standpunkt oder das Kriterium bezogen). Im Internet habe ich gelesen, dass es Mängel bezüglich der Qualität gibt.

Ist der Einwand spezifisch? (Pauschalkritik). Diese Marke ist sowieso nicht so gut.

Ist der Einwand zutreffend? (nützlich). Daraus resultiert, dass Einwände eine Chance, die Vorstellungen und Gedanken des Gegenübers noch genauer kennenzulernen oder nach Gegenargumenten zu suchen.

Behandlung von Einwänden

Der Verkäufer versucht Einwände zu entkräften, indem er neue Argumente ins Gespräch einbringt. Damit möchte er vertieft aufzeigen, welchen Nutzen der Kunde mit der vorgeschlagenen Lösung haben wird oder wie diese Lösung für den Kunden noch verbessert werden kann:

Vorgehen	mögliche Argumente
gezielt nachfragen	Sie sagen, die Anlage sei zu gross. Welches sind denn die Rahmenbedingungen? Kann es sein, dass Sie zwar mit den Eigenschaften des Produktes grundsätzlich zufrieden sind, aber nicht so viel auslegen wollen?
Wunsch erkennen	Ah, ich verstehe, Sie wünschen sich das Gerät in einer anderen Farbe. Darf ich Ihnen die Farbkarte zeigen? Was gefällt Ihnen an unserem Produkt / unserer Lösung besonders?
entschuldigen	Das tut mir leid. Da habe ich wohl etwas nicht verständlich genug erklärt.
Referenz anbieten	Sie bezweifeln den Nutzen dieser Lösung? Ich kann Ihnen die Adresse einer Firma geben, die diese Maschine bereits seit einem halben Jahr einsetzt.
Vorteile aufzeigen	Ich notiere hier mal die Vorteile, die Ihnen diese Lösung bringt. Dann können wir abchecken, ob damit alle Ihre Wünsche / Vorstellungen erfüllt sind.
Nutzen herausstreichen	Dieses Modell ist zwar etwas teurer, aber Sie werden es bestimmt längerfristig einsetzen können. So betrachtet kostet Sie dieses Modell nur XX Franken pro Jahr.

Zuweilen ist es hilfreich, dem Gegenüber nicht direkt zu widersprechen, sondern Aussagen zuerst etwas abzufedern:

- Das hat seine Berechtigung, doch muss man bedenken ...
- Das verstehe ich ...
- Das hat was Das stimmt Das habe ich nicht bedacht, hingegen ...
- Dies ist tatsächlich eine interessante Frage ...
- Das habe ich auch schon gehört, doch ich bin der Meinung ...

Sprechen Sie Ihr Gegenüber in dieser Gesprächsphase mit Namen an. Nach Möglichkeit veranschaulichen Sie Ihre Argumente mit Bildern, Katalogen, Zeichnungen oder Mustern ("Sehen Sie hier ..." – "Dieses Muster ist vergleichbar mit dem verwendeten Stoff an ...").

Wenn Sie vor einem Gespräch Argumente für Ihr Produkt oder Ihre Lösung vorbereiten, gehen Sie von Ihrem Ziel aus (Was will ich erreichen?) und suchen Sie dann die geeigneten Argumente (Wie will ich es erreichen? Wie kann ich mein Gegenüber überzeugen?). Wenn Sie vor einem Gespräch vermuten, dass Ihr Gegenüber Einwände haben wird gegen **Ihren Vorschlag (Ja, aber ...)**, überlegen Sie sich bereits im Voraus, welche Einwände das sein könnten und wie Sie darauf reagieren wollen oder welche Lösungen Sie anbieten können.

Beispiele: Einwände entkräften

Argument	Sie haben aber gesalzene Preise!
Ich	Die Preise sind zwar etwas höher, aber wir strengen uns auch besonders an. Darf ich Ihnen kurz unsere Serviceleistungen vorstellen?
Oder...	Nehmen Sie kurz an, Sie sparen mit unserem Produkt Zeit ein. Kontinuierlich, was bedeutet das für Sie? .
Oder...	Der Preis ist ein wichtiges Kriterium, das ist unbestritten. Was ist aus Ihrer Sicht langfristig wichtiger als der Preis?
Oder...	Darf ich Ihnen mal eine ehrliche Frage stellen? Ist die Qualität im Endeffekt nicht wichtiger? Denn ...
Oder...	Im Vergleich zu den anderen Produkten ist unser Produkt sicher teurer. Seitens unserer Kundschaft hingegen kann ich bestätigen, dass der Preis seine Rechtfertigung hat. Unser Produkt zeichnet sich durch Langlebigkeit, (...) aus.

Probleme lösen

Ein Problem zu lösen bedeutet, einen Ist-Zustand, der unbefriedigend ist, in einen zufriedenstellenden Soll-Zustand zu verwandeln. Einfache Probleme lösen wir täglich ganz intuitiv und oft aus dem Bauch heraus, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Für die Lösung von komplexen Problemen lohnt es sich, Notizen zu machen und Schritt für Schritt eine Problemlösung zu suchen. Zusammen mit anderen geht es vielleicht sogar einfacher, weil Wissen und Ideen von mehreren Teammitgliedern genutzt werden können.

Problemlösungsprozess

Wenn Sie im Gespräch ein Problem lösen sollen, haben Sie die Möglichkeit, alleine oder zusammen mit Ihrem Gesprächspartner über eine Lösung zu werweisen - oder Sie können das Problem strukturiert angehen:

1. Schritt	<p>IST-Zustand erfassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem möglichst genau beschreiben: Was genau ist unbefriedigend? • Informationen sammeln: Wer weiss mehr darüber? Wer kann mir helfen? • Ursachen erforschen: Warum tritt dieses Problem auf? Wann tritt es auf?
2. Schritt	<p>SOLL-Zustand formulieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziel der Problemlösung beschreiben: Wie sieht die ideale / optimale Situation aus?
3. Schritt	<p>Lösungen suchen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativitätstechniken anwenden (Brainstorming, Mind-Maps, Analogietechnik usw.) • nach ähnlichen Problemen und deren Lösung forschen • Lösungen von anderen Problemen auf ihre Eignung für das aktuelle Problem analysieren
4. Schritt	<p>Vorgaben für die Lösung erforschen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viel Geld steht zur Verfügung für die Problemlösung? • Wer muss in die Problemlösung einbezogen werden? Wer kann über die Problemlösung entscheiden? • In welcher Zeit muss das Problem gelöst sein? Wann kann mit der Problemlösung begonnen werden?
5. Schritt	<p>Lösungen bewerten und auswählen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der möglichen Lösungen mit ihren Vor- und Nachteilen • Überprüfung der Lösungen in Bezug auf die Vorgaben • Entscheidungstechniken anwenden (Nutzwertanalyse, Entscheidungstabelle usw.)
6. Schritt	<p>Lösung umsetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen zur Realisierung der Lösung treffen • Informationen und Material zur Umsetzung der Lösung beschaffen • Lösung realisieren • Auswirkungen beobachten, evtl. Verbesserungen durchführen

Für ein einfaches Problem könnte der Problemlösungsprozess so ablaufen:

IST-Zustand	Ich habe Hunger!
SOLL-Zustand	Ich will satt sein.
mögliche Lösungen	<ul style="list-style-type: none">• Kühlschrank plündern• ins Restaurant gehen• bei den Eltern vorbeigehen und dort etwas essen• Pizzakurier bestellen• einkaufen gehen (Supermarkt, Tankstelle, Bahnhof)
Vorgaben	<ul style="list-style-type: none">• Kühlschrank ist leer• wenig Zeit• wenig Geld
Lösungen bewerten und auswählen	<ul style="list-style-type: none">• Restaurant zu teuer• einkaufen Supermarkt zu zeitaufwändig / zu weit weg• Pizzakurier teuer / lange Wartezeit• Eltern nicht zuhause <p>→ passende Lösung: einkaufen an Tankstelle</p>
Lösung umsetzen	an der Tankstelle ein Sandwich holen

Fragen zum Branchenkundetext

Welche Schritte umfasst der Problemlösungsprozess?

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

Nennen Sie drei mögliche Vorgehensweisen bei der Einwandbehandlung:

- _____

- _____

- _____

Fragen?

