Deine-Akademie24
Wissen • Lernen • Erfolg

KAUFMÄNNISCHE
AUSBILDUNG UND
FORTBILDUNG

Handelsfachwirt/in

Lernwissen · Praxisfälle · Prüfungsaufgaben



Katja Stein

VERSTEHEN · ANWENDEN · ÜBEN

deine-akademie24.de

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Handelsfachwirt/in

Fachwissen verstehen und berufliche Entscheidungen begründen

Katja Stein

Deine-Akademie24

Kaufmännische Ausbildung und Fortbildung
Deutsche Buchausgabe 2026
Fachlicher Bezugsstand 16. November 2026

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Impressum

Autorin und Herausgeberin: Katja Stein

Deine-Akademie24
An der Ölmühle 2a
50259 Pulheim
Deutschland

Kontakt: info@deine-akademie24.de
Website: https://deine-akademie24.de/

Erste Buchausgabe 2026 · Deutsche Ausgabe

Redaktion, Quellenprüfung, Satz und Umschlaggestaltung erfolgten mit KI-Unterstützung. Die Coverpersonen sind KI-generiert und stellen keine tatsächlichen Mitarbeitenden der Akademie dar.

Das Buch enthält eigene Lernfälle und erläuterte Lösungen. Alle Fallbetriebe und Personen der Übungen sind fiktiv. Zahlenmodelle verwenden ausdrücklich benannte Annahmen. Die Aufgaben sind keine amtlichen Originalprüfungsaufgaben.

Die fachlich-redaktionelle Prüfung bezieht sich auf die angegebenen Quellen. Ein unabhängiges Fachgutachten, eine Freigabe durch eine Kammer oder eine Garantie für das Bestehen einer Prüfung wird nicht behauptet.

Das Buch dient dem Lernen und ersetzt keine individuelle Rechts-, Steuer- oder Abrechnungsberatung. Reale Warenkenntnis, Softwareanwendung, praktische Berufserfahrung und eigene Prüfungsleistungen sind zusätzlich zu erarbeiten. Quellen und Webangebote können sich ändern.

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Im Handel zeigt sich eine gute Entscheidung im Zusammenspiel von Kundeninteresse, Warenverfügbarkeit, Menschen und wirtschaftlichem Ergebnis. Dieses Buch führt dich von der Analyse zum begründeten Vorschlag. Die vier wählbaren Schwerpunkte werden gemeinsam erklärt; für deine Prüfung bleibt der tatsächlich gewählte Bereich maßgeblich.

Der berufsspezifische Fachteil wird durch vertiefende Lernstationen, kaufmännische Grundlagen und eigene Übungsfälle ergänzt. Bearbeite die Aufgaben zuerst selbst und vergleiche anschließend den Lösungsweg. Bei offenen Fällen können unterschiedliche Vorschläge tragfähig sein, wenn sie fachlich begründet sind.

Achte bei jeder Rechnung auf Einheit, Zeitraum und Bezugsgröße. Prüfe bei Entscheidungen zusätzlich Zuständigkeiten, rechtliche Anforderungen und praktische Umsetzbarkeit. Ein schönes Ergebnis ist keine belastbare Lösung, wenn seine Annahmen unklar bleiben.

Die Themenzuordnung am Buchende erleichtert den Vergleich mit den verwendeten Prüfungs- und Lehrplangrundlagen. Ergänze die Lektüre um deinen eigenen Lernplan und praktische Erfahrungen. Individuelle Prüfungsfragen klärst du mit der zuständigen Stelle.

Weitere Bücher und Leseproben findest du auf https://deine-akademie24.de/lernbibliothek/. Die Reihenübersicht am Buchende zeigt verwandte Lernwege.

Ich wünsche dir Ausdauer beim Lernen und Freude daran, berufliche Zusammenhänge immer sicherer zu verstehen.

Katja Stein

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

So arbeitest du mit dem Buch

Lies zunächst die Erklärung, bearbeite danach das Beispiel und löse anschließend die eigene Aufgabe ohne Musterlösung. Notiere deine offenen Fragen. Nutze die kaufmännischen Grundlagen gezielt zur Wiederholung und prüfe mit dem Themenabgleich, welche praktischen Lernnachweise du zusätzlich benötigst.

