

# Herstellergesteuertes Bestandsmanagement

Nutzen • Wirtschaftlichkeit • Projektumsetzung



gefördert vom



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit



## eBusiness-Standards – eine sichere Investition für die Zukunft

Das Internet ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, und Deutschland repräsentiert den mit Abstand wichtigsten eCommerce-Markt in Europa. Dennoch steuern bislang nur einzelne Unternehmen in Deutschland ganze Geschäftsprozesse – einschließlich von Beschaffung und Vertrieb – unternehmensübergreifend über das Internet. Zwar sind so gut wie alle Unternehmen „online“; gerade jedoch beim betrieblichen Einsatz von eBusiness-Standards, der letztlich das Tor zur Abwicklung internationaler Geschäftsbeziehungen öffnet, besteht noch Nachholbedarf.

Im Juli 2002 wurde mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit das Projekt PROZEUS – Prozesse und Standards – gestartet. Es hat zum Ziel, kleine und mittlere Unternehmen mittels eBusiness an die Nutzung globaler Beschaffungs- und Absatzmärkte heranzuführen. Anhand von eBusiness-Beispiellösungen aus der mittelständischen Unternehmenspraxis wird demonstriert, wie die Effektivität über die gesamte Wertschöpfungskette gesteigert werden kann und welche Fehlerquellen umschifft werden sollten.

Nutzen Sie die Erkenntnisse und Erfahrungen von kleinen und mittleren Unternehmen aus PROZEUS-Pilotprojekten für Ihre eigene Umsetzung von eBusiness-Anwendungen.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!

Wolfgang Clement  
Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit

## Das Projekt PROZEUS

PROZEUS steht für „Förderung der eBusiness-Kompetenz von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Teilnahme an globalen Beschaffungs- und Absatzmärkten durch integrierte **PROZE**sse **U**nd **S**tandards“.

Das Projekt hat das Ziel, Transparenz im eBusiness zu schaffen, zu informieren und Know-how aufzubauen. Hierzu werden beispielhafte eBusiness-Lösungswege in die Wirtschaft transferiert. Ausgewählte kleine und mittlere Unternehmen haben diese Lösungswege in Pilotprojekten erarbeitet. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Projekten, bei denen global einsetzbare Prozesse und Standards im Mittelpunkt stehen, bilden nun die Grundlage einer Veröffentlichungsreihe. Sie unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, eigene eBusiness-Projekte zu initiieren und umzusetzen.

Centrale für Coorganisation GmbH (CCG) – ab 2005 GS1 Germany – und Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW Consult) realisieren PROZEUS für Konsumgüterwirtschaft und Industrie gemeinsam als Verbundprojekt. Es wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA).

Die CCG – ab 2005 GS1 Germany – dankt den nachfolgend genannten Unternehmen für die Bereitstellung von Informationen und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt:



Enderlein GmbH & Co. KG



Karstadt Warenhaus AG

# Herstellergesteuertes Bestandsmanagement

Efficient Consumer Response (ECR) bezeichnet die konsequente Ausrichtung der Versorgungskette auf die Wünsche und die Nachfrage des Endverbrauchers. ECR basiert auf einem zentralen Gedanken: Unternehmen reichen Informationen zur Bedienung der Nachfrage in der Wertschöpfungskette weiter, damit sie dem Endverbraucher ein Optimum an Qualität, Service und Produktvielfalt bieten können. Grundlage von ECR ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern sowie die Bereitschaft zur Nutzung von Standards und Prozessempfehlungen.

In vielen Geschäftsbeziehungen treffen die Beteiligten in Handel und Industrie ihre Entscheidungen in Bezug auf Planung, Disposition und Bevorratung von Produkten und Rohstoffen heute noch weitestgehend unabgestimmt. Dabei bleiben wichtige Informationen, die dem jeweiligen Geschäftspartner vorliegen, unberücksichtigt. Dieser Informationsmangel in Verbindung mit einer geringen Kenntnis der jeweiligen Prozessabläufe beim Geschäftspartner führt oftmals zu Unsicherheiten, die sich in Überbeständen, Fehlbeständen (Out-of-Stock), Abschriften und Retouren widerspiegeln.

Das herstellergesteuerte Bestandsmanagement wurde als einheitlicher Prozess zur Optimierung der Beschaffung und Bevorratung von Konsumgütern entwickelt, um dieser Wechselbeziehung entgegenzuwirken.

