

Groh  
Schröer

Sicher  
zur Kauffrau/  
zum Kaufmann  
im Groß- und  
Außenhandel

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

---

Verfasser:

Dipl.-Kfm. Gisbert Groh, Oberstudiendirektor

Dipl.-Kfm. Volker Schröer, Oberstudienrat

E-Mail: groh-schroeer@t-online.de

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

\* \* \* \* \*

36. Auflage 2019

© 1985 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0422-0

# I. A. Großhandelsgeschäfte (Fachrichtung Großhandel)

## 1 Das Ausbildungsunternehmen Groß- und Außenhandelsbetrieb

### 1.1 Stellung, Rechtsform und Struktur von Unternehmen

1 Durch welche Kriterien kann ein Ausbildungsbetrieb beschrieben werden?

Jede bzw. jeder Auszubildende muss sich im Rahmen seiner Ausbildung umfassend über seinen Ausbildungsbetrieb informieren. Diese Informationen sind von Bedeutung für die Tätigkeit des Auszubildenden<sup>1</sup> im Betrieb und für das Lernverständnis in der Berufsschule (duale Ausbildung) sowie für den erfolgreichen Abschluss des Ausbildungsverhältnisses.

Wichtige Beurteilungskriterien des Ausbildungsbetriebes sind:

1. Aufgaben und Funktionen des Großhandels im Rahmen der Gesamtwirtschaft;
2. Stellung des Betriebes,
  - Zielsetzungen (Seite 19),
  - Tätigkeitsfelder (Seite 21),
  - Stellung am Markt (siehe Seite 21);
3. Geschäftsbeziehungen innerhalb und außerhalb der Europäischen Union,
  - Kooperation mit anderen Betrieben und Ziele der Kooperation (Seite 342),
  - Intrahandel und Extrahandel (siehe Seite 191),
  - Standortfaktoren (siehe Seite 22);
4. Art des Großhandelsbetriebes (siehe Seite 23);
5. Rechtsform des Betriebes (siehe Seite 266).

#### 1.1.1 Aufgaben und Bedeutung des Groß- und Außenhandels

2 Welche Bedeutung hat der Handel?

Der **Handelsbetrieb** ist das Bindeglied zwischen Herstellern auf der einen Seite und Verwendern auf der anderen Seite (Vermittlung zwischen Erzeugung und Verbrauch). Die beschafften und abgesetzten Güter werden i. d. R. weder verarbeitet noch bearbeitet. In erster Linie übernimmt der Handelsbetrieb die Verteilung von Gütern (**Distribution**); daneben erfüllt er zahlreiche weitere Aufgaben (Handelsfunktionen). Die Wahrnehmung der Handelsfunktionen stellt die Wertschöpfung des Handels dar.

Außenhandelsbetriebe übernehmen den grenzüberschreitenden Warenverkehr.

<sup>1</sup> Aus Gründen der Sprachökonomie und der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden lediglich die männliche Form von personenbezogenen Substantiven verwendet, wie z. B. „Mitarbeiter“; das schließt selbstverständlich auch die weibliche Form „Mitarbeiterin“ ein.

3 Welche Aufgaben hat der Großhandelsbetrieb?

Der Großhandelsbetrieb übernimmt folgende Aufgaben (**Großhandelsfunktionen**):

- **Sortimentsbildung**, d.h., der Handel stellt aus vielen, meist engen Produktionsprogrammen mehrerer Hersteller kundengerechte Sortimente zusammen (Funktion des qualitativen Ausgleichs);
- **Mengengruppierung**, d.h., der Handel kauft üblicherweise große Mengen ein und verkauft sie in kleinen Mengen; in manchen Fällen werden kleine Mengen aufgekauft und in großen Mengen weiterverkauft (Funktion des quantitativen Ausgleichs);
- **Raumüberbrückung**, d.h., der Handel bringt die Waren vom Hersteller zum Verwender (Funktion des räumlichen Ausgleichs, Transportfunktion);
- **Zeitüberbrückung**, d.h., der Handel überbrückt die Zeit zwischen Produktion und Verwendung durch bedarfsorientierte Vorratshaltung (Funktion des zeitlichen Ausgleichs, Lagerfunktion);
- **Markterschließung**, d.h., der Handel eröffnet neue Märkte, indem er durch eigene absatzpolitische Maßnahmen mitteilt, ein Produkt am Markt einzuführen;
- **Beratung**, d.h., der Handel informiert den Abnehmer z.B. über technische Merkmale, Anwendungsmöglichkeiten, Bedienung und Wartung der Produkte (Anwendungs- und Bedienungsberatung); der Handel informiert auch den Hersteller über Kundenwünsche, -anregungen und -beschwerden (Produzentenberatung);
- **Finanzierung**, d.h., der Handel ermöglicht den Kauf einer Ware auf Ziel (Kreditfunktion);
- **absatzpolitische Maßnahmen**, wie z.B. Verkaufsförderung, Ladengestaltung, Reparatur- und Kundendienst (**Service**);
- **Güteraufbereitung**, d.h., der Handel macht bestimmte Güter verkaufsreif (z.B. Rösten von Kaffee, Reifen von Südfrüchten); diese Leistung (**Veredelung**) muss für den Handelsbetrieb eine Nebenleistung darstellen.

4 Was sind Sachleistungsbetriebe?

In **Sachleistungsbetrieben** werden Sachgüter (z.B. Produktions- und Konsumgüter) hergestellt.

Man unterscheidet:

- **Gewinnungsbetriebe** (Betriebe der Urerzeugung, **primärer Wirtschaftsbereich**), z.B. Bergwerksbetriebe, landwirtschaftliche Betriebe, Fischereibetriebe, Kraftwerksbetriebe;
- **Erzeugungsbetriebe** (Betriebe der Weiterverarbeitung, **sekundärer Wirtschaftsbereich**), z.B. Industriebetriebe (Grundstoffindustrie, Produktionsgüterindustrie, Konsumgüterindustrie) und Handwerksbetriebe.

5 Was sind Dienstleistungsbetriebe?

In **Dienstleistungsbetrieben (tertiärer Wirtschaftsbereich)** werden Dienstleistungen (Güter immaterieller Art) erbracht.

Man unterscheidet:

- Verkehrsbetriebe (z.B. Deutsche Bahn AG, Deutsche Post AG, Speditionen, Reedereien),
- Bankbetriebe (z.B. Banken, Sparkassen),
- Versicherungsbetriebe (z.B. Sachversicherungen, Personenversicherungen),
- Handelsbetriebe (Einzelhandelsbetriebe, Großhandelsbetriebe, Außenhandelsbetriebe),
- sonstige Dienstleistungsbetriebe (z.B. Steuerberater, Architekten).

### 1.1.2 Zielsetzungen und Tätigkeitsfelder des Großhandelsbetriebes

6 Nennen Sie Zielsetzungen des Großhandelsbetriebes!

Das **Zielsystem** des Großhandelsbetriebes wird durch die Eigentümer bzw. durch die Unternehmensleitung (z.B. Vorstand einer AG) festgelegt, wobei auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bzw. gegenüber bestimmten sozialen Gruppen sowie die Verantwortung für die Umwelt berücksichtigt werden können.

Folgende Ziele werden unterschieden:

1. ökonomische Ziele, z.B.
  - Gewinnmaximierung,
  - Umsatzmaximierung,
  - Kostenminimierung,
  - Erhöhung des Marktanteils,
  - Beachtung des ökonomischen Prinzips;
2. ökologische Ziele (in Form von nachhaltigem Wirtschaften), z.B.
  - umweltverträgliches Handeln,
  - Schutz der Ressourcen,
  - Recycling,
  - Abfallminimierung;
3. soziale Ziele, z.B.
  - Sicherung und Erhaltung von Arbeitsplätzen,
  - Schaffung von sozialen Einrichtungen für die Belegschaft;
4. Formalziele und Sachziele.

7 Was versteht man unter Zielhierarchie?

Im Großhandelsbetrieb werden i.d.R. gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt, die zueinander in Beziehung stehen. Die Ziele können in eine bestimmte Rangordnung in Form von Ober- und Unterzielen gebracht werden; man spricht von einer **Zielhierarchie**.

(Beispielsweise lassen sich aus dem Unternehmensziel Umsatzmaximierung für die Abteilung Vertrieb Inland das Unterziel Umsatzsteigerung von 5% und daraus für den Abteilungsleiter Unterhaltungselektronik das weitere Unterziel Umsatzsteigerung von 8% ab dem kommenden Monat für die Sparte DVD-Recorder ableiten.)

Bei den **Zielbeziehungen** unterscheidet man

- neutrale Ziele, sie sind voneinander unabhängig (z.B. beeinflusst das Ziel der Schaffung eines Betriebskindergartens nicht das Ziel Umweltschutz);
- komplementäre Ziele, sie fördern sich gegenseitig (z.B. führt eine Erhöhung des Marktanteils normalerweise zu einer Steigerung des Umsatzes);
- konkurrierende (konfliktäre) Ziele, sie behindern sich gegenseitig (z.B. beeinträchtigt eine intensive Kundenorientierung das Ziel Kostenminimierung);
- antinomische Ziele, sie schließen sich gegenseitig aus (z.B. kann das Ziel Umweltschutz nicht gleichzeitig mit dem Ziel Kostenminimierung erreicht werden).

In einer Zielhierarchie gibt es immer **Zielkonflikte**, und zwar bei den konkurrierenden und antinomischen Zielen.

8 Erläutern Sie das ökonomische Prinzip!

Bei jedem wirtschaftlichen Handeln – bedingt durch die Knappheit der Güter – muss das **ökonomische Prinzip** (wirtschaftliches Prinzip, Rationalprinzip) beachtet werden.

Es gibt drei Formulierungen dieses Prinzips:

- Mit einem bestimmten Aufwand an Mitteln soll ein möglichst großer Erfolg erzielt werden (Maximumprinzip),
- ein bestimmter Erfolg soll mit möglichst geringen Mitteln erreicht werden (Minimumprinzip, Sparprinzip),
- das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag soll möglichst günstig sein (Extremumprinzip).

Alle Wirtschaftssubjekte (Unternehmen, öffentliche und private Haushalte) sollten nach diesem Prinzip handeln.

9 Erläutern Sie das erwerbswirtschaftliche Prinzip!

Das **erwerbswirtschaftliche Prinzip** besagt, dass die Unternehmer (in der Marktwirtschaft) einen maximalen (möglichst großen) oder zumindest einen angemessenen Gewinn erzielen wollen. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip kann kurz- bzw. langfristig angestrebt werden.

10 Unterscheiden Sie Formalziele und Sachziele!

**Formalziele** (Nominalziele) legen fest, nach welchen übergeordneten Kriterien das Unternehmen geführt werden und das Betriebsgeschehen ablaufen soll. Wichtige Formalziele sind Gewinnmaximierung, Kostenminimierung, Rentabilität (siehe Seite 499), Wirtschaftlichkeit (siehe Seite 494).

**Sachziele** ergeben sich aus den Formalzielen und sollen sicherstellen, dass diese auch erreicht werden. Wichtige Sachziele sind Festlegung des Verkaufsprogramms, Erhöhung des Marktanteils im Inland, Erschließung von Auslandsmärkten.

11 Was besagt das gemeinwirtschaftliche Prinzip?

Das **gemeinwirtschaftliche Prinzip** ist ein Leitsatz wirtschaftlichen Handelns, bei dem nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund steht, sondern die Versorgung der Allgemeinheit mit wichtigen Gütern und Dienstleistungen.

Die öffentlichen Betriebe (z.B. Stadtwerke, Abwasserverbände, kommunale Verkehrsbetriebe) und sozialen Einrichtungen (z.B. Krankenhäuser, staatliche Altenheime, Kindergärten), die nach diesem Grundsatz handeln, müssen jedoch versuchen, ihre Kosten durch ihre Erlöse zu decken (**Prinzip der Kostendeckung**).

