

# Warenflussmodelle – eine Anleitung für Praktiker

ECR-Prozessmodelle für eine effiziente Gestaltung  
des Logistikkkanals zwischen Verkäufer und Käufer



### GS1 Switzerland

GS1 Switzerland ist die Kompetenzplattform für nachhaltige Wertschöpfung auf der Basis optimierter Waren- und Informationsflüsse.

Als Fachverband mit rund 5000 Mitgliedsunternehmen vernetzt GS1 Switzerland Beteiligte, fördert die Kollaboration und vermittelt Kompetenz in Wertschöpfungsnetzwerken. Globale GS1 Standards und Prozessmodelle ermöglichen die Gestaltung effizienter Wertschöpfungsketten.

Praxisorientierte Weiterbildung, Fachpublikationen sowie Veranstaltungen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch sind weitere zentrale Tätigkeitsfelder. GS1 Switzerland ist Mitglied von GS1 Global, von Efficient Consumer Response Europe und der European Logistics Association.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1. Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>2. Einleitung</b>	<b>7</b>
2.1 Warenflussmodelle als Element der ECR Toolbox	7
2.2 Die Warenflüsse integriert im morphologischen Kasten von ECR	7
2.3 Definition und Begrifflichkeit	7
2.4 Abgrenzungen	9
2.5 GS1 Standards	9
2.6 GS1 Monitoring	11
2.7 Generelle Zielsetzungen von Warenflussmodellen	12
<b>3. Vorgehen</b>	<b>13</b>
3.1 Methodik	13
3.2 Einordnung von Warenflussmodellen in die Supply Chain	14
3.3 Tendenzen für Kostenstrukturen	15
3.4 Technische Voraussetzungen GS1	17
<b>4. Warenflussmodelle – Anleitung für Praktiker</b>	<b>19</b>
4.1 Lagerbelieferung	20
4.1.1 Definition	20
4.1.2 Voraussetzungen Lagerbelieferung	20
4.1.3 IT-Prozessablauf und EDI	22
4.1.4 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel	23
4.1.5 Juristische Aspekte	26
4.2 Cross Docking	26
4.2.1 Definition	26
4.2.2 Voraussetzungen an Cross-Docking-Belieferung	26
4.2.3 Untervarianten	28
4.2.4 Einstufiges Cross Docking	29
4.2.5 IT-Prozessablauf und EDI einstufiges Cross Docking	30
4.2.6 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel	31
4.2.7 Zweistufiges Cross Docking	33
4.2.8 IT-Prozessablauf und EDI zweistufiges Cross Docking	34
4.2.9 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel	36
4.3 Direktlieferung Filiale	38
4.3.1 Definition	38
4.3.2 Untervarianten	39
4.3.3 Voraussetzungen für die Filial-Direktlieferung	39
4.3.4 IT-Prozessablauf Filial-Direktlieferung	42
4.3.5 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel	
«Direct to store»	43
4.3.6 «Direct to store VMI»	45
4.3.7 IT-Prozessablauf Filial-Direktlieferung VMI	46
4.3.8 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel	47

4.4	Rack Jobbing	49
4.4.1	Definition	49
4.4.2	IT-Prozessablauf Rack Jobbing	50
4.4.3	Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel	51
4.5	Streckengeschäft	53
4.5.1	Definition	53
4.5.2	Voraussetzungen für das Streckengeschäft	54
4.5.3	IT-Prozessablauf Streckengeschäft	56
4.5.4	Praktische Umsetzung	57
4.6	Heimlieferung B2C/Distanzhandel	59
4.6.1	Definition	59
4.6.2	Untervarianten	60
4.6.3	Voraussetzungen für die Heimlieferung B2C	60
4.6.4	IT-Prozessablauf und EDI	62
4.6.5	Praktische Umsetzung	64

**5. Glossar 66**

**6. Abbildungsverzeichnis 68**

**7. Impressum 70**

# Management Summary

Das Handbuch zum Thema Warenflussmodelle versteht sich als eine «Anleitung für Praktiker». Es erklärt sowohl für den Verkäufer als auch für den Käufer die verschiedenen Modelle, welche je nach Sortiment und Ladenformat adäquat angewandt werden können. Das vorliegende Handbuch versteht sich als Hilfestellung bei der operativen Umsetzung.

## Strategische Überlegungen

Die Einführung von Warenflussmodellen ist grundsätzlich eine strategische Frage. Bei diesen Modellen handelt es sich um unternehmensübergreifende Belieferungsprozesse. Ziel dabei ist es, den Absatzkanal vom Verkäufer zum Käufer/Konsumenten mit neuen Produkten unter Berücksichtigung permanenter Sortimentswechsel zu versorgen. Dabei hat die Einführung solcher Modelle einen Einfluss auf alle unternehmerischen Bereiche und vertieft die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Parteien wie Logistik, Verkauf und Marketing sowohl beim Verkäufer als auch beim Käufer.

## Verbesserungs- und Einsparpotenziale

Die auf Kollaboration basierenden Modelle ermöglichen es, sowohl beim Käufer als auch beim Verkäufer Einsparpotenziale zu erschliessen. Die individuell auf Produktbedürfnisse ausgerichteten Prozesse können auf spezifische Geschäftsmodelle zwischen Verkäufer und Käufer angewandt werden und haben Einfluss auf die nachfolgenden Faktoren rund um den Warenfluss:

- Bestellerfassung
- Warenverfügbarkeit
- Warenbereitstellung
- Versand/Distribution
- Retouren/Reklamationen
- Rechnungsstellungsprozess
- Delkredererisiken
- Frische

Im Wesentlichen geht es darum, eine Win-win-Situation zu gestalten. Es soll versucht werden, den durchschnittlichen Warenwert/Fakturawert pro Sendung zu steigern, indem man verschiedene Bestellungen vom gleichen Kunden auf einen gemeinsamen Liefertag zusammenzieht oder generell den Bestell-/Lieferrhythmus oder die Bestellgrösse (Ganzpalette/Handelseinheit) kritisch hinterfragt. Dies sind zentrale Hebel zur Steigerung der Effizienz in der Logistik und der Warenverfügbarkeit im Verkauf.

## Technische Voraussetzungen

Zu den technischen Voraussetzungen, welche zur Realisierung von Warenflussmodellen erfüllt sein müssen, gehören sauber gepflegte Stammdaten sowohl auf der Ebene der Konsumenteneinheiten (CU) als auch auf der Ebene der Transporteinheiten (TU). Ebenso gehört das Schnittstellenmanagement zu den wichtigen Grundlagen für die erfolgreiche Umsetzung von Warenflussmodellen. Dabei unterscheidet man zwischen betriebsinternen und betriebsexternen Schnittstellen. Das Augenmerk liegt auf den vor- und nachgelagerten Prozessen (z.B. Statuswechsel einer Bestellung, Bestandsdaten), welche die automatischen Warenflussmodelle begleiten, steuern und auslösen.

## Warenflussmodelle – praxisnahe Umsetzung

Im vorliegenden Handbuch sind die nachfolgenden Warenflussmodelle abgebildet, erklärt und mittels eines praktischen Beispiels verbunden mit einer Checkliste abgebildet:

- *Lagerbelieferung* (Der Verkäufer beliefert das Lager des Käufers)
- *Cross Docking I* (Der Verkäufer beliefert den Cross-Docking-Punkt des Käufers mit filialkommissionierten Einheiten)
- *Cross Docking II* (Break-Bulk Cross Docking bzw. Wechselblock/Flow Through) (Der Verkäufer beliefert das Zentrallager des Käufers mengengenau, palettiert auf den Cross-Docking-Punkt. Der Käufer konfektioniert die Ware filialbezogen und liefert diese an seine Verkaufspunkte aus)
- *Direktbelieferung Filiale* (Der Verkäufer beliefert die Filiale des Käufers)
- *Rack Jobbing* (Der Verkäufer bewirtschaftet die Verkaufsregale beim Händler)
- *Streckengeschäft* (Der Verkäufer beliefert den Endverbraucher und fakturiert über den Händler)
- *Heimlieferung/B2C* (Der Konsument bestellt die Ware direkt beim Anbieter)

Zu jedem dieser Modelle werden die Prozesse und die dazugehörigen Mittel (elektronische EANCOM oder andere Nachrichten) aufgezeigt.

# 1. Vorwort

Warenflussmodelle sind Gegenstand des Supply Chain Management. Deren Einsatz erfordert unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. Ziel dieser Modelle ist es, die jeweils richtige Form der Kollaboration zu finden. Diese berücksichtigt nebst der Art der jeweiligen Produktgruppe auch die Bedürfnisse der Handelspartner, deren Logistik sowie deren Ladenformate. Im Fokus stehen aber, wie bei allen ECR-Modellen, die Ansprüche der Konsumenten.

Der Einsatz von Warenflussmodellen zielt darauf ab, Abläufe in der Supply Chain zu optimieren und gleichzeitig die Kosten für alle Beteiligten zu minimieren. Die Verwendung von GS1 Standards bildet dazu eine wichtige Grundlage. Durch den systematischen Informationsaustausch erhöht sich die Transparenz in der unternehmensübergreifenden Supply Chain.

Das vorliegende Dokument (in Kombination mit der Publikation Warendispositionsmodelle und ergänzende Prozesse) ersetzt die ECR D-A-CH Prozessbeschreibungen

«Efficient Replenishment» aus dem Jahr 2004. Dabei liegt der Fokus des Handbuchs auf der praxisorientierten Anwendung von Prozessmodellen. Es soll Personen unterstützen, welche eines dieser Modelle einführen wollen.

In diesem Zusammenhang weisen wir darauf hin, dass im Handbuch die Basisprozesse abgebildet sind. Selbstverständlich gibt es situativ besondere Bedürfnisse innerhalb einzelner Prozesse. Diesbezüglich bedarf es der individuellen Absprache zwischen den involvierten Partnern.

Die Entstehung des vorliegenden Handbuchs war nur mit der Unterstützung unserer aktiven Mitglieder möglich. An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich für deren Mitwirkung. Ein besonderer Dank gilt dem Lektorenteam. Sie opferten ihre wertvolle Zeit und haben uns Hinweise geliefert, welche wir zur Vervollständigung in die vorliegende Publikation einfließen lassen konnten.

GS1 Switzerland  
Collaborative Supply Chains (CSC)



## 2. Einleitung

Das vorliegende Handbuch richtet sich an Projektleiter in Unternehmen, welche sich mit Warenflussmodellen beschäftigen und solche schnell einführen wollen. Der vorliegende Leitfaden liefert die dazu notwendigen Informationen und Modelle. Er orientiert sich an der Praxis. Warenflussmodelle haben sich bereits über lange Zeit bewährt. Sie sind Gegenstand der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und sind deshalb Teil des ECR-Modells.

### 2.1 Warenflussmodelle als Element der ECR Toolbox

Die Warenflussmodelle nach GS1 bestimmen die Belieferungs- und Verrechnungsprozesse zwischen Verkäufer und Käufer. Sie ermöglichen es, den Nachschub an Waren einfacher und aufgrund jederzeit elektronisch verfügbarer Bestandszahlen automatisiert zu gestalten. Der Einsatz von elektronischem Datenaustausch zwischen den involvierten Partnern erleichtert eine reibungslose Abwicklung.

Die nachstehende Darstellung der ECR-Pyramide zeigt die einzelnen Elemente und deren Einordnung auf. Dabei werden Massnahmen sowohl auf der Supply Side als auch auf der Demand Side abgebildet. Die Supply Side verfolgt

das Ziel, unternehmensübergreifende Warenflüsse rationeller zu gestalten. Auf der Demand Side steht die effiziente Vermarktung von Sortimenten im Vordergrund.

### 2.2 Die Warenflüsse integriert im morphologischen Kasten von ECR

Der auf Seite 8 abgebildete morphologische Kasten zeigt die Szenarien, Strategien, Modelle und Werkzeuge, welche innerhalb der verschiedenen Bereiche der Supply Chain zur Verfügung stehen. Diese ermöglichen es, gezielt und wirkungsvoll die Supply Chain zu optimieren und Einsparungen in der Versorgungskette zu realisieren.

### 2.3 Definition und Begrifflichkeit

Innerhalb dieses Dokuments wird zur Vereinfachung immer mit den Begriffen

- Verkäufer (Synonym für Lieferant, Industrie, Hersteller)
- Käufer (Synonym für Kunde, Abnehmer, Handel)

gearbeitet. Für Warenflussmodelle, welche bereits in anderen ECR-Prozessbeschreibungen abgebildet sind, wird ein entsprechender Verweis angebracht.

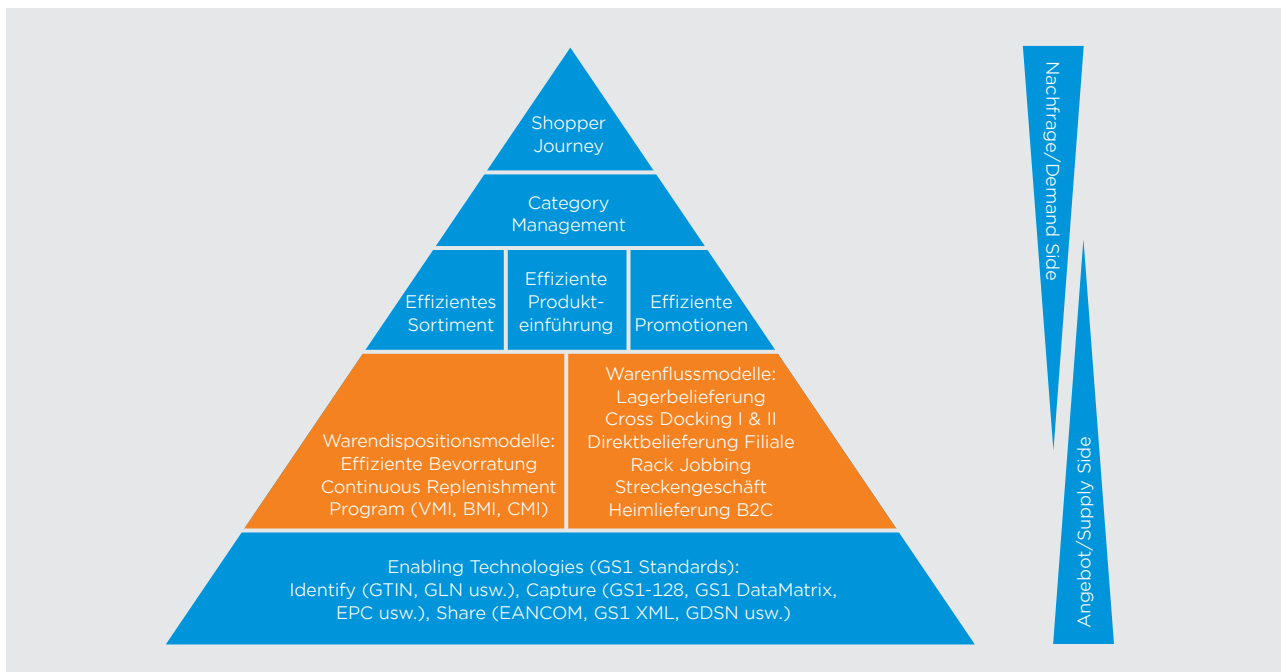


Abbildung 1: Die ECR-Pyramide

Dimensionen	Lieferketten-elemente	Morphologischer Kasten							
		Mögliche Szenarien, Strategien, Modelle und Werkzeuge							
Markt	Absatzkanäle	Grossverbraucher	Grosshandel	Direktverkauf	Internet, Katalog, persönlich	einstufiger Detailhandel	zweistufiger Detailhandel	Logistikdienstleister	HOREKA
Demand Management	Absatzplanung	Gemeinsame Prognose	Prognose durch den Käufer	Prognose durch den Lieferanten	Gemeinsame Planung	Planung durch den Käufer	Planung durch den Lieferanten		
	Nachfrage-management	Category Management	Consumer Relationship Management	Efficient Assortment	Efficient Promotions	Efficient Product Introduction	Social Media Communication	Consumer & Shoppers Journey Framework	
Integrationsprozesse	Optimierungsmodelle	Optimale Regalverfügbarkeit	Abverkaufsgerechte Verpackung	Schwund, Reduktion					
Supply-Chain-Modelle, Tools, Produktion, Verpackung	Geschäftsmodelle	Handelsbestand	Filial-/Produktionskonsignation	VZ-Konsignation	Kommission	Konzession			
	Dispositionsverantwortung	Vendor Managed Inventory	Buyer Managed Inventory	Co-Managed Inventory	Salesbased Inventory	Rack Jobbing			
	Warenflussmodelle	Direktlieferung	Cross Docking I	Cross Docking II	Streckenlieferung	Heimlieferung (Lager Händler)	Heimlieferung (Hersteller)	Ab-Wagen-Verkauf + Rack Jobbing	Lagerbestellung
	Rückführungslogistik	Retouren	Reparaturen	Recycling	Entsorgung	Warenrückruf	Wiederaufbereitung		
	Ladungsträger (EUL)	EURO/EPAL-Palette	Chep-Ladungsträger	Displays & Dollies	Einweg-Palette	Branchenstandard MTV	Proprietäre Mehrwegtransportverpackungen	Hängekiste	Mehrweggebinde (Bilateral)
	Transportmittel	LKW	Zug	Flug	Seefracht	Transporter	PKW	Fahrradkurier	
	Transport, Umschlag, Lager	Eigenleistung Lieferant	Outsourcing durch Lieferant	Eigenleistung Handel	Outsourcing durch Handel				
Unterstützende Technologien	Stammdaten	GDSN	PRICAT	Katalog	Excel-Datenblatt	Artikelstammdatenblatt	Rückverfolgbarkeit		
	Informationsfluss	EDI EANCOM	GS1 XML	Proprietäres Flatfile	Extranet/Internetplattform	E-Mail	Fax	Telefon	Brief
	Identifikationsnummern	GTIN	SSCC	GLN	EPC	GRAI	MHD	Log Nr. Charge	Proprietäre Artikelnummer
	Identifikationsdatenträger	GS1-13/14-Barcode	GS1-128	DataBar	DataMatrix	EPC RFID	UPC Codes		
Wertefüsse	Abrechnungsverfahren	Rechnung EK	Rechnung VK ./ Marge	Gutschrift EK	Gutschrift VK ./ Marge	Verrechnungsschlüssel			
	Inkassostelle	Lieferant	Rechnungsregulierer	Factoring Inkasso					
Umsetzung, Unterstützung	Kollaborationstools	ECR-Scorecard	Sustainability Measurement	Austausch Abverkaufsdaten	Austausch Marktforschungsdaten				
	Engagement	Umsetzungsinitiative	Fachbeirat, Arbeitsgruppe	Vorträge, Auftritte	Studien	Dozieren in Lehrgängen	Nachhaltigkeit		

Abbildung 2: Morphologischer Kasten



## 2.4 Abgrenzungen

Das vorliegende Handbuch beschränkt sich auf FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Die dargestellten Prozesse verstehen sich «Downstream», also vom Verkäufer (Hersteller/Lieferanten) hin zum Käufer. Hierbei werden die unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Bewirtschaftungsmodelle aufgrund der definierten Belieferungskonzepte beschrieben.

Primär wird unterschieden zwischen Anforderungen für eine Grossvolumenlogistik mit definierten Bestandszielen und den Anforderungen an eine Feinverteilung.

## 2.5 GS1 Standards

Die Grundlage für reibungslose, unternehmensübergreifende Lieferungen und den zeitnahen Austausch elektronischer Informationen zu diesen sind die weltweit definierten GS1 Standards. Diese Standards decken folgende Bedürfnisse ab:

- Identifikation von Produkten und Dienstleistungen (GTIN-8, GTIN-13, GTIN-14, GSRN, ...)
- Identifikation von logistischen Einheiten (SSCC)
- Identifikation von Adressen (GLN), z. B. Sender, Buyer, Shipping Point
- Elektronischer Datenaustausch (UN/EDIFACT, EANCOM, Ideal Message/XML)

UN/EDIFACT/EANCOM ist der elektronische Austausch von strukturierten Daten zwischen Softwareanwendungen (ERP) in einem standardisierten und maschinenlesbaren Format, ohne manuelle Intervention.

Professionelle EDI-Provider bieten in diesem Bereich vielfältige Dienstleistungen an. Diese ermöglichen es den Prozessbeteiligten, im sogenannten «Inhouse-File-Format» miteinander zu kommunizieren und entsprechende Daten (Bestände, Bestellungen, Lieferavis etc.) auszutauschen.



Abbildung 3 zeigt die Systemlösung (ERP) eines Verkäufers im Zusammenspiel mit seinem Logistikdienstleister oder seiner eigenen Logistikabteilung mit verschiedenen Kunden. Der Verkäufer setzt gezielt einen EDI-Provider für den elektronischen Datenaustausch ein, damit der eingehende und ausgehende Informationsfluss nur mit einem Geschäftspartner (EDI-Provider) datentechnisch 1:1 abgebildet werden muss.

Grössere Unternehmen haben zu verschiedenen EDI-Providern entsprechende Datenverbindungen aufgebaut und können sehr schnell neue Geschäftsbeziehungen auch elektronisch abbilden. Dazu braucht es die bereits vorgängig genannten Artikelidentifikationen (GTINs) auf Ebene CU und TU und eindeutige Identifikation von Adressen (GLN) für Käufer, Lieferort und Bezahler.

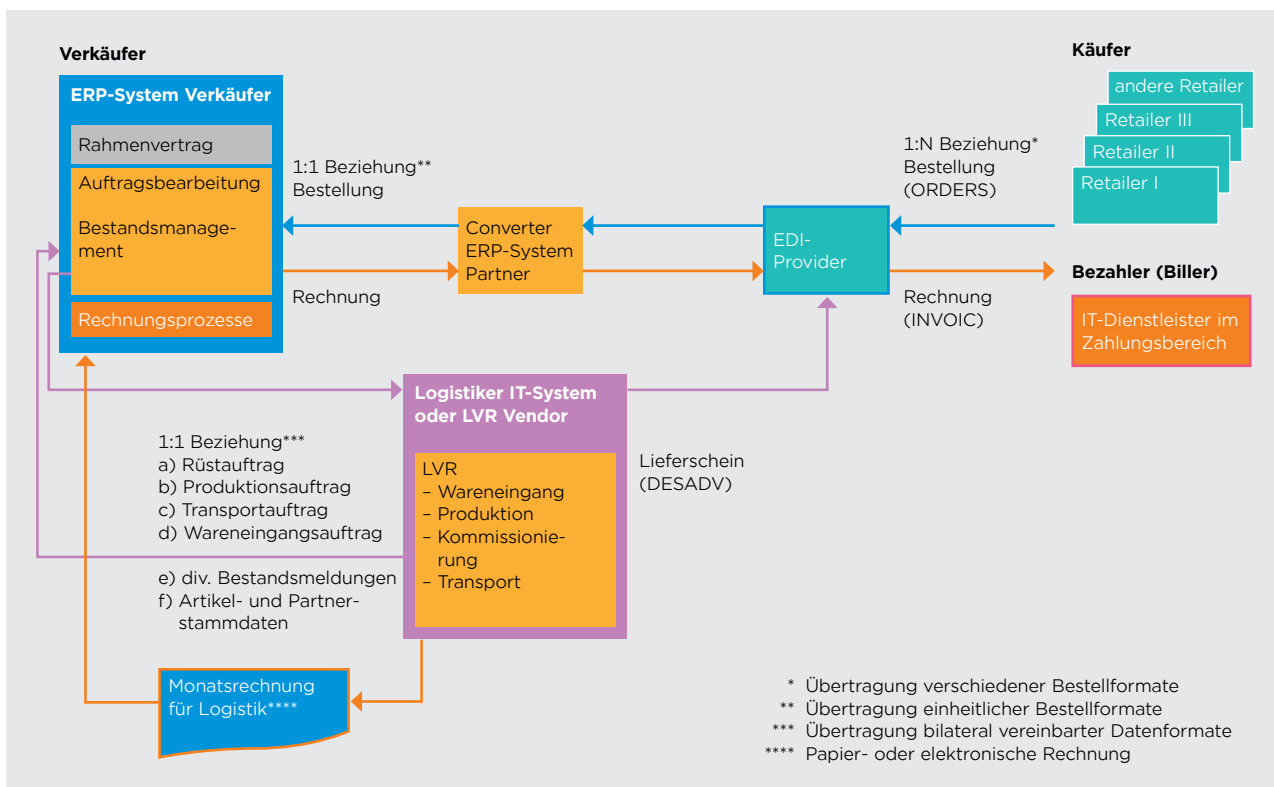


Abbildung 3: Systemvorkehrungen

## 2.6 GS1 Monitoring

Der elektronische Austausch von Daten (EDI, Electronic Data Interchange) zur Unterstützung und zur Vereinfachung von Prozessen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Vorteile, Daten nicht herkömmlich, sondern elektronisch auszutauschen, sind vielfach:

- EDI reduziert die Fehlerquote
- EDI verringert die Verwaltungskosten
- EDI ermöglicht einen schnelleren Informationsfluss
- EDI verbessert den Kundenservice

Abbildung 4 zeigt die Entwicklung der wichtigsten EDI Messages seit 2003. Dank der ECR-EDI-Initiative hat sich der elektronische Datenaustausch in den letzten Jahren stark entwickelt. Insbesondere die elektronische Rechnung (INVOIC) hat sich seit Einführung im 2003 rasant verbreitet. Dies aufgrund der Tatsache, dass die Steuerbehörden das elektronische Dokument (INVOIC) seit 2006 akzeptieren, sofern es regelkonform signiert und archiviert wird.

Grössere Unternehmen wenden beim elektronischen Datenaustausch überwiegend den EANCOM-EDI-Standard an und kleinere Unternehmen nutzen die Vorteile der professionellen EDI-Provider für die Umsetzung der «Inhouse Files»<sup>1</sup> in GS1 konforme Nachrichten.

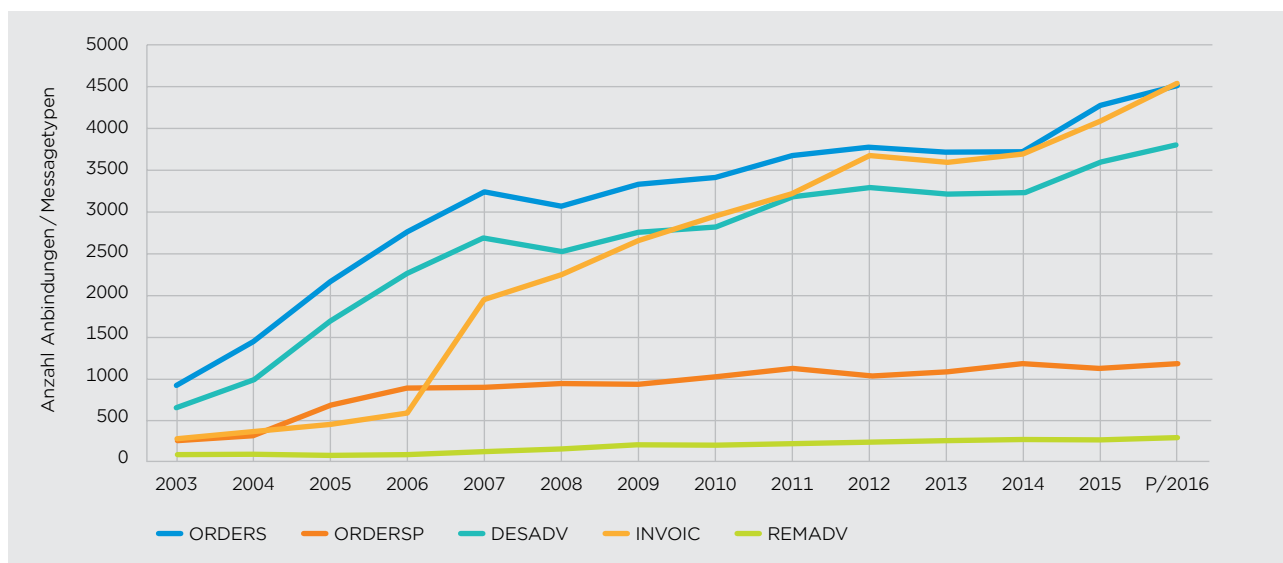


Abbildung 4: Entwicklung EDI in der Schweiz  
(Quelle: GS1 Fachbeirat E-Business)

<sup>1</sup>IT-Spezialisten bezeichnen diese Tätigkeit als «Data Mapping».

## 2.7 Generelle Zielsetzungen von Warenflussmodellen

Kennzeichnend für Warenflussmodelle ist, dass es sich dabei um unternehmensübergreifende Belieferungsprozesse handelt. Wesentliche Aufgabe von Warenflussmodellen ist es, den Absatzkanal vom Verkäufer zum Käufer/Konsumenten mit Food-, Non-Food- und Near-Food-Produkten (Normal- und Promotionsware) unter Berücksichtigung der permanenten Sortimentswechsel zu versorgen. Dies erfolgt immer mit der Absicht, Konsumentenbedürfnisse besser, schneller, konstanter und zu tieferen Kosten zu befriedigen.