Die Nummerierung der Grundlagenübungen ist eine Kennung und kein Verweis auf die laufende Kapitelnummer. Bei offenen Aufgaben sind gleichwertige fachlich begründete Antworten möglich. Eigene Lernpunkte oder Bewertungsraster sind keine amtliche Prüfungsbewertung.

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

Inhaltsverzeichnis

1 Handelsführung und Prüfungsweg verstehen 7
2 Handelsunternehmen gründen übernehmen und steuern 8
3 Personal im Handel führen und entwickeln 9
4 Handelsmarketing und Omnichannel gestalten 10
5 Beschaffung und Logistik über Schnittstellen steuern 11
6 Die vier wählbaren Schwerpunkte vertiefen 12
7 Präsentation und eigene integrierte Handelsaufgabe 13
8 Handelsstrategie und Finanzierung mit belastbaren Daten entwickeln 14
9 Category Management Flächen und Preisposition zusammenführen 15
10 Logistik Einkauf und Außenhandel vertieft bearbeiten 16
11 Führung Ausbildung und Qualitätsentwicklung im Handelsbetrieb 17
12 Eigene Handelsfachwirtfälle mit Lösungen 18
13 Unternehmensführung und Personal im Handel vertieft steuern 19
14 Handelsmarketing und Versorgung als Gesamtsystem entwickeln 21
15 Alle vier wählbaren Handelsbereiche mit eigenen Entscheidungen trainieren 22
16 Eine integrierte Handelsentscheidung verteidigen 24
17 Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sichtbar machen 26
18 Den Betrieb und die eigene Rolle verstehen 27
19 Informationen und Dokumente beherrschen 29
20 Datenschutz Sicherheit und digitale Zusammenarbeit 30
21 Kaufmännisches Rechnen sicher anwenden 31
22 Kunden verstehen und Gespräche führen 33
23 Verträge Angebote und Leistungsstörungen 34
24 Beschaffung und Lager wirtschaftlich organisieren 36
25 Aufträge Rechnungen und Zahlungen steuern 37
26 Buchführung ohne Begriffsverwirrung 39
27 Kosten Kalkulation und Controlling 41
28 Liquidität Investition und Finanzierung 44
29 Personalprozesse und Entgelt verstehen 45
30 Marketing Vertrieb und Kundenbindung 47
31 Prozesse und Projekte verbessern 48
32 Wirtschaft Gesellschaft und soziale Sicherung 50
33 Nachhaltigkeit und verantwortliche Digitalisierung 51
34 Einkauf und Logistikprozesse planen und durchführen 52
35 Zahlen Ergebnis und Umsetzung gemeinsam beurteilen 53
36 Lösungen zu den Grundlagenübungen 54
37 Lernweg Quellen und fachlicher Abgleich 60
38 Themenabgleich und praktische Lernnachweise 62
39 Weiterlernen mit Deine-Akademie24 69

KOSTENLOSE LESEPROBE | Deine-Akademie24 | Vollstaendige Ausgabe im Shop

1 Handelsführung und Prüfungsweg verstehen

Wirtschaftlicher Erfolg entsteht im Zusammenhang

Handelsfachwirte steuern das Zusammenspiel von Sortiment, Beschaffung, Logistik, Menschen und Kunden. Ein hoher Umsatz genügt nicht, wenn Retouren, Abschriften und Betreuung den Ertrag aufzehren. Eine wirtschaftliche Empfehlung verbindet daher Zahlen mit Service, Recht, Personal und Umsetzbarkeit. Dieses Buch erklärt zunächst die besonderen Handelsentscheidungen und vertieft anschließend die kaufmännischen Grundlagen mit eigenen Übungen und Lösungen. Annahme: Alle Unternehmen, Personen und Übungszahlen sind fiktiv; die Aufgaben sind keine IHK-Originalaufgaben.

