



Switzerland



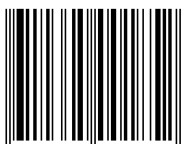
Warendispositionsmodelle

**VMI/BMI/CMI Anleitung für Praktiker –
ECR Prozess-Modell für eine effiziente
Lagerbevorratung**

Eine Empfehlung von GS1 Schweiz



Zusammen Werte schaffen



7 612345 001852 >

GS1 Schweiz

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

Als Fachverband mit rund 5000 Mitgliedsunternehmen vernetzt GS1 Schweiz 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 Schweiz ist Mitglied von GS1 Global, von Efficient Consumer Response Europe und der European Logistics Association.



Inhaltsverzeichnis

Management Summary	6
1. Vorwort	8
2. Einleitung	9
2.1. ECR Gedankengut	9
2.2. GS1 Standards	11
2.3. Definition von VMI/BMI/CMI	11
2.4. VMI/BMI/CMI Zielsetzungen	11
3. Vorgehen	12
3.1. Methodik (7-Schritte-Prozess)	12
3.2. Projektmanagement	13
3.3. Standortbestimmung in der Supply Chain	13
3.4. Strategische Überlegungen im Vorfeld der Umsetzung	14
4. Einsparpotenziale	15
4.1. Aus Sicht des Buyers	15
4.2. Aus Sicht des Vendors	15
4.3. Vertragswesen VMI/BMI/CMI: Kommerzielle Zusatzvereinbarung	16
5. VMI/BMI/CMI Anleitung für Praktiker	17
5.1. Abklärungen vor dem Projektstart	17
5.2. Sortimentsanalyse	19
5.2.1. <i>Welches Sortiment macht Sinn für VMI / CMI?</i>	19
5.2.2. <i>Zielsetzungen</i>	20
5.2.3. <i>Abstimmung der Ergebnisse mit Verkauf und Marketing</i>	20
5.2.4. <i>Sortimentsbestimmung</i>	23
5.3. Volumenanalyse	24
5.3.1. <i>Zielkatalog</i>	24
5.3.2. <i>Detailanalyse über Standard- und Promotionsware</i>	24
5.3.3. <i>Artikelanalyse</i>	25
5.3.4. <i>Nachfülleinheit pro Artikel definieren</i>	26
5.3.5. <i>Wiederkehrende Sendungsgrösse (Full Truck Load) definieren</i>	27
5.4. Machbarkeitsprüfung	28
5.4.1. <i>Physische Prozessdefinitionen</i>	28
5.4.1.1. <i>Anlieferplan mit Kunde erstellen</i>	28
5.4.1.2. <i>Bilaterale Absprachen für die Anlieferung</i>	28
5.4.2. <i>IT- / Systemabklärungen</i>	29
5.4.2.1. <i>Verantwortlichkeiten bestimmen</i>	29
5.4.2.2. <i>Beschrieb / Visualisierung IT-Landschaft</i>	31
5.4.2.3. <i>Abwägen von vorliegenden Varianten</i>	32
5.4.2.4. <i>Entscheidungsfindung</i>	32
5.4.3. <i>Technische Prozessdefinitionen</i>	33
5.4.3.1. <i>Prozessablauf / Prozessbeschreibung</i>	33
5.4.3.2. <i>EANCOM Messages im Einsatz bei VMI</i>	35
5.4.3.3. <i>Technische Absprache mit dem Kunden</i>	35
5.4.3.4. <i>Mögliche Anforderungen an den Buyer</i>	35

5.4.4. Zusammenfassung Machbarkeit	35
5.4.4.1. Chancen- und Risikenanalyse	35
5.4.4.2. Kostenschätzung	37
5.4.4.3. Zeitrahmen / Terminplan festlegen	38
5.4.4.4. Zustimmung einholen	38
5.5. Wirtschaftlichkeitsprüfung	39
5.5.1. Konzept Durchschnittsverrechnungspreise kalkulieren	39
5.5.2. Gesamteinsparpotenzial via Abweichungsanalyse kalkulieren	39
5.5.3. Liquiditätsüberlegungen	41
5.5.4. Statistische Investitionsrechnung («Payback Methode»)	41
5.5.5. Abbildung 31: Einsparpotenzial im Verhältnis zum Umsatz beim Vendor	42
5.6. Projektorganisation	43
5.6.1. Projektsponsor	43
5.6.2. Verantwortlichkeiten (intern/extern)	43
5.7. Projektumsetzung	44
5.7.1.1. Checkliste für Konfiguration Dispositionstool	44
5.7.1.2. Schema Informationsaustausch für vollautomatisierten Nachfüllprozess	45
5.7.1.3. Bereinigung der Stammdaten mit Kunde	46
5.7.2. Prozesse testen	47
5.7.2.1. Testaufbau mittels Vergangenheitsdaten	48
5.7.2.2. Aus Betroffenen Beteiligte machen	48
5.7.2.3. Go live Vorkehrungen	48
5.8. Projektüberprüfung	49
5.8.1. Checkliste für Projekt Review	49
5.8.2. Operationalisiertes Controlling	50
6. Vertragswesen / KPIs	52
6.1. Abstimmung VMI Vertrag mit bestehenden Vereinbarungen	52
6.2. Zielkatalog für Vertragswesen und KPIs	52
6.3. Das Konsignationsmodell	53
6.4. Vertragsempfehlungen aus Sicht des Vendors	53
7. Projektmanagement-Hilfen	54
7.1. Fragekatalog für das 1. Meeting	54
7.2. Checkliste für Projektleiter	55
7.3. Vorlage Projektsitzung	57
7.4. Vorlage für KPIs	57
7.5. VMI (CMI) Basis Muster-Vertrag	58
8. Anhang	63
8.1. Entwicklung der Verbreitung von VMI / CMI in der Schweiz	63
8.2. Links zu «Best Practice»-Beispielen	63
8.3. Übersicht IT Provider / Beratungsfirmen	64
8.4. Templates für Prozesstests	66
9. Glossar	74
10. Abbildungsverzeichnis	78
11. Impressum	79

Management Summary

Das vorliegende Handbuch zum Thema VMI/BMI/CMI ist eine «Anleitung für Praktiker». Das Handbuch erklärt die automatisierten Nachfüllprozesse und bietet den Projektverantwortlichen Hilfestellung bei deren Umsetzung.

Strategischer Ansatz

Die Einführung von «Continuous Replenishment» Prozessen ist grundsätzlich eine strategische Frage. Der Entschluss, VMI oder CMI einzuführen hat Auswirkungen auf alle unternehmerischen Bereiche und verstärkt insbesondere die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Parteien Logistik,

- > Nachfüllzeitpunkt / Transportvolumen bündeln
- > Auslieferung / Bestellungen aus verschiedenen Produktkategorien zusammenziehen
- > Picking-Prozesse / Anteil Vollpaletten erhöhen bei Schnelldrehern
- > Warendisposition / ideale Bestellauslösung aufgrund Absatzzahlen automatisieren
- > Transportoptimierung / durch Volumenbündelung mit anderen Lieferanten



Verkauf und Marketing. Ziel dieser Kollaboration ist es, den Nachschub effizienter und kostengünstiger zu gestalten.

Verbesserungs- und Einsparpotenziale

Aus dieser partnerwirtschaftlichen Zusammenarbeit ergeben sich sowohl beim Verkäufer (nachfolgend Vendor), als auch beim Käufer (nachfolgend Buyer) nicht unerhebliche Einsparpotenziale im Bestandsmanagement und in der physischen Logistik, da die Bestell- und Nachfüllprozesse durch den Lieferanten gemäss vereinbarten KPIs (Frische, Verfügbarkeit und Lagerrotation) bestimmt wird. Der Vendor kann aufgrund zeitnaher Absatzzahlen die vorgelagerten Beschaffungstätigkeiten besser optimieren. Es sind dies namentlich:

- > Produktionslosgrößen / z.B. Standard- und Promotionsware kombinieren

Aber auch beim Buyer entfalten sich weitere Einsparmöglichkeiten. Es sind dies:

- > Geringere Abschreibungen / bessere Abstimmung zwischen Standard- und Promotionsumsatz
- > Geringere Lagerhaltung /weniger Kapitalbindung
- > Reduktion von Administrations- und Abwicklungskosten

Zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit und des Einsparpotentials wurde unter Punkt 5.5.2 eigens ein Abweichungsanalyse-Template entwickelt, welches es ermöglicht, potentielle Einsparungen für beide Parteien auf Basis von Transaktionen zu errechnen. Dabei gilt die Faustregel, (vgl. dazu nachfolgende Grafik) je grösser der Umsatz des Geschäftspartners ist, desto grösser sind auch die prozentualen Einsparmöglichkeiten. Kleinere Unternehmungen sollten deshalb versuchen, die Anlieferung mit einem anderen Lieferanten oder mit dem direkten Konkurrenten zu organisieren, damit ebenfalls aus der Volumenbündelung profitiert werden kann.

Vorgehensweise / Kollaboration als Grundlage

Im Sinne des ECR Gedankengutes basiert die Einführung dieser Prozesse auf einer intensiven Zusammenarbeit der involvierten Geschäftspartner. Die Einführung dieser wird anhand eines 7-Schritte- Prozessmodelles aufgezeigt. Nebst organisatorischen Fragen werden dabei auch die Machbarkeit sowie die Wirtschaftlichkeit angesprochen. Zentrale Bedeutung kommt jedoch der Sortimentsanalyse zu. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind bestimmend für die Wahl des Nachfüllprozessmodells und dessen kommerzielle Zielsetzungen.

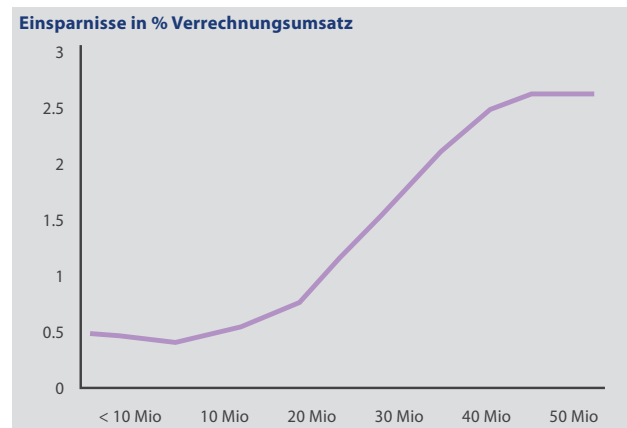
Praxisnahe Umsetzung

Nach erfolgter Sortiments- und Artikelanalyse wird die Überprüfung der Machbarkeit vorgenommen. Sie umfasst insbesondere organisatorische Fragen bezüglich Anlieferung und Handhabung der Ware. Es wird nach dem RACI-Prinzip (Responsible-Accountable-Consulted-Informed) geklärt, wer wann und wo für welche Aufgaben zuständig ist. Nach Abwägung von verschiedenen Varianten folgen die technischen Prozessdefinitionen unter Miteinbezug der zum Einsatz gelangenden EANCOM Messages. Nach Vorliegen sämtlicher wichtiger Parameter wird mittels einer Chancen- und Risikoanalyse ein Bericht über die Machbarkeit erstellt und der Projektumsetzungsplan festgelegt. Mit der Wirtschaftlichkeitsprüfung ist der Prozess abgeschlossen. Er gilt als Basis für die Gesamtbeurteilung (Win-Win-Situation), welche für beide Geschäftspartner zentrale Erfolgsfaktoren sind.

Projektorganisation und Vertragswesen

Tipps für die Projektorganisation und Durchführung sowie diverse Checklisten und eine Vorlage für einen Basisvertrag runden das vorliegende, praxisorientierte Handbuch ab.

Grafik: Kosteneinsparpotential in % zum Verrechnungsumsatz. Hierbei handelt es sich um wiederkehrende Einsparungen, welche in Abhängigkeit zur bereits existierenden Kooperation stehen. Faustregel: Zirka 2/3 der Kosteneinsparungen fallen beim Vendor, 1/3 der Effizienzgewinne beim Buyer an.



1. Vorwort

Lieferketten bzw. Supply Chains müssen nachfrageorientiert, effizient, sicher und kostengünstig bewirtschaftet werden. Dies gelingt nur, wenn alle Beteiligten dieselbe Sprache sprechen, das gleiche Verständnis haben, die gleichen Standards und Methoden einsetzen und konstruktiv zusammenarbeiten. Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit unter dem Einbezug sämtlicher in der Wertschöpfungskette involvierten Parteien sind umso erfolgreicher, je konsequenter die Partner ECR Werkzeuge bzw. ECR Techniken und Methoden in den Geschäftsbeziehungen einsetzen.

der zugrundeliegenden Geschäftsbeziehung zu reinvestieren. **Das vorliegende Handbuch wendet sich primär an Praktiker** aus dem Supply Chain Management und der Logistik aber **ebenso an die Vertriebsverantwortlichen** aus Industrie und Handel. Im Weiteren soll die Anleitung für Praktiker auch der Zulieferindustrie (Rohstoffe, Verpackungen) sowie IT- und Logistikdienstleistern Hilfestellung leisten.

Die vorliegende Anleitung wird im Anschluss an das ECR Handbuch «Der Weg zum erfolgreichen Supply Chain Management», welches im Jahr 2002 erstellt wurde, veröffentlicht.



VMI, BMI und CMI sind ECR Werkzeuge, welche effiziente Prozesse im Bereich der Warenwirtschaft ermöglichen. Ziele sind, die Verfügbarkeit und die Frische am Verkaufspunkt zu möglichst geringen Logistikkosten mit möglichst wenig Lagerbestand über die gesamte Beschaffungskette sicherzustellen. Durch den systematischen/standardisierten Informationsaustausch und die Verknüpfung zwischen Handel und Industrie erhöht sich die Transparenz in der unternehmensübergreifenden Supply Chain. Eine kleine Umfrage unter Fachspezialisten hat kürzlich ergeben, dass der stetige Austausch von KPIs und zeitnahe Informationen über den Abverkauf von Promotionen entscheidende Vorteile für eine optimale Verkaufs- und Bedarfsplanung sind.

So oder so, der wirtschaftliche Druck in der Konsumgüterindustrie wird die Unternehmen zwingen, ihre Beschaffungsprozesse noch schlanker zu gestalten, damit die Effizienz und der EBIT nachhaltig gesteigert werden können. Nach geltender ECR Philosophie verbleiben Kosteneinsparnisse aus unternehmensübergreifenden Prozessoptimierungen in der Unternehmung, wo sie anfallen. Es liegt in der Kompetenz des Lieferanten, gezielt Teile der Ersparnisse in den Ausbau

cht. Sie versteht sich als eine «Best Practice Anwendung» von GS1 Schweiz. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf die darin enthaltenen praktischen Anwendungsbeispiele, welche dem Leser Hilfestellung bei der Implementierung von VMI (Vendor Managed Inventory), BMI (Buyer Managed Inventory) oder CMI (Co Managed Inventory) liefern.

Wir danken an dieser Stelle allen Unternehmen, welche uns im Rahmen der Veröffentlichung dieses Dokumentes unterstützt haben. Insbesondere bedanken wir uns beim Redaktionsteam (siehe Seite 79).

2. Einleitung

2.1. ECR Gedankengut

«Efficient Consumer Response» umschreibt eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, deren oberstes Ziel die bessere, schnellere und kostengünstigere Erfüllung der Konsumentenwünsche ist.

Definition

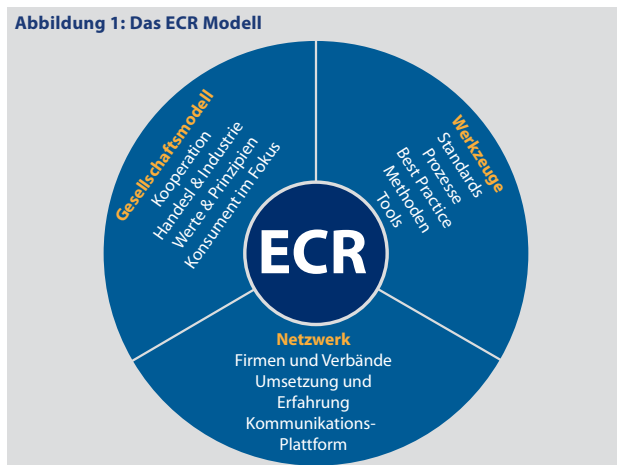
Unter Efficient Consumer Response (ECR) versteht man: Eine gesamtunternehmensbezogene Vision, Strategie und Bündelung ausgefeilter Techniken, die im Rahmen einer partnerschaftlichen und auf Vertrauen basierenden Kooperation zwischen Hersteller, Handel und Dienstleister darauf abzielen, Ineffizienzen entlang der Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Konsumentenbedürfnisse zu beseitigen, um allen Beteiligten jeweils einen Nutzen zu stiften, der im Alleingang nicht zu erreichen wäre. (Quelle: GS1 Schweiz, Website)

Zielsetzung von ECR Schweiz

ECR Schweiz zeigt seinen Mitgliedern Wege zur Umsetzung des ECR Modells. Ziel ist die Generierung von Kosteneinsparungen und Umsatzwachstum in der Versorgungskette. Dies gelingt über die Identifikation von Potenzialen und Problemzonen, welche entsprechendes Optimierungspotenzial bergen. An der Lösungsfindung arbeiten die Detailhandelspartner einerseits und die Lieferanten bzw. die Industrie andererseits gemeinsam mit.

Durch diese kooperative Integration aller in den Problemkreis involvierten Parteien lassen sich rasch vorteilhafte und effiziente Lösungen erzielen, welche durch die Standardisierung einen gewissen Investitionsschutz bieten. Deren Umsetzung wird von allen Beteiligten mitgetragen und sie haben positive Auswirkungen nicht nur auf die direkt betroffenen Parteien, sondern vor allem auf die Konsumenten.

Abbildung 1: Das ECR Modell

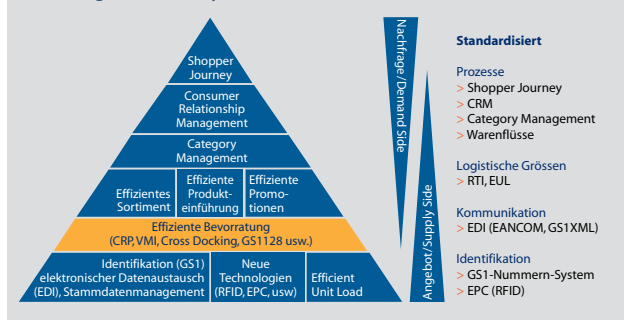


Die Einordnung von VMI, BMI und CMI in das ECR Modell

VMI, BMI und CMI sind Prozessmodelle, welche die Lagerbewirtschaftung auf Stufe Shop, Regional- und Zentrallager unterstützen. Bei VMI und CMI steuert das ERP System des Vendors den kontinuierlichen Nachfüllprozess der definierten Lagerstufe und ermöglicht weitere Optimierungsschritte in der Bewirtschaftung der Sortimente. Bei BMI übernimmt diese Funktion der Buyer. Er übermittelt dem Vendor seinen Bedarf via Abverkaufszahlen.

Die nachfolgende ECR Pyramide zeigt das Zusammenspiel zwischen den einzelnen ECR Tools und den GS1 Prozessempfehlungen «Effizientes Sortiment, effiziente Produkteinführung und effiziente Promotionen» auf.

Abbildung 2: Die ECR Pyramide



An dieser Stelle wird auf die aktuellen ECR Prozessempfehlungen von GS1 Schweiz verwiesen.

Effizientes Sortiment	http://ecr-all.org/wp-content/uploads/pub_1998_efficient_assortiment.pdf
Effiziente Produkteinführung	http://ecr-all.org/wp-content/uploads/pub_1999_efficient_product_introductions.pdf
Effiziente Promotionen	http://ecr-all.org/wp-content/uploads/pub_1999_promotion_tactics.pdf

Unter dem Oberbegriff «effiziente Bevorratung» werden die einzelnen Lagerbewirtschaftungsmethoden illustriert.

Überblick Geschäftsmodelle (Morphologischer Kasten)

Vielfältige Möglichkeiten in der Supply Chain

Dimensionen	Supply-Chain-Elemente	Morphologischer Kasten Mögliche Szenarien, Strategien, Modelle und Werkzeuge							
Markt	Absatzkanäle	Grossverbraucher	Grosshandel	Direktverkauf	Internet, Katalog, persönlich	1-stufiger Detailhandel	2-stufiger Detailhandel	4-PL Logistikdienstleister	HOREKA
	Geschäftsmodelle	Handelsbestand	Filial-/Produktionskonsignation	VZ-Konsignation	Kommission	Konzession			
	Transport, Umschlag, Lager	Eigenleistung Lieferant	Outsourcing durch Lieferant	Eigenleistung Handel	Outsourcing durch Handel				
Demand Management	Absatzplanung	Gemeinsame Prognose	Prognose durch den Käufer	Prognose durch den Lieferanten	Gemeinsame Planung	Planung durch den Käufer	Planung durch Lieferanten		
	Nachfrage-Management	Category Management	Consumer Relationship Management	Efficient Assortment	Efficient Promotions	Efficient Product Introduction	Social Media Communication	Consumers & Shoppers Journey Framework	
Integritäten	Optimierungsmodelle	Optimale Regalverfügbarkeit	Abverkaufsgerechte Verpackung	Schwund, Reduktion					
Supply-Chain-Modelle, Tools, Produktion, Verpackung	Dispositionsverantwortung	Vendor Managed Inventory	Buyer Managed Inventory	Co-Managed Inventory	Salesbased Inventory	Rack Jobbing			
	Warenflussmodelle	Filiallager	Cross Docking I	Cross Docking II	Streckenlieferung	Direktlieferung	Ab Wagenverkauf	Heimlieferung	
	Rückführungslogistik	Retouren	Reparaturen	Recycling	Entsorgung	Rückverfolgbarkeit	Warenrückruf		
	Ladungsträger (EUL)	EPAL-Palette	Chep-Palette	Displays & Dollies	Einweg-Palette	Branchenstandard MTV	Proprietäre Mehrweg-Transportverp.	Hängekiste	
	Transportmittel	LKW	Zug	Flug	Seefracht	Transporter	PKW		
Enabling Technologies	Stammdaten	GDSN	PRICAT	Katalog	Excel-Datenblatt	Artikelstammdatenblatt			
	Informationsfluss	EDI EANCOM	GS1 XML	Proprietäres Flatfile	Extranet/Internetplattform	E-Mail	Fax	Telefon	Brief
	Identifikationsnummer	GTIN	SSCC	GLN	EPC	GRAI	MHD	Log Nr. Charge	Proprietäre Artikelnummer
	Identifikationsdatenträger	GS1-13/14-Barcode	GS1-128	DataBar	DataMatrix	EPC RFID			
Wer-teflüsse	Abrechnungsverfahren	Rechnung EK	Rechnung VK ./ Marge	Gutschrift EK	Gutschrift VK ./ Marge	Verrechnungsschlüssel			
	Inkassostelle	Lieferant	Rechnungsregulierer	Factoring Inkasso					
Umsetzung, Unterstützung	Kollaborations-Tools	ECR Scorecard	Sustainability Measurement	Austausch Abverkaufsdaten	Austausch Marktforschungsdaten				
	Engagement	Umsetzungsinitiative	Fachbeirat, Arbeitsgruppe	Vorträge, Auftritte	Studien	Dozieren in Lehrgängen	Nachhaltigkeit		

Tools zur effizienten Bevorratung

Logistische Modelle	Einsatzgebiet	Kommerzielle Zielsetzungen
VMI	<ul style="list-style-type: none"> > Zwischen Vorlieferant und Vendor > Zwischen Vendor und Buyer 	<ul style="list-style-type: none"> > Höhere Produktverfügbarkeit auf jeder Lagerstufe > Höhere Drehzahl/Lagerumschlag > Bestandsreduktionen über die Beschaffungskette > Abbau Administration > Bündelung Promotionsauslieferungen mit Standardware > Optimierung der Produktionslosgrösse beim Vendor
BMI	<ul style="list-style-type: none"> > Zwischen Buyer und primär Eigenmarken Vendor 	<ul style="list-style-type: none"> > Nur der Buyer plant, bestellt und koordiniert die POS Aktivitäten
CMI	<ul style="list-style-type: none"> > Zwischen Vendor und Buyer 	<ul style="list-style-type: none"> > Höhere Produktverfügbarkeit auf Stufe Lager oder Shop > Höhere Drehzahl/Lagerumschlag > Abbau Administration > Optimierung der Produktionslosgrösse beim Vendor > Promotionen werden separat bestellt
Cross Docking I	<ul style="list-style-type: none"> > Zwischen Importeur und Buyer > Zwischen Vendor und Buyer 	<ul style="list-style-type: none"> > Beschleunigung Warenfluss durch zentrale Lagerhaltung beim Importeur oder Vendor > Keine zentrale Lagerhaltung beim Buyer > Automatisiertes Bestellwesen basierend auf Abverkaufdaten
Cross Docking II	<ul style="list-style-type: none"> > Zwischen Vendor und Buyer 	<ul style="list-style-type: none"> > Abbau nationale Lagerstufe, Produkte werden direkt beim Vendor als Bulkware kommissioniert, an eine erste Sammelstelle im In oder Ausland übergeben und über eine weitere nationale, oder regionale Plattform empfängergerecht verteilt
Just in Time (JIT)	<ul style="list-style-type: none"> > Strategische Geschäftsbeziehung für grosse Volumen mit einem kontinuierlichen Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> > Täglicher Shuttleverkehr zwischen Vendor und Buyer > Hohe Lieferbereitschaft ab Auslieferlager Buyer
Merchandising / Rack Jobbing	<ul style="list-style-type: none"> > Spezifische Geschäftsbeziehung für einzelne Sortimentsteile, die durch den AD des Vendors oder durch das Ladenpersonal bewirtschaftet werden 	<ul style="list-style-type: none"> > Lieferung, Austausch erfolgt direkt durch den AD Mitarbeiter des Vendors > Ware gehört i.d.R. bis zum Verkauf der Ware dem Vendor

In der Folge wird der Fokus auf die Bewirtschaftungsmethoden VMI, BMI und CMI gelegt.