Abbildung 5 zeigt die Prioritäten der Anforderungen der einzelnen Modelle sowohl aus Sicht des Verkäufers als auch aus Sicht des Käufers. Dabei lassen sich Unterschiede feststellen. So erwartet der Detailhändler sowohl bei Cross Docking als auch bei der Filialbelieferung eine hohe Produktverfügbarkeit, da es sich bei diesen Modellen überwiegend um klassische Replenishment-Warenfluss-

Modelle handelt, welche sich durch hohe Warenverfügbarkeit auszeichnen. Dasselbe trifft auch auf Sortimentswechsel zu. Denselben Anspruch erheben die Partner auf Seiten der Käufer (Händler) auch mit Blick auf den Zustand (Frische etc.) der angelieferten Sortimente.

Die unterschiedlichen Anforderungen zeigen, dass die Rahmenbedingungen zwischen Verkäufer und Käufer unter Berücksichtigung der Sortimentseigenschaften abgeprochen werden müssen. So können Warenflussmodelle, zum Beispiel ein Cross-Docking-Prozess, individuell auf Produktbedürfnisse (z.B. gekühlte Molkereiprodukte) oder Produktgruppen (Textilien) sowie auf spezifische Geschäftsmodelle zwischen Verkäufer und Käufer (mit oder ohne Konsignation) zugeschnitten werden.

Die physische Bewegung in der Distributionslogistik besteht aus der Warenlieferung (inkl. SSCC-Palettenauszeichnung nach GS1), dem Warenbegleitschein (z.B. Lieferliste des Händlers) und der elektronischen Lieferankündigung (DESADV nach GS1), die dem Warenfluss vorausleitet oder ihn begleitet.

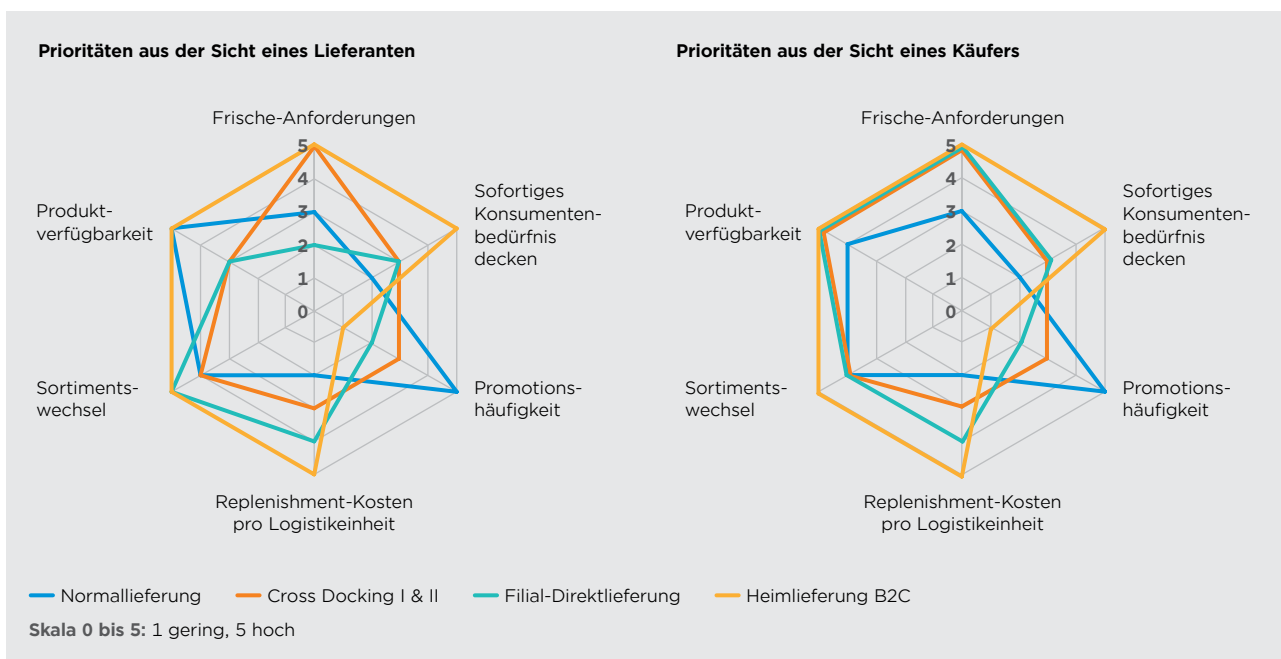


Abbildung 5: Eigenschaften der definierten Warenflussmodelle

## 3. Vorgehen

### 3.1 Methodik

Für die Gestaltung der nachfolgenden Warenflussmodelle empfehlen wir die einfache PIM-Kreislauf-Methode (Planen-Implementieren-Monitoring), welche detailliert im Handbuch «Warenflussmodell VMI/BMI/CMI, eine Anleitung für Praktiker» beschrieben ist.

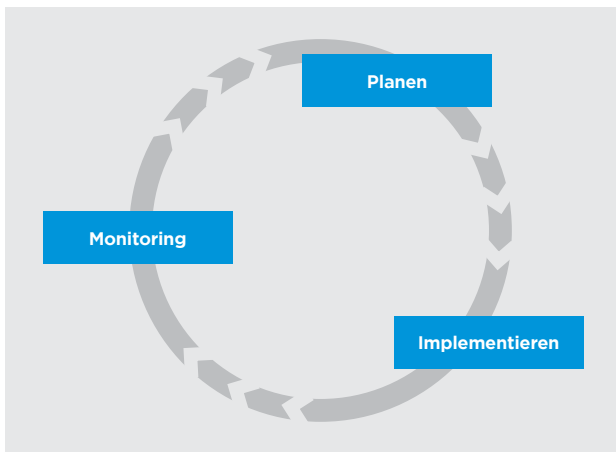


Abbildung 6: PIM-Kreislauf

#### Planen

Im Vorfeld der Umsetzung eines der Warenflussmodelle erfolgt die gegenseitige Abstimmung zwischen Käufer und Verkäufer sowie den allenfalls eingesetzten Logistikdienstleistern.

#### Implementieren

Welches der in Frage kommenden Modelle soll umgesetzt werden?

#### Monitoring

Nach abgeschlossener Implementierung erfolgt die permanente Kontrolle, welche über den Erfolg der Umsetzung Auskunft gibt.



### 3.2 Einordnung von Warenflussmodellen in die Supply Chain

Mit der Wahl des Bewirtschaftungsmodells werden auch die Belieferungsprozesse bestimmt. Der Grad der Mitverantwortung des Verkäufers steigt rapide, wenn für eine Umsetzung der elektronische Austausch z.B. von Stammdaten und/oder Bestandsdaten gewährleistet werden muss. Diese Voraussetzung ist vergleichbar mit der Umsetzung eines unternehmensübergreifenden Category-Management-Projektes.

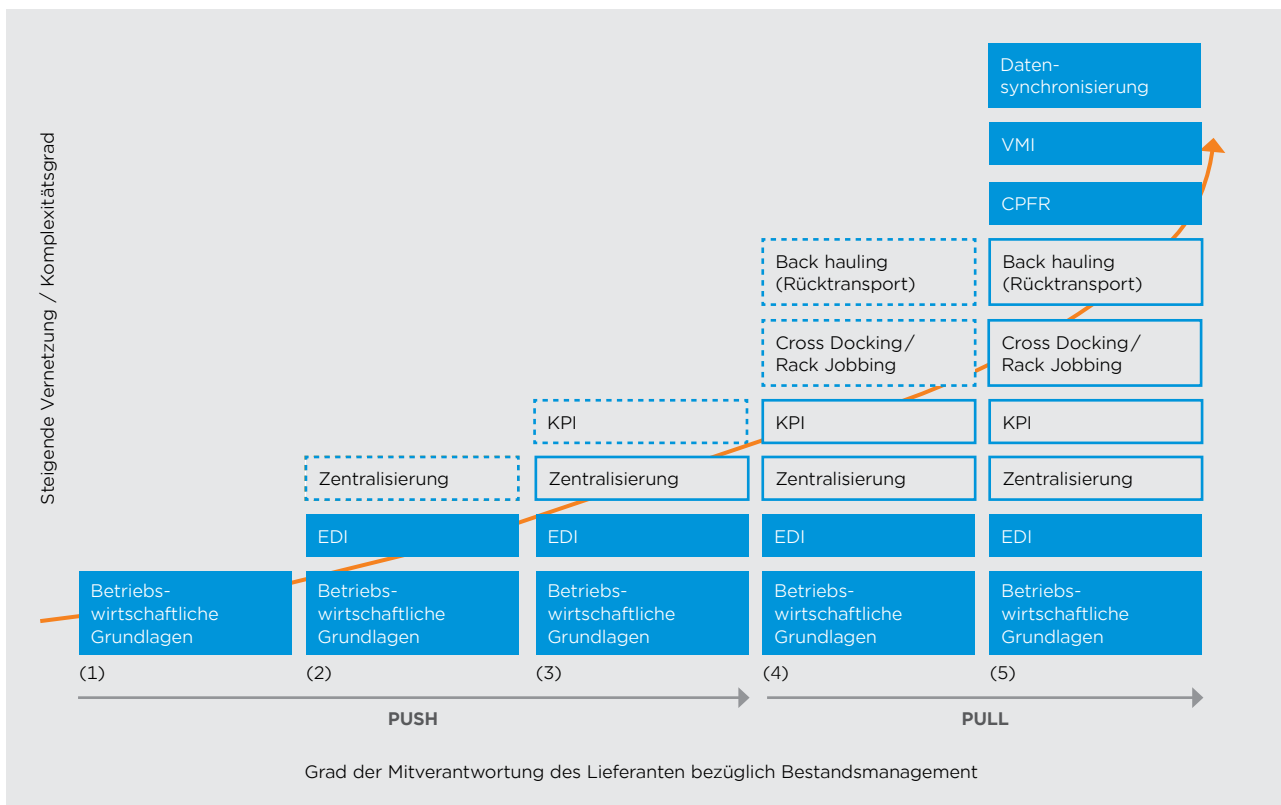


Abbildung 7: Grad der Mitverantwortung des Lieferanten bezüglich Bestandsmanagement

Im Vorfeld der Einführung eines neuen logistischen Modells ist es erforderlich, dass der Warenfluss der bestehenden Geschäftsbeziehung gemeinsam analysiert wird. Zudem gilt es zu prüfen, ob die technischen Voraussetzungen und der Grad der Mitverantwortung für eine allenfalls komplexere Geschäftsbeziehung erfüllt sind. Nachdem die Resultate der Prüfung gemeinsam positiv beurteilt werden können, steht einer Warenflussoptimierung nichts mehr im Wege.

### 3.3 Tendenzen für Kostenstrukturen

Die nachfolgende Tabelle illustriert beispielhaft die einzelnen Kriterien für die unterschiedlichen Belieferungsmodelle aus Sicht des Verkäufers. Die Logistikkosten sind zentrale Pfeiler einer nachhaltig profitablen Geschäftsbeziehung und sollten daher immer auch Gegenstand bei Diskussionen über die Kundenprofitabilität sein. Die Praxis zeigt, dass bei vielen Entscheidungsträgern die gravierenden Kostenunterschiede der einzelnen Belieferungsmodelle nicht bekannt sind.

Minimale Zielvorgaben für die verschiedenen Warenflussmodelle									
Beförderungsmodelle	Mögliche Kosten einzelner Modelle bei Teiltätigkeit aus Sicht Verkäufer								
	Bestell-Erfassung	Verfügbarkeitsprüfung	Auftrag rüsten	Versand/Distribution	Anteil Retouren/Reklamationen	Rechnungsstellungsprozess	Delkredere-Risiken	Total Prozesskosten	Average Prozesskosten in %
Lagerbelieferung	mittel	mittel bis hoch	mittel bis tief	hoch	tief	tief	tief	tief	tief
Cross Docking I & II	mittel bis hoch	hoch	hoch	mittel	mittel	mittel	tief	mittel	tief
Filial-Direktlieferung	hoch	tief	mittel bis hoch	mittel	hoch	hoch	tief	hoch	mittel
Heimlieferung/Distanzhandel	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	mittel	mittel	hoch	hoch

Abbildung 8: Template tendenzielle Kostenstruktur für die verschiedenen Warenflussmodelle (mögliche Bewertungsmethode)

Die einzelnen Prozesskosten müssen individuell ermittelt werden. Die vorliegende Tabelle zeigt Praktikern auf, wo ca. welche Kostendimensionen anfallen. Das Beispiel aus der Praxis verdeutlicht die Notwendigkeit, dass die Versandkosten je Belieferungsmodell im Detail analysiert werden sollen, da hier in der Regel die grössten Einsparpotenziale liegen.

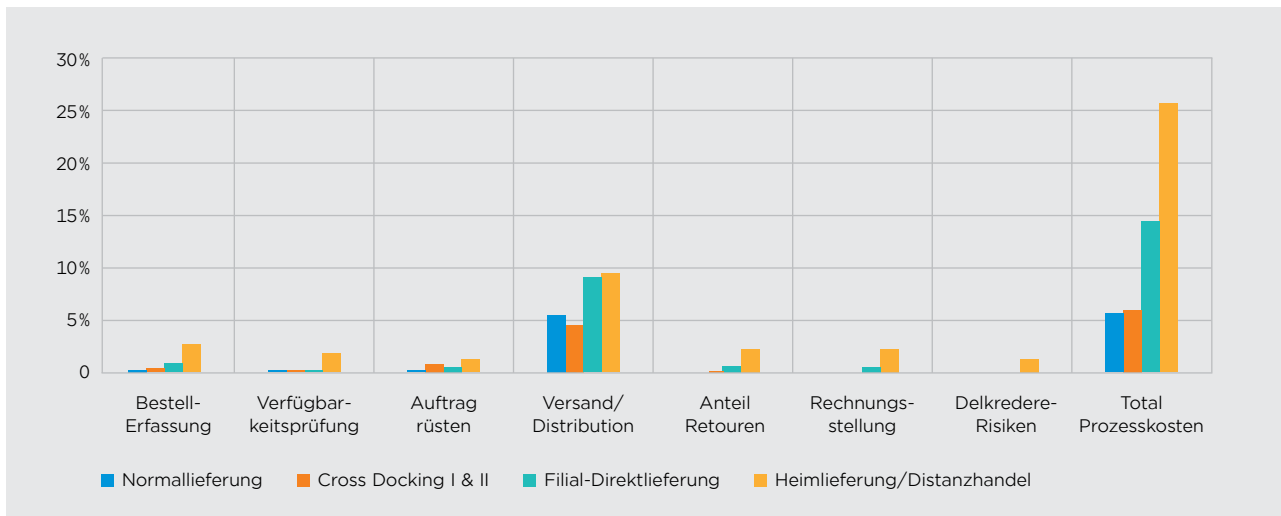


Abbildung 9: Tendenzen der Prozesskosten aus Sicht Verkäufer in Prozent des Belieferungsumsatzes

Primär muss in einer Win-win-Situation versucht werden, den durchschnittlichen Warenwert/Fakturawert pro Sendung zu steigern, z.B. indem man verschiedene Bestellungen vom gleichen Kunden auf einen gemeinsamen Liefertag zusammenzieht, oder generell den Bestell-/Lieferrhythmus oder die Bestellgrösse (Ganzpalette der Handelseinheit) kritisch hinterfragt. Dies sind zentrale Hebel zur Steigerung der Effizienz und Warenverfügbarkeit. In der Feinverteilung (Filial- und Heimlieferung/Distanzhandel) sind es primär Bestellpauschalen oder andere Anreize, welche das Bestellverhalten der Kunden oder Endkonsumenten positiv beeinflussen sollen. Diese Massnahmen müssen mit dem Verkauf abgestimmt sein. Sofern die Geschäftsbedingungen nicht eine minimale Bestellpauschale vorsehen, müssen allfällige Zusatzkosten nach dem Verursacherprinzip weiterverrechnet werden<sup>2</sup>. Im Falle von neuen B2B- und B2C-Geschäftsbeziehungen werden insbesondere für die Bestellentgegennahme, Überprüfung des Delkredere-Risikos, Kommissionierung und Zahlungsabwicklung spezielle Anforderungen an die Organisationen gestellt. Kleineren Unternehmungen wird empfohlen, diese Aufgaben mit einem spezialisierten inländischen oder ausländischen Anbieter aus dem Distanzhandel in Angriff zu nehmen und von dessen Erfahrungen zu profitieren.

<sup>2</sup> Ohne diese Korrektur werden der Logistik zu hohe Kosten verrechnet und in einem Vergleich mit anderen FMCG falsch dargestellt.



### 3.4 Technische Voraussetzungen GS1

Die technischen Voraussetzungen, welche erfüllt sein müssen, erfordern einerseits sauber gepflegte Stammdaten über mindestens zwei Produkthierarchien (CU & TU) hinweg. Andererseits ist je nach Bedarf das Beherrschen des elektronischen Datenaustausches über definierte Schnittstellen mit vor- und nachgelagerten Geschäftspartnern erforderlich.

#### Was sind typische Eigenschaften von Stammdaten?

##### Stammdaten

- zeichnen sich durch eine gewisse Statik aus und haben damit meistens keinen Zeitbezug. Dazu zählen z.B. die GTIN-Produkt- und GLN-Partner-Identifikationsnummern
- werden oft von mehreren Anwendungen bzw. Unternehmensbereichen verwendet, z.B. Teilstammsätze (Einkauf, Produktion, Disposition, Buchhaltung, Vertrieb, Arbeitsvorbereitung)
- sind bei analytischen Auswertungen oft die Kriterien, nach denen ausgewertet wird (z.B. Produkt, Filiale, Kunde)
- werden meistens langfristig gehalten

Quelle: Wikipedia

##### Bewegungsdaten

Typische Bewegungsdaten sind beispielsweise

- *Preis*: ist variabel und wird situativ angepasst
- *Mindesthaltbarkeitsdatum (MHD)*: orientiert sich am Herstellungszeitpunkt der Produkte
- *Los/Chargennummer*: wird im Rahmen der Produktion einer Charge zugeordnet
- *Gewicht*: individuelle Grösse bei variablen Gewichtseinheiten

##### Schnittstellenmanagement

Unter Schnittstellen versteht man durch Arbeitsteilung entstandene Transferpunkte, beispielsweise zwischen Funktionsbereichen, Sparten, Projekten, Personen oder Unternehmen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen

- betriebsinternen Schnittstellen
- betriebsexternen Schnittstellen

Das Verwalten und Managen von Schnittstellen bedeutet, Abläufe zu vereinfachen und fehleranfällige Datenübertragungen unternehmensübergreifend robuster zu gestalten. Dazu gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten<sup>3</sup>:

- Koordination von Schnittstellen (durch optimale Gestaltung Schnittstellenprobleme minimieren)
- Integration (Zusammenfassung von internen und externen Prozessen)
- Schnittstellenreduktion



Abbildung 10: Global Data Synchronization Network

<sup>3</sup> Quelle: Geschäftsprozesse, Ablaufoptimierung Online Lehrbuch; Kapitel 3

GS1 Switzerland bietet für den elektronischen Austausch von Stammdaten via GDSN (Global Data Synchronisation Network) die Möglichkeit, Stammdaten der verschiedenen Produkthierarchien auf einer gemeinsamen Datenbank zu hinterlegen, um diese gemeinsam zu nutzen. Viele Hersteller von FMCGs haben die Chance erkannt, im Zusammenhang mit dem elektronischen Stammdatenaustausch die gewachsene Komplexität über verschiedene Ländergesellschaften hinweg (Rezepturen/Auszeichnungsvorschriften etc.) zu reduzieren. Führende Unternehmungen fassen an wenigen Standorten, z.B. auf jedem Kontinent, den Einkauf und die Beschaffung für verschiedene Sites und/oder Ländergesellschaften zusammen und stellen sicher, dass das Sortiment straff nach Konzernstrategie geführt wird. Die nachfolgenden Abbildungen aus einem Warenwirtschaftssystem verdeutlichen die Notwendigkeit, dass Stammdaten sehr umfassend gepflegt werden müssen, wenn Warenflüsse zwischen Verkäufer und Käufer effizient abgewickelt werden sollen.

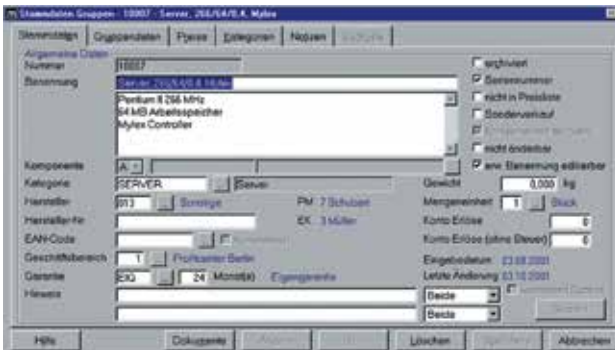


Abbildung 11: Printscreens Stammdaten (Beispiel)

Viele Organisationen haben dies erkannt und haben sogenannte «Local Data Administrators», vielfach auch Key Users der Auftragsabwicklung, entweder im Einkauf oder im Supply Chain Management angesiedelt.

**Artikelstammdaten/ data per article**

Artikel <i>article</i>	Amarettini 200 g
Artikelnummer <i>articlenumber</i>	1610
Netto-Gewicht per Stück (g) <i>netto weight per unit (g)</i>	200
Brutto-Gewicht per Stück (g) <i>brutto weight per unit (g)</i>	230
Netto-Gewicht per Karton (g) <i>netto weight per carton (g)</i>	3000
Brutto-Gewicht per Karton (g) <i>brutto weight per carton (g)</i>	3450
GTIN per Stück / <i>GTIN per unit</i>	8008560001521
GTIN per Karton / <i>GTIN per carton</i>	8008560002184
Kartoninhalt <i>carton content</i>	15
Karton pro Palette <i>carton per pallet</i>	80
Karton pro Lage <i>carton per layer</i>	8
Lage pro Palette <i>layer per pallet</i>	10
Restlaufzeit (Tage) <i>best before date (days)</i>	480
Palettenhöhe (cm) inkl. Holz <i>height per pallet (cm)</i>	225
Abmessung per Stück (cm) H/B/T <i>dimensions per unit (cm) H/W/L</i>	28 10 6
Abmessung per Karton (cm) H/B/T <i>dimensions per carton (cm) H/W/L</i>	21 30 40

Abbildung 12: Produktstammdatenblatt (Beispiel)

## 4. Warenflussmodelle – Anleitung für Praktiker

Die nachfolgende Dokumentation sowie die einzelnen Praxisbeispiele stammen von Praktikern und richten sich an Praktiker, also Personen aus dem Supply Chain Management. Sie geben damit ihre Erfahrungen an diejenigen weiter, welche neue Prozessmodelle einführen wollen. Grundsätzlich richtet sich die nachfolgende Dokumentation nach den Prozessempfehlungen gemäss ECR. Aufgrund der Erfahrungen der Mitglieder der Arbeitsgruppe werden ergänzend zu den ECR-Praktiken aber auch Hinweise auf weitere Möglichkeiten aufgezeigt.

Die beispielhaften Richtzeiten bei der Anwendung der einzelnen Prozessmodelle sollen zwischen Lieferant und Käufer abgesprochen werden.

Die Bewirtschaftungsmethoden VMI, BMI und CMI sind im GS1 Handbuch «Warendispositionsmodelle VMI/BMI/CMI, eine Anleitung für Praktiker» separat und detailliert erörtert.

Warenfluss Grundmodell	Kurzbeschreibung	Anwendungsvarianten	Richtzeiten (Beispiele) zwischen Bestellung und Lieferung	Liefereinheit
Lagerbelieferung	Der Verkäufer beliefert das Lager des Käufers.	• Stockkeeping Bestellung durch den Käufer	48 h	LU oder TU
		• Stockkeeping VMI/CMI Der Verkäufer bewirtschaftet das Lager	24 h	LU oder TU
Cross Docking I (einstufig)	Der Verkäufer beliefert den Cross-Docking-Punkt des Käufers mit filialkommissionierten Einheiten.	• Sammelbestellung von mehreren Filialen (Endlieferungspunkte) • Die Zusammenstellung und Auszeichnung der Ware wird beim Verkäufer vorgenommen	24 h	LU, TU oder CU
Cross Docking II (zweistufig) (Break Bulk/ Flow Through)	Der Verkäufer beliefert das Zentrallager des Käufers mengengenau mit palettierter Ware an den Cross-Docking-Punkt. Der Käufer konfektioniert die Ware filialbezogen und liefert diese an seine Filialen aus.	• Die endpunktbezogene Lieferung wird erst am Cross-Docking-Punkt zusammengestellt	24 h	LU oder TU
Direktbelieferung Filiale	Der Verkäufer beliefert direkt die Filialen des Käufers.	• Direct to Store	ca. 24–48 h	TU oder CU
		• Direct to Store VMI/CMI	1–2/ Woche	TU oder CU
Rack Jobbing	Direktes Auffüllen der Verkaufsregale durch den Verkäufer.	• Rack Jobbing	Fix/ Woche	CU
		• Rack-Jobbing-Konsignation/ Filialkonsignation	Fix/ Woche	CU
Strecken-geschäft	Der Hersteller beliefert im Auftrag des Verkäufers den Käufer/Abnehmer.	• Direct to Consumer • Direct to Place of Consumption	ca. 72–96 h	LU oder TU
Heimlieferung/ B2C Thematik Online- bestellungen/ Katalog- bestellungen	Der Konsument bestellt die Ware beim Anbieter (Telefonverkauf, via Bestellplattform oder mit Talon).	• Variante direkt vom Hersteller zum Konsumenten	24 h (ab CH) 48–72 h (ab EU)	CU
		• Variante vom Hersteller via Händler zum Konsumenten	24–48 h	CU
		• Variante Konsument bestellt und holt Ware an Pickup-Station beim Händler ab	24 h	CU

Abbildung 13: Überblick Warenflussmodelle



## 4.1 Lagerbelieferung

Dieses Modell ist aufgrund seiner langen Tradition das am weitesten verbreitete Warenflussmodell. Die Waren werden hier für einen Markt wie die Schweiz unter der Regie des Verkäufers (Herstellers) gefertigt und auf dessen Risiko in sein Lager eingelagert. Diese Bevorratung dient vor allem dazu, die mit den Käufern (Retailer) vereinbarte Bestell-/Lieferzeit von 24 bis 48 h zu gewährleisten. Die Käufer bewirtschaften ihr eigenes Lager und streben möglichst eine 100% Produktverfügbarkeit in ihrem Lager an. Diese dient vor allem dazu, wiederum die eigenen Filialen ausreichend mit Ware zu versorgen.

### 4.1.1 Definition

Unter Lagerbelieferung versteht man die Belieferung eines Käufers durch den Verkäufer. Dabei bestellt der Käufer die Ware beim Verkäufer. Der Verkäufer oder sein Logistikdienstleister stellt die Ware bereit, erstellt den Lieferschein und die Ware gelangt zum Käufer, welcher diese entgegennimmt, prüft und in sein Warenlager einlagert.

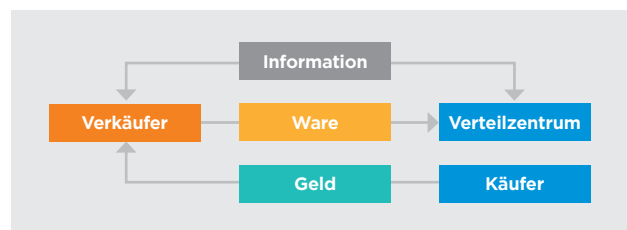


Abbildung 14: Prozess Lagerbelieferung

### 4.1.2 Voraussetzungen Lagerbelieferung

Nachfolgend listen wir die Voraussetzungen auf, welche die Normallieferung in der Konsumgüterindustrie charakterisieren. Aus Kostenüberlegungen wird in der Regel ein- bis maximal zweimal pro Woche bestellt. Die Disponenten der zentralen Einkaufsabteilungen erhalten aus ihrem Warenbewirtschaftungssystem aktuelle Bestellvorschläge, welche sie dann in effektive Bestellungen umsetzen. In der Regel wird ein fixer Bestell- und Liefertag vereinbart, welcher vorgängig mit dem Empfängerlager abgestimmt wird. Für Feiertage müssen Sonderregelungen in gegenseitiger Absprache getroffen werden.