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

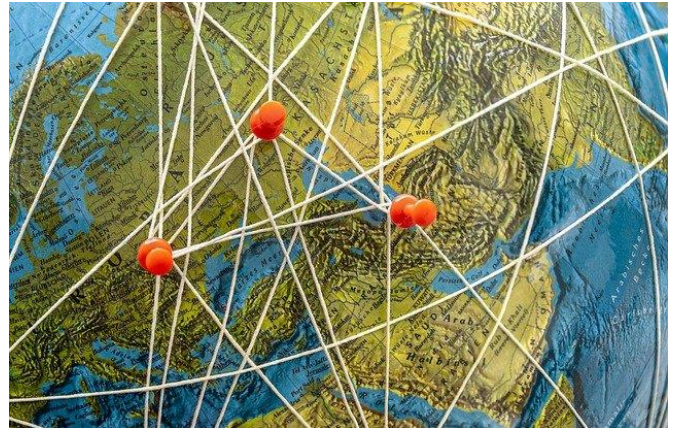
Lagerhaltung

Als Bestandteil der Logistik ist es Aufgabe der Lagerhaltung, die Zeit zwischen der Beschaffung und dem Absatz zu überbrücken.

Dabei möchte man einerseits eine möglichst hohe Verfügbarkeit, damit die Kundenwünsche jederzeit korrekt erfüllt werden können.

Andererseits sollen die Lagerbestände gering sein, damit nicht zu viel Kapital darin gebunden ist.

Dazu sollen die Prozesse im Lager möglichst kostengünstig organisiert sein und keine Differenzen zwischen der Lagerbuchhaltung und den effektiven Beständen bestehen.



Myriams-Fotos auf Pixabay

Inhalt

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!	2
Lagerhaltung im Überblick	3
Ziele der Lagerhaltung	3
Warenfluss im Lager	4
Warenannahme, Eingangskontrolle und Einlagerung	4
Auslagerung, Kommissionierung und Warenauslieferung	5
Weitere Aufgaben im Lager	5
Lagerbewirtschaftung	6
Lagerprinzipien	6
Lagerrisiken	6
Inventur und Inventar	6
Lagerarten	8
Funktion von Lagern	8
Lagertypen	9
Bauweise von Lagern	10
Lagerkosten	11
Lagerkennzahlen	12
Durchschnittlicher Lagerbestand	12
Lagerumschlagshäufigkeit	13
Durchschnittliche Lagerdauer	13
Lagerreichweite	13
Lieferbereitschaftsgrad	14
Fragen zum Branchenkundetext	15

ÜK-Leistungsziele

1.1.1.2.1 Lagerarten und -kosten (K4)

1.1.1.2.2 Lagerbewirtschaftung (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.

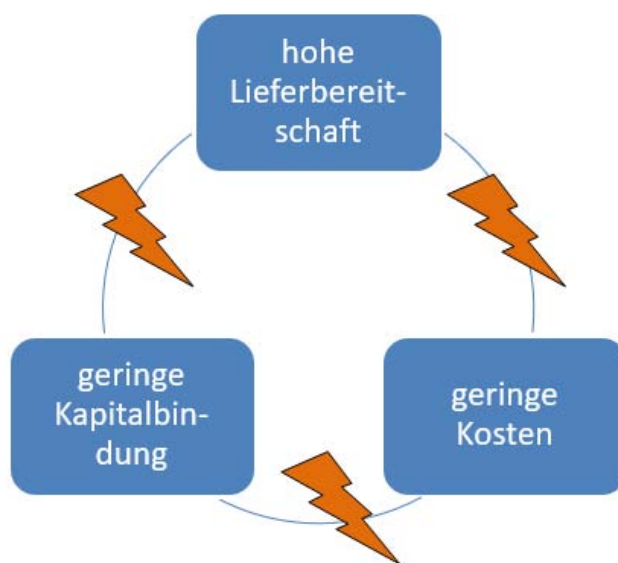
Lagerhaltung im Überblick

Unter Lagerhaltung versteht man in der Logistik die Aufbewahrung von Gütern als Teilaufgabe der Materialwirtschaft. Lagerung bedeutet den gewollten Unterbruch des ständigen Warenflusses, indem Pufferbestände gebildet werden.

Für die Lagerhaltung ist ein Lager, z. B. ein Gebäude oder ein Areal erforderlich sowie Lagereinrichtungen und Personal zur Bewirtschaftung des Lagers.

Ziele der Lagerhaltung

Die Ziele der Lagerhaltung stehen zueinander in einem Zielkonflikt: eine sehr hohe Lieferbereitschaft ist nur mit hohen Kosten zu erreichen, geringe Kapitalbindung bedingt den Verzicht auf einen hohen Lieferbereitschaftsgrad.



Die Aufrechterhaltung eines Lieferbereitschaftsgrades von 100 % ist zwar realisierbar, aber wenig sinnvoll, weil die Lagerhaltungskosten zu hoch wären. Während die Verkaufsabteilung an einer möglichst hundertprozentigen Verfügbarkeit der Ware interessiert ist, wird die Finanzabteilung zur Reduktion der Lagerbestände drängen. Ein Lieferbereitschaftsgrad von 95 % (95 % aller Bestellungen können sofort ausgeliefert werden) gilt bereits als ausgezeichnet.

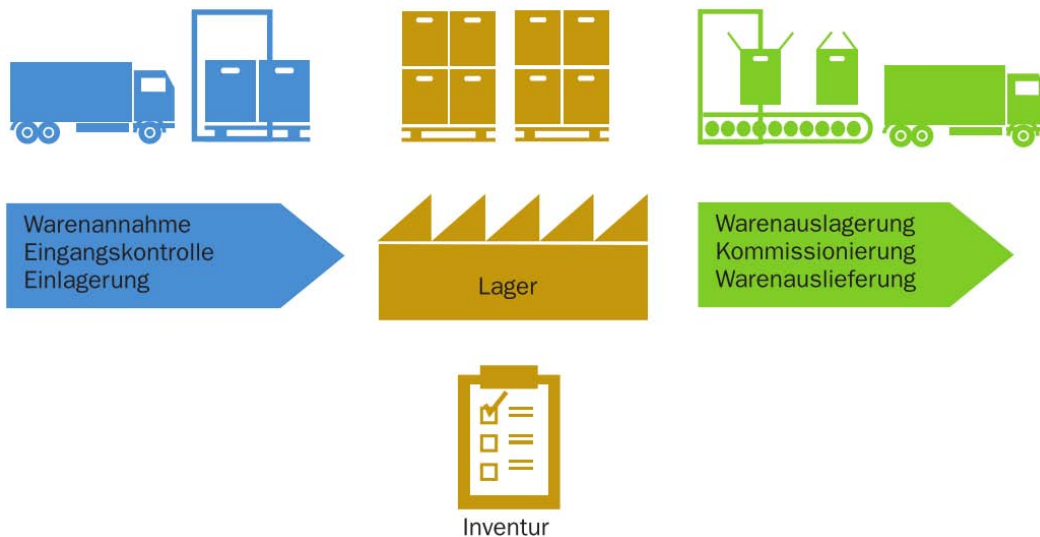
Auf der Kostenseite muss entschieden werden, ob und wie viele Ressourcen in Lagereinrichtungen und / oder in Personal investiert werden sollen: so könnten z. B. durch den Verzicht auf Hubstapler Investitions- und Unterhaltskosten gespart werden. Dafür müssten aber mehr Lagermitarbeiter für den Güterumschlag eingesetzt werden. Auch könnten keine Paletten in Lagergestelle eingelagert werden, was wiederum eine schlechtere Lagerplatzausnutzung verursachen würde.

Eine geringe Kapitalbindung kann erreicht werden, indem die Waren im Lager möglichst häufig umgeschlagen werden und nicht lange in den Gestellen liegenbleiben. Es gilt also, möglichst diejenigen Waren an Lager zu nehmen, nach denen eine grosse Nachfrage besteht und wo eine hohe Lieferbereitschaft erreicht werden soll. Spezialartikel, Einzelbestellungen und wenig nachgefragte Waren werden demgegenüber erst bestellt, wenn eine Kundenbestellung vorliegt.

Warenfluss im Lager

Der Warenfluss im Lager gliedert sich in folgende Schritte:

- Warenannahme, Eingangskontrolle und Einlagerung
- Auslagerung, Kommissionierung und Auslieferung für die Produktion oder den Verkauf



Warenannahme, Eingangskontrolle und Einlagerung

Sobald Güter eintreffen, wird geprüft, ob sie den Spezifikationen entsprechen (Artikel, Menge, Lieferant, Liefertermin, Lieferort, Qualität). Die eintreffenden Güter sind für den Verkauf oder die Produktion bestimmt oder es handelt sich um Handelswaren, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Verbrauchsmaterialien. Nach der Annahme und Kontrolle der Güter werden diese am Bestimmungsort eingelagert.