12 Welche Tätigkeitsfelder werden im Großhandelsbetrieb unterschieden?

Im Großhandelsbetrieb werden folgende **Tätigkeitsfelder** (Hauptfunktionen) unterschieden:

- Einkauf, er übernimmt die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen (siehe Seite 66);
- Lager (Lagerhaltung), es dient der Vorratshaltung von Gütern (siehe Seite 132);
- Verkauf, er übernimmt den Absatz der angebotenen Waren (siehe Seite 124).

13 Wie kann die Stellung eines Betriebes am Markt beschrieben werden?

Die Stellung eines Großhandelsbetriebes am Markt (**Marktposition**) wird durch folgende Kriterien bestimmt:

- **Marktvolumen**, ist die gesamte Absatzmenge einer Ware, welche auf dem gesamten Markt von allen Unternehmen in einer bestimmten Zeit verkauft worden ist;
- **Marktanteil**, ist der von einem bestimmten Unternehmen erreichte Anteil am Marktvolumen;
- **Marktqualität**, beschreibt die auf dem Markt herrschenden Bedingungen, wie z.B. Anzahl und Zusammensetzung der Kunden (Kundenstruktur), Branchenrentabilität, Preisspielraum;
- **Wettbewerbsstruktur**, beschreibt Art und Umfang der Konkurrenzsituation, wie z.B. Anzahl, Marktanteil und Marktmacht der Mitanbieter (Wettbewerbsintensität);
- **Marktchancen** und **Marktrisiken**, beschreiben die zukünftigen Aussichten, erfolgreich am Markt zu bestehen oder zu scheitern.

### 1.1.3 Geschäftsbeziehungen

- 14 Nennen Sie Geschäftsbeziehungen eines Großhandelsbetriebes innerhalb und außerhalb der EU!

Die Geschäftsbeziehungen eines Großhandelsbetriebes innerhalb und außerhalb der Europäischen Union können bestehen in Form von

1. **Kooperation** (siehe Seite 342),
2. **Intrahandel** (siehe Seite 191),
3. **Extrahandel** (siehe Seite 191),
  - direkter Export und Import,
  - indirekter Export und Import.

### 1.1.4 Standortfaktoren

- 15 Welche Bedeutung hat der Standort für den Großhandelsbetrieb?

Unter dem **Standort** versteht man den Platz der gewerblichen Niederlassung eines Betriebes. Die Entscheidung für einen bestimmten Standort ist abhängig von den Standortfaktoren, welche die Kosten für die Produktionsfaktoren und die Erträge für die betrieblichen Leistungen bestimmen.

Der **optimale betriebliche Standort** liegt dort, wo mit einer gegebenen Ausstattung mit Betriebsmitteln ein maximaler Gewinn erzielt wird.

- 16 Welche Standortfaktoren gibt es?

Die **Standortfaktoren** sind:

- **Absatz**, der Standort wird in die Nähe der Abnehmer gelegt, um schnell und kostengünstig liefern zu können;
- **Beschaffung**, der Standort orientiert sich an der räumlichen Nähe zu den Lieferanten (gilt insbesondere für den Aufkaufgroßhandel);
- **Verkehrslage**, der Standort wird in verkehrstechnisch gut erschlossene Gebiete (gut ausgebautes Straßennetz) gelegt;
- **Arbeitskräfte**, der Standort richtet sich nach Lohnniveau und vorhandenen Arbeitskräften;
- **Bodenpreise**, der Standort ist abhängig von den Grundstückspreisen (bzw. der Höhe der Mieten für Betriebsräume);
- **Steuern und öffentliche Abgaben**, bei sonst gleichen Standortfaktoren sind Orte mit niedrigeren Steuern und Abgaben für die Standortwahl ausschlaggebend (gilt insbesondere für Städte und Gemeinden mit niedriger Grund- und Gewerbesteuer);
- **Subventionen**, die Standortwahl orientiert sich auch an direkten und indirekten Zuschüssen, die für eine Betriebsansiedlung gewährt werden.



17 Welche Bedeutung haben die wirtschaftlichen Standortfaktoren?

Der Großhandelsbetrieb ist normalerweise nicht an einen bestimmten Standort gebunden; er kann seinen Standort frei wählen, wobei neben den politischen Standortfaktoren (z.B. Steuern, Subventionen) vor allem die wirtschaftlichen Standortfaktoren zu beachten sind:

- **Absatzorientierung** (Kundenorientierung), insbesondere Sortimentsgroßhändler, welche z.B. Lebensmittel oder Getränke anbieten, siedeln sich in der Nähe der Einzelhandelsbetriebe an;
- **Beschaffungsorientierung** (Liefererorientierung), insbesondere Aufkaufgroßhändler, welche z.B. landwirtschaftliche Erzeugnisse (z.B. Getreide, Kartoffeln, Obst) anbieten, wählen ihren Standort in der Nähe ihrer Lieferanten;
- **Verkehrsorientierung**, insbesondere Großhändler, welche Massengüter (z.B. Kohle, Eisen, Baustoffe) oder Importgüter (z.B. Südfrüchte, Kaffee) anbieten, wählen ihren Standort an großen Umschlagplätzen (z.B. Seehafen, Binnenhafen, Bahnhof), die an gute Verkehrsnetze angebunden sind (z.B. Autobahnen, Schienenwege, Wasserwege).

### 1.1.5 Arten des Großhandels und Rechtsformen

18 Welche Arten des Handels werden unterschieden?

Man unterscheidet folgende **Arten des Handels**:

1. Binnenhandel,
  - Einzelhandel,
  - Großhandel (Aufkaufgroßhandel, Produktionsverbindungs-großhandel, Absatzgroßhandel);
2. Außenhandel,
  - Importhandel,
  - Transithandel,
  - Exporthandel.

19 Unterscheiden Sie Einzelhandel und Großhandel!

Der **Einzelhandel** verkauft die Waren, die er in größeren Mengen entweder von Großhändlern oder Erzeugern bezieht, in kleinen Mengen an den Endverbraucher.

Der **Großhandel** verkauft seine Waren an Wiederverkäufer (z.B. Einzelhandelsbetriebe), an Erzeuger (z.B. Industrie- und Handwerksbetriebe) und an Großverbraucher (z.B. Behörden, Krankenanstalten).

20 Unterscheiden Sie Aufkauf-, Produktionsverbindungs- und Absatzgroßhandel!

Der **Aufkaufgroßhandel** (Sammelgroßhandel) kauft Güter (meist in kleineren Mengen) auf, sortiert sie und verkauft sie (meist in größeren Mengen) an Wiederverkäufer bzw. Hersteller. Beispiele sind: Aufkauf von Getreide, Hopfen, Altpapier.

Der **Produktionsverbindungs-großhandel** kauft Güter (Produktionsgüter in Form von Fertig- und Halbfabrikaten) von Produ-

zenten und verkauft sie weiter an Produzenten der nachfolgenden Produktionsstufe. Beispiele sind: Aufkauf und Verkauf von Furnierholz, Gummi, Stahl.

Der **Absatzgroßhandel** (Verteilungsgroßhandel) kauft Güter in großen Mengen von Produzenten und verkauft sie an Wiederverkäufer (vor allem Einzelhandelsbetriebe). Beispiele sind Kauf und Verkauf von Lebensmitteln, Textilien, Möbeln.

21 Unterscheiden Sie Import-, Transit- und Exporthandel!

Der grenzüberschreitende Warenaustausch (Außenhandel, siehe Seite 170) kann erfolgen als

- **Importhandel** (Einfuhrhandel): Einfuhr von Gütern vom Ausland in das Inland;
- **Transithandel** (siehe Seite 178);
- **Exporthandel** (Ausfuhrhandel): Ausfuhr von Waren aus dem Inland in das Ausland.

22 Unterscheiden Sie die Betriebsformen des Großhandels!

Beim Großhandel unterscheidet man folgende **Betriebsformen**:

- **Spezialgroßhandel**, bietet nur eine Warenart an; das Sortiment ist eng und in der Regel tief;
- **Sortimentsgroßhandel**, bietet mehrere Warenarten an; das Sortiment ist breit und kann tief oder flach sein;
- **Zustellgroßhandel**, gekaufte Waren werden den Kunden mit eigenen Fahrzeugen oder durch Frachtführer geliefert;
- **Abholgroßhandel**, Waren werden vom Kunden beim Großhändler abgeholt;
- **Cash-and-carry-Großhandel** (Selbstbedienungsgroßhandel), der Kunde sucht sich die gewünschten Waren selbst aus (Selbstbedienung), bezahlt den Kaufpreis bar (cash) und nimmt sie selbst mit (carry); die gebräuchlichste Abkürzung für diese Verkaufsform ist C & C;
- **Regalgroßhandel** (Rack Jobber, siehe Seite 28).

23 Welche Bedeutung haben die Rechtsformen?

Wichtige **Rechtsformen** für einen Großhandelsbetrieb sind z. B. Einzelunternehmung, Kommanditgesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung (siehe Seite 271).

Bei der Beurteilung der Rechtsform sind folgende Kriterien von Bedeutung:

- Haftung,
- Kapitalaufbringung,
- Gewinnverteilung,
- Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis,
- Besteuerung.

## 1.1.6 Kooperation im Handel

24 Was ist Kooperation?

Unter **Kooperation** versteht man ganz allgemein die Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen; eine besondere Form der Kooperation bilden die Unternehmenszusammenschlüsse, welche i. d. R. zu einer Konzentration in der Wirtschaft führen (siehe Seite 342).

Bei der Kooperation im Handel unterscheidet man:

1. **horizontale Kooperation**, d. h., Unternehmen derselben Wirtschaftsstufe (z. B. mehrere Großhandelsbetriebe) arbeiten zusammen,
  - Sortimentskooperation,
  - Einkaufsverband,
  - Standortverbund;
2. **vertikale Kooperation**, d. h., Unternehmen verschiedener Wirtschaftsstufen (oft in der gleichen Branche) arbeiten zusammen (z. B. Großhandelsbetriebe und Hersteller, Großhandelsbetriebe und Einzelhandelsbetriebe),
  - Vertriebsbindungssystem,
  - freiwillige Handelskette,
  - Rack Jobbing.

25 Nennen Sie Ziele der Kooperation!

Ziele der Kooperation können sein

- Kostensenkung, z.B. durch gemeinsame Beschaffung von Waren, Nutzung eines gemeinsamen Logistiksystems, gemeinsame Werbung (siehe Kollektivwerbung, Seite 110);
- Absatzsicherung bzw. Absatzsteigerung, z. B. durch Durchführung von gemeinsamen Marketingmaßnahmen (z. B. Werbung, Verkaufskataloge, Sortimentsgestaltung), Erhöhung der Lieferbereitschaft, Entwicklung eigener Marken (siehe Handelsmarke, Seite 94);
- Risikominderung, z. B. Erhöhung der Markttransparenz durch gemeinsame Marktforschung, Absicherung der Einkäufe;
- Aufbau einer gemeinsamen Lobby (Interessengemeinschaft, Interessenvertretung).

Bei der Kooperation ist darauf zu achten, dass die wettbewerbsrechtlichen Vorschriften eingehalten werden (siehe Seite 346). Eine wesentliche Beeinträchtigung des Wettbewerbs kann zu einem Verbot der Kooperation durch die Kartellbehörde führen.

26 Nennen Sie die Funktionsbereiche der Kooperation!

Funktionsbereiche von Kooperationen können sein:

- Beschaffung, z. B. günstige Einkaufskonditionen durch einen gemeinsamen Einkauf;
- Lagerung, z. B. gemeinsames Zentral-Auslieferungslager;

- Transport, z. B. gemeinsamer Fuhrpark;
- Absatz, z. B. gemeinsame Maßnahmen der Absatzsicherung bzw. Absatzsteigerung;
- Verwaltung, z. B. Nutzung eines gemeinsamen Datenverarbeitungssystems.

27 Was ist Sortimentskooperation?

Großhändler sind naturgemäß nicht in der Lage, den Gesamtbedarf ihrer Kunden zu decken; zur Absatzerhaltung bzw. -steigerung können mehrere Großhändler eine **Sortimentskooperation** vereinbaren, d. h.,

- ein Großhändler schickt seine Kunden zur Deckung ihres Bedarfs auch zu seinen Vertragspartnern;
- ein Großhändler besorgt sich die von seinen Kunden gewünschten Waren, die er nicht im Sortiment führt, bei seinen Vertragspartnern (**Querlieferung**).