	Zentrale Einkaufsfunktion	Sendungsgewicht in kg	Bestellhäufigkeit pro Woche	Antwortzeit zwischen Bestellung und Lieferung	Kunden zuordnen
Lagerbelieferung	Ja	>400	1	48 h	CCs, Detaillisten, Discounter
Cross Docking	Ja	>200	2-4	12 h	Warenhäuser
Filial-Direktlieferung	Ja und Nein	>120	jede 2. Woche	72 h	Shopping Center X, Y und Z
Streckengeschäft	Ja	>400	nach Bedarf	72 h	DIY, Baufachmärkte
Heimlieferung/B2C	Nein	Paket von 30	ad hoc	18 h	Endkunden

Abbildung 15: Voraussetzungen Lagerbelieferung (Beispiel einer individuellen Kriterienliste)

Die Erwartungen der Endkunden sind dabei sekundär; primär muss die Produktverfügbarkeit der Kurant- und Promotionsware auf Stufe Auslieferlager (z.B. CCs, Detaillisten, Discounter) gemäss Vereinbarung kostengünstig sichergestellt werden. Dabei zeigt die nachfolgende Abbildung, dass die Anforderungen sowohl auf Seiten Lieferant

als auch beim Käufer weitgehend identisch sind. Lediglich der Aspekt «Frische» wird beim Käufer als etwas weniger wichtig erkannt. Dies aufgrund der Tatsache, dass es sich bei diesem Belieferungsmodell vielfach um Produkte mit längerer Haltbarkeit handelt, welche man in eigener Regie bewirtschaftet.

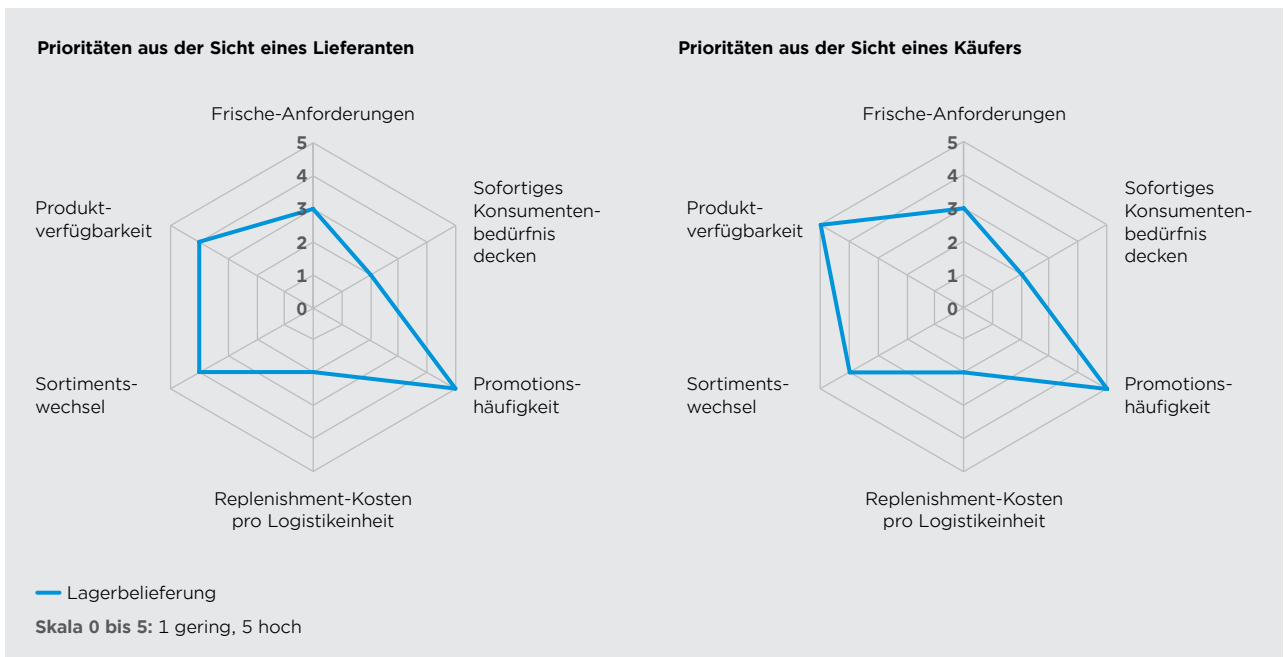


Abbildung 16: Anforderungen Lagerbelieferung

4.1.3 IT-Prozessablauf und EDI

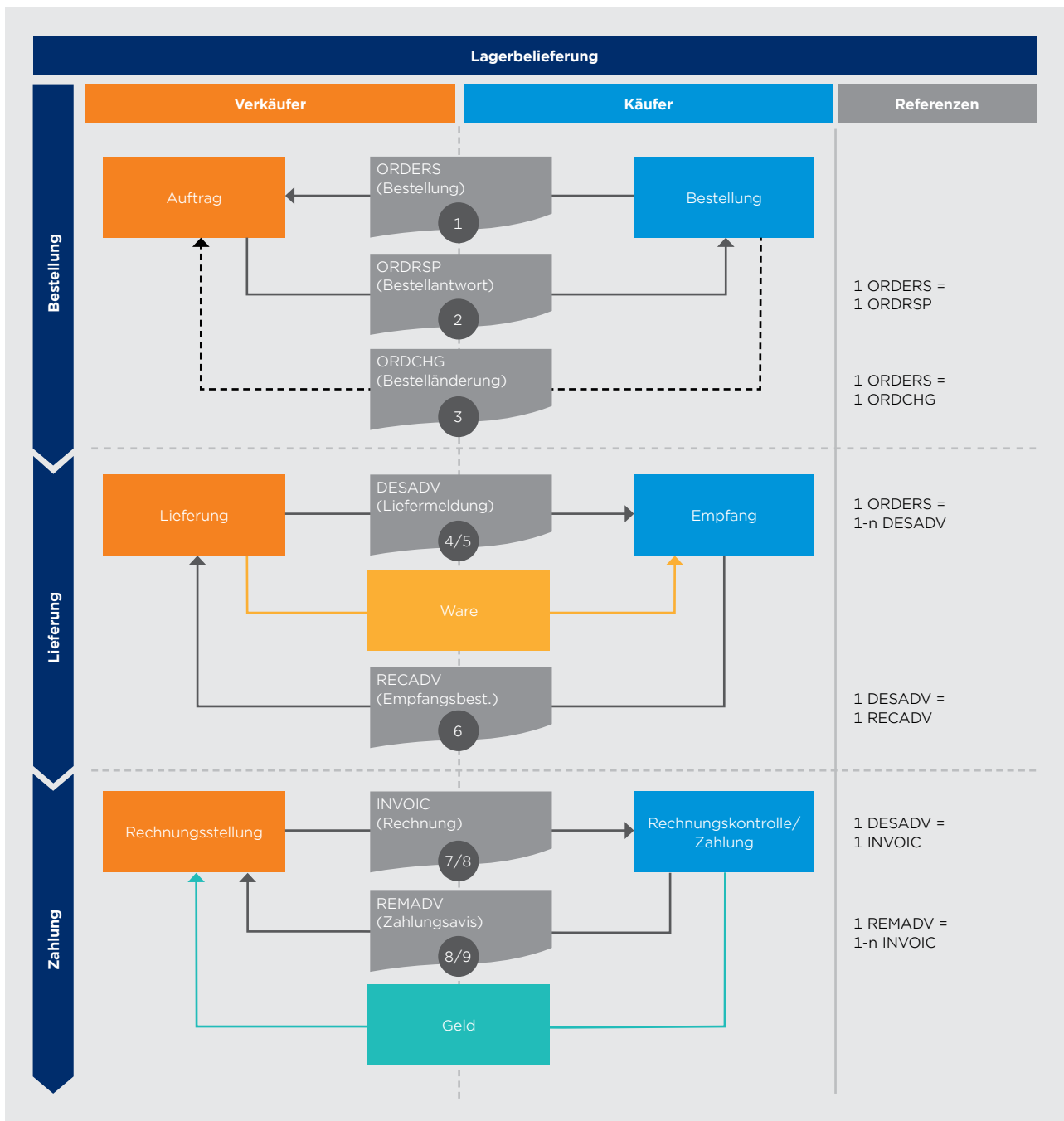


Abbildung 17: Prozess Lagerbelieferung mit EDI Messages

Schritte	Prozessbeschreibung Lagerbelieferung	Mittel
1	Der Käufer ermittelt seinen Beschaffungsbedarf und platziert seine Bestellung beim Verkäufer. In der Regel erfolgt dies je nach Verfahren periodisch nach Bedarf oder sobald der Sicherheitsbestand unterschritten ist.	Basis: Bestellung (ORDERS)
2	Der Verkäufer generiert aufgrund der vorliegenden Bestellung einen Auftrag und übermittelt die Auftragsbestätigung an den Käufer.	Auftragsbestätigung (ORDRSP)
3	Der Käufer kontrolliert die Auftragsbestätigung und übermittelt – falls eine Korrektur notwendig ist – eine Änderung der Bestellung.	Bestelländerung (ORDCHG)
4	Nach Vorliegen der definitiven Bestellung konfektioniert der Verkäufer die Ware und erstellt den Lieferschein.	Rüstschein/Lieferschein (DESADV)
5	Der Verkäufer stellt die Ware bereit und liefert diese an den Käufer. Der Verkäufer stellt sicher, dass der elektronische Lieferschein vor der Warenlieferung beim Empfänger ankommt.	LKW/Lieferschein/elektronischer DESADV
6	Der Käufer prüft die Anlieferung und sendet die Wareneingangsmeldung (RECADV) an den Verkäufer zurück. Durch Bestätigung des Wareneingangs wird der Schritt zur Rechnungsstellung freigegeben.	Wareneingangsmeldung (RECADV)
7	Basierend auf der RECADV oder Rückmeldung des Auslieferlagers sendet der Verkäufer die Rechnung (INVOIC) an den Käufer.	Rechnung (INVOIC)
8	Der Käufer überprüft die Rechnung mit der gelieferten Menge im Wareneingang und setzt den Rechnungsbetrag zur Zahlung «frei».	Rechnung (INVOIC)/Wareneingangsbuchung evtl. erleichtert durch Lieferschein (DESADV)
9	Der Käufer löst die Zahlung aus und avisiert den Verkäufer via Zahlungssavis (REMADV) über den Mittelfluss der zu begleichenden Rechnungen (INVOIC).	Zahlungsanweisung (REMADV) Summe aus einzelnen Zahlungen

#### 4.1.4 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel

##### Beispiel: Neulistung Zahnpasten beim Retailer X

Die Verkaufsabteilung des Verkäufers hat erfolgreich ein neues Sortiment beim Einkäufer vorgestellt. Sie vereinbaren, dass nach Einführung der Produkte der Einkäufer die verkauften Mengen wöchentlich beim Verkäufer in TU nachbestellt. Gefahr und Nutzen gehen im Zeitpunkt der Anlieferung an den Käufer über.

Zudem vereinbaren die Geschäftspartner, monatlich Kennzahlen über die Produktverfügbarkeit und Liefertreue auf Stufe Zentrallager zu dokumentieren.

Der Logistikverantwortliche des Verkäufers wird beauftragt, sämtliche Details im Vorfeld der Produkteinführung mit dem Logistikkordinator des Käufers abzustimmen.

Die nachfolgende Checkliste zeigt auf, welche Themen gemeinsam mit dem Vertragspartner zu klären sind.

Lagerbelieferung			
Checkliste für die Einführung des Belieferungsmodells Lagerbelieferung (Beispiel)			Beispiel
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>			
001	Etiketten TU und CU	Sind die Produkte mit retailerspezifischen Etiketten auszuzeichnen?	Nein
002	Etiketten LU	Anforderungen gemäss GS1	Nein
003	Kundenvorgaben zu Liefer- und Packliste	Müssen retailerspezifische Begleitpapiere erstellt werden?	Ja
004	Kundenvorgaben zu Palettisierung	Was ist die maximal tolerierte Palettenhöhe?	1.85 m
005	Vereinbarte Anlieferfenster, z.B.+/- 1/2 h	An welchem Wochentag und wann soll die Lieferung erfolgen?	Di 1100
005	Handhabung Lieferdifferenzen	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt?	Neue Rechnung
005	Handhabung Leergut/Palettenhandling	Palettentausch oder Gutschrift auf Palettenkonto?	Gutschrift
007	Incoterms	Wer kommt für den Transport auf? Sind die Transportkosten in den Verkaufspreisen pro TU oder CU einkalkuliert oder soll der Transport separat abgerechnet werden?	Franko Rampe
008	Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt die Kosten für die Verzollung?	Egerkingen Verkäufer
<b>Warendisposition</b>			
011	Mengen POS Erstbestückung	In wie vielen Filialen ist das neue Sortiment gelistet? Welche Mengen werden für die Erstbestückung benötigt?	2500 TU
012	Mengen LAGER Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zu Beginn im Auslieferlager des Kunden?	500 TU
013	Bestellabwicklung Kurantware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung	48 h
014	Bestellabwicklung Promotionsware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung / tolerierte Mengenabweichungen	12 KW; +/- 5%
015	Bestellübermittlung	In welcher Mengeneinheit erfolgt die Bestellung (TU, CU oder Showcase?)	
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>			
021	Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	CF 98.5%; LR 8 Tage
022	Zahlungskonditionen	Rechnungsstellungsprozess nach RECADV oder Picking-Confirmation	RECADV 15 Tage
023	Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
024	Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
025	Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie übernimmt der Käufer Batch Code pro Lieferung?	DESADV
026	Zeitpunkt Eigentumsübertrag	Wann erfolgt der Eigentumsübertrag?	Rampe VZ
027	Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt bis wann das Risiko für den Fall, dass die Ware nicht verkauft werden kann?	Eigentumsübertrag
028	Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr einkalkuliert werden?	Nein
<b>SLA (Service Level Agreement)</b>			
031	Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wann erfolgt die Bestellübermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	05.00 StepCom
032	Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER heute nicht erteilt werden kann?	Nichts
033	Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER mehrere Tage nicht erteilt werden kann?	Fax-Bestellung
034	Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	GS1
035	Stammdatenpflege	Wie möchte der Kunde über Änderungen im Sortiment oder Verpackungsänderungen informiert werden?	Produkt-Datenblatt

Abbildung 18: Checkliste Einführung Lagerbelieferung



Die Abklärungen mit der Logistikfachabteilung des Käufers zeigen nur eine Abweichung zur Norm auf. Der Käufer wünscht vom GS1 Standard abweichende LU-Etiketten, welche speziell programmiert werden müssen. In diesem Zusammenhang müssen nochmals die Vorgaben des DESADV überprüft werden, damit sichergestellt ist, dass im Falle eines Rückrufes die Produktrückverfolgbarkeit auch im Verteillager des Kunden funktioniert.

Die Geschäftspartner vereinbaren, 3 Wochen vor der Erstlieferung für sämtliche neu «gelisteten» Artikel Testbestellungen auf dem operativen System auszulösen, welche in der Folge dann wieder gelöscht werden.

Verantwortlich für die erste Belieferung ist der Key Account Manager, welcher wöchentlich mit den beteiligten Personen ein Projekt-Update hält. Dies ist aus Sicht des Käufers insbesondere dann notwendig, wenn es sich dabei um einen neuen Verkäufer handelt.

**Beispiel: ungenügende Kundenprofitabilität des Käufers Y**

Anlässlich eines Profit-Review-Meetings stellen die Verantwortlichen fest, dass mit dem Käufer Y ein unterdurchschnittlicher Profit generiert wird. Erste Abklärungen des Controllers zeigen auf, dass die Logistikkosten im Vergleich zu den anderen Kunden bei über 10 Prozent liegen.

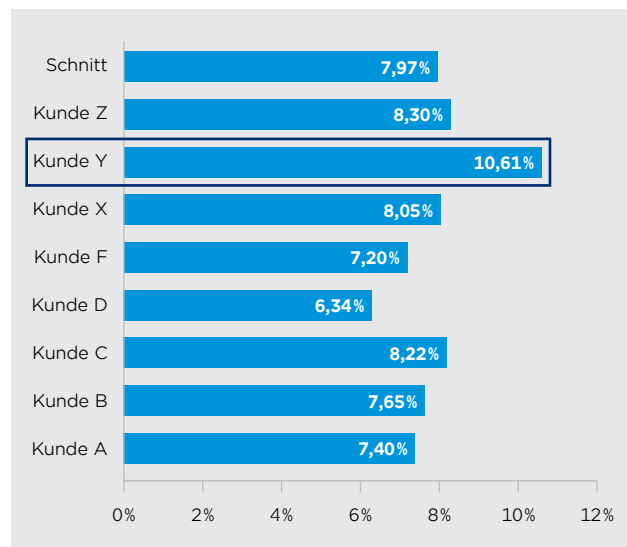


Abbildung 19: Logistikkosten in Prozent des Fakturawerts

Der Logistikverantwortliche bekommt den Auftrag, bis zum nächsten Geschäftsleitungsmeeting abzuklären, weshalb die Logistikkosten beim Kunden Y markant höher sind als gegenüber den anderen Kunden.

In der Folge analysiert der Logistikverantwortliche die Logistikprozesskosten und stellt fest, dass seit geraumer Zeit dem Käufer Y ein nicht marktkonformer Selbst-Abholer-Rabatt gewährt wird.

Die Geschäftsleitung versteht nun die Abweichung innerhalb der Normalbelieferung und wird versuchen, sukzessive den überhöhten Selbst-Abholer-Rabatt auf einen marktkonformen Transportsatz zu korrigieren.

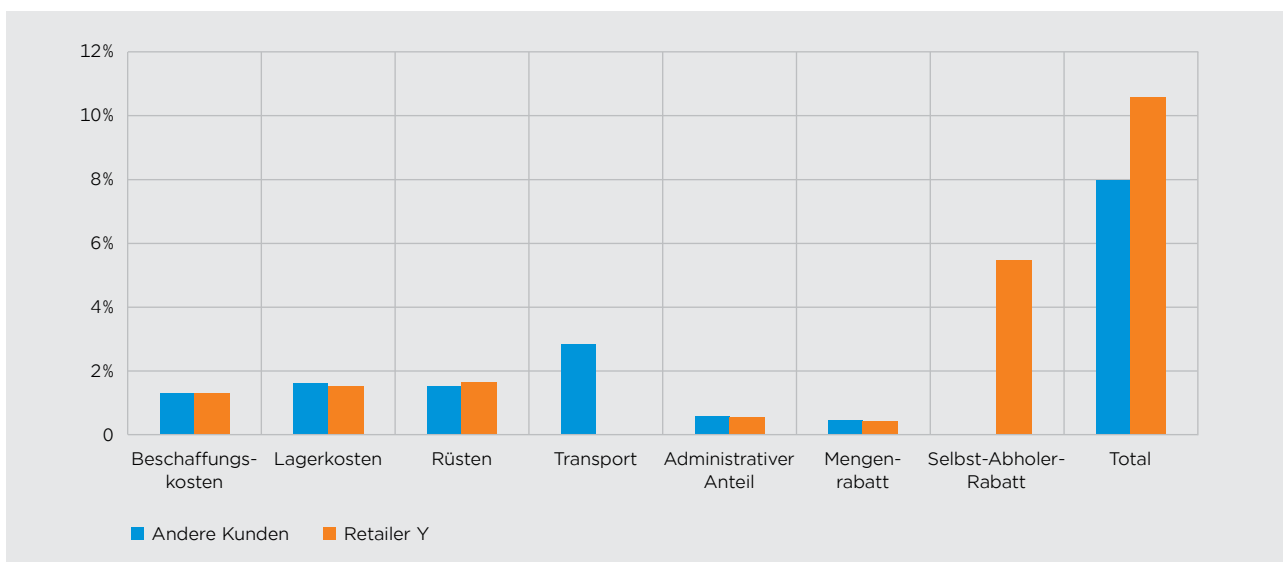


Abbildung 20: Logistikkosten in Prozent des Fakturawerts

#### 4.1.5 Juristische Aspekte

Es ist zu empfehlen, dass sich die involvierten Parteien hinsichtlich kommerzieller und juristischer Aspekte im Rahmen eines «Service Level Agreement» absprechen. Fragen des Kartellrechts und der Compliance sind dabei besonders zu berücksichtigen.

## 4.2 Cross Docking

Cross Docking gehört zu den ECR-Belieferungs-Prozessmodellen. Dass es sich dabei um eines derjenigen Belieferungskonzepte handelt, welche die Logistik in der Konsumgüterwirtschaft massgeblich beeinflussen werden, zeigt die derzeitige Anwendung und Planung von Cross Docking bei zahlreichen Handelsunternehmen und Logistikdienstleistern.

### 4.2.1 Definition

Cross Docking ist ein Prozess, der ausschliesslich durch den Käufer gesteuert wird. Die Anlieferung der vorkommissionierten Ware an den Cross-Docking-Punkt erfolgt durch den Verkäufer.

Der Cross-Docking-Punkt ist ein bestandsloser Umschlagpunkt, bei dem die An- und Auslieferungen zeitlich und mengenmässig so koordiniert werden, dass die ankommenden Waren direkt nach dem Eingang kundenbezogen auf die ausliefernden Transportmittel geladen werden können. Dabei entfallen die Prozesse der Lagerung und Kommissionierung, welche in einem traditionellen Bestandslager typischerweise sehr kostenintensiv sind. Zudem können die Bestandskosten aus Käufersicht optimiert werden<sup>4</sup>.

Durch den Verzicht auf die Lagerung kann sich die Durchlaufzeit verringern, was zu geringeren Beständen und einem besseren Reaktionsvermögen der gesamten Supply Chain führt. So kann sich die Warenbestellung an sehr kurzfristigen Prognosen oder der effektiven Nachfrage orientieren. Damit die Sicherheitsbestände nicht einfach zum Hersteller verlagert werden, sollte dieser ins Konzept involviert werden, um seine Produktionszyklen möglichst gut darauf auszurichten. Das Cross-Docking-Konzept trägt so auch zur Reduzierung des Bullwhip-Effektes<sup>5</sup> bei und verbessert die Frachtraum-Auslastung. Damit leistet das Konzept einen wesentlichen Beitrag im Rahmen der aktuell geführten Nachhaltigkeitsdebatte.

### 4.2.2 Voraussetzungen an Cross-Docking-Belieferung

Nachfolgend listen wir die Punkte für eine Cross-Docking-Belieferung auf, welche im Vorfeld einer Umsetzung in der Konsumgüterindustrie getroffen werden müssen:

- Aus Sicht des Käufers ist die Auswahl der geeigneten Sortimente bzw. Artikel für Cross Docking entscheidend. Dabei ist die Betrachtung von Sortimentsbereichen der Einzelbetrachtung von Artikeln vorzuziehen.
- Der Verkäufer ist mit einer hohen Bestell- und Lieferfrequenz konfrontiert und muss in der Regel die am POS verkauften Konsumenteneinheiten (CUs) binnen 12 Stunden endabnehmerbezogen auf den Cross-Docking-Punkt liefern.
- Dies verlangt extrem schnelle Prozessdurchlaufzeiten. Deshalb sind die Informationsflüsse genau zu planen und mit dem vorgelagerten automatisierten POS-Bestellwesen zeitlich abzustimmen.



Abbildung 21: Prinzip des Cross Docking

<sup>4</sup> vgl. hierzu: Matthias Stickel «Planung und Steuerung von Cross Docking Centren» 2.1., S. 8

<sup>5</sup> siehe The Beer Distribution Game, ETH Zürich: [www.beergame.lim.ethz.ch](http://www.beergame.lim.ethz.ch)

- Es sollten unterschiedliche Bestell- und Lieferfrequenzen für die einzelnen POS vereinbart werden. Dies empfiehlt sich einerseits, um Kosten zu sparen, und andererseits, um umsatzstarken POS gerecht zu werden. Die grösseren Filialen von Warenhäusern oder Verbrauchermärkten werden bis zu dreimal pro Woche mit spezifischen Sortimentsbereichen versorgt.

	Zentrale Einkaufsfunktion	Sendungsgewicht in kg	Bestellhäufigkeit pro Woche	Antwortzeit zwischen Bestellung und Lieferung	Kunden zuordnen
Lagerbelieferung	Ja	>400	1	48 h	CCs, Detaillisten, Discounter
Cross Docking	Ja	>200	2-4	12 h	Warenhäuser
Filial-Direktlieferung	Ja und Nein	>120	jede 2. Woche	72 h	Shopping Center X, Y und Z
Streckengeschäft	Ja	>400	nach Bedarf	72 h	DIY, Baufachmärkte
Heimlieferung/B2C	Nein	Paket von 30	ad hoc	18 h	Endkunden

Abbildung 22: Voraussetzungen Cross-Docking-Belieferung (Beispiel einer individuellen Kriterienliste)

Die Erwartungen der Endkunden bezüglich Frische im Foodbereich sind sehr hoch und bedingen teilweise, dass jeden Tag ein- bis zweimal Gemüse, Fisch und Fleisch gemäss Abverkauf nachgeliefert wird. Die nachfolgende Abbildung zeigt gerade mit Blick auf die Frischprodukte klar höhere Anforderungen bezüglich Produktverfügbarkeit.

Dies nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass es sich bei Frischprodukten um sog. Profilierungskategorien (vgl. hierzu «Handbuch ECR Demand Side, Kapitel 3.2 Die Kategorie Rolle») handelt. Diese müssen besonders hohe Anforderungen erfüllen.

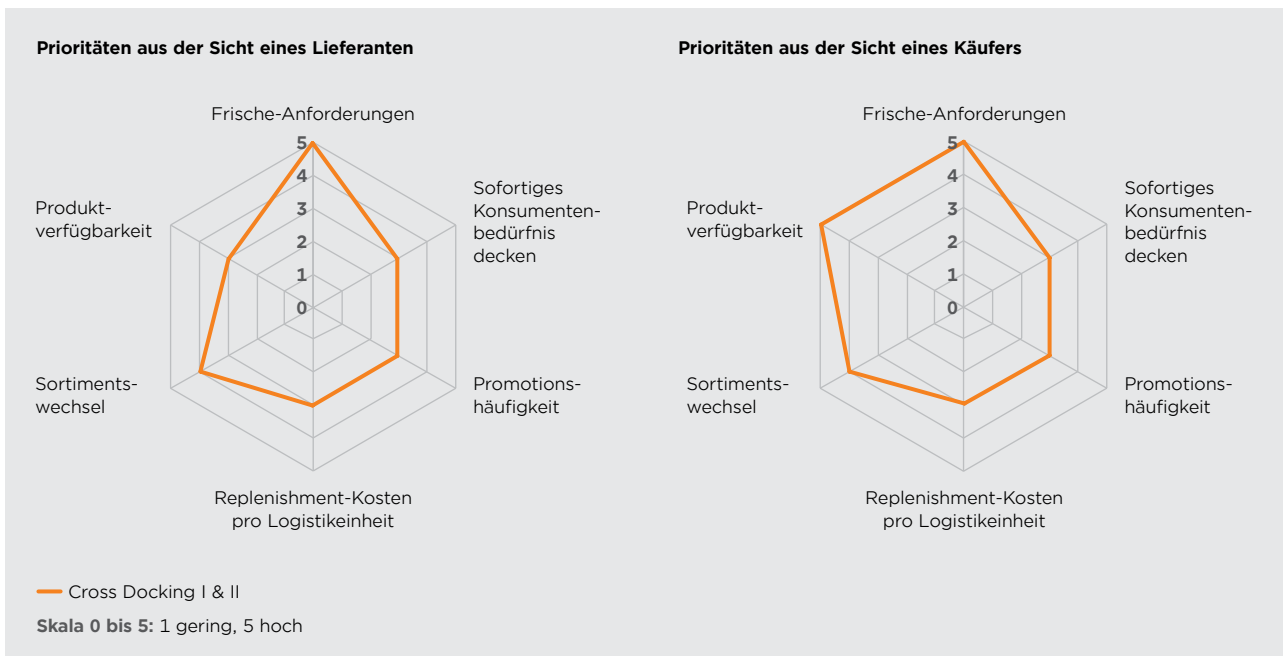


Abbildung 23: Anforderungen Cross-Docking-Belieferung

Ebenfalls eine hohe Flexibilität wird von den Prozessbeteiligten für saisonale Produktkategorien verlangt, da diese mehrmals pro Jahr, aufgrund der aktuellen Trends, neue Verpackungen mit einem besonderen Thema (z.B. «back to school»-Aktivität) liefern. Hier gilt es, zu Beginn einer neuen Saison mit hohem Warendruck zusätzlichen «Umsatz» zu generieren. Diese Sortimentsteile, z.B. Modul A, B, C oder D, sind auf die Frequenz des entsprechenden POS abgestimmt und werden ebenfalls endabnehmerbestimmt durch den Verkäufer kommissioniert.

#### 4.2.3 Untervarianten

Cross Docking kann in unterschiedlichen Varianten durchgeführt werden. Dies ist abhängig davon, welcher der Prozessbeteiligten die einzelnen Prozessschritte übernimmt bzw. ob und inwiefern die logistischen Einheiten auf dem Weg in der logistischen Kette noch verändert werden.