Die Einbuchung in das Lagerbewirtschaftungssystem erfolgt aufgrund der Belege (Lieferscheine, Speditionsscheine oder andere Frachtpapiere). Diese Belege werden für die Buchführung aufbewahrt. Für die Lagerbewirtschaftung sind heute die GTIN- bzw. EAN-Codes unerlässlich. Damit können Warenein- und -ausgänge mittels Scanner erfasst und automatisch in die Lagerbuchhaltung übertragen werden.

Die Ware soll in einer geeigneten Vorverpackung gelagert werden. Die Vorteile sind:

- Schutz der Ware vor Schmutz und Staub
- Schutz vor Diebstahl
- gute Stapelmöglichkeit und somit Platzersparnis
- schnellere Bestandsaufnahme (Inventur)
- schnellere Entnahme beim Kommissionieren
- Vorverpackung dient zugleich als Versandverpackung

Paletten, Behälter, Kisten, Kartons, Säcke oder Beutel können als Packmittel und Vorverpackung dienen. Meistens wird die Ware bereits vom Hersteller in einer Vorverpackung geliefert.

Auslagerung, Kommissionierung und Warenauslieferung

Aufgrund von Bestellungen oder Kundenaufträgen werden Waren aus dem Lager entnommen und zu Lieferungen zusammengestellt. Diese Tätigkeit wird Kommissionieren oder Rüsten genannt. Der Kommissionierer verwendet dafür Lieferscheine oder Rüstzettel. Jede Entnahme muss korrekt verbucht werden (z. B. mittels Erfassung durch Scanner) und hat im System eine Bestandsänderung zur Folge. Vor dem Verlassen des Lagers wird die Ware auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft.

Anschließend wird die Ware für den Versand bzw. die Auslieferung verpackt. Bei kleinen Kundenbestellungen werden dafür z. B. Versandtaschen und Kartonschachteln verwendet, umfangreiche Bestellungen oder Filiallieferungen werden palettiert oder in fahrbaren Gittern zusammengestellt und nach Bedarf mit Folie geschrumpft oder in anderer Form für den Transport gesichert. Der Verpackung werden Liefer- und Versanddokumente beigelegt und die Pakete bzw. Paletten werden adressiert oder der Lieferort (z. B. Filial- oder Verkaufsstellenname) wird in anderer Form angebracht.

Zuletzt wird die versandbereite Ware am Warenausgang (Rampe, Spedition, Postbüro) zur Abholung durch ein Transportunternehmen (Speditionsunternehmen, Paketdienst, Post, Kurier usw.) oder firmeneigene Transportmittel oder durch die Kunden selber bereitgestellt.

Nach Bedarf erfolgen im Laufe der Ein- oder Auslagerung Arbeitsschritte zur Veredelung der Produkte:

- Preisauszeichnung (z. B. Bekleidung)
- Auf- oder Abbügeln oder andere Aufbereitungsschritte für den Verkauf (z. B. bei Bekleidung)
- Auszeichnung mit firmeneigenen Logos und Etiketten
- Aufteilung in einzelne Bestelleinheiten BE oder Verkaufseinheiten VE (z. B. Haushaltwaren, Papeterieartikel, Bekleidung)
- Auszeichnung mit GTIN- oder EAN-Codes für den Verkauf
- Umpacken in Verkaufsverpackungen, Abfüllen / Umfüllen für den Verkauf oder die Produktion
- Zuschnitt oder andere Formen der Individualisierung der Ware für Produktion und Verkauf (z. B. Stahl oder Bleche)
- Kontrolle des Reifezustandes (z. B. Früchte und Gemüse, Käse, Wein usw.)

Weitere Aufgaben im Lager

Neben der Steuerung und Kontrolle des Warenflusses werden im Lager oft auch folgende Arbeiten ausgeführt:

- Rücknahme, Sammlung, Reinigung und Aufbereitung für die weitere Verwendung von Mehrwegverpackungen (Paletten, Plastikstandardgebilde usw.)
- Sammlung von Wertstoffen und Altprodukten aus der Lagertätigkeit, aus dem Unternehmen und von Kunden zur Wiederverwertung bzw. fachgerechten Entsorgung
- Rückgabe bzw. Austausch von Mehrweggebinden mit Lieferanten und Kunden

Lagerbewirtschaftung

Lagerprinzipien

FIFO-Prinzip (First In – First Out)	Beim FIFO-Prinzip werden die zuerst eingelagerten Güter auch zuerst wieder ausgelagert. Dafür werden oft Durchlaufregale verwendet. Mit diesem Lagerprinzip sollen zum Beispiel Veralterung oder Verderb vermieden werden.
FEFO-Prinzip (First Expired – First Out)	Beim FEFO-Prinzip werden Waren mit dem frühesten Mindesthaltbarkeitsdatum oder Verfalldatum zuerst ausgelagert (z.B. Lebensmittel, Medikamente, Chemikalien). Dieses Prinzip wird angewendet, um den Verderb von Waren zu vermeiden
LIFO-Prinzip (Last In – First Out)	Beim LIFO-Prinzip werden Verbrauchsgüter, die zuletzt gekauft worden sind, als Erste wieder verbraucht. Dieses Lagerprinzip wird beispielsweise bei Schüttgut oder Stapellagerung verwendet.
HIFO-Prinzip (Highest In – First Out)	Bei den weiteren beiden Lagerstrategien HIFO-Prinzip bzw. LOFO-Prinzip werden bei der Lagerplatzzuweisung die jeweils zugrundeliegenden Bewertungsansätze (Preis) der Lagergüter berücksichtigt.
LOFO-Prinzip (Lowest in – First Out)	

Lagerrisiken

Bei der Bewirtschaftung von Lagern ist den verschiedenen Lagerrisiken genügende Beachtung zu schenken. So verschieden wie Lager sein können, so verschieden sind auch die Lagerrisiken und -gefahren:

- Verderb (z. B. Lebensmittel, Waren mit Verbrauchsdatum)
- Überalterung
- Schwund (Lebensmittel, Naturprodukte)
- Preisverfall
- aus der Mode gekommen, nicht mehr Trend
- Schäden an Lagergütern durch unsachgemässe / fehlerhafte Lagerung
- (unbemerkte) Transportschäden
- wertvolle Lagergüter
- Gefahrgut
- Saisonwechsel (Weihnachten, Ostern usw.)

Durch organisatorische, bauliche und personelle Massnahmen werden die Risiken minimiert. Besonders bei Gefahrgut- und Speziallagern (Tresore, Betäubungsmittel u.a.) sind sehr strenge Vorschriften vorhanden. Hier müssen die Mitarbeitenden speziell ausgebildet und geprüft werden.

Inventur und Inventar

Zu den wichtigen und regelmässigen Aufgaben der Lagerbewirtschaftung gehört die Überwachung und regelmässige Überprüfung der Warenbestände.

Bei der Inventur (Bestandes Zählung) wird der tatsächliche Lagerbestand mengen- und wertmässig erfasst. Dies geschieht meist am Ende eines Geschäftsjahres und erfolgt

durch Zählen, Messen oder Wiegen. Die Inventur ist die Voraussetzung zur Erstellung eines Inventars (Bestandesverzeichnis).

Inventurarten

Stichtagsinventur	Die Stichtagsinventur hat den gleichen Stichtag wie die Bilanz.
Permanente Inventur	Die Zeitpunkte der Bestandszählung und der Inventuraufstellung weichen voneinander ab. Zu beliebigen Zeitpunkten im Geschäftsjahr wird eine Bestandsaufnahme vorgenommen. Die Inventur kann in mehreren Phasen erfolgen. Voraussetzung für die permanente Inventur ist das Vorhandensein einer Lagerbuchführung, woraus alle Ein- und Ausgänge ersichtlich sind.
Stichproben Inventur	Eine Stichprobeninventur ist zulässig, wenn die Stichprobe repräsentativ ist und die Fehlerquote in einem bestimmten Rahmen gehalten wird. Mit Berechnungen wird von der Stichprobe auf die Gesamtmenge geschlossen.
Verlegte Inventur	Zur Entlastung des Stichtages kann die Inventur bis zu einem Zeitraum von drei Monaten vor und zwei Monaten nach dem Stichtag durchgeführt werden. Die Erfassung der Bewegungen zwischen dem Inventurtag und dem Bilanzstichtag erfolgt buchmässig. Die Werte sind auf den Stichtag fortzuschreiben, bzw. eine Rückrechnung ist durchzuführen.