Die Prüfungsgrundlage ist die Handelsfachwirtprüfungsverordnung, kurz HdlFachwPrV, in der am16. November2026 abgerufenen Fassung. Für die erste schriftliche Teilprüfung bestehen unterschiedliche Zugänge: dreijähriger kaufmännischer Ausbildungsberuf im Handel plus ein Jahr Praxis; Verkäuferabschluss oder dreijähriger kaufmännischer beziehungsweise verwaltender Ausbildungsberuf plus zwei Jahre; Fachlagerist plus drei Jahre; mindestens90 ECTS in einem betriebswirtschaftlichen Studium plus zwei Jahre; oder fünf Jahre Praxis. Die Praxis muss wesentliche Bezüge zu den Handelsaufgaben haben. Für die zweite schriftliche Teilprüfung muss die erste innerhalb der letzten zwei Jahre abgelegt worden sein. Abweichende gleichwertige Nachweise beurteilt die zuständige Stelle. [VO §2]

Teilprüfung	Inhalt und vorgesehene Zeit
Schriftlich1	Unternehmensführung und -steuerung; Führung, Personalmanagement, Kommunikation und Kooperation;240 Minuten
Schriftlich2	Handelsmarketing und Beschaffung/Logistik zusammen180 Minuten; gewählter Schwerpunkt120 Minuten; insgesamt300 Minuten
Mündlich	selbst gewählte Präsentation15 Minuten; darauf aufbauendes Fachgespräch höchstens20 Minuten

Gewählt wird einer der Schwerpunkte Vertriebssteuerung, Handelslogistik, Einkauf oder Außenhandel. Die Wahl wird bei der Anmeldung zur zweiten Teilprüfung mitgeteilt. Das Buch behandelt alle vier zur Orientierung und Vorbereitung; in deiner Schwerpunktprüfung gilt der tatsächlich gewählte Bereich. Die mündliche Prüfung findet innerhalb eines Jahres nach Ablegen der schriftlichen Teilprüfungen statt. Das Präsentationsthema mit Kurzbeschreibung ist am Tag der zweiten schriftlichen Teilprüfung einzureichen und muss je einen Handlungsbereich der ersten und der zweiten schriftlichen Teilprüfung verbinden. [VO §3]

Jede schriftliche Teilprüfung und die mündliche Teilprüfung müssen ohne Rundung mindestens50 Punkte erreichen. Die schriftlichen Teilprüfungen zählen untereinander gleich. Mündlich zählt die Präsentation ein Drittel, das Gespräch zwei Drittel. Die Gesamtpunktzahl ist das Mittel aus schriftlicher und mündlicher Bewertung. Das bedeutet insgesamt je25 Prozent für die beiden schriftlichen Teilprüfungen und50 Prozent für die mündliche Bewertung. Ein sehr gutes Ergebnis gleicht eine nicht bestandene Teilprüfung nicht aus. Verwechsle diese Regeln nicht mit denen eines Ausbildungsberufs. [VO §§6,7]

2 Handelsunternehmen gründen übernehmen und steuern



Abbildung 1 Unterschiedliche Bezugsgrößen in der Handelskalkulation

Geschäftsmodell und Standort wirtschaftlich prüfen

Ein Geschäftsmodell klärt Zielgruppe, Nutzen, Sortiment, Preisposition, Kanal, Beschaffung und Kostenstruktur. Bei einer Unternehmensübernahme kommen bestehende Verträge, Personal, Mietbindung, Warenzustand, Kundenkonzentration und übernommene Risiken hinzu. Ein genannter Firmenwert ist kein Beweis künftiger Erträge. Trenne Unternehmenskaufpreis, notwendige Warenfinanzierung, Investitionen und Liquiditätsreserve. Eine Gründung kann im Jahresplan rentabel wirken und während der Anlaufmonate zahlungsunfähig werden.

Zur Standortanalyse gehören Einzugsgebiet, Kaufkraft, Wettbewerb, Erreichbarkeit, Frequenz, Sichtbarkeit, Flächenkosten und betriebliche Liefermöglichkeiten. Hohe Passantenfrequenz nützt wenig, wenn die Personen nicht zur Zielgruppe gehören. Beobachte Zeiten und Wochentage, dokumentiere Erhebung und Grenzen. Annahme: StandortA kostet jährlich20 000 Euro mehr Miete und ermöglicht zusätzlich100 000 Euro Nettoumsatz bei25 Prozent zusätzlichem Deckungsbeitrag. Der Mehrbeitrag25 000 Euro übersteigt die Mehrmiete um5 000 Euro, sofern keine weiteren Zusatzkosten entstehen. Die Rechnung ist eine Entscheidungsbasis, keine Standortgarantie.

