

Beschaffungslogistik

erstellt im Zuge des Projekts „Global AYCE Vienna“

Autor: G.W. Pachlatko

Projekt–Auftraggeber: Mag. G. Trattner, 3dB

2024

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche erkenntlich gemacht habe.

Wien, 19.12.2024
Ort, Datum

.....
Gerald Pachlatko

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung.....	2
6 Beschaffungslogistik.....	5
6.0 Einleitung.....	5
6.0.1 Was ist Beschaffungslogistik überhaupt?.....	5
6.1 Bedarfserfassung.....	5
6.1.1 Umsatz und Umschlag.....	6
6.1.2 Lage.....	6
6.1.3 Lieferanten-Infrastruktur.....	6
6.2 Speisen und Zutaten.....	7
6.2.1 Kritische Ware.....	7
6.2.2 Obst- und Gemüse.....	7
6.2.3 Lagerware.....	7
6.3 Getränke.....	7
6.3.1 Heißgetränke.....	8
6.3.2 Kaltgetränke.....	8
6.3.3 Alkoholika und Spirituosen.....	8
6.4 Transport.....	8
6.4.1 Transportwege.....	8
6.4.2 Transportmittel.....	8
6.4.3 Transportsicherheit.....	9
6.5 Lagerung.....	9
6.5.1 Lagerraum.....	9
6.5.2 Kühlraum.....	9
6.5.3 On Demand vs. Just in Time.....	9
Literatur.....	11

6 Beschaffungslogistik

6.0 Einleitung

Beschaffungslogistik: Was ist das überhaupt? Wie fügt sie sich in das Gesamtkonzept eines Projekts, das ohne Leistung Dritter nicht auskommt? Wo liegen die Gefahren und Stolperfallen in diesem Bereich? Und — womöglich am wichtigsten — wann ist das Konzept zu straff, um noch effizient und effektiv zu sein?

Beginnen wir doch mit unserer Bedarfserfassung nicht beim vorgesehenen Beispiel des Projekts, sondern beim Sub-Thema selbst, um ein wenig Licht auf die Angelegenheit zu werfen:

6.0.1 Was ist Beschaffungslogistik überhaupt?

„Die Material- und Warenwirtschaft hat die Aufgabe, jene Güter zur Verfügung zu stellen, die ein Unternehmen zur Leistungserstellung benötigt. Die benötigten Güter sind im Sinne der störungsfreien Leistungserstellung so zu beschaffen, dass sie in der erforderlichen Qualität, in der richtigen Menge und zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitgestellt werden.“ (Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, S. 198)

Die Beschaffungslogistik ist aber nur ein Aspekt der Material- und Warenwirtschaft. Die anderen wären Lagerung, Verteilung und Entsorgung (vgl. Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, S. 198f). Mit ihnen wollen wir uns hier nur peripher beschäftigen, falls diese überhaupt die vorliegende Darstellung oder die dafür benötigten Beispiele betreffen sollten.

In der Praxis widersprechen unterschiedliche Unternehmensziele — oftmals verstärkt durch alltägliche Unwägbarkeiten — einander. So ist es zuweilen nicht möglich alle Sachziele erfolgreich zu erreichen, ohne wirtschaftliche oder soziale Ziele zu suspendieren (siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, S. 199). Dieser Umstand kann vor allem weniger erfahrene Logistiker dazu verleiten, für alle Eventualitäten einen Ablaufplan festlegen zu wollen. Doch gerade eine übermäßig straffe Organisation dieses Bereichs neigt dazu, auf lange Sicht einen Hemmschuh für die Erreichung der individuellen Aufgaben einerseits und die erklärten Unternehmensziele andererseits darzustellen.

6.1 Bedarfserfassung

Bevor man sich mit Detailfragen zur erfolgreichen Material- und Warenwirtschaft beschäftigt, ist es immer ratsam, den eigentlichen Bedarf korrekt zu erfassen. Die verlässlichsten Kennzahlen dafür sind Umsatz und tatsächlicher Umschlag von Betriebs- und Lebensmitteln. (Siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, „Aufgaben und Ziele ...“, S. 201.)

6.1.1 Umsatz und Umschlag

Da es sich beim vorliegenden Projekt um ein neues Lokal handelt, würde hier ein ortsüblicher Umsatz für vergleichbare Unternehmungen (ob nun geschätzt oder tatsächlich erhoben) als Grundlage dienen müssen. Alternativ wären auch zur Verfügung stehende Erfahrungswerte denkbar. Beide Ansätze entbehren nicht des Risikos der Fehleinschätzung, dieses könnte aber durch bedachte Umsetzung gemildert werden.