Inventurdifferenzen

Bei der Auswertung der Inventur werden die SOLL-Werte mit den IST-Werten verglichen. Alle Positionen, bei denen Abweichungen festgestellt wurden, werden nachgezählt. Bestätigt sich der gezählte Wert, werden die Abweichungen als Inventurdifferenz festgehalten.

Mögliche Ursachen für Fehlmengen beim ...

IST-Bestand	<ul style="list-style-type: none"> • Wareneingangsfehler • Nicht erkannte Lieferdifferenzen • Bruch • Diebstahl
SOLL-Bestand	<ul style="list-style-type: none"> • Ein- resp. Ausgänge nicht richtig erfasst • Lagerbewegungen nicht oder doppelt erfasst • Falscher Artikel erfasst

In der Regel handelt es sich bei Inventurdifferenzen um Verluste. Sie werden deshalb in der Erfolgsrechnung des Unternehmens als Aufwand verbucht. Die Warenvorräte in der Bilanz müssen um den entsprechenden Wert nach unten korrigiert werden.

Lagerarten

Lager können unterschieden werden nach Funktion, Typ und Bauweise.

Funktion von Lagern

Folgende Lagerfunktionen oder -zwecke können unterschieden werden:

Vorratslager	<p>Ein Vorratslager dient als Puffer zwischen Angebot und Nachfrage. Es kann aber auch strategischen und finanziellen Überlegungen dienen (stark schwankende Beschaffungspreise, schwierige Beschaffung usw.). Im Vorratslager werden Güter für Verkauf oder Instandhaltung bereitgestellt.</p> <p>Lager für: z. B. Teigwaren, Schokolade, Putzmittel, Benzin, Heizöl, Salz, Papier, Verpackungsmaterial, Ersatzteile usw.</p>
Umschlaglager	<p>Im Umschlaglager werden Güter nicht eigentlich gelagert, sondern nur umgeladen, sortiert und für den Verlad bereitgestellt. Typische Umschlaglager sind Schiffshäfen, Güterbahnhöfe, Flughäfen, Containerterminals und Brief- und Paketzentren. Meistens werden in diesen Lagern die damit verbundenen Formalitäten erledigt (Zollformalitäten, Frachtbriefe, Frachtspesen, Sicherheitskontrollen usw.).</p> <p>Lager für: Waren und Sendungen, die vom einen auf ein anderes Transportmittel umgeladen werden müssen oder die die Grenze überqueren</p>
Zwischenlager	<p>Im Zwischenlager werden Güter bis zur Abholung oder zum Verbrauch gelagert. Es erfolgt keine Bearbeitung oder Bewirtschaftung.</p> <p>Lager für: Gepäck (Schliessfach), Postsendungen (Postfach)</p>
Produktionslager	<p>Ein Produktionslager wird angelegt, um die reibungslose Produktion von Gütern sicherzustellen. Dabei können vorgelagerte Produktionslager (Versorgung der Produktion), Zwischenlager (für die Lagerung von Halbfabrikaten) und nachgelagerte Produktionslager (Ausgleich von Angebot und Nachfrage, Einlagerung von Produktionsüberschüssen) angelegt werden.</p> <p>Lager für: z. B. Rohstoffe, Halbfabrikate, Teile, Zutaten, fertige Produkte usw.</p>
Konsignationslager	<p>Das Konsignationslager wird vom Lieferanten in der Nähe des Abnehmers eingerichtet und betrieben. Der Abnehmer entnimmt bei Bedarf aus diesem Lager das notwendige Material, meldet dem Lieferanten die Menge und erhält dafür periodisch eine Rechnung.</p> <p>Lager für: z. B. Ersatzteile, Bauteile, Verbrauchsmaterialien, Artikel für Zusatzverkäufe im Detailhandel usw.</p>
Reifelager	<p>So wie die Qualität verschiedener Nahrungsmittel in der Frische liegt, gibt es Produkte, die einer gewissen Reife bedürfen. Im Reifelager werden diese Produkte gepflegt und überwacht.</p> <p>Lager für: Käse, Wein, getrocknetes Fleisch, Früchte (z. B. Bananen) usw..</p>

Kühl- oder Tiefkühlager	Gewisse Waren müssen aus Gründen der Haltbarkeit kühl oder sogar tiefgekühlt gelagert werden (Lebensmittel, Chemikalien, Pharmazeutika usw.).
Pflichtlager	Lager für: Lebensmittel, Tiefkühlgemüse, Glacé, Chemikalien, Pharmazeutika usw. Im Auftrag des Bundes führen Handelsunternehmen Pflichtlager von für die Schweiz lebensnotwendigen Gütern, welche aus dem Ausland bezogen werden. Damit soll im Katastrophen- oder Kriegsfall der Bedarf für einige Zeit gedeckt werden können.
Endlager	Lager für: Benzin, Öl, Diesel, Mehl, Zucker, Reis, Teigwaren, Speiseöle und -fette usw. Als Endlager wird die langfristige, sichere Einlagerung von nicht mehr verwendbaren Stoffen in Kavernen oder Stollen bezeichnet. Lager für: Abfälle, Schlacken, radioaktive Abfälle

Lagertypen

Folgende Möglichkeiten stehen zur Auswahl:

Offene Lager	In offenen Lagern werden witterungsunempfindliche Güter aufbewahrt und/oder solche, die nicht besonders diebstahlgefährdet sind. Beispiele: Flüssigkeiten in Tanks, Schüttgüter (Sand, Kies), unverarbeitetes Holz (Schlagholz im Wald), Zementwaren (Röhren, Platten), Leergut usw.
Halboffene Lager	Halboffene Lager sind überdachte Lagerflächen, die seitlich offen sind. In halboffenen Lagern werden Materialien gelagert, die gegen Regen geschützt werden sollen. Beispiele: Fahrzeuge, Baumaschinen, Stahlwaren, Baumaterialien (Backsteine, Ziegel), roh gesägte Holzbretter usw.
Geschlossene Lager	Geschlossene Lager werden für Waren benötigt, die witterungsempfindlich und diebstahlgefährdet sind. Beispiele: Lebensmittel, Ersatzteile, Chemikalien, Medikamente, Bekleidung usw.

Bei der Einlagerung muss ausserdem entschieden werden, in welcher Form Güter eingelagert werden sollen:

Bodenlager	Schwergüter, Schüttgüter, Grossmengen, Container
Regallager	Fachregale, Palettenregale, Sonderregale
Hängelager	Hängewarenlager, z. B. für Bekleidung

Die Einlagerung auf die Lagerplätze in diesen Lagern kann nach einer festen Zuordnung oder dynamisch erfolgen:

feste Zuordnung	fester Lagerplatz für jeden Artikel Vorteil: einfache Bestimmung des Lagerortes Nachteil: schlechte Ausnutzung der Lagerkapazität
-----------------	---

dynamische oder chaotische Zuordnung

Lagerverwaltungssystem teilt nächsten freien Lagerort einem Artikel zu, Artikel sind an wechselnden Standorten (z.B. in Hochregallagern)

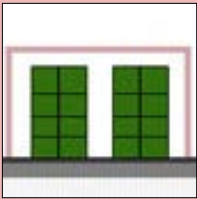
Vorteil: hohe Auslastung der Lagerkapazität

Nachteil: vollelektronische, automatisierte Lagerverwaltungssysteme notwendig

Bauweise von Lagern

Lager unterscheiden sich in der Bauweise und werden für unterschiedliche Güter genutzt. Folgende Bauweisen können eingesetzt werden:

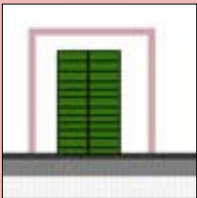
Flachlager



Lager in Gebäuden mit einer Höhe bis etwa 7 m bezeichnet man als Flachlager. In einem Flachlager ist Blocklagerung, aber auch Regallagerung möglich.

Beispiele: Materialien, Werkstoffe, Halbfabrikate, Bauteile

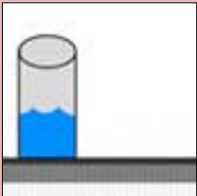
Hochregallager



Ein Hochregallager kann bis zu 50 m hoch und mehrere Hundert Meter lang sein und einige Hunderttausend Palettenstellplätze umfassen. Für die Bewirtschaftung werden spezielle vollelektronische und automatisierte Lagerverwaltungssysteme eingesetzt.