2.2. GS1 Standards

Eine Voraussetzung zur effizienten Anwendung von ECR Prozessmodellen ist der Einsatz der weltweit definierten GS1 Standards, welche die Grundlage für den elektronischen Datenaustausch zwischen den Partnern in der Supply Chain bieten. 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)
- > Elektronischer Datenaustausch (UNEDIFACT, EANCOM, Ideal Message)

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

2.3. Definition von VMI/BMI/CMI

VMI, BMI und CMI sind automatische Nachfüllprozesse auf partnerschaftlicher Ebene, welche den Nachschub aufgrund tatsächlicher Verbräuche beim Warenempfänger (Buyer) bestimmen. Diese unterscheiden sich wie folgt:

- > Vendor Managed Inventory (VMI) – der Vendor hat den Haupteinfluss auf die Lagerbestände des Buyers
- > Buyer Managed Inventory (BMI) – der Buyer hat den Haupteinfluss auf seine eigene Lagerhaltung
- > Co Managed Inventory (CMI) – der Einfluss auf Bestellungen werden geteilt

2.4. VMI/BMI/CMI Zielsetzungen

Mit der Umsetzung dieser ECR Prozessmodelle werden folgende Ziele verfolgt:

- > Kommerzielle Ziele
 - Durch geringere Warenbestände in der gesamten Supply Chain wird sowohl beim Vendor als auch beim Buyer weniger Kapital gebunden
 - Durch Bündelung von Transporten werden Kosten gesenkt
 - Senkung administrativer Kosten

- > Verfügbarkeit der Produkte (PUSH-Prinzip)
 - Durch verfügbare Abverkaufsdaten kann der Vendor die Produktion (Zeitpunkt und Menge) optimieren und somit eine kontinuierliche Warenverfügbarkeit auf jeder Stufe sicherstellen
 - Dadurch entstehen weniger Out-of-stock und damit weniger Fehlverkäufe
- > Automatisierungsgrad der Bestellabläufe
 - Zeitnah zum Materialfluss werden entsprechende EANCOM Messagetypen ausgetauscht, welche eine komplette, automatisierte Auftragsabwicklung (order to payment) sicherstellen. Damit verbunden sind einerseits Investitionen und andererseits Einsparungen und Effizienzgewinne



- Durch wiederkehrende, automatisierte Nachfüllprozesse erhöht sich die Planbarkeit für fixe Ressourcen in der physischen Disposition (FTL)
- Dadurch lassen sich Kosten einsparen
- > Vertiefung der Geschäftsbeziehungen
 - Eine vertiefte Zusammenarbeit zwischen Vendor und Buyer ermöglicht effiziente Artikelabtäusche ohne erhebliche Abschreibungen und verbessert dadurch die operative Marge

Hinweis: Damit diese Ziele erreicht werden, muss der Vendor gewährleisten, dass die hohen Erwartungen nachhaltig und zuverlässig erfüllt werden.

3. Vorgehen

3.1. Methodik (7-Schritte-Prozess)

Die Projektumsetzung von VMI, BMI und CMI im Tagesgeschäft wird anhand eines klar strukturierten Prozesses durchgeführt. Dieser unterliegt dem Basiskreislauf PIM (Planen, Implementieren, Monitoren).

Planen:

Im Vorfeld der Umsetzung erfolgt die «strategische Abstimmung». Anlässlich dieser werden zwischen den beiden Partnern die Rahmenbedingungen festgelegt.

Inhalte der strategischen Abstimmung:

- > Verständnis der Geschäftsentwicklung, Geschäftsstrategien und Ziele des Partners
- > Abgleich von Fähigkeiten und Prioritäten zur Ausrichtung gemeinsamer Verbesserungsinitiativen
- > Definition des Umfangs der Zusammenarbeit
- > Abstimmung über die Vorgehensweise bei der Umsetzung
- > Visionen, Ziele und Hauptstrategien der Partner mit Blick auf Verkauf, Logistik und Expansion
- > Umgang mit Kosteneinsparungen und allenfalls notwendigen Investitionen

Implementieren:

Dabei werden folgende Fragen geklärt:

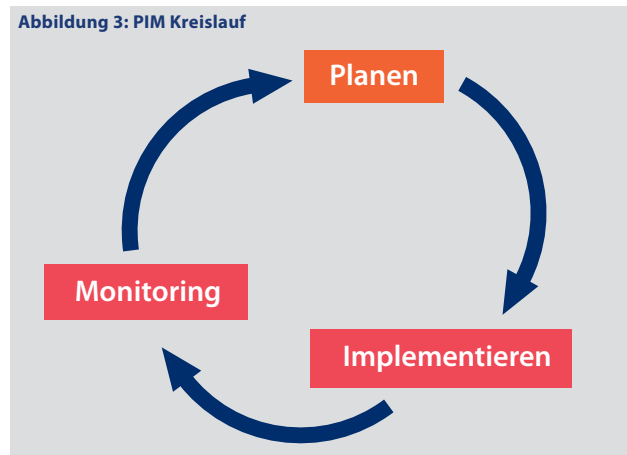
- > Welches Modell soll umgesetzt werden (VMI/BMI/CMI) und wie ist die Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den Partnern?
- > Welche Erfahrungen der Partner in Bezug auf VMI/BMI/CMI sind bereits vorhanden?
- > Welche Daten stehen zur Verfügung und werden in welcher Form ausgetauscht?
- > Welche personellen Ressourcen stehen auf beiden Seiten zur Verfügung?
- > Welche KPIs (Lagerrotation, Verfügbarkeitsziele, etc.) sollen gemeinsam erreicht werden?

Monitoring:

Nach abgeschlossener Implementierung erfolgt eine permanente Kontrolle, welche über folgende Parameter Auskunft geben soll:

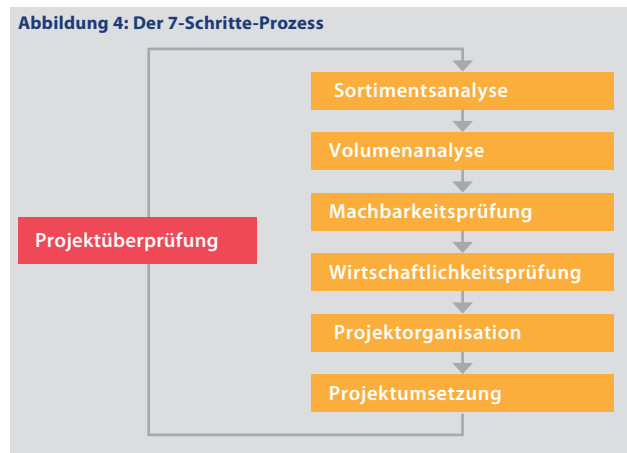
- > Allgemeine Verfügbarkeit (Casefill)
- > Reduktion von Fehlmengen (Out-of-stock-Situationen)
- > Reduktion von Abschreibungen (Umsatzeinbussen durch Preisnachlässe)
- > Reduktion von Retouren
- > Reduktion von Lagerbestand
- > Erhöhung der Transporteffizienz
- > Verbesserung der Lagerrotation

Abbildung 3: PIM Kreislauf



Für die Projektumsetzung wird der 7-Schritte-Prozess angewendet, welcher ab Punkt 5 «VMI/BMI/CMI Anleitung für Praktiker» genau beschrieben ist.

Abbildung 4: Der 7-Schritte-Prozess



3.2. Projektmanagement

Für die Realisierung von VMI, BMI oder CMI empfiehlt es sich eine geeignete Projektgruppe/-struktur zu lancieren. Dabei sollte zuerst bei beiden Partnern ein Projektverantwortlicher bestimmt werden. Dieser soll folgende Anforderungen erfüllen:

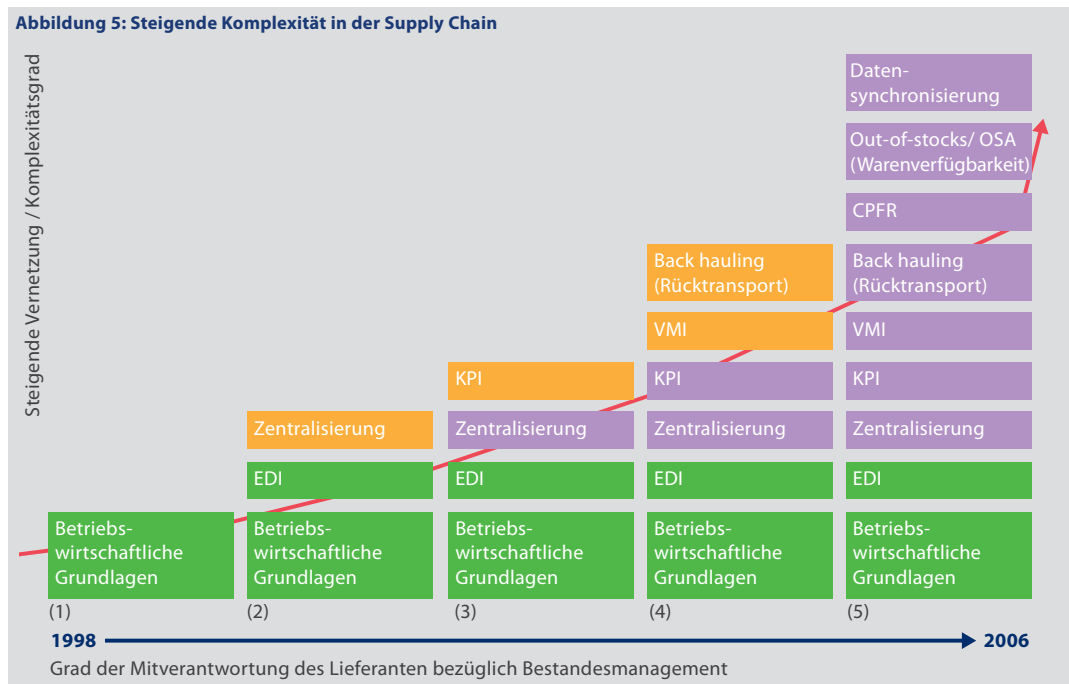
Anforderungsprofil eines Projektmanagers

- > Sozialkompetenz
 - Integrative Persönlichkeit
 - Durchsetzungsvermögen
 - Vertrauenswürdigkeit
- > Fachkompetenz
 - Ausgeprägte Prozesskenntnisse
 - IT Flair
 - Logisches Denkvermögen
- > Methodenkompetenz
 - Moderation von Projektsitzungen
 - Kenntnisse im Projektmanagement

3.3. Standortbestimmung in der Supply Chain

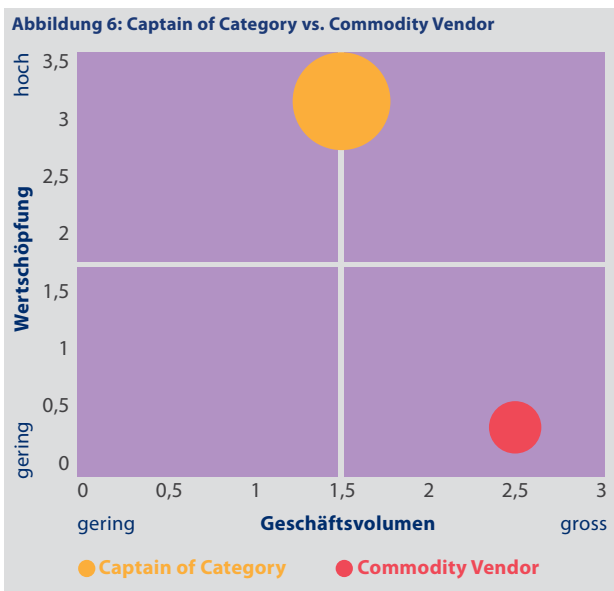
Die Mitverantwortung des Vendors bei der Bewirtschaftung der Bestände erhöht die Vernetzung zum Buyer, ähnlich wie dies auch bei unternehmensübergreifenden Category Management Projekten der Fall ist. Die Umsetzung der Prozessmodelle VMI/BMI/CMI bedingen, dass beide Partner die Grundkenntnisse wie EDI, Stammdatenmanagement und insbesondere der elektronische Stammdatenaustausch im Griff haben und dass der Vendor Klarheit über KPIs sowie Auf- und Abschläge der Verrechnungspreise hat.

Im Zusammenhang mit der Einführung ist es erforderlich, dass der Ist-Zustand (vgl. Abbildung) der bestehenden logistischen Beziehung mit dem Geschäftspartner analysiert wird. Zudem gilt es zu überprüfen, ob die technischen Voraussetzungen für eine komplexere Geschäftsbeziehung erfüllt sind. Ist die Beziehung in dieser Hinsicht problemlos, können weitere geschäftspolitische Abklärungen für eine Projektumsetzung getroffen werden.



3.4. Strategische Überlegungen im Vorfeld der Umsetzung

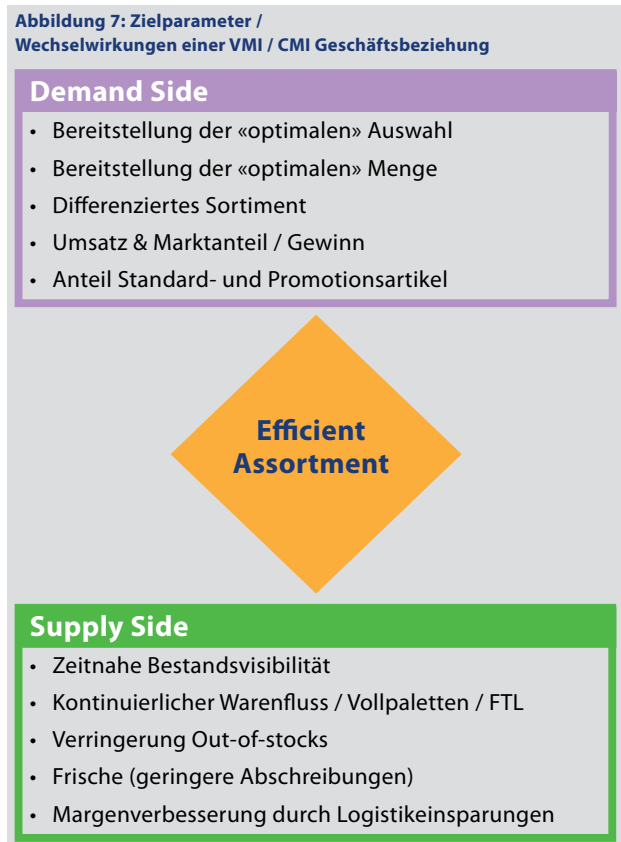
Primär muss übergeordnet durch die jeweiligen Geschäftsführer oder die Category Manager entschieden werden, ob die Geschäftsbeziehung vom klassischen Lieferanten (Commodity Vendor) hin zum Systempartner (z.B. Captain of Category) entwickelt werden soll.



Nicht in jedem Fall empfiehlt sich eine Prozessumstellung von der klassischen Lagerbewirtschaftung zu einem Vendor gesteuerten Bestandsmanagement. Primär müssen die KPIs (siehe auch Kapitel 7.4.) und das Geschäftsvolumen analysiert und mit Mitbewerbern verglichen werden.

Kommen die Verantwortlichen zum Schluss, dass aus geschäftspolitischen Überlegungen eine intensivere Zusammenarbeit wünschenswert ist, wird die Geschäftsbeziehung in allen Kompetenzfeldern (Supply, Logistik, Kundendienst, aber auch Einkauf und Marketing) durch das VMI oder CMI Projekt gestärkt und gefestigt.

Die Definition des idealen Sortiments (Zielkonflikt aus Sicht Demand und Supply Side) ist dann auch eine der wesentlichen Aufgaben, die im Vorfeld einer Projektumsetzung gelöst werden muss, damit die quantitativen Vorteile sich für den Handel (Demand Side) wie auch für den Vendor (Supply Side) ergeben. Dabei gilt es folgende Wechselwirkungen zu berücksichtigen:



Sind die Wechselwirkungen im Einklang mit der strategischen Ausrichtung, kann mit der Erhebung der Einsparpotenziale / Ausarbeitung der kommerziellen Ziele begonnen werden. Die Erfahrungen aus verschiedenen VMI und CMI Projektumsetzungen zeigen, dass jede vorangegangene Optimierung der Demand Side (Effiziente Produkteinführungen, effiziente Promotionen und effiziente Platzierung) eine Umsetzung erleichtert, da man sich bereits kennt und vertraut.

4. Einsparpotenziale

Das Konzept VMI / CMI verfolgt – wie bereits erwähnt – primär quantitative Ziele, welche nachstehend aufgeführt sind. Das Erreichen dieser Ziele trägt sowohl auf der Seite des Handels als auch beim Vendor zur Verbesserung der operativen Marge bei.

4.1. Aus Sicht des Buyers

Gewinn resp. Deckungsbeitragsoptimierung zwischen Standard- und Promotionsumsatz

Durch die erhöhte Markttransparenz und kooperative Sortiments- und Promotionsplanung (CPFR) können Restbestände ohne Preisnachlässe verkauft werden. Diese Zielsetzung wird insbesondere durch die Verfügbarkeit von Bestands- und Abverkaufsdaten auf Filialebene unterstützt und ermöglicht Rückschlüsse für die zukünftige Nachfrage.

Reduktion von Lagerbeständen und Kapitalkosten

Durch die verkürzten Nachfüllprozesse können die Lager- und Sicherheitsbestände in der Distributionslogistik reduziert werden. Oftmals kann die Lagerreichweite um mehrere Tage gekürzt werden. Damit verbunden ist eine Reduktion des in den Lagerbeständen gebundenen Kapitals, welches oft über Kredite fremdfinanziert werden muss. Dieses Ziel wird durch einen verbesserten Informationsfluss zwischen Vendor und Buyer erreicht.

Reduktion von Fehlbeständen (Out-of-Stock-Situationen)

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

Reduktion von Administrationskosten

Bedingt durch die elektronische Abwicklung von der Bestellung bis zur Bezahlung entfallen administrative Kosten.

- > Keine manuelle Lieferscheinkontrolle
- > Keine manuelle Fakturakontrolle
- > Keine manuelle Ablage
- > Entlastung personeller Ressourcen

4.2. Aus Sicht des Vendors

Optimierung der Logistikkosten

Durch die verbesserten Informationssysteme (aktuelle Bestandsdaten und Abverkaufszahlen) kann der Bestellzeitpunkt des Continuous Replenishment Prozesses optimiert werden. Daraus resultieren vernünftige Bestellgrößen, sprich «Full Pallet», die täglich mit anderen Artikeln des Vendors als Komplettladung («Full Truck») geliefert werden. So lassen sich 10–20% der aktuellen Logistikkosten einsparen. Diese müssen jedoch zwingend im Vorfeld mit dem Buyer abgestimmt werden (wird im Vertragsanhang als System Start Einstellungen festgehalten), um nicht auf der Buyerseite unnötige Bestände resp. die MHD Problematik zu erhöhen.

Reduktion von Lagerbeständen und Kapitalkosten

Durch den automatisierten Austausch von Daten ist sichergestellt, dass der Vendor in gemeinsam definierten Zeitperioden (Empfehlung täglich) Nachfüllaufträge generiert. Damit ist ein kontinuierlicher Abfluss (Demand) aus Sicht der Produktion gewährleistet. Die vorgelagerte Produktion erhält so ebenfalls täglich oder wöchentlich die Belieferungszahlen, damit der Zeitpunkt der nächsten Produktion immer optimal geplant werden kann. Damit verbunden ist eine nochmalige Reduktion der «end to end supply chain» Bestände und der damit einhergehenden Kapitalkosten.

Flexibler Bestellzeitpunkt durch höhere Transparenz

Nur wenige Experten verstehen, welche Zusatzkosten durch suboptimale Aufträge, falsche Bestellmengen oder «Nachbestellungen» in der Logistik generiert werden. Mit dem Wechsel zum VMI / CMI liegt die Verantwortung beim Vendor, der nun diesen Teil zu seinem Vorteil optimieren kann. Nebst dem bereits erwähnten Kosteneinsparpotential kann die Anzahl der «Notfall»-Bestellungen mehr als halbiert werden und dies ohne Serviceeinbussen.

Frischere Ware für den Konsumenten

VMI / CMI Beschaffungsketten sind schlanke Nachfüllprozesse, die frischere Ware über alle Lagerstufen sicherstellen können.

Klare Wettbewerbsvorteile durch erhöhte Bindung zum Handelsunternehmen

Der automatisierte Informations- und Datenaustausch bietet einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Lieferanten ohne «ad Services» (Category Management etc.). Dies gilt insbesondere in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem Handelsunternehmen mit weniger Partnern zusammenarbeiten.

4.3. Vertragswesen VMI/BMI/CMI: Kommerzielle Zusatzvereinbarung

Konzepte wie das Vendor gesteuerte Bestandsmanagement vertiefen die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Vendor und Handelsunternehmen. Der Vendor erweitert seine Leistungen (inklusive Gewährleistungsverpflichtungen) entlang der Wertschöpfungskette, indem er das Lager seines Kunden disponiert und nach den vereinbarten Abmachungen optimiert.

Es ist angebracht, wenn diese Leistungen und Verpflichtungen schriftlich in einer kommerziellen Zusatzvereinbarung zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen festgehalten werden. Beiden Parteien muss klar sein, dass für die CRP Beschaffungsmethode Anpassungen in der Organisation und in der IT erfordern. Die Höhe der Projektkosten sind abhängig von der Geschäftsbeziehung und dem technischen Umfeld (ECR Reifegrad, vgl. dazu Abbildung 5). In den Projektmanagementhilfen, siehe zusätzliche Informationen unter Punkt 7. Unter den Arbeitshilfen, Kapitel 7.5., ist ein VMI Basis Mustervertrag abgebildet.

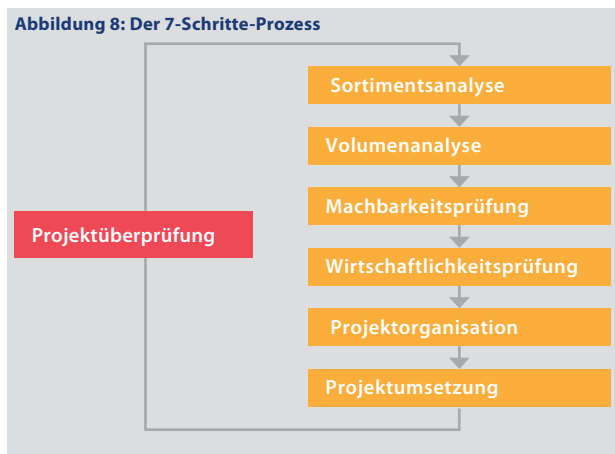


5. VMI/BMI/CMI Anleitung für Praktiker

Die nachfolgende Dokumentation wurde von Praktikern für Praktiker aus dem Supply Chain Management entwickelt und soll engagierten Projektleitern aufzeigen, wie man eine VMI oder CMI Geschäftsbeziehung erfolgreich implementiert.

Der 7-Schritte-Prozess

Zur Erleichterung der Einführung von VMI/BMI/CMI hat das Redaktionsteam die einzelnen Schritte erarbeitet. Sie sind im nachfolgenden 7-Schritte-Prozess abgebildet.