Warenfluss Grundmodell	Kurzbeschreibung	Anwendungsvarianten	Richtzeiten (Beispiele) zwischen Bestellung und Lieferung	Liefereinheit
Cross Docking I (einstufig)	Der Verkäufer beliefert den Cross-Docking-Punkt des Käufers mit filialkommissionierten Einheiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammelbestellung von mehreren Filialen (Endlieferungspunkte)</li> <li>• Die Zusammenstellung und Auszeichnung der Ware wird beim Verkäufer vorgenommen</li> </ul>	24 h	Paletten, TU oder CU
Cross Docking II (zweistufig) (Break Bulk/ Flow Through)	Der Verkäufer beliefert das Zentrallager des Käufers mengengenau mit palettierter Ware an den Cross-Docking-Punkt. Der Käufer konfektioniert die Ware filialbezogen und liefert diese an seine Filialen aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die endpunktbezogene Lieferung wird erst am Cross-Docking-Punkt zusammengestellt.</li> </ul>	24 h	Paletten oder TU

#### 4.2.4 Einstufiges Cross Docking

Beim einstufigen Cross Docking kommissioniert der Verkäufer die Ware (oftmals in CUs) endempfängerbezogen und stellt die Summe der verschiedenen CUs mittels Paket oder Mehrweggebinde dem Endempfänger zu.

Beispiele:

- Displays zur Verkaufsförderung
- Artikel mit kurzem Lebenszyklus wie Musik-CDs etc.
- Ersatzteile für Reparaturen
- Kleinstartikel der Kosmetik oder Papeterie

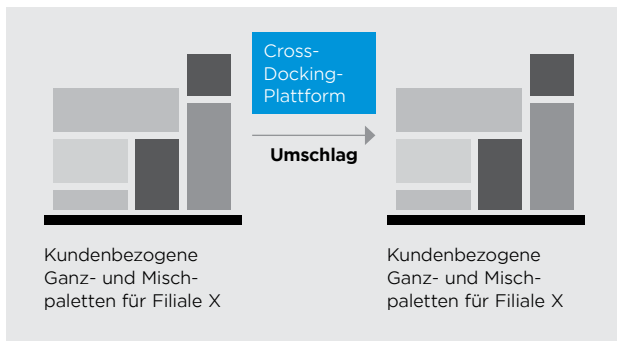


Abbildung 24: Vorgang einstufiges Cross Docking am Cross-Docking-Punkt

Die durch den Verkäufer (neu) erstellten logistischen Einheiten (Paket oder Mehrweggebinde) werden *unverändert* über einen oder weitere Cross-Docking-Punkt(e) an den/die Endempfänger weitergeleitet.

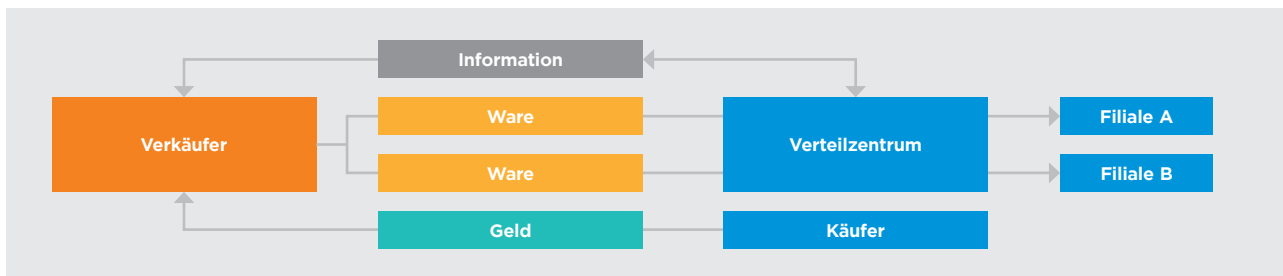


Abbildung 25: Prozess einstufiges Cross Docking

4.2.5 IT-Prozessablauf und EDI einstufiges Cross Docking

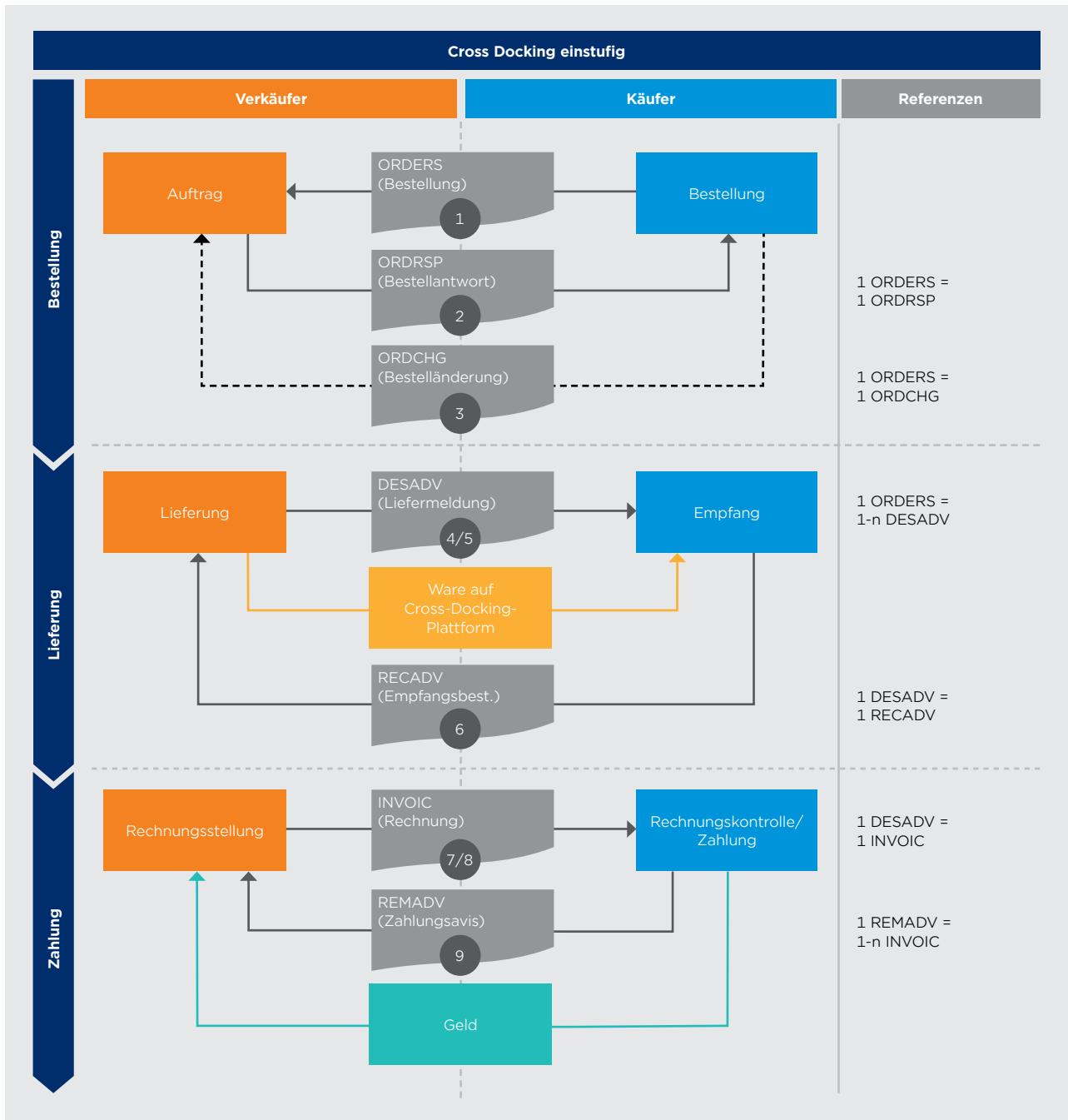


Abbildung 26: Prozess einstufiges Cross Docking mit EDI Messages

Schritte	Prozessbeschreibung einstufiges Cross Docking	Mittel
1	Der Käufer platziert seine Bestellung(en) filialbezogen beim Verkäufer.	Basis: Bedarf/Bestellung der Filialen (ORDERS)
2	Der Verkäufer generiert aufgrund der vorliegenden Bestellung einen Auftrag und übermittelt die Auftragsbestätigung(en) an den Käufer.	Auftragsbestätigung (ORDRSP)
3	Der Käufer kontrolliert die Auftragsbestätigung und übermittelt – falls eine Korrektur notwendig ist – eine Änderung der Bestellung.	Bestelländerung (ORDCHG)
4	Nach Vorliegen der definitiven Bestellung(en) konfektioniert der Verkäufer die Ware bezogen auf den Endempfänger (z. B. Filiale A, B etc.) und erstellt den/die Lieferschein(e).	Rüstschein/Lieferschein (DESADV)
5	Der Verkäufer stellt die Ware bereit und liefert diese, gerüstet pro Endempfänger, an die Cross-Docking-Plattform des Käufers. Der Verkäufer stellt sicher, dass der elektronische Lieferschein vor der Warenlieferung beim Empfänger ankommt.	LKW/Lieferschein/DESADV
6	Der Käufer oder der beauftragte Logistikdienstleister prüft die Anlieferung und fügt die bereits vorkommissionierten Positionen den Lieferungen an die Endempfänger zu. Er sendet anschliessend die Wareneingangsmeldung(en) (RECADV) an den Verkäufer zurück. Durch Bestätigung des Wareneingangs wird der Schritt zur Rechnungsstellung freigegeben.	Wareneingangsmeldung (RECADV)
7	Basierend auf der RECADV oder Rückmeldung des Auslieferlagers des Verkäufers sendet der Verkäufer die Rechnung (INVOIC) für jeden einzelnen Auftrag oder als Summe von mehreren Aufträgen an den Käufer (Hauptsitz).	Rechnung (INVOIC)
8	Der Käufer überprüft die Rechnung mit der gelieferten Menge im Wareneingang und setzt den Rechnungsbetrag «frei» zur Zahlung.	Rechnung (INVOIC)/Lieferschein (DESADV)
9	Der Käufer löst die Zahlung aus und avisiert den Verkäufer via Zahlungssavis (REMADV) über den Mittelfluss der zu begleichenden Rechnungen (INVOICs).	Zahlungsanweisung (REMADV) Summe aus einzelnen Zahlungen

#### 4.2.6 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel

##### Beispiel: einstufiges Cross Docking: Belieferung Warenhäuser mit Bildrahmen

Ihr Verkaufskollege hat ein neues Papeterie-Sortiment in einem Warenhaus vorgestellt. Die Vertragsparteien vereinbaren dazu Umsatzziele und legen die notwendige Regalfläche pro Filiale fest. Sie vereinbaren zudem, dass nach Einführung der Produkte der Nachschub zweimal pro Woche in Mehrweggebinden endempfängerbezogen angeliefert werden muss.

Zudem vereinbaren die Geschäftspartner, dass die Bestellabwicklung inkl. Verrechnung elektronisch erfolgen muss. Sie als Logistikverantwortlicher des Verkäufers werden beauftragt, sämtliche Details im Vorfeld der Produkteinführung mit dem Logistikkordinator des Warenhauses abzustimmen.

Die nachfolgende Checkliste hilft Praktikern, die wesentlichen Punkte im Vorfeld der Sortimentseinführung mit der Gegenseite/ dem Verantwortlichen des Käufers zu klären. Zusätzlich zu den genannten Punkten müssen Sie als Logistikverantwortlicher sämtliche Adressen (ship to addresses) der Warenhaus-Filialen in Ihrem System erfassen und bestimmen, an welche GLN die Rechnung elektronisch versandt werden soll.

Falls Sie mit dem definierten EDI-Provider (vgl. dazu POS 031 der Checkliste) noch keine Geschäftsbeziehung pflegen, müssen Sie eine sachdienliche Vereinbarung mit dem EDI-Provider X treffen, damit die eingehenden Bestellungen täglich automatisch in Ihr ERP-System übertragen werden. Stimmen die Datenformate nicht überein, beauftragen Sie Ihren EDI-Provider, die eingehenden Daten auf Ihre Bedürfnisse (z. B. ein Mapping für die eingehende UN/EDIFACT ORDER auf Ihr «Inhouse File»-Format) anzupassen.

Testen Sie Ihre Bestellabwicklung operativ, indem Sie sich für jede Filiale eine Anzahl Bestellpositionen übermitteln lassen, und bestätigen Sie anschliessend die Sendung mittels eines DESADV. So können Sie sicherstellen, dass die Systemparameter bei den Prozessbeteiligten richtig konfiguriert sind und sämtliche Artikel korrekt mutiert wurden.

Wichtig ist, dass nach Einführung des neuen Prozesses die effektiven Rahmenbedingungen kommerziell festgehalten und mindestens halbjährlich die vereinbarten Ziele überprüft werden.

Cross Docking			
Checkliste für die Einführung des Belieferungsmodells Cross Docking I & II (Beispiel)			Beispiel
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>			
001	Etiketten TU und CU	Sind die Produkte mit retailerspezifischen Etiketten auszuzeichnen?	CU Ja
002	Etiketten LU	Anforderungen gemäss GS1	Ja
003	Kundenvorgaben zu Liefer- und Packliste	Müssen retailerspezifische Begleitpapiere erstellt werden?	Nein
004	Kundenvorgaben zu Palettisierung	Was ist die maximal tolerierte Palettenhöhe?	200 cm
005		An welchem Wochentag und wann soll die Lieferung erfolgen?	Mi 1000;
		Wie ist die Regelung für Feiertage?	Fr 1000
005	Handhabung Lieferdifferenzen	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt?	Nein, Fehlmengen melden
005	Handhabung Leergut/Palettenhandling	Palettentausch oder Gutschrift auf Palettenkonto?	Gutschrift
007	Incoterms	Wer kommt für den Transport auf? Sind die Transportkosten in den Verkaufspreisen pro TU oder CU einkalkuliert oder soll der Transport separat abgerechnet werden?	Wird abgeholt; Rampe Lieferant
008	Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt die Kosten für die Verzollung?	Lieferant
<b>Warendisposition</b>			
011	Mengen POS Erstbestückung	In wie vielen Filialen ist das neue Sortiment gelistet? Welche Mengen werden für die Erstbestückung benötigt?	1200 CU
012	Mengen LAGER Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zu Beginn im Auslieferungslager des Kunden?	0 CU
013	Bestellabwicklung Kurantware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung	12 h
014	Bestellabwicklung Promotionsware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung / tolerierte Mengenabweichungen	6 KW
015	Bestellübermittlung	In welcher Mengeneinheit erfolgt die Bestellung (TU, CU oder Showcase?)	CU
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>			
021	Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	CF 98.5% am POS
022	Zahlungskonditionen	Rechnungsstellungsprozess nach RECADV oder Picking-Confirmation	Picking- Confirmation
023	Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
024	Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	5% vom entgangenen Umsatz
025	Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie übernimmt der Käufer Batch Code pro Lieferung?	DESADV
026	Zeitpunkt Eigentumsübertrag	Wann erfolgt der Eigentumsübertrag?	Bei Rechnungs- stellung
027	Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt bis wann das Risiko für den Fall, dass die Ware nicht verkauft werden kann?	Bei Abholung
028	Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr einkalkuliert werden?	Nein
<b>SLA (Service Level Agreement)</b>			
031	Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wann erfolgt die Bestellübermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	Mo-Sa 2100; via x
032	Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER heute nicht erteilt werden kann?	Nichts
033	Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER mehrere Tage nicht erteilt werden kann?	Faxbestellung
034	Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	GS1
035	Stammdatenpflege	Wie möchte der Kunde über Änderungen im Sortiment oder Verpackungsänderungen informiert werden?	Artikel- stamblatt

Abbildung 27: Checkliste Einführung Cross Docking I



#### 4.2.7 Zweistufiges Cross Docking

Beim zweistufigen Cross Docking (Break Bulk/Flow Through) liefert der Verkäufer die Ware gebündelt an den/die Cross-Docking-Punkt(e) des Käufers. Der Käufer seinerseits kommissioniert dann die Ware bezogen auf die Endempfänger. Dabei entstehen neue Liefereinheiten (LE).

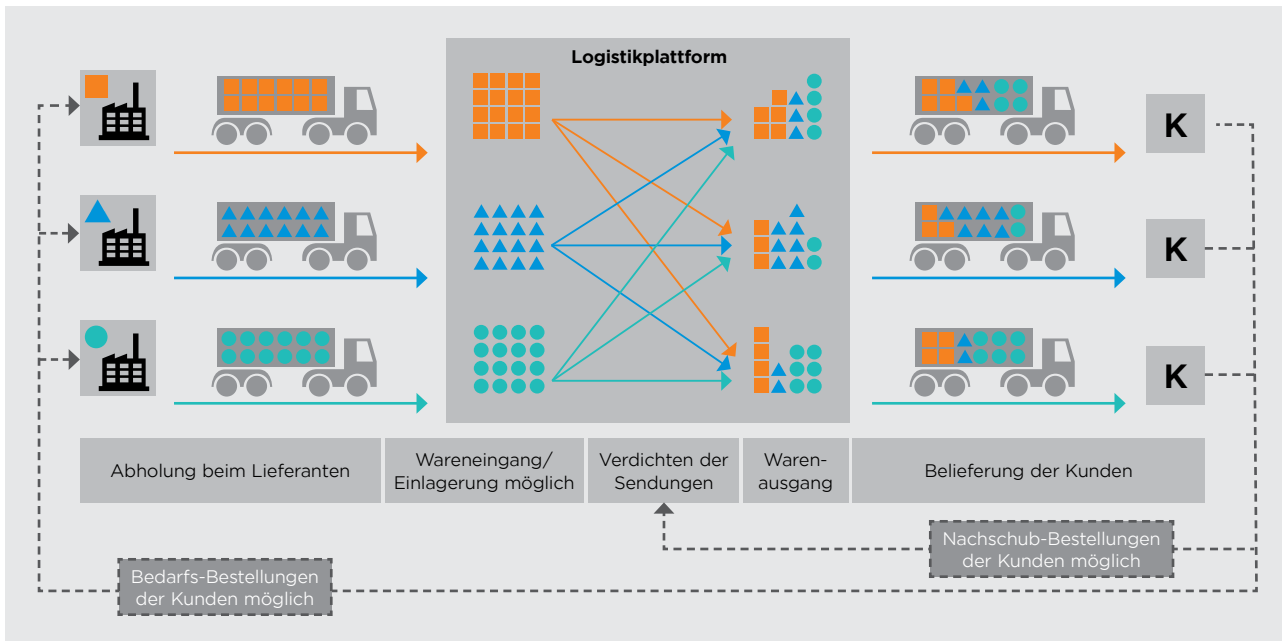


Abbildung 28: Cross Docking für Frische-Logistik

Das zweistufige Cross Docking unterscheidet sich vom einstufigen im Wesentlichen durch nachfolgende Merkmale:

- Die Bestellung ist meist eine Sammelbestellung (aufgerundet auf eine TU), ausgehend von mehreren Filialen (Endlieferpunkte).
- Die Zusammenstellung und Auszeichnung der Ware wird beim Verkäufer bezogen auf den Cross-Docking-Punkt durchgeführt.
- Die endpunktbezogene Lieferung (in CU oder TU) wird erst am Cross-Docking-Punkt zusammengestellt.
- Die endpunktbezogene Verteilung erfolgt in Versorgungswellen, z. T. mehrmals pro Tag (z. B. Frische-Sortiment).
- In der Regel wird der Cross-Docking-Punkt durch den Käufer oder durch einen vom Käufer oder Verkäufer beauftragten Logistikdienstleister geführt.

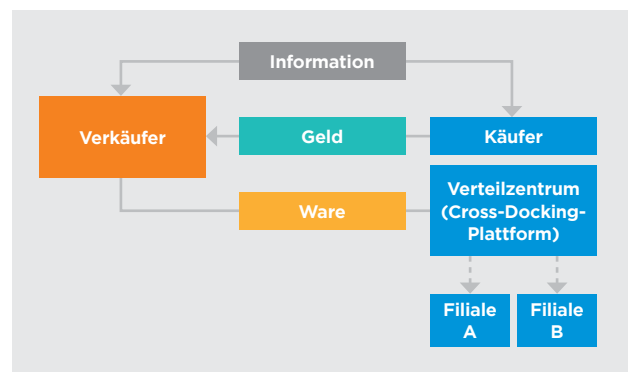


Abbildung 29: Prozess zweistufiges Cross Docking

4.2.8 IT-Prozessablauf und EDI zweistufiges Cross Docking

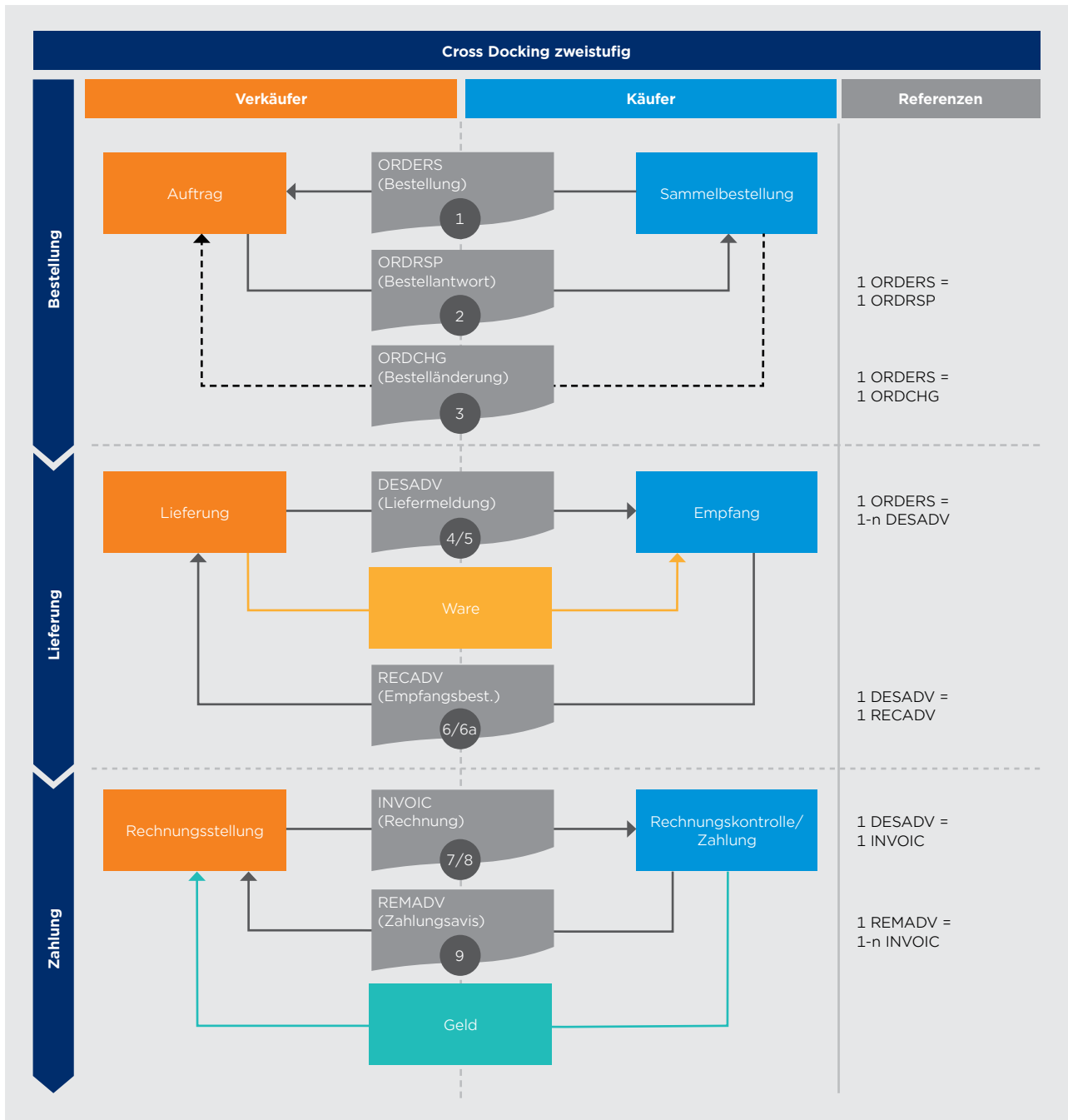


Abbildung 30: Prozess zweistufiges Cross Docking mit EDI Messages

Schritte	Prozessbeschreibung zweistufiges Cross Docking	Mittel
1	Der Käufer platziert seine Sammelbestellung für den Totalbedarf der angeschlossenen Filialen. In der Regel rundet der Käufer den Bedarf auf eine logistische Belieferungseinheit (TU) auf.	Basis: Bedarf/Summe der Bestellungen der Filialen (ORDERS)
2	Der Verkäufer generiert aufgrund der vorliegenden Bestellung einen Auftrag und übermittelt die Auftragsbestätigung(en) an den Käufer.	Auftragsbestätigung (ORDRSP)
3	Der Käufer kontrolliert die Auftragsbestätigung und übermittelt – falls eine Korrektur notwendig ist – eine Änderung der Bestellung.	Bestelländerung (ORDCHG)
4	Nach Vorliegen der definitiven Sammelbestellung konfektioniert der Verkäufer die Ware wie bei der Normalbelieferung und erstellt den Lieferschein.	Rüstschein/Lieferschein (DESADV)
5	Der Verkäufer stellt die Ware bereit und liefert diese verdichtet an die Cross-Docking-Plattform des Käufers oder an den beauftragten Logistiker (Teil 1 des zweistufigen Cross-Docking-Prozesses).	LKW/Lieferschein/DESADV
6	Nach der Wareingangskontrolle sendet er die Wareingangsmeldung (RECADV) an den Verkäufer zurück. Durch Bestätigung des Wareneingangs wird der Schritt zur Rechnungsstellung freigegeben.	Wareingangsmeldung (RECADV)
	In der Folge sendet der Auftraggeber (Käufer) oder dessen Logistikdienstleister den elektronischen Lieferschein an den Wareneempfänger (Filiale).	DESADV
6a	Der Käufer oder der beauftragte Logistikdienstleister verteilt die Menge gemäss separater Instruktion (Flatfile) auf die verschiedenen Filialen (Teil 2 des zweistufigen Cross-Docking-Prozesses).	Flatfile oder eigene Logistikapplikation
7	Basierend auf der RECADV oder Rückmeldung des Auslieferlagers des Verkäufers sendet er die Rechnung (INVOIC) für den Sammelauftrag an den Käufer.	Rechnung (INVOIC)
8	Der Käufer überprüft die Rechnung mit der gelieferten Menge im Wareneingang und setzt den Rechnungsbetrag «frei» zur Zahlung.	Rechnung (INVOIC)/Lieferschein (DESADV)
9	Der Käufer löst die Zahlung aus und avisiert den Verkäufer via Zahlungsavis (REMADV) über den Mittelfluss der zu begleichenden Rechnungen (INVOIC).	Zahlungsanweisung (REMADV) Summe aus einzelnen Zahlungen

Parallel zur bilateralen Auftragsbestätigung unterrichtet der Käufer mittels Flatfile/interne Verteilliste seine Cross-Docking-Plattform oder den beauftragten Logistikdienstleister, wie die Sammelbestellung auf die einzelnen Filialen verteilt werden muss. Diese Instruktion erfolgt in der Regel über ein Flatfile auf den FTP Server der Cross-Docking-Plattform.



#### 4.2.9 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel

Das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt auf, dass es verschiedene Prozess-Ausprägungen des zweistufigen Cross Dockings gibt und je nach Auftragsverhältnis unterschiedliche IT-Lösungen zwischen den einzelnen Beteiligten vereinbart werden.

##### Beispiel: zweistufiges Cross Docking: Belieferung Detailhändler mit Frischgemüse

Sie betreiben eine grössere Gemüse-Gärtnerei und können neu verschiedene Bio-Gemüse für einen Detailhändler anbieten. Der regional tätige Detailhändler selber betreibt keine eigene Frische-Plattform, sondern bezieht die logistischen Dienstleistungen von einem Logistkdienstleister. Sie erhalten die Koordinaten des IT Supports des Detailhändlers und die Adresse des Logistkdienstleisters. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie gegenüber dem regionalen Detailhändler zwei Verkaufspreise anbieten, Rampe Filiale oder versandbereit ex Gemüse-Gärtnerei.

Primär muss mit dem Logistkdienstleister geklärt werden, welches Auftragsverhältnis<sup>6</sup> aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, Prozessrobustheit und Nachhaltigkeit vorzuziehen ist. Handelt es sich um einen Testlauf oder aus Verkäufersicht um ein Randsortiment, ist es zweckmässiger, wenn der Einkäufer Vertragspartner gegenüber der Cross-Docking-Frische-Plattform wird. So können die Bedarfsmeldungen<sup>7</sup> (konsolidiert für den regionalen Detailhändler) einfach per Mail oder per Fax an den Gemüseproduzenten übertragen werden. Falls die Filialen pro Tag mehrmals mit Artikeln aus dem Frische-Sortiment versorgt werden müssen, können die Bedarfsmeldungen auf einzelne Versorgungswellen, z.B. 0700/1130 und 1430, gesplittet werden.

In Zusammenarbeit mit dem Logistkdienstleister müssen dann die Codier- und Beschriftungsanforderungen geklärt sowie die exakten Abholzeiten für die Teil-Bedarfsmeldungen/Versorgungswellen bestimmt werden.