Beispiele: Endprodukte für den Vertrieb bereitstellen

Tanklager



Ein Tanklager wird für flüssige Güter benötigt. Ein Lagertank kann bis zu 50 m hoch sein und einen Füllinhalt bis zu 2000 m³ aufnehmen.

Beispiele: Wasser, Öl, Benzin

Lagerkosten

Die Führung und Bewirtschaftung eines Lagers verursacht Kosten. Diese Kosten werden bei der Preiskalkulation zu den Einstandspreisen der Produkte geschlagen.

Die Lagerkosten setzen sich zusammen aus:

Personalkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Löhne und Gehälter Lagermitarbeiter • Sozialleistungen und Personalversicherungen
Raumkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Miete, Verzinsung des investierten Kapitals • Instandhaltungskosten • Heizung, Kühlung, Licht, Wasser • Reinigung • Versicherungen (z. B. Brandversicherung) • Abschreibungen
Kosten für Fördermittel und Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Hubstapler, Palettenrolli • Lagerbewirtschaftungssysteme • Betriebskosten (Strom, Öl) • Wartungs- und Reparaturkosten • Abschreibungen
Kapitalkosten	<ul style="list-style-type: none"> • Verzinsung des in den Lagerbeständen investierten Kapitals (totes Kapital) • Verderb, Veralterung, Schwund, Ausschuss • Inventurdifferenzen

Der variable Teil der Lagerkosten sind im Wesentlichen Kapitalkosten (Zinsen). Diese nehmen mit der Menge und dem Wert der gelagerten Ware zu. Die Fixkosten hingegen (Lagermiete, Personalkosten) bleiben bei wechselndem Lagerbestand konstant.

Lagerkennzahlen

Um ein Lager optimal zu organisieren und zu bewirtschaften, werden verschiedene Kennzahlen berechnet und verglichen. Solche Kennzahlen können für den gesamten Warenbestand, für einzelne Warengruppen oder einzelne Artikel berechnet werden. Für die Berechnungen werden Formeln verwendet.

Beispiel	Fachbuch "Rechnungswesen kurz erklärt", VP CHF 27.90	
(Grundlage	Lagerbestand 01.01.	120 Stück
für nachfol-	Lagerbestand 31.12.	154 Stück
gende Be-	Bedarf pro Tag (geschätzt)	1.5 Stück
rechnungen)	Bestellungen sofort ausgeliefert	587 Stück
	Nachlieferungen	31 Stück
	Auslieferungen total	618 Stück

Durchschnittlicher Lagerbestand

Der durchschnittliche Lagerbestand drückt aus, wie hoch der Warenbestand im Verlauf eines Jahres im Durchschnitt war. Dieser Wert kann in Anzahl Stück oder auch im Wert des Lagers in Franken ausgedrückt werden.

Formeln	$(\text{Jahresanfangsbestand} + \text{Jahresendbestand}) / 2$ = Ø Lagerbestand pro Jahr
	$(\text{Quartalsanfangsbestand} + 4 \text{ Quartalsendbestände}) / 5$ = Ø Lagerbestand pro Quartal
	$(\text{Monatsanfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}) / 13$ = Ø Lagerbestand pro Monat

Beispiel	Lagerbestand in Stück Fachbuch Rechnungswesen:
(Grundlagen	$(\text{Jahresanfangsbestand } 120 \text{ Stück} + \text{Jahresendbestand } 154 \text{ Stück})$
s.o.)	$/ 2 = 137 \text{ Stück}$
	oder
	Lagerbestand in Franken Fachbuch Rechnungswesen:
	$(\text{Jahresanfangsbest. CHF } 3'348.00 + \text{Jahresendbest. CHF } 4'296.60)$
	$/ 2 = \text{CHF } 3'822.30$

Der Lagerbestand sollte auf den tatsächlichen Bedarf ausgerichtet sein. Bei einem zu hohen Lagerbestand ist viel (unverzinstes) Kapital gebunden, die Raumkosten können aufgrund des grossen Lagers erhöht sein, die Bewirtschaftung ist aufwändiger und Lagergerisiken wie Überalterung und Schwund treten verstärkt auf. Bei einem zu tiefen Lagerbestand besteht die Gefahr von Lieferverzögerungen oder -ausfällen bzw. - bei Produktionsgütern und Betriebsmitteln - von Produktionsverzögerungen oder -ausfällen.

Der Lagerbestand kann je nach Nachfrage der Wiederverkäufer bzw. Konsumenten oder Saison starken Schwankungen unterliegen. Je nach Artikel (z. B. Skier, Osterhasen, Badeanzüge, Lebkuchen, Schrauben oder Gartenmöbel) wird der Bestand jährlich, quartalsweise, monatlich oder in noch kürzeren Abständen berechnet. Die Menge eines Artikels, die aus Platzgründen oder aufgrund hoher Lagerkosten oder aufgrund des Eintritts von Lagergerisiken (Überalterung, Schwund usw.) höchstens auf Lager liegen darf, wird als Höchstbestand bezeichnet (siehe Branchenkundentext Einkauf - Beschaffung).

Lagerumschlagshäufigkeit

Die Lagerumschlagshäufigkeit gibt Auskunft, wie häufig der Lagerbestand pro Jahr durch Ein- und Auslagerung gewechselt wurde.

Formel	$\text{Verbrauch} / \text{durchschnittlicher Lagerbestand} = \text{Lagerumschlagshäufigkeit}$
--------	---

Beispiel (Grundlagen s.o.)	Lagerumschlagshäufigkeit Fachbuch Rechnungswesen: $618 \text{ Stück} / 137 \text{ Stück} = 4.5 \text{ ml}$
----------------------------------	---

Je geringer der durchschnittliche Lagerbestand ist, desto grösser ist die Lagerumschlagshäufigkeit. Eine Erhöhung der Lagerumschlagshäufigkeit – die Ware ist also weniger lange im Lager – hat folgende Vorteile:

- Senkung des Kapitalbedarfs für eingelagerte Ware
- Einsparung von Zinsen
- Senkung der Lagerkosten (Räume, Bewirtschaftung usw.)
- Senkung der Lagerrisiken

Durchschnittliche Lagerdauer

Die durchschnittliche Lagerdauer ist die mittlere Zeitspanne zwischen Lagereingang und Lagerausgang der Ware. Wenn z. B. die durchschnittliche Lagerdauer 20 Tage beträgt, dann kann man davon ausgehen, dass die Ware in etwa 20 Tagen das Lager verlassen wird.

Formel	$360 \text{ Tage} / \text{Lagerumschlagshäufigkeit} = \text{Durchschnittliche Lagerdauer}$
--------	--

Beispiel (Grundlagen s.o.)	Durchschnittliche Lagerdauer Fachbuch Rechnungswesen: $360 \text{ Tage} / 4.5 = 80 \text{ Tage}$
----------------------------------	---

Je grösser die Lagerumschlagshäufigkeit einer Ware oder des Lagers, desto geringer ist ihre durchschnittliche Lagerdauer und umso geringer sind die Lagerkosten. Je geringer die Lagerumschlagshäufigkeit, desto eher kann es zu Verderb und Überalterung der gelagerten Ware kommen. Um dies zu vermeiden, versuchen Unternehmen mittels Sonderangebote, Ausverkauf, Lagerverkäufen, Räumungsverkäufen usw. die Ware doch noch zeitgerecht abzustossen.

Lagerreichweite

Die Lagerreichweite sagt aus, wie lange (in Tagen) der Bestand bei einem durchschnittlichen Materialverbrauch reicht.

Formel	$\text{Durchschnittlicher Lagerbestand} / \text{Bedarf pro Tag (geschätzt)} = \text{Lagerreichweite}$
--------	---

Beispiel (Grundlagen s.o.)	Lagerreichweite Fachbuch Rechnungswesen: $137 \text{ Stück} / 1.5 \text{ Stück} = 91 \text{ Tage}$
----------------------------------	---

Die Lagerreichweite der einzelnen Artikel sollte sicher bis zur nächsten Belieferung durch den Produzenten ausreichen. Als Sicherheit wird ein Sockelbestand des Artikels dazu gerechnet (= Sicherheitsbestand, siehe Branchenkundentext Einkauf – Beschaffung).

Lieferbereitschaftsgrad

Der Lieferbereitschaftsgrad gibt an, wie hoch der Anteil der vollständig ausgeführten Bestellungen an der Menge der gesamten Bestellungen ist.