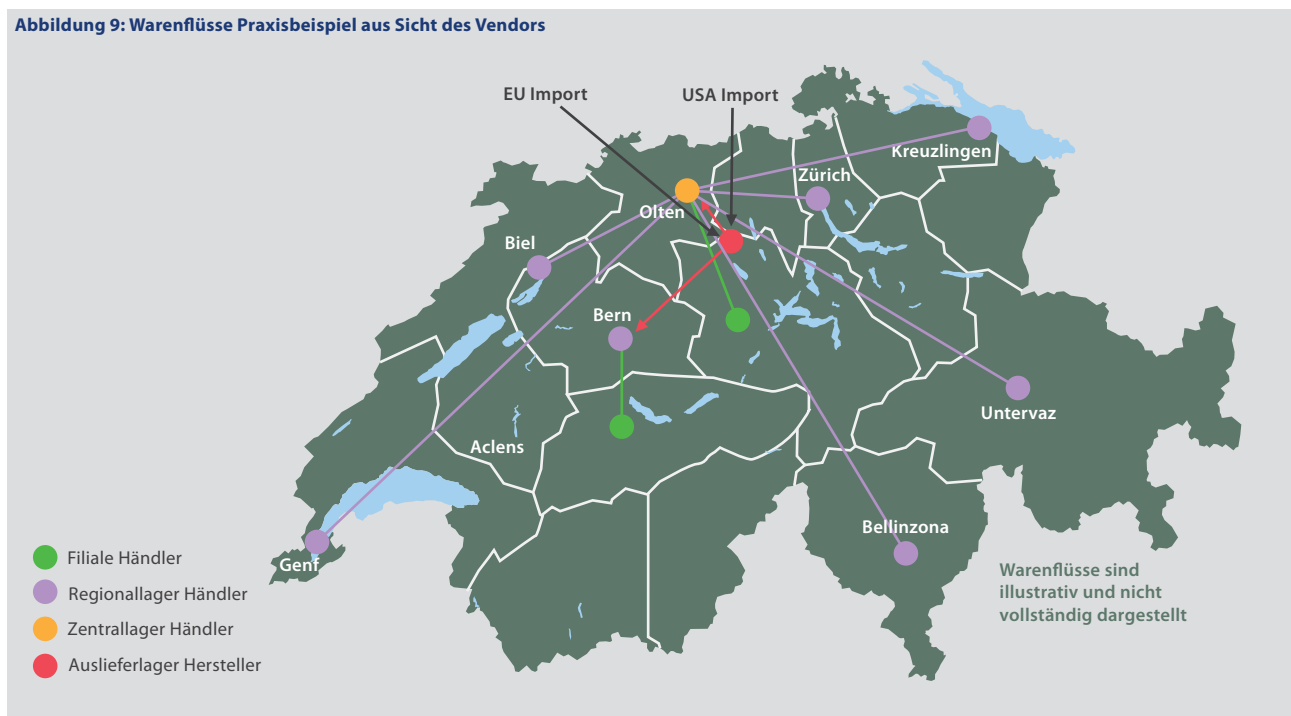
Obwohl Vendor und Buyer unterschiedliche Ausgangslagen, Fähigkeiten und Rollen bei Continuous Replenishment einbringen, ist der Projektablauf anhand der Prozessschritte für beide Partner identisch. Die obige Darstellung repräsentiert die Sicht des Vendors. Es empfiehlt sich, den Projektablauf abzustimmen und gemeinsam durchzuführen.

Vor dem eigentlichen 7-Schritte-Prozess ist das Commitment beider Geschäftsleitungen zu gemeinsamen Abklärungen für eine VMI/BMI/CMI Umsetzung erforderlich. Ohne dieses Commitment sind die Chancen klein, dass das Projekt termingerecht, kommerziell vorteilhaft und nachhaltig für beide Parteien erfolgreich funktionieren wird.

5.1. Abklärungen vor dem Projektstart

Für die praktische Umsetzung wird in diesem Beispiel vorerst die Ausgangslage aus Sicht des Vendors beschrieben und mit Volumendaten aus der Bestellstatistik konkretisiert. Alle späteren Analyseschritte in dieser Anleitung basieren auf diesem Geschäftsfall. Es wird empfohlen, im realen Umfeld ebenfalls zuerst die Warenflüsse abzubilden.

Abbildung 9: Warenflüsse Praxisbeispiel aus Sicht des Vendors



Ergänzt wird die Warenflussabbildung durch eine tabellarische Streckenübersicht mit dem durchschnittlichen Abladegewicht und der Sendungsfrequenz pro Woche. Siehe nachfolgendes Beispiel:

Strecke	Transportart	Frequenz pro Woche	Abladegewicht	Standard-sortiment	Promotions-sortiment
Luzern–Olten	LKW	6 x	9.5 t	Ja	Nein
Luzern–Bern	LKW	2 x	3.5 t	Ja	Ja
Luzern–Bern	Bahn	1 x	4.5 t	Ja	Ja
...

Zur Abrundung der ersten Übersicht erstellt man eine Bestellstatistik, die über das Bestellverhalten des Kunden Auskunft gibt. Dabei ist zwischen Normalauftrag und dringenden Bestellungen zu unterscheiden. Ergänzt wird die Tabelle mit der Information, ob Sammelaufträge oder Einzelaufträge durch den Kunden angelegt werden. Siehe Beispiel:

Lager	Funktion	Bestellungen pro Woche	- davon normal	- davon dringend	Sammelbestellung	Verbesserungspotenzial
Olten	Zentrallager	8	6	2	Nein	Ja
Genf	Regionallager	4	2	2	Nein	Ja
Zürich	Regionallager	6	6	0	Ja	Nein
...

Zusätzlich zu diesem Zahlenmaterial sind folgende Kennzahlen (KPIs) vom Kunden einzuholen:

- > Durchschnittliche Verfügbarkeit ab Regionallager inklusive höchster und tiefster Wert der vergangenen 12 Monate
- > Durchschnittliche Verfügbarkeit ab Zentrallager inklusive höchster und tiefster Wert der vergangenen 12 Monate
- > Durchschnittlicher Lagerwert in Franken oder Bestelleinheiten oder
- > Durchschnittliche Lagerrotation inklusive höchster und tiefster Wert der vergangenen 12 Monate
- > Out-of-stock am POS

Falls sich aus diesen Abklärungen klare Einspar- respektive Verkaufspotenziale ergeben, ist es angebracht, das eigentliche VMI oder CMI Projekt zu starten. Die nachfolgenden Kapitel beschreiben im Detail die einzelnen Analyseschritte, die im Zusammenhang mit dem Verkäufer gesteuerten Bestandsmanagement sinnvoll sind. Deshalb werden die Vor-

und Nachteile der BMI Bewirtschaftungsmethode nur noch am Rande in dieser Anleitung erwähnt.

An dieser Stelle sei vermerkt, dass das nachfolgende Zahlenmaterial beispielhaft beschrieben ist und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Projektkosten entsprechen der Realität (1:1) und die potentiellen Einsparnisse des Vendors müssen im Verhältnis zum Umsatz gemessen und gesehen werden. Vergleiche dazu Kapitel 5.5.2. Im Sinne des Projekterfolges wird dringend empfohlen, frühzeitig allfällige Kosteneinsparungen transparent darzustellen.

5.2. Sortimentsanalyse

5.2.1. Welches Sortiment macht Sinn für VMI / CMI?

Nachdem die strategische Abstimmung erfolgt ist und sich die beteiligten Partner über Grundsatzfragen wie Datenverfügbarkeit, Teambildung etc. entschieden haben, erfolgt in einem ersten Schritt die Sortimentsanalyse. In diesem Prozessschritt wird analysiert, für welche Sortimentsteile neu der Vendor die Verantwortung für die Bevorratung des Handelslagers trägt. Es wird empfohlen, alle Sortimentsteile aufzulisten, auch wenn im ersten Moment vielleicht das eine oder andere Produkt für einen reibungslosen Continuous Replenishment Prozess weniger geeignet erscheint.

Um eine gute, sichere Sortimentsabstimmung vorzunehmen, sollten folgende Sales Forecast Fragen mit Ihrer Verkaufs- oder Marketingabteilung geklärt werden:

- > Welche Artikel werden demnächst neu ins Sortiment aufgenommen bzw. gestrichen? Gibt es Erfahrungswerte über den Auslistungsprozess der vergangenen 3 bis 4 Jahre?

- > Sind Neuplatzierungen von Artikeln am POS geplant, die eine Bedarfsänderung zur Folge haben?
- > Welche Standardartikel werden auch als Promotionsartikel verkauft?
- > Welche Artikel müssen immer wieder am POS abgeschrieben werden, da die minimale Produkthaltbarkeit gegenüber den Konsumenten nicht gewährleistet ist?

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Verkehrsaufkommens und der damit einhergehenden CO2 Belastung ist es von Vorteil, wenn in diesem Prozessschritt bereits die Produktionsfrequenz und die Herkunft der einzelnen Artikel festgehalten werden. Unter Umständen werden so weitere Optimierungspotentiale (z.B. Bündelung von Transporten) entlang der Wertschöpfungskette lokalisiert, die später in der kommerziellen Abmachung (VMI oder CMI Vertrag) verankert werden können.

Mengen werden zu einem späteren Zeitpunkt in die Analyse miteinbezogen.

Abbildung 10: Basisdaten für Sortimentsanalyse

Stammdaten						Beschaffung	
Artikel Nr. Vendor	Artikelbezeichnung	«Gesamthaltbarkeitsdatum (shelf live)»	Einsatz pro Jahr	Verpackung	Vermerk Marketing & Verkauf	Herkunft	Produktionsfrequenz
109036300000	Pluto 58g	273	Standard			Berlin	alle 2 Wo
109036400000	Pluto Minis 1kg	273	Standard			Berlin	alle 2 Wo
109036000000	Pluto 54g	273	Standard		Auslistung	Wien	alle 2 Wo
109036200000	Pluto Miniatures 75g	273	Standard			Wien	alle 2 Wo
109035600000	Pluto Miniatures 150g	273	Promo	6 mal		Wien	alle 2 Wo
109035700000	Pluto Miniatures Disp. 1500g	273	Display			Lokal	alle 2 Wo
109035800000	Langkornreis 25kg	720	Standard			USA	alle 4 Wo
109068100000	Langkornreis 10kg	720	Standard			USA	alle 4 Wo
109067100000	Langkornreis 5kg	720	Standard		Neueinf.	USA	alle 4 Wo
109068500000	Langkornreis 1800g	450	Promo	3 mal		Brüssel	alle 4 Wo
109068400000	Langkornreis 900g	450	Standard			Brüssel	jede Wo
109068400000	Activmilch	25	Standard			Budapest	täglich

Erklärung: Primär werden mit dieser Tabelle Beschaffungsinformationen erhoben, damit der Projektleiter sich ein erstes Bild über die Beschaffungskomplexität verschaffen kann. Bei den rot markierten Artikeln handelt es sich um Artikel, die demnächst ausgelistet oder neu eingeführt werden. Es empfiehlt sich, Artikel mit einer längeren Beschaffungszeit oder mit einer extrem kurzen «shelf live» (grün markiert) separat hinsichtlich permanenter Verfügbarkeit für den VMI Nachfüllprozess zu überprüfen.

5.2.2. Zielsetzungen

Für die Wirtschaftlichkeitsberechnung ist es zwingend, dass in diesem Schritt das aktuelle Sortiment und das anzustrebende Zielsortiment mit den dazu gehörenden Artikelnummern im Excel abgebildet werden. So lassen sich dann, unter Berücksichtigung der tatsächlichen Volumen, die Auswirkungen der verschiedenen Zielsetzungen (full pallet replenishment vs. stock coverage in Tagen) arithmetisch berechnen.

Abbildung 11: Zielsetzungskatalog Sortimentsanalyse

Zielsetzungen	
<ul style="list-style-type: none"> • Klares Verständnis über die Sortimente und die darin enthaltenen Promotionsartikel gewinnen. • Klares Verständnis gewinnen, welche Sortimente über einen Continuous Replenishmentprozess laufen können. • Sind spezielle Vorschriften z.B. remaining shelf live oder Deklarationen zu beachten? 	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> • aktuelle Sortimentsliste inkl. Promo-Vermerk • aktuelle Sourcing-Liste • aktuelle Anlieferpunkte • Ausnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsortiment • Zielsortimentsliste • inkl. Promo-Vermerk • Ziellanlieferungspunkt • Ausnahmeliste

Eine periodische Überprüfung der Zielsortimente ist dann sinnvoll, wenn sich markante Veränderungen abzeichnen, sei es beim Vendor in der Beschaffung oder beim Buyer in der Distributionslogistik.

5.2.3. Abstimmung der Ergebnisse mit Verkauf und Marketing

Nach der ersten Analyse ist es wichtig, gemeinsam mit dem Verkauf und dem Marketing die unterschiedlichen Möglichkeiten des Continuous Replenishment zu diskutieren und die Anforderungen an die jeweilige Bewirtschaftungsmethode kritisch zu hinterfragen. Falls in diesem Punkt wenig Erfahrung besteht, empfiehlt es sich, für diese Auslegeordnung einen Logistikexperten mit VMI Praxiserfahrung als Sitzungsmoderator beizuziehen.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Unterschiede zwischen den einzelnen Bewirtschaftungsmethoden und deren Anforderungen. Zudem zeigt die Tabelle die kommerzielle Stossrichtung (Ziele) der einzelnen Bewirtschaftungsmethoden auf.

Der Hauptunterschied zwischen VMI und CMI ist die Handhabung der Promotionen. Handelt es sich primär um wiederkehrende Promotionen oder werden auf der Standardware zeitlich befristete «price offs» gewährt, ist der VMI Prozess die ideale Vertragsart.

Möchte sich der Buyer bezüglich der Promotionstätigkeit nicht festlegen, ist es besser, wenn die Promotionsaktivitäten



durch den Buyer unter Einhaltung der Vorlaufzeiten disponiert werden. Dann spricht man von einer CMI Vereinbarung, die primär das Standardgeschäft zwischen dem Buyer und dem Vendor regelt.

Auf der anderen Seite der Einflusskala liegt das BMI, wo der Schwerpunkt des Einflusses beim Buyer liegt. Damit vergleichbare Effizienzgewinne in der Auftragsabwicklung wie beim VMI oder CMI realisiert werden können, übernimmt der Buyer die dispositive Verantwortung. Um jederzeit die Produktverfügbarkeit sicherzustellen, muss der Buyer die Beschaffungsprozesse (Produktionsfrequenz und Zeitbedarf) des Vendors exakt kennen. Dieser Geschäftsprozess ist stark verbreitet in der Beschaffung von Eigen- und Exklusivmarken.

Abbildung 12: Definitionen VMI/BMI/CMI

Prozess	Kommerzielle Zielsetzungen	Voraussetzungen	Einsatzgebiet	Sortimente
VMI Vendor Managed Inventory	Bestellprozesse automatisieren Weniger Administration für Promotionsabwicklung Vendor ist für die Verfügbarkeit verantwortlich Lagerabbau über die ganze Wertschöpfungskette Bessere Frische Geringere Kapitalbindung für Bestände Austausch Forecast / Aktivitätenplan	Tägliche, korrekte Inventarwerte / EDI Integration Verbindlicher Aktivitätenplan für das laufende Jahr Promotionsauftragsauslösung durch Vendor Grosses Volumen für tägliches Replenishment Verrechnung zu Durchschnittspreisen Klare KPIs bezüglich Lagerreichweite und Verfügbarkeit Verbindliche Vorlaufzeiten für Sortimentsänderungen Verbindliche Anlieferungsfenster Vertrag abgestimmt mit AGBs und Qualitätsvereinbarung	Hersteller / Produzent Produzent / Händler Händler / Retailer	Verpackungs- und Rohmaterialien Produkte des täglichen Bedarfs Wiederkehrende Promotionen Ungeeignet: Saisonale Sortimente Einmaleinsätze
BMI Buyer Managed Inventory	Bestellprozess automatisieren Buyer ist für die Verfügbarkeit und für die Aktivitätenplanung alleine zuständig und bestellt gemäss vereinbarten Beschaffungsrichtlinien Standardware und Promotionen ohne dispositive Unterstützung durch den Vendor	Tägliche, korrekte Inventarwerte plus Abverkauf EDI Integration Keine oder nur geringfügige Änderungen im Sortiment	Produzent / Retailer Händler / Retailer	Eigenmarken
CMI Co Managed Inventory	Bestellprozess automatisieren Vendor ist für die Verfügbarkeit verantwortlich Lagerabbau über die ganze Wertschöpfungskette Bessere Frische Geringere Kapitalbindung für Bestände	Tägliche, korrekte Inventarwerte / EDI Integration Abgestimmte Aktivitäten für die kommenden 12–16 Wochen Promotionsauftragsauslösung durch Buyer Verrechnung zu Durchschnittspreisen empfohlen Verbindliche Anlieferungsfenster Vertrag abgestimmt mit AGBs und Qualitätsvereinbarung	Händler / Retailer	Produkte des täglichen Bedarfs Saisonale Sortimente Einmaleinsätze

Erklärung: Die obige Tabelle zeigt, welcher Prozess unter welchen kommerziellen Zielsetzungen verfolgt werden soll. Die Spalte «Voraussetzungen» beschreibt die technischen Anforderungen für eine erfolgreiche Systemumstellung. Die Spalten «Einsatzgebiet» und «Sortimente» enthalten weitere Orientierungshilfen, wann welcher Prozess für welches Sortiment idealerweise eingesetzt wird.

Für diese erste Standortbestimmung (was wollen wir kommerziell erreichen) mit der Marketing- und Verkaufsabteilung ist es zweckdienlich, wenn die Informationen des Zielsetzungskatalogs zur Verfügung stehen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt auf, dass in der bestehenden Geschäftsbeziehung verschiedene Absatzkanäle (Retail und Gastronomie) bedient werden und dass einzelne Produkte im Retail- sowie auch im Gastronomie-Absatzkanal geführt werden. Zusätzliche Komplexität entsteht aus der Beschaffungssituation. Die Wiederbeschaffungszeit aus den USA ist durch die geringe Produktionsfrequenz einerseits, und durch

den Seeweg andererseits als eher lang einzustufen. Der letzte Artikel der nachfolgenden Liste zeichnet sich durch eine kurze Haltbarkeit aus. Dies hat zur Folge, dass dieser Artikel mindestens zweimal pro Woche nachdisponiert werden muss, damit gegenüber den Konsumenten am POS die garantierte Restlaufzeit eingehalten werden kann.

Abbildung 13: Absatzkanäle

Erweiterte Stammdaten				Absatz					Beschaffung	
Artikel Nr. Vendor	Artikelbezeichnung	«Gesamthaltbarkeitsdatum (shelf life)»	garantierte Resthaltbarkeit ab Lieferung	Absatzkanal	Anzahl Lieferungs-punkte	Verpackung	Einsatz pro Jahr	Vermerk Marketing & Verkauf	Beschaffungsort	Produktionsfrequenz
10103	Pluto 58g	273	90	Retail	1	Standard			Berlin	alle 2 Wo
10104	Pluto Minis 1kg	273	90	Retail	1	Standard			Berlin	alle 2 Wo
10105	Pluto 54g	273	90	Retail	1	Standard		Delisting	Wien	alle 2 Wo
10120	Pluto Miniatures 75g	273	90	Retail	1	Standard			Wien	alle 2 Wo
10121	Pluto Miniatures 150g	273	90	Retail	1	Promo	6 mal		Wien	alle 2 Wo
10125	Pluto Miniatures Disp. 1500g	273	90	Retail	1	Display			Lokal	alle 2 Wo
30300	Langkornreis 25kg	720	270	Gastro-nomie	12	Standard			USA	alle 4 Wo
30400	Langkornreis 10kg	720	270	Gastro-nomie	12	Standard			USA	alle 4 Wo
30500	Langkornreis 5kg	720	270	Gastro-nomie	12	Standard		Neueinf.	USA	alle 4 Wo
32120	Langkornreis 1800g	450	270	Retail / Gastro-nomie	13	Promo	3 mal		Brüssel	alle 4 Wo
32200	Langkornreis 900g	450	180	Retail	1	Standard			Brüssel	jede Wo
42321	Activmilch	25	12	Retail	1	Standard			Budapest	täglich

Erklärung: Diese Liste ist eine Kombination aus erweiterten Stammdaten (Gesamthaltbarkeit und garantierte Resthaltbarkeit gegenüber dem Handel) und Angaben zum Absatzmarkt und der Beschaffung. Mit dieser Liste lässt sich die gesamte Nachfüllprozess-Komplexität abbilden und erste Arbeitshypothesen erstellen, was funktionieren wird und was sich eher weniger gut steuern lässt.

Diese Analyse ist sehr wichtig und muss unbedingt in Zusammenarbeit mit den Spezialisten des Beschaffungsteams gemacht werden. Nur so kann eine gute Empfehlung ausgearbeitet werden, die dann später in der Praxis für alle Beteiligten Vorteile bringt.

Nach Abschluss dieser Detailanalyse ist in obigem Beispiel ersichtlich, dass die Sparte Gastronomie mit zwölf Anlieferungspunkten wegen der zu langen Wiederbeschaffungszeit weniger für ein Vendor gesteuertes Bestandsmanagement in Frage kommt. Die Artikel des Retail Business hingegen werden spätestens jede zweite Woche produziert und sind nur für eine Anlieferadresse definiert. Dieses Sortiment ist ideal für einen automatisierten Nachfüllprozess und kann hinsichtlich Lagerbestand und allgemeiner Verfügbarkeit optimiert werden.

5.2.4. Sortimentsbestimmung

Nachdem nun die ersten Sortimentskenntnisse vorliegen, geht es darum, das Zielsortiment zu definieren und diese Daten für die Volumenanalyse mit dem Geschäftspartner auszutauschen. Unter Umständen macht es Sinn, wenn man zuvor die Entscheidungsträger der eigenen Unternehmung involviert und die ersten Fakten, z.B. Komplexität aus der Beschaffung, kurz erläutert. Hierzu verwendet man am besten die Arbeitsgrundlage aus dem vorangegangenen Schritt und kennzeichnet diejenigen Artikel, für welche spezielle Vorschriften zu beachten sind (z.B. kurze Haltbarkeit, saisonale Artikel, Ein- / Auslistungen etc.).

Abbildung 14: Auszug Liste Stammdatenabgleich

Erweiterte Stammdaten				Absatz					Beschaffung		Entscheid
Artikel Nr. Vendor	Artikelbezeichnung	«Gesamthaltbarkeitsdatum (shelf life)»	garantierte Resthaltbarkeit ab Lieferung	Kanal	Anzahl Lieferpunkte	Verpackung	Einsatz pro Jahr	Vermerk Marketing & Verkauf	Beschaffungsort	Produktionsfrequenz	VMI Ja/Nein
10103	Pluto 58g	273	90	Retail	1	Standard			Berlin	alle 2 Wo	Ja
10104	Pluto Minis 1kg	273	90	Retail	1	Standard			Berlin	alle 2 Wo	Ja
10105	Pluto 54g	273	90	Retail	1	Standard		Auslistung	Wien	alle 2 Wo	Nein
10120	Pluto Miniatures 75g	273	90	Retail	1	Standard			Wien	alle 2 Wo	Ja
10121	Pluto Miniatures 150g	273	90	Retail	1	Promo	6 mal		Wien	alle 2 Wo	Ja
10125	Pluto Miniatures Disp. 1500g	273	90	Retail	1	Display			Lokal	alle 2 Wo	Ja
30300	Langkornreis 25kg	720	270	Gastronomie	12	Standard			USA	alle 4 Wo	Nein
30400	Langkornreis 10kg	720	270	Gastronomie	12	Standard			USA	alle 4 Wo	Nein
30500	Langkornreis 5kg	720	270	Gastronomie	12	Standard		Neueinf.	USA	alle 4 Wo	Nein
32120	Langkornreis 1800g	450	270	Retail / Gastronomie	1 + 12	Promo	3 mal		Brüssel	alle 4 Wo	Ja Retail
32200	Langkornreis 900g	450	180	Retail	1	Standard			Brüssel	jede Wo	Ja
42321	Activmilch	32	12	Retail	1	Standard			Budapest	täglich	Ja

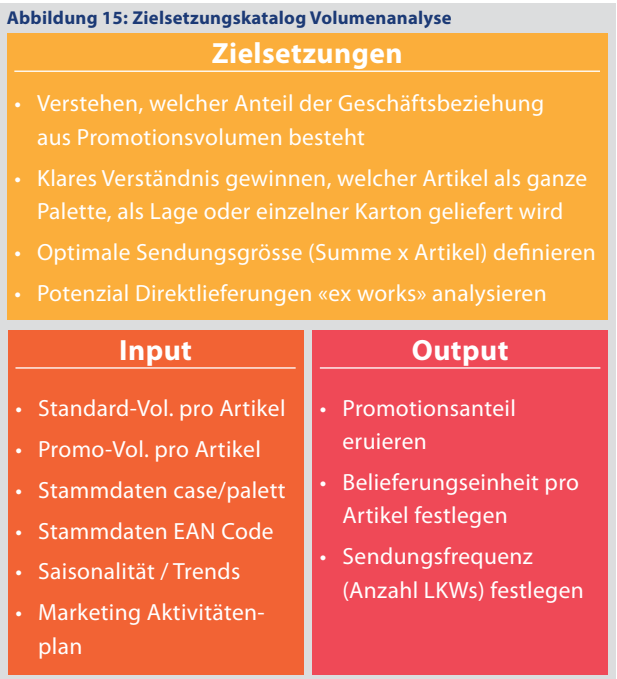
Erklärung: Grün hinterlegte Artikel eignen sich für eine VMI Umsetzung, rot markierte Positionen eignen sich weniger für eine Lagerbestandsoptimierung, da der Bedarf auf zwölf verschiedene Lager verteilt werden muss. Die letzte Position ist sehr kritisch bezüglich der garantierten Resthaltbarkeit und bedarf einer täglichen Disposition.