Der Logistkdienstleister rapportiert<sup>8</sup> täglich oder wöchentlich an den Gemüsebauer, welche Produkte er effektiv (bereinigt um Fehlmengen) im Auftrag des regionalen Detailhändlers kommissioniert hat. Auf dieser Grundlage kann der Gemüsebauer gegenüber seinem Auftraggeber die gelieferten Mengen in Rechnung stellen.

<sup>6</sup> Cross Docking wird zwischen den Unternehmen der Industrie und des Handels gemeinsam vereinbart. Die Logistkdienstleister stellen dabei ein wichtiges Bindeglied dar und können die Cross-Docking-Prozesse sowohl im Auftrag der Industrie als auch im Auftrag des Handels übernehmen.

<sup>7</sup> Man spricht dann auch von Bestellmenge pro Versorgungswelle.

<sup>8</sup> Zum Beispiel Rüstposition, Wochentag, Gewicht oder Stück

Cross Docking			
Checkliste für die Einführung des Belieferungsmodells Cross Docking I & II (Beispiel)			Beispiel
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>			
001	Etiketten TU und CU	Sind die Produkte mit retailerspezifischen Etiketten auszuzeichnen?	CU Ja
002	Etiketten LU	Anforderungen gemäss GS1	Ja
003	Kundenvorgaben zu Liefer- und Packliste	Müssen retailerspezifische Begleitpapiere erstellt werden?	Nein
004	Kundenvorgaben zu Palettisierung	Was ist die maximal tolerierte Palettenhöhe?	200 cm
005		An welchem Wochentag und wann soll die Lieferung erfolgen?	Mi 1000;
		Wie ist die Regelung für Feiertage?	Fr 1000
005	Handhabung Lieferdifferenzen	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt?	Nein, Fehlmengen melden
005	Handhabung Leergut/Palettenhandling	Palettentausch oder Gutschrift auf Palettenkonto?	Gutschrift
007	Incoterms	Wer kommt für den Transport auf? Sind die Transportkosten in den Verkaufspreisen pro TU oder CU einkalkuliert oder soll der Transport separat abgerechnet werden?	Wird abgeholt; Rampe Lieferant
008	Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt die Kosten für die Verzollung?	Lieferant
<b>Warendisposition</b>			
011	Mengen POS Erstbestückung	In wie vielen Filialen ist das neue Sortiment gelistet? Welche Mengen werden für die Erstbestückung benötigt?	1200 CU
012	Mengen LAGER Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zu Beginn im Auslieferungslager des Kunden?	0 CU
013	Bestellabwicklung Kurantware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung	12 h
014	Bestellabwicklung Promotionsware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung / tolerierte Mengenabweichungen	6 KW
015	Bestellübermittlung	In welcher Mengeneinheit erfolgt die Bestellung (TU, CU oder Showcase?)	CU
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>			
021	Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	CF 98.5% am POS
022	Zahlungskonditionen	Rechnungsstellungsprozess nach RECADV oder Picking-Confirmation	Picking- Confirmation
023	Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
024	Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	5% vom entgangenen Umsatz
025	Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie übernimmt der Käufer Batch Code pro Lieferung?	DESADV
026	Zeitpunkt Eigentumsübertrag	Wann erfolgt der Eigentumsübertrag?	Bei Rechnungs- stellung
027	Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt bis wann das Risiko für den Fall, dass die Ware nicht verkauft werden kann?	Bei Abholung
028	Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr einkalkuliert werden?	Nein
<b>SLA (Service Level Agreement)</b>			
031	Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wann erfolgt die Bestellübermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	Mo-Sa 2100; via x
032	Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER heute nicht erteilt werden kann?	Nichts
033	Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER mehrere Tage nicht erteilt werden kann?	Faxbestellung
034	Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	GS1
035	Stammdatenpflege	Wie möchte der Kunde über Änderungen im Sortiment oder Verpackungsänderungen informiert werden?	Artikel- stamblatt

Abbildung 31: Checkliste Einführung Cross Docking II

Handelt es sich mehr um einen strategischen Aufbau mit der Cross-Docking-Frische-Plattform, ist es von Vorteil, wenn der Gemüseproduzent Vertragspartner gegenüber dem Logistikdienstleister wird und Verkaufspreise «Rampe Filiale des Detaillisten» offeriert.

In diesem Fall entsteht eine neue Cross-Docking-Untervariante<sup>9</sup>, wobei der Logistikdienstleister zusätzlichen Lager-Service erbringt. Konkret stellt der Logistikdienstleister dem Gemüseproduzenten eine Anzahl Kommissionierplätze zur Verfügung, über welche die eingehenden Bestellungen abgewickelt werden können. Der Gemüseproduzent ist dann nur noch für den Nachschub und die allgemeine Verfügbarkeit besorgt und überträgt dem Logistikdienstleister die Auftragsabwicklung inkl. Avisierung der Teiltransporte. Das heisst, es werden in einer Mischform aus zweistufigem Cross Docking und Lagerprozess die bestellten Artikel auf die Touren des Käufers verdichtet und zum vereinbarten Zeitfenster angeliefert.

Der Vorteil dieses Setup liegt darin, dass der Logistikdienstleister identische Dienstleistungen<sup>10</sup> für verschiedene Produzenten «aus einer Hand»<sup>11</sup> anbieten kann und dies zu tieferen Logistikkosten. Dazu wäre jeder einzelne Produzent nicht in der Lage<sup>12</sup>.

### 4.3 Direktlieferung Filiale

Primär wird versucht, den unmittelbaren Bedarf mit vernünftigen Bestell-/Lieferrhythmen abzudecken und nur kleine Sicherheitsbestände für ein bis zwei Tage auf Stufe Filiale/Abnehmer zu halten. Dies führt zu höheren Logistikkosten für den Hersteller. Dieser seinerseits kann aber den Absatzkanal kontrollieren und qualitätssichernde Massnahmen durchsetzen. Andererseits entstehen auch in der Filiale oder in verschiedenen Abteilungen z.B. in einem Spital höhere Kosten, da die eingehende Menge nicht nach dem Standard-Wareneingangsprozess des Händlers vereinnahmt werden kann.

Bei der Direktbelieferung gibt es somit keine händlerseitigen Zwischenlager. Die Direktbelieferung wird insbesondere bei umschlagstarken, empfindlichen Warengruppen und bei individuellen Produkten, z.B. aus dem Medical-Device-Bereich für Prothesen, künstliche Gelenke etc., angewandt.

Abzugrenzen ist die Heimlieferung von Konsignations- oder Kommissionsgeschäften.

#### 4.3.1 Definition

Der Begriff Direktbelieferung (englisch: direct store delivery), auch Direkte Filialbelieferung, bezeichnet in der Logistik die unmittelbare Belieferung der Händlerfilialen durch den Hersteller (Quelle: Arbeitsgruppe Warenflussmodelle). Basis für die Belieferung sind klar definierte Sortimente, welche in herkömmlicher Terminologie als Lager-Order-Satz bezeichnet wird.



<sup>9</sup> In der Industrie spricht man vom Kanban-Versorgungsprinzip.

<sup>10</sup> Zum Beispiel Bestellabwicklung mit EDI-Datenaustausch

<sup>11</sup> Bei diesen Umschlagpunkten handelt es sich in der Regel um selbstständige Logistiker, die vor der endgültigen Verteilung die beigegebenen Sendungen mit eigenen Sendungen kombinieren und dem Warenempfänger zustellen.

<sup>12</sup> Gesetz «economies of scale»

4.3.2 Untervarianten

Warenfluss Grundmodell	Kurzbeschreibung	Anwendungsvarianten	Richtzeiten (Beispiele) zwischen Bestellung und Lieferung	Liefereinheit
Filial-Direktlieferung	Der Verkäufer beliefert direkt die Filialen des Käufers.	Direct to Store	24-48 h	TU oder CU
		Direct to Store VMI (evtl. auch mit Konsignation)	1-2/Woche	TU oder CU
		Rack Jobbing	Fix/Woche	CU
		Rack-Jobbing-Konsignation/ Filialkonsignation	Fix/Woche	CU

Beispiele für «direct to store»/Lieferung auf die Abteilung

Beispiel: Sportgeschäft-Belieferung

In Davos erstellt das Einzelunternehmen «Parsenn» Sporthaus die Volumenplanung für die Winterkollektion 2013/2014. Das Sportgeschäft «Parsenn» vereinbart mit dem Markenhersteller im Ordersatz, welche Artikel einmalig bestellt und welche Artikel während der Wintersaison bis Mitte Januar nachbestellt werden können. Die Vertragsparteien vereinbaren den Liefertermin für die Erstbestückung und legen den wöchentlichen Liefertag für die Nachbestellungen fest. Die Bestellungen erfolgen jeweils über ein Excel-Bestellblatt.

Am Tag X kommissioniert der Markenhersteller die Bestellung des «Parsenn» Sporthauses und lässt die Sendung durch eine Speditionsfirma nach Davos liefern. Das Sportgeschäft quittiert den Empfang der Ware über ein mobiles Datenerfassungsgerät der Speditionsfirma. Diese sendet ihre Meldung «proof of delivery» elektronisch an den Markenhersteller, der nun weiss, dass diese Sendung angekommen ist und verrechnet werden kann.

4.3.3 Voraussetzungen für die Filial-Direktlieferung

Damit die Filial-Direktlieferung effizient funktioniert, braucht es ein POS-System mit Bestandsführung, einen Rahmenvertrag zwischen dem Händler und dem Hersteller und aktualisierte Order-Sätze.




	Zentrale Einkaufsfunktion	Sendungsgewicht in kg	Bestellhäufigkeit pro Woche	Antwortzeit zwischen Bestellung und Lieferung	Kunden zuordnen
Lagerbelieferung	Ja	>400	1	48 h 	CCs, Detaillisten, Discounter
Cross Docking	Ja	>200	2-4	12 h 	Warenhäuser
Filial-Direktlieferung	Ja und Nein	>120	jede 2. Woche	72 h 	Shopping Center X, Y und Z
Streckengeschäft	Ja	>400	nach Bedarf	72 h 	DIY, Baufachmärkte
Heimlieferung/B2C	Nein	Paket von 30	ad hoc	18 h 	Endkunden

Abbildung 32: Voraussetzungen Filial-Direktlieferung

Die Einzelhändler (Käufer) strukturieren die Sortimente sehr genau aufgrund lokaler Bedürfnisse ihrer Kundschaft und legen Wert auf Beratung und Service. Deshalb ist es wichtig, dass der Einzelhändler seine Verkaufsplanung mit dem Hersteller bespricht und auf allfällige Besonderheiten hinweist. In der Regel ist der Hersteller sehr dankbar für diese Information und kann diese selbst in seiner Mengenplanung einsetzen. Erfolgreiche Händler bestätigen, dass nur durch eine saubere Absatzplanung saisonale Sortimentswechsel ohne grossen Abschreibungsbedarf bewerkstelligt werden können.

Damit die Kosten für die Belieferung in einem gesunden Verhältnis zum Warenwert stehen, muss ein vernünftiger Bestell-/Lieferrhythmus sowie ein Mindestbestellwert definiert werden. In der Regel werden aufgrund der Umsatzerwartung die Anzahl Belieferungen pro Woche bestimmt und u.U. abgemacht, an welchen Wochentagen welche Sortimentsteile bestellt werden können. So wird sichergestellt, dass in der Kommissionierung effizient gearbeitet werden kann und die richtigen Gebinde für die Auslieferung zum Einsatz kommen.

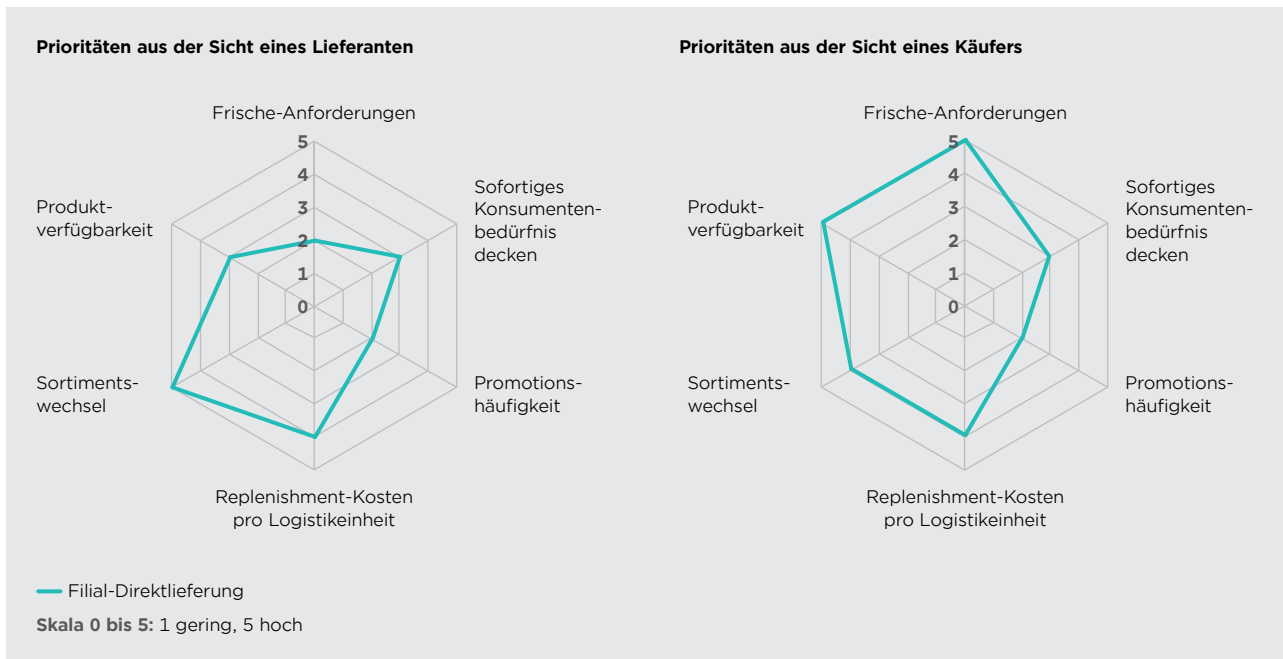


Abbildung 33: Anforderungen Filial-Direktlieferung



Wie in jedem Geschäft gibt es auch Nachteile. Der Verkäufer ist gezwungen, für seine Kunden die Lager bereitzuhalten, und trägt so einen grossen Teil des Abschreibungsrisikos. So kann der Händler die Verfügbarkeiten, die Qualität der Verpackung und den Ausverkauf/Sortimentswechsel direkt steuern. Dazu braucht es ein professionelles Team, welches die wesentlichen Funktionen von der Planung über den Einkauf/Beschaffung bis hin zur logistischen Abwicklung abdeckt.

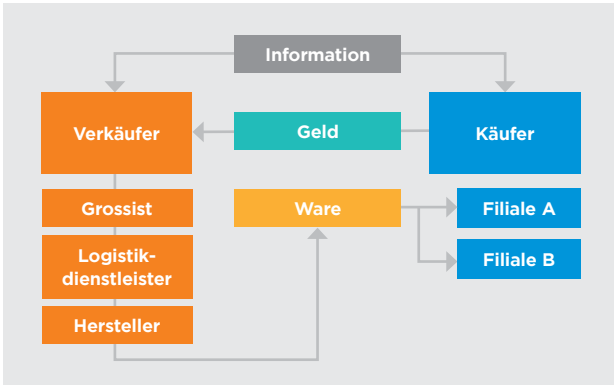


Abbildung 34: Prozess Filial-Direktlieferung



4.3.4 IT-Prozessablauf Filial-Direktlieferung

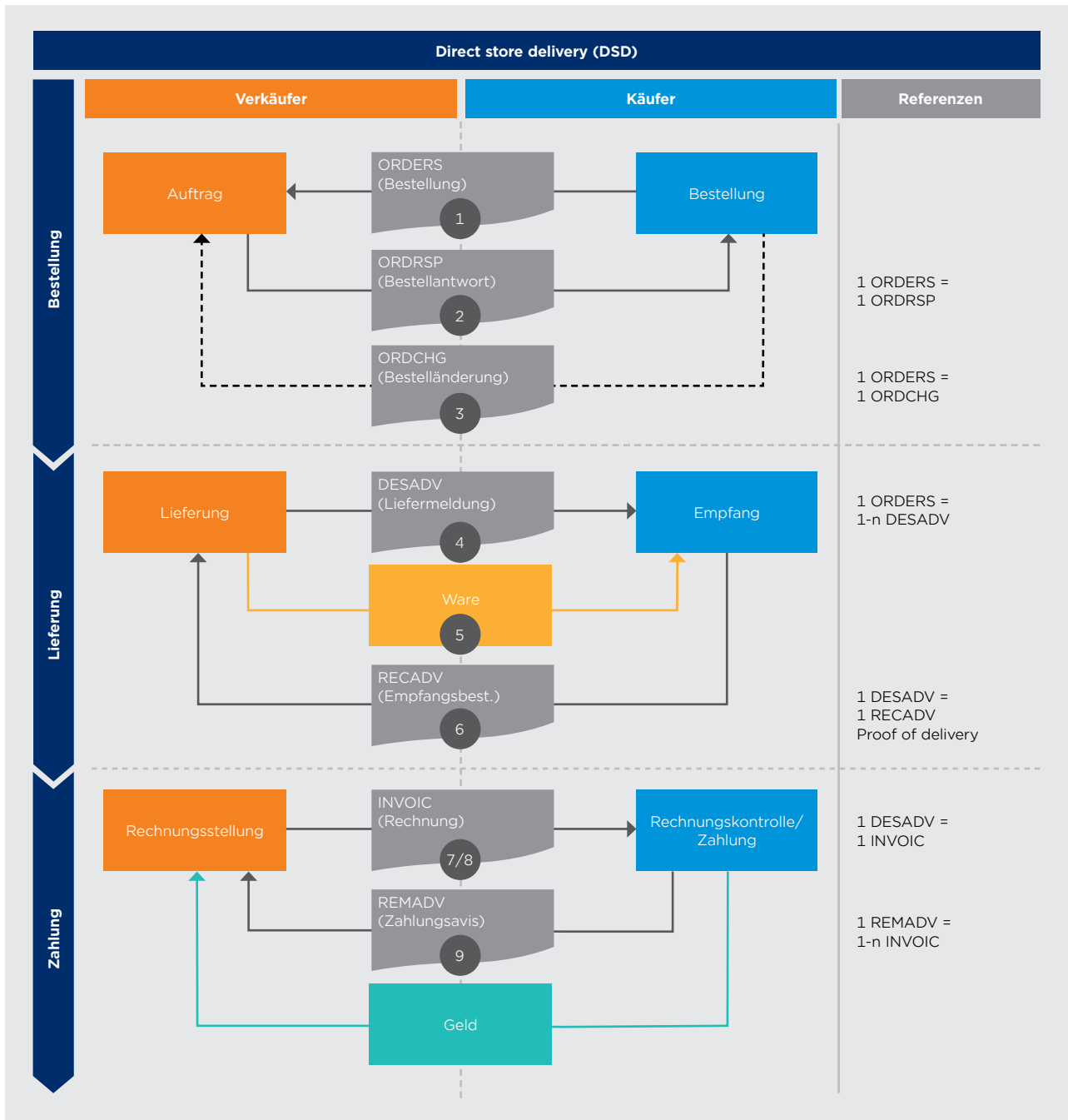


Abbildung 35: Prozess Filial-Direktlieferung mit EDI Messages

Schritte	Prozessbeschreibung Direct store delivery (DSD)	Mittel
1	Der Käufer platziert seine Bestellung ein- bis zweimal wöchentlich in CU beim Grosshändler.	(ORDERS) oder B2B-Bestellfile
2	Der Verkäufer generiert aufgrund der vorliegenden Bestellung einen Auftrag und übermittelt die Auftragsbestätigung an den Käufer.	Auftragsbestätigung (ORDRSP) oder B2B-Bestellbestätigung
3	Der Käufer kontrolliert die Auftragsbestätigung und übermittelt – falls eine Korrektur notwendig ist – eine Änderung der Bestellung.	Bestelländerung (ORDCHG)
4	Nach Vorliegen der definitiven Bestellung konfektioniert der Verkäufer die Ware und erstellt den Lieferschein.	Rüstschein/Lieferschein (DESADV)
5	Der Verkäufer stellt die Ware bereit und liefert diese an den Käufer oder an den beauftragten Logistikdienstleister.	LKW/Lieferschein/DESADV
6	Der Käufer nimmt die Ware entgegen und quittiert den Lieferschein (elektronisch oder physisch).	Flatfile zwischen Verkäufer und Logistikdienstleister, evtl. Proof of delivery (RECADV)
7	Basierend auf der Rückmeldung des Logistikdienstleisters oder des Auslieferlagers des Verkäufers sendet er die Rechnung (INVOIC) für den Auftrag an den Käufer.	Rechnung (INVOIC)
8	Der Käufer vergleicht die Rechnung mit dem Lieferschein oder mit der Wareneingangsbuchung und setzt den Rechnungsbetrag «frei» zur Zahlung.	Rechnung (INVOIC)/Lieferschein
9	Der Käufer löst die Zahlung aus und avisiert den Verkäufer via Zahlungssavis (REMADV) über den Mittelfluss der zu begleichenden Rechnungen (INVOICs).	Zahlungsanweisung (REMADV) Summe aus einzelnen Zahlungen

#### 4.3.5 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel «Direct to store»

##### Beispiel: Neueröffnung Eisenwarenfachgeschäft an der Dorfstrasse 11 in Hämmerwil

Sie sind beim Motorfräsenhersteller «Woodcutter» für die IT und Logistik zuständig. Der Aussendienstmitarbeiter meldet Ihnen, dass in Hämmerwil ein neues Eisenwarenfachgeschäft eröffnet wird. Auf rund 1500 m<sup>2</sup> werden der Kundschaft aus dem Einzugsgebiet von Hämmerwil verschiedene Sortimente aus dem Eisenwarenfachhandel angeboten. Wir als globaler Anbieter von Motorfräsen werden rund einen Drittel unseres Sortimentes vor Ort präsentieren können. Welche Abklärungen müssen im Vorfeld der Fachgeschäftseröffnung mit dem selbstständigen Eisenwarenhändler getroffen werden?

In einem ersten Schritt sind Business-Plan-relevante Punkte zu klären, so z.B.

- die Vorfinanzierung des Warengeschäftes (Konsignation ja/nein)
- Verkaufsexklusivität (ja/nein)
- Umsatzerwartungen/Margengefüge

Aufgrund dieser Abklärungen wird dann klar, ob es sich um einen neuen Direktkunden handelt oder ob es aufgrund der Umsatzerwartungen effizienter ist, wenn der Fachhändler die Produkte unserer Firma über einen Grosshandelskanal bezieht.

Nachfolgend gehen wir nun davon aus, dass der Neukunde genügend Absatz generiert und als Direktkunde bei uns in der Auftragsabwicklung geführt wird.

Was ist zu tun?

Checkliste für die Einführung des Belieferungsmodells Filial-Direktlieferung (Beispiel)		Antwort	
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>			
001	Etiketten TU und CU	Sind die Produkte mit retailerspezifischen Etiketten auszuzeichnen?	Nein
002	Etiketten LU	Anforderungen gemäss GS1	Ja
003	Kundenvorgaben zu Liefer- und Packliste	Müssen retailerspezifische Begleitpapiere erstellt werden?	Nein
004	Kundenvorgaben zu Palettisierung	Was ist die maximal tolerierte Palettenhöhe?	1.8 m
005	Vereinbarte Anlieferfenster, z.B. +/- 1/2 h	An welchem Wochentag und wann soll die Lieferung erfolgen?	Mi 1000; Fr 1400
005	Handhabung Lieferdifferenzen	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt?	Neue Rechnung erstellen
005	Handhabung Leergut/Palettenhandling	Palettentausch oder Gutschrift auf Palettenkonto?	Palettentausch durch Spediteur
007	Incoterms	Wer kommt für den Transport auf? Sind die Transportkosten in die Verkaufspreise pro TU oder CU inkludiert oder soll der Transport separat abgerechnet werden?	Verkäufer
008	Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt den Zoll und die Administrationskosten für die Verzollung?	Verkäufer
<b>Warendisposition</b>			
011	Mengen POS Erstbestückung	In wie vielen Filialen ist das neue Sortiment gelistet? Welche Mengen werden für die Erstbestückung benötigt?	3 POS; volles Layout
012	Mengen LAGER Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zu Beginn im Auslieferlager des Kunden?	n/r
013	Bestellabwicklung Kurantware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung	48 h
014	Bestellabwicklung Promotionsware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung / tolerierte Mengenabweichungen	2 KW
015	Bestellübermittlung	In welcher Mengeneinheit erfolgt die Bestellung (TU, CU oder Showcase?)	In CU
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>			
021	Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	CF 95% am POS
022	Zahlungskonditionen	Rechnungsstellungsprozess nach RECADV, Spediteur-Rückmeldung oder Picking-Confirmation?	Nach Spediteur-Rückmeldung
023	Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Margenverlust plus Umtrieb
024	Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Lieferliste
025	Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie übernimmt der Käufer Batch Code pro Lieferung?	Rampe Käufer
026	Zeitpunkt Eigentumsübertrag	Wann erfolgt der Eigentumsübertrag?	Generell Käufer, Flops durch den Verkäufer
027	Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt bis wann das Risiko für den Fall, dass die Ware nicht verkauft werden kann?	Ja
028	Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr erhoben werden?	Ja
<b>SLA (Service Level Agreement)</b>			
031	Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wann erfolgt die Bestellübermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	CSV-Datei
032	Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER heute nicht erteilt werden kann?	Nichts
033	Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER mehrere Tage nicht erteilt werden kann?	Fax-Bestellung durch den Käufer
034	Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	Produkte-
035	Stammdatenpflege	Wie möchte der Kunde über Änderungen im Sortiment oder Verpackungsänderungen informiert werden?	stamblatt

Abbildung 36: Checkliste Einführung Filial-Direktlieferung

Erfahrungsgemäss generiert ein Eisenwarenhändler sehr viele Einzelbestellungen und löst auch Retouren aus (Artikel zur Ansicht oder defekte Produkte mit Garantieleistung etc.). Damit die Zusammenarbeit effizient abgewickelt werden kann, soll anhand der Checkliste herausgefunden werden, wie die systemmässige Anbindung des Eisenwarenhändlers an das Systemumfeld des Lieferanten bewerkstelligt werden kann. Im vorliegenden Fall setzt der Eisenwarenhändler ein modernes Kassasystem der Firma «POS Data Solution» ein, welches die Bestandsführung auf CU-Ebene führt und elektronische Bestellprozesse zu verschiedenen branchenspezifischen Bestellportalen (B2B) erlaubt. EDI-Filetransfer-Lösungen gehören nicht zum Standardpaket der Firma «POS Data Solution». Aus Kostenüberlegungen einigt man sich, dass die Erstbestückung des Ladens per Fax bestellt und Nachbestellungen über die branchenspezifische Bestellplattform der Eisenwarenhändler abgewickelt werden. Es werden spezielle Rabatte und Zahlungskonditionen für die Erstlieferung und Standardkonditionen für die elektronische Bestellabwicklung über die Bestellplattform vereinbart.

Wichtig in diesem Zusammenhang sind die Stammdaten dazu. In der Regel bieten branchenspezifische Kassasysteme einen elektronischen Stammdatenkatalog, welcher zeitnah die Mutationen vieler verschiedener Lieferanten abbildet. Die Abklärung mit der Firma «POS Data Solution» zeigt, dass sie solche Dienste anbietet, aber die Stammdaten unserer Firma «Woodcutter» zurzeit noch nicht in ihrem Stammdatendienst (Katalog) integriert sind.

Die Parteien einigen sich, dass «Woodcutter» baldmöglichst die Katalogschnittstelle der Firma «POS Data Solution» mit aktuellen Artikeln aus dem «Woodcutter»-Sortiment bedient und Artikelmutationen ebenfalls regelmässig elektronisch übermittelt. Nun gilt es die physische Lieferung für die Erstbestückung zu terminieren und die neuen Stammdaten (Lieferadresse) dem Logistikdienstleister zukommen zu lassen.

#### 4.3.6 «Direct to store VMI»

Der Begriff «Direct store delivery» (DSD) mit VMI bezeichnet die Belieferung der Filialen durch den Hersteller. Um suboptimale Lieferzusammenstellungen und zu hohe Lagerbestände zu vermeiden, wird auf die Harmonisierung von Liefermengen und Abverkaufsmengen abgezielt. Dies hat zwar höhere Logistikkosten für den Hersteller zur Folge, wobei dieser zugleich eine Qualitätssicherung und -kontrolle des Absatzweges vornehmen kann.