Formel	(sofort) $(\text{gelieferte Menge} / \text{bestellte Menge}) \times 100$ = Lieferbereitschaftsgrad
--------	---

Beispiel (Grundlagen s.o.)	Lieferbereitschaftsgrad Fachbuch Rechnungswesen: $(587 \text{ Stück} / 618 \text{ Stück}) \times 100 = 95 \%$
----------------------------------	--

Angestrebt wird ein hoher Anteil (90 – 95 %); ein Lieferbereitschaftsgrad von 100 % ist jedoch nur mit unverhältnismässig hohen Kosten zu erreichen. Ein zu tiefer Lieferbereitschaftsgrad bedeutet, dass immer wieder Artikel nicht sofort geliefert werden können. Dies hat mittel- und langfristig einen negativen Einfluss auf das Image des Handelsunternehmens als zuverlässiger Geschäftspartner. Ein hoher Lieferbereitschaftsgrad wiederum fördert zwar das Image als zuverlässiger Handelspartner, ist aber verbunden mit hohen Kosten für die Einlagerung von genügend Vorräten bestimmter Artikel, welche nur selten nachgefragt werden.

Fragen zum Branchenkundetext

Beschreiben Sie, wieso ein Lieferbereitschaftsgrad von 100% zwar möglich ist, jedoch wenig sinnvoll.

Nennen Sie je ein anderes Wort für

Inventur: _____

Inventar: _____

Welches sind die drei Ziele der Lagerhaltung?

Fragen?

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

Branche & Unternehmen II

Funktionen und Bedeutung des Handels

Handelsunternehmen übernehmen wichtige Funktionen für die Wirtschaft und die Bevölkerung eines Landes: Sie beschaffen weltweit Güter für Private und Unternehmen, sie lagern diese Güter ein und veranlassen den Transport zu den Kunden, sie führen Verkaufsstellen und bieten Waren auf anderen Kanälen zum Verbrauch an. Damit haben Handelsunternehmen eine grosse Bedeutung für die Wirtschaft nicht nur im Handel, sondern z.B. auch als Arbeitgeber oder als Kunden von Zulieferunternehmen.



WIWO

Inhalt

Wichtig: Worauf muss ich beim Lesen des Branchenkundetextes achten?!	2
Funktionen des Handels	3
Mengenausgleich (Quantitätsfunktion)	3
Güteausgleich (Qualitäts- und Sortimentsfunktion)	3
Transportfunktion (Raumüberbrückung)	4
Lagerhaltungsfunktion (Zeitüberbrückung)	4
Versorgungsfunktion	4
Kredit- und Finanzierungsfunktion	4
Informations- und Beratungsfunktion	4
Bedeutung des Handels	6
Der Handel stellt die Versorgung sicher	6
Der Handel als Arbeitgeber	6
Der Handel als Scharnier zwischen Herstellern und Konsumenten	6
Der Handel als Wertschöpfer	6
Handelsunternehmen und Handelsvolumen __ Fehler! Textmarke nicht definiert.	
Fragen zum Branchenkundetext	7

ÜK-Leistungsziele

1.1.8.3.1 Kenntnisse über die Branche (K2)

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.

Funktionen des Handels

Riesige Gütermengen müssen vom Hersteller zum Verbraucher gelangen, und zwar zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und in der vom Konsumenten gewünschten Auswahl und Qualität. Diese anspruchsvolle Aufgabe übernimmt der Handel. Die Herausforderung wird immer grösser; denn auf Produzentenseite in aller Welt ist ein stets vielfältigeres Warenangebot vorhanden, das auf den Markt drängt. Andererseits haben die Nachfrager (Kunden) zunehmend individuellere Wünsche.

Der Handel befasst sich mit der Vermittlung von Waren. Eine eigentliche Bearbeitung findet bei der Handelstätigkeit normalerweise nicht statt. Man sieht einem gekauften Produkt die erbrachten Dienstleistungen also oft nicht an. Dabei bietet der Handel als Schaltstation zwischen Produktion und Konsument eine Fülle von Leistungen an. Diese Leistungen bezeichnet man als Handelsaufgaben oder als Handelsfunktionen.

Folgende Dienstleistungen werden von Handelsbetrieben vollständig oder teilweise für ihre Kundschaft erbracht:

Mengenausgleich (Quantitätsfunktion)

Produzenten stellen ihre Erzeugnisse meist in grossen Mengen her (Massenproduktion), um die Stückkosten zu senken. Sie möchten die erzeugten Güter auch in grossen Mengen (en gros) abgeben. Die Weiterverteilung der Waren überlassen sie meist den dafür besser organisierten Grossisten (Grosshändlern). Der Grossist stimmt dann die in hoher Stückzahl eingekauften Produkte auf die gewünschten Mengeneinheiten für die Detailhändler ab. Und der Detaillist teilt - sofern dies noch nötig ist - Grosspackungen in kleinere Einheiten bis zum Einzelstück auf; denn die meisten Konsumenten benötigen nur jeweils ein einzelnes Stück. Mit diesen Massnahmen schafft der Handel den Ausgleich zwischen dem Grossmengenangebot der Hersteller und der Kleinmengennachfrage der Konsumenten.

Güteausgleich (Qualitäts- und Sortimentsfunktion)

Jeder Verbraucher hat eigene Bedürfnisse und kauft dementsprechend Waren und Dienstleistungen ein. Damit sich der Handel von diesen Konsumentenbedürfnissen ein Bild machen kann, bedient er sich der Marktforschung. Mit deren Hilfe lassen sich zukünftige Kundenwünsche und Bedarfsentwicklungen frühzeitig erkennen. Das ermöglicht es dem Handel, die «richtigen» Produkte anzubieten beziehungsweise das angebotene Sortiment den Kundenwünschen anzupassen.

Die Qualitätsfunktion des Handels lässt sich in vier Untergruppen aufteilen:

Sortiment

Der einzelne Händler passt sein gesamtes Warenangebot, sein Sortiment, der Kundschaft an. Jedes Geschäft hat eine besondere Kundschaft mit spezifischen Kundenwünschen. Wenn ein Händler sein Sortiment seinen Kunden anpasst, so finden diese Kunden dann auch tatsächlich jene Waren im Geschäft, die sie gerne kaufen möchten. Damit hat dieser Händler eine Forderung der Qualitätsfunktion erfüllt.

Kundendienst

Viele Kunden schätzen es, wenn sie beim Kauf einer Ware den einen oder anderen Kundendienst in Anspruch nehmen können (z. B. Auswahlendung, Hauslieferung, Kreditkauf usw.). Die gekaufte Ware erhält dadurch einen höheren Wert oder wird erst dadurch kaufenswert oder überhaupt benutzbar.

Preisanpassung an die Kaufkraft

Für jeden Händler ist es äusserst wichtig, die Preisvorstellungen seiner Kunden zu kennen und das Preisniveau seiner Waren der Kaufkraft seiner Kunden anzupassen. Stellt sich nämlich heraus, dass er viele Waren in einem zu hohen oder zu tiefen Preissegment anbietet, so wird er Kunden verlieren und Umsatzeinbussen erleiden.

Manipulation

Zur Qualitätsfunktion gehören auch Arbeiten, die in einem Handelsbetrieb unter den Begriff Manipulation fallen. Unter Manipulation versteht man die Aufbereitung der Waren für den Verbraucher. Dies kann durch Sortieren, Mischen, Reinigen, Polieren usw. geschehen. Im Detailhandel gehören beispielsweise das Abrüsten von Gemüse oder die Kontrolle der Verfalldaten dazu.

Transportfunktion (Raumüberbrückung)

Normalerweise besteht zwischen dem Produktionsort und dem Ort, wo die Ware nachgefragt wird, eine räumliche Distanz. Der Handel hat die Aufgabe, diese räumliche Distanz zu überbrücken. Er soll die Waren möglichst nahe an den Konsumenten heranbringen. Denn eine Ware wird für den Konsumenten erst attraktiv, wenn sie in seiner nächsten Umgebung verfügbar ist. Der Transport erfolgt in kostengünstigen und grossen Transporteinheiten.

Lagerhaltungsfunktion (Zeitüberbrückung)

Um eine rationelle Warenvermittlung zu ermöglichen, ist eine Zwischenlagerung der Waren notwendig. Der Grosshändler muss frühzeitig disponieren, Bestellungen aufgeben und Waren oft schon Wochen oder Monate im Voraus lagern. Mit der Lagerung überbrückt der Grossist den Zeitraum zwischen Produktion und Nachfrage und gleicht auch Schwankungen auf der Nachfrage- sowie Angebotsseite aus. Mit dieser Zeitüberbrückung dient der Handel einerseits den Konsumenten, andererseits aber auch dem Hersteller. Bei frühen Bestellungen kann der Fabrikant seine Produktion besser planen. Damit die Kundinnen und Kunden die gewünschten Artikel stets zur richtigen Zeit kaufen können, ist auch im Detailhandel eine umfangreiche Planung notwendig.