28 Was ist ein Einkaufsverband?

Beim **Einkaufsverband** (Einkaufskooperation) schließen sich mehrere Großhändler zusammen, um kostengünstig einzukaufen. Beispiele für Einkaufsverbände sind: EDEKA (Lebensmittel), Kaufring (Textilien), Musterring (Möbel). Häufig geht die Kooperation beim Einkaufsverband über die gemeinsame Beschaffung von Waren hinaus und umfasst weitere Funktionsbereiche.

29 Was versteht man unter einem Standortverbund?

Beim **Standortverbund** (Standortkooperation) wählen mehrere Großhandelsbetriebe ihren Standort in räumlicher Nähe zueinander, wobei sich die Kooperation vor allem auf den Absatzbereich bezieht. Oft schließen sich Betriebe verwandter Branchen zusammen, z. B. Baustoffe, Fliesen, Bädereinrichtungen. Die Kooperation kann z. B. auch die gemeinsame Werbung und die gemeinsame Verwaltung umfassen.

30 Was ist ein Vertriebsbindungssystem?

Ein **Vertriebsbindungssystem** liegt vor, wenn Hersteller und Groß- bzw. Einzelhändler oder Großhändler und Einzelhändler vertraglich derart kooperieren, dass die Waren nur durch die beteiligten Handelsbetriebe verkauft werden dürfen. Die Handelsbetriebe müssen sich intensiv für den Absatz dieser Waren einsetzen.

Bei der Vertriebsbindung unterscheidet man:

- räumliche Vertriebsbindung, den Handelsbetrieben werden genau abgegrenzte Gebiete zugewiesen, in denen sie die Waren absetzen dürfen (z. B. Städte, Regionen); dadurch entsteht ein Gebietsschutz;
- personelle Vertriebsbindung, nur bestimmte Handelsbetriebe dürfen die Waren im Sortiment führen (z. B. werden exklusive Uhren nur von ausgewählten Fachhändlern verkauft).

Das Vertriebsbindungssystem ist möglich als

- Franchising,
- Vertragshändlersystem.

31 Was ist Franchising?

**Franchising** ist eine besondere Art der vertikalen Vertriebskooperation zwischen Hersteller und Großhändlern, Hersteller und Einzelhändlern bzw. zwischen Großhändler und Einzelhändlern.

Beim Franchising

- überlässt der Franchise-Geber (Hersteller oder Händler) den Franchise-Nehmern bestimmte Rechte (Franchise-Paket), wie z.B. die Benutzung der Marke, Nutzung des Beschaffungs-, Absatz- bzw. des Organisationskonzepts;
- beeinflusst der Franchise-Geber die Absatzpolitik der Vertragspartner, wie z.B. Werbung, Ladengestaltung, Verkauferschulung, Sortimentsgestaltung;
- werden die Leistungen (Franchise-Geber) und die Höhe des Entgelts (Franchise-Nehmer) im Franchise-Vertrag geregelt;
- bleiben die Franchise-Nehmer rechtlich selbstständig;
- ist die vertragliche Bindung straffer als in der Genossenschaft oder in der freiwilligen Handelskette.

Beispiele für Franchising sind Coca Cola, McDonalds.

32 Nennen Sie Vorteile des Franchising!

Vorteile für den Franchise-Geber sind:

- gleicher Einfluss auf die Partner wie beim Filialsystem, jedoch wesentlich geringere Investitionskosten;
- vereinfachte und verbesserte Markterschließung durch die Aufnahme neuer Partner;
- Franchise-Nehmer übernehmen Vertriebskosten und Absatzrisiko.

Vorteile für den Franchise-Nehmer sind:

- Unterstützung durch den Franchise-Geber bei der Absatzpolitik,
- Selbstständigkeit bleibt erhalten (trotz der Bindung durch den Franchise-Vertrag).

33 Was ist ein Vertragshändlersystem?

Das **Vertragshändlersystem** ist eine besondere Art der vertikalen Vertriebskooperation zwischen einem Hersteller und mehreren Handelsbetrieben.

Merkmale des Vertragshändlersystems sind z. B.:

- Der Handelsbetrieb darf oft nur die Waren des Herstellers in seinem Sortiment führen;
- der Handelsbetrieb erhält das Recht, den Namen bzw. die Marke des Herstellers zu benutzen;

- der Handelsbetrieb bleibt rechtlich selbstständig, lediglich seine wirtschaftliche Selbstständigkeit ist in bestimmtem Umfang eingeschränkt;
- der Hersteller sichert dem Vertragspartner häufig Gebietschutz zu.

Beispiele für Vertragshändlersysteme sind im Automobilbereich VW, im Tankstellenbereich ARAL.

34 Was ist eine Handelskette?

Die **Handelskette** ist eine Form der vertikalen Kooperation zwischen Großhandelsbetrieben und Einzelhandelsbetrieben einer Branche.

Merkmale einer Handelskette sind z. B.:

- Die beteiligten Großhandelsbetriebe kooperieren vor allem im Bereich der Beschaffung (z. B. Zentraleinkauf);
- die Großhandelsbetriebe beliefern ihre Einzelhandelsbetriebe und bieten oft gemeinsame Marketing-Maßnahmen an (z. B. Verkaufsschulung, Werbung);
- die beteiligten Einzelhandelsbetriebe führen in ihrem Sortiment überwiegend die Waren der Großhandelsbetriebe, d. h., die Sortimente der Einzelhandelsbetriebe sind ähnlich gestaltet;
- die beteiligten Unternehmen bleiben rechtlich selbstständig, die wirtschaftliche Selbstständigkeit ist in geringem Umfang eingeschränkt.

Beispiele für Handelsketten sind: Aldi, Edeka, Lekkerland.

35 Was ist ein Rack Jobber?

**Rack Jobber** (Regalgroßhändler, Service Merchandiser) bedeutet:

- Dem Großhändler werden vom Einzelhändler Regale zur Verfügung gestellt (z. B. durch Mietvertrag), die der Großhändler mit seinen Waren füllt;
- der Großhändler übernimmt die Betreuung der Regale (z. B. Preisauszeichnung, Auffüllen) und trägt allein das Absatzrisiko (nicht verkaufte Ware muss er zurücknehmen);
- der Einzelhändler erhält Umsatzprovision.

## 1.2 Organisations- und Entscheidungsstrukturen

### 1.2.1 Organisation des Großhandelsbetriebes

36 Was ist Betriebsorganisation?

**Betriebsorganisation** ist ein System von Regelungen (z. B. Organigramme, Arbeitsanweisungen, Arbeitsablaufpläne), die Menschen und Betriebsmittel einander so zu ordnen, dass die Betriebsziele (z. B. Gewinn, Umsatzsteigerung, Liquidität, Umweltschutz) bestmöglich erreicht werden.

37 Unterscheiden Sie generelle und fallweise Regelungen!

Für Vorgänge, die sich häufig in gleicher (oder ähnlicher) Weise wiederholen, werden generelle (dauerhafte) Regelungen erstellt.

Vorhersehbare Vorgänge, die sich jedoch wegen wechselnder Bedingungen häufig ändern, werden fallweise geregelt (**Disposition**). Disposition gewährt dem Aufgabenträger einen gewissen Handlungsspielraum (z. B. die Befugnis eines Verkäufers, in berechtigten Fällen Preisnachlässe bis zu 5% zu gewähren).

Unvorhersehbare, unerwartete bzw. neuartige Vorgänge bedürfen einer vorübergehenden, provisorischen Entscheidung (**Improvisation**).

38 Nennen Sie die Stufen der Organisationsarbeit!

Die Organisationsarbeit vollzieht sich i. d. R. in folgenden Stufen (**Organisationskreislauf**):

- Ermittlung des Istzustandes (Ist-Aufnahme),
- Analyse (Kritik) des Istzustandes,
- Planung des Sollzustandes (Soll-Vorschlag),
- Realisation des Soll-Vorschlages,
- Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich).

39 Nennen Sie Organisationsgrundsätze!

Zu den **Organisationsgrundsätzen** zählen:

- Grundsatz der **Zweckmäßigkeit**, d. h., die Regelung ist zu wählen, welche die Aufgabenerfüllung am besten sicherstellt;
- Grundsatz des **organisatorischen Gleichgewichts**, d. h., ein Betrieb darf weder überorganisiert (zu viele Regelungen) noch unterorganisiert (zu wenig Regelungen) sein;
- Grundsatz der **Koordination**, d. h., organisatorische Regelungen sind aufeinander und in Bezug auf die Betriebsaufgabe abzustimmen;
- Grundsatz der **Wirtschaftlichkeit**, d. h., ein optimales Verhältnis zwischen Mittelaufwand und zu erreichendem Zweck muss hergestellt werden.

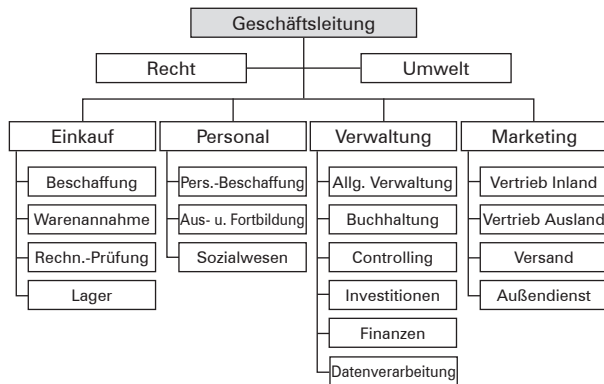
### 1.2.1.1 Aufbauorganisation

40 Was bedeutet Aufbauorganisation?

Unter **Aufbauorganisation** versteht man die Gliederung (strukturelle Ordnung) des Unternehmens in aufgabenteilige Einheiten (z.B. Stellen, Abteilungen) und deren Zuordnung zueinander durch betriebliche Verkehrswege (Transport- und Kommunikationswege). Die Aufbauorganisation hat langfristigen Charakter.

Der betriebliche Aufbau wird mithilfe eines **Organisationsplanes** (Organigramm) dargestellt.

Beispiel für das **Organigramm** eines Großhandelsbetriebes:



41 Unterscheiden Sie horizontale und vertikale Aufbauorganisation!

Die **horizontale Aufbauorganisation** verteilt die einzelnen Aufgaben auf die Aufgabenträger (Mitarbeiter).

Die **vertikale Aufbauorganisation** legt den Instanzenaufbau, d. h. die Betriebshierarchie fest.

42 Erklären Sie den Instanzenaufbau einer Unternehmung!

Der Instanzenaufbau eines Unternehmens weist folgende Ebenen auf:

- **Topmanagement** (oberste Leitung), z. B. die Geschäftsführung einer GmbH; Aufgaben: Festlegung der Betriebsziele und der Betriebspolitik;
- **Middle management** (mittlere Leitung), z. B. Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter; Aufgaben: selbstständige Leitung ihres Aufgabenbereiches nach den Vorstellungen des Topmanagements;
- **Lower management** (untere Leitung); z. B. Gruppenführer; Aufgaben: Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse in ihrem Bereich, überwiegend ausführende Tätigkeit;
- **ausführende Stellen**, z. B. Sachbearbeiter, Arbeiter; Aufgaben: eigenverantwortliches Ausführen von Anweisungen.



43 Nennen Sie Bestimmungselemente einer Aufgabe!

Jede **Aufgabe** (Zielvorschrift für menschliches Handeln) ist durch folgende **Bestimmungselemente** gekennzeichnet:

- Verrichtung, d. h., wie wird die Aufgabe ausgeführt;
- Aufgabenträger, d. h., wer hat die Aufgabe zu erfüllen;
- Objekt, d. h., woran ist die Aufgabe zu vollziehen;
- Hilfsmittel, d. h., womit ist die Aufgabe zu bewältigen;
- Raum, d. h., wo ist die Aufgabe auszuführen;
- Zeit, d. h., wann ist die Aufgabe zu erfüllen.