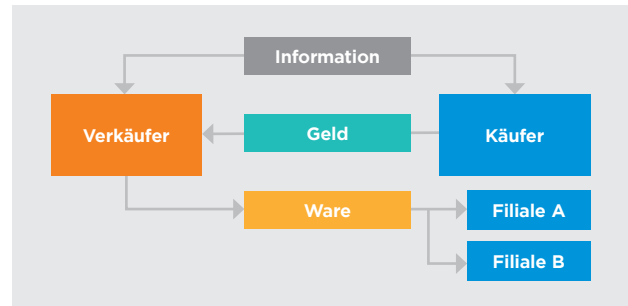


Abbildung 37: Prozess Filial-Direktlieferung VMI

4.3.7 IT-Prozessablauf Filial-Direktlieferung VMI

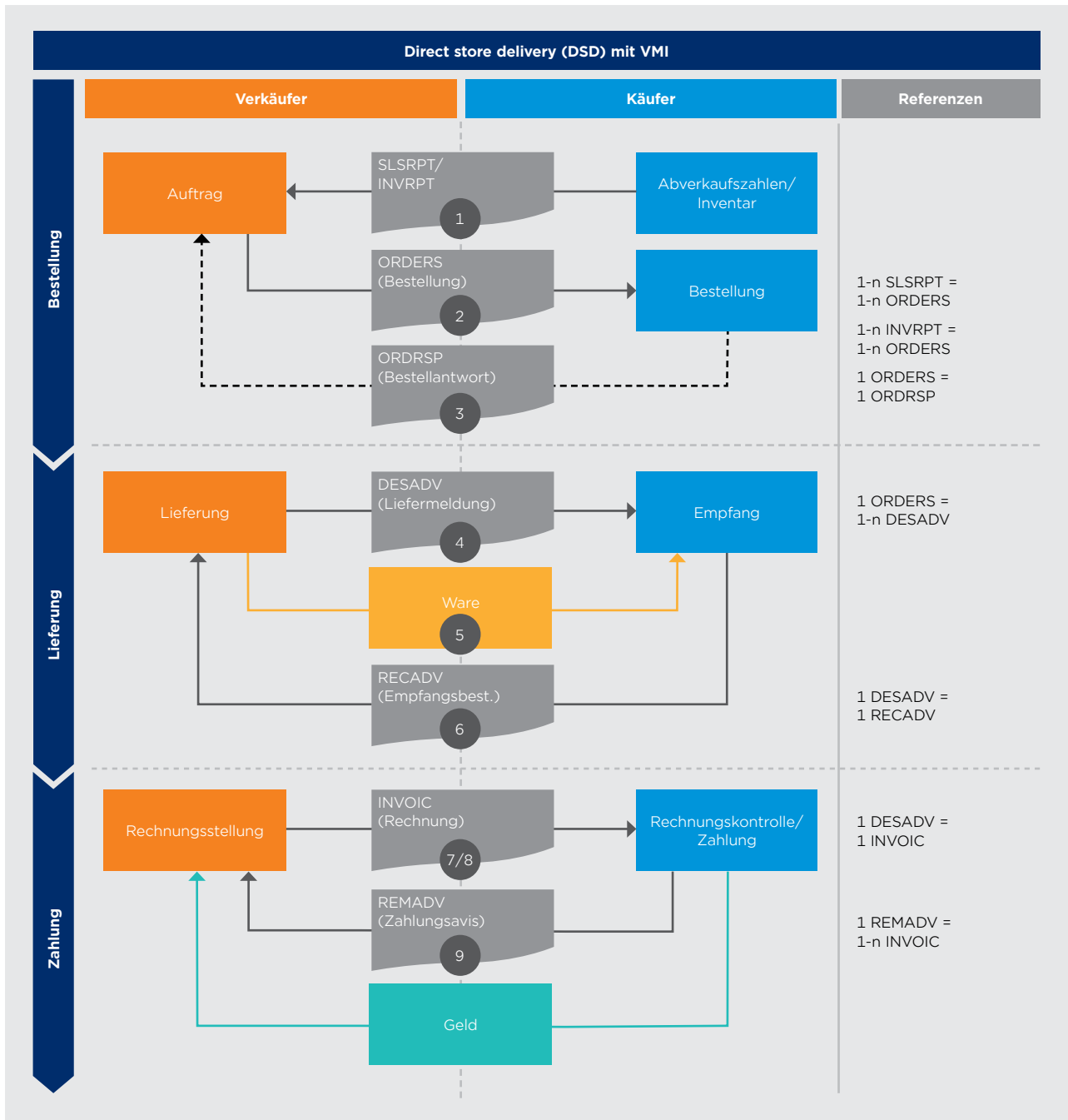


Abbildung 38: Prozess Filial-Direktlieferung VMI mit EDI Messages

Schritte	Prozessbeschreibung Direct store delivery (DSD) mit VMI	Mittel
1	Der Käufer meldet regelmässig (täglich oder wöchentlich) die aktuellen Bestandszahlen (die Inventur) und die verkaufte Menge in CU pro Artikel an den Verkäufer.	(SLSRPT oder INVRPT)
2	Der Verkäufer generiert aufgrund der Bestands- und der Abverkaufsmeldung einen Bestellvorschlag (ORDER) und übermittelt diesen als Bestellung an den Käufer.	Bestellvorschlag (ORDERS)
3	Sofern abgemacht, kontrolliert der Käufer den Bestellvorschlag (ORDER) und übermittelt die Bestellbestätigung (ORDRSP) an den Verkäufer.	Bestellbestätigung (ORDRSP)
4	Nach Vorliegen der definitiven Bestellung konfektioniert der Verkäufer die Ware und erstellt den Lieferschein, welchen er dem Käufer übermittelt.	Rüstschein/Lieferschein (DESADV)
5	Der Verkäufer stellt die Ware bereit und liefert diese an den Käufer oder an den durch diesen beauftragten Logistikdienstleister.	LKW/Lieferschein/DESADV
6	Der Käufer nimmt die Ware entgegen und quittiert den Lieferschein (elektronisch oder physisch). Der beauftragte Logistikdienstleister meldet die Sendung als «zugestellt» zurück an den Verkäufer.	Flatfile zwischen Verkäufer und Logistiker (RECADV)
7	Basierend auf der Rückmeldung des Logistikdienstleisters oder des Auslieferlagers des Verkäufers sendet er die Rechnung (INVOIC) für den Auftrag an den Käufer.	Rechnung (INVOIC)
8	Der Käufer vergleicht die Rechnung mit dem Lieferschein oder mit der Wareneingangsbuchung und setzt den Rechnungsbetrag «frei» zur Zahlung.	Rechnung (INVOIC)/Lieferschein
9	Der Käufer löst die Zahlung aus und avisiert den Verkäufer via Zahlungssavis (REMADV) über den Mittelfluss der zu begleichenden Rechnungen (INVOIC).	Zahlungsanweisung (REMADV) Summe aus einzelnen Zahlungen

#### 4.3.8 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel

##### Beispiel: Eisenwarenhandelsgeschäft mit Spezialabteilung Marke «smarttools»

Die Forderung/der Wunsch der «smarttools» AG für diese Art von Geschäftsbeziehung liegt darin, dass die Versorgung der einzelnen Eisenwarenhandelsgeschäfte direkt ab Produktion ohne Lager erfolgt. Die Produktion der «smarttools» AG ist auf einen gleichmässigen Bedarf/Absatz ausgelegt und deshalb möchte die Geschäftsführung möglichst viele ihrer Abnehmer auf den Prozess «Direct to store VMI» überführen, wo ein Teil der Bevorratung im Gestell des Verkäufers erfolgt.

Sie sind Logistikverantwortlicher der Firma «smarttools» AG (Verkäufer) und bekommen den Auftrag, in Hämmerwil mit dem erfolgreichen Eisenwarenhandelsgeschäft (Käufer) ein «Direct to store VMI»-Projekt umzusetzen. Sie haben selbst schon einige vergleichbare Projekte initialisiert und wissen, worauf es ankommt<sup>13</sup>. Sie laden den Besitzer des Eisenwarenhandelsgeschäftes sowie den Projektleiter des Kassasystems zu einem vergleichbaren Abnehmer der Firma «smarttools» ein und erklären die vorgängig beschriebene Prozessfolge.

Die Firma «POS Data Solution», welche für das Eisenwarenhandelsgeschäft den dazu notwendigen Informationsfluss im Kassasystem abbilden muss, ist überfordert. Die Parteien analysieren die Prozessfolge des Gastgebers und einigen sich, dass die neue Geschäftsbeziehung ohne EDI-Filetransfer gestartet wird. Später sollen manuelle Systemeingaben sukzessive durch elektronische File-Transfer-Nachrichten ersetzt werden.

<sup>13</sup> Vertrauen geben/Komplexität gering halten/Leute aus der Praxis sprechen lassen!

Direct to Store			Antwort
<b>Checkliste für die Einführung des Belieferungsmodells Direct to Store</b>			
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>			
001	Etiketten TU und CU	Sind die Produkte mit retailerspezifischen Etiketten auszuzeichnen?	Nein
002	Etiketten LU	Anforderungen gemäss GS1	Ja
003	Kundenvorgaben zu Lieferliste	Müssen retailerspezifische Begleitpapiere erstellt werden?	Nein
004	Kundenvorgaben zu Palettisierung	Was ist die maximal tolerierte Palettenhöhe?	1.8 m
005	Vereinbarte Zeitfenster für Anlieferung	Gemäss Tourenplan	Di 1500-1600 Fr 1000-1100
005	Handhabung Lieferdifferenzen	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt?	Nachlieferung
005	Handhabung Leergut/Paletten/Versandboxen	Der Spediteur führt darüber eine Gebindebuchhaltung	Wird getauscht durch Spediteur
007	Incoterms	Wer kommt für den Transport auf? Sind die Transportkosten in den Verkaufspreisen pro TU oder CU einkalkuliert oder soll der Transport separat abgerechnet werden?	Franko Rampe Fachhändler
008	Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt den Zoll und die Administrationskosten für die Verzollung?	Lieferant
<b>Warendisposition</b>			
011	Mengen POS Erstbestückung	Welche Artikel sollen permanent im Verkauf verfügbar sein, welche Artikel können aus dem Zusatzsortiment bestellt werden? Welche Mengen werden für die Erstbestückung benötigt?	Fax-Bestellung
012	Mengen LAGER Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zu Beginn im Auslieferungslager des Kunden?	Nicht relevant
013	Bestellabwicklung Kurantware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung	48 h
014	Bestellabwicklung Promotionsware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung / tolerierte Mengenabweichungen	1 KW
015	Bestellübermittlung	In welcher Mengeneinheit erfolgt die Bestellung (TU, CU oder Showcase?)	CU über B2B Bestellplatt-form
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>			
021	Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	98% Verfügbar-keit
022	Zahlungskonditionen	Rechnungsstellungsprozess nach RECADV, Spediteur-Rückmeldung oder Picking-Confirmation?	Nach Spediteur-Rückmeldung
023	Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
024	Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
025	Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie übernimmt der Käufer Batch Code pro Lieferung?	Lieferschein
026	Zeitpunkt Eigentumsübertrag	Wann erfolgt der Eigentumsübertrag?	Rampe Eisen-warenhändler Eisenwarenhändler
027	Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt bis wann das Risiko für den Fall, dass die Ware nicht verkauft werden kann?	Eisenwarenhändler
028	Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr einkalkuliert werden?	Nein
<b>SLA (Service Level Agreement)</b>			
031	Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wann erfolgt die Bestellübermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	1700 B2B Applikation
032	Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER heute nicht erteilt werden kann?	Nichts
033	Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER mehrere Tage nicht erteilt werden kann?	Fax-Bestellung
034	Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	B2B Standard
035	Stammdatenpflege	Wie möchte der Kunde über Änderungen im Sortiment oder Verpackungsänderungen informiert werden?	Produkt-Datenblatt plus elektronische Mutation

Abbildung 39: Checkliste Einführung Filial-Direktlieferung VMI



Sie als Praktiker schlagen dem Kassasystem-Lieferanten vor, dass er wöchentlich einen Verkaufsrapport und das Inventar vom Sonntag als CSV-Excel-Datei zur Verfügung stellt. Diese Minimalforderung kann der vife Programmierer der «POS Data Solution» mit geringem Aufwand erfüllen und fragt sogleich nach, wohin er diese Daten stellen darf. Schnell ist klar, dass man dafür einen geschützten Bereich auf dem Server des Eisenwarenhandelsgeschäftes einrichten muss, wo der Disponent der Firma «woodtools» darauf zugreifen kann.

In der Folge kann die Firma «smarttools AG» regelmässig die Bestände/Produktverfügbarkeit des Eisenwarenhandelsgeschäftes prüfen, indem sie die CSV-Excel-Datei in ihr Dispositionstool lädt. Analog zu anderen Abnehmern löst dann die «smarttools AG» bei Unterschreiten des Mindestbestands eine Bestellung aus und disponiert zusätzlich weitere Artikel hinzu, welche demnächst den Mindestbestand unterschreiten.

Der Bestellvorschlag bzw. der Order mit einem vordefinierten Bestellnummernkreis wird per Fax oder als CSV-Excel-Datei an den Abnehmer (Käufer) gesandt und in der Auftragsabwicklung des Käufers erfasst (manuell oder als Excel-Upload). Sofern alles in Ordnung ist, verzichten die Vertragsparteien darauf, systemtechnisch weitere Meldungen (ORDRSP) aus dem vordefinierten Bestellnummernkreis zu generieren, und beschränken sich dann in der Prozessfolge auf die formale Rückmeldung der Warenzustellung (als RECADV, physische Quittierung per Lieferschein oder elektronische Rückmeldung durch den Spediteur). Der Rechnungsprozess und die Zahlung erfolgen dann wie beschrieben gemäss Standard-Prozedere.

## 4.4 Rack Jobbing

### 4.4.1 Definition

Unter Rack Jobbing versteht man «das direkte Auffüllen» der Verkaufsregale durch den Lieferanten. In der Regel überträgt der Lieferant diese Aufgabe einem Dritten, welcher diese Funktion für verschiedene Lieferanten wahrnimmt.

Im Auftrag des Käufers besucht der Aussendienstmitarbeiter der Rack-Jobbing-Organisation (Verkäufer) regelmässig, z. B. wöchentlich, die Filialen des Käufers und ersetzt die verkaufte Ware. Damit sich dieses Business-Modell für den Betreiber lohnt, setzt der Rack Jobber verschiedene standardisierte Verkaufsmodule ein, welche er exklusiv für den Verkäufer in der Filiale A, B etc. bewirtschaftet<sup>14</sup>.

Vorteile aus der Zusammenarbeit mit Rack-Jobbing-Organisationen:

- Hohe Kundenzufriedenheit durch Servicequalität
- Erzielung der optimalen Bestellmengen/Umsätze und Optimierung der Flächen
- Flexible Umsetzung und transparentes Reporting
- Management-Report für schnelles Update und Übersicht aller Aktivitäten

Vorteile aus Sicht des Händlers:

- Keine Lagerhaltung
- Wegfall des Bestellprozesses
- Wegfall von Rüsten und Belieferung
- Die Sortimentsbewirtschaftung an der Verkaufsfrent erfolgt durch den Lieferanten

Effiziente Rack-Jobbing-Organisationen zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität und exzellentes Konsumentenverständnis aus.

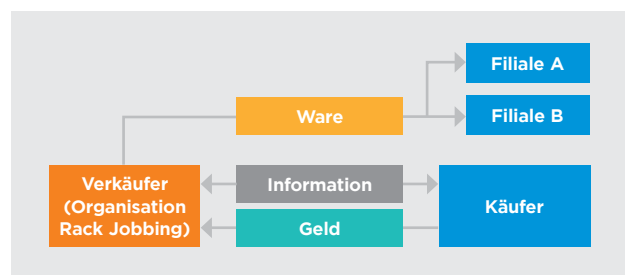


Abbildung 40: Prozess Rack Jobbing

<sup>14</sup> Parallel zum Auffüllungsprozess wird die Resthaltbarkeit der Produkte kontrolliert. Zu kurz datierte Produkte oder Artikel, welche durch ein Nachfolgeprodukt ersetzt werden, nimmt der Rack Jobber aus dem Regal und schreibt den Warenwert der entsprechenden Filiale gut.

### 4.4.2 IT-Prozessablauf Rack Jobbing

Die IT-Prozesslandschaft der Rack-Jobbing-Firmen hat sich dank moderner Technik (automatisierte Informationsflüsse) stark vereinfacht. Mit mobilen Computern ausgerüstet, protokolliert der Aussendienstmitarbeiter zeitnah zum Auffüllprozess die einzelnen Mengen in CU und druckt vor Ort gleich die entsprechende Lieferliste für

die Filiale A oder B aus. Der Auffüllprozess wird mit der elektronischen Unterschrift, analog der Paketzustellung, durch den Filialeiter abgeschlossen.

Im Hintergrund erstellt dann die Warenwirtschaftslösung des Rack Jobbers gleich die Rechnung und korrigiert den verfügbaren Bestand im Depot des Aussendienstmitarbeiters (Rack Jobber).

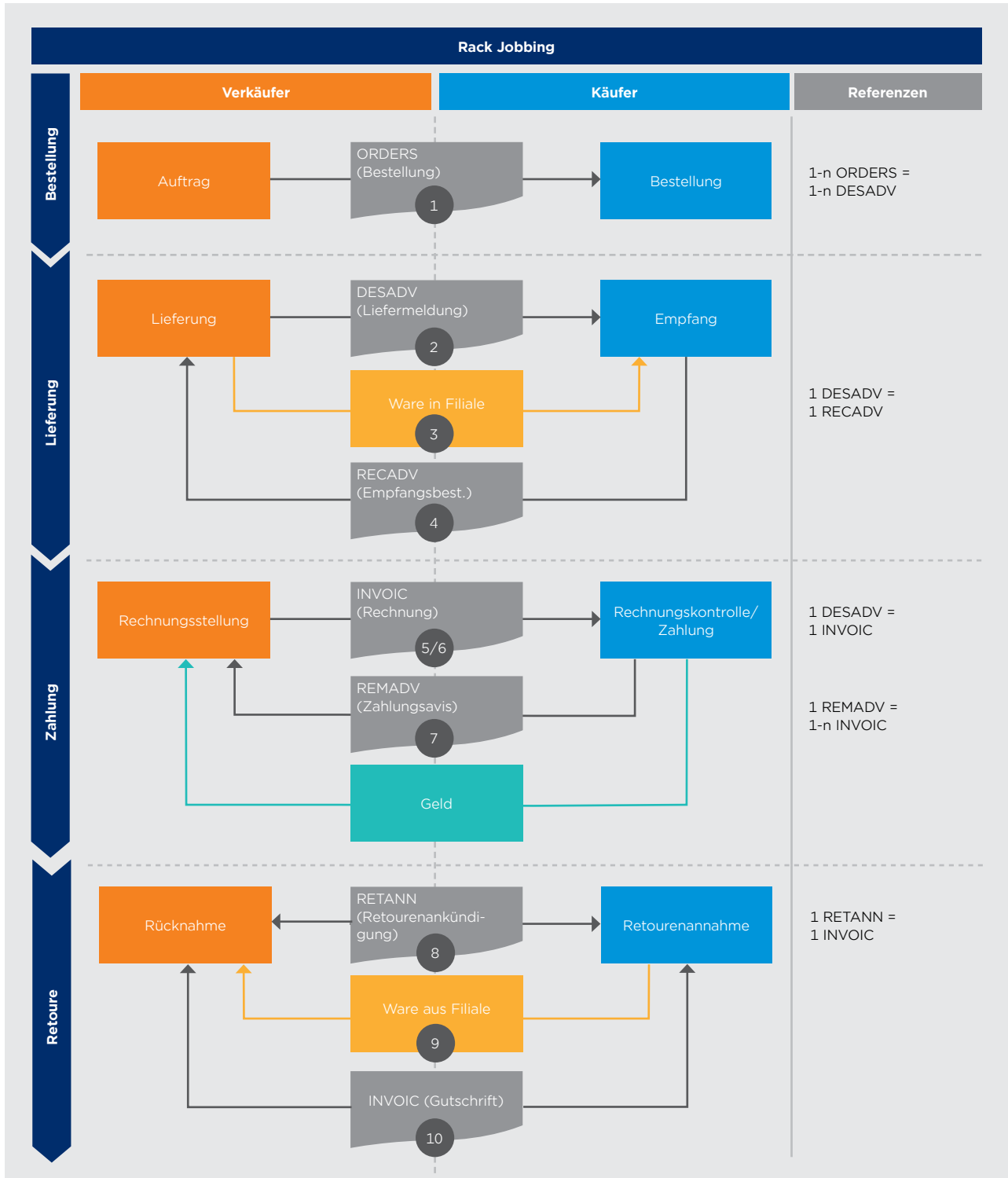


Abbildung 41: Prozesse Rack Jobbing mit EDI Messages

Schritte	Prozessbeschreibung Rack Jobbing	Mittel
1	In regelmässigen Abständen besucht der Aussendienstmitarbeiter des Verkäufers gemäss Tourenplan die einzelnen Filialen des Käufers. Auf seinem Laptop erfasst er dabei die zu bestückenden Mengen der einzelnen Module (ORDERS).	Laptop; ORDERS
2	Der Verkäufer druckt anschliessend (aufgrund der erfassten Bestellung) in seinem Wagen den Lieferschein aus und übergibt diesen in Form einer Hardcopy dem Filialleiter. Gleichzeitig wird die Kopie des Lieferscheins elektronisch an die Zentrale der Filiale und die Firmenzentrale des Lieferanten übermittelt (DESADV).	Laptop/Drucker im Fahrzeug des Lieferanten/DESADV
3	Der Verkäufer (Aussendienstmitarbeiter) bestückt die einzelnen Module in der Filiale gemäss der Bestellung (dem Lieferschein). Der Käufer bestätigt den Empfang der Ware mittels Unterschrift (RECADV).	Warenlager im Fahrzeug des Aussendienstmitarbeiters/ Lieferschein (DESADV)/Gestell des Käufers/Unterschrift des Käufers (RECADV)
4	Der Käufer (Zentrale des Käufers) übermittelt die Empfangsbestätigung an den Lieferanten (Zentrale der Filiale) (RECADV).	RECADV
5	Auf Basis des DESADV fakturiert der Lieferant (Firmenzentrale des Lieferanten) die in der Filiale platzierte Ware und übermittelt die Rechnung (INVOIC) dem Warenempfänger (Zentrale der Filiale).	DESADV/INVOIC
6	Der Käufer gibt die Rechnung «frei» zur Zahlung.	Zahlungsfreigabe
7	Der Käufer löst die Zahlung aus und avisiert den Verkäufer via Zahlungsverweis (REMADV) über den Mittelfluss der zu begleichenden Rechnungen (INVOIC).	Zahlungsanweisung (REMADV) Summe aus einzelnen Zahlungen
8	In regelmässigen Abständen besucht der Aussendienstmitarbeiter des Verkäufers gemäss Tourenplan die einzelnen Filialen des Käufers. Auf seinem Laptop erfasst er dabei die zurückzunehmenden Mengen der einzelnen Module (RETANN).	Laptop; RETANN
9	Der Verkäufer (Aussendienstmitarbeiter) entfernt die einzelnen Module in der Filiale gemäss der Retouren(-bestellung) RETANN.	Warenlager im Fahrzeug des Aussendienstmitarbeiters/ Retourenbestellung (RETANN)
10	Auf Basis des RETANN schreibt der Lieferant (Firmenzentrale des Lieferanten) die aus der Filiale zurückgenommene Ware und übermittelt die Gutschrift (INVOIC) dem Warenempfänger (Zentrale der Filiale).	RETANN/INVOIC



Abbildung 42: Beispiel Rack Jobbing

#### 4.4.3 Praktische Umsetzung und Anwendungsbeispiel

##### Einführung Non-Food-Artikel im Kassaregalplatz

Vermeehrt sind Detailhändler mit Forderungen von Eltern konfrontiert, die «Zwängeli»-Meile vor den Kassen zu reduzieren und dort weniger gesüsste Kinderprodukte anzubieten.

Die Geschäftsleitung fasst einen mutigen Entscheid und möchte jedes zweite Kassaregal auf Non-Food-Artikel umstellen.

Sie als Category Manager der NonFoodVision AG erhalten den Auftrag, ein neues Konzept für die Kassazone zu entwickeln.

Wie gehen Sie vor?

Rack Jobbing			Beispiel
<b>Checkliste für die Einführung des Belieferungsmodells Rack Jobbing (Beispiel)</b>			
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>			
001	Etiketten TU und CU	Sind die Produkte mit retailerspezifischen Etiketten auszuzeichnen?	Nein
002	Etiketten LU	Anforderungen gemäss GS1	Nicht relevant
003	Kundenvorgaben zu Lieferliste	Müssen retailerspezifische Begleitpapiere erstellt werden?	Nein
004	Kundenvorgaben zu Palettisierung	Was ist die maximal tolerierte Palettenhöhe?	Filial-Öffnungszeiten beachten
005	Vereinbarte Zeitfenster für Regalauffüllung	Gemäss Rack-Jobber-Tourenplan	Nicht relevant
005	Handhabung Lieferdifferenzen	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt?	Nicht relevant
005	Handhabung Leergut/Regal bzw. Ständer	Originalversandkarton wird in der Filiale entsorgt. Regal bzw. Ständer gehört der Rack-Jobber-Organisation	
007	Incoterms	Wer kommt für den Transport auf? Sind die Transportkosten in den Verkaufspreisen pro TU oder CU einkalkuliert oder soll der Transport separat abgerechnet werden?	Franko Filial-Gestell
008	Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt den Zoll und die Administrationskosten für die Verzollung?	Nicht relevant
<b>Warendisposition</b>			
011	Regalmodul POS Erstbestückung	In wie vielen Filialen ist welches Modul gelistet? Welche Mengen von welchem Modul werden für die Erstbestückung benötigt?	
012	Depot Rack Jobber Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zu Beginn im Depot der Rack Jobbers?	
013	Autobestückung	Welche Tagesmengen braucht es für Tour X, Y und Z?	
014	Freshness Daten Depot	Welche Artikel sind für den Verkauf zu kurz datiert?	Warnliste
015	Sonderaufgaben	Welche Artikel müssen an den Lieferanten retourniert werden?	Auftrag
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>			
021	Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	Freshness-Ziele
022	Zahlungskonditionen	Rechnungsstellungsprozess nach physischer Lieferung	Elektr. Visa durch Filialleiter
023	Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
024	Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Kein Thema
025	Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie übernimmt der Käufer den Batch Code beim Auffüllprozess?	Nicht gelöst
026	Zeitpunkt Eigentumsübertrag	Wann erfolgt der Eigentumsübertrag?	Beim Verkauf an den Endkonsumenten
027	Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt bis wann das Risiko für den Fall, dass die Ware nicht verkauft werden kann?	Verkäufer
028	Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr einkalkuliert werden?	Nein
<b>SLA (Service Level Agreement)</b>			
031	Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wann erfolgt die Invoice-Übermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	StepCom
032	Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der mobile Computer des Rack Jobbers nicht funktioniert?	Arbeitsunterbruch
033	Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der mobile Computer des Rack Jobbers mehrere Tage nicht funktioniert?	Einsatz Handlieferschein
034	Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	Nicht relevant
035	Stammdatenpflege	Wie möchte der Kunde über Änderungen im Sortiment oder Verpackungsänderungen informiert werden?	Moduldaten-Blatt

Abbildung 43: Checkliste Einführung Rack Jobbing

Für die Offerte/die Abgabe der Verrechnungspreise müssen die Aufgaben und Pflichten des Rack Jobbers genau definiert werden. Vgl. dazu Checkliste POS 005. Offertiert man erstmals Verrechnungspreise als Rack Jobber, müssen speziell die Incoterms (POS 007) und die Zahlungsmodalitäten (POS 022) frisch verhandelt werden.

Im Gegensatz zur Normallieferung verlangt der Handel pro Artikel nicht einzelne «Factsheets», sondern wünscht die Stammdaten pro Regalmodul (POS 035). Werden den Artikeln im Regalmodul EAN Codes hinterlegt, welche bereits bei der Normalbelieferung im Einsatz sind, gibt es unweigerlich Probleme in der Verrechnung und bei der Bestandsführung im Normalbelieferungsprozess. Deshalb muss vor jeder Neueinführung sichergestellt werden, dass die Rack-Jobber-Artikel separate CU EAN Codes haben. Handelt es sich um kurz datierte Produkte, muss der Rack Jobber bei jedem Filialbesuch die MHDs überprüfen und Waren mit zu kurzen oder abgelaufenen Haltbarkeiten durch frische ersetzen. Wichtig ist dabei, dass der Aussendienstmitarbeiter sämtliche Regale im Auge behält und sukzessive Produkte mit kurzen Haltbarkeiten von weniger frequentierten an stark frequentierte Kassen umlagert.

Dieser zeitliche Zusatzaufwand (POS 021) und auch ein Anteil von Retouren (POS 027) müssen in die Margenkalkulation des Anbieters einfließen.

Abschliessend halten wir fest, dass nur eine geringe Anzahl von verschiedenen Rack-Jobbing-Organisationen erfolgreich im Feld tätig sein können, da es dazu eine permanent hohe Sockelauslastung der Aussendienstmitarbeiter bedingt.