Versorgungsfunktion

Die Versorgungsfunktion des Handels ist eng mit den übrigen Funktionen verknüpft. Mehr als die Hälfte aller lebenswichtigen Güter bezieht die Schweiz aus dem Ausland. Die Transportwege sind lang und können durch politische Ereignisse oder Katastrophen leicht unterbrochen werden. Zur Sicherstellung unserer Versorgung halten deshalb vor allem die Grossisten neben umfangreichen freien Vorräten auch bedeutende Pflichtlager, die vom Bund kontrolliert werden. Pflichtlager werden beispielsweise bei den Agrar-, Rohstoff-, Halbfabrikats- und Chemieprodukten geführt.

Kredit- und Finanzierungsfunktion

Der Grosshandelsbetrieb ist auf einen preisgünstigen Einkauf angewiesen. Der Einkauf in grossen Mengen führt heute vielfach nur noch dann zu preislichen Vorteilen, wenn entweder sofort bei Ablieferung oder schon bei der Warenbestellung bezahlt wird. Umgekehrt räumt der Grosshändler seinen Kunden – den Detailhändlern oder der Industrie – Kredite ein, die je nach Branche in die Hunderte von Millionen Franken gehen können. Diese wiederum bieten ihren Käufern verschiedenste Finanzierungsformen an: Ratenzahlungen, Monatsrechnungen usw.

Informations- und Beratungsfunktion

Alle Händler werden laufend gezwungen, jede sich abzeichnende Veränderung des Marktes im In- und Ausland aufmerksam zu verfolgen. Sie müssen sich weltweite Informationen über sämtliche Angebote von Waren beschaffen. Sie sammeln Erfahrungen über Verkaufserfolge neuer Produkte im Ausland und untersuchen und verfolgen Änderungen der Verteil- und Absatzwege. Ihr Wissen geben sie an ihre Kunden weiter und informieren diese über Produkteigenschaften und Verwendungsmöglichkeiten der Waren.

Wahrnehmung der Handelsfunktionen am Beispiel einer Boutique

Eine Boutique nimmt verschiedene Handelsfunktionen wahr: Zunächst übernimmt die Boutique für ihre Kundschaft den Einkauf bei verschiedenen Fabrikanten oder Grosshändlern. Eine erste Dienstleistung ist damit das Beschaffen der Kleider (Beschaffungsfunktion, Mengenausgleich, Transportfunktion). Damit sind die Kleider zwar teurer als wenn die Endkundin direkt ab Fabrik einkaufen würde. Sie findet in der Boutique aber bereits eine Auswahl an Kleidern und Accessoires in einem bestimmten Stilbereich vor, was ihr den Kaufentscheid erleichtern kann (Sortimentsfunktion).

Damit die Kundinnen und Kunden einen Eindruck von den Bekleidungsstücken haben, werden diese nach Möglichkeit auf Puppen präsentiert. Blusen, Hemden, Jacken, Kleider sind frisch gebügelt und werden auf Bügeln hängend angeboten (Qualitäts- / Manipulationsfunktion). Dazu bietet die Boutique eine Beratungsfunktion, indem die Verkäuferinnen und Verkäufer aufgrund ihrer Erfahrung die Kundinnen und Kunden entsprechend ihren Wünschen und finanziellen Mitteln bei der Auswahl begleiten. Sollte etwas nicht exakt passen, übernimmt eine Mitarbeiterin der Boutique die notwendigen Änderungen (Qualitäts- / Kundendienstfunktion)

Die Boutique hält weiter immer einen gewissen Bestand an Kleidern in verschiedenen Grössen an Lager (Lagerfunktion). Die Boutique muss jedoch die eingekauften Kleider bezahlen, bevor sie einen Ertrag aus dem Verkauf erhält (Finanzierungsfunktion). Damit die Boutique einen Gewinn erzielen kann, müssen die Aufwendungen für die Finanzierung der Einkäufe, für Lager- und Verkaufsräumlichkeiten, für Löhne für das Verkaufspersonal, für Werbung usw. in den Verkaufspreis einkalkuliert werden. Erst nach Abzug all dieser Kosten erzielt die Boutique einen Reingewinn.

Im Jahr 2019 wurde rund ein Siebtel bzw. 96 Milliarden Franken des gesamten Bruttoinlandsproduktes (BIP), also der wirtschaftlichen Leistung der Schweiz, im Handel erwirtschaftet.

Interessante Statistiken und Infografiken der Schweiz über Wirtschaft, Verkehr, Beschäftigung und Einkommen, Bildung und Wissenschaft und vieles mehr finden sie in der Taschenstatistik des Bundesamtes für Statistik.

[www.bfs.admin.ch / taschenstatistik-schweiz](http://www.bfs.admin.ch/taschenstatistik-schweiz)

Handelsunternehmen und Handelsvolumen

Liste der umsatzstärksten Unternehmen in der Schweiz (Handelszeitung / Bisnode D&B Schweiz AG Mai 2019) <https://www.bisnode.ch/top-listen>

Auf den ersten zehn Plätzen sieben Rohstoffhändler (Vitol SA, Glencore International AG, Trafigura, Cargill International SA, Mercuria Energy Trading usw.). Auf Platz 6 steht Nestlé (Nahrungsmittel), gefolgt von Roche AG (Chemie / Pharma) auf Platz 8 und Novartis AG (Chemie / Pharma) auf Platz 9. Auf den Plätzen 11, 12 und 13 stehen ABB Ltd., Coop und Migros. Mit der MSC Mediterranean Shipping Company SA auf Platz 15 folgt der erste Logistikkonzern.

Bedeutung des Handels

Der Handel hat eine grosse Bedeutung für die schweizerische Volkswirtschaft. Sowohl als Versorger unseres Landes als auch als Arbeitgeber, sowohl als Scharnier zwischen Produzenten und Konsumenten als auch als Wertschöpfer erbringt der Handel wichtige Leistungen.

Der Handel stellt die Versorgung sicher

Handelsbetriebe leisten einen grossen Beitrag zur Versorgung der Bevölkerung:

- 37% der in der Schweiz verkauften Lebensmittel werden importiert (unter Einbezug der Futtermittelimporte sind es sogar 45%).
- Im Jahr 2018 haben Handelsunternehmen pro Kopf der Bevölkerung der Schweiz Waren im Wert von rund CHF 25'000 importiert.
- Industriebetriebe sind angewiesen auf den Import von Rohstoffen, Halbfabrikaten und weiteren Produktionsstoffen, um hochwertige Güter für den Verbrauch im Inland und besonders auch für den Export (Ausfuhr ins Ausland) herzustellen.

Der Handel als Arbeitgeber

Der Handel ist ein wichtiger Arbeitgeber:

- Jeder 7. Arbeitnehmer (rund 14% aller Arbeitnehmenden) arbeitet im Handel.
- Der Detailhandel weist die grösste Teilzeit- und Frauenerwerbsquote aller Branchen des privaten Sektors auf.
- Der Detailhandel bietet die meisten Plätze für eine berufliche Grundbildung an. Gut 14% aller Lernenden absolvieren ihre Lehre im Detailhandel.
- Der Handel hat eine wichtige soziale Integrationsfunktion, indem er Arbeit schafft für wenig Qualifizierte und Migranten.

Der Handel als Scharnier zwischen Herstellern und Konsumenten

Dank der Scharnierfunktion zwischen Produzenten und Endverbrauchern hat der Handel eine sehr hohe Verflechtung mit anderen Branchen der Wirtschaft in der Schweiz. Diese Verflechtungen führen dazu, dass die effektive volkswirtschaftliche Bedeutung des Handels grösser ausfällt, als es die obigen Zahlen vermuten lassen.

Der Handel als Wertschöpfer

Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin im Handel erarbeitet pro Jahr einen durchschnittlichen Mehrwert von CHF 170'000. Das bedeutet, dass jeder im Handel Tätige durch seine Arbeit die Produkte, mit denen er sich befasst, um diese Summe wertvoller macht. Damit liegt der gesamte Handel im Hinblick auf die Arbeitsproduktivität in etwa im Durchschnitt aller Branchen.

Fragen zum Branchenkundetext

Welche Funktionen im Handel nimmt Ihr Lehrbetrieb wahr?