44 Was ist eine Stelle?

Eine **Stelle** entsteht durch die Zusammenfassung von Einzelaufgaben zum Aufgabenbereich einer Person (Stellenaufgabe). Die Stelle

- ist die kleinste organisatorische Einheit eines Betriebes,
- berücksichtigt in Bezug auf die Stellenaufgabe das Leistungsvermögen einer Person,
- besteht bei Personenwechsel weiter,
- grenzt den Kompetenzbereich des Stelleninhabers ab.

45 Nach welchen Gesichtspunkten kann die Stellenbildung erfolgen?

Man unterscheidet

- personenbezogene Stellenbildung, d.h. Orientierung an persönlichen Fähigkeiten (z.B. Auslandsberater);
- sachbezogene Stellenbildung, d.h. Orientierung an betrieblichen Tätigkeiten (Funktionen) oder Objekten (z.B. Lagerverwalter, Einkäufer für Food);
- Stellenbildung nach Arbeitsmitteln (z.B. Staplerfahrer), nach Raum (z.B. Filialleiter), nach Zeit (z.B. Nachtwächter).

46 Was ist eine Instanz?

Eine **Instanz** ist eine Stelle mit Leitungsbefugnis (vor allem Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis).

47 Was ist eine Abteilung?

Eine **Abteilung** ist die Zusammenfassung mehrerer Stellen zu einem Verantwortungsbereich unter einheitlicher Leitung (Abteilungsleiter).

48 Was versteht man unter einer Stellenbeschreibung?

Eine **Stellenbeschreibung** enthält alle wesentlichen Angaben über eine Stelle:

- Stellenbezeichnung;
- Aufgaben der Stelle (Arbeitsbild) mit der Festlegung des Kompetenzbereiches für den Stelleninhaber;
- Stellenanforderungen (Besetzungsbild) hinsichtlich Vorbildung, Ausbildung und Kenntnissen des Stelleninhabers;
- Stelleneingliederung (Instanzenbild) hinsichtlich der Position der Stelle in der Betriebshierarchie, d.h. der Unter-, Gleich- und Überordnungsverhältnisse.

49 Nennen Sie Aufgaben der Stellenbeschreibung!

Die Stellenbeschreibung

- informiert Stelleninhaber, Mitarbeiter und Vorgesetzte über Merkmale der Stelle,
- erleichtert die Stellenausschreibung und die Auswahl unter verschiedenen Stellenbewerbern,
- ermöglicht eine schnelle und genaue Einarbeitung neuer Mitarbeiter,
- gibt Anhaltspunkte für die Beurteilung des Stelleninhabers,
- hilft bei der tariflichen Eingruppierung des Stelleninhabers.

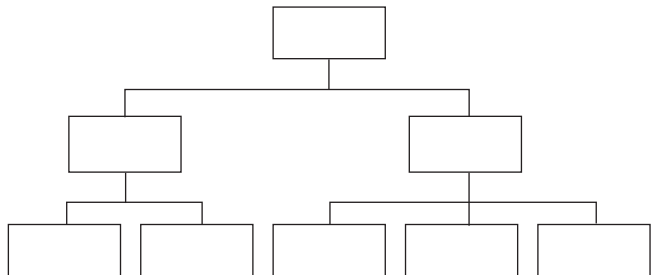
50 Welche Weisungssysteme werden unterschieden?

Der organisatorische Aufbau eines Unternehmens kann in folgenden Grundformen (**Weisungssysteme**) erfolgen:

- Liniensystem (Einliniensystem),
- Stabliniensystem.

51 Beschreiben Sie das Liniensystem und nennen Sie Vor- und Nachteile!

Beim **Liniensystem** sind sämtliche Stellen und Abteilungen in einen einheitlichen Instanzenweg (Dienstweg) eingegliedert, von dem nicht abgewichen werden darf. Jeder Untergebene erhält nur von einem Vorgesetzten Weisungen (Anwendung: kleine und mittlere Betriebe, Behörden).



Vorteile sind:

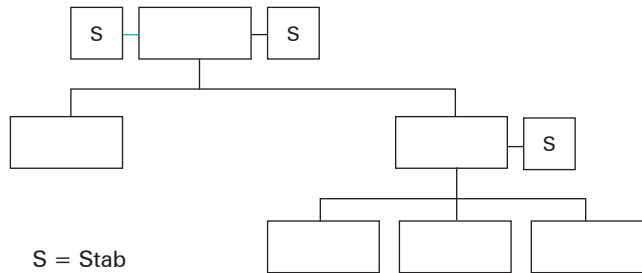
- klare Befehlswege,
- eindeutige Kompetenzabgrenzung.

Nachteile sind:

- langer, schwerfälliger Instanzenweg,
- Überlastung der Unternehmensführung.

52 Beschreiben Sie das Stabliniensystem und nennen Sie Vor- und Nachteile!

Das **Stabliniensystem** ist eine Erweiterung des Liniensystems; den Instanzen werden zu ihrer Entlastung Stäbe zugeordnet (Anwendung: Großbetriebe). Die Stäbe haben keine Weisungsbefugnis, sondern vor allem eine beratende Funktion (Beispiele sind: Sekretariat, Recht, Organisation, Revision, Statistik, Öffentlichkeitsarbeit, Steuern).



Vorteile sind

- Entlastung der Instanzen,
- übersichtliche Befehlsverhältnisse,
- klare Kompetenzabgrenzungen.

Nachteile sind

- schwerfällige Organisation,
- Verstärkung des autoritären Führungsverhaltens, da Vorgesetzte auf Beratung der Untergebenen nicht mehr angewiesen sind.

53 In welchen Schritten vollzieht sich der organisatorische Aufbau eines Unternehmens?

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens vollzieht sich in folgenden Schritten:

- **Aufgabenanalyse**, d. h. Aufgabengliederung;
- **Stellenbildung**, d. h. Zusammenfassung von Einzelaufgaben zur Stellenaufgabe (Aufgabensynthese);
- **Stellenbesetzung**, d. h. Bestimmung der Aufgabenträger;
- Errichtung eines **Weisungssystems**, d. h. Eingliederung der Stellen, Instanzen, Abteilungen, Hauptabteilungen in die Betriebshierarchie und Festlegung des Instanzenweges.

### 1.2.1.2 Ablauforganisation

54 Was bedeutet Ablauforganisation?

**Ablauforganisation** regelt Arbeitsabläufe.

**Arbeitsablauf** ist das zeitliche und örtliche Hintereinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten.

Während die Aufbauorganisation die betriebliche Struktur festlegt, stellt die Ablauforganisation das betriebliche Geschehen dar.

Die Ablauforganisation eines Unternehmens umfasst alle zur Erfüllung der Betriebsaufgabe erforderlichen Arbeitsabläufe.

- 55 Nennen Sie Ziele der Ablauforganisation!
- Die Ablauforganisation regelt immer wiederkehrende Arbeitsabläufe, wobei folgende Ziele beachtet werden müssen:
- möglichst kurze Durchlaufzeiten und Transportwege für die Arbeitsobjekte,
  - optimale Auslastung von Arbeitsträgern und Arbeitsmitteln,
  - optimale zeitliche und räumliche Koordination der Arbeitsabläufe.
- 56 Was ist eine Arbeitsanweisung?
- Die **Arbeitsanweisung** regelt ständig wiederkehrende Arbeitsabläufe. Sie enthält in knapper und übersichtlicher Form alle Angaben über die Bestimmungselemente einer Aufgabe. Arbeitsanweisungen gewährleisten einen reibungslosen Arbeitsablauf.
- 57 Was ist eine Arbeitsplatzbeschreibung?
- Die **Arbeitsplatzbeschreibung** fasst alle Arbeitsanweisungen eines Arbeitsplatzes zusammen. Die Arbeitsplatzbeschreibung ordnet dem Arbeitnehmer ganz bestimmte Tätigkeiten zu und dient damit auch der Festlegung des Arbeitsentgelts und der Leistungskontrolle des Arbeitnehmers.
- 58 Was versteht man unter dem Organisationshandbuch?
- Das **Organisationshandbuch** (Dokumentation) informiert über alle Organisationsarbeiten. Es enthält z. B.
- Organisationspläne (Organigramme),
  - Stellenbeschreibungen,
  - Arbeitsabläufe,
  - Arbeitsanweisungen.

### 1.2.1.3 Qualitätsmanagement

- 59 Was versteht man unter Qualitätsmanagement?
- Beim **Qualitätsmanagement** wird die Verantwortung für die Qualität der betrieblichen Leistungen sowohl den Führungskräften als auch allen Mitarbeitern übertragen, d. h., jeder Einzelne ist für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Die Kunden des Großhandelsbetriebes wünschen, dass alle Leistungen 100%ig ihren Qualitätsanforderungen entsprechen; in allen betrieblichen Bereichen sind deshalb ständige Qualitätskontrollen erforderlich (**Qualitätssicherung**). Qualitätsmanagement ist eine umfassende Qualitätspolitik (Management-Konzept), welche die Qualität als generelle Unternehmenspolitik versteht, die sich auf alle Unternehmensbereiche bezieht und von allen Mitarbeitern zu tragen ist. So werden Initiative, Selbstständigkeit, Teamarbeit und gemeinsame Entscheidungen gefördert.

Die Qualitätskonzeption beinhaltet vor allem

- Kundenorientierung,
- Lieferantorientierung,
- Einbeziehung aller Mitarbeiter,
- kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsprozesse,
- Fehlervermeidung.

Wenn sich das Qualitätsmanagement auf alle Funktionsbereiche des Unternehmens bezieht und alle Mitarbeiter einbezieht, spricht man auch von **Total Quality Management (TQM)**.

60 Welche Gründe sprechen für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems?

Für die Einführung eines **Qualitätsmanagement-Systems (QMS)** sprechen:

- Steigerung der Kundenzufriedenheit,
- Schaffung von Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit des Unternehmens (Verbesserung des Images),
- Verringerung bzw. Vermeidung fehlerhafter Lieferungen,
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation.

61 Nennen Sie Qualitätselemente eines Qualitätsmanagement-Systems!

In **Qualitätsmanagement-Normen** ist festgelegt, welche Standards bei der Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems erreicht werden sollen. Von besonderer Bedeutung sind DIN EN ISO 9000:2015 (Grundlagen und Begriffe), DIN EN ISO 9001:2015 (Anforderungen), DIN EN ISO 9004:2009 (Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation).

Qualitätselemente können sein:

- Verantwortung der Leitung;
- Beschaffung;
- Prüfungen;
- Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand;
- interne Audits;
- Schulungen.

Für das Qualitätselement Verpackung gilt z.B. Einsparen von Verpackungsmaterial, versandgerechte Verpackung (z.B. stapelbar, bruchstabil).

62 Nennen Sie Grundsätze des Qualitätsmanagements!

Nach den Qualitätsmanagement-Normen wurden acht Grundsätze des Qualitätsmanagements aufgestellt, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern:

- **Kundenorientierung:** Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen;

- **Führung:** Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können;
- **Einbeziehung der Personen:** Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen;
- **Prozessorientierter Ansatz:** Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden;
- **Systemorientierter Managementansatz:** Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei;
- **Ständige Verbesserung:** Die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar;
- **Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung:** Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen;
- **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten.

63 Unterscheiden Sie Audit und Zertifizierung!

Unter einem **Audit** versteht man die Überprüfung des QMS durch einen Soll-Ist-Vergleich; wird die Überprüfung durch eigene Mitarbeiter durchgeführt, spricht man von einem internen Audit.

Bei der **Zertifizierung** erfolgt die Überprüfung des QMS nach den Normen zu Qualitätsmanagementsystemen durch eine unabhängige neutrale Organisation, welche das QMS bewertet und anschließend ein Zertifikat als Nachweis der Qualitätsefähigkeit des Unternehmens ausstellen kann.

Das ISO-Zertifikat wird vielfach als Public-Relations-Maßnahme eingesetzt.

### 1.2.1.4 Geschäftsprozesse

64

Welche grundsätzlichen Möglichkeiten der Unternehmensorganisation gibt es?