5.3. Volumenanalyse

In diesem Arbeitsschritt geht es primär darum, die ideale Nachfüllmenge pro Artikel zu definieren unter Berücksichtigung der Lagerreichweite und 100%iger Lieferfähigkeit ab Kundenlager. Idealerweise werden ganze Paletten ans Kundenlager disponiert und zusammen mit anderen Produkten als Komplettladung («full truck») geliefert. Leider ist dies nicht immer zu 100% möglich und man muss eine Optimierung zwischen den Logistik-Handlingkosten und dem durchschnittlichen Lagerbestand in TU oder in Franken anstreben.

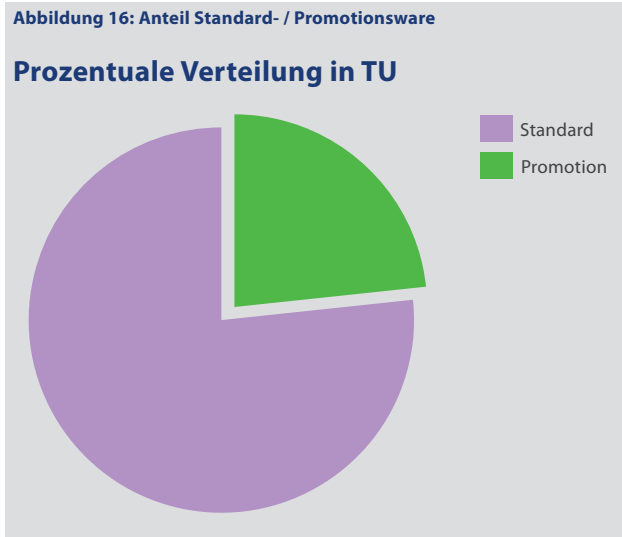
5.3.1. Zielkatalog

In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, ebenfalls einen Zielkatalog zu entwickeln und das Zahlenmaterial (Outputmengen ab Kundenlager) im Detail zu analysieren:

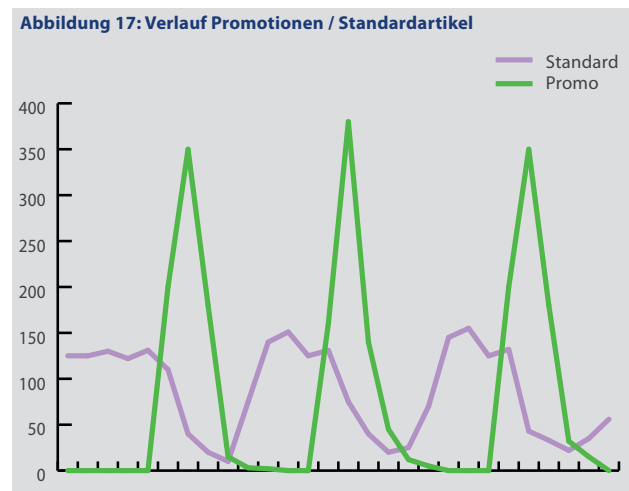


5.3.2. Detailanalyse über Standard- und Promotionsware

In der Regel wird das Volumen der Promotionstätigkeit unterschätzt. In vielen Geschäftsbeziehungen machen die Promotionen über 1/3 des Totalvolumens aus und haben somit einen direkten Einfluss auf den Abfluss der Standardware.



Die nachfolgende Grafik zeigt, wie der Absatz des Standardproduktes während der Promotion sinkt. Solche massiven Absatzschwankungen müssen im Vorfeld der technischen Umsetzung analysiert werden. Aufgrund der Resultate müssen dann die richtigen Dispositionseinstellungen getroffen werden. (Vgl. hierzu 5.4.3. Technische Prozessdefinitionen, Seite 33)



5.3.3. Artikelanalyse

Falls das zu Grunde liegende Sortiment ebenfalls massive Absatzschwankungen vorweist, ist es von Vorteil, wenn der wöchentliche Bedarf aus einem Verkaufszeitraum von mindestens 26 Wochen ermittelt wird. Damit sind die Einflüsse von wiederkehrenden Promotionen oder saisonalen Faktoren berücksichtigt. Nachhaltige Trends (Abverkaufsschwankungen) fliessen ebenfalls in die Nachfüllkalkulation mit ein.

Abbildung 18: Basisdaten für Sortimentsanalyse

Stammdaten		Entscheid	Historie	i.O.
Artikel Nr. Vendor	Artikelbezeichnung	VMI Ja /Nein	Durchschnitt 26 Wochenbedarf in Case	Case pro Palette
10103	Pluto 58g	Ja	324 	72
10104	Pluto Minis 1kg	Ja	185	125
10105	Pluto 54g	Nein	72	125
10120	Pluto Miniatures 75g	Ja	325	125
10121	Pluto Miniatures 150g	Ja	23	125
10125	Pluto Miniatures Disp. 1500g	Ja	480	4
30300	Langkornreis 25kg	Nein	173	65
30400	Langkornreis 10kg	Nein	143	65
30500	Langkornreis 5kg	Nein	218	65
32120	Langkornreis 1800g	Ja Retail	312	72
32200	Langkornreis 900g	Ja	933	144
42321	Activmilch	Ja	133	72

Erklärung: Die definierten VMI Artikel werden mit einem rudimentären Volumen-Plausibilitätscheck überprüft. Man vergleicht den Wochenbedarf in Case mit der Standardpalettisierung. Ist der wöchentliche Bedarf ein vielfaches der Standardpalettisierung (grüner Pfeil), dann sind die Bedingungen für eine nachhaltige und erfolgreiche VMI Prozessoptimierung für beide Geschäftspartner erfüllt.

Falls aus dem Zielsortiment einzelne Artikel über längere Zeit nicht verfügbar waren (out-of-stock), ersetzt man diese Wochenwerte mit dem durchschnittlichen Verbrauch und passt die zugrunde liegenden Daten entsprechend an. Die Anzahl Einheiten pro Palette müssen überprüft werden, damit später der korrekte Wochenbedarf in sogenannten Standardpaletten berechnet werden kann. Falsche Stammdatenwerte werden unweigerlich zu Out-of-stock-Situationen oder zu Überbeständen führen.

5.3.4. Nachfülleinheit pro Artikel definieren

Im nächsten Schritt werden nun die mittleren Wochenbedarfsmengen den logistischen Einheiten (Paletten) gegenübergestellt. Die nachfolgende Übersicht zeigt, welche Artikel mehrmals pro Woche und welche Artikel nur einmal in drei bis vier Wochen (C-Artikel < 5% Umsatzanteil) geliefert werden müssen.

Abbildung 19: Nachfüllbedarf pro Woche

Stammdaten		Entscheid	Historie	Kalkulation			Vorschlag
Artikel Nr. Vendor	Artikelbezeichnung	VMI Ja /Nein	Durchschnitt 26 Wochenbedarf in Case	Case pro Palette	Nachfüllbedarf pro Woche	Nachfüllbedarf pro Lager	Optimale Nachfülleinheit
10103	Pluto 58g	Ja	324	72	4.50	4.50	Fullpallet
10104	Pluto Minis 1kg	Ja	185	125	1.48	1.48	Fullpallet
10120	Pluto Miniatures 75g	Ja	325	125	2.60	2.60	Fullpallet
10121	Pluto Miniatures 150g	Ja	23	125	0.18	0.18	Case
10125	Pluto Miniatures Disp. 1500g	Ja	480	4	120.00	120.00	Display
32120	Langkornreis 1800g	Ja Retail	312	72	4.33	0.33	Layer
32200	Langkornreis 900g	Ja	933	144	6.48	6.48	Fullpallet
42321	Activmilch	Ja	133	72	1.85	1.85	Fullpallet

Erklärung: Grün markierte Artikel drängen sich aufgrund des hohen Wochenbedarfs auf, als sog. «Fullpallet» geliefert zu werden. Einzelne Artikel, welche auch als VMI tauglich definiert wurden (orange gekennzeichnet), werden als «Display» oder «Layer» ausgeliefert. Rot markierte Artikel gehören auch zum definierten VMI Sortiment, sollen aber aus Frische-Überlegungen nur als Einzelkarton nachgeliefert werden.

Aufgrund dieser Auswertung wird nun entschieden, wann welche Belieferungseinheit (z.B. Full Pallet, Display, Einheit oder Case pro Artikel) ausgelöst wird, damit der Zielbestand inkl. Sicherheitsbestand (Lagerreichweite in Anzahl Tagen) nicht überschritten wird. Man geht von einem Minimalbestand respektive Sicherheitsbestand aus, der durchschnittlich den Bedarf von X Tagen abdeckt. Ist die Reaktionszeit kurz, d.h. die nachgefragten Produkte werden regelmässig geliefert, kann der Sicherheitsbestand zwischen zwei und vier Tagen liegen. Dauert die Wiederbeschaffung länger oder muss gelegentlich mit Lieferunterbrüchen gerechnet werden, sollte der Minimalbestand von einer Woche nicht unterschritten werden.

5.3.5. Wiederkehrende Sendungsgrösse (Full Truck Load) definieren

Aus dieser Kalkulation lässt sich auch das Sendungsvolumen pro Woche berechnen und ein optimierter Bestell-/Lieferrhythmus ableiten, der anschliessend mit dem Kunden im Detail besprochen werden muss. Diese transporttechnisch optimierten Parameter kann man im VMI oder CMI Bewirt-

schaftungstool oder im eigenen ERP System hinterlegen und dafür fixe Verrechnungspreise (z.B. Shuttletarif & Expresszuschlag) mit dem Logistikdienstleister definieren. Da man selbst die Disposition für Full Truck Load trifft, kann man damit Transportkosten einsparen, falls früher zu viele Teilsendungen durch den Buyer ausgelöst wurden.

Abbildung 20: Full Truck Loading

Typ	Full Truck Load (FTL) volle LKW-Ladung	Wochenbedarf in Paletten	Anzahl Paletten/ LKW	Maximal Gewicht	Vorlaufzeit Dispo	Kombinationsmöglichkeiten	FTL Tarif in CHF	Express Zuschlag in CHF	Anzahl Ladungen pro Woche
...									
LKW	Süsswaren gekühlt	52	34	18T	12h	Trockensortiment			2
LKW	Trockensortiment / ungekühlt	128	34	18T	12h				3 plus Restmenge
Bahn	Trockensortiment / ungekühlt	54	64	28T	24h				1
LWK	Promotionen	ad hoc	34	18T	48h	Trockensortiment			
Total	Wochenbedarf *	234							
...									

Erklärung: Basierend auf einem durchschnittlichen Wochenbedarf * von 234 Paletten (ohne Promotionen) werden eine Anzahl LKWs und Bahnwaggons disponiert, die durch das Dispositionstool optimiert nach Temperatur und Gewichtsvorgaben geladen werden. Entscheidend für einen kontinuierlichen Warenfluss ohne Zusatzkosten ist die allgemeine Produktverfügbarkeit.

In diesem Kontext muss wiederum das Promotionsvolumen erwähnt werden, das je nach Vertragsart durch den Vendor (VMI) oder durch den Buyer (CMI) disponiert wird. Im letzteren Fall ist es eher schwierig, das Nachfüllen der Standardprodukte mit dem der Promotionsvolumen transporttechnisch zu kombinieren. Vorteilhaft ist es, wenn das Promotionsvolumen direkt «ex works» geliefert werden kann, auch wenn die Transportmittel dann nicht optimal eingesetzt sind.

5.4. Machbarkeitsprüfung

5.4.1. Physische Prozessdefinitionen

5.4.1.1. Anlieferplan mit Kunde erstellen

Nachdem nun die Sendungsgrösse und das Sendungsintervall (Bestell-/Lieferrhythmus) definiert sind, kann gemeinsam mit dem Kunden ein optimaler wöchentlicher Anlieferplan erstellt werden. Möglicherweise wird sortimentsbezogen zwischen Bahn- und LKW-Anlieferung unterschieden.

Abbildung 21: Beispiel Anlieferplan

Typ	Sortiment	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
...								
LKW	Süsswaren gekühlt	10.30		10.30			10.30**	
LKW	Süsswaren gekühlt	15.30*		16.30*				
LKW	Trockensortiment (ambient)		9.00		9.00	9.00		
Bahn	Trockensortiment (ambient)		11.00		11.00			
Bahn	Trockensortiment (ambient)		23.00***		23.00***			
LKW	Promotionen					X****	X****	
LKW	Promotionen					X****	X****	
...								
*	Reserve-Anlieferfenster für Mehrmengen							
**	Reserve-Anlieferfenster nach Rücksprache mit Wareneingang							
***	Reserve-Anlieferfenster Bahn							
****	nach Rücksprache mit Wareneingang							

Erklärung: Es wird pro Tag ein zusätzliches Reserve-Anlieferfenster definiert, damit bei Mehrmengen die Rampenkapazität nicht überstrapaziert wird und andere Lieferanten keine Zeitverzögerung in Kauf nehmen müssen. Für Promotionsmengen werden von Vorteil separate Anlieferfenster definiert.

5.4.1.2. Bilaterale Absprachen für die Anlieferung

Wichtig bei diesem Schritt ist, dass wesentliche Faktoren eines hoch automatisierten Nachfüllprozesses mit den Vertretern des Kundenlagers besprochen werden. Dazu gehört Folgendes:

Handhabung Chargenwechsel / Anbruchpaletten

Die Charge wird in der VMI Auftragsabwicklung nicht berücksichtigt. Passiert im Zeitpunkt der Kommissionierung ein Chargenwechsel, werden jeweils zwei Anbruchpaletten geliefert oder die zu kommissionierende Menge wird auf die erste zur Verfügung stehende Charge gekürzt.

Diese Praxis muss unbedingt mit dem Personal im Wareneingang des Kunden besprochen werden, damit nicht unnötig falsche Meldungen in das VMI Tool übertragen werden.

Ignorieren von FIFO

Durch die hohe Belieferungsfrequenz bei VMI kann es vorkommen, dass beim Kunden eine Sendung B vor der Sendung A eingeht und unter Umständen ein älteres BBD (Best Before Date) vom gleichen Produkt wenige Stunden später verarbeitet wird. In der Praxis muss darauf geachtet werden, dass sich die Überprüfung des BBD nicht auf den letzten Wareneingang bezieht, sondern auf eine verbindliche Restlaufzeit, die im Zeitpunkt der Anlieferung garantiert sein muss.

Begleitpapiere respektive DESADV ungleich Bestellzeile

Des Öfteren korrespondiert der elektronische DESADV nicht mit der Bestellung. Der Grund hierfür ist die rasante Prozessabwicklung inklusive physischer Zustellung. Die Praxis hat gezeigt, dass es mehr Sinn macht, den DESADV respektive die vereinnahmte Wareneingangsmenge mit der fakturierten Menge zu vergleichen. Das heisst, bei einer VMI oder CMI Geschäftsbeziehung spielt die Liefertreue eine untergeordnete Rolle, solange die allgemeine Verfügbarkeit gegeben ist und die Lagerreichweiten eingehalten sind.

Fehlerhandling

Fehler müssen umgehend beanstandet werden, damit bei einem Kommissionierungsfehler sofort die richtigen Artikel nachdisponiert werden können.

5.4.2. IT- / Systemabklärungen

5.4.2.1. Verantwortlichkeiten bestimmen

Für ein gemeinsames Prozessverständnis ist es von Vorteil, wenn man sich bereits in diesem Projektstadium über die einzelnen Verantwortlichkeiten Gedanken macht und diese in Form des RACI Modells festhält. Nachstehend eine RACI Tabelle zu einer VMI / CMI Geschäftsbeziehung:

Abbildung 22: RACI Chart

Schritt	Aufgabe	Projektmanager	Kunde	IT Manager	Marketing	Verkauf	Kundendienst	Stammdaten
...								
11	Zielsortiment mit Verkauf definieren	R / A	C		C	C		C
12	Stammdaten mit Kunde abgleichen	R / I	A		C	C	C	A
12	Physische Prozesse festlegen	R / A	C				C	
14	Technische Prozesse festlegen	R / C	C	A			C	
15	IT Systemlandschaft visualisieren	A	I	R			I	I
16	Fehlerhandling Warenanlieferung	R / I	R				C	C
17	KPIs und Projektreview festlegen	R / A	C				C	
...								
Responsible	Verantwortlich für die Ausführung							
Accountable	Zuständig für die Umsetzung							
Consulted	Beigezogen für Abstimmung							
Informed	Informiert über Projektfortschritt							

Erklärung: Grössere Organisationen nutzen die Kategorisierung nach RACI, um zu beschreiben, wer für welche Aktivitäten verantwortlich ist.

Die Kategorisierung nach RACI gibt über Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten Auskunft.

Dabei werden die Begriffe wie folgt interpretiert:

Responsible – verantwortlich (Durchführungsverantwortung), zuständig für die eigentliche Durchführung. Die Person, die die Initiative für die Durchführung (durch andere) ergreift oder die Aktivität selbst durchführt. Wird auch als Verantwortung im disziplinarischen Sinne interpretiert.

Accountable – rechenschaftspflichtig (Kostenverantwortung), verantwortlich im Sinne von «genehmigen», «billigen» oder «unterschreiben». Die Person, die im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die Verantwortung trägt. Wird auch als Verantwortung aus Kostensicht interpretiert.

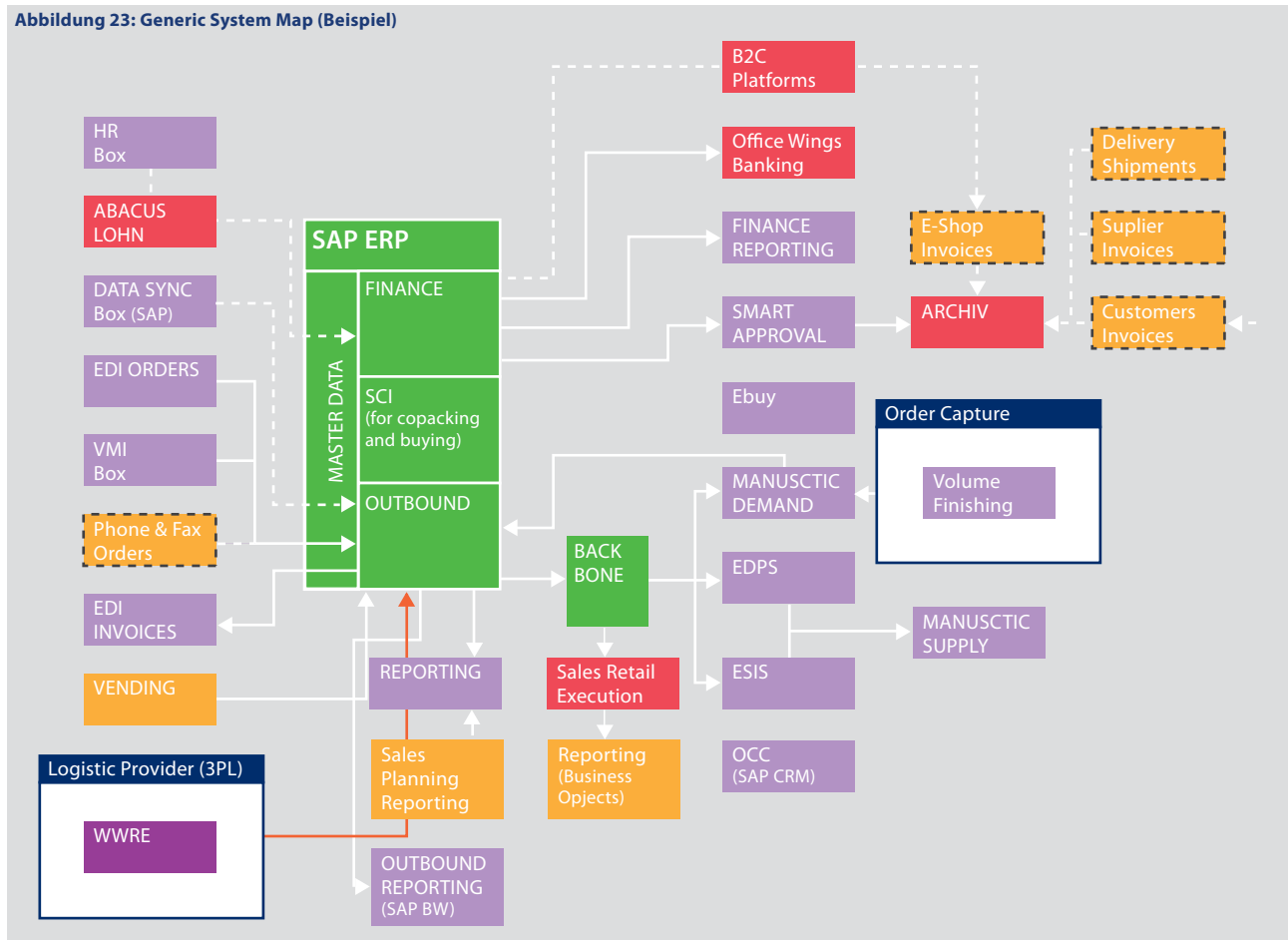
Consulted – Beratend (Fachverantwortung). Eine Person, deren Rat eingeholt wird. Wird auch als Verantwortung aus fachlicher Sicht interpretiert.

Informed – zu informieren (Informationsrecht). Eine Person, die Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhält, oder die Berechtigung besitzt, Auskunft zu erhalten.

In der Regel sollte pro Aktivität nur eine Person (Rolle) rechenschaftspflichtig sein. Dagegen können mehrere Personen bei einer Aktivität verantwortlich, beratend oder zu informieren sein. Ebenso kann es vorkommen, dass eine Person für eine Aktivität gleichzeitig rechenschaftspflichtig und verantwortlich ist.

Ein wesentlicher Faktor für die Machbarkeitsüberprüfung ist die Abklärung der hauseigenen Systemlandschaft. Dazu zählt das Schnittstellenmanagement sowie das Dispositionstool für die VMI / CMI Auftragsauslösung. Es lohnt sich, die Inbound und Outbound Schnittstellen zu visualisieren und die «Process Trigger Points» zum ERP System zu beschreiben. Zudem ist es unabdingbar, dass alle Beteiligten die gleiche Sprache sprechen und unter den verwendeten Abkürzungen das Gleiche verstehen. In diesem Zusammenhang weisen wir auf den Glossar, Punkt 9, Seite 74ff hin, wo die im vorliegenden Handbuch verwendeten Abkürzungen und Fachausdrücke erklärt sind.

5.4.2.2. Beschrieb/Visualisierung IT-Landschaft



Falls die Systemlandschaft bereits in dieser Form oder ähnlich (siehe Grafik) visualisiert ist, sollte man versuchen, den Sachverständigen dieses Dokumentes für das Projektteam zu gewinnen. In der Regel ist dies die gleiche Person, die die technischen Abklärungen (EDI Mappings) mit den IT Providern trifft und später nach der Umsetzung bei technischen Problemen die User unterstützt.

Schwieriger gestaltet sich der Entscheidungsprozess bezüglich der VMI oder CMI Systemabdeckung. Hierzu gibt es zwei grundlegende Varianten.

5.4.2.3. Abwägen von vorliegenden Varianten

Variante 1: Integrierte VMI / ERP Lösung

Die ERP Lösung verfügt über CRP Funktionalitäten und lässt sich auf die neuen Bedürfnisse adaptieren. Die Auftragsabwicklung aus der Warendisposition läuft integriert im ERP System ab und benötigt dazu keine zusätzlichen Schnittstellen.

Vorteile:

- > Stammdatenänderungen sind sofort für VMI / CMI Funktionen verbindlich
- > Kurzfristige Absatzschwankungen sind sofort für das «Demand Planning» ersichtlich
- > Im Falle von CMI können bei der Auftragsabwicklung Volumen des ordentlichen Nachfüllprozesses mit Promotionsvolumen kombiniert werden
- > Kein separates System, Key User und andere User können die Warendisposition und die Auftragsabwicklung im selben System tätigen

Nachteile:

- > Sehr zeitaufwendig, um Prozess neu aufzusetzen
- > Es braucht einen langen Projektvorlauf, um fehlende oder zusätzliche Funktionen mit zentralen IT Teams vorzubesprechen und einzubauen
- > Höhere Investitionen nötig

Variante 2: Insellösung

Die ERP Lösung kennt keine automatisierten Nachfüllfunktionen. Die gewünschte Funktionalität wird in einem Subsystem zum ERP System abgebildet. Über Schnittstellen zum ERP System erfolgt die Auftragsabwicklung unabhängig von der Warendisposition.