Wie viele Mitarbeitende hat Ihr Lehrbetrieb?

- an Ihrem Standort: _____

- insgesamt: _____

Wie viele Lernende hat Ihr Lehrbetrieb?

- an Ihrem Standort: _____

- insgesamt: _____

Welches / welche Produkte aus Ihrem Lehrbetrieb ist / sind wichtig für die Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft in der Schweiz? Warum?

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 _____	3
Von der Strategie in die Organisation _____	4
Logistikstrategien... _____	5
Funktionsfeld der Logistik _____	6
Fragen zum Branchenkundentext _____	7

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 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?	

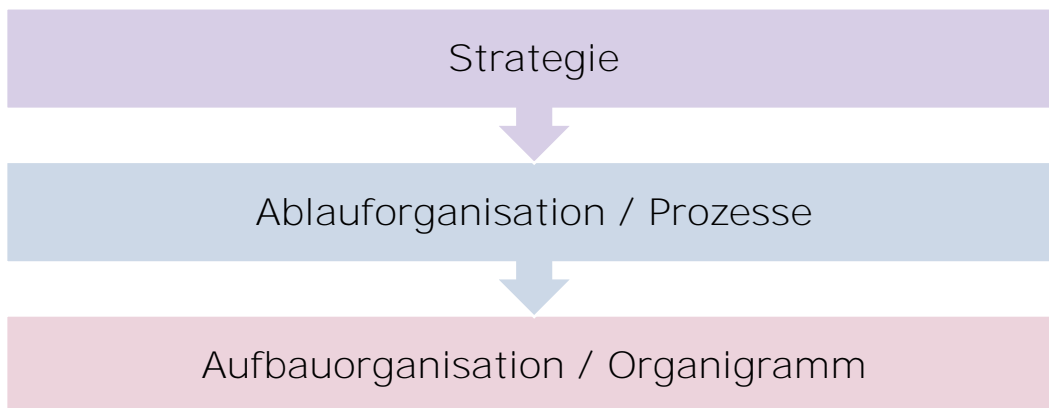
Basierend auf dieser Analyse werden strategische Ziele definiert. Diese müssen messbar sein und sollten gleichzeitig erreichbar und realistisch sein.

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 Grossunternehmen wird dann vielfach von 'Reorganisation' gesprochen.

Logistikstrategien...

..umfassen die Planung, die Durchführung, das Bereitstellen, das Lagern und das Verteilen von Gütern..

Jeder Strategie liegen Fragen zu Grunde, die beantwortet werden müssen, Entscheidungen, die gefällt werden und die anschliessende Planung und Festlegung der Strategie. Anschliessend werden die nötigen Massnahmen eingeführt, um die erklärten Ziele zu erreichen.

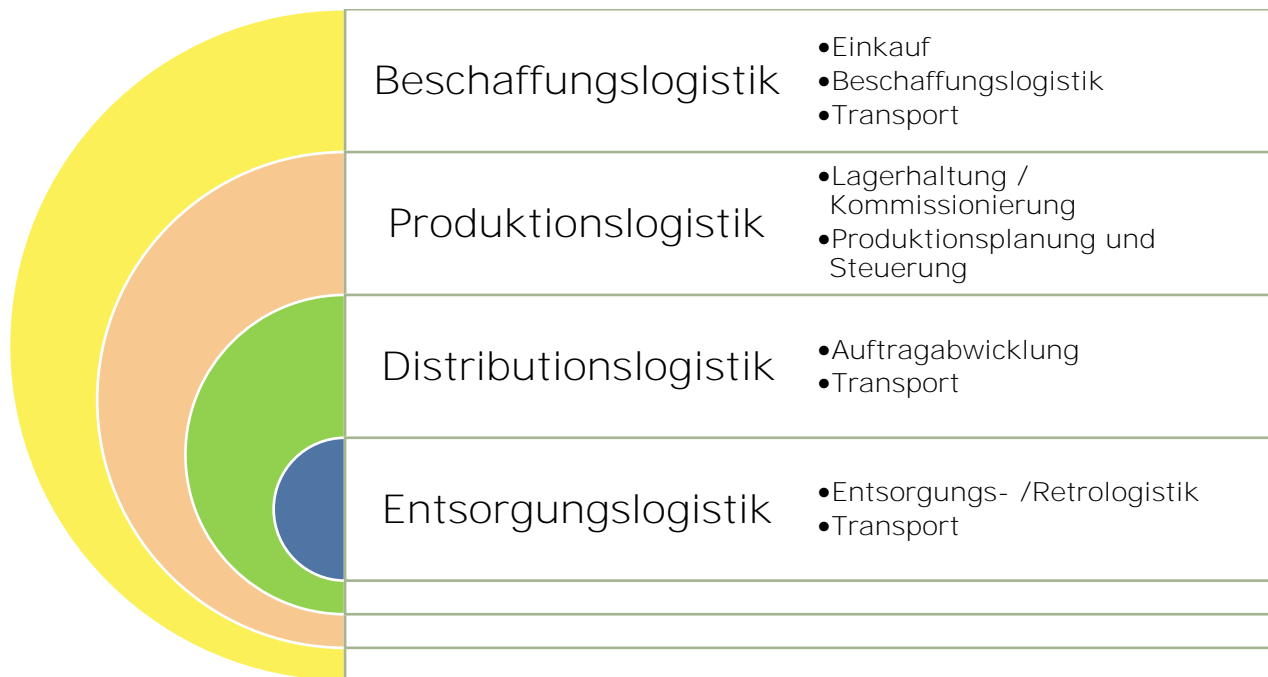
Eine Logistikstrategie bedarf einer genauen Analyse des Unternehmens, wo entschieden wird, ob die Logistik im Unternehmen gemacht wird, oder ob generell ein Logistikunternehmen beauftragt werden soll.

Beispiel: die X-Lotzen AG in Luzern baut einen Online-Shop auf und überlegt sich, ob sie ein Lager in Luzern bewirtschaften sollen oder ob Sie eine Logistikunternehmen damit beauftragen. Nach genauer Analyse (Kosten, der Grösse des Lagers, Know-how, Infrastruktur, Personal etc.) beschliessen sie, die Logistik outzusourcen.

Genauer untersucht werden insbesondere der Standort und die Netzwerke, personelle und technische Ressourcen, mögliche Investitionen, Grösse des Lagers, der Einsatz von neuen Technologien für die Transportplanung, Steuerung und Verfolgung der Ware, die Supply Chain (Partnerunternehmen innerhalb der Logistikkette) und die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Heute redet man auch von der grünen Logistik. Es geht darum, den erheblichen Warentransport (hochgefahren durch die Globalisierung) und dem damit verbundenen Co2-Ausstoss möglichst umweltschonend zu gestalten und umzusetzen.

Die Logistik umfasst also die Beschaffungs-, Produktions- Distributions- und die Entsorgungsstrategie. Zudem gilt es die Informations- und Kommunikationssysteme, Transport und Umschlagssysteme, den Warentransport innerhalb und ausserhalb des Betriebes zu organisieren und die Schnittstellen zu kontrollieren.

Funktionsfeld der Logistik



Fragen zum Branchenkundetext

Bitte kreuzen Sie bei der nachfolgenden Tabelle an, ob die Aussagen richtig oder falsch sind. Antworten finden Sie auch in den Branchekundetexten zur Spedition, Logistik und Lagerhaltung.

Aussage	richtig	falsch
Warenfluss im Lager heisst: Wareneingang, Eingangskontrolle, Einlagerung		
Vorverpackung schützt die Ware zum Beispiel vor Diebstahl		
FIFO-Prinzip: Verbrauchsgüter, die zuletzt gekauft worden sind, als Erste wieder verbraucht		
Verlegte Inventur: kann die Inventur bis zu einem Zeitraum von zwei Monaten vor und drei Monaten nach dem Stichtag durchgeführt werden		
Das Schliessfach im Bahnhof ist ein Umschlaglager		
Das Konsignationslager wird vom Lieferanten in der Nähe des Abnehmers eingerichtet und betrieben		
Die Produktionsstrategie ist Teil des Handelsbetriebs		
Die Produktionsstrategie ist Teil der Logistikstrategie		
Bei der Aufbauorganisation handelt es sich um Prozesse		
Aufgrund einer fundierten Analyse legen wir im strategischen Management die strategischen Ziele fest		
Das strategische Management ist ausschliesslich für Handelsbetriebe nützlich		
Die Vision ist ein Wegweiser, der sich 1:1 umsetzen und messen lässt		