Beim Konzept des herstellergesteuerten Bestandsmanagements, das auch unter dem Begriff **Vendor Managed Inventory (VMI)** bekannt ist, ermittelt der Hersteller die Bestellmengen auf Basis der vom Handelspartner

regelmäßig bereitgestellten Abverkaufs- oder Lagerbestandsdaten. Die auf diese Weise generierte Bestellung schickt in der Regel der Hersteller mittels der elektronischen Nachricht Bestellung (ORDERS) an das Handelsunternehmen. Die Nachricht wird somit entgegengesetzt zur sonst üblichen Richtung versendet. Der Händler kann wahlweise die Bestellung mit der Nachricht Bestellbestätigung (ORDRSP) akzeptieren, eine Änderung vorschlagen oder aber den Bestellvorschlag ablehnen. Die Bestellbestätigung wird jedoch nur optional empfohlen, da sie bei einer auf Vertrauen basierenden Geschäftsbeziehung als unnötig erachtet wird.

Durch die Übertragung der Dispositionshoheit vom Handelsunternehmen auf den Hersteller kann das Wissen des Herstellers in Bezug auf seine Produkte und deren Akzeptanz, Marktentwicklungen sowie seine Planungen für Vermarktungsaktivitäten in optimaler Weise berücksichtigt werden.



### **Grundlagen und Besonderheiten des herstellergesteuerten Bestandsmanagements**

- Bereitschaft bei allen Beteiligten zur unternehmensübergreifenden Kooperation
- Vertrauen gegenüber dem jeweiligen Geschäftspartner
- Definition gemeinsamer quantitativer und qualitativer Ziele sowie von Messgrößen zur Erfolgskontrolle
- Festlegung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Festlegung der einbezogenen Sortimente/Artikel
- Enge Abstimmung bezüglich gemeinsamer Vertriebs- und Aktionsplanungen
- Regelmäßiger Austausch von Bestands- und/oder Abverkaufsdaten

## Nutzen und Wirtschaftlichkeit

Beständiger Wettbewerbs- und Kostendruck führt auch in der Konsumgüterwirtschaft verstärkt zu Konzentrations- und Automatisierungstendenzen. So streben Handelsunternehmen unter anderem eine Optimierung ihrer Beschaffungs- und Logistikprozesse an. Für kleine und mittelständische Hersteller bedeutet diese Entwicklung zugleich Herausforderung und Chance. Wer Logistikprozesse standardisieren und automatisieren will, muss die Bereitschaft zu Investitionen und Veränderungen mitbringen. Sie ermöglicht den Herstellern auch, enger mit den Handelspartnern zusammenzuarbeiten und die Vorteile von Standardisierung und Automatisierung für unternehmensinterne Abläufe zu nutzen.

Die frühzeitige Nutzung kooperativer Konzepte sowie eines automatisierten Informations- und Datenaustauschs bietet einen klaren Wettbewerbsvorteil und erhöht die Bindung zu den Partnerunternehmen. Dies gilt insbesondere in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem Handelsunternehmen mit weniger Partnern zusammenarbeiten. Zudem muss sich der deutsche Mittelstand im Wettbewerb um die Preisführerschaft mit ausländischen Konkurrenten messen.

Konzepte wie das herstellergesteuerte Bestandsmanagement vertiefen die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen kleinen und mittelständischen Herstellern und ihren Handelspartnern. Der Hersteller erweitert seine Leistungen entlang der Wertschöpfungskette, indem er Aufgaben übernimmt – hier das Management des Bestands und des Bestellwesens seines Sortiments –, die bisher vom Händler ausgeführt wurden. Diese neue Aufgabe kann um weitere Dienstleistungen ergänzt werden, wie zum Beispiel die Betreuung der Warenpräsentation in der Verkaufsfiliale oder die Übernahme einer Zwischenhändlerfunktion für eine Gruppe weiterer Kleinunternehmen.

Der Nutzen des herstellergesteuerten Bestandsmanagements liegt nicht ausschließlich in kurz- oder mittelfristigen Effekten, wie Umsatzzuwachsen oder Kosteneinsparungen. Er gründet sich vielmehr auf die Intensität und Ausgestaltung der zukünftigen Geschäftsbeziehungen zum Handelspartner.



## Qualitativer Nutzen

Qualitative Vorteile bilden eine wichtige Grundlage für die wirtschaftliche Bewertung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements. In einem Pilotprojekt zur Implementierung dieses ECR-Konzepts bei einem mittelständischen Konsumgüterhersteller haben sich folgende Effekte als besonders wichtig erwiesen:

### ■ **Strategische Positionierung**

Entwicklung der Geschäftsbeziehungen von einem klassischen Warenlieferanten hin zum Systempartner. Hierdurch erfolgt eine Vertiefung der Geschäftsbindung, welche die Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

### ■ **Verbesserung der Zusammenarbeit**

Der Informationsaustausch mit dem Geschäftspartner wird intensiviert und das Gesamtverständnis bezüglich der betroffenen Prozesse bei allen Beteiligten verbessert.