Vorteile:

- > Einfach, bewährte VMI / CMI Tools können eingesetzt werden (Anbieter sind im Anhang II aufgelistet)
- > Zentraler Support vom Toolanbieter
- > Günstiger Lizenzvertrag

- > Tool wird durch den Anbieter weiterentwickelt. Releasefähigkeit ist gegeben
- > Kann pragmatischer Ansatz zum Start sein (späterer Wechsel auf integrierte Lösung)

Nachteile:

- > Stammdatenänderungen müssen manuell mutiert werden
- > Kurzfristige Absatzveränderungen werden nicht automatisch im übergeordneten «Demand Planning» berücksichtigt

5.4.2.4. Entscheidungsfindung

Jede Variante hat Vor- und Nachteile. Nun geht es darum, dass mittels Nutzwertanalyse untersucht wird, welche Variante die verschiedenen Bedürfnisse am besten abdeckt. Zu den Entscheidungshilfen zählen die folgenden zwei K.O. Kriterien, die unbedingt bewertet werden müssen:

Anzahl Artikelmutationen / Permanenter Wechsel im Sortiment

Geht aus der Sortimentsliste hervor, dass sich die Sortimente saisonal (z.B. bei Kleidern) ändern oder die Produkte schnell durch neue Produkte (z.B. Computerbranche) ersetzt werden, ist es von Vorteil, wenn die VMI / CMI Systemfunktionalität im ERP System abgebildet wird.

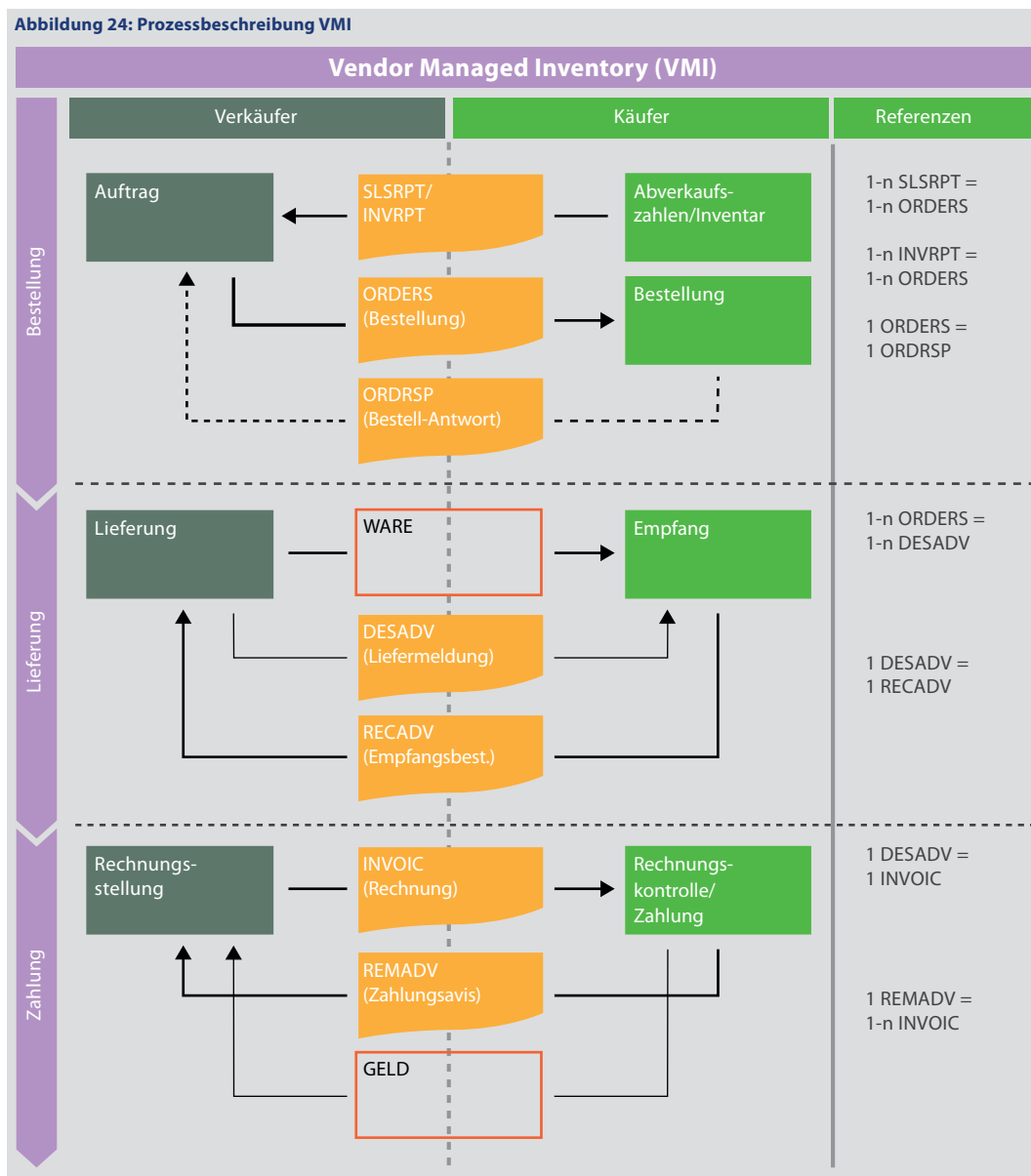
S&OP Ausrichtung / Integriertes «Demand Planning»

Ist die Organisation auf ein straffes Bestandsmanagement ausgerichtet, ist es zwingend, dass die VMI oder CMI Warendisposition direkt mit der Beschaffungsplanung verknüpft ist, damit schnell auf erhöhte Nachfrage oder schleppenden Absatz reagiert werden kann.

5.4.3. Technische Prozessdefinitionen

5.4.3.1. Prozessablauf / Prozessbeschreibung nach EANCOM

Die technischen Prozessdefinitionen müssen gemeinsam mit dem Kunden besprochen werden. Primär müssen die Schnittstellenfiles und die Zeitfenster der Übermittlung definiert werden. Vorteilhaft ist es, sich zu diesem Zweck mit der IT Abteilung des Kunden abzusprechen, um Klarheit über diese Punkte zu erlangen.



Schritte	Prozessbeschreibung	Mittel
1	Der Vendor erhält gemäss bilateralen Abmachungen vom Buyer die Lagerbestandsmeldung (INVRPT) und die Meldung über die Abverkäufe (SLSRPT). In der Regel erfolgt dies täglich von Mo–Sa, bei Langsamdrehern ev. nur einmal wöchentlich.	Übersicht über Lagerbestände via SLSRPT & INVRPT
2	Der Vendor generiert aufgrund der Abverkäufe und des aktuellen Lagerbestandes, unter Berücksichtigung der Mindestbestände bzw. Maximalbestände und der Systemprognose die Bestellung (ORDERS) und sendet diese an den Buyer. Weitere Regeln legen fest, ob Bestellmengen auf mehrere Lieferungen aufgeteilt werden können und welche Rahmenbedingungen für die Anlieferung gelten. Dieser Vorgang ist zwingend, damit im Warenwirtschaftssystem des Buyers eine offene Bestellung im ERP System erzeugt wird.	Bestellung (ORDERS)
3	Der Buyer sendet die Bestellantwort (ORDRSP) als Auftragsbestätigung an den Vendor. Im Ausland gelten auch Bestimmungen, dass in jedem Fall der Buyer den Geschäftsfall via Bestellbestätigung quittieren muss. Sofern die Bestellung aus Sicht des Buyers unkorrekte Komponenten enthält, muss dieser via Telefon, Email, Fax etc. den Vendor informieren, welcher daraufhin die betroffene Bestellung annulliert und eine neue generiert.	Bestellbestätigung (ORDRSP)
4	Sofern die Parteien vereinbart haben, die Auftragsbestätigung (ORDRSP) zu verwenden, überprüft der Vendor die Bestellung und stellt erst anschliessend die Ware im Lager bereit und erstellt den Lieferschein (DESADV)	Rüstschein / Lieferschein (DESADV)
5	Der Vendor spedit die Ware ins Verteilzentrum des Buyers und avisiert die Anlieferung mittels elektronischem Lieferschein (DESADV). Der Buyer nimmt Bezug auf die Bestellung und legt im System einen offenen Wareneingang an.	LKW / Lieferschein / (DESADV)
6	Der Buyer prüft die Anlieferung und sendet die Wareneingangsmeldung (RECADV) an den Vendor zurück. Durch Bestätigung des Wareneingangs wird der Schritt zur Rechnungsstellung freigegeben.	Wareneingangsmeldung (RECADV)
7	Basierend auf der RECADV oder Rückmeldung des Auslieferlagers (Goods Issue) sendet der Vendor die Rechnung (INVOIC) an den Buyer.	Rechnung (INVOIC)
8	Der Buyer überprüft die Rechnung mit der gelieferten Menge im Wareneingang und setzt den Rechnungsbetrag «frei» zur Zahlung.	Rechnung (INVOIC)/Lieferschein (DESADV)
9	Der Buyer löst die Zahlung aus und avisiert den Vendor via Zahlungssavis (REMADV) über den Mittelfluss der zu begleichenden Rechnungen (INVOICs).	Zahlungsanweisung (REMADV) Summe aus einzelnen Zahlungen

5.4.3.2. EANCOM Messages im Einsatz bei VMI

Verwendete Meldungen:

SLSRPT	Sales Report (Abverkaufsmeldung)
INVRPT	Inventory Report (Bestandsmeldung)
ORDERS	Order (Bestellung /Bestellvorschlag vom Vendor an den Buyer)
ORDRSP	Order Response (Bestellantwort, Abweichung/Fehler pro Bestellposition vom Buyer an den Vendor)
ORDCHG	Order Change (Bestelländerung vom Buyer an den Vendor)
DESADV	Despatch Advice (Lieferinformation vom Vendor an den Buyer)
RECADV	Receiving Advice (Wareneingangsmeldung vom Buyer an den Vendor)
INVOIC	Invoice (Rechnung)
REMAADV	Remittance Advice (Zahlungsavis)

Aus Sicht der Industrie zählen sogenannte Auspackartikel sowie Zu- und Abbuchungen zu den Stolpersteinen. Dabei handelt es sich um Verpackungseinheiten, welche der Vendor anliefert und vom Buyer in andere Einheiten umgepackt werden. Dafür müssen spezielle Systemeinstellungen getroffen werden. Es wird empfohlen, die Zuständigkeiten und Regeln für den Austausch von Stammdaten unter den Geschäftspartnern mittels einer detaillierten RACI Tabelle abzusprechen. Somit wird ein reibungsloser Informationsaustausch und eine korrekte Bestandesführung ermöglicht.

5.4.3.3. Technische Absprache mit dem Buyer

Wichtige Punkte zur Besprechung mit dem Buyer:

- > Werden Ideal Messages von GS1 verwendet?
- > Ist die zu übermittelnde Menge des Bestellvorschlags in TU oder CU erwünscht?
- > Wann erfolgt die Übermittlung des Inventory Reports?
- > Welche wichtigen Informationen für die Lagerbewirtschaftung sind im Inventory Report abgebildet?
 - Fehlmengen
 - Offene Kommissionieraufträge
 - Bestand in TU oder CU
 - usw.
- > Welche Messagetypen werden nicht verwendet?

5.4.3.4. Mögliche Anforderungen an den Buyer

Aus Sicht des Buyers muss die Integration des fremden Bestellnummernkreises in das eigene ERP System gewährleistet werden. Dies kann unter Umständen eine Herausforderung für ein Handelsunternehmen darstellen, da jeweils für die Be-

stellung (ORDERS), für die Anlieferung (DESADV) und für die Rechnung (INVOIC) eine entsprechende Nummer im eigenen System angelegt werden muss. Es empfiehlt sich, fest definierte Nummernkreise dafür zu verwenden. Wenn dies nicht möglich ist, muss das Handelsunternehmen über eine X-Referenztabelle eigene Bestellnummern generieren und diese separat in der X-Referenztabelle pflegen.

Buyer, die erstmals eine VMI oder CMI Geschäftsbeziehung implementieren, sind gut beraten, diesem Problemfeld genügend Ressourcen beizumessen.

Um einen reibungslosen Prozess zu gewährleisten ist es wichtig, dass im Warenwirtschaftssystem des Buyers die Bestellung so früh wie möglich angelegt ist. Damit ist sichergestellt, dass alle Prozessbeteiligten über die nächste Lieferung, insbesondere bei OOS, informiert sind.

5.4.4. Zusammenfassung Machbarkeit

5.4.4.1. Chancen- und Risikoprüfung

Die Chancen- und Risikoprüfung ist ein Bewertungsverfahren aus dem Bereich des Projektmanagements. Mit ihrer Hilfe sollen nichtmonetäre Teilziele vergleichbar gemacht werden, um so eine Entscheidung zwischen mehreren Varianten treffen zu können.

Die Chancen- und Risikoprüfung kann für alle Mehrzielentscheidungen als Hilfestellung eingesetzt werden. Sie wird nach folgendem Ablaufschema durchgeführt:

- > Muss- und Kannziele bestimmen und in einer Zielhierarchie sortieren
- > Geschäftschancen und Projektrisiken ableiten, die aus der Umsetzung hervorgehen
- > Gewichtung der Kriterien (Wie wichtig ist dieses Kriterium zur Erreichung des Oberziels?)
- > Punktebewertung (0 gering – 5 hoch) der Varianten für die jeweiligen Kriterien
- > Jeweilige Gewichtung des Kriteriums mit der Punktebewertung der Alternativen multiplizieren
- > Die Summe aller Multiplikationen einer Variante ergibt das Endergebnis
- > Die Variante mit den meisten Punkten ist nach der subjektiven Bewertung der Kriterien die sinnvollste
- > Falls notwendig kann zur Überprüfung der Robustheit des Ergebnisses eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt werden. Dabei wird die Gewichtung der Kriterien sinnvoll verändert

Chancen- & Risikenanalyse

Abbildung 25: Beispiel Chancen-/Risikenanalyse								
Lösungs- bewer- tung		Gewich- tung max 20 Punkte	Aktueller Stand Bewertung	Punkte	VMI Bewertung	Punkte	CMI Bewertung	Punkte
M	Mussziele		0-5 Punkte		0-5 Punkte		0-5 Punkte	
M1	Bestandsreduktion > 30%	15	1	15	5	75	3	45
M2	Produktverfügbarkeit > 98.5%	15	3	45	5	75	5	75
M3	Automatisierter EDI Informationsfluss	10	2	20	5	50	4	40
M4	Bestätigter Aktivitätenplan	10	2	20	5	50	4	40
M5	Full Truck Agreement	7	0	0	5	35	4	28
K	Kannziele							
K1	Einführung Durchschnittspreise für Verrechnung	15	1	15	5	75	3	45
K2				0		0		0
K3								
K3								
	Total Chancen			115		360		273
G	Geschäftsrisiken							
G1	OOS wegen schlechter Projektumsetzung	12	0	0	2	24	2	24
G2	KPIs sind nicht erfüllt	12	1	12	3	36	5	60
G3	Falsche Warendisposition / Imageschaden	8	0	0	2	16	4	32
G4								
P	Projektrisiken							
P1	Nachfüllprozess funktioniert nicht	8	1	8	2	16	3	24
P2	Systemeinstellungen falsch	5	0	0	2	10	2	10
P3	Projekt erreicht Produktivphase nicht	15	0	0	2	30	2	30
P4	Kostenüberschreitung	10	0	0	3	30	3	30
	Total Risiken			20		162		210
	Total Nutzen			95		198		63

Erklärung: In dieser Chancen- und Risikenanalyse wird der aktuelle Stand dem VMI und CMI Prozess gegenübergestellt. Die Systemlösung CMI birgt in diesem Fall zu viele Risiken und sollte daher nicht als Alternative zur VMI Prozesslösung in Betracht gezogen werden.

5.4.4.2. Kostenschätzung

Zur Machbarkeit gehören auch die Projektkosten. Primär geht es um Mannstunden, die für die Systemparametrisierung benötigt werden. I.d.R. muss für die Einführung eines VMI Accounts wenig programmiert werden, aber es müssen verschiedene Personen im IT Umfeld intern und extern für die technische Umsetzung zusammenarbeiten. Falls ein Detailkonzept vorliegt, kann man die Kosten durch die IT Provider offerieren lassen oder man setzt rund CHF 2500.- pro Mann-tag (Entwicklung, Tests etc.) ein. Für jede neue Schnittstelle

(INVRPT, ORDERS usw.) muss man zwischen CHF 1500.- und 2500.- «Mappingkosten» vorsehen.

Für Kundendienst oder Logistikabteilung muss ein sogenannter «Initial-Zusatzaufwand» vorgesehen werden. Dieser beinhaltet den Stammdatenabgleich, die Aufarbeitung von Zahlenmaterial (Historie) sowie Training und Systemkorrekturen. Es empfiehlt sich, dafür 30 % eines Vollzeitbeschäftigten für ein halbes Jahr einzuplanen.

Abbildung 26: Projektkosten

Projektkosten VMI Umsetzung				
	Was	Dauer	Ansatz	Kosten in CHF
Projektleiter	Projektführung	12 Tage	à CHF 2000.-	24 000
Sachbearbeiter Kundendienst	Diverse Vorbereitungsarbeiten	180 Tage	30 % FTE	16 000
IT intern	Sitzungen / Koordination / Testen	12 Tage	à CHF 1500.-	18 000
IT extern (IT Provider)	5 Schnittstellen / Mappings erstellen		à CHF 4000.-	20 000
IT extern (IT Provider)	Testen	6 Tage	à CHF 2500.-	15 000
Total	Projektkosten			93 000

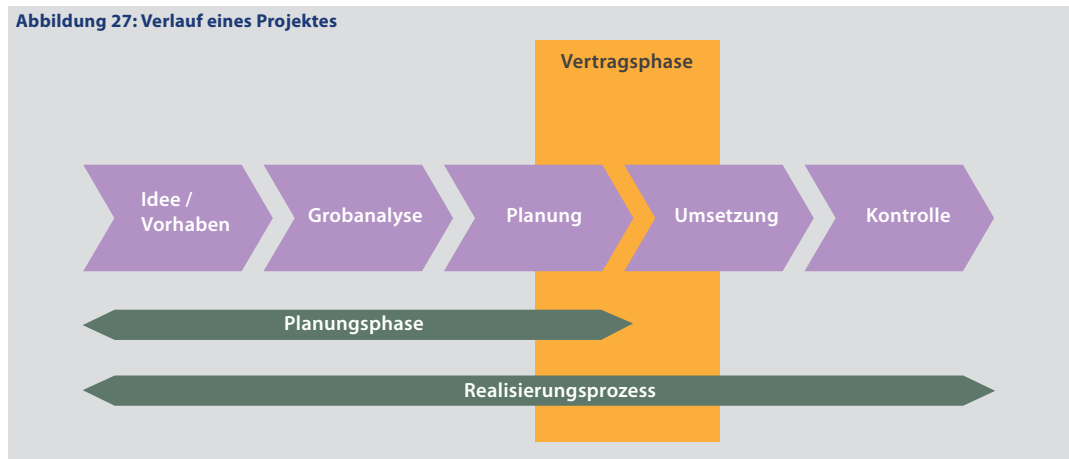
Erklärung: Hier sind die wichtigsten Projektkosten für einen ersten VMI Rollout aufgelistet. Das Aufschalten einer weiteren Geschäftsbeziehung kann später zu einem Bruchteil der Initial-Projektkosten bewerkstelligt werden.

Diese Kostenschätzung gilt für eine Unternehmung, die erstmals einen VMI oder CMI Prozess einführt. Bei einer weiteren VMI Account Einführung sind die Kosten etwa halb so hoch, da viele Vorleistungen wie z.B. die Schnittstellenmappings bereits vorhanden sind.

5.4.4.3. Zeitrahmen / Terminplan festlegen

Von der Idee bis zur Kontrolle vergehen zirka 6–8 Monate. Die eigentliche Planungsphase (Idee/Projektinitialisierung und Grobanalyse inkl. Planung) kann in wenigen Wochen durchlaufen werden.

Es lohnt sich, vor der Projektinitialisierung die Machbarkeit seriös zu überprüfen. Aus der vorliegenden Dokumentation ist ersichtlich, dass diese Abklärungen zeitintensiv sind. Bei der Kostenschätzung wurde dieser Aufwand nicht berücksichtigt. Unter Umständen wird danach wegen zu hoher Komplexität oder zu geringen Kosteneinsparungen auf die Umsetzung verzichtet.



Die eigentliche Umsetzung (technische Realisierung) kann binnen einem Monat erfolgen. Operativ ist man, wenn 2/3 der Historie (Zahlenmaterial) ins Dispositionstool geladen werden können oder die Durchschnittsbedarfsmengen im ERP System vorhanden sind. Wenn dies technisch nicht möglich ist, muss über 12 Wochen hinweg eine Minimalhistorie des INVRPT und SLSRPT aufgebaut werden. So oder so wird empfohlen, mindestens eine Monatshistorie via EANCOM Message Typen INVRPT und SLSRPT aufzubauen, um Datenintegrität (vorwiegend Stammdaten) und Schnittstellen zu testen.

Der Go Live Termin ist frühzeitig mit Verkauf und Marketing abzustimmen, damit zu diesem Zeitpunkt nicht überdurchschnittlich hohe Aktivitäten oder Sortimentswechsel anstehen. Falls zeitgleich mit der VMI Umsetzung ein Konsignationslager eingerichtet wird, ist zudem die Finanzbuchhaltung zu involvieren. Die Bestandsübernahme ist liquiditätswirksam und muss deswegen als einmaliges Ereignis in der Finanzplanung berücksichtigt werden.

5.4.4.4. Zustimmung einholen

Sind diese Fragen zum Zeitrahmen geklärt und stehen die notwendigen fachlichen Ressourcen intern und extern zur Verfügung, ist es angebracht, zwei bis drei Managementmitglieder über die Machbarkeit zu orientieren, bevor der «Business Case» offiziell vorgetragen wird.

Diese Lobbyarbeit ist für den weiteren Projektverlauf sehr wichtig. Man erhält so sachdienliches Feedback, das sowohl für das Entscheidungsmeeting als auch für spätere Sitzungen mit dem Buyer hilfreich sein kann.

5.5. Wirtschaftlichkeitsprüfung

5.5.1. Konzept Durchschnittsverrechnungspreise kalkulieren

In diesem Handbuch wird das Konzept der Durchschnittsverrechnungspreise (Verrechnung Standardware und Promotionsware zum identischen Preis) nur am Rande erwähnt. Langjährige VMI oder CMI Geschäftspartnerschaften haben gezeigt, dass Durchschnittsverrechnungspreise die Zusammenarbeit zwischen Vendor und Buyer massiv vereinfachen und sich Kosten für das Ausarbeiten und Dokumentieren von Offerten und Stammdatenmanagement einsparen lassen. Mit dem Konzept der Durchschnittsverrechnungspreise reduzieren sich die Stornobuchungen wegen falscher Verrechnungspreise und die Zahlungsausstände wegen Preisabklärungen werden auf ein Minimum reduziert. Es lohnt sich deshalb im Vorfeld der VMI und CMI Umsetzung die Anzahl Stamm-

datenmutationen inklusive Stornobuchungen zu analysieren und das Resultat der Analyse mit dem Key Account Manager zu besprechen.

Das Konzept der Durchschnittsverrechnungspreise ist nicht zwingend für eine erfolgreiche VMI oder CMI Umsetzung, hilft aber zusätzlich, Komplexität abzubauen und ermöglicht automatisierte, fehlerfreie Nachfüllprozesse.

5.5.2. Gesamteinsparpotenzial via Abweichungsanalyse kalkulieren

Primär geht es bei der Überprüfung der Wirtschaftlichkeit darum, die potentiellen Kosteneinsparungen mittels der wichtigsten Eckwerte zu eruieren. Für die nachfolgende Abweichungsanalyse sind Eckwerte über die wiederkehrenden Nachfüllprozesse und Inventarwerte beim Buyer zu erheben. Es empfiehlt sich dabei eine Beschränkung auf die wichtigsten Enablers für eine kommerziell erfolgreiche VMI oder CMI Geschäftspartnerschaft:

Abbildung 28: Übersicht Transaktionen

Ist-Aufnahme	Kostenträger	Juni	Juli	August	Sep-tember	Oktober	No-vember	Durchschnitt
Prozesse								
A	Anzahl Replenishmentprozesse*	72	85	95	71	45	112	80
B	Durchschnittsgewicht pro Sendung in Tonnen	7.2	6.8	3.8	7.2	9.4	4.5	6.48
C	Anzahl Anbruchpaletten à 65 case / Palette	235	205	304	125	45	235	191.5
Bestand								
D	Anzahl Wareneingänge Administration	72	85	95	71	45	112	80
E	Anzahl Paletten am Lager	305	285	306	285	312	265	293
F	Durchschnittswert Lager in CHF 1000	610	570	612	570	624	530	586
G	Lagerreichweite in Tagen	17	15	19	16	18	16	16.83
Zahlungsziel								
H	Zahlungsausstände per Fälligkeit > 30 Tage in CHF 1000	125	80	70	110	125	89	99.83

Erklärung: Für den Ist-/ Soll-Vergleich müssen relevante Kostenträger analysiert und Durchschnittswerte berechnet werden. Falls Angaben zur Anlieferqualität vorliegen, können diese ebenfalls quantitativ ausgewertet werden. Idealerweise werden dazu Zahlen über 6 Monate erhoben, damit ein verlässliches Mengengerüst entsteht.