Kooperationen können gemeinsame Beschaffung, Werbung oder Systeme ermöglichen. Franchise bietet ein erprobtes System, beschränkt aber gegebenenfalls Sortiment, Gestaltung und Lieferantenwahl. Einkaufsgemeinschaften können Konditionen verbessern; Gebühren und Abhängigkeiten gehören dazu. Unterscheide rechtliche Selbstständigkeit, wirtschaftliche Bindung und tatsächliche Weisungsrechte. Ein Zusammenschluss macht wettbewerbsrechtliche Prüfung nicht entbehrlich.

Ergebnis Kosten Finanzierung und Risiken

Die Handelsspanne setzt den Unterschied zwischen Nettoverkauf und Wareneinsatz zum Nettoverkauf ins Verhältnis. Der Kalkulationszuschlag bezieht denselben Unterschied auf den

Wareneinsatz. Annahme: Einstand80 Euro, Nettoverkauf100 Euro. Handelsspanne20 Prozent; Zuschlag25 Prozent. Wer beide verwechselt, plant falsche Preise. Eine Rohertragsverbesserung kann von höheren Personal-, Werbe- oder Retourenkosten vollständig verbraucht werden.

Eine Liquiditätsplanung zeigt Zahlungstermine. Lieferantenkredit kann liquide Mittel schonen, ein ungenutztes Skonto aber teuer sein. Eigenkapital stärkt grundsätzlich Verlusttragfähigkeit, ohne automatisch auf dem Bankkonto frei verfügbar zu sein. Investitionen in Filialausstattung benötigen Gesamtkosten, Nutzungsdauer, Wartung und Rückbau. Eine statische Kostenrechnung darf bei Alternativen mit unterschiedlichen Umsätzen nicht allein entscheiden.

Das Risikoregister beschreibt Risiko, Ursache, Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkung, Maßnahme und Verantwortlichen. Bewerte beispielsweise Lieferantenausfall, Verderb, Datenverlust, Betrug oder Personalausfall. Prävention, Schadensbegrenzung, Übertragung und bewusstes Tragen sind unterschiedliche Antworten. Ein versicherter Schaden kann dennoch Selbstbehalt, Betriebsunterbrechung und Reputationsverlust auslösen. Qualitäts- und Umweltziele müssen in Lieferprozessen, Schulung und Kontrolle sichtbar werden, nicht bloß im Leitbild.

Eigene Übung HFW01: Annahme: Nettoumsatz500 000, Wareneinsatz320 000, sonstige Kosten160 000 Euro. Lösung: Rohertrag180 000, Handelsspanne36 Prozent, Ergebnis20 000 Euro. Ein Umsatzanstieg um zehn Prozent verbessert das Ergebnis nicht automatisch um zehn Prozent. Untersuche Wareneinsatzquote, Zusatzkosten, Kapazitäten und Forderungsausfälle.

3 Personal im Handel führen und entwickeln

Personaleinsatz am Kundenbedarf ausrichten

Ein Personaleinsatzplan verbindet Öffnungszeit, Kundenaufkommen, Lieferungen, Qualifikation und zulässige Arbeitszeit. Die Anwesenheitsstunde ist nicht vollständig produktiv einsetzbar. Pausen, Urlaub, Krankheit, Schulung und erforderliche Nebenarbeiten müssen berücksichtigt werden. Mehr Umsatz je Beschäftigten kann bessere Organisation oder untragbare Überlastung bedeuten. Prüfe gleichzeitig Servicequalität, Fehlerrate und Belastung.

Annahme: Für die geplanten Abläufe werden pro Woche480 produktive Stunden benötigt. Eine Vollzeitkraft hat vertraglich40 Stunden; im Modell sind nach allen Ausfällen und Nebenzeiten durchschnittlich30 produktive Stunden nutzbar. Bedarf480/30=16 Vollzeitäquivalente. Kopfzahl und Vollzeitäquivalente sind verschieden. Eine vorhandene Belegschaft von20 Personen kann bei Teilzeit weniger als16 Äquivalente bereitstellen. Tarif-, Arbeitszeit-, Mitbestimmungs- und Gesundheitsschutzregeln werden vor der Umsetzung geprüft.