So könnte man etwa aus der Anzahl der vorhandenen Sitzplätze eines Restaurants, den Öffnungszeiten (der Küche) und den üblichen Essgewohnheiten des zu erwartenden Publikums (dafür wären statistische Erhebungen, etwa von Statistik Austria, hilfreich) einen Näherungswert für den maximalen Materialverbrauch errechnen. In Verbindung mit den ausgerufenen Preisen sollte es so möglich sein, sich dem maximal erzielbaren Tagesumsatz anzunähern. Man wird hier sinnvollerweise mit Medianwerten kalkulieren und die bekannten Fixkosten als Kontrapunkt heranziehen. Ist einmal festgestellt, wie oft jeder Tisch pro Tag belegt sein muss (eigentlich, wie viel Umsatz pro Tisch insgesamt erzielt werden müsste), damit das Unternehmen wirtschaftlich bestehen kann, hat man bereits eine Arbeitsgrundlage für die weitere Planung. Auf Basis dieser Berechnungen lässt sich bereits ein erstes Konzept zur Beschaffung der benötigten Mittel erstellen. Dieses wird jedoch nicht längerfristig einsetzbar sein. Das muss es aber auch nicht, denn es steht zu erwarten, dass mit Fortdauer des Betriebes die Bedarfswerte genauer werden. (Siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, „Beschaffungsprogrammpolitik“, S. 203)

6.1.2 Lage

Die geografische Lage der Betriebsräume wird sich nicht nur auf Umsatz und Zusammensetzung der Gäste auswirken, sie wird auch die Abläufe und Modalitäten der Material- und Warenwirtschaft beeinflussen. Im Detail wird dies im Abschnitt 6.4 Transport diskutiert.

Im Hinblick auf Umsatz und Zusammensetzung der Gäste wäre eine Immobilie, die nicht direkt im geografischen Zentrum des Gesellschafts- und Geschäftslebens liegt, aber dennoch für potenzielle Gäste gut erreichbar ist, optimal, da dies einerseits eine günstigere Mietkonditionen und andererseits ausreichend Kundenfrequenz zu versprechen scheint.

6.1.3 Lieferanten–Infrastruktur

Für einen reibungslosen Betrieb sind neben der guten Erreichbarkeit des Lokals auch zuverlässige Lieferanten unabdingbar. Daher wird es sinnvoll sein, wenigstens mit den wichtigsten Lieferanten längerfristige Lieferverträge auszuhandeln, sobald die tatsächliche Bedarfslage einigermaßen zuverlässig einschätzbar ist. Dies würde zu günstigeren Lieferkonditionen — aber auch zu längerfristigen Abhängigkeiten — führen. (Siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, „Beschaffungsmarketing“, S. 200.)

6.2 Speisen und Zutaten

Dass die Qualität der Speisen bei einem Restaurant zu den „Make or break“-Kriterien gehört, muss wohl nicht näher besprochen werden. Daher sollte man bereits bei den Beschaffungsmodalitäten auf individuelle Warentypen Rücksicht nehmen. (Siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, „ABC-Analyse“, S. 207–211 und „XYZ-Analyse“, S. 212 sowie „Kombination von ABC- und XYZ-Analyse“, S.212f.)

6.2.1 Kritische Ware

Kritische Ware, also jene Rohstoffe, die leicht verderben (etwa Meeresfrüchte aber auch bestimmte Zutaten wie exotische Gewürze) wird man sich nicht in Mengen liefern lassen, die nicht in einem angemessenen Zeitrahmen verarbeitet — beziehungsweise vor Ort nicht entsprechend gelagert — werden können. Ein Rahmenliefervertrag (um eine regelmäßige Versorgung zu gewährleisten) ist hier zwar denkbar, wenn auch zu Beginn — also solange der tatsächliche Bedarf nicht absehbar ist — nicht unbedingt ratsam.

6.2.2 Obst- und Gemüse

Für Obst- und Gemüse gilt das eben Gesagte analog. Hier wäre eine Geschäftsbeziehung mit einem Großhändler oder ein verlässlicher Händler auf einem nahegelegenen Viktualienmarkt wünschenswert.

6.2.3 Lagerware

Unter der Voraussetzung, dass ein trockener, frostsicherer, versperrender, ausreichend großer Lagerraum zur Verfügung, bietet sich für diese Ware ein Kauf auf Vorrat (abhängig vom ausgerufenen Preis) an. Denkbar wäre es grundsätzlich auch in diesem Fall, einen Rahmenliefervertrag mit Großhändlern (oder einem einzelnen Großhändler, wenn dessen Sortiment ausreichen breit ist) auszuhandeln. In den meisten Fällen sollte allerdings das Vorhalten angemessener Puffermengen ausreichen. (Siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, „Beschaffungsmethodenpolitik“, S. 204.)

6.3 Getränke

Getränke wird man wohl am ehesten (sobald der tatsächliche Bedarf absehbar ist) über einen längerfristigen Liefervertrag mit einem Großhändler zukaufen. Denkbar wäre in diesem Fall sogar eine Art Franchise-Regelung. Das heißt, der Großhändler stellt das Manipulationssystem (wie Zapfanlage und Kühlung, aber auch entsprechende Gebinde, wie Gläser, Krüge und Tassen) kostenfrei und regelmäßig zur Verfügung, dafür bekommt er die Zusicherung durchgehend gleichmäßiger Abnahmemengen. Dadurch entsteht für beide Parteien Planungssicherheit.