* Anzahl Replenishmentprozesse / Sendungen (1 Sendung kann n Bestellungen enthalten)

A: Die spezifische Kundenstatistik zeigt, wie viele Transaktionen pro Monat ausgeführt wurden. Das Transaktionsvolumen ist unterteilt in Standard und Promotionen, da nur wenige Geschäftspartner das Modell der Durchschnittspreise implementiert haben.

B: Ohne VMI oder CMI Funktionalität ist das Sendungsgewicht meist nicht optimiert. Das optimale Ladegewicht eines LKWs liegt zwischen 16 und 21 Tonnen.

Aus der optimalen Kombination Anzahl Sendungen und Sendungsgewicht (siehe nachfolgende Abweichungsanalyse Linie A2 und B2) resultieren die grössten Einsparungen aus Sicht des Vendors, wenn parallel zur Systemumstellung nicht markante Warenflussveränderungen und damit eine Verschiebung von Verteilkosten in Betracht gezogen werden muss (siehe grünmarkierte Erfolgsfaktoren der Abweichungsanalyse).

Das Bereitstellen von Anbruchpaletten (Linie C2) gegenüber einer Ganzpalette ist fünfmal teurer und sollte daher aus Kostenüberlegungen optimiert werden. Vielfach korrespondiert die Anzahl Bestelleinheiten nicht mit dem Palettenstandard (Ganzpalette), was wiederum zu einer neuen Anbruchpalette im Lager führt.

Der Buyer wünscht aus organisatorischer Sicht, dass möglichst viele LKWs (Linie D2) voll angeliefert werden, damit die Rampenbelegung nicht noch zusätzlich durch halbvolle oder halbleere LKWs strapaziert wird. Fokus: Anzahl Sendungen reduzieren, Füllgrad des LKWs oder des Bahnwaggons optimieren, Anlieferzeitfenster einhalten.

Abbildung 29: Gesamtabweichungsanalyse für vorliegende VMI Geschäftsbeziehung

Zusammenfassung	Transaktionen pro Monat	Ist	Kostensatz pro Transaktion	Kosten pro Monat Ist	Soll	Kostensatz pro Transaktion	Kosten pro Monat Soll	Abweichung Ist/Soll
A2 Vendor	Anzahl Nachfüllprozesse reduzieren	80	30	2400	40	30	1200	
B2	Durchschnittsgewicht pro Sendung erhöhen	6.48	425	34 000	13	615	24 600	
C2	Anzahl Anbruchpaletten minimieren	191.5	26	4979	65	26	1690	
	Total Einsparnisse pro Monat			41 379			27 490	13 889
D2 Buyer	Anzahl Anlieferungen optimieren	80	25	2000	40	25	1000	
E2	Anzahl Paletten am Lager reduzieren ohne OOS	293	7.5	2198	185	7.5	1388	
F2	Lager Durchschnittswert reduzieren in CHF 1000	586	4%	1953	335	4%	1117	
G2	Lagerreichweite in Tage alt / neu	16.83			9.5			
	Total Einsparnisse pro Monat			6151			3504	2647
H2 Zahlungsziel	Rechnungsfälligkeit an neue Lagerreichweite anpassen	15 Tage	65.11	977	10 Tage	37.22	372	604

Erklärung: Grün markierte Zellen signalisieren eine positive Veränderung zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand. Primär werden durch die vorliegende VMI Geschäftsbeziehung die Anzahl Nachfüllprozesse sowie das Durchschnittsgewicht positiv beeinflusst. Orange markierte Zellen zeigen die Veränderung der durchschnittlichen Lagerreichweite und die Anpassung des Zahlungsziels auf. Die Veränderung des Zahlungsziels hat eine marginale Konsequenz. Im obigen Beispiel wird vom neuen Zielwarenbestand von CHF 335 000.–, verzinst zu 4%, ausgegangen. Die Anpassung der Rechnungsfälligkeit an die Soll-Lagerreichweite bewirkt beim Käufer zusätzliche Finanzierungskosten (blau markiert) von CHF 604.– .

5.5.3. Liquiditätsüberlegungen

Nebst Kosteneinsparungen in der Logistik (durch die arithmetische Auftragsoptimierung) werden tiefere Lagerbestände angestrebt, was einen unmittelbaren Einfluss auf die Liquidität hat. Gemäss Abbildung 29 ist der Einfluss der Zahlungsziele, z.B. Reduktion von aktuell 15 Tage neu auf 10 Tage im Verhältnis zu den Einsparpotenzialen in der Logistik gering. Zur Erreichung einer Win-Win-Situation sind die Zahlungsziele so anzupassen, dass für diejenige Unternehmung mit straffen Cash Management Vorgaben eine Verbesserung aus der Optimierung resultiert.

In diesem Zusammenhang sollten gleichzeitig die Zahlungsausstände adressiert und geeignete Massnahmen getroffen werden, damit das Zahlungsziel nachhaltig eingehalten wird (Bestandteil der VMI Vereinbarung).

5.5.4. Statistische Investitionsrechnung («Payback Methode»)

Für den Projektantrag können nun die Investitionskosten mit den wiederkehrenden Kosten und Einsparungen verglichen werden. Im vorliegenden Fall ist der Payback nach einem Jahr (statische Betrachtung) erreicht.

Die Übersicht zeigt gut auf, welche immensen Kosten über einen längeren Zeitraum eingespart werden können, wenn man gezielt die Projektvorgaben umsetzt.

Abbildung 30: Beispiel VMI Investitionsrechnung aus Sicht des Vendors

	Kosten / Erträge	Jahr 1 *	Jahr 2 **	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Total
Kosten	Projektkosten	93 000						93 000
	Lizenzkosten für Dispositionstool	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	24 000
	Operativer Aufwand (Kundendienst)	45 000	32 000	10 000	10 000	10 000	10 000	117 000
Einsparnisse	Physische Logistik	-83 334	-166 668	-166 668	-166 668	-166 668	-166 668	-916 674
	Kürzeres Zahlungsziel, neu 10 Tage	-3 624	-7 248	-7 248	-7 248	-7 248	-7 248	-39 864
Total	Kosten / Einsparnisse	55 042	-137 916	-159 916	-159 916	-159 916	-159 916	-722 538
	Kumulierter Erfolg	55 042	-82 874				

Erklärung: * Einsparnisse im ersten Geschäftsjahr wurden nur zur Hälfte berücksichtigt, da es einige Systemanpassungen benötigt, bis die Prozesse optimal funktionieren.

** Break even wird bereits im Jahr 2 erreicht

Die wiederkehrenden Einsparungen machen normalerweise weniger als 5 % der gesamten Logistikkosten (Kosten über alle Kunden) aus, sind aber immens für die vorliegende Geschäftsbeziehung mit dem Kunden «X». Es empfiehlt sich daher, zusätzlich aufzulisten, welche Accounts welche Logistikkosten in Prozent zum Umsatz verursachen.

Damit wird klar aufgezeigt (Monitoring oder Logistik-Controlling), welche Geschäftsbeziehung aus logistischer Sicht «best in class» funktioniert und welche Optimierungen bereits realisiert sind.

Abbildung 31: Einsparpotenzial im Verhältnis zum Umsatz beim Vendor

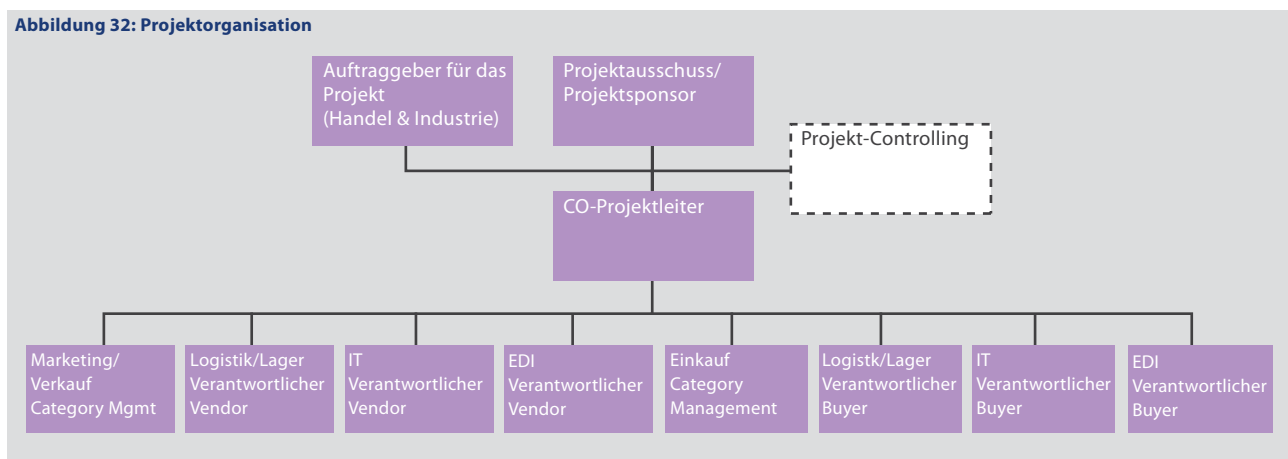
	Rangliste	Logistik- kosten* im Verhältnis zum Um- satz	EDI	Full Truck Agree- ment	Full Pallet Agree- ment	Verein- barte KPIs	Zahlungs- ziel	Frische- Vereinba- rung
1	Kunde 1A	4.85%	Ja	Ja	Ja	Ja	10 Tage	Ja
2	Kunde «X» nach der VMI Umsetzung	5.12%	Ja	Ja	Ja	Ja	10 Tage	Ja
3	Kunde Top	5.15%	Ja	Ja	Ja	Ja	10 Tage	Ja
4	Kunde Neu	5.45%	Ja	Ja	Nein	Ja	15 Tage	Nein
5	Kunde Mittelland	5.55%	Ja	Nein	Nein	Nein	30 Tage	Ja
6	Kunde Tessin	5.62%	Teilweise	Nein	Ja	Nein	30 Tage	Ja
7	Kunde Westschweiz	5.92%	Teilweise	Nein	Ja	Nein	15 Tage	Ja
8	Kunde «X» vor der VMI Umsetzung	6.12%	Nein	Nein	Nein	Ja	15 Tage	Nein
9	Kunde Alps	6.88%	Nein	Nein	Nein	Nein	30 Tage	Ja
10	Kunde Mittelseealand	7.23%	Nein	Nein	Nein	Nein	30 Tage	Nein

Erklärung: Die Logistikkosten werden im Verhältnis zum Umsatz * oder zu den Beschaffungspreisen ausgewiesen. Der Pfeil zeigt, in welcher Grössenordnung sich die Logistikkosten im Verhältnis zum Umsatz beim Vendor reduzieren lassen, wenn täglich oder wöchentlich gezielt volle LKWs mit einem hohen Vollpalettenanteil geliefert werden.

Die Differenz zwischen Position 2 und 8 dieser Tabelle zeigen in der Spalte «% Logistikkosten im Verhältnis zum Umsatz», dass die Kosteneinsparungen rund 1% vom Umsatz betragen und, sofern vom Key Account erwünscht, wieder in diesen Kanal reinvestiert werden können. Nun ist auch der ideale Zeitpunkt, die Einsparnisse des Buyers anzusprechen, damit der Vendor weiss, welche Einsparungen in Prozent vom Umsatz durch die VMI / CMI Bewirtschaftung beim Buyer resultieren. Die monetäre Beurteilung wird ergänzt durch sogenannte weiche Faktoren, die klar aufzeigen, dass in einer VMI / CMI Geschäftspartnerschaft die Zusammenarbeit (ECR Philosophie) gefördert und durch weitere Optimierungen wie effiziente Promotionen und Ausbau des Category Management untermauert wird.

5.6. Projektorganisation

Bei der Umsetzung vom VMI / CMI gibt es, wie bei allen Projekten, neuartige, ungewohnte und zeitlich begrenzte Aufgaben, welche vielfach eine fach- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit notwendig machen. Insbesondere bei einem unternehmensübergreifenden Projekt sind nebst dem Initianten des eigenen Unternehmens auch noch weitere Partner involviert. Für dieses Projekt kann eine mögliche Organisation wie folgt aussehen:



Im vorliegenden Fall bestimmen Vendor und Buyer, nachdem man sich gemeinsam für die Umsetzung einer VMI / CMI Lösung entschieden hat, über die Verpflichtung eines Projektteams. Dieses setzt sich aus den zuständigen Mitarbeitern zur Implementierung zusammen. Die Projektleitung übernimmt in der Regel der Vendor.

5.6.1. Projektsponsor

Aufgrund der Tatsache, dass zwei Parteien in das vorliegende Projekt involviert sind, empfiehlt es sich, einen Projektsponsor zu wählen. Dieser soll als wesentlicher Kompetenzträger des Projekts fungieren und seine Funktion gegenüber der Unternehmensleitung, dem Projektausschuss und dem Projektteam wahrnehmen.

Obwohl alle Parteien wesentlich für den Projekterfolg zuständig sind, kommt der Rolle des Projektsponsors eine besondere Bedeutung zu. Dieser steht nicht nur an der Spitze der Projekthierarchie, sondern er muss auch dafür sorgen, dass einer der häufigsten Gründe für den Misserfolg von Projekten vermieden wird: die fehlende Unterstützung durch das Topmanagement der beteiligten Unternehmen.

5.6.2. Verantwortlichkeiten (intern/extern)

Die Hauptverantwortung für das Projekt liegt beim Projektleiter. Er rapportiert zuhänden des Projektausschusses bzw. gegenüber dem Projektsponsor, welcher seinerseits die Auftraggeber orientiert.

Die einzelnen, involvierten Mitarbeiter aus den Fachbereichen sowohl des Vendors als auch des Buyers erhalten seitens des Projektleiters ihre Arbeitspakete und Terminvorgaben. Sie rapportieren wiederum über den Status ihrer Arbeiten zuhänden des Projektleiters.

Für den detaillierten Projektablauf befindet sich unter Punkt 7 eine Checkliste.

5.7. Projektumsetzung

Nach der Projektvorbereitung kann mit der Umsetzung begonnen werden. Die Projektorganisation steht, die Budgets sind gesprochen und die fachlichen Ressourcen sind für die Umsetzung bestimmt.

5.7.1. IT Konfiguration

Es empfiehlt sich, das VMI / CMI Dispositionstool in einer kleineren Arbeitsgruppe mit Vertretern des Kundendienstes, der Logistik oder noch besser mit den späteren Key Usern zu

konfigurieren. Für diesen Arbeitsschritt kann man die nachfolgende Checkliste verwenden und den Key Usern mit einem Fachexperten aus einer anderen Geschäftseinheit oder von extern unterstützen. Primär geht es darum, dass der Key User einen Überblick über das System und dessen Funktionalität bekommt. In einem zweiten Schritt wird er dann unter der Anleitung des Fachexperten die Systemeinstellungen (Konfigurationen) vornehmen und einige Geschäftsfälle testen.

5.7.1.1. Checkliste für Konfiguration Dispositionstool

Abbildung 33: Beispiel Checkliste VMI / CMI IT Konfiguration aus Sicht des Vendors

Thema	Tätigkeiten	Wer	Wann	Test *	Echtumgebung **
Stammdaten- & Message-abgleich	A) Zielsortiment festlegen und entsprechende GTIN Codes mit Kunden abstimmen				
	B) Zielsortiment bezüglich CU / TU (evtl. Showboxen /TU) und TU / LU abstimmen				
	C) Message Einheiten (CU oder TU) mit Kunden abstimmen				
Aufbau Datenhistorie	E) Mindestens 12 Wochen Abgangsdaten des Kundenlagers in Dispotool laden				
	F) Fehlende Wochen oder OOS-Situationen im Dispositionstool manuell ergänzen				
	G) Promotionsartikel speziell kennzeichnen				
System-einstellungen	H) Welche Artikel werden als Palette, Palettenlage oder Einzelkarton geliefert?				
	I) Wieviele Paletten werden für einen LKW vorgesehen?				
	J) Liefertage plus Vorlaufzeit für Auftragsabwicklung bestimmen und im System hinterlegen				
	K) Lagerreichweite in Tagen pro Artikel bestimmen (minimal / maximal)				
	L) Promotionsartikel aus der automatischen Nachfüllung ausschliessen				
	M) Welche Paletten können übereinander ausgeliefert werden (Double Stucked Pallet)?				
	N) Welche Werkstage sind nationale, gesetzliche Feiertage?				
Back-Up	O) Back-Up Prozesse definieren und beschreiben				

Erklärung: Es empfiehlt sich, die IT Konfiguration in zwei Phasen zu planen. In Phase Test* geht es darum, dass die Projektmitglieder lernen, mit den neuen Systemparametern für einzelne Artikel umzugehen. Nach dieser Lernphase können dann sämtliche Artikel für die Echtumgebung** in das System eingepflegt werden.

Ergänzungen:

A–C: Hier geht es primär darum, gemeinsam mit dem Kunden zu bestimmen, in welcher Einheit in TU oder CU die VMI oder CMI Abwicklung stattfinden soll.

E–G: Massnahmen für eine verlässliche Datendisposition.

H–N: Systemparameter, die es braucht, damit der Nachfüllprozess automatisiert erfolgen kann und eine Kostenoptimierung stattfindet.

Parallel zur Systemkonfiguration müssen die einzelnen EDI Messagetypen gemappt und getestet werden. Zu diesem Zweck ist es dienlich, wenn der Informationsfluss im Detail abgebildet wird. Viele Buyer haben diesen Prozess im Detail beschrieben und es genügt, diesen an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Der Beschrieb des Informationsaustausches gehört zu den VMI / CMI Vertragsanlagen, die später nach Bedarf an neue Gegebenheiten angepasst werden können. Für eine erfolgreiche VMI oder CMI Umsetzung sind nicht alle nachfolgenden Messagetypen erforderlich. Zwingend ist die tägliche Bestandsmeldung vom Lagerhalter des Buyers. Darin

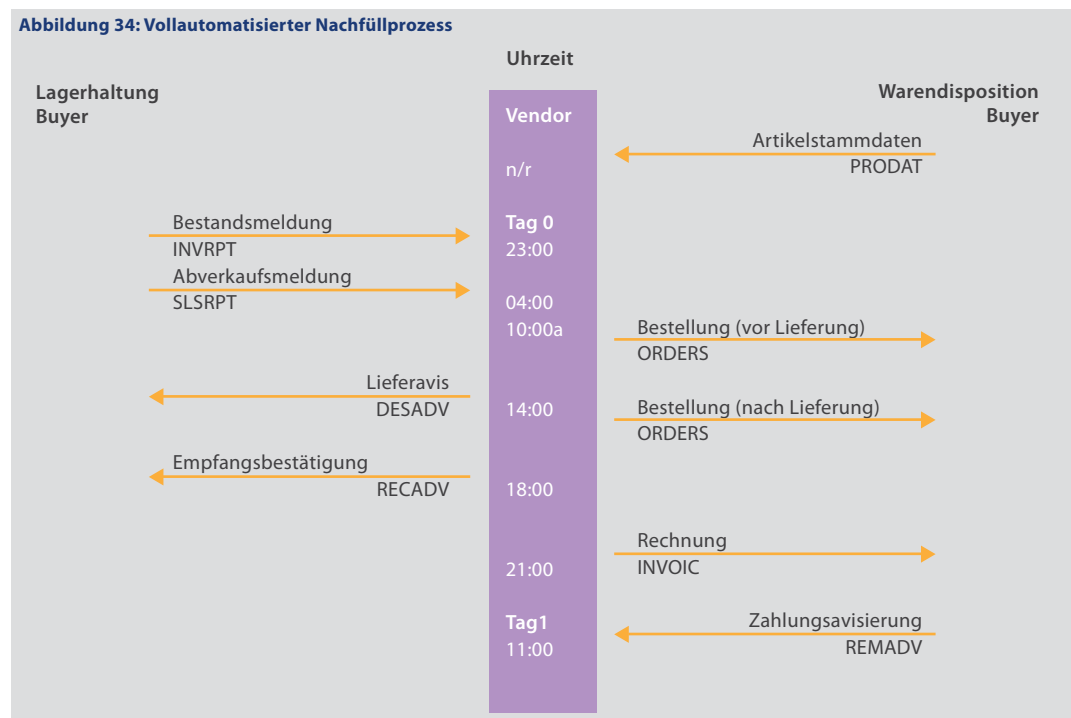
müssen Lagerzugänge, Lagerabgänge, Ware in Transit, aktueller Bestand (Datum & Zeit) und offene Filialbestellungen abgebildet werden.

Alle übrigen Messagetypen erleichtern den automatisierten Nachfüllprozess, sind aber für die Warendisposition und die Bestandsführung nicht zwingend notwendig. Wichtig dabei ist, dass die Übermittlung des INVRPT oder der INVOIC immer im gleichen Zeitfenster bewerkstelligt wird, damit die nachfolgenden Prozesse (ORDERS oder REMADV generieren) durch diese Messagetypen ausgelöst werden.

Die übrigen Messagetypen sollen zeitnah nach der Verarbeitung generiert und an den Empfänger versandt werden, beispielsweise der ORDERS nach der Bestellabwicklung oder der DESADV nach dem physischen Abgang der Ware.

Faustregel: Je kürzer die Lagerreichweite in Tagen definiert ist, desto schneller muss der Nachfüllprozess ohne manuellen Eingriff funktionieren. Das nachfolgende Schema zeigt einen vollautomatisierten Nachfüllprozess, der täglich entsprechende ORDERS respektive physische Sendungen auslöst.

5.7.1.2. Schema Informationsaustausch für vollautomatisierten Nachfüllprozess





Abschliessend dokumentiert man den Back-up Prozess für den Fall, dass für mehrere Tage die EDI Kommunikation zwischen dem Vendor und dem Buyer ausfällt. In diesem Fall ist minimal vorzugehen, dass die Bestände aus dem Lager des Buyers z.B. per Email mit einer Exceldatei an den Vendor übertragen werden. So kann der Vendor die Bestände manuell korrigieren, entsprechende Bestellvorschläge generieren und die täglichen Nachfüllprozesse auslösen, damit keine OOS-Situation im Lager des Buyers entsteht.

5.7.1.3. Bereinigung der Stammdaten mit Kunde

Was sind typische Eigenschaften von Stammdaten?

Stammdaten

- > zeichnen sich durch eine gewisse Statik aus (zeitlich invariant) und haben meistens keinen Zeitbezug,

- > 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

Eine Voraussetzung des Vendor gesteuerten Bestandsmanagements sind korrekte Stammdaten. Es empfiehlt sich, diese im Vorfeld der Projektumsetzung, also im Rahmen des Projektablaufes, zu bereinigen. Ohne korrekte Stammdaten können Projektabläufe verzögert werden.

5.7.2. Prozesse testen

5.7.2.1. Testaufbau mittels Vergangenheitsdaten

Grundsätzlich stehen heute Testumgebungen für den elektronischen Datenaustausch (EDI) und für die Auftragsabwicklung im ERP System zur Verfügung. Es empfiehlt sich, einen Teil (z.B. die letzten 4 Wochen) der notwendigen Historie über

den Inventory Report aufzubauen. Damit werden verschiedene Aspekte der neuen Prozesse getestet und gleichzeitig Fehler (z.B. beim EDI Mapping, Stammdaten oder Übermittlung falscher Bestandsgrößen) zwischen den Parteien eliminiert.

Abbildung 35: Beispiel Testplan

		KW02	KW03	KW04	KW05	KW06	KW07	KW08	KW09	KW10	KW11	KW12	KW13	KW14	KW15	KW16
Testaktivitäten																
Testfallermittlung		1														
Testdatenbereitstellung		1														
Testskripterstellung		?														
Testausführung (inkl. Auswertung u. Fehlerbehebung)																
Testpaket Interface																
- INVRPT importieren		1	1	1	1	1	ok									
- SLSRPT importieren		1	1	1	1	1	ok									
- ORDERS generieren		1	1	1	1	1	ok									
Testpaket Historieaufbau																
- Wird die Historie korrekt durch INVRPT aufgebaut?						1	1	1	1	1	ok					
- Werden Fehlmengen wegen OOS gemäss Systemsettings behandelt (<5 Tage Yes, >6 Tage No)?						1	1	1	1	1	ok					
- Wie verhält sich die Bestandsführung, wenn Teilmengen via INVRPT bestätigt werden?						1	1	1	1	1	ok					
Testpaket Bestellauslösung																
- Sind die Bestellvorschläge vernünftig berechnet?										1	1	1	1	1	ok	
- Entspricht der Bestellvorschlag den getroffenen Systemsettings (z.B. FTL, oder nur volle Paletten)?										1	1	1	1	1	ok	
- Werden nur effektiv gelieferte Artikel fakturiert?										1	1	1	1	1	ok	
Systemverfügbarkeit																
Entwicklungssystem		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Testsystem		n	n	n	n	n	n	n	n	v	v	v	v	v	v	v
Produktion		n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	v
Verfügbarkeit der Tester																
Tester 1, Frau Müller		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Tester 2, Herr Jäggi		n	n	n	n	n	n	n	n	v	v	v				
Tester 3, Herr Walther		n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	v	v	v	v	v
geplante Aktivität	1	verfügbar	v	zu klären	?											
nicht verfügbar	n	geplante Abnahme	ok													

Unter <http://www.gs1.ch/de/leistungsbereiche/supply-demand-processes/information/Downloads/ECR-SCM.php> (Zugriff für GS1 Mitglieder) sind folgende Templates für das Testen der Prozesse aufgeführt:

- > Testplan
- > Testfallbibliothek
- > Testprotokoll
- > Fehlerdatenbank
- > Reporting
- > Hilfsblatt

Ergänzt der Inventory Report täglich und fehlerfrei die entsprechenden Tabellen im Dispositionstool, ist ein wesentlicher Schritt zur Datenintegration geschafft.