Personalmarketing beginnt mit einer wahrheitsgemäßen Tätigkeitsbeschreibung. Strukturierte Auswahl vergleicht vorab festgelegte berufsbezogene Kriterien. Ein Bewerbungsgespräch soll keine unzulässigen Informationen sammeln. Ein Beurteilungssystem benötigt beobachtbares Verhalten, nachvollziehbare Maßstäbe und Gelegenheit zur Stellungnahme. Halo-Effekt und Sympathie können die Bewertung verzerren. Vergleiche die Person nicht mit einer zufälligen Lieblingskraft, sondern mit den Anforderungen.

Entgelt Lernen Kommunikation und Arbeitsschutz

Zeitlohn bietet planbare Vergütung, bildet eine einzelne Leistung aber nur mittelbar ab. Leistungsbezogene Bestandteile können Ziele stützen, erzeugen jedoch Fehlanreize, wenn nur

Umsatz zählt und Beratungsqualität oder Widerrufe ignoriert werden. Entgeltgestaltung muss gesetzliche, tarifliche, vertragliche und mitbestimmungsrechtliche Grenzen beachten. Ein Teamziel kann Zusammenarbeit fördern, aber den Beitrag einzelner unsichtbar machen. Transparente, beeinflussbare Ziele sind besser als willkürliche Ranglisten.

Ausbildung wird mit Ausbildungsplan, Lernziel, geeigneter Aufgabe, Anleitung und Lernkontrolle organisiert. Eine Auszubildende soll nicht lediglich eine Kasse bedienen, sondern den rechtssicheren Ablauf einschließlich Fehlerbehandlung erklären und ausführen können. Für einfache Abläufe kann Vormachen, Erklären, Nachmachen und selbstständiges Üben geeignet sein. Komplexe Beratung verlangt Fallarbeit, Rückfragen und begründete Entscheidungen. Die Eignung der verantwortlichen Personen bleibt eine eigenständige Voraussetzung.

Mitarbeitergespräche behandeln konkrete Beobachtung, Ursache, Wirkung und Vereinbarung. Im Konflikt zwischen Verkauf und Lager kann die Ursache eine ungeklärte Übergabe sein, nicht mangelnder Wille. Eine Moderation macht Interessen und Entscheidungsspielräume sichtbar. Arbeitsschutz umfasst im Handel etwa sichere Wege, Lasten, Arbeitsmittel, Gewaltprävention und psychische Belastung. Maßnahmen folgen der Gefährdung, werden unterwiesen und auf Wirksamkeit geprüft; eine unterschriebene Liste allein beseitigt kein Risiko.

Eigene Übung HFW02: Annahme: Ein Bonus belohnt ausschließlich Kassenumsatz. Danach steigen ungeeignete Verkäufe und Beschwerden. Musterlösung: Zielsystem um Qualität, nachvollziehbare Beratung und wirtschaftlichen Deckungsbeitrag ergänzen; Ursachen und Messbarkeit prüfen; Beschäftigte beteiligen, rechtliche Bindungen und Mitbestimmung beachten. Einen Bonus nicht rückwirkend ohne Grundlage entziehen. Nach einer Pilotphase Beschwerden, Ertrag und Teamverhalten auswerten.

4 Handelsmarketing und Omnichannel gestalten

Sortiment aus Kundensicht entwickeln

Sortimentsbreite bezeichnet die Zahl unterschiedlicher Warenbereiche, Sortimentstiefe die Auswahl innerhalb eines Bereichs. Ein breites Sortiment kann mehr Bedürfnisse erfüllen und zugleich Kapital, Flächen und Pflegeaufwand binden. Ein Category-Management-Ansatz betrachtet eine Warengruppe als Kundennutzen- und Ergebniseinheit. Eine Kategorie kann Frequenz bringen, Vertrauen schaffen oder Marge tragen. Daraus folgen unterschiedliche Preis-, Platzierungs- und Verfügbarkeitsziele.

Eine Zielgruppe ist nicht „alle“. Untersuche Kaufanlass, gewünschte Problemlösung, Preisbereitschaft und Kanalpräferenz. Primärdaten entstehen beispielsweise durch Beobachtung oder Befragung; Sekundärdaten liegen bereits vor. Dokumentiere Auswahl und Erhebungszeitpunkt. Wer nur Stammkunden fragt, erfährt wenig über abgewanderte Menschen. Ein Konkurrenzvergleich unterscheidet beobachtete Preise von tatsächlicher Vergleichbarkeit der Produkte.