Die Organisation eines Unternehmens (siehe Seite 29) kann nach betrieblichen Funktionen bzw. Objekten erfolgen. Bei diesen Organisationsformen steht die Aufbauorganisation im Vordergrund, welche eine hierarchische Struktur aufweist. Nachteile dieser sogenannten **klassischen Organisationsformen** sind z. B.:

- abteilungsbezogenes Denken,
- zahlreiche Schnittstellen (siehe Seite 57),
- mangelhafte Kommunikation zwischen den Abteilungen,
- hoher Koordinierungsaufwand,
- starres Festhalten an Organigrammen, Stellenbeschreibungen und vorhandenen Arbeitsplätzen,
- langer und schwerfälliger Instanzenweg,
- Verschwendung von Unternehmensressourcen durch überflüssige bzw. doppelte Arbeiten,
- nicht ausreichende Kundenorientierung aller Abteilungen.

Die mit der funktions- bzw. objektbezogenen Organisationsform verbundenen Nachteile versucht die **prozessorientierte Organisationsform** auszugleichen, welche als dynamisches Netzwerk zu verstehen ist. Diese stellt nicht die Aufbauorganisation, sondern die Ablauforganisation des Unternehmens in den Vordergrund. Kennzeichen der prozessorientierten Organisationsform sind z. B.:

- zielorientiertes Denken (z. B. Kundenzufriedenheit),
- Einbeziehung aller Mitarbeiter,
- wenig Schnittstellen,
- Teamorganisation,
- kontinuierliche Verbesserung der Prozesse.

Der Druck auf die Unternehmen, ihre gesamte Organisation prozessorientiert auszurichten, wird verstärkt durch zunehmenden Kostendruck, steigenden Wettbewerb, gestiegene Kundenansprüche und fortschreitende Globalisierung der Märkte.

65

Was ist Prozessorientierung?

**Prozessorientierung** in Unternehmen

- bedeutet, dass alle betrieblichen Abläufe als Prozesse aufzufassen sind, wobei alle Prozesse (Geschäftsprozesse) in ihrer Gesamtheit zu berücksichtigen, miteinander zu verbinden und aufeinander abzustimmen sind (Prinzip der Ganzheitlichkeit);
- beeinflusst die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, d. h., Unternehmensaufbau und Betriebsabläufe müssen prozessorientiert gestaltet werden;
- stellt den Kundennutzen bzw. die Kundenzufriedenheit (Qualitätsdenken) in den Vordergrund, wobei externe Kunden (Käufer wie z. B. Unternehmen, Behörden) und interne Kunden (betriebliche Einheiten wie z. B. Wareneingangskontrolle, Versand) unterschieden werden;

- erfordert eine prozessbegleitende Qualitätssicherung der betrieblichen Leistungen;
- erfordert eine besondere Berücksichtigung der Schnittstellen (Schnittstellenmanagement).

66 Was versteht man unter Geschäftsprozess?

Ein **Geschäftsprozess** ist die Abarbeitung einer Folge von Funktionen zum Zwecke der Leistungserstellung, d. h., es werden Geschäftsobjekte (z. B. Kundenauftrag, Versand, Kundenreklamation) bearbeitet.

Geschäftsprozesse

- müssen standardisierbar sein (im Sinne von generellen Regelungen);
- setzen sich aus mehreren Funktionen zusammen, die zeitlich und sachlich voneinander abhängig sind;
- haben große und umfassende Aufgabenstellungen zum Gegenstand;
- stellen nicht einzelne Tätigkeiten und Mitarbeiter in den Vordergrund, sondern die Summe der Arbeitsabläufe als Ganzes;
- legen die betrieblichen **Organisationseinheiten** als Träger der Prozesse fest (z. B. Mitarbeiter, Team) und regeln die Verantwortlichkeiten;
- bedienen sich aller betrieblichen **Ressourcen** (z. B. Betriebsmittel, Personal);
- setzen den Einsatz der Datenverarbeitung voraus;
- benötigen ein umfassendes Informationssystem;
- werden durch einen konkreten Vorgang ausgelöst (z. B. Eingang einer Kundenbestellung);
- können aus mehreren Teilprozessen (Subprozesse) bestehen;
- haben einen definierten Anfang (Auslöser des Prozesses) und ein Ende (Endzustand);
- sind zielgerichtet (zu den Unternehmenszielen siehe Seite 19);
- sollen einen Wert schaffen, der messbar ist (**Wertschöpfung** = bewerteter Output – bewerteter Input);
- können weitere Geschäftsprozesse auslösen;
- sollen innerbetriebliche und überbetriebliche Vergleiche „mit den Besten“ ermöglichen (**Benchmarking**).

67 Was sind Kernprozesse?

**Kernprozesse** (Hauptprozesse) betreffen die Leistungen des Großhandelsbetriebes und haben einen direkten Bezug zum Kunden. Bei der Gestaltung dieser Prozesse steht der Kunde und damit die Kundenzufriedenheit im Vordergrund. Kernprozesse erbringen einen unmittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung.

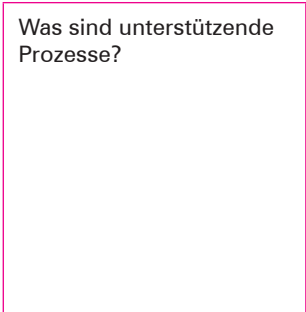




Kernprozesse im Großhandel sind:

- Einkauf,
- Sortimentsgestaltung,
- logistische Prozesse,
- Verkauf.

68 Was sind unterstützende Prozesse?



**Unterstützende Prozesse** stehen nicht direkt in Bezug zu den Leistungen des Großhandelsbetriebes; sie ergänzen und unterstützen die Kernprozesse. Sie erbringen keinen eigenen, sondern einen mittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung.

Unterstützende Prozesse im Großhandel sind:

- Personalwirtschaft,
- Marketing,
- Einsatz eines Warenwirtschaftssystems,
- Rechnungswesen.

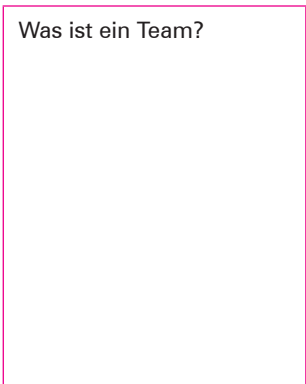
69 Welche Vorteile bieten Geschäftsprozesse?



Die Regelung des Betriebsgeschehens mithilfe von **Geschäftsprozessen** bietet folgende Vorteile:

- schnelle Reaktion auf Marktveränderungen,
- kurze Entscheidungswege (hierarchische Unternehmensstruktur ist reduziert),
- Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten,
- Motivation der Mitarbeiter durch die Beteiligung am gesamten Leistungsprozess (Abkehr von der übermäßigen Spezialisierung),
- der Verantwortliche für einen Geschäftsprozess stellt i. d. R. die Kundenzufriedenheit in den Vordergrund (bei einer funktionsbezogenen Organisation wird der Entscheidungsträger seine Abteilung in den Vordergrund stellen).

70 Was ist ein Team?



Ein **Team** ist eine Gruppe von mehreren Mitarbeitern, welche gemeinsam die Durchführung eines Geschäftsprozesses übernimmt und gemeinsam die Verantwortung für das Ergebnis ihrer Arbeit trägt. Jedes Team wird durch eine Person geleitet (Prozessverantwortlicher), welche aufgrund ihrer Kompetenz entweder vom Management bestimmt oder vom Team selbst gewählt wird.

Im Gegensatz zu einem permanenten Team wird für neuartige und umfangreiche Aufgaben unter der Leitung eines Projektmanagers ein temporäres Team, eine sogenannte **Projektgruppe**, gebildet, deren Mitglieder aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen kommen können. Nach Beendigung der Aufgabe wird die Projektgruppe aufgelöst.

71 Was versteht man unter Teamorganisation?

Die **Teamorganisation** eines (prozessorientierten) Unternehmens besteht aus mehreren Teams, welche miteinander vernetzt sind (Team-Netzwerk); eine hierarchische Struktur im klassischen Sinne liegt nicht vor.

Merkmale der Teamorganisation sind:

- Zielvorgabe, das Management gibt den Teams klare und messbare Ziele vor;
- Eigenverantwortung, die Teams sind für die ordnungsgemäße Abwicklung ihres Prozesses verantwortlich; das Management gibt keine Anweisungen und verzichtet weitgehend auf Kontrollen;
- Selbstorganisation, die Mitglieder des Teams legen selbst fest, wie die Aufgaben innerhalb des Prozesses zu erfüllen sind; in Teamsitzungen werden Zielabweichungen, aufgetretene Probleme und Verbesserungsvorschläge besprochen;
- Dokumentation, die Prozessbeschreibung ist zu dokumentieren;
- Leistungsentlohnung, die Entlohnung der Teammitglieder erfolgt in Abhängigkeit von der erbrachten Leistung (z.B. Prämienlohn);
- Mitarbeiterinsatz, ein Mitarbeiter kann gleichzeitig Mitglied in mehreren Teams sein;
- Weiterbildung, alle Teammitglieder müssen ihr Wissen und ihre Fertigkeiten ständig auf den neuesten Stand bringen.

## 1.2.2 Großhandelsbetrieb und Institutionen

72 Welche Aufgaben hat die IHK?

**Industrie- und Handelskammern (IHK)** sind Körperschaften des öffentlichen Rechts, denen alle im Kammerbezirk tätigen Gewerbetreibenden als Pflichtmitglieder angehören.

Aufgaben sind:

- Wahrnehmung der Interessen der Mitglieder,
- Förderung der Wirtschaft (z. B. durch Gutachten, Lehrgänge),
- Förderung der kaufmännischen und gewerblichen Berufsausbildung.

73 Welche Aufgaben hat das Gewerbeaufsichtsamt?

Das **Gewerbeaufsichtsamt** (Gewerbeamt) hat folgende Aufgaben:

- Überwachung der Einhaltung von arbeitsrechtlichen Vorschriften und von Arbeitsschutzbestimmungen (z.B. Gewerbeordnung, Arbeitsstättenverordnung, Jugendarbeitsschutzgesetz, Preisangabenverordnung),
- Überwachung der Umweltschutzbestimmungen (z.B. Bundes-Immissionsschutzgesetz).

74 Welche Aufgaben haben die Berufsgenossenschaften?

Die **Berufsgenossenschaften** sind Körperschaften des öffentlichen Rechts, in denen alle Unternehmer der versicherungspflichtigen Betriebe (nach Wirtschaftszweigen gegliedert) zusammengefasst sind.

Aufgaben sind:

- Träger der gesetzlichen Unfallversicherung,
- Aufstellung von Vorschriften zur Verhütung von Berufsunfällen (Unfallverhütungsvorschriften) und Berufskrankheiten und deren Überwachung.

75 Welche Aufgaben haben die Bundesagentur für Arbeit und die Agenturen für Arbeit?

Die Hauptaufgabe der **Bundesagentur für Arbeit** und damit der **Agenturen für Arbeit** als deren unterste (örtliche) Verwaltungsstellen ist die Arbeitsförderung (entsprechend dem Sozialgesetzbuch III). Die Arbeitsförderung soll dazu beitragen, dass ein hoher Beschäftigungsstand erreicht und die Beschäftigungsstruktur ständig verbessert wird.

Die Agenturen für Arbeit erbringen insbesondere Dienstleistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer wie z. B.

- Berufsberatung und Vermittlung,
- Förderung der Aufnahme einer Beschäftigung (z. B. Mobilitätshilfe, Arbeitnehmerhilfe),
- Förderung der Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit,
- Förderung der Berufsausbildung (z. B. Berufsausbildungsbeihilfe, Fahrtkosten),
- Förderung der beruflichen Weiterbildung (z. B. Lehrgangs- und Fahrtkosten),
- Förderung der Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben,
- Förderung von Strukturanpassungsmaßnahmen,
- Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (z. B. Arbeitsmarktstatistik, Arbeitsmarktberichterstattung),
- Entgeltersatzleistungen im Rahmen der Arbeitslosenversicherung (siehe Seite 297).