### ■ **Optimierung der Auswertungssysteme und der Informationsbasis**

Auswertungs- und Prognosesysteme werden aufgebaut. Sie bieten auf Basis der vom Handelspartner bereitgestellten Abverkaufs- oder

Bestandsdaten verbesserte Entscheidungshilfen für Disposition, Produktionsplanung und Sortimentsbildung.

### ■ **Stärkung von Glaubwürdigkeit und Selbstverständnis**

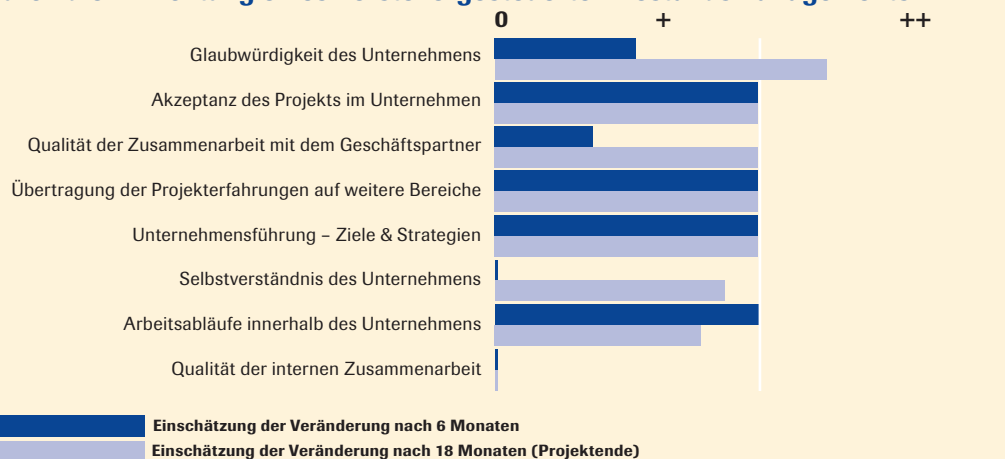
Neue Kompetenzfelder werden aufgebaut, indem ECR- und eBusiness-Lösungen genutzt werden. Die fundierten Analysemöglichkeiten verbessern die Argumentationsbasis für Planungsgespräche und Zielvereinbarungen mit dem Geschäftspartner.

Die Umsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements wirkt sich je nach Unternehmen unterschiedlich aus. Aufgrund der jeweiligen Ausgangssituation und der individuellen Beziehungen zum Geschäftspartner bieten sich verschieden große Nutzenpotenziale. Mittels eines Fragebogens lassen sich die Veränderungen im Unternehmen und in der Geschäftsbeziehung messen. Um den projektbedingten Strukturwandel zu erfassen, sollte der Fragebogen am Anfang und Ende des Projekts beantwortet werden.

Die auf der nächsten Seite stehende Grafik verdeutlicht die beobachteten Veränderungen



### Veränderungen im mittelständischen Unternehmen durch die Einrichtung eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements



bei dem bereits angesprochenen mittelständischen Konsumgüterhersteller. Antworten zu Richtung und Umfang der Veränderungen sind darin grafisch aufbereitet, um deren Vergleichbarkeit zu erleichtern.

Der verantwortliche Projektleiter wurde sowohl nach der Planungsphase des Projekts im Oktober 2003 als auch am Ende des Projekts befragt. Die erste Erhebung stellt den während der Planungsphase erfolgten Wandel aus Sicht des mittelständischen Herstellers dar (dunkelblauer Balken).

Außerdem sind darin die zum Zeitpunkt der Befragung erwarteten Veränderungen nach Umsetzung der geplanten Maßnahmen erfasst.

Die zweite Erhebung (hellblauer Balken) gibt die Einschätzung der erfolgten Veränderungen nach Abschluss des Projekts wieder.

In nahezu allen Bereichen zeigten sich positive Veränderungen. Insbesondere die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner wurde gestärkt. Die Auswirkungen des Projekts auf die Arbeitsabläufe innerhalb des Unternehmens waren nicht so stark wie

ursprünglich erwartet. Hier ist zu berücksichtigen, dass bereits zum Projektstart in vielen Bereichen eine sehr gute Ausgangsbasis bestand und nur ein begrenztes Optimierungspotenzial gesehen wurde.