Visual Merchandising übersetzt Sortiment und Orientierung in Fläche, Laufwege, Sichtachsen, Licht und verständliche Information. Die Gestaltung muss sichere Wege und Barrierefreiheit berücksichtigen. Eine stark frequentierte Platzierung kann Fehlkäufe erhöhen, wenn der Preis unklar ist. Prüfe Flächenproduktivität, Rohertrag und Kundenerlebnis gemeinsam. Annahme:80 Quadratmeter erzielen monatlich40 000 Euro Nettoumsatz; Flächenumsatz500 Euro je Quadratmeter. Eine Umstellung auf600 Euro ist nur dann erfolgreich, wenn Ertrag, Kosten und andere Bereiche nicht nachteilig verschoben werden.

Kanäle verbinden und Werbung prüfen

Omnichannel verbindet Kunden-, Auftrags- und Bestandsinformationen über Kanäle. Click and collect benötigt tatsächliche Reservierung, Abholfrist, Identifikation, Retourenregel und klare Zuständigkeit. Ein Webbestand ohne verlässliche Aktualisierung erzeugt Frust am Abholschalter. Der Vertragsschluss entscheidet mit darüber, welche Regeln gelten; „Abholung im Laden“ bedeutet nicht automatisch stationärer Vertragsabschluss.

Onlinewerbung benötigt Ziel, Zielgruppe, Budget, Messung und rechtliche Grundlage. Reichweite ist kein Ertrag. Ein Werbeversuch wird anhand zusätzlicher Beiträge einschließlich Retouren und Betreuung bewertet. Preisangaben, Rabattdarstellung, wettbewerbsrechtliche Aussagen, Datenschutz und elektronische Kommunikation sind zu prüfen. Für erfasste elektronische Dienstleistungen sind außerdem BFSG und BFSGV einschließlich anwendbarer Ausnahmen zu beachten. Die Einzelheiten richten sich nach dem konkreten Angebot; ein allgemeiner Hinweis ersetzt keine Prüfung.

Eigene Übung HFW03: Annahme: Werbung kostet2 000 Euro und erzeugt100 zusätzliche Käufe mit je30 Euro Deckungsbeitrag vor Werbung. Zehn Käufe werden rückabgewickelt, weitere Kosten bleiben hier ausdrücklich unberücksichtigt. Lösung:90×30−2 000=700 Euro zusätzlicher Beitrag. Bei40 Retouren wäre der Wert−200 Euro. Ausgangsumsatz, Mitnahmeeffekte und langfristige Kundenbindung sind zusätzlich zu untersuchen.

5 Beschaffung und Logistik über Schnittstellen steuern

Bedarf enthält Menge, Qualität, Zeitpunkt und Ort. Einkauf verhandelt nicht nur Preis, sondern Lieferfähigkeit, Dokumentation, Reklamation und Zahlung. E-Procurement kann Abläufe beschleunigen, benötigt aber brauchbare Stammdaten und Berechtigungen. Eine automatische Bestellung falscher Verpackungseinheiten vervielfacht Fehler. Efficient Consumer Response richtet die Zusammenarbeit von Industrie und Handel an Kundenbedarf und effizienter Versorgung aus; Datenqualität und abgestimmte Prozesse sind dafür entscheidend.

Ein Warenfluss wird durch Bestellung, Wareneingang, Lager, Kommissionierung, Versand und Rücknahme begleitet. Der Datenfluss muss die physische Bewegung abbilden. Scannen ohne richtige Artikelzuordnung erzeugt nur scheinbare Transparenz. Lieferantenbewertung kombiniert Preis, Qualität, Termintreue, Flexibilität und Risiken. Eine Mindestanforderung wie vorgeschriebene Produktsicherheit darf nicht durch gute Konditionspunkte aufgewogen werden.

Die Lagerumschlagshäufigkeit ergibt sich im vereinfachten Warenwertmodell aus Wareneinsatz geteilt durch durchschnittlichen Bestand. Annahme:900 000 Euro jährlicher Wareneinsatz,150 000 Euro mittlerer Bestand: sechs Umschläge; mit360 Tagen60 Tage mittlere Lagerdauer. Ein niedriger Bestand senkt Kapitalbindung und kann Fehlmengen erhöhen. Die Kennzahl braucht einen vergleichbaren Wertansatz und ein passendes Geschäftsmodell.