76 Welche Aufgaben hat ein Jobcenter?

Unter **Jobcenter** versteht man i. d. R. eine „gemeinsame Einrichtung“ der Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende, d. h. der Agentur für Arbeit und der Kommunen. Es ist zuständig für erwerbsfähige Leistungsberechtigte (z. B. Unterstützung bei der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, Auszahlung des Arbeitslosengeldes II).

77 Welche Aufgaben hat das Finanzamt?

Das **Finanzamt** ist die unterste (örtliche) Verwaltungsstelle der Finanzbehörde. Es ist insbesondere zuständig für die Festsetzung der Steuern (Steuerveranlagung), wie z. B. Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Mehrwertsteuer, Grundsteuer, Gewerbesteuer.

78 Welche Aufgaben hat die Kommunalverwaltung?

Unter **Kommunalverwaltung** versteht man die Gemeinde- bzw. Stadtverwaltung, die alle nicht dem Staat vorbehaltenen örtlichen Angelegenheiten regelt (kommunale Selbstverwaltung).

Zu ihren Hauptaufgaben zählen:

- kommunales Finanzwesen (z.B. Verwaltung der kommunalen Einnahmen und Ausgaben),
- kommunales Wirtschaftswesen (z.B. Industrieansiedlung, Straßenbau),
- kommunales Bildungswesen (z.B. Sachausstattung für Grund- und Hauptschulen),
- kommunales Sozialwesen (z.B. Fürsorge).

79 Welche Aufgaben haben Wirtschaftsverbände?

**Wirtschaftsverbände** sind Vereinigungen von Unternehmen des gleichen Wirtschaftszweiges; Beispiele für Spitzenverbände sind Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V., Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels e.V., Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., Deutscher Industrie- und Handelskammertag.

Die Wirtschaftsverbände fördern die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder und vertreten diese gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber den staatlichen Institutionen.

80 Welche Gerichte unterscheidet man?

Man unterscheidet folgende Gerichte:

1. **Ordentliche Gerichtsbarkeit** für Zivil- und Strafsachen,
  - Amtsgericht,
  - Landgericht (auch Berufungsinstanz für Urteile des Amtsgerichts),
  - Oberlandesgericht (Berufungsinstanz für Urteile des Landgerichts),
  - Bundesgerichtshof in Karlsruhe (in Zivilsachen Revisionsinstanz für Urteile des Oberlandesgerichts);
2. **Arbeitsgerichte**, zuständig für Rechtsstreitigkeiten aus einem Arbeitsverhältnis und zwischen Tarifvertragsparteien,
  - Arbeitsgericht,
  - Landesarbeitsgericht (Berufungsinstanz),
  - Bundesarbeitsgericht in Erfurt (Revisionsinstanz);
3. **Verwaltungsgerichte**, zuständig für Klagen gegen die öffentliche Verwaltung,
  - Verwaltungsgericht,
  - Oberverwaltungsgericht bzw. Verwaltungsgerichtshof (Berufungsinstanz),
  - Bundesverwaltungsgericht in Leipzig (Revisionsinstanz);

4. **Sozialgerichte**, zuständig für Klagen gegen die Sozialversicherungsträger,
  - Sozialgericht,
  - Landessozialgericht (Berufungsinstanz),
  - Bundessozialgericht in Kassel (Revisionsinstanz);
5. **Finanzgerichte**, zuständig für Klagen gegen die Finanzverwaltung,
  - Finanzgericht,
  - Bundesfinanzhof in München (Revisionsinstanz);
6. **Bundesverfassungsgericht** in Karlsruhe, zuständig für Fragen, welche die Verfassungswidrigkeit von Gesetzen betreffen, für Verfassungsbeschwerden von Bürgern u. a.

81 Welchen Institutionen ist die Betriebsgründung mitzuteilen?

Die **Betriebsgründung** ist folgenden Institutionen mitzuteilen:

- Ortspolizeibehörde (Gewerbeaufsichtsamt),
- Finanzamt,
- Registergericht (Handelsregister),
- Industrie- und Handelskammer,
- Sozialversicherungsträger (siehe Seite 296).

Zu den erforderlichen Angaben gehören vor allem Firma, Sitz der Firma, Name(n) des bzw. der Inhaber(s), Gründungstag und Branche.

### 1.3 Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

82 Was versteht man unter Arbeitsschutz?

Unter **Arbeitsschutz** versteht man ganz allgemein den den Arbeitnehmern gewährte Schutz vor negativen Folgen, die sich aus der Arbeit ergeben. Der Arbeitsschutz ist geregelt durch zahlreiche Gesetze und Verordnungen (Arbeitsschutzvorschriften).

Die Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften wird vor allem überwacht durch die Gewerbeaufsichtsämter und die Berufsgenossenschaften (siehe Seite 40f.).

Man unterscheidet:

- Arbeitsschutz im engeren Sinne, darunter versteht man vor allem Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer,
- Arbeitsschutz im weiteren Sinne, darunter versteht man jeglichen Schutz, den Arbeitnehmer haben (z. B. geregelt im Kündigungsschutzgesetz, Bundesurlaubsgesetz); zu diesen Arbeitsschutzvorschriften siehe ausführlich Seite 287.

83 Welche Bedeutung haben Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb?

**Sicherheit** und **Gesundheitsschutz** bei der Arbeit (Arbeitsschutz im engeren Sinne) haben in allen Unternehmen eine besondere Bedeutung. Jedes Unternehmen muss feststellen, inwieweit Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz gefährdet sind. Es muss Maßnahmen zur Vermeidung möglicher Gefährdungen treffen.

In diesem Zusammenhang sind vor allem folgende Arbeitsschutzvorschriften zu beachten:

- Arbeitsschutzgesetz,
- Arbeitssicherheitsgesetz,
- Arbeitsstättenverordnung,
- Sozialgesetzbuch (Buch VII),
- Vorschriften der Berufsgenossenschaften.

84 Welche Bedeutung hat das Arbeitsschutzgesetz?

Das **Arbeitsschutzgesetz** (Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit) dient dazu, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern.

Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Wichtige Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes sind:

- Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen;
- die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
- spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
- die mit der Arbeit verbundene Gefährdung ist zu ermitteln (eine Gefährdung kann sich z. B. ergeben durch die Einrichtung des Arbeitsplatzes, durch den Einsatz von Arbeitsmitteln und von Arbeitsstoffen wie z. B. Chemikalien);
- die erforderlichen Unterlagen über die Gefährdungsbeurteilung und die Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind bereit zu stellen;
- die Maßnahmen zur Ersten Hilfe, zur Brandbekämpfung und zur Evakuierung der Beschäftigten sind zu treffen und die dafür zuständigen Beschäftigten sind zu benennen;
- den Beschäftigten ist die Möglichkeit einzuräumen, sich arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen;

- die Beschäftigten sind über Sicherheit und Gesundheitsschutz zu unterweisen (während ihrer Arbeitszeit);
- die Beschäftigten haben Maschinen, Werkzeuge, Arbeitsstoffe sowie Schutzvorrichtungen bestimmungsgemäß zu verwenden.

85 Nennen Sie wichtige Bestimmungen des Arbeitssicherheitsgesetzes!

Das **Arbeitssicherheitsgesetz** (Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit) beinhaltet folgende wichtige Regelungen:

- Der Arbeitgeber hat Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Sicherheitsingenieure, -techniker, -meister) zu bestellen;
- die Betriebsärzte haben den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz, bei der Unfallverhütung und in allen Fragen des Gesundheitsschutzes zu unterstützen;
- die Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen der Arbeitssicherheit einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu unterstützen (Aufgaben sind z. B. Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Untersuchung von Arbeitsunfällen).

86 Nennen Sie wesentliche Bestimmungen der Arbeitsstättenverordnung!

Die **Arbeitsstättenverordnung** dient der Sicherheit und dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten.

Sie enthält z. B. folgende Regelungen:

1. **Begriffsbestimmungen**, z. B.:

- Arbeitsstätten sind Arbeitsräume oder andere Orte (z. B. Fluchtwege, Lagerräume, Kantinen, Erste-Hilfe-Räume) in Gebäuden und Orte im Freien auf dem Gelände eines Betriebes oder Orte auf Baustellen;
- Arbeitsräume sind die Räume, in denen Arbeitsplätze innerhalb von Gebäuden dauerhaft eingerichtet sind;
- Arbeitsplätze sind Bereiche, in denen Beschäftigte im Rahmen ihrer Arbeit tätig sind. Bildschirmarbeitsplätze sind Arbeitsplätze, die sich in Arbeitsräumen befinden und die mit Bildschirmgeräten und sonstigen Arbeitsmitteln ausgestattet sind. Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten;

2. **allgemeine Anforderungen an Arbeitsplätze**, z. B.:

- Abmessungen von Räumen, Arbeitsräume müssen eine ausreichende Grundfläche und eine ausreichende lichte Höhe aufweisen;

- Sicherheits- und Gesundheitsschutzkennzeichnung bei Gefährdungen;
  - Fenster und Oberlichter, sie müssen sich sicher öffnen, schließen, verstellen und arretieren lassen;
3. **Maßnahmen zum Schutz vor besonderen Gefahren, z. B.:**
- Maßnahmen gegen Brände, Arbeitsstätten müssen mit einer ausreichenden Anzahl geeigneter Feuerlöscheinrichtungen und erforderlichenfalls Brandmeldern und Alarmanlagen ausgestattet sein;
  - Fluchtwege und Notausgänge, sie müssen ständig freigehalten werden; Türen im Verlauf von Fluchtwegen oder Türen von Notausgängen müssen sich von innen jederzeit leicht öffnen lassen; Fluchtwege und Notausgänge müssen angemessen und dauerhaft gekennzeichnet sein; ein Flucht- und Rettungsplan ist gegebenenfalls aufzustellen und an geeigneten Stellen auszulegen oder auszuhängen;
4. **Regelungen der Arbeitsbedingungen, z. B.:**
- Beleuchtung und Sichtverbindung, z. B. möglichst ausreichend Tageslicht, i. d. R. Sichtverbindung nach außen, angemessene künstliche Beleuchtung;
  - Raumtemperatur, sie muss gesundheitlich zuträglich sein;
  - Lüftung, ausreichend gesundheitlich zuträgliche Atemluft muss vorhanden sein;
  - Lärm, der Schalldruckpegel ist so niedrig zu halten wie möglich;
  - Nichtraucherchutz, der Arbeitgeber hat die nicht rauchenden Beschäftigten wirksam vor den Gesundheitsgefahren durch Tabakrauch zu schützen (durch ein allgemeines oder auf einzelne Bereiche beschränktes Rauchverbot).
5. **Regelungen für Erste-Hilfe-Räume, sie müssen z. B.:**
- als solche gekennzeichnet sein;
  - mit den erforderlichen Einrichtungen und Materialien ausgestattet sein.

87 Welche Bedeutung haben die Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaften?

Die **Berufsgenossenschaften** als Unfallversicherungsträger erlassen unter Mitwirkung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung **Unfallverhütungsvorschriften** über Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren oder für eine wirksame Erste Hilfe (**DGUV-Vorschriften**), wenn staatliche Arbeitsschutzvorschriften hierüber keine Regelung treffen.

Wichtige (allgemeine) Unfallverhütungsvorschriften sind z. B.:

- Grundsätze der Prävention (DGUV Vorschrift 1),
- Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit (DGUV Vorschrift 2).



88 Nennen Sie wesentliche Inhalte der Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“!

Die berufsgenossenschaftliche Vorschrift „Grundsätze der Prävention“ enthält grundlegende Vorschriften zur **Unfallverhütung**, welche für Unternehmer und Versicherte gelten, z. B.