### Quantitativer Nutzen

Neben der Optimierung der strategischen Positionierung ist selbstverständlich auch für kleine und mittelständische Unternehmen eine messbare Verbesserung der Wirtschaftlichkeit Ziel des herstellergesteuerten Bestandsmanagements. Zur Messung der Veränderungen bilden unter anderem die folgenden Werte eine geeignete Grundlage:

- Umsatzsteigerungen
- Reduzierung Fehlmengen (Out-of-Stock-Situationen)
- Reduzierung Abschriften (Umsatzeinbußen durch Preisnachlässe)
- Reduzierung Retouren
- Reduzierung Lagerbestand

Zur Planung und Bewertung dieser quantitativen Nutzenpotenziale sowie zur Überwachung des Projekterfolgs ist es sinnvoll, Kennzahlen festzulegen, die den beteiligten Unternehmen eine gemeinsame Erfolgskontrolle ermöglichen.

## Kosten

Für die Einrichtung eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements sind einmalige Investitionen in Software und Hardware sowie für die Umstellung der Prozesse notwendig. Zusätzlich entstehen laufende Kosten für den Betrieb der Systeme und die planerischen Aufgaben.

## Einmalige Investitionen

Zu den einmaligen Investitionen der kleinen und mittelständischen Unternehmen zählen die Kosten für Software, insbesondere Entwicklungs-, Anpassungs- und Lizenzkosten für die Anschaffung oder Erweiterung der benötigten Softwarekomponenten:

### ■ EDI-Konverter

(Details siehe Broschüre ORDERS • DESADV • INVOIC) zur Erstellung der für das herstellergesteuerte Bestandsmanagement notwendigen EANCOM®-Nachrichtenarten SLSRPT (Verkaufsdatenbericht) und INVRPT (Lagerbestandsbericht). Der Einsatz der elektronischen Bestellung (ORDERS) wird vorausgesetzt.



### ■ Datenbank

zur Speicherung der Abverkaufs- beziehungsweise Bestandsdaten

### ■ Software

zur Übernahme und Auswertung der bereitgestellten Daten (Abverkaufs-, Bestands-, Artikelstammdaten) sowie zur Erstellung von Berichten und Prognosen

Kosten für Hardware entstehen, wenn für die anzuschaffende Software neue Hardware (zum Beispiel ein Computer für den Betrieb der Datenbank) oder ein neuer PC-Arbeitsplatz erforderlich wird.

Kosten für Personal entstehen durch die Schulung der Mitarbeiter, die übertragene Sortimentsbereiche auswerten und disponieren, sowie durch die Bereitstellung von Fachpersonal, welches das Gesamtkonzept mitentwickelt und umsetzt. In der Regel bedeutet die Einführung eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements für den Hersteller nicht zwingend die Einstellung neuer Mitarbeiter, wohl aber eine Freistellung von Personalressourcen für die neuen Aufgaben, welche kostenmäßig abzubilden ist.

## Laufende Kosten

Die Kosten für den laufenden Betrieb sind abhängig von der ausgewählten Anzahl der Artikel, dem Umfang des Datenmaterials, der Häufigkeit der Auswertungen und Prognosen sowie der Häufigkeit der Disposition. Sie werden maßgeblich von den Arbeitsabläufen sowie dem Wartungs- und Ressourcenaufwand für die eingesetzte Soft- und Hardware bestimmt.

Zusätzlich entstehen Personalkosten für die neue Aufgabe des aktiven Bestellmanagements im Bereich der Disposition.



## Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung

Basierend auf den Erfahrungen in einem realen Pilotprojekt wurden in der Wirtschaftlichkeitsberechnung die folgenden Annahmen zu Grunde gelegt:

### ■ Software-Investitionen rund 38.000 €

- Einrichtung der Nachrichtenarten SLSRPT (Verkaufsdatenbericht) und INVRPT (Lagerbestandsbericht) in einem vorhandenen EDI-Konverter und Erstellung der Konvertierungstabellen (Mapping)
- Anpassung einer bestehenden Microsoft-Access-Datenbank sowie die Integration von Abverkaufs- und Bestandsdaten
- Programmierung von Importprogrammen, Auswertungen und Berichten mittels Microsoft Access und Microsoft Excel

### ■ Hardware-Investitionen 0 €

- Die Anschaffung neuer Hardware ist nicht notwendig, da vorhandene Hardware genutzt werden kann und die bestehende IT-Infrastruktur für die Einrichtung eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements ausreicht.

### ■ Aufwand für Konzeption und Umsetzung rund 24.200 €

- 31 Personentage
- Festlegung und Konkretisierung der Projektinhalte
- Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplans
- Auswahl von Dienstleistern, Software und Hardware
- Schulung der Mitarbeiter

### ■ Laufende Kosten für Wartung und Aktualisierung, pro Jahr rund 9.300 €

- Folgekosten für Software-Updates oder neue Hardware sowie externe Dienstleistungen
- Für die Kalkulation wiederkehrender Kosten in den Folgejahren wurde ein Erfahrungswert von rund 15 Prozent der ursprünglichen Investition angesetzt.