6.3.1 Heißgetränke

Heißgetränke werden im gegebenen Kontext wohl eher ein „Nischenprodukt“ darstellen und werden daher wohl am sinnvollsten in überschaubaren Mengen nach individuellem Bedarf zugekauft werden.

6.3.2 Kaltgetränke

Nichtalkoholische Kaltgetränke wird man am sinnvollsten entweder über einen darauf spezialisierten Großhandel oder über eine Zusatzvereinbarung mit dem Lieferanten von Bier und Wein (falls dieser die entsprechende Produktgruppe im Sortiment führt) zukaufen.

6.3.3 Alkoholika und Spirituosen

Eher minderalkoholische Getränke (vor allem Bier und Wein) wird man über die oben besprochenen Kanäle beziehungsweise auf die angesprochenen Arten zukaufen. Hochprozentige Getränke (sogenannte Spirituosen) hingegen wird man sinnvollerweise in überschaubaren Mengen im Großhandel beziehen. Ausgefallene Produkte wird man tatsächlich einzeln (also flaschenweise) erwerben, da deren ständige Verfügbarkeit in großen Mengen nicht sinnvoll ist — erschwerend kommt hier hinzu, dass die Qualität von vielen Spirituosen ab einem bestimmten Mengenverlust auch bei sorgfältig verschlossener Flasche deutlich abnimmt.

6.4 Transport

Abhängig von den eigenen Transportkapazitäten besteht hier immer eine gewisse Abhängigkeit gegenüber Lieferanten. Deshalb ist die Sicherstellung der oben angesprochenen Lieferanten-Infrastruktur besonders wichtig.

6.4.1 Transportwege

Man wird also — soweit man darauf Einfluss nehmen kann — auf möglichst kurze Transportwege achten. Dies ist nicht nur ein Aspekt im Sinne der Nachhaltigkeit (Stichwort: Umweltbelastung), sondern auch ein unter Umständen täglich erfahrbarer Faktor im Betrieb (siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, „Nachhaltigkeit im Transportwesen“, S. 262).

6.4.2 Transportmittel

Sofern man nicht über die Kapazitäten verfügt, den Nachschub selbst zu organisieren beziehungsweise durchzuführen, wird man auf die Wahl der Transportmittel kaum bis gar keinen Einfluss haben. Den Luxus, sich ausschließlich von Lieferanten beliefern zu lassen, die sich einer möglichst geringen Umweltbelastung verschrieben haben (so es diese überhaupt geben sollte) wird man nicht haben.

6.4.3 Transportsicherheit

Auch im Hinblick auf die Transportsicherheit wird man sich auf die Professionalität individueller Lieferanten verlassen müssen.

6.5 Lagerung

Neben der sorgfältigen Auswahl und der fachkundigen Verarbeitung der Ware, ist natürlich auch die angemessene Lagerung für die Qualität des Endprodukts verantwortlich.

6.5.1 Lagerraum

Im Gastraum wird wohl das Gros des Umsatzes gemacht, aber im Lagerraum wird (nach der Küche) sehr viel davon „vernichtet“, wenn die Organisation dieses Bereiches nicht angemessen ist. Dass Lagerräume trocken und frostsicher sein sollen, wurde bereits erwähnt. Günstigstenfalls lässt sich die Raumtemperatur (ohne großen Aufwand) auf einem konstanten Wert halten. Da auch auf Lagerraum Miete fällig werden wird, sollte dieser zwar ausreichend groß aber dennoch so klein wie möglich sein. Die Wege dorthin sollten möglichst kurz, die Umwälzung der Lagerware bequem möglich sein.

6.5.2 Kühlraum

Die erwähnten Kriterien gelten umso mehr für Kühlräume. Deren Betriebskosten können im Zweifelsfall alle anderen Bereiche des Unternehmens übertreffen. Daher ist die Frage, ob sich ein begehbarer Kühlraum (insbesondere ein Tiefkühlraum) für das Unternehmen überhaupt rechnet.

6.5.3 On Demand vs. Just in Time

„On demand“-Lieferungen sind nicht mit „Just in Time“-Lieferungen zu verwechseln. Zwar gibt es Überschneidungen, aber eben auch deutliche Unterschiede. Kritische Ware wird man sich — so man sich den Betriebsaufwand und das Risiko angemessener Lagerung ersparen will — wenn irgend möglich „just in time“ liefern lassen. Sollte es jedoch die Situation erfordern (etwa eine kurzfristige Tischreservierung einer größeren Gruppe oder die Reservierung des gesamten Lokals), wird man sich den Luxus einer on demand-Lieferung leisten, da sich die erhöhten Lieferkosten in diesen Fällen leicht relativieren. (Siehe dazu auch Najand-Ellmer et al., Praxisblicke Betriebswirtschaft, „Beschaffungsorganisation, S. 204“ sowie „Formen der Beschaffungsprinzipien“, S. 205.)

Literatur

Najand–Ellmer, Monika, MMag. et al., „Praxisblicke Betriebswirtschaft II“, 5. Auflage. Linz: TRAUNER, 2024, S. 198f, 200, 201, 203, 204, 205, 207–213, 262.