5.7.2.2. Aus Betroffenen Beteiligte machen

Man kann sich dann auf weitere Themenkreise fokussieren und parallel dazu erste Bestellvorschläge im Testsystem absetzen. **Am besten macht man nun die Betroffenen zu Beteiligten** und überträgt die weitere Umsetzung dem Key User. So ist der Key User sehr bestrebt, dass sämtliche Fehler vor dem Go live eliminiert sind und die Prozesse funktionieren. Es empfiehlt sich, dass der Key User und die anderen Anwender die Benutzerdokumentation selber schreiben und aktiv in die technische Abnahme des Systems involviert werden. Nur so ist sichergestellt, dass sie die neue Bewirtschaftungsmethode akzeptieren und mit Stolz die neue Verantwortung wahrnehmen.

Nach Abschluss dieser Phase ist der Key User diejenige Person, die sämtliche Systemeinstellungen kennt, und versteht welche Informationen in den jeweiligen Mappings abgebildet wurden. Höchste Zeit, das gemeinsam Erreichte mit dem Kunden zu zelebrieren.

5.7.2.3. Go live Vorkehrungen

In dieser Phase ist solides Projektmanagement notwendig, damit die Umstellung ohne grössere Lieferunterbrüche funktioniert. Eine tägliche kurze Telefonkonferenz stellt sicher, dass die Umsetzung genügend Fokus bekommt und alle Beteiligten (und Betroffenen) über den Stand des Projektes informiert sind. Es lohnt sich, wenn folgende Vorkehrungen vor dem Go live getroffen sind:

- > Alte Bestände sind liquidiert und es liegt ein formales Protokoll vor, welcher Bestand per Stichtag neu durch den Vendor bewirtschaftet wird.
- > Stichtag der Umstellung allen Beteiligten und Betroffenen bekannt machen, auch im Wareneingang des Kunden.
- > Verbindliche Zusagen über IT Ressourcen einholen, damit zu Beginn Aufträge sauber in den einzelnen Subsystemen nachvollzogen werden können und falls nötig Trouble Shooting Support gewährleistet ist.

Am Tag der Umstellung ist es zweckmässig, den ersten Auftrag live zu verfolgen. Man sieht dann den aktuellen Füllgrad des ersten LKWs und kann sehr gut abschätzen, welche Systemparameter nochmals frisch eingestellt werden müssen. Besondere Beachtung muss man zu Beginn jeder neuen VMI oder CMI Beziehung der Datenintegration des separaten Bestellnummernkreises widmen.

Vielfach wird im Vorfeld der Umstellung auch diskutiert, ob ein erhöhter Sicherheitsbestand für die Umstellungszeit sinnvoll ist. Wenn bei Go live der Bestand gleich hoch ist wie vor der Projektinitialisierung, sollte das nicht nötig sein. Die eigentliche Optimierung des Bestands erfolgt später, wenn die täglichen Nachfüllprozesse stabil und fehlerfrei funktionieren. Für den Verkauf wie auch für den Einkauf ist wichtig, dass die gemeinsam definierten Ziele (Lieferbereitschaft und Lagerabdeckung) nachhaltig gewährleistet sind. Deshalb empfiehlt es sich, in einer ersten Etappe die Lieferbereitschaft sicherzustellen und in einem weiteren Optimierungsschritt den Bestand über mehrere Wochen sukzessive zu reduzieren, bis der Zielbestand erreicht ist. Dieses Vorgehen birgt kleinere Risiken und zeigt dem Kunden auf, dass man die Verantwortlichkeit über die Bestände ernst nimmt.

Wenn alles gut läuft, sind die vollautomatisierten Dispositionssysteme in 6–8 Wochen eingespielt, erste Schwierigkeiten beseitigt und der Key User sowie die weiteren Anwender sind mit den täglichen VMI oder CMI Aufgaben vertraut.

5.8. Projektüberprüfung

Rund 20 Wochen nach Go live empfiehlt es sich, die Beteiligten und Betroffenen zu einem Projekt Review Meeting einzuladen. Die nachfolgende Checkliste zeigt auf, welche Themen zu diskutieren sind. Vielfach haben die Anwender bereits konkrete Verbesserungsvorschläge, die gemeinsam überprüft werden können.

5.8.1. Checkliste für Projekt Review

Abbildung 36: Checkliste Projekt Review

	Review Tätigkeiten	Ja / Nein	Dokument	Was / Korrektur	Verantwortlichkeit
KPIs	A) Lieferbereitschaft von 98.8% erreicht	Nein	wöchentlicher casefill report	Artikel X Minimalbestand erhöhen	User
	B) Lagerreichweite von max. 7 Tagen erreicht	Nein	wöchentlicher stock report	A-Artikel Zielbestand um 1 Tag kürzen	Key User
	C) Füllgrad LKW über 19t erreicht	Nein	Transportabrechnung	LKW Füllgrad pro Auftrag erhöhen	Key User
	D) Anzahl Auslieferung Ganzpaletten über 90%	Nein	Kommissionierabrechnung	Einzelne B-Artikel auf Status LU Auslieferung setzen	User
Kommunikation	E) Fehlerhafte Lagerbestandsmeldungen (INVRPT) < 1%	Nein	EDI Error Report	Stammdaten überprüfen	Käufer, Kunde
	F) Fehlerhafte Bestellungen (ORDERS) < 1%	Nein	EDI Error Report	Stammdaten überprüfen	Verkäufer
	G) Verspätete Wareneingänge beim Kunden wegen fehlendem Lieferschein (DESADV)	Ja	QS-Report Kunde	EDI Übermittlungstakt erhöhen	Key User
Andere Punkte	H) «Notfall»-Sendungen > 2 pro Woche	Ja	Transportabrechnung	Lagerreichweiten überprüfen, falls nötig 1 Tag dazuschlagen	
	I) Kundenanfragen > 4 pro Woche	Ja	Kundendienst Rapport	Anfragen / Vorfälle mit Kundendienstmitarbeiter besprechen	
	J) Gab es Probleme mit Promotionsbestellungen?	Ja	Reklamationen	Planungsprozess analysieren	
	K) Gibt es einzelne Artikelpositionen mit zu viel Bestand wegen falscher Historie?	Ja	Inventory Report	Historie überprüfen und falls nötig korrigieren	
	L)				
	M)				
	N) Sind Back-Up Prozesse definiert und beschrieben?	Nein	Back-Up Beschrieb	nachholen	Key User
Vertrag	O) Sind Vertragsunterlagen zur Unterschrift bereit?	Nein	Vertrag	nachholen	Projektleiter

Erklärung: Die Tabelle beschreibt, welche Dokumente für welche Review Tätigkeiten hilfreich sind und welche Korrekturen sofort die KPIs verbessern.

Das Projekt Review Meeting ist die ideale Plattform um die Vorzüge des Controllings zu implementieren. Zur besseren Übersicht werden Visualisierungshilfen empfohlen.

5.8.2. Operationalisiertes Controlling

Ziele der kommerziellen Vereinbarung (siehe nachfolgende Beispiele) werden regelmässig gemessen und zuhanden der Verkaufsabteilung rapportiert. Zu diesem Zweck wird ein separates File aufgebaut, das über den aktuellen Lagerbestand und die Produktverfügbarkeit Auskunft gibt.

Werden in einer Berichtsperiode die vereinbarten Ziele nicht erreicht, ist es ratsam, gemeinsam mit dem Buyer den Ursachen auf den Grund zu gehen. Für diesen Zweck benötigt man das operationelle Controlling seitens des Buyers (siehe nachfolgendes Beispiel). Neben bekannten Ursachen können auch absatzfördernde Massnahmen, die dem Vendor nicht vorgängig kommuniziert wurden, oder Stammdatenfehler Gründe für eine eingeschränkte Lieferfähigkeit sein. So werden gemeinsam Lehren aus einem Vorfall gezogen und Massnahmen zur Optimierung der Geschäftsbeziehung definiert.

Diese Controllinginstrumente können frei durch den Verantwortlichen gestaltet werden.

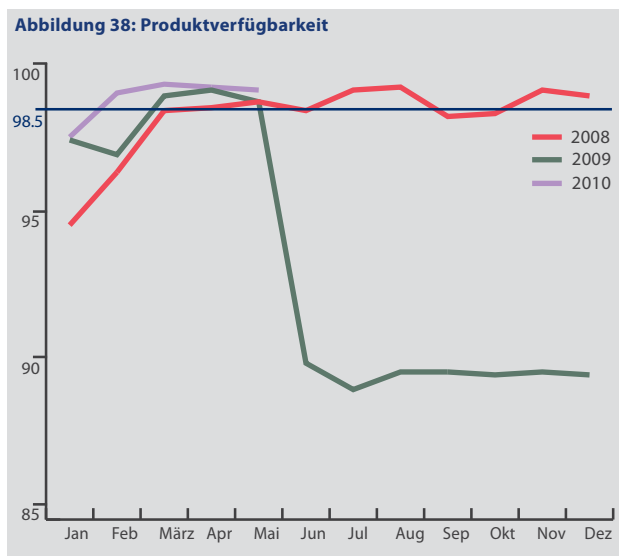
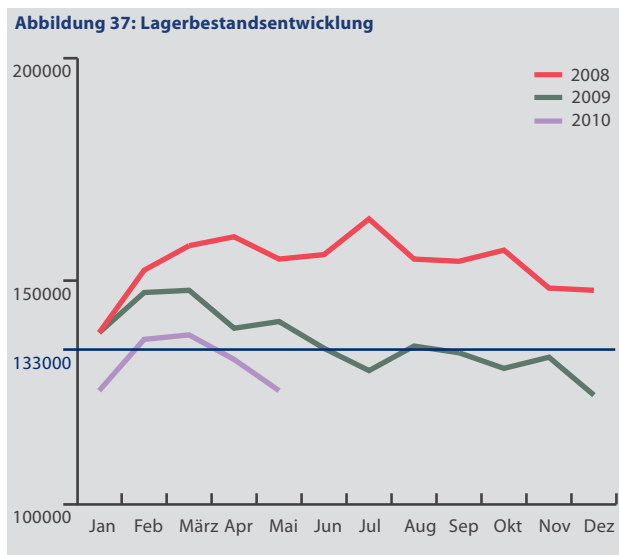


Abbildung 39: Beispiel Controlling – Sicht Handel

Lieferant:		VMI Lieferant «X»																			
KW:	09 2011	Artikel Nr. Vendor	Artikel Nr. Buyer	Artikel Bezeichnung	Lagerabgangsmengen in TU						Fehlmengen in TU						Total Verbrauch in TU	Total Fehlmengen	Case Fill in %	Aktueller Lagerbestand in TU	Lagerreichweite in Tagen
					Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa					
10103	109036300000	Pluto 58g	125	75	65	34	65	15		12				2		379	14.00	96.3%	412	6.5	
10104	109036400000	Pluto Minis 1kg	77	33	12	5	15	2							144	0.00	100.0%	132	5.5		
10105	109036000000	Pluto 54g	225	180		110	75	25	2				5		615	7.00	98.9%	545	5.3		
10120	109036200000	Pluto Miniatures 75g	99	90	70	60	50	40							409	0.00	100.0%	325	4.8		
10121	109035600000	Pluto Miniatures 150g	115	85	80	80	70	60							490	0.00	100.0%	320	3.9		
10125	109035700000	Pluto Miniatures Disp. 1500g	0	0	0	0	0	0							0	0.00	0.0%	5	>99		
30300	109035800000	Langkornreis 25kg	12	12	11	10	10	8						2	63	2.00	96.8%	55	5.2		
30400	109068100000	Langkornreis 10kg	53	43	33	23	13	3							168	0.00	100.0%	180	6.4		
30500	109067100000	Langkornreis 5kg	85	65	55	45	34	22		15					306	15.00	95.1%	267	5.2		
32120	109068500000	Langkornreis 1800g	45	40	35	30	25	10							185	0.00	100.0%	195	6.3		
32200	109068400000	Langkornreis 900g	175	325	80	220	75	55					25		930	25.00	97.3%	485	3.1		
42321	109068400000	Activmilch	130	110	90	80	75	65							550	0.00	100.0%	480	5.2		
...																			
		Total	1141	1058	531	697	507	305	2	27	0	30	4	0	4239	63	98.5%	3401	4.8		

Erklärung: Diese Tabelle zeigt die Abgänge und Fehlmengen aus dem VMI Lager auf. Die Fehlmengen werden in % der Gesamtmenge pro Artikel ausgewiesen. Diese Darstellung ermöglicht dem Lieferanten eine detaillierte OOS-Analyse. Ergänzt wird diese Tabelle mit Informationen zur aktuellen Lagersituation. Demnach liegt die aktuelle Lagerreichweite bei 4.8 Tage – innerhalb der vereinbarten minimalen und maximalen Lagerreichweite.

6. Vertragswesen/KPIs

6.1. Abstimmung VMI Vertrag mit bestehenden Vereinbarungen

Das Vertragswesen ist ein komplexes Thema und sollte daher mit dem Rechtsvertreter der eigenen Unternehmung besprochen werden. Primär geht es darum, den VMI oder CMI Vertrag mit bestehenden Verträgen wie z.B. AGBs, Qualitätsvereinbarungen oder anderen ergänzenden Vereinbarungen abzustimmen und die Vorteile und Pflichten der partnerschaftlichen Zusammenarbeit hervorzuheben. Primär sollte versucht werden, dass die Vereinbarung Eskalationsstufen für eine ungenügende Lieferbereitschaft vorsieht, und die Pflichten und Rechte der beteiligten Parteien umschreibt, damit etliche Probleme im Zusammenhang mit dem Bestandsmanagement sachdienlich gelöst werden. Natürlich soll effektiv verursachter Schaden im Rahmen des anwendbaren Rechts geltend gemacht, diskutiert und bezahlt werden. Kritisch zu hinterfragen sind in diesem Zusammenhang:

- > Vorgängig fixierte Penalties für kurze Lieferunterbrüche
- > Forderungen / Berechnungsmodelle für allfällig entgangenen Umsatz bei längeren OOS
- > Gewährleistungspflichten, die die gesetzlichen Vorgaben übersteigen

Es ist es wichtig, im Vorfeld der Vertragsunterzeichnung die bestehenden Vertragsverhältnisse im Detail zu studieren und alle Punkte zwischen den Vertragspartnern abzusprechen. Über die wichtigsten Inhalte soll Konsens bestehen damit über den VMI oder CMI Vertrag keine zusätzlichen Verpflichtungen eingegangen werden. Falls zu identischen Vertragspunkten unterschiedliche Formulierungen in den einzelnen Vereinbarungen vorliegen, empfiehlt es sich, diese Vertragspunkte im neu zu unterzeichnenden Vertrag anzupassen oder explizit in einer Zusatzvereinbarung zum VMI oder CMI Vertrag auszubedingen. Diese Vorgehensweise schafft Klarheit bezüglich der Rechtsbasis und hilft bei einer allfälligen Auseinandersetzung sich auf die Schuld- und Schadenssumme zu konzentrieren.

Nachstehend sind die wichtigsten Vertragspunkte als Checkliste (Output) für eine nachhaltig gut funktionierende VMI / CMI Geschäftsbeziehung aufgeführt:

6.2. Zielkatalog für Vertragswesen und KPIs

Abbildung 40: Zielsetzungskatalog Vertragswesen

Zielsetzungen Vertragswesen & KPIs	
<ul style="list-style-type: none"> • Verstehen, wie der neue Vertrag in das bestehende Vertragswesen integriert werden kann • Präambel formulieren, weshalb es zu dieser Vereinbarung und deren Zielsetzung gekommen ist • Verantwortlichkeiten klären für VMI / CMI mit oder ohne Konsignationslager • Branchenspezifische KPIs vereinbaren 	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsliste • Optimale Sendungsgrösse • AGBs • Sales Aktivitätenplan • Konsignationslager J/N • Durchschnittspreise J/N 	<p>Vertrag mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präambel • Begrifflichkeit klären • Handhabung Promotionen • Technische Abmachungen • Eskalationsstufen / Pflichten • Controlling <p>Vertragsanhänge mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KPI Definitionen • Belieferungsplan • Replenishmentliste A,B, C • Neuheiten / Abtauschliste • EDI Informationsaustausch • Lieferkonditionen • Kontaktliste

6.3. Das Konsignationsmodell

Wird die neue Geschäftsbeziehung über ein Konsignationslager abgewickelt, ist insbesondere dem Eigentumsübergang der Ware vom Vendor zum Buyer Rechnung zu tragen. Dieser wird in der Definition des Begriffes Konsignation nachstehend wie folgt beschrieben:

Der Vendor lagert die Ware beim Buyer oder bei dessen Dienstleister im sogenannten Konsignationslager.

Der Buyer entnimmt die Ware aus dem Konsignationslager und realisiert damit den Kauf der Ware.

Der Buyer meldet jeweils die Entnahme an den Vendor.

Die entnommene Menge wird in regelmässigen Abständen fakturiert. Die Rechnung wird nach Vereinbarung periodisch, z. B. monatlich, gestellt.

Die Vertragspartner können vereinbaren, dass der Buyer nach einer bestimmten Frist restliche Konsignationsbestände in seinen Eigenbestand übernimmt.

6.4. Vertragsempfehlungen aus Sicht des Vendors

Für alle VMI oder CMI Geschäftsbeziehungen sind aus Sicht des Vendors folgende Punkte in der Vereinbarung festzuhalten (siehe auch Punkt 7.5. VMI (CMI) Basis Mustervertrag in den Arbeitshilfen):

- > Absprachen betreffend Vorgehen bei Sortimentsabtausch und -neureferenzierungen
- > Abmachung über Sortimentsauslistungsprozess und Teilreferenzierungen
- > Definition der KPIs und Festlegung eines wiederkehrenden Rhythmus für ein Review Meeting oder operationelles Koordinationsmeeting.

Die Handhabung von Inventardifferenzen und Retouren liegt in der Verantwortung des Buyers.

Der Ablauf des Promotionsbestellprozesses liegt bei VMI in der Verantwortung des Vendors und bei CMI in derjenigen des Buyers.

Der Geschäftsverlauf wird zeigen, wie praxisnah die Vereinbarung getroffen wurde.

TIPP: Es ist sinnvoll, wenn verschiedene Vertragspunkte (siehe obiges Schema) im Vertragsanhang geregelt werden. So lassen sich Anpassungen leichter vollziehen und benötigen keinen neuen Vertragsabschluss.



7. Projektmanagement-Hilfen

7.1. Fragekatalog für das 1. Meeting

Abbildung 41: Fragekatalog 1. Meeting

Thema	Fragen und Zielsetzungen	Ja / Nein	Falls nein; Massnahmen definieren	Wer
Generell	Handelt es sich um ein Rollout Projekt aus Sicht des Handels?	Nein	also Pilotprojekt	Projektleiter
	Sind die Geschäftsleitungen über das Pilotprojekt orientiert?	Nein	GL informieren	Projektleiter
	Existiert bereits eine langjährige Zusammenarbeit? Werden Promotionen gemeinsam geplant und Abverkaufszahlen ausgetauscht?	Nein	Einkäufer und Verkäufer über mögliche VMI- / CMI-Geschäftsbeziehung orientieren	Projektleiter
	Kennt der Handel das mögliche Einsparpotential?	Nein	Modellrechnung aufzeigen	Projektleiter
	Sind die Entscheidungskriterien für die Dispositionsauflagerung erarbeitet (Stockcoverage, Case Fill, Full Truck, Full Pallet Shipment)?	Nein	Zielgrössen für Verbesserungspotential erarbeiten	Projektleiter und Dispositionsverantwortliche
	Kann man über neue Zahlungsziele sprechen?	Nein	Verkauf involvieren	Projektleiter
Sortiment	Ist das Zielsortiment bereits für den VMI / CMI Prozess definiert?	Nein	Sortimentsanalyse erstellen	Projektleiter
	Handelt es sich primär um Standardartikel?	Nein	Promotionsanalyse erstellen	Projektleiter
	Sollen die Promotionslieferungen separat verrechnet werden?	Nein	Konzept Durchschnittspreis vorstellen	Key Account Manager
IT	Sind INVRPT und SLSRPT Messagetypen definiert?	Nein	Detailabstimmung einplanen	Projektleiter
	Sind EDI Voraussetzungen für die technische Umsetzung vorhanden?	Nein	EDI-Game-Plan erarbeiten	Berater
	Soll nur die Bestandsführung automatisiert werden?	Nein	eInvoice Konzept erläutern	Berater
Anlieferung	Werden die Wareneingänge unkontrolliert vereinnahmt?	Nein	Konzept rollendes Inventar erklären	Projektleiter
	Müssen die Anlieferungen elektronisch avisiert werden?	Nein	SSCC Konzept erklären	Projektleiter
	Existiert ein verbindlicher Anlieferungsplan mit detaillierten Zeitfenstern?	Nein	Anlieferungsplan vereinbaren	Projektleiter

Erklärung: Die Tabelle skizziert die wichtigsten Fragen, die zu Beginn eines Projektes aus Sicht Projektleitung Vendor an den Buyer gestellt werden müssen.