### ■ Laufende Kosten für Bestands- und Bestellmanagement, pro Jahr rund 12.500 €

- Zusätzliche Personalkosten für das Bestellmanagement, welches die bestehenden Aufgaben der Disposition erweitert
- Die Abschätzung basiert auf der Annahme, dass rund 15 Prozent der Vollzeit einer Arbeitskraft, das heißt ein halber bis ein ganzer Tag der Wochenarbeitszeit, für neue Aufgaben anfallen.
- Die Vollzeitkosten pro Arbeitskraft mit entsprechender Ausbildung und Wissen werden mit rund 85.000 € pro Jahr angesetzt.

### Rechenbeispiel

Amortisationsdauer, berechnet auf Basis der durch das herstellergesteuerte Bestandsmanagement erreichten Umsatzsteigerung:

*Die Amortisationsrechnung (Kapitalrückflussrechnung) ermittelt den Zeitraum, in dem das investierte Kapital über Erlöse wieder in das Unternehmen zurückfließt.*

Das herstellergesteuerte Bestandsmanagement zielt unter anderem darauf ab, die Umsätze und damit den Gewinn zu steigern. Bei einem angenommenen jährlichen Gewinnzuwachs in Höhe von 48.000 € ergibt sich bei Kosten von 62.200 € im ersten Jahr und 21.800 € je Folgejahr eine Amortisationsdauer von 2,37 Jahren.

$$\frac{62.200 \text{ €}}{48.000 \text{ [€/Jahr]} - 21.800 \text{ [€/Jahr]}} = 2,37 \text{ Jahre}$$



## Zielsetzung

### ■ Umsatzsteigerung

Ein wesentliches Ziel des herstellergesteuerten Bestandsmanagements ist die Steigerung des Umsatzes. Als Basis dienen vom Handel bereitgestellte Abverkaufsdaten, die Rückschlüsse auf die aktuelle Marktsituation ermöglichen und zur Prognose der zukünftigen Nachfrage dienen. Diese werden ergänzt durch das spezifische Wissen des Herstellers in Bezug auf das von ihm betreute Marktsegment. Außerdem können voraussichtliche Bedarfsschwankungen unmittelbar in der eigenen Material- und Produktionsplanung berücksichtigt werden. Zur gemeinsamen Erfolgskontrolle ist die Vereinbarung von Zielen und entsprechenden Messgrößen sinnvoll.

### ■ Kostenreduktion

#### (Abschriften und Retouren)

Durch erhöhte Markttransparenz und verkürzte Reaktionszeiten können Preisabschriften oder Retouren von Restbeständen vermieden werden, insbesondere durch die verfügbaren Bestands- und Abverkaufsdaten auf Filialebene. Diese ermöglichen das frühzeitige Erkennen regionaler Nachfrageschwankungen und eine filialgenaue Nachdisposition.

### ■ Senken von Lagerbeständen und Kapitalkosten

Durch die verkürzten Reaktionszeiten und den verbesserten Informationsfluss zwischen Handel und Industrie können die Lager- und Sicherheitsbestände in den unterschiedlichen Stufen der logistischen Kette reduziert werden. Oftmals kann die Lagerreichweite von mehreren Wochen auf Tage reduziert werden. Damit verbunden ist eine Reduzierung des in den Lagerbeständen gebundenen Kapitals, das häufig über Kredite fremdfinanziert werden muss.

### ■ Reduzierung von Fehlbeständen (Out-of-Stock-Situationen)

Auswertungen der Bestandssituation und Abverkaufsentwicklungen sowie die Prognose des zukünftigen Bedarfs an Materialien und Fertigprodukten helfen Fehlbestände (Out-of-Stock) zu vermeiden. Sie bilden die Grundlage für eine bedarfsgerechte Disposition und Auslieferung an den Handelspartner.



## Aufbau und Anwendung

Das herstellergesteuerte Bestandsmanagement ist Bestandteil eines übergreifenden Konzepts zur kontinuierlichen Warenversorgung, des so genannten **C**ontinuous **R**eplenishment **P**rograms (**CRP**).

Durch CRP soll eine kontinuierliche Warenversorgung entlang der gesamten logistischen Kette erreicht werden. Dabei geht der Impuls für die Nachschubversorgung mehr und mehr von der tatsächlichen Nachfrage beziehungsweise dem prognostizierten Bedarf in den Verkaufsstellen oder Distributionszentren aus.