1. Pflichten des Unternehmers,
  - er hat die erforderlichen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu treffen;
  - er hat die Versicherten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, insbesondere über die mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen und die Maßnahmen zu ihrer Verhütung, entsprechend zu unterweisen (mindestens einmal jährlich);
  - er hat den Versicherten die geltenden Unfallverhütungsvorschriften in verständlicher Weise zu vermitteln;
  - er hat Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Sicherheitsbeauftragte zu bestellen;
  - er hat die zur Ersten Hilfe erforderlichen Einrichtungen sowie das erforderliche Personal zur Verfügung zu stellen;
  - er hat den Versicherten geeignete persönliche Schutzausrüstungen bereitzustellen;
2. Pflichten der Versicherten,
  - sie haben die Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu unterstützen und die entsprechenden Anweisungen des Unternehmers zu befolgen;
  - sie dürfen sich selbst oder andere durch den Konsum von Alkohol und Drogen nicht gefährden.

89 Welche Maßnahmen sind bei einem Arbeitsunfall zu ergreifen?

Bei einem **Arbeitsunfall** muss die Unfallstelle gesichert werden; der Arbeitsunfall ist durch die zuständigen Mitarbeiter zu dokumentieren. In Abhängigkeit von der Art der Verletzung sind beispielsweise folgende Maßnahmen zu ergreifen:

- leichte Verletzungen, ein Arzt (Betriebsarzt) bzw. ein Facharzt sollte aufgesucht werden;
- mittelschwere Verletzungen, ist aufgrund der Verletzung mit Arbeitsunfähigkeit zu rechnen, ist ein Durchgangsarzt einzuschalten; eine Arbeitsunfähigkeit von mehr als drei Tagen ist dem zuständigen Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaft) anzuzeigen (**Unfallanzeige**);
- schwere Verletzungen, der Notarzt ist unverzüglich zu rufen; eine Fachkraft für Arbeitssicherheit ist zu informieren; stirbt die verletzte Person, so ist die Polizeibehörde zu benachrichtigen.

90 Welche Bedeutung hat der Brandschutz im Betrieb?

Der **Brandschutz** im Betrieb umfasst folgende Bereiche:

1. Vorbeugender Brandschutz,
  - betriebliche Bauten müssen so beschaffen sein, dass Bränden vorgebeugt wird und bei einem Brand Menschen gerettet sowie Löscharbeiten durchgeführt werden können,

- zur Verhütung von Entstehungsbränden sind die erforderlichen technischen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen;
2. Maßnahmen im Rahmen des Brandschutzes,
    - Benennung von Beschäftigten für die Aufgaben der Brandbekämpfung,
    - Aufstellung eines Flucht- und Rettungsplans, welcher an geeigneter Stelle in der Arbeitsstätte auszulegen oder auszuhängen ist,
    - Sicherung der Rettungswege,
    - Kennzeichnung von Räumen mit besonderer Brand- oder Explosionsgefahr,
    - Einrichtung von Warnanlagen,
    - Bereithaltung von Feuerlöschgeräten,
    - Durchführung von Feueralarm-Übungen sowie von praktischen Löschübungen;
  3. Verhaltensweisen bei Bränden,
    - Situation einschätzen und Ruhe bewahren,
    - schnellstens Feueralarm auslösen,
    - Feuer melden (z. B. an Zentrale im Betrieb, an Feuerwehr mit Notruf 112),
    - Fenster und Türen schließen,
    - bei kleinen Bränden Löschversuch unternehmen, z. B. mithilfe eines Feuerlöschers,
    - Arbeitsplatz auf dem Fluchtweg verlassen,
    - am vorgesehenen Sammelplatz verbleiben und Anweisungen abwarten.

91 Nennen Sie allgemeine Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze!

Die **Arbeitsstättenverordnung** beinhaltet u. a. folgende Anforderungen an **Bildschirmarbeitsplätze**:

- Bildschirmarbeitsplätze sind so einzurichten, dass die Sicherheit und der Schutz der Gesundheit der Beschäftigten gewährleistet sind; die Grundsätze der Ergonomie (siehe Seite 50) sind anzuwenden;
- der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die Tätigkeiten der Beschäftigten an Bildschirmgeräten insbesondere durch andere Tätigkeiten oder regelmäßige Erholungszeiten unterbrochen werden;
- die Bildschirmgeräte sind so aufzustellen und zu betreiben, dass die Oberflächen frei von störenden Reflexionen und Blendungen sind;
- die Arbeitstische oder Arbeitsflächen müssen eine reflexionsarme Oberfläche haben;
- die Arbeitsflächen sind so zu bemessen, dass alle Eingabemittel auf der Arbeitsfläche variabel angeordnet werden können; die Arbeitsfläche vor der Tastatur muss ein Auflegen der Handballen ermöglichen;

- auf Wunsch der Beschäftigten sind eine Fußstütze und ein Manuskriphalter zur Verfügung zu stellen;
- die Beleuchtung muss an das Sehvermögen der Beschäftigten angepasst sein; ein angemessener Kontrast zwischen Bildschirm und Arbeitsumgebung ist zu gewährleisten.

92

Nennen Sie Anforderungen an Bildschirme und Bildschirmgeräte!

Die **Arbeitsstättenverordnung** beinhaltet Anforderungen hinsichtlich:

1. **Bildschirme und Bildschirmgeräte**, z. B.:

- Die Text- und Grafikdarstellungen auf dem Bildschirm müssen scharf und deutlich sowie ausreichend groß sein;
- das auf dem Bildschirm dargestellte Bild muss flimmer- und verzerrungsfrei sein;
- die Helligkeit und der Kontrast der Bildschirmanzeige müssen einfach eingestellt werden können;
- die Bildschirmgröße und -form müssen der Arbeitsaufgabe angemessen sein;
- die von den Bildschirmgeräten ausgehende elektromagnetische Strahlung darf nicht gesundheitsgefährdend sein;

2. **Bildschirmgeräte und Arbeitsmittel für die ortsgebundene Verwendung an Arbeitsplätzen**, z. B.:

- Bildschirme müssen frei und leicht dreh- und neigbar sowie reflexionsarm sein;
- Tastaturen müssen vom Bildschirm getrennte Einheiten und neigbar sein; sie müssen eine ergonomische Bedienung ermöglichen;

3. **tragbare Bildschirmgeräte für die ortsveränderliche Verwendung an Arbeitsplätzen**, z. B.:

- Größe, Form und Gewicht tragbarer Bildschirmgeräte müssen der Arbeitsaufgabe entsprechend angemessen sein;
- tragbare Bildschirmgeräte ohne Trennung zwischen Bildschirm und externem Eingabemittel (insbesondere Geräte ohne Tastatur) dürfen nur kurzzeitig verwendet werden;

4. **Benutzerfreundlichkeit von Bildschirmarbeitsplätzen**, z. B.:

- der Arbeitsplatz ist den Arbeitsaufgaben angemessen zu gestalten; geeignete Softwaresysteme sind bereitzustellen;
- das Softwaresystem muss den Beschäftigten Angaben über die jeweiligen Dialogabläufe machen;
- die Dialogabläufe müssen beeinflussbar sein; eventuelle Fehler bei der Handhabung müssen beschrieben werden, eine Fehlerbeseitigung muss mit begrenztem Arbeitsaufwand möglich sein;
- eine Kontrolle der Arbeit darf ohne Wissen der Beschäftigten nicht durchgeführt werden.

93 Was ist Ergonomie?

**Ergonomie** ist die Lehre von den Wechselbeziehungen zwischen Mensch und Arbeit. Sie beschäftigt sich z.B. mit Eignungs- und Zumutbarkeitsproblemen, Ermüdung und Erholung sowie Umgebungseinflüssen. Ziel der Ergonomie ist die Optimierung von Arbeitsplatz und Betriebsmitteln, d.h., die Arbeit wird an die Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen angepasst, und zwar durch die entsprechende Gestaltung von

- Arbeitsplatz und Arbeitsraum (z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Raumgröße);
- Arbeitsmitteln und Arbeitsgeräten (z.B. Büromaschinen, Büromöbel);
- Arbeitsbedingungen (z.B. Licht, Temperatur);
- IT-Systemen, unterschieden wird Hardware-Ergonomie (Anpassung der Hardware an die Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen) und Software-Ergonomie (Anpassung der Software an den Benutzer, z.B. intuitive Bedienung, gute Übersichtlichkeit, hohe Fehlertoleranz).

## 1.4 Umweltschutz

94 Beschreiben Sie das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ökologie!

**Ökonomie** ist die Lehre von der Wirtschaft, die als Grundprinzip das ökonomische Prinzip (siehe Seite 20) verfolgt.

**Ökologie** ist die Lehre des Lebensraumes (von Pflanze, Tier und Mensch).

Die Verfolgung ökonomischer Ziele steht oft im Widerspruch zur Erhaltung des Lebensraumes: Z.B. wird aus Gründen der Gewinnmaximierung auf umweltschützende Maßnahmen verzichtet.

95 Welche Bedeutung hat der Umweltschutz für den Großhandelsbetrieb?

Im Großhandelsbetrieb gewinnt der **Umweltschutz** als Unternehmensziel zunehmend an Bedeutung.

Maßnahmen des Umweltschutzes erstrecken sich z.B. auf die Bereiche

1. Einkauf und Lager,
  - Beschaffung von umweltfreundlichem Material,
  - Verminderung des anfallenden Verpackungsmaterials,
  - Einsatz energiesparender Transportmittel, Kühleinrichtungen und Klimaanlage im Lager,
  - Sortimentsbildung nach umweltverträglichen Gesichtspunkten,
  - sichere Lagerung der umweltgefährdenden Waren;
2. Verwaltung,
  - Verwendung energiesparender Technologien,
  - Verwendung von Umweltpapier,
  - Verwendung recycelfähiger Betriebsmittel;

3. Verkauf und Marketing,
- Verzicht auf aufwendige und umweltbelastende Verpackung,
  - Verzicht auf Einwegverpackungen,
  - Einsatz recycelbarer Verpackung,
  - Versand der Produkte mittels umweltfreundlicher Transportmittel.

96 Welche Prinzipien gibt es für den Umweltschutz?

Wichtige **Prinzipien des Umweltschutzes** sind:

- **Vorsorgeprinzip**, durch eine vorausschauende Planung sollen Umweltbeeinträchtigungen von vornherein vermieden werden (z.B. ist die Abfallvermeidung besser als die Abfallbeseitigung);
- **Zukunftsprinzip**, Umweltschutz bedeutet auch Verantwortung gegenüber kommenden Generationen;
- **Verursacherprinzip**, derjenige sollte die Kosten für die Beseitigung von Umweltbelastungen tragen, der die Schäden verursacht hat;
- **Gemeinlastprinzip**, nur wenn das Verursacherprinzip nicht realisiert werden kann, übernimmt der Staat (die Gemeinschaft) die Kosten für die Beseitigung der Umweltbelastung (z.B. kann der Verursacher für eine Wasserverunreinigung nicht ermittelt werden).

97 Was ist Recycling?

Ziel des **Recycling** ist es, Güter (Material, Energie) aufzubereiten und anschließend im Produktionsprozess zu verwenden bzw. zu verwerten, wobei diese Güter entweder beim Produzenten bzw. Händler als Abfallstoffe bzw. als Abfallenergie entstanden oder beim Konsumenten als Abfall bzw. Müll angefallen sind (**Rohstoffkreislauf**).

Beim Recycling unterscheidet man:

- Wiederverwendung, Produkte werden für den gleichen Verwendungszweck wiederholt genutzt, wobei unter Umständen eine Vorbehandlung erforderlich ist (Beispiele sind Pfandflaschen für Mineralwasser, runderneuerte Autoreifen);
- Wiederverwertung, Abfallprodukte werden in ihre Bestandteile getrennt, aufbereitet und wieder im ursprünglichen Rohstoffkreislauf eingesetzt (z.B. wird Schrott zur Stahlerzeugung oder Altpapier zur Papiererzeugung verwendet);
- Weiterverwendung bzw. Weiterverwertung, Abfallstoffe werden nicht mehr im ursprünglichen, sondern in einem anderen Rohstoffkreislauf eingesetzt (z.B. wird Kunststoffabfall verbrannt und in Energie umgewandelt).

98 Welche Bedeutung hat das Kreislaufwirtschaftsgesetz?

Zweck des **Kreislaufwirtschaftsgesetzes (KrWG)** ist

- die Förderung der Kreislaufwirtschaft zur Schonung der natürlichen Ressourcen,
- Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen.