Transportplanung beachtet Auslastung, Lieferfenster, Kosten, Gefahrtragung und geeignete Beförderung. Entsorgungslogistik umfasst Rücknahme, Trennung, sichere Übergabe und dokumentierte Entsorgungswege. Mehrweg kann Vorteile haben, die Rückführung und Reinigung müssen aber berücksichtigt werden. Nachhaltigkeit wird an Lebenszyklus und tatsächlicher Nutzung beurteilt, nicht nur an einer Verpackungsfarbe.

6 Die vier wählbaren Schwerpunkte vertiefen

Vertriebssteuerung

Vertriebssteuerung übersetzt Strategie in Mengen, Preise, Konditionen, Flächen und Mitarbeiterziele. Prüfe je Kategorie Umsatz, Rohertrag, Abschriften, Bestände und Verbundkäufe. Eine Preisaktion kann Umsatz von anderen Artikeln abziehen. Eine Fläche wird nicht allein nach Spitzenumsatz vergeben: Verfügbarkeit, Orientierung, Service- und Lageraufwand zählen mit. Bei Kundenbindungsprogrammen sind Nutzen und Datenverarbeitung zu klären. Der Rabatt darf nicht den gesamten zusätzlichen Beitrag verzehren.

Eigene Übung HFW04: Annahme: Ein Artikel wird netto für100 Euro verkauft; variable Kosten70 Euro. Bei zehn Prozent Preisnachlass verbleiben20 Euro Beitrag statt30. Für denselben Gesamtbeitrag ist das1,5-Fache der Menge nötig. Ein Umsatzplus von zehn Prozent reicht nicht als wirtschaftliche Rechtfertigung. Prüfe verfügbare Mengen und mögliche Vollpreisverkäufe, die verdrängt werden.

Handelslogistik

Eine Logistikalternative wird als Leistungspaket verglichen: Servicegrad, Lieferzeit, Transparenz, Schaden, Kapazität, Notfallkonzept und Gesamtkosten. Beim Outsourcing werden Schnittstellen und Kontrollmöglichkeiten vertraglich geregelt. Eine Ausschreibung braucht gleiche Mengen-, Leistungs- und Qualitätsannahmen. Ein niedriger Grundpreis mit vielen Zuschlägen kann teurer werden als ein transparenter Vollpreis.

Annahme: Eigenlager kostet jährlich180 000 Euro fix und1 Euro je bearbeitetem Paket; Dienstleister3 Euro je Paket ohne weitere Gebühren. Gleichstand bei90 000 Paketen. Unter dieser Menge ist der Dienstleister im Modell günstiger, darüber das Eigenlager. Kapazitätsgrenzen, Investition, Kündigung, Übergangskosten und qualitative Unterschiede sind nicht enthalten und müssen ergänzt werden. Ein nicht sofort abbaubarer Fixkostenblock bleibt während der Übergangsphase bestehen.

Einkauf

Eine Einkaufsstrategie wird aus Sortiment, Risiko und Versorgung abgeleitet. Single Sourcing kann Abstimmung und Konditionen verbessern und zugleich Ausfallabhängigkeit erhöhen. Multiple Sourcing verbreitert die Versorgung und verursacht zusätzliche Pflege. Eigenmarken ermöglichen Differenzierung, erfordern aber Qualitäts-, Mengen- und Markenarbeit. Herstellermarken können Kundenvertrauen bringen, begrenzen jedoch unter Umständen die Alleinstellung.

Eine Verhandlung beginnt mit Ziel, Untergrenze, Alternativen und Prioritäten. Tausche nicht ungeprüft Preis gegen ein kaum erfüllbares Mindestabnahmevolumen. Rahmenvertrag, Abruf, Spezifikation, Liefertermin und Zahlungsregel müssen zusammenpassen. Compliance betrifft Interessenkonflikte, Geschenke, Auswahltransparenz und dokumentierte Entscheidungsgründe. Eine private Zuwendung ist kein betrieblicher Preisvorteil.

Außenhandel

Vor einem Auslandsgeschäft werden Partner, Ware, Land, Zahlungsfähigkeit, Sanktionen, Genehmigungen und rechtliche Rahmenbedingungen geprüft. Import aus einem Drittland,