### Anwendungsbereiche

Im Rahmen des Konzepts des herstellergesteuerten Bestandsmanagements werden verschiedene Anwendungsbereiche unterschieden. Diese sind zum einen von der Art der einbezogenen Artikel (Normalware/ Aktionsware) und zum anderen von der Art der Belieferung (Zentrallager/Verkaufsfiliale) abhängig.

#### ■ Normalware

Normalware sind Produkte und Artikel, die über einen längeren Zeitraum von einem Handelsunternehmen geführt und nachbestellt werden. Bei der Anwendung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements auf Normalware kann oftmals auf Abverkaufs- und Bestandsdaten zurückgegriffen werden, die über längere Zeiträume gesammelt wurden. Hierdurch wird die Identifikation von Nachfrageveränderungen verbessert und die Prognose zukünftiger Bedarfe erleichtert.



#### ■ Aktionsware

Aktionsware sind Produkte und Artikel, die entweder einmalig für eine Verkaufsaktion gelistet und nach der Aktion wieder aus dem Sortiment genommen werden oder die bereits als Normalware gelistet sind und für einen befristeten Zeitraum als Aktionsartikel definiert werden. Bei einmal gelisteten Aktionsartikeln verfügt der Händler meistens nicht über Abverkaufsdaten aus der Vergangenheit. Gegebenenfalls liegen dem Händler oder dem Hersteller jedoch Abverkaufsdaten ähnlicher Artikel vor, die zur Unterstützung der Disposition genutzt werden können.





Bei der Disposition von Aktionsware ist es auch möglich, dass der Händler die Bestellmengen für die Aktionsartikel verbindlich definiert und dem Lieferanten mitteilt. Die jeweilige Vorgehensweise beim Umgang mit Aktionsware ist im Vorfeld der Umsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements festzulegen.

#### ■ **Zentrallager**

Je nach Art der gewählten Belieferung unterscheiden sich insbesondere die mit dem herstellergesteuerten Bestandsmanagement verbundenen Informationsprozesse. Bei der Belieferung eines Zentrallagers dienen in der Regel Lagerbestandsdaten als Grundlage für die Steuerung der Bestände und Disposition der Liefermengen. Da bei der Zentrallagerbelieferung auch größere Mengen bewegt werden, sind bei der Disposition oftmals Maßnahmen berücksichtigt, welche die Logistik optimieren, zum Beispiel durch Auslieferung ganzer Paletten.



#### ■ **Verkaufsfiliale/Direktbelieferung**

Beim Steuern der Bestände und Bedarfe auf Filialebene eines Handelsunternehmens bilden die Verkaufsdatenberichte die Grundlage des herstellergesteuerten Bestandsmanagements. Aufgrund der möglicherweise großen Anzahl von Filialen ist mit einem größeren Datenaufkommen zu rechnen als bei Lagerbestandsberichten aus Zentrallägern. Zudem ist zu berücksichtigen, dass eine Disposition der Bestellungen je Filiale oftmals aufwändiger ist als auf Zentrallagerebene.

Im Falle einer direkten Filialbelieferung werden ähnliche Informationsprozesse wie beim herstellergesteuerten Bestandsmanagement eines Zentrallagers genutzt. Anstelle der Nachricht Lagerbestandsbericht (INVRPT) wird jedoch die Nachricht Verkaufsdatenbericht (SLSRPT) vom Händler an den Hersteller gesendet.

In der Praxis werden die Verkaufsdatenberichte aus den Filialen teilweise um Bestandsberichte ergänzt. Dies gewährleistet, dass der Hersteller die in seinem System errechneten Filialbestände regelmäßig überprüfen und bei Bedarf korrigieren kann.



## Organisatorische Voraussetzungen

Zur Einführung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements in einem Unternehmen sollte aus Effizienzgründen eine Projektgruppe für dieses Vorhaben gebildet werden. Neben dem Projektleiter und den Mitarbeitern der betroffenen Bereiche – wie Disposition und Informationstechnologie (IT) – können

möglicherweise auch externe Personen, wie Mitarbeiter des Geschäftspartners oder des ausgewählten IT-Dienstleisters, einbezogen werden. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ist, dass das Projekt durch die Geschäftsführung des Unternehmens getragen und unterstützt wird.

Name des Arbeitspaketes	Anzahl interner Projektmitarbeiter	Anzahl Tagwerke	Projektverlauf in Monaten										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ist-Analyse	1	1,5	→										
Soll-Prozessbeschreibung	2	3	→										
Planung & Dokumentation	2	14	→										
Auswahl des Dienstleisters	1	2	→										
Mitarbeiterschulung	2	12	→										
Umsetzungsphase	3	53	→										

### Projektvoraussetzungen

Vor Projektstart beziehungsweise im Verlauf des Projekts sollten die folgenden technischen Anforderungen erfüllt werden:

- Lizenz für eine Internationale Lokationsnummer (ILN) vom Typ 2 (Bezug über die CCG/GS1 Germany) als Grundlage zur Identifikation des Unternehmens im Rahmen des elektronischen Datenaustausches (EDI) und zur Bildung von standardisierten, eindeutigen Artikelnummern (EAN)
- Einrichtung eines EDI-Konverters auf Basis des Nachrichtenstandards EANCOM®
- Zugang zu einem Kommunikationsnetzwerk (zum Beispiel Internet, Telekommunikation) zur Übertragung der verschiedenen Geschäftsdaten (Bestellung, Lagerbestandsberichte usw.) mittels EDI

Das oben stehende Schaubild gibt einen Überblick zum Projektverlauf und Zeitaufwand unter Berücksichtigung der Projekterfahrungen in einem mittelständischen Unternehmen.



# Handlungsanweisungen

## Die ersten Schritte

Die Geschäftsführung trifft die vorläufige Entscheidung zur Einrichtung eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements und benennt einen geeigneten Projektleiter, der

- mit den unternehmenseigenen und -übergreifenden Prozessen vertraut ist,
- durchsetzungsfähig, verhandlungssicher und selbstständig ist,
- gutes Fachwissen in den Bereichen Warenwirtschaft und Informationssysteme besitzt.

Der Projektleiter erarbeitet anschließend eine Entscheidungsvorlage, die sich in der Regel aus den Ergebnissen der folgenden Arbeitsschritte ergibt:

- Einarbeitung in das Konzept des herstellergesteuerten Bestandsmanagements
- Analyse der betroffenen Geschäftsprozesse, Kommunikationsschnittstellen und IT-Systeme (Ist-Prozesse)

- Beschreibung der geplanten Abläufe und Prozessveränderungen (Soll-Prozesse)
- Aufstellung der unternehmensindividuell zu erwartenden qualitativen und quantitativen Vorteile
- Schätzung der Kosten und des notwendigen Zeit- und Ressourcenaufwands
- Auswahl eines geeigneten Projektpartners

Die Geschäftsführung trifft auf dieser Basis die endgültige Entscheidung, in welchem Umfang das Projekt durchgeführt wird, und stellt die geplanten personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung.





## Das Steuern von Veränderungen

Wichtig bei der Einführung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements ist, dass es von allen Beteiligten akzeptiert und getragen wird. Dies ist einer der ersten Schritte in der Projektplanung.

Ein Wandel in den Strukturen und Abläufen des Unternehmens bedeutet für die Mitarbeiter, gewohnte Arbeits-, Denk- und Handlungsweisen ändern zu müssen. Um interne Reibungsverluste zu reduzieren, sollten organisatorische Veränderungen sorgfältig vorbereitet und deren Umsetzung kontrolliert werden.

Es hat sich bewährt, die Mitarbeiter regelmäßig zu informieren und Beteiligte im Rahmen der Projektarbeit mit in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Schulungen über den neuen Prozessablauf und die eingesetzten Technologien helfen den Mitarbeitern, Unsicherheiten abzubauen. Sie bilden die Voraussetzung für eine erfolgreiche Erfüllung der neuen Aufgabenstellungen.

### Hinweis

Die Einführung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements im Unternehmen begleiten detaillierte Unterlagen für die Umsetzer, die ebenfalls über die CCG/GS1 Germany bezogen werden können (siehe Seite 14) oder im Internet unter [www.prozeus.de](http://www.prozeus.de) zum Download angeboten werden.



## Weitere Informationen der Centrale für Coorganisation/ GS1 Germany zu:

- ECR-Supply Side: Der Weg zum erfolgreichen Supply Chain Management (Kapitel 3 Efficient Replenishment)
- EAN/ILN – Internationale Identifikationssysteme für Artikel und Lokationen
- Einführung in den elektronischen Datenaustausch (EDI)
- CCG/GS1 Germany-Empfehlung zur Anwendung des EANCOM® 1997-Standards – CD-ROM

## Bezug über

[www.shop.ccg.de](http://www.shop.ccg.de)

## Hinweis

Im Rahmen des CCG/GS1 Germany-Release-managements unterliegen Dokumente einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung.