## 4.5 Streckengeschäft

Das Streckengeschäft ist insbesondere in der Bauzulieferindustrie weit verbreitet. Nebst der Einsparung von Lager-, Picking-, Verpackungs- und Transportkosten besteht der grösste Vorteil für den Händler in der Ausnutzung unterschiedlicher Zahlungsziele. Dieser Vorteil entsteht durch den Umstand, dass der Händler sein Geld vom Kunden bei Zahlung mit Kreditkarte, Vorauskasse oder Nachnahme unmittelbar oder sofort erhält. Durch Aushandeln langfristiger Zahlungsziele beim Hersteller/Lieferanten kann der Händler damit seine Liquidität positiv beeinflussen.

Wie in jedem Geschäft, gibt es auch Nachteile. Der Händler gibt einen wesentlichen Teil seiner Lieferkette aus der Hand. Hierdurch kann er Verfügbarkeiten, Qualität der Verpackung und Liefertreue nicht direkt steuern.

### 4.5.1 Definition

Kennzeichnend beim Streckengeschäft ist, dass ein Händler Ware von Lieferanten erwirbt und sie an Kunden weiterverkauft, ohne physischen Kontakt mit der Ware zu haben. Die Lieferung der Ware erfolgt direkt von seinem Lieferanten (Hersteller oder Grosshändler) an seinen Kunden.

### Beispiele für «Streckengeschäft»

#### • Ersatzteillieferung

Ein Liebhaber für Oldtimer benötigt ein Ersatzteil für sein Fahrzeug und wendet sich an einen dafür spezialisierten Fachhändler (Verkäufer). Dieser beliefert ihn und stellt die Rechnung. Tatsächlich erfolgt der Versand aber durch den Hersteller oder über einen Grosshändler.

#### • Wärmedämmung-Lieferung für Altbau

Der freiberufliche Dachdecker organisiert im Auftrag seines Kunden eine grössere Lieferung für die Dachsanierung eines Altbaus. Der Fachhandel bietet aktuell Wärmedämmplatten mit einem Preisnachlass von 25 Prozent an. Der Dachdecker bestellt 8,5 LU an die Adresse seines Kunden. Der Fachhandel notiert die Bestellung und informiert seinen Lieferanten über den Kommissionsauftrag für Kunde X. Ab Tag Y liefert wie vereinbart der Hersteller die abgemachte Menge von 8,5 LU im Auftrag des Fachhandels an die gewünschte Lieferadresse.

In beiden Fällen zahlt der Endkunde den Fachhändler und dieser rechnet mit dem tatsächlichen Lieferanten/Hersteller oder Grosshändler ab. Die Kapitalbindung im Lager des Fachhändlers wird so vermieden.

**Untervarianten**

Warenfluss Grundmodell	Kurzbeschreibung	Anwendungsvarianten	Richtzeiten (Beispiele) zwischen Bestellung und Lieferung	Liefereinheit
Streckengeschäft	Der Hersteller beliefert im Auftrag des Verkäufers den Käufer/Abnehmer.	Direct to Consumer	72-96 h	LU oder TU
		Direct to Place of Consumption	72-96 h	LU oder TU

**4.5.2 Voraussetzungen für das Streckengeschäft**

Primär muss die Organisation des Herstellers festlegen, ob der Verkäufer das Streckengeschäft steuert oder die Verkaufsorganisation des Herstellers.

In Deutschland sind es primär die Verkäufer (z.B. die Filialen von Hornbach, OBI etc.), welche kleinere Mengen/einmalige Verbräuche im Streckengeschäft an Endkonsumenten verkaufen und die damit verbundenen Prozesse abwickeln.

In der Schweiz sind es eher die nationalen Vertriebsorganisationen der internationalen Konzerne, welche den Verkäufern die dispositive Arbeit des Streckengeschäfts abnehmen und den Verkäufer primär für den Rechnungsstellungsprozess (Cash-Einzug) gegenüber dem Endabnehmer einsetzen.

Deshalb unterscheiden wir in der Folge einerseits zwischen dem verkäufergesteuerten und andererseits zwischen dem herstellergesteuerten Streckengeschäft.



	Zentrale Einkaufsfunktion	Sendungsgewicht in kg	Bestellhäufigkeit pro Woche	Antwortzeit zwischen Bestellung und Lieferung	Kunden zuordnen
Lagerbelieferung	Ja	>400	1	48 h 	CCs, Detaillisten, Discounter
Cross Docking	Ja	>200	2-4	12 h 	Warenhäuser
Filial-Direktlieferung	Ja und Nein	>120	jede 2. Woche	72 h 	Shopping Center X, Y und Z
Streckengeschäft	Ja	>400	nach Bedarf	72 h 	DIY, Baufachmärkte
Heimlieferung/B2C	Nein	Paket von 30	ad hoc	18 h 	Endkunden

Abbildung 44: Voraussetzungen für das Streckengeschäft

Neben der geringen Kapitalbindung (es wird kein zusätzlicher physischer Bestand für das Streckengeschäft geführt) besteht der grösste Vorteil für den Hersteller darin, dass ein Teil des Umsatzes über sogenannte Wiederverkäufer ohne eigenes Verkaufspersonal erzielt werden kann.

In der Bauzulieferindustrie handelt es sich oft um voluminöse Artikel, wo ein zusätzlicher Umladevorgang hohe Kosten verursacht und sich dadurch die Marge verringert. Deshalb sind Hersteller wie Wiederverkäufer sehr interessiert, dass ein möglichst grosses Volumen direkt von der Produktion auf den Verwendungsplatz, z. B. auf eine Baustelle, geliefert wird. Damit verringern sich die Kosten pro Logistikeinheit.

Aus diesem Grund werden neue, innovative Logistikkonzepte entwickelt, welche es den Herstellern ermöglichen, jederzeit in kurzen Versorgungswellen den Bedarf aus einer Region, z. B. aus der Schweiz, logistisch effizient abdecken zu können.

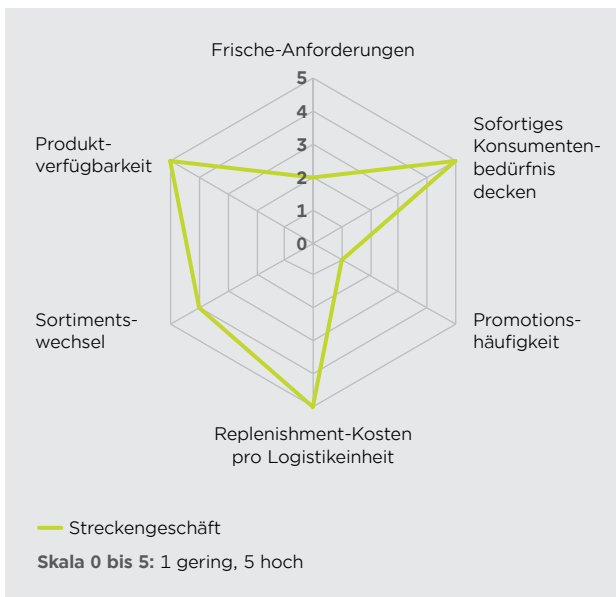


Abbildung 45: Anforderungen an das Streckengeschäft

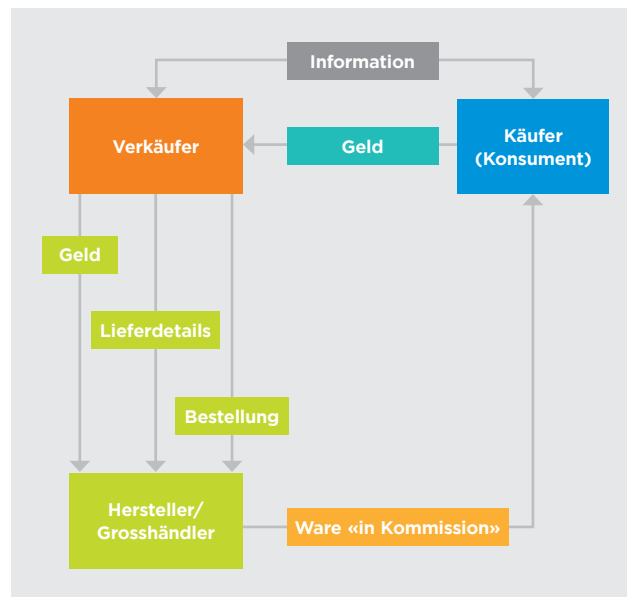


Abbildung 46: Prozess Streckengeschäft



### 4.5.3 IT-Prozessablauf Streckengeschäft

Der Prozessablauf für eine Normalbestellung und eine Bestellung für einen Kommissionsauftrag ist identisch mit unterschiedlicher Wirkung auf den Bestand. Der Kommissionsauftrag verändert den verfügbaren Bestand des Verkäufers nicht, da die reservierte Menge für den Kommissionsauftrag direkt an den Endkunden im Streckengeschäft geliefert wird. Nachfolgend unterscheiden wir die Anforderungen/Prozesse aus Sicht des verkäufergesteuerten und des herstellergesteuerten Streckengeschäfts.

#### Verkäufergesteuertes Streckengeschäft

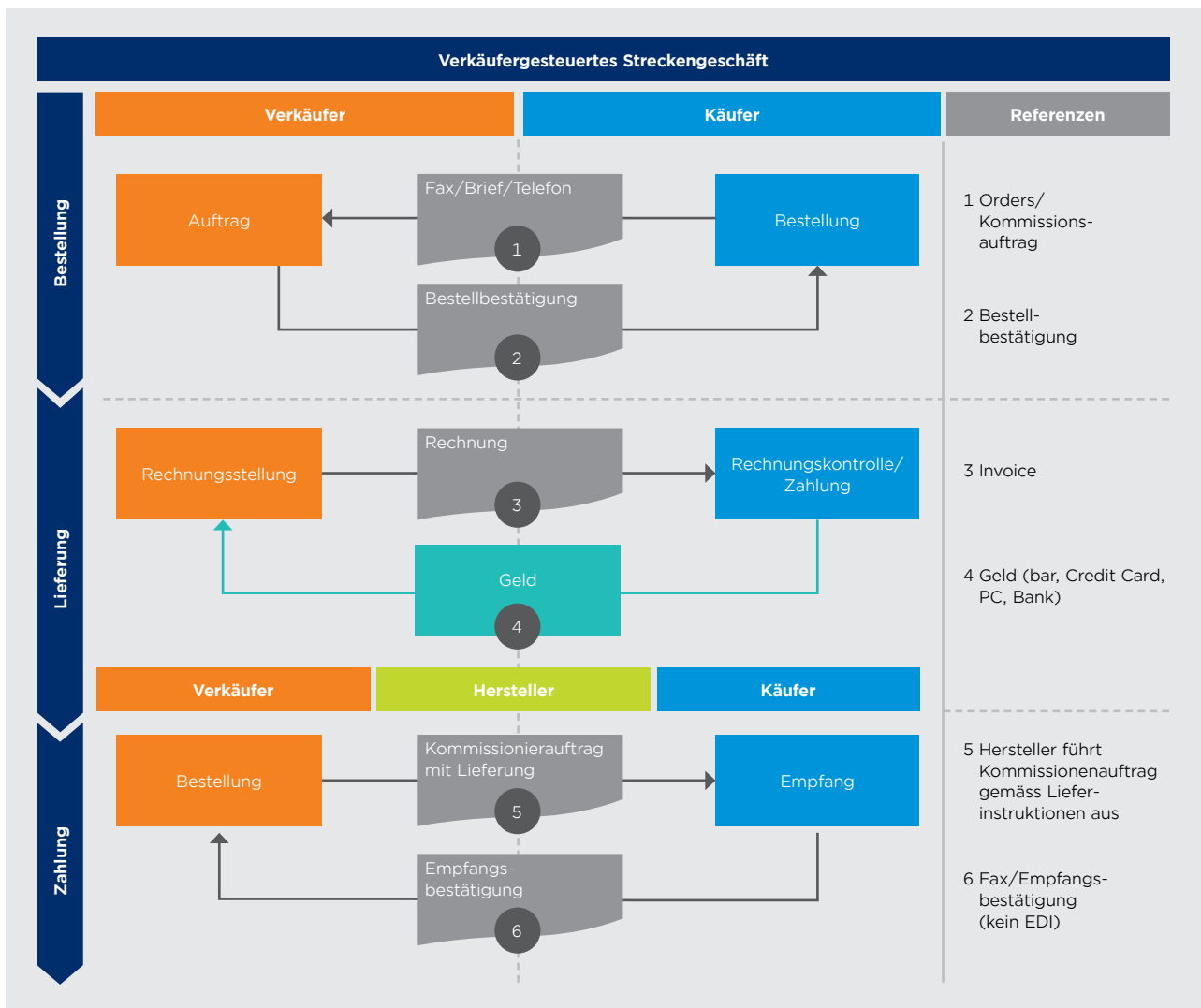


Abbildung 47: Prozess verkäufergesteuertes Streckengeschäft mit Messages



Schritte	Prozessbeschreibung verkäufergesteuertes Streckengeschäft	Mittel
1	Der Verkäufer nimmt die Bestellung des Endkunden auf und entscheidet aufgrund des Liefertermins und des Volumenbedarfs, ob die Bestellung aus dem Lager oder als Kommissionsware im Streckengeschäft abgewickelt wird.	Bestellblock, Bestandsabfrage Lager
2	Der Verkäufer bestätigt gegenüber dem Endkunden den gewünschten Liefertermin plus die bestellte Menge.	Bestellbestätigung (E-Mail, Fax oder Formular)
3/4	Parallel erstellt der Verkäufer die Rechnung nach den gültigen AGB und lässt dem Kunden offen, ob er bar, mittels EC, Kreditkarte oder via Rechnung bezahlt.	Rechnung und evtl. Kassa-Quittung
5	Im Anschluss an die Verkaufsabwicklung mit dem Endkunden legt der Verkäufer einen Kommissionsauftrag für den entsprechenden Lieferanten an. Er übermittelt die Lieferadresse inkl. Anlieferzeit und bestimmt die geforderten Abladehilfsmittel (z. B. Kranfahrzeug mit 28 m Kranausleger). Einzelne Unternehmen verlangen, dass die Kommissionsaufträge in das eigene Track & Trace-System des Verkäufers übertragen werden, damit sich der Endkunde jederzeit über den Status der Lieferung informieren kann.	ORDER; Track & Trace-System des Verkäufers
6	Der Endkunde quittiert die Lieferung mittels Fax/Empfangsbestätigung oder elektronischer Unterschrift (proof of delivery) und schliesst damit die pendente Lieferung ab. Beanstandungen müssen ab diesem Zeitpunkt protokolliert und an den Verkäufer zur Abklärung weitergeleitet werden. Der Verkäufer bleibt auch für diesen Fall Ansprechpartner für den Endkunden.	Wareneingangsbestätigung (≠ RECADV)

### Herstellergesteuertes Streckengeschäft

Im Gegensatz zum verkäufergesteuerten Streckengeschäft ist für den Endverbraucher klar, woher die Ware stammt und welche Garantieleistungen mit dem Kauf gewährleistet werden.

Beim herstellergesteuerten Streckengeschäft wird der Verkäufer für seine Beratungsleistung und Bestellentgegennahme (Ordertake) separat honoriert. Der Hersteller überprüft die Bonität des Warenempfängers und sendet an ihn den auszuführenden Auftrag inklusive Lieferkonditionen.

Nach Eingang der Bestellbestätigung (Fax/E-Mail) und/oder Vorauszahlung löst der Hersteller den Auftrag aus und avisiert telefonisch die Lieferung. Im Gegensatz zur klassischen Belieferung zwischen Hersteller und Handel wird die «Proof of Delivery»-Nachricht des Kunden weniger für den Rechnungsprozess verwendet, sondern vielmehr für weitere administrative Prozesse wie:

- Honorarzahlung für Geschäftsvermittlung
- Vergütung für Transportleistung
- Verrechnung Transportgebühren

#### 4.5.4 Praktische Umsetzung

### Verkäufergesteuertes Streckengeschäft

Es gibt eine Reihe an Bauzulieferern, wie z. B. Knauf oder Saint-Gobain, die im Auftrag von Baumärkten Endkunden über die «Strecke», z. B. direkt auf eine Baustelle, beliefern.

Die logistische Abwicklung erfolgt entweder zentral gesteuert durch den Bauzulieferer oder wird direkt über den Verkäufer, z. B. Baumarktfilialen, abgewickelt. Dies ist in Deutschland häufig der Fall.

Da der Endkunde in der Regel keine EDI-Anbindung hat, löst der Verkäufer, z. B. eine Baumarktfiliale, eine sogenannte «Kommissionsbestellung» in seinem System aus und legt parallel dazu einen Verkaufsauftrag an. Die Ware wird dann buchhalterisch, bis der Zahlungsvorgang abgeschlossen ist, in der Filiale eingebucht. Durch die «Kunden-Kommission» läuft der Warenbestand aber sofort in einen «reservierten Bestand». Dieser wird mit Abschluss des Verkaufsauftrags ausgebucht. Diese Transaktion hat keine Auswirkungen auf das Bestellwesen zwischen Verkäufer und seinem Lieferanten.

Die Bezahlung durch den Endkunden erfolgt nicht selten bereits bar oder mittels Kreditkarte vor Lieferung, kann aber auch per Rechnung (z. B. Baumarktfiliale an Endkunde) erfolgen. Die Lieferscheinkontrolle erfolgt durch den Endkunden. Mögliche Reklamationsprozesse laufen zweistufig ab: Endkunde – Filiale und Filiale/Händler – Lieferanten.

Für den Lieferanten laufen die Prozesse grundsätzlich ab wie bei einer Filialbelieferung. Der einzige Unterschied besteht in der abweichenden Lieferanschrift des Endkunden bzw. in einem spezifischen Lieferort wie zum Beispiel eine Baustelle oder eine Event-Örtlichkeit.

Streckengeschäft		
Checkliste für die Einführung des Belieferungsmodells Streckengeschäft		Beispiel
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>		
001 Etiketten TU und CU	Sind die Produkte mit retailerspezifischen Etiketten auszuzeichnen?	Nein
002 Etiketten LU	Anforderungen gemäss GS1	Ja
003 Kundenvorgaben zu Liefer- und Packliste	Müssen retailerspezifische Begleitpapiere erstellt werden?	Nein
004 Kundenvorgaben zu Palettisierung	Was ist die maximal tolerierte Palettenhöhe?	1.8 m
005 Vereinbarte Anlieferfenster, z.B. +/- 1/2 h	An welchen Wochentagen und wann soll die Lieferung erfolgen?	Mi 1000; Fr 1400
005 Handhabung Lieferdifferenzen	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt?	Neue Rechnung erstellen
005 Handhabung Leergut/Palettenhandling	Palettentausch oder Gutschrift auf Palettenkonto?	Palettentausch durch Spediteur
007 Incoterms	Wer kommt für den Transport auf? Sind die Transportkosten in den Verkaufspreisen pro TU oder CU einkalkuliert oder soll der Transport separat abgerechnet werden?	Verkäufer
008 Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt die Kosten für die Verzollung?	Verkäufer
<b>Warendisposition</b>		
011 Mengen POS Erstbestückung	In wie vielen Filialen ist das neue Sortiment gelistet? Welche Mengen werden für die Erstbestückung benötigt?	3 POS; volles Layout
012 Mengen LAGER Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zu Beginn im Auslieferlager des Kunden?	n/r
013 Bestellabwicklung Kurantware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung	48 h
014 Bestellabwicklung Promotionsware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung / tolerierte Mengenabweichungen	2 KW
015 Bestellübermittlung	In welcher Mengeneinheit erfolgt die Bestellung (TU, CU oder Showcase?)	In CU
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>		
021 Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	CF 95% am POS
022 Zahlungskonditionen	Rechnungsstellungsprozess nach RECADV, Spediteur-Rückmeldung oder Picking-Confirmation?	Nach Spediteur-Rückmeldung
023 Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Margenverlust plus Umtrieb
024 Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Lieferliste
025 Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie übernimmt der Käufer Batch Code pro Lieferung?	Rampe Käufer
026 Zeitpunkt Eigentumsübertrag	Wann erfolgt der Eigentumsübertrag?	Generell Käufer, Flops durch den Verkäufer
027 Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt bis wann das Risiko für den Fall, dass die Ware nicht verkauft werden kann?	
028 Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr einkalkuliert werden?	Ja
<b>SLA (Service Level Agreement)</b>		
031 Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wann erfolgt die Bestellübermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	CSV-Datei
032 Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER heute nicht erteilt werden kann?	Nichts
033 Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER mehrere Tage nicht erteilt werden kann?	Fax-Bestellung durch den Käufer
034 Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	
035 Stammdatenpflege	Wie möchte der Kunde über Änderungen im Sortiment oder Verpackungsänderungen informiert werden?	Produkte-stamblatt

Abbildung 48: Checkliste Einführung Streckengeschäft

## 4.6 Heimlieferung B2C/Distanzhandel

Die Schweiz wird traditionell aus dem Ausland beliefert. Hohe Kaufkraft der Schweizerinnen und Schweizer, gute Zahlungsmoral und ähnliche Konsumbedürfnisse wie in den Nachbarländern lassen jedes Jahr neue Unternehmungen mit der gezielten Bearbeitung des Schweizer Marktes starten.

Zur Entwicklung der Heimlieferungen tragen die exzellente postalische Infrastruktur sowie die Einwohnerdichte in den städtischen Agglomerationen bei.

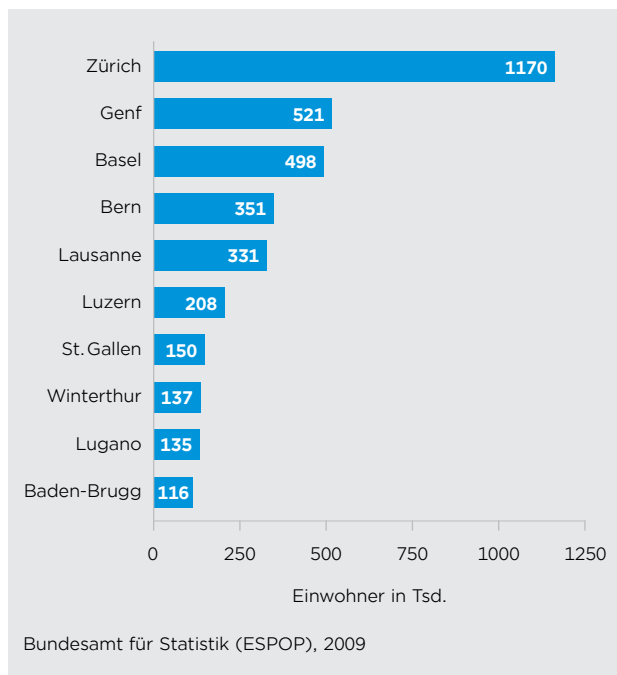


Abbildung 49: Die 10 grössten Agglomerationen (Ballungsgebiete)

### 4.6.1 Definition

Der Kaufvorgang des Distanzhandels findet weder persönlich am Standort des Käufers noch persönlich am Standort des Verkäufers statt, sondern wird bei räumlicher Trennung von Verkäufer und Käufer via Telefon, über eine elektronische Bestellplattform oder über einen Bestellalon abgewickelt.

Haupttätigkeit besteht darin, die Ware vom Hersteller direkt an den Endkonsumenten zu senden oder die bestellten Produkte vom Hersteller via Versandhändler an den Käufer auszuliefern.

Viele Versandhändler haben deshalb in jüngster Vergangenheit stark Geld in IT und Lagertechnik investiert und können dank hoher Automation Tausende Kleinstsendungen tagfertig kommissionieren. Die Kommissionierung erfolgt aus sogenannten Artikelbehältern, welche die In-house-Fördertechnik an die entsprechende Packstation bringt (System «Ware zu Mann»).

Die Zustellung der einzelnen Konsumenten-Sendungen erfolgt dann über Paketdienstleister im In- und Ausland.



Abbildung 50: Heimlieferung B2C

#### 4.6.2 Untervarianten

Internationale Anbieter/Verkäufer betreiben stationäre Einzelhandelsgeschäfte nur nebenbei. Primär konzentrieren sich internationale Anbieter auf den Versandhandel, die Auftragsgewinnung mittels Katalogversand und Mailings und betreiben professionelle Bestellplattformen wie vorgängig beschrieben.

Warenfluss Grundmodell	Kurzbeschreibung	Anwendungsvarianten Distanzhandel	Richtzeiten (Beispiele) zwischen Bestellung und Lieferung	Liefereinheit
<i>Heimlieferung/ Distanzhandel</i> Thematik Onlinebestellungen/Katalogbestellungen	Der Konsument bestellt die Ware beim Anbieter (Telefonverkauf, via Bestellplattform/Onlineshop oder mittels Talon)	Variante direkt vom Hersteller zum Konsumenten	48-96 h	CU
		Variante vom Hersteller via Händler zum Konsumenten	24-48 h	CU
		Variante Konsument bestellt und holt Ware an Pickup-Station beim Händler ab	24 h	CU

Die funktionalen Anbieter, meist Markenhersteller oder Vertriebshändler von verschiedenen Produkten, betreiben im Nebengeschäft einen Onlineshop und ermöglichen so Endkonsumenten, spezielle Produkte, z. B. Neueinführungen, per Post zu beziehen oder bei einem Vertragspartner (Pickup-Station) abzuholen.

#### 4.6.3 Voraussetzungen für die Heimlieferung B2C

##### Kundendienst

Im Gegensatz zum klassischen Handelsgeschäft mit zentralen Einkaufsabteilungen muss der Kundendienst zusätzlich Endkunden bedienen und dies vor allem zu Randzeiten. Zusätzlich müssen die Kundendienstmitarbeiter der deutschen, italienischen und französischen Sprache und der verschiedenen deutschsprachigen Mundarten/Dialekte mächtig sein. Dies gilt auch für Unternehmungen, die aus dem Ausland operieren.

	Zentrale Einkaufsfunktion	Sendungsgewicht in kg	Bestellhäufigkeit pro Woche	Antwortzeit zwischen Bestellung und Lieferung	Kunden zuordnen
Lagerbelieferung	Ja	>400	1	48 h	CCs, Detaillisten, Discounter
Cross Docking	Ja	>200	2-4	12 h	Warenhäuser
Filial-Direktlieferung	Ja und Nein	>120	jede 2. Woche	72 h	Shopping Center X, Y und Z
Streckengeschäft	Ja	>400	nach Bedarf	72 h	DIY, Baufachmärkte
Heimlieferung/B2C	Nein	Paket von 30	ad hoc	18 h	Endkunden

Abbildung 51: Voraussetzungen Heimlieferung

**Logistik**

Die Sendungen müssen nach Schweizer Vorgaben konfektioniert und für die postalische Zustellung etikettiert werden. Falls die Ware direkt aus dem Ausland kommt, ist der Beizug eines Importeurs bzw. eines Fiskalvertreters notwendig.

Track&Trace-Funktionen sind klare Ausprägungen des Versandhandels und gehören zum Leistungsumfang des institutionellen Anbieters. Vor allem beim Distanzhandel aus dem Ausland mit einem längeren zeitlichen Vorlauf müssen Konsumenten jederzeit via Internet nachvollziehen können, wo sich ihre Lieferung aufhält und wann sie bei ihnen eintrifft.

Beim grenzüberschreitenden Retourenmanagement ist zu beachten, dass eine Schweizer Retourenadresse notwendig ist. Diese soll dem angeheuerten Paketdienstleister zur Verfügung gestellt werden können.

**Besonderheiten**

Oben genannte Auflistung zeigt, dass sich ein stationärer Anbieter gut überlegen muss, ob er selbst in das funktionale Geschäft von Heimlieferungen einsteigen möchte oder mit einem geeigneten Partner aus dem Distanzhandelsgeschäft kooperiert.

Zu beachten gilt es zudem, dass gesetzliche Deklarationspflichten eingehalten werden und allenfalls erforderliche Gefahrenhinweise auf Produkten angebracht werden müssen.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die hohen Anforderungen und illustriert gut, wie sich namhafte Anbieter aus dem Ausland im Distanzhandelsgeschäft positionieren.