7.2. Checkliste für Projektleiter

Empfehlungen zum Projektmanagement

Bestimmung des Auftraggebers und eines Projektmanagers durch die involvierten Parteien

Anlegen eines Projekthandbuchs durch den Projektleiter zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben

Abbildung 42: Checkliste für Projektleiter	
Was	Gewichtung
1. Schritt: Projektgrundlagen	
Ziel, Inhalt, Nutzen und approximativer Zeitrahmen des Projekts	
Kick-off Workshop mit dem Pilotpartner	
Aufstellung des Projektteams	
Ermittlung der Grundlagen für den Business Case	
Entwurf Business Case	
Freigabe des Projektes durch die Auftraggeber	
2. Schritt: Detaillierte Ist-Analyse	
Aufnahme und Darstellung der relevanten Ist-Prozesse und der relevanten Prozesskosten beim Handelspartner	
Aufnahme und Darstellung der relevanten Organisationsstruktur und Informationssysteme beim Buyer	
Aufnahme und Darstellung der relevanten Organisationsstruktur und Informationssysteme beim Vendor	
Abschätzen der relevanten Prozesskosten	
3. Schritt: Konkretisierung und Festlegung der Projekthalte	
Erfahrungsaustausch mit anderem Vendor und Geschäftspartnern, die das Vendor gesteuerte Bestandsmanagement umgesetzt haben	
Sammeln der Erwartungen und Anforderungen an das Vendor gesteuerte Bestandsmanagement	
Beschreibung der Soll-Prozesse und Erarbeitung einer Prozessstruktur, welche zukünftige Anforderungen erfüllt	
Identifikation der notwendigen Prozessveränderungen und IT Investitionen in Hardware/Software	
Erarbeitung von Lösungsalternativen mit Bewertung der jeweiligen Vor- und Nachteile	
4. Schritt: Entwicklung eines Projektplanes	
Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele und das Konzept für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse beinhaltet sowie die Ergebnisse aus der Ist- und Soll-Analyse berücksichtigt	
Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen	
Auflistung der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen sowie deren jeweilige Aufgabenstellung	
Erstellen eines Massnahmenkataloges zur Umsetzung der Soll-Prozesse unter Berücksichtigung von Zuständigkeiten und Terminvorgaben	

Abbildung 42: Checkliste für Projektleiter	
Was	Gewichtung
Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten	
Durchführen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	
5. Schritt: Auswahl von IT Dienstleistern	
Überprüfung der Notwendigkeit für die Einbindung eines externen IT Dienstleisters	
Definition der Anforderungen an den IT Dienstleister und Software- bzw. Hardwarekomponenten	
Aufstellung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung von Komponenten und IT Dienstleistern	
Erfahrungsaustausch mit Geschäftspartnern und gegebenenfalls Wettbewerbern	
Marktanalyse verschiedener Hard- und Softwaresysteme und Einholen von Angeboten	
Vergleich verschiedener Hard- und Softwaresysteme anhand des Kriterienkatalogs	
Bestellung der Hard-/Software	
Verhandlung mit in Frage kommenden IT Dienstleistern	
Beauftragung des IT Dienstleisters	
6. Schritt: Qualifikation der Mitarbeiter	
Erstellung geeigneter Schulungsunterlagen	
Terminierung und Vorbereitung der Schulung	
Durchführung der Schulung von betroffenen Mitarbeitern	
Benennung eines Ansprechpartners für Rückfragen	
7. Schritt: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte	
Einrichten des EDI Konverters beim Handelspartner	
Einrichten des EDI Konverters beim Vendor	
Integration der vom Handelsunternehmen bereitgestellten Daten	
Übernahme Bestands- und / oder Abverkaufsdaten in die Informationssysteme des Vendors	
Programmierung / Einrichtung von Berichten und Abfragen zur Auswertung der Daten	
Kontrolle Programmierung gemäss Pflichtenheft	
Durchführung Testläufe (Funktionstest) und Probetrieb	
Identifikation kritischer Punkte und Lerneffekte	
Anpassung der kritischen Punkte	
Umsetzung	

7.3. Vorlage Projekt Kick-off

Abbildung 43: Vorlage für Projekt Kick-off

	Aufgabe / Inhalt	Gewichtung
1	Name des Projektes (Bezeichnung)	2
2	Zeitlicher Horizont (Anfang und Ende des Projektes)	4
3	Beschreibung des Projektes (Business Case)	5
4	Zielsetzung des Projektes (detaillierte Beschreibung)	8
5	Funktion und Rolle der involvierten Parteien (Buyer/Vendor)	7
6	Ressourcen für das Projekt (personell und finanziell)	8
7	Wie funktioniert die Zusammenarbeit (Way of Working)	8
8	Kommunikation (wer wird wann über was informiert)	9

Gewichtung: Skala 1 bis 9; 9 = extrem wichtig, 1 = unwichtig

7.4. Vorlage für KPIs

Abbildung 44: Entwicklung der KPIs

VMI Key Performance Indicator Development

KPIs	1	2	3	4
1	Case Fill DSC	Case Fill DSC	Case Fill DSC	Case Fill DSC
2	Distribution Cost	Distribution Cost	Distribution Cost	Distribution Cost
3	Inventory Level	Stock rotation	Stock rotation	Stock rotation
4		Returns / NQC	Returns / NQC	Returns / NQC
5			Forecast Accuracy	Forecast Accuracy
6				OOS at POS

Lieferanten-Entwicklungsstufen I – IV

Die KPIs der Produktverfügbarkeit (Casefill & Orderfill) werden über die Jahre durch den Buyer erhöht. Parallel dazu wird das Logistikcontrolling entwickelt und weitere Optimierungspotentiale in der Distribution umgesetzt. Anstelle eines fixen Lagerwertes wird sukzessive eine Ziellagerrotation für A-, B-, C-Artikel oder ein Teilsortiment angestrebt. Durch besser abgestimmte Artikelauslistungen & Abtauschprozesse lassen sich sog. NonQualityCosts (NQC) einsparen. Eine gemeinsame Absatzplanung für Promotionen mit dem Händler reduziert den Abschreibungsbedarf am POS. Dank integrierter POS Abverkaufszahlen kann der Hersteller schneller auf einen höheren Bedarf reagieren und OOS verhindern.

7.5. VMI (CMI) Basis Mustervertrag

zwischen

Name Buyer, Adresse, PLZ Ort
(nachfolgend Buyer genannt)

und

Name Vendor, Adresse, PLZ Ort
(nachfolgend Vendor genannt)

1. Präambel

Mit der vorliegenden Zusatzvereinbarung zu X (*Verweis auf den Hauptvertrag einfügen*) soll in Ergänzung zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen und den Qualitätsrichtlinien das Bestandsmanagement zwischen dem Buyer und dem Vendor betreffend Lieferbereitschaftsgrad und Lagerumschlag geregelt werden.

2. Vertragsgegenstand

Gegenstand dieses Vertrages ist die Regelung eines automatischen Nachfüllprozesses auf partnerschaftlicher Ebene, welcher den Nachschub aufgrund des tatsächlichen Verbrauchs beim Buyer bestimmt. Das Bestandsmanagement erfolgt nach dem Prozess des Vendor Managed Inventory (VMI). Bei VMI ermittelt der Vendor die Bestellmengen auf Basis der vom Handelspartner regelmässig bereitgestellten Lagerbestandsdaten und Lagerausstossdaten. Die auf diese Weise generierte Bestellung schickt der Vendor mittels der elektronischen Bestellung (ORDERS) an den Buyer.

Soweit diese Vereinbarung keine abweichende Regelung enthält, gelten die Bestimmungen des Hauptvertrags (zu spezifizieren), die allgemeinen Geschäftsbedingungen (welche Version; Datum) sowie die *Logistikrichtlinien* des Buyers. Im Zweifelsfalle gehen die Bestimmungen *der* vorliegenden Vereinbarung anderslautenden Regelungen in den vorgängig genannten Regelungen vor.

3. Definitionen

3.1 Bewirtschaftung des Lagerbestands

Der Lagerbestand pro Artikel beim Buyer wird durch den Vendor, basierend auf dem Ausstossverhalten respektive der Verbräuche der letzten Periode (z.B. 12 Wochen) bewirtschaftet.

3.2 Lieferbereitschaftsgrad

Der Lieferbereitschaftsgrad beschreibt die Verfügbarkeit der definierten Handelsartikel gegenüber dem Lager des Buyers zu den Verkaufsstellen des Buyers. Minderungen aufgrund logistischer Gründe (Rüstfehler, etc.) vom Buyer sind ausgeschlossen.

3.3 Lagerreichweite

Die minimale Lagerreichweite in Anzahl Tagen ist dann unterschritten, wenn der verfügbare Bestand dividiert durch den durchschnittlichen Verbrauch (z.B. der vergangenen 12 Wochen) kleiner ist als vorgegeben. Die maximale Lagerreichweite in Anzahl Tagen ist dann überschritten, wenn der verfügbare Bestand dividiert durch den durchschnittlichen Verbrauch (z.B. der vergangenen 12 Wochen) grösser ist als vorgegeben.

3.4 Lagerumschlag

Die Methode zur Berechnung des Lagerumschlages wird zwischen Vendor und Buyer abgesprochen und anhand eines konkreten Zahlenbeispiels im Vertrag abgebildet.

4. Zielwerte

4.1 Zielwerte Gesamtgeschäftsbeziehung

Die Zielwerte für die Gesamtgeschäftsbeziehungen werden in Anhang 1 geregelt. Grundsätzlich gilt:

Schritt 1: Lagerumschlag Mindestwert D

Schritt 2: Lagerumschlag Mindestwert E (3 Monate nach Einführung)

Lieferbereitschaftsgrad Mindestwert F %

4.2 Zielwerte pro Artikel:

Minimale Lagerreichweite: A Tage

Maximale Lagerreichweite: B Tage (= Anzahl Wochen)

Lieferbereitschaftsgrad: > C%

5. Anlieferung der Produkte

5.1 Die Anlieferfenster werden gemäss Anhang 2 definiert.

5.2 Die Anlieferung erfolgt nach gegenseitiger Absprache in Vollpaletten, Lagen oder Einzelkartons gemäss Dispositionsvorschlag im Anhang 3.

5.3 Die Avisierung erfolgt elektronisch mittels DESADV.

5.4 Anlieferdifferenzen werden gemäss den allgemeinen Geschäftsbedingungen abgewickelt, welche einen integrierenden Bestandteil dieser Vereinbarung bilden.

5.5 Die Anlieferung und Palettenauszeichnung erfolgen gemäss GS1 System. Die Vorgaben für die Auszeichnung der Strichcodesymbologie sind gemäss Logistikrichtlinien einzuhalten. Diesbezüglich wird auf die Homepage von GS1 Schweiz (www.gs1.ch) verwiesen.

6. Promotionsabwicklung

6.1 Buyer disponierte Promotionen (CMI)

Das Promotionsvolumen ist durch den Buyer spätestens X Wochen vor Auslieferung beim Vendor zu bestellen. Es werden dafür separate Aufträge (EDI Orders) durch die Warendisposition des Buyer generiert.

Oder

6.1 Vendor disponierte Promotionen (VMI)

Der Buyer bespricht in einem definierten Zeitturnus den rollenden Promotionsplan mit dem Vendor und bestimmt gemeinsam mit dem Vendor die abzuverkaufende Promotionsmenge. Die Bestellauslösung (ORDERS) erfolgt zeitnah zur physischen Lieferung durch den Vendor.

6.2 Verkaufsförderungsmassnahmen

Werden durch den Buyer umsatzfördernde Massnahmen wie längere Öffnungszeiten, Coupons oder nationale Aktionstage geplant, ist der Buyer verpflichtet X Wochen vor der Aktivität den Vendor zu informieren, damit die allgemeine Produktverfügbarkeit durch den Vendor sichergestellt werden kann.

6.3 Verrechnungspreise

Die Verrechnung der Promotionen kann zu Durchschnittsverrechnungspreisen oder nach effektiv verkauften Mengen (POS Daten) erfolgen. Vergleiche dazu Anhang 4.

6.4 Artikelneuheiten

Der Vendor stellt wie bisher die Neuheiten vor und setzt gemeinsam mit dem Buyer den geplanten Einführungsstermin und die optimale Einführungsmenge fest. Ein Artikelabtausch wird systemseitig X Wochen vor dem Abtausch sowohl beim Vendor als auch beim Buyer mutiert. Die Warendisposition des Vendors hat den Auftrag die Lagerreichweite des betroffenen Abtauschartikels X Wochen vor Lieferung des neuen Artikels sukzessive auf 0 Tage zu reduzieren.

6.5 Artikelabtausch

Der Vendor stellt wie bisher den Artikelabtausch vor und setzt gemeinsam mit dem Buyer den geplanten Einführungsstermin und die optimale Einführungsmenge fest. Fließende Abtausche werden im ERP System (GTIN Wechsel) hinterlegt und beteiligte Abteilungen werden über die Änderungen informiert. Zeitnah, mindestens 1 Woche vor Lieferung, informiert der Kundendienst des Vendors, dass die neuen Artikel demnächst geliefert werden.

6.6 Artikelauslistungen/Umreferenzierungen

Der Buyer informiert den Vendor mindestens X Wochen vor dem effektiven Auslisten bzw. allfälliger Umreferenzierungen schriftlich über diesen Umstand, damit der Vendor genügend Zeit hat, den verbleibenden Bestand abzuverkaufen. Im gegenseitigen Einverständnis kann der Buyer Massnahmen ergreifen, um den verbleibenden Bestand innerhalb nützlicher Frist zu verkaufen.

7. Leistungssicherung

7.1 Elektronischer Datenaustausch (EDI)

Sollte der Buyer eine EDI Übermittlung zu einer anstehenden Lieferung zu spät, unkorrekt oder gar nicht erhalten, so werden dem Vendor die in diesem Zusammenhang verursachten Umtriebe in Rechnung gestellt, sofern dieser nicht belegen kann, dass ihn keine Schuld trifft.

7.2 Backup Prozess

Kann der elektronische Datenaustausch während mehrerer Tage nicht gewährleistet werden, ist der Vendor ermächtigt, den Bestellprozess aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten (Extrapolation) auszulösen. Der Buyer ist verpflichtet, täglich Bestandsmeldungen per Fax oder Email an den Vendor zu versenden.

7.3 Out-of-stock-Situationen (OOS) im Auslieferlager

Die Parteien verpflichten sich bei ersten Anzeichen für eine OOS-Situation, sich gegenseitig unverzüglich zu informieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, um eine Unterschreitung der unter 4.1 definierten Mindestwerte zu verhindern und dem Vendor eine vertragskonforme Leistungserbringung zu ermöglichen.

Bei Vorliegen einer kurzweiligen OOS-Situation sind die beteiligten Parteien aufgefordert, geeignete Massnahmen zu treffen, damit die Produktverfügbarkeit nachhaltig wieder sichergestellt ist.

Bei der erstmaligen Unterschreitung der Mindestwerte für eine Dauer von X Tagen (längere OOS) verpflichten sich die Parteien dazu, innerhalb von X Tagen eine Besprechung abzuhalten, an welcher die weiteren Schritte gemeinsam und in für den Vendor verbindlicher Weise festgelegt werden. Es soll eine Frist bestimmt werden, innerhalb welcher der Vendor verpflichtet wird, die Bestände auf das vereinbarte Niveau zu bringen.

Bei wiederkehrenden längeren oder kürzeren OOS-Situation hat der Buyer dem Vendor mittels eingeschriebenen Briefs anzuzeigen, dass er bei der nächsten OOS die entgangene Marge im Verhältnis zum entgangenen Umsatz inkl. einer Administrationspauschale in gegenseitig abgesprochener Höhe in Rechnung stellen wird. Der entgangene Umsatz berechnet sich nach dem durchschnittlichen Tagesausstoss im Vormonat in den Filialen des Buyers multipliziert mit der Anzahl OOS-Tage ab dem Zeitpunkt der Postaufgabe der schriftlichen Anzeige.

7.4 KPI Report

Die Lieferbereitschaft und die Kontrolle des Lagerumschlags werden mit dem Controlling des Buyers gemessen. Der entsprechende KPI Report wird monatlich an den Vendor versandt und mindestens zweimal im Jahr im Detail anlässlich eines Review Meetings besprochen. Im Falle von Verletzungen der unter 4.1 und 4.2 festgehaltenen Zielwerte findet monatlich ein Abgleich zwischen dem Buyer und dem Vendor statt. Probleme im Zusammenhang mit der Anlieferung, Auszeichnung der Paletten etc. sind sofort zwischen den beteiligten Unternehmungen zu besprechen und geeignete Massnahmen zu treffen, damit der Warenfluss des Nachfüllprozesses optimal funktioniert.

7.5 Höhere Gewalt

Soweit Unterschreitungen der Mindestwerte nachweislich auf höhere Gewalt zurückzuführen sind, entfällt jegliche Entschädigungspflicht. Übliche Verkehrsstaus sind kein Anwendungsfall von höherer Gewalt.

8. Geheimhaltung

Die Parteien verpflichten sich gegenseitig, sämtliche Informationen, die als vertraulich gekennzeichnet oder offensichtlich vertraulich sind und die sie im Rahmen der VMI Zusammenarbeit voneinander erhalten gegenüber Dritten geheim zu halten. Sie sorgen für die Einhaltung dieser Verpflichtung durch ihre Mitarbeiter und Vertragspartner. Diese Geheimhaltungspflicht dauert über das Ende des Vertrags hinaus, so lange ein Geheimhaltungsinteresse besteht.

9. Beginn, Dauer, Kündigung

9.1 Diese Zusatzvereinbarung tritt per (Datum) in Kraft und ab der Kalenderwoche XX (Bestelldatum) erfolgt das Vendor gesteuerte Bestandsmanagement operativ durch den Vendor. Der Vertrag wird auf unbestimmte Zeit geschlossen.

9.2 Der vorliegende Vertrag endet mit Beendigung des ihm zugrunde liegenden Hauptvertrages automatisch, ohne dass es einer gesonderten Kündigung bedarf. In den folgenden Fällen kann die VMI Zusammenarbeit unter Einhaltung einer X-monatigen Frist auf Ende eines jeden Monats von beiden Seiten gekündigt werden, wobei der Hauptvertrag auch unabhängig davon weiter laufen kann.

9.3 Darüber hinaus ist jede Partei berechtigt, diesen Vertrag jederzeit fristlos zu kündigen, wenn wichtige Gründe vorliegen. Als wichtiger Grund gilt jeder Umstand, welcher es der kündigenden Partei unzumutbar macht, bis zum nächsten ordentlichen Kündigungstermin am Vertrag festzuhalten, zum Beispiel: Eröffnung des Konkurses oder eines Nachlassverfahrens über die Gegenpartei.

10. Sonstiges

10.1 Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrags und seiner Anhänge erfolgen schriftlich und nur in gegenseitigem Einverständnis der Parteien. Im Anhang 6 sind die Ansprechpartner beider Vertragsparteien für Operation, Verkauf, Management und Technischen Support aufgeführt. Werden im Zuge der Geschäftstätigkeit einzelne Verantwortlichkeiten neu geregelt, so müssen diese Anpassungen innerhalb von X Wochen unter Berücksichtigung der vereinbarten Formvorschriften vorgenommen werden.

10.2 Mündliche Nebenabreden zu dieser Zusatzvereinbarung bestehen nicht.

10.3 Sollte eine Vorschrift dieser Zusatzvereinbarung ungültig sein oder werden, so hat dies nicht die Unwirksamkeit der gesamten Vereinbarung zur Folge. Die ungültige Bestimmung ist durch eine Regelung zu ersetzen, die dem angestrebten Zweck am ehesten entspricht.

10.4 Die Anhänge Nr. X bis X sind Bestandteil dieser Vereinbarung.

10.5 Diese Zusatzvereinbarung wird zweifach ausgefertigt. Jede Vertragspartei erhält ein von beiden Vertragspartnern unterzeichnetes Exemplar.

11. Rechtswahl und anwendbares Recht

11.1 Dieser Vertrag untersteht Schweizer Recht.

11.2 Ausschliesslicher Gerichtsstand für Streitigkeiten aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag ist (Ort).

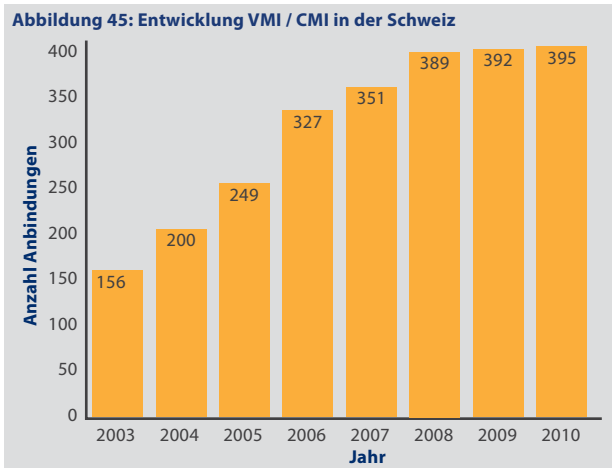
Ort, Datum

Name und Unterschrift des Vendor; Supply Chain Manager, Key Account Manager

Name und Unterschrift des Buyer; Supply Chain Manager und Einkaufsverantwortliche

8. Anhang

8.1. Entwicklung der Verbreitung von VMI / CMI in der Schweiz



8.2. Links zu «Best Practice» Beispielen

Abbildung 46: Links von VMI Provider

Vendor	Link	Gesamtbewertung	Bewertung Ablaufbeschrieb	Integrierte Lösung
SAP (integriert)	http://help.sap.com/bp_scmv250/html/S24_Scen_DE_DE.htm	*	***	Ja
Clear Spider (web basiert)	http://www.clearspider.com/solutions.html	*	*** Demo erhältlich	Nein
OCS (webbasiert)	http://www.ocsinventory-ng.org/ und https://www.packtpub.com/ocs-inventory-ng-1-02-it-inventory-and-resource-management/book#in_detail	***	***	Nein
IBM (tailormade, integriert)	http://www-935.ibm.com/services/be/index.wss/offerfamily/gbs/b700224w98222q17	*	*	Ja

8.3. Übersicht IT Provider/ Beratungsfirmen

Nachstehend ist eine Liste der bestehenden IT Provider und Beratungsfirmen aufgeführt, die im Bereich des Supply Chain Managements tätig sind und die Umsetzung von VMI unterstützen.

Abbildung 47: Liste IT Provider	
Unternehmen	Angebot
Active Screw & Fastener	Vendor Inventory Management
Arvato (Bertelsmann Group)	VMI Software
Avercast LLC	VMI Software
Blue Habanero	VMI Software
DataFluence	VMI Software
Datalliance	Software als Service (beinhaltet sämtliche Informationstechnologien und die Unterstützung des VMI beim Kunden)
DEDICATEDengines	VMI für Massengüter
Dedicated VMI Systems Ltd.	VMI Software
Demand Solutions	VMI Software
EntComm	VMI Software
Establish Inc.	VMI Consultants
Global Monitoring	VMI Software
GridNode	VMI Software
Healex Systems	VMI Software
ICG Commerce	VMI Service Anbieter
ICON VMI	SCM Software / Beratung
Influe	VMI und CPFR Software
IntelliTrans	VMI Software
Intentia	VMI Software
Intrinsic Value Chain Solutions	VMI Software
Jada Management Systems (JMS)	VMI Software
LANNSYS (EC Outlook)	Komplette VMI Lösungen
LevelMonitor	VMI Software
Lexian	Supply Chain Lösungen
Manufacturing Systems Group	VMI Beratung
NetVMI	VMI Software
New Boundary Technologies	VMI Software

Unternehmen	Angebot
Pan-Pro	VMI Software
PipeChain	VMI Software
Prescient Systems	VMI Software
SAP	VMI Software
Supply Chain Connect	VMI Lösungen
Syncron	Supply Chain und VMI Lösungen
Tecsys	VMI Software
Thrive Technologies	VMI Software
TradeBeam	VMI Software und Beratung
VendorManagedInventory.net	VMI Informationswebsite (gesponsert von Datalliance)
Vendor Managed Technologies	Lösungen für Konsumgüter
Waer Systems	VMI Software
Wesupply.com	VMI Software

8.4. Templates für Prozesstests

Abbildung 48: Templates Testplan

Testplan																							
Projektbeginn	01.08.12																						
Projektende	31.12.12																						
		01.08.12	02.08.12	03.08.12	04.08.12	05.08.12	06.08.12	07.08.12	08.08.12	09.08.12	10.08.12	11.08.12	12.08.12	13.08.12	14.08.12	15.08.12	16.08.12	17.08.12	18.08.12	19.08.12	20.08.12	21.08.12	22.08.12
Testaktivitäten																							
Testfallermittlung																							
Testdatenbereitstellung																							
Testskripterstellung																							
Testausführung (inkl. Auswertung u. Fehlerbehebung)																							
Testpaket/Testscenario 1																							
Testpaket/Testscenario 2																							
Testpaket/Testscenario 3																							
Systemverfügbarkeit																							
Entwicklungssystem																							
Testsystem																							
Produktion																							
Verfügbarkeit der Tester																							
Tester 1																							
Tester 2																							
Tester 3																							

Legende	geplante Aktivität	1
	nicht verfügbar	n
	verfügbar	v
	zu klären	?

Abbildung 49: Template Testfall-Bibliothek

Testfall-Bibliothek
 nächste freie Nr.: 2

Testfall-Nr.	Titel	Beschreibung	Soll-Verhalten	Testdaten	Anmerkungen	Voraussetzungen	Rolle	Testpaket / Testszenario
1	TitelvonTF1	blablaba	Das sollte passieren...	unter Verwendung	Hinweise	keine	Administrator	

Abbildung 50: Template Testprotokoll

Testprotokoll
 nächste freie Nr.: 2

Test-ID	Testfall-Nr.	Titel	Beschreibung	Soll-Verhalten	Testdaten	Anmerkungen	Voraussetzungen	Rolle	Tester	Datum	Ist-Verhalten	Status
1	1	TitelvonTF1	blablaba	Das sollte passieren.	unter Verwend	Hinweise	keine	Administrator				
		#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
		#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
		#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			
		#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A			

Abbildung 51: Template Fehler-Datenbank

Fehler Datenbank
 nächste freie Nr.: 2

ID	Fehler	Ist-Verhalten	Status	Prio	Entwickler	Feedback IT	Ergebnis IT	Zugeordnete Test-IDs
1								

Abbildung 52: Template Reporting

(1) Testfall-Bibliothek

Zahl der Testfälle in der Testfall-Bibliothek: 1

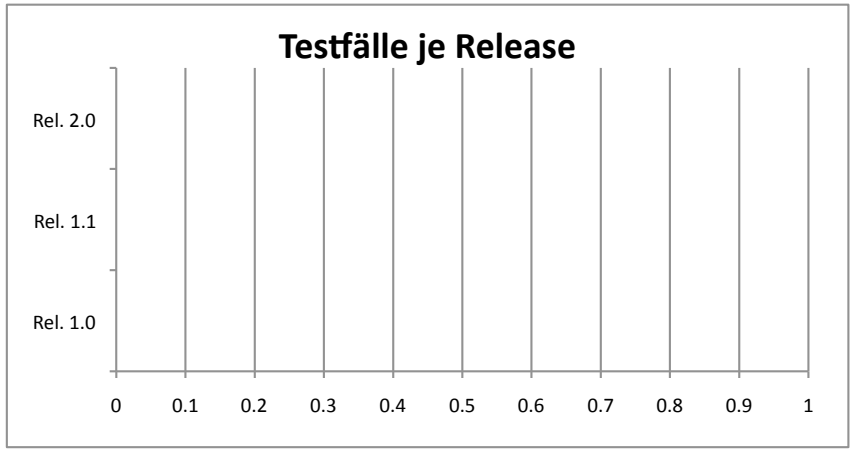