## Kontakt

Centrale für Coorganisation GmbH  
CCG/GS1 Germany  
Maarweg 133  
50825 Köln  
Tel.: (02 21) 9 47 14-4 11  
eMail: [prozeus@ccg.de](mailto:prozeus@ccg.de)

[www.prozeus.de](http://www.prozeus.de)



The background of the page is a blurred, high-speed photograph of industrial machinery, likely a conveyor belt or a large-scale manufacturing process. The image is dominated by diagonal lines and curves, with a color palette of cool blues and greys on the left, transitioning to warm oranges and reds on the right. The motion blur gives a sense of speed and complexity.

## Die Projektumsetzung auf einen Blick

Die wesentlichen Schritte zur erfolgreichen Einführung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements sind in der folgenden Checkliste aufgeführt. Anhand dieser Aufstellung wurden die PROZEUS-Pilotprojekte abgewickelt.

# C H E C K L I S T E

Projektschritt Status Anmerkung

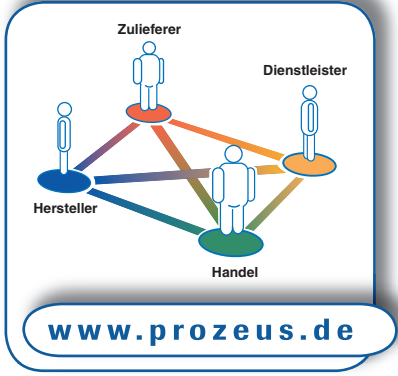
<b>Bestimmung eines Projektleiters durch die Geschäftsführung</b>		
Anlegen eines Projekthandbuchs durch den Projektleiter zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben		

1. Schritt: Detaillierte Ist-Analyse		
Kick-Off-Workshop mit Pilotpartner		
Aufstellung des Projektteams		
Aufnahme und Darstellung der relevanten Ist-Prozesse beim Handelspartner und der relevanten Prozesskosten		
Aufnahme und Darstellung der relevanten Ist-Prozesse beim Hersteller und der relevanten Prozesskosten		
Aufnahme und Darstellung der relevanten Organisationsstruktur und Informationssysteme beim Handelspartner		
Aufnahme und Darstellung der relevanten Organisationsstruktur und Informationssysteme beim Hersteller		
Ermittlung der relevanten Prozesskosten		

2. Schritt: Konkretisierung und Festlegung der Projektinhalte		
Erfahrungsaustausch mit anderen Herstellern und Geschäftspartnern, die das herstellergesteuerte Bestandsmanagement umgesetzt haben		
Sammeln der Erwartungen und Anforderungen an das herstellergesteuerte Bestandsmanagement		
Beschreibung der Soll-Prozesse und Erarbeitung einer Prozessstruktur, welche zukünftige Anforderungen erfüllt		
Identifikation der notwendigen Prozessveränderungen und IT-Investitionen (Hardware/Software)		
Erarbeitung von Lösungsalternativen mit Bewertung der jeweiligen Vor- und Nachteile		

3. Schritt: Entwicklung eines Projektplans		
Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele und das Konzept für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse beinhaltet sowie die Ergebnisse aus der Ist- und Soll-Analyse berücksichtigt		
Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen		
Auflistung der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen sowie deren jeweilige Aufgabenstellung		
Erstellen eines Maßnahmenkatalogs zur Umsetzung der Soll-Prozesse unter Berücksichtigung von Zuständigkeiten und Terminvorgaben		
Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten		
Durchführen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		







**Nähere Informationen zum Transferprojekt PROZEUS  
erhalten Sie von den Projektdurchführenden:**

**Pilotprojekte Konsumgüterwirtschaft**

Centrale für Coorganisation GmbH (CCG/GS1 Germany)  
Maarweg 133  
50825 Köln  
Telefon: (02 21) 9 47 14-0  
Fax: (02 21) 9 47 14-9 90  
eMail: [prozeus@ccg.de](mailto:prozeus@ccg.de)  
[www.ccg.de](http://www.ccg.de)

**Pilotprojekte Industrie**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH  
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88  
50968 Köln  
Telefon: (02 21) 49 81-8 16  
Fax: (02 21) 49 81-8 56  
eMail: [prozeus@iwconsult.de](mailto:prozeus@iwconsult.de)  
[www.iwconsult.de](http://www.iwconsult.de)

**IMPRESSUM**

© 2005

Herausgegeben von der  
Centrale für Coorganisation GmbH (CCG/GS1 Germany)  
Maarweg 133  
50825 Köln

Gestaltung und Produktion: edition agrippa, Köln • Berlin  
Fotos: Enderlein, Karstadt, CCG/GS1 Germany, DigitalVison, Project Photos, PhotoDisc,  
EyeWire, edition agrippa