Abbildung 52: Anforderungen Heimlieferung/Distanzhandel

4.6.4 IT-Prozessablauf und EDI

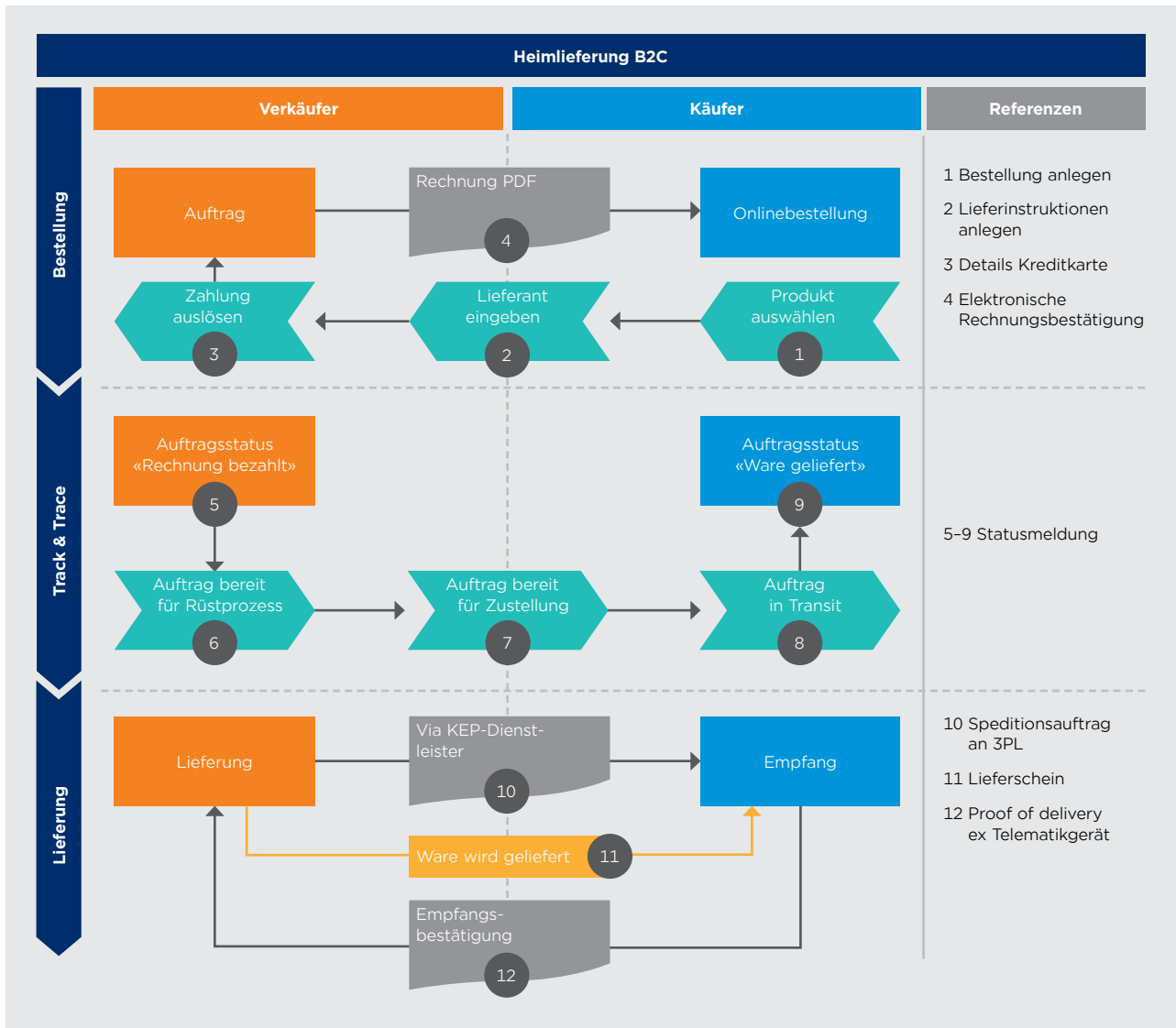


Abbildung 53: Prozess Heimlieferung B2C

Schritte	Prozessbeschreibung Heimplieferung B2C	Mittel
1	Der Käufer wählt das gewünschte Produkt auf einem Onlineshop aus. Das System zeigt die aktuell verfügbare Menge. Der Käufer erfasst die gewünschte Menge, d. h. legt eine Bestellzeile im Onlineshop an.	Internet/ Bestellprozess Online-shop
2	In einem nächsten Schritt muss der Käufer in der Regel die Kundenstammdaten, d. h. die exakte Lieferadresse und seine E-Mail-Adresse erfassen.	Internet/Stammdatenpflege
3	Anschließend erfolgt sofort die Bezahlung über die Kreditkarte. Einzelne Anbieter lassen auch Bestellungen gegen Rechnung oder gegen Vorauszahlung zu. Diese Unternehmungen prüfen in wenigen Sekunden die Bonität des Käufers und entscheiden, ob eine Lieferung nur gegen Vorauszahlung ausgelöst wird.	Zertifizierte Kreditkarten-Zahlungsabwicklung
4	Der Verkäufer stellt dem Käufer die Rechnung per Mail zu. In der Regel wird nur ein Link zum entsprechenden Rechnungs-PDF versendet.	Mail
5	Nach Eingang der Zahlung wird der physische Auslieferprozess angestossen.	Kommissionierungsauftrag inkl. Lieferschein
6-9	Viele Online-Anbieter bieten die Möglichkeit, dass der Käufer den Status seiner Lieferung online verfolgen kann.	Track & Trace-System des Shop-Anbieters
10	Der Verkäufer übergibt die kommissionierte Menge (als Paket oder Stückgutpalette) seinem Logistkdienstleister und protokolliert die Nummer der Versandeinheit (NVE).	Despatch-Liste
11	Der beauftragte Logistkdienstleister stellt die Lieferung zu und lässt die korrekte Zustellung durch den Käufer (Warenempfänger) quittieren.	Proof of delivery
12	Der Logistkdienstleister meldet die Sendung als «zugestellt» an den Verkäufer zurück.	Kopie Lieferschein oder elektronische Unterschrift auf Telematikgerät

#### 4.6.5 Praktische Umsetzung

##### **Praxisbeispiel/Fragestellung aus der FMCG**

Die erste Aufgabe richtet sich an den Supply-Chain-Verantwortlichen einer FMCG-Firma mit Sitz in Genf. Die Marketingabteilung plant, ihren treuen Konsumenten Produkt-Neueinführungen für drei Monate exklusiv via elektronische Bestellplattform anzubieten.

Primär soll für den Schweizer Markt ein logistisches Modell entwickelt werden, welches die physische Auslieferung von Konsumentenbestellungen sicherstellt.

Anhand der nachfolgenden Checkliste sammelt der Supply-Chain-Verantwortliche Fakten und wird an der nächsten Geschäftsleitungsbesprechung die Chancen und Risiken der unterschiedlichen Lösungsansätze aufzeigen.

Die einzelnen Abklärungen mit den Fachspezialisten führen zu zwei verschiedenen Lösungsansätzen.

##### **Variante 3PL aus der Schweiz operierend; handelt im Auftrag der FMCG**

Grundsätzlich kann der existierende Vertragspartner oder ein anderer Logistikdienstleister diese Aufgabe übernehmen, wenn der Auftraggeber die Bestellplattform, die Verrechnung und den mehrsprachigen Kundendienst führen kann. Nicht zu unterschätzen sind die technischen Anforderungen an das Schnittstellenmanagement zwischen Bestellplattform, LVR des Logistikdienstleisters und ERP-System des Auftraggebers, da in der Regel Kundendatensammlungen bei der ersten Online-Bestellung nicht so einfach in ein ERP-System übernommen werden können. Ist die eigene Organisation nicht für diesen Schritt vorbereitet, kann man diese Funktionen auch an einen sogenannten Fulfiller<sup>15</sup> outsourcen. Dieser führt das Projektmanagement im Vorfeld der Aktivierung der Bestellplattform und betreibt dann im Auftrag des FMCG die komplette Abwicklung dieser Heimlieferungen.

##### **Variante Versandhändler aus dem Ausland operierend; Besitzer der Ware**

Sollen nebst dem Schweizer Markt noch weitere Märkte von der Marketing-Initiative profitieren, so ist es sinnvoll, sich mit einem internationalen, unabhängigen Versandhändler<sup>16</sup> zusammenzuschliessen.

Aus rechtlichen und prozesstechnischen Gründen ist es von Vorteil, wenn der Versandhändler Besitzer der Ware wird. In diesem Zusammenhang muss früh klar sein, welche Marge der Versandhändler verdient und zu welchen Preisen er die Produkte in den verschiedenen Ländern verkaufen darf, ohne dabei Kartellaufgaben zu verletzen.

An dieser Stelle möchten wir auf den Verband der Distanzhändler ([www.vsv-versandhandel.ch](http://www.vsv-versandhandel.ch)) verweisen. Die Mitglieder dieses Verbandes betreiben dieses Geschäft erfolgreich und handeln nach den geltenden Bundes-Verordnungen (UWG/PBV/DSG/KKG/Lotteriegesetz und VRG).

---

<sup>15</sup> PostLogistics, DHL, MS Mail, Flühmann etc.

<sup>16</sup> KS Europe



Heimlieferung B2C / Distanzhandel		
Checkliste für die Einführung des Modells Abholung / Heimlieferung B2C / Distanzhandel (Beispiel)		Beispiel
<b>Warenfluss (Anlieferungsrichtlinien und -instruktionen):</b>		
001 Adressetiketten inkl. Barcodes	Sind die Pakete länderspezifisch in einer Landessprache auszuzeichnen?	Ja
002 Postversandrichtlinien	Gelten länderspezifische Vorgaben für den Paketversand?	Ja
003 Lieferungs-Statusmeldungen	Sollen B2C-Kunden über den Status der Lieferung per Mail informiert werden?	Zwingend, falls aus dem Ausland
004 Meldung bei Lieferverzögerung	Sollen B2C-Kunden bei Lieferverzögerungen per SMS benachrichtigt werden?	Ja
005 Vereinbarte Paketzustellung, z.B. Di 1900 +/- 1/2 h	An welchem Wochentag und wann soll die Lieferung erfolgen? Wann soll das Paket nochmals zugestellt werden, wenn die erste Zustellung nicht erfolgen konnte?	Online in der Bestellerfassung oder später per SMS
005 Handhabung Lieferdifferenzen/Retouren	Soll eine Nachlieferung erfolgen oder wird eine neue Rechnung erstellt? Wer kommt für die Paketspesen der Retouren auf? Wann erfolgt der Eigentumsübergang?	Bestandteil allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)
005 Handhabung Leergut/Versandboxen	Wie soll der Austausch von Leergut oder Versandboxen erfolgen?	Tausch
007 Billing/Zahlung	Welche Zahlungsmodalitäten (Kreditkarte, auf Rechnung usw.) möchte man anbieten und welche Massnahmen werden getroffen, wenn die Bonität des Konsumenten ungenügend ist?	GL-Entscheid
008 Verzollung bei Lieferung aus dem Ausland	Wer trägt die Kosten für die Verzollung? Müssen dazu spezielle Begleitpapiere für MWST-Rückforderungen beigelegt werden?	Ja
<b>Warendisposition</b>		
011 Listing Onlineshop/Katalog	In welchen Ländern kann das Produkt online bestellt werden? In welchen Ländern wurde das Produkt speziell beworben?	D-A-CH
012 Mengen LAGER Erstbestückung	Welche Mengen braucht es zur Markteinführung?	Inland 18 h
013 Bestellabwicklung Kurantware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung	Ausland 92 h
014 Bestellabwicklung Promotionsware	Zeitfenster zwischen Bestellung und Lieferung / tolerierte Mengenabweichungen	3PL
015 Bestellübermittlung	Wer ist für den physischen Replenishment-Prozess verantwortlich?	
<b>Kommerzielle Punkte (Rahmenvertrag) und juristische Aspekte</b>		
021 Leistungsziele (Verfügbarkeit/Frische/Lagerreichweite)	Welche übergeordneten KPI wurden vereinbart?	CF 98%
022 Logistikaufwand	Wie sollen die logistischen Dienstleistungen abgerechnet werden?	Monatsrechnung
023 Gebühren bei kurzfristigem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	Keine
024 Gebühren bei längerem Lieferunterbruch	Welche Strafgebühren werden in Erwägung gezogen?	50% entfallener Gewinnmarge
025 Recall und Produktrückverfolgbarkeit	Wie protokolliert der 3PL Batch Code pro Lieferung?	Pro Bestellposition
026 Lagerbewirtschaftungsmethoden	Nach welchem Prinzip sollen die Um- und Auslagerungen im Lager erfolgen?	FEFO
027 Risiko des Untergangs der Ware	Wer trägt das Risiko für Beschädigungen im Lager und Inventardifferenzen?	3PL
028 Vorgezogene Recyclinggebühr	Muss auf den Endverbraucherpreis eine vorgezogene Recyclinggebühr einkalkuliert werden?	Nein
<b>SLA (Service Level Agreement) with 3PL</b>		
031 Zeitfenster für elektronische Datenverarbeitung	Wie oft erfolgt die Bestellübermittlung, über welchen EDI-Provider erfolgt die elektronische Einlieferung?	Provider X; 6-mal pro Tag
032 Backup-Plan bei kurzfristigem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER heute nicht erteilt werden kann?	Info an Kunden
033 Backup-Plan bei längerem Systemunterbruch	Was passiert, wenn der ORDER mehrere Tage nicht erteilt werden kann?	Manuelle Bestellerfassung beim 3PL
034 Datenmigration	Welche Message-Typen/-Versionen dürfen verwendet werden?	UN/EDIFACT
035 Stammdatenpflege	Wie wird der 3PL über Änderungen im Sortiment oder über Verpackungsänderungen informiert?	PRECAT
036 Juristische Aspekte	Individuelle Absprache mit dem Partner	Vertrag

Abbildung 54: Checkliste Einführung Abholung/Heimlieferung B2C/Distanzhandel

## 5. Glossar

Begriff		Erklärung
3PL	Third Party Logistics Provider	3PL sind firmenexterne Logistikdienstleister. Ihre Kernkompetenz ist die Übernahme von Transport und Lagerung von ihren Kunden. Third-Party-Logistics-Anbieter kümmern sich aber zunehmend um darüber hinausgehende Dienstleistungen.
AGB		Allgemeine Geschäftsbedingungen
BMI	Buyer Managed Inventory	Käufergesteuertes Bestandsmanagement Die Technik des Buyer Managed Inventory stellt neben dem Co Managed Inventory (CMI) eine zweite Unterform der CRP-Technik des Vendor Managed Inventory (VMI) dar. Hierbei zeichnet sich, im Gegensatz zum VMI und CMI, ausschliesslich das Handelsunternehmen für sein Bestellwesen verantwortlich. Der Vendor kann, wenn überhaupt, eine eingeschränkte Beraterfunktion einnehmen. Der Buyer orientiert sich beim BMI an einem leistungsstarken, EDV-gestützten Dispositionssystem, da man die strategische Bedeutung des Bestellwesens erkannt hat.
Break Bulk	Wechselblock	Der Lieferant kommissioniert eine Sammelbestellung pro Plattform. Auf der Plattform wird die Ware gemäss Rüstauftrag pro Verkaufsstelle kommissioniert. Nach dem Kommissionierprozess ist alle Ware verteilt.
Bullwhip Effect	Peitscheneffekt	Der Ausdruck Peitscheneffekt bezeichnet das Phänomen, dass Bestellungen beim Lieferanten zu grösseren Schwankungen neigen als Verkäufe an den Kunden und damit von der Nachfrage abweichen und dass diese Abweichung sich in vorgelagerte Richtung der Lieferkette aufschauelt, sich die Schwankung also zum Ursprung der Lieferkette hin vergrössert.
CMI	Co Managed Inventory	Gemeinsam gesteuertes Bestandsmanagement Co Managed Inventory ist zusammen mit dem Buyer Managed Inventory (BMI) eine Variante des Vendor-Managed-Inventory-Ansatzes. Diese Technik der Basisstrategie Efficient Continuous Replenishment bildet den Brückenschlag vom Buyer Managed Inventory (BMI) zum reinen Vendor Managed Inventory (VMI). Entsprechend dem BMI-Ansatz ist der Buyer für die Bestellabwicklung letztlich zuständig. Jedoch ist der Vendor stärker in den Bestellprozess involviert. So lässt der Buyer dem Vendor mehr Informationen zukommen oder er lässt ihn sogar Bestellvorschläge erarbeiten, die dann in der Regel mittels EDI bzw. Electronic Mail an den Buyer übermittelt werden. Im Gegensatz zum VMI übt das Handelsunternehmen beim CMI eine stärkere Kontrollfunktion aus.
Cross Docking	Cross Docking/Flow Through	Der Begriff Cross Docking bzw. Flow Through bezeichnet eine Warenumschlagsart, bei der Waren vom Lieferanten (Absender) vorkommissioniert geliefert werden. Das bedeutet, dass der Einlagerungsprozess und die dazugehörige Aktivität des Bestandslagers entfallen. Man unterscheidet dabei einstufiges und zweistufiges Cross Docking: Einstufiges System: Die Lieferanten kommissionieren die Waren (oder auch «logistische Einheiten» genannt) bezogen auf den Endempfänger (Filialen oder Endkunden). Im einstufigen System werden die Waren «wie vom Absender verpackt» über einen oder mehrere Umschlagpunkte an den Endempfänger weitergeleitet. Voraussetzung hierfür ist, dass der Absender die Waren (meist palettenweise) kennzeichnet – also die entsprechenden Endempfänger direkt auf/an der Ware angibt. Dieses Verfahren wird auch als Pre-Allocated Cross Docking (PAXD) bezeichnet.
	Break-Bulk Cross Docking (Flow Through, Wechselblock)	Zweistufiges System: Die Lieferanten kommissionieren bezogen auf den Umschlagpunkt oder Cross-Docking-Punkt. Im zweistufigen System werden die logistischen Einheiten unverändert nur bis zum Umschlagpunkt geleitet. Am Umschlagpunkt erfolgt dann der eigentliche Umschlag in neue logistische Einheiten, welche von diesem Zeitpunkt an an den Endkunden adressiert sind. Dieses Verfahren wird auch als Break-Bulk Cross Docking (BBXD) bezeichnet.
CF	Case Fill	Verfügbarkeit
CU	Consumer Unit	Konsumenteneinheit
DESADV	Despatch Advice	Lieferschein
GSRN	Global Service Relation Number	Die Global Service Relation Number – GSRN (Servicebezugsnummer) kann dazu verwendet werden, den Empfänger einer Dienstleistung im Zusammenhang mit einer Dienstleistungsbeziehung zu identifizieren. Sie stellt dem Erbringer der Dienstleistung eine eindeutige Identifikationsnummer zur Verfügung, um relevante Daten von erbrachten Dienstleistungen zu speichern, die sich auf den Serviceempfänger beziehen.

Begriff		Erklärung
INVOIC	Invoice	Rechnungs- / Gutschriftsmeldung Eine Nachricht zur Zahlungsaufforderung für Waren oder Dienstleistungen, die entsprechend den vereinbarten Konditionen zwischen Vendor und Buyer geliefert bzw. erbracht werden. Der Nachrichtentyp Rechnung deckt mit entsprechenden Dateninhalten auch die Funktionen einer Belastungsanzeige und einer Gutschriftsanzeige ab. Der in dieser Norm verwendete Begriff «Rechnung» beinhaltet im weiteren Sinne die Bedeutung einer Rechnung/Gutschrift/Belastungsanzeige.
INVRPT	Inventory Report	Lagerbestandsmeldung Die Nachricht dient dem Austausch von Informationen über Lagerbestände. Sie kann in beliebiger Richtung zwischen Handelspartnern ausgetauscht werden.
Kanban	Methode der Produktionssteuerung	Das auch Pull-Prinzip genannte Vorgehen orientiert sich ausschliesslich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Bereitstell- und Verbrauchsort. Kanban ermöglicht eine Reduzierung der Bestände von Produkten, die für die Produktion benötigt werden. Ziel ist es, die gesamte Wertschöpfungskette auf der ersten Fertigungs-/Produktionsstufe kostenoptimal zu steuern.
Konsignation		Konsignation ist ein Begriff aus der Materialwirtschaft und bezeichnet eine besondere Lieferform von Waren. Der Lieferant lagert die Ware beim Käufer, im sogenannten Konsignationslager. Der Kunde entnimmt die Ware aus diesem Lager und realisiert damit den Kauf der Ware. Der Käufer meldet die Entnahme an den Lieferanten. Beim Unterschreiten festgelegter Mengen füllt der Lieferant das Lager wieder auf. Die entnommene Menge wird in regelmässigen Abständen in Rechnung gestellt. Die Rechnung wird nach Vereinbarung periodisch, z.B. monatlich, gestellt. Die Vertragspartner können vereinbaren, dass der Kunde nach einer bestimmten Frist restliche Konsignationsbestände in seinen Eigenbestand übernimmt.
Kontraktlogistik		Unter Kontraktlogistik wird ein Geschäftsmodell im Rahmen des Supply Chain Managements verstanden, das auf einer langfristigen, arbeitsteiligen Kooperation zwischen einem Hersteller oder Händler von Gütern und einem Logistikdienstleister basiert, die durch einen Dienstleistungsvertrag (Kontrakt) geregelt ist, ein erhebliches Geschäftsvolumen umfasst und individuell ausgestaltet ist. Kontraktlogistik-Dienstleister übernehmen logistische und logistikahe Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette und stellen das Bindeglied zwischen sämtlichen Wertkettenbeteiligten dar. Daher rührt die Bezeichnung Systemdienstleister, die äquivalent zu Kontraktlogistik-Dienstleister verwendet wird. Logistikdienstleister sind in das Wertkettensystem integriert.
LR		Lagerrotation
LU	Load Unit	Ladungseinheit
LVR		Lagerverwaltungsrechner
ORDERS	Order	Bestellung Eine Bestellung ist die Aufforderung eines Kunden an einen Vendor, Buyer oder Dienstleister zur Bereitstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die Bestellung mündet in den meisten Fällen in ein Vertragsverhältnis, durch das sich beide Seiten zur Erfüllung der gegenseitigen Vereinbarungen verpflichten.
RECADV	Receiving Advice	Wareneingangsmeldung Der Wareneingang ist ein Teil des Materialwirtschaftsprozesses, zuständig für die physische Annahme angelieferter Waren und Materialien, die notwendige Dokumentation, die Weitergabe der Güter sowie die Weiterleitung der Eingangsdaten (Informationsfluss, Datenübertragung).
SLA	Service Level Agreement	Hierin werden alle für das Geschäft und die Prozesse relevanten Details festgehalten und gelten somit als gegenseitig vereinbart und verbindlich.
Stockkeeping	Lagerhaltung	Unter Lagerhaltung versteht man in Produktion und Logistik die Aufbewahrung von Material als Teilaufgabe der Materialwirtschaft. Lagerung bedeutet die gewollte Unterbrechung des betrieblichen Materialflusses, d.h., es entstehen bewusst gebildete Pufferbestände.
TU	Transport Unit	Transporteinheiten, z. B. Rollcontainer, Mehrweggebinde, Kartons
VMI	Vendor Managed Inventory	Verkäufergesteuertes Bestandsmanagement Vendor Managed Inventory (VMI), auch Vendor-gesteuertes Bestandsmanagement, ist ein logistisches Steuerungstool zur Verbesserung der Performance in der Lieferkette, bei dem der Vendor Zugriff auf die Lagerbestands- und Nachfragedaten des Kunden hat.

## 6. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die ECR-Pyramide	7
Abb. 2	Morphologischer Kasten	8
Abb. 3	Systemvorkehrungen	10
Abb. 4	Entwicklung EDI in der Schweiz	11
Abb. 5	Eigenschaften der definierten Warenflussmodelle	12
Abb. 6	PIM-Kreislauf	13
Abb. 7	Grad der Mitverantwortung des Lieferanten bezüglich Bestandsmanagement	14
Abb. 8	Template tendenzielle Kostenstruktur für die verschiedenen Warenflussmodelle	15
Abb. 9	Tendenzen der Prozesskosten aus Sicht Verkäufer in Prozent des Belieferungsumsatzes	16
Abb. 10	Global Data Synchronization Network	17
Abb. 11	Printscreen Stammdaten (Beispiel)	18
Abb. 12	Produktstammdatenblatt (Beispiel)	18
Abb. 13	Überblick Warenflussmodelle	19
Abb. 14	Prozess Lagerbelieferung	20
Abb. 15	Voraussetzungen Lagerbelieferung	21
Abb. 16	Anforderungen Lagerbelieferung	21
Abb. 17	Prozess Lagerbelieferung mit EDI Messages	22
Abb. 18	Checkliste Einführung Lagerbelieferung	24
Abb. 19	Logistikkosten in Prozent des Fakturawerts	25
Abb. 20	Logistikkosten in Prozent des Fakturawerts	25
Abb. 21	Prinzip des Cross Docking	26
Abb. 22	Voraussetzungen Cross-Docking-Belieferung	27
Abb. 23	Anforderungen Cross-Docking-Belieferung	27
Abb. 24	Vorgang einstufiges Cross Docking am Cross-Docking-Punkt	29
Abb. 25	Prozess einstufiges Cross Docking	29
Abb. 26	Prozess einstufiges Cross Docking mit EDI Messages	30
Abb. 27	Checkliste Einführung Cross Docking I	32
Abb. 28	Cross Docking für Frische-Logistik	33
Abb. 29	Prozess zweistufiges Cross Docking	33
Abb. 30	Prozess zweistufiges Cross Docking mit EDI Messages	34
Abb. 31	Checkliste Einführung Cross Docking II	37
Abb. 32	Voraussetzungen Filial-Direktlieferung	39
Abb. 33	Anforderungen Filial-Direktlieferung	40
Abb. 34	Prozess Filial-Direktlieferung	41
Abb. 35	Prozess Filial-Direktlieferung mit EDI Messages	42
Abb. 36	Checkliste Einführung Filial-Direktlieferung	44
Abb. 37	Prozess Filial-Direktlieferung VMI	45
Abb. 38	Prozess Filial-Direktlieferung VMI mit EDI Messages	46
Abb. 39	Checkliste Einführung Filial-Direktlieferung VMI	48

---

Abb. 40	Prozess Rack Jobbing	49
Abb. 41	Prozess Rack Jobbing mit EDI Messages	50
Abb. 42	Beispiel Rack Jobbing	50
Abb. 43	Checkliste Einführung Rack Jobbing	52
Abb. 44	Voraussetzungen für das Streckengeschäft	54
Abb. 45	Anforderungen an das Streckengeschäft	55
Abb. 46	Prozess Streckengeschäft	55
Abb. 47	Prozess verkäufergesteuertes Streckengeschäft mit Messages	56
Abb. 48	Checkliste Einführung Streckengeschäft	58
Abb. 49	Die 10 grössten Agglomerationen (Ballungsgebiete)	59
Abb. 50	Heimlieferung B2C	59
Abb. 51	Voraussetzungen Heimlieferung	61
Abb. 52	Anforderungen Heimlieferung/Distanzhandel	61
Abb. 53	Prozess Heimlieferung B2C	62
Abb. 54	Checkliste Einführung Abholung/Heimlieferung B2C/Distanzhandel	65

## 7. Impressum

<b>Herausgeber</b>	GS1 Switzerland, Bern
<b>Redaktion</b>	
Konzept	Valentin K. Wepfer, GS1 Switzerland
Autoren	Carlo Bernasconi, LogConsult René Bürli, Senior Consultant, GS1 Switzerland Richard Chresta, Senior Consultant, GS1 Switzerland Valentin K. Wepfer, Leiter Collaborative Supply Chains, stellvertretender Geschäftsleiter, GS1 Switzerland
Co-Autoren	Ruedi Abderhalden, Volg AG Georg Burkhardt, Miebach Logistik Chris Consoni, Ramseier AG Dirk Grote, Unilever (Schweiz) GmbH Dr. Nikolaus Hartig, ECR Austria Mathias Haubenreisser, GS1 Germany Pius Koch, Rivella AG Urs Minder, Emmi Frischservice AG Rolf Hubler, Kimberly-Clark GmbH Dieter Peltzer, Manor AG Michael Roth, Migros-Genossenschafts-Bund Benno Gubler, Valora AG
<b>Ausgabe</b>	Version 2.1
<b>Genehmigung</b>	Fachbeirat Konsumgüter/Retail am 25. August 2021
<b>Datum</b>	24. Juni 2021
<b>Bilder</b>	Shutterstock
<b>Gestaltung und Realisation</b>	Typopress Bern AG
<b>Kontakt</b>	GS1 Switzerland Monbijoustrasse 68 CH-3007 Bern  T +41 58 800 7000 www.gs1.ch
<b>Verkaufspreis Print</b>	Fr. 50.- für Mitglieder von GS1 Switzerland Fr. 100.- für Nichtmitglieder von GS1 Switzerland
<b>Download-Version</b>	für Mitglieder von GS1 Switzerland kostenlos



## GS1 Switzerland – The Global Language of Business

GS1 Switzerland ermöglicht Lösungen für effizientere Wertschöpfungsnetzwerke mithilfe globaler Standards. Wir unterstützen Unternehmungen bei der Optimierung ihrer Waren-, Informations- und Werteflüsse und vermitteln praxisnahes Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern erarbeiten wir Standards und Prozessempfehlungen und schaffen Nutzen für alle Beteiligten. GS1 Switzerland ist ein neutraler Verein mit Sitz in Bern und Teil der in 140 Ländern tätigen Not-for-profit-Organisation GS1.

### GS1 Switzerland

Monbijoustrasse 68  
CH-3007 Bern  
T +41 58 800 70 00  
[www.gs1.ch](http://www.gs1.ch)