99 Was ist ein Öko-Audit-System?

Um den betrieblichen Umweltschutz kontinuierlich zu verbessern, und zwar über die bestehenden Umweltschutzvorschriften hinaus, wurde das europäische Öko-Audit-System auf der Grundlage der EU-Öko-Audit-Verordnung entwickelt. Die Unternehmen können freiwillig daran teilnehmen.

Das **Öko-Audit-System** umfasst

- das Umwelt-Management-System, welches die Umweltpolitik des Unternehmens umsetzt;
- die Umwelt-Betriebsprüfung, durch externe, zugelassene Umweltgutachter wird die Einhaltung der Bestimmungen des Öko-Audit-Systems überprüft.

Bei einer erfolgreichen Teilnahme am Öko-Audit-System wird dem Unternehmen ein EU-Zertifikat ausgestellt, das über den Umweltschutz hinaus eine imagefördernde Wirkung hat.

100 Was sind Umweltkennzahlen?

Wichtiges Hilfsmittel für die Beurteilung von betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen sind **Umweltkennzahlen**; sie ermöglichen innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Vergleiche und stellen darüber hinaus Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen für ein umweltbewusstes Management dar.

Eine Umweltkennzahl im Beschaffungsbereich ist z. B. das Verhältnis von Verpackungsmaterial zur Anzahl der Waren. Eine Umweltkennzahl im Absatzbereich ist z. B. das Verhältnis von Anzahl der gefahrenen Kilometer zur Anzahl der beförderten Waren.

101 Nennen Sie wesentliche Bestimmungen des Verpackungsgesetzes!

Das Gesetz über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die hochwertige Verwertung von Verpackungen (**Verpackungsgesetz**) beinhaltet z. B. folgende Bestimmungen:

1. Abfallwirtschaftliche Ziele,
  - bezweckt wird, die Auswirkungen von Verpackungsabfällen auf die Umwelt zu vermeiden oder zu verringern, d. h., dass Verpackungsabfälle vorrangig vermieden und darüber hinaus einer Vorbereitung zur Wiederverwendung oder dem Recycling zugeführt werden;

- durch eine gemeinsame haushaltsnahe Sammlung von Verpackungsabfällen und weiteren stoffgleichen Haushaltsabfällen sollen zusätzliche Wertstoffe für ein hochwertiges Recycling gewonnen werden;
  - der Anteil der in Mehrweggetränkeverpackungen abgefüllten Getränke soll mit dem Ziel der Abfallvermeidung gestärkt und das Recycling von Getränkeverpackungen in geschlossenen Kreisläufen gefördert werden;
2. Begriffsbestimmungen,
    - **Verpackungen** (siehe Seite 80) sind Verkaufsverpackung, Serviceverpackung, Versandverpackung, **Umverpackung** (zusätzliche Verpackung um die Verkaufsverpackung), Transportverpackung, Einwegverpackung, Mehrwegverpackung, systembeteiligungspflichtige Verpackung;
  3. Allgemeine Anforderungen an die Verpackung,
    - das Verpackungsvolumen wird auf das Mindestmaß begrenzt, das zur Gewährleistung der erforderlichen Sicherheit und Hygiene angemessen ist;
    - die Wiederverwendbarkeit von Verpackungen und der Anteil von sekundären Rohstoffen wird auf ein möglichst hohes Maß gesteigert;
  4. Systembeteiligungspflicht und Stelle.

102

Welche Bedeutung haben das System und die Stelle im Verpackungsgesetz?

Im Verpackungsgesetz sind auch geregelt:

1. **Systembeteiligungspflicht**,
  - systembeteiligungspflichtige Verpackungen sind mit Ware befüllte Verkaufs- und Umverpackungen, die beim privaten Endverbraucher als Abfall anfallen;
  - Hersteller von systembeteiligungspflichtigen Verpackungen haben sich mit diesen Verpackungen zur Gewährleistung der flächendeckenden Rücknahme an einem oder mehreren Systemen zu beteiligen;
  - **System** (Rückhol-System) ist eine Gesellschaft (z. B. Duales System, Grüner Punkt), die in ihrem Einzugsgebiet die beim privaten Endverbraucher als Abfall anfallenden restentleerten Verpackungen flächendeckend sammelt (z. B. Gelber Sack, Altpapier- und Altkartondeckeltonne) und einer Verwertung zuführt. Die Systeme haben eine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung erreicht.
2. **Stelle**, Hersteller von systembeteiligungspflichtigen Verpackungen müssen sich bei der Zentralen Stelle registrieren lassen.

103 Nennen Sie wesentliche Bestimmungen der Gefahrstoffverordnung!

Ziel der **Gefahrstoffverordnung** (Verordnung zum Schutz vor Gefahrstoffen) ist es, den Menschen und die Umwelt vor stoffbedingten Schädigungen zu schützen durch Regelungen zur Einstufung, Kennzeichnung und Verpackung gefährlicher Stoffe, durch Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten sowie durch Beschränkungen für das Herstellen und Verwenden bestimmter gefährlicher Stoffe.

Geregelt sind u. a.:

- Gefahrstoffinformation, wie z.B. Gefährlichkeitsmerkmale (z.B. explosionsgefährlich, hochentzündlich, gesundheits-schädlich), Kennzeichnung (z.B. in deutscher Sprache);
- Gefährdungsbeurteilung, z.B. hat der Arbeitgeber fest-zustellen, ob die Beschäftigten Tätigkeiten mit Gefahrstof-fen ausüben oder ob Gefahrstoffe entstehen;
- Schutzmaßnahmen für den Umgang mit Gefahrstoffen, (z.B. geeignete Arbeitsmittel und Arbeitsmethoden, Ar-beitsplatzgrenzwerte, Unterweisung der Beschäftigten);
- Verbote und Beschränkungen für bestimmte Stoffe (z.B. Asbest);
- Unterrichtung der Behörde (z.B. bei Unfällen, Betriebsstö-rungen, Krankheits- und Todesfällen im Zusammenhang mit Tätigkeiten mit Gefahrstoffen).

104 Welche Bedeutung hat die Gefahrgut-verordnung?

Die **Gefahrgutverordnung Straße, Eisenbahn und Binnen-schifffahrt** soll gewährleisten, dass gefährliche Stoffe (z.B. explosive, giftige, radioaktive Stoffe) so sicher befördert wer-den, dass Mensch und Umwelt nicht gefährdet werden.

Die Gefahrgutverordnung beinhaltet eine Vielzahl von allge-meinen Regelungen und von verkehrsträgerspezifischen Re-gelungen; sie gilt auch für grenzüberschreitende Transporte.

Zu beachten sind insbesondere folgende allgemeine Sicher-heitspflichten:

- Die an der Beförderung gefährlicher Güter Beteiligten haben die erforderlichen Vorkehrungen zu treffen, um Schadens-fälle zu verhindern und bei Eintritt eines Schadens dessen Umfang so gering wie möglich zu halten;
- bilden die beförderten gefährlichen Güter eine besondere Gefahr für andere (z.B. bei Unfällen), muss der Beförderer alle von dem Transport betroffenen Behörden unverzüglich benachrichtigen und mit den notwendigen Informationen versorgen.



## 2 Beschaffung und Logistik

### 2.1 Handelsspezifische Logistik

105

Was versteht man unter Logistik?

**Logistik** umfasst alle Fragestellungen bezüglich des Transports der Waren vom Lieferanten über den Großhandelsbetrieb zum Kunden. Ziel der Logistik ist die Optimierung des Material- und Warenflusses innerhalb und außerhalb des Unternehmens, d.h., die Logistik soll sicherstellen, dass die benötigten Waren zur rechten Zeit, am rechten Ort und in den erforderlichen Mengen zur Verfügung stehen. Zur Logistik zählt man auch den Bereich der Entsorgung.

Man unterscheidet

- **Beschaffungslogistik**, hierzu zählen z. B. Wahl der Bezugsquelle, Abwicklung der Bestellung, Eingangskontrolle, optimale Bestellmenge (siehe Seite 61);
- **Lagerlogistik**, hierzu zählen vor allem innerbetrieblicher Warentransport, optimale Lagerhaltung und Kommissionierung (siehe Seite 136);
- **Absatzlogistik** (Distributionslogistik, Versandlogistik), hierzu zählen z. B. Entscheidungen über den Transport der betrieblichen Produkte zum Kunden unter Beachtung der Termintreue, der optimalen Nutzung des eigenen Fuhrparks und der Tourenplanung (siehe Seite 149);
- **Entsorgungslogistik**, hierzu zählen z. B. Entscheidungen über Abfallbeseitigung und Recycling (siehe Seite 51).

106

Welche Konzepte können bei der Logistik angewendet werden?

Mögliche Konzepte zur Gestaltung der Logistik sind:

- **Wertschöpfungskette**, darunter versteht man alle Tätigkeiten eines Groß- und Außenhandelsbetriebes, welche der Erfüllung der betrieblichen Aufgaben dienen, und zwar vom Lieferanten bis zum Kunden; Beispiele sind Supply Chain Management, Outsourcing;
- Qualitätsmanagement (siehe Seite 34).

107

Was versteht man unter Supply Chain Management?

Unter **Supply Chain Management** versteht man die gesamte Planung und Steuerung aller Güter-, Informations- und Geldflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Zur Verwirklichung dieses Konzeptes kann eine Logistiksoftware eingesetzt werden, welche ihrerseits ein Modul eines Warenwirtschaftssystems sein kann (siehe Seite 67).

108

Was bedeutet Outsourcing?

Unter **Outsourcing** versteht man die Ausgliederung von Unternehmensfunktionen auf fremde Unternehmen (z. B. Subunternehmen im Ausland), um Kosten einzusparen und Kapazitäten abzubauen.

Beispiele für Outsourcing sind:

- Ausgliederung einzelner Funktionen der Logistikkette,
- Auslagerung des Rechnungswesens und der Datenverarbeitung,
- Eintreiben von Geldforderungen,
- Ausgliederung von Kantinen-, Wach- und Wartungspersonal.

Vorteile des Outsourcing sind vor allem:

- Kosteneinsparungen durch den Einsatz von Arbeitnehmern, für welche die Tarifverträge keine Gültigkeit haben;
- flexibler Einsatz der Arbeitskräfte aufgrund fehlender Kündigungsfristen;
- Kosteneinsparungen durch den Abbau von Kapazitäten (z. B. im Transport- und Personalbereich).

109 Was versteht man unter Logistikkette?

Unter **Logistikkette** versteht man die Aneinanderreihung aller logistischen Prozesse. Die Logistikkette kann gesehen werden

- im engeren Sinne, d. h., die Logistikkette umfasst nur die Prozesse im Unternehmen selbst;
- im weiteren Sinne, d. h., die Logistikkette umfasst zusätzlich die Prozesse bei den Lieferanten, Logistikdienstleistern und Kunden.

110 Welche Transportmittel können eingesetzt werden?

Im Rahmen der Logistik können folgende **Transportmittel** eingesetzt werden:

- zwischenbetrieblich: z. B. Lastkraftwagen, Bahn, Flugzeug, Schiff, kombinierter Verkehr (siehe Seite 197);
- innerbetrieblich: Flurförderfahrzeuge wie z. B. Sackkarren, Handwagen, Gabelstapler (Deichselstapler, Hochregalstapler), fahrerlose und ferngesteuerte Transportsysteme.

111 Welche Bedeutung haben Lagerstätten in der Logistik?

Entsprechend der Stelle in der Wertschöpfungskette unterscheidet man folgende **Lagerstätten**: Eingangslager, Zwischenlager und Absatzlager. (Zu den Lagerstätten siehe Seite 132.)

112 Welche Bedeutung hat die Beförderung von Gütern?

Bei der Beförderung von Gütern sind zu unterscheiden:

1. Möglichkeiten der Güterbeförderung,
  - Eigenverkehr (siehe Seite 148),
  - Fremdverkehr mithilfe von Frachtführern und Spediteuren (siehe Seite 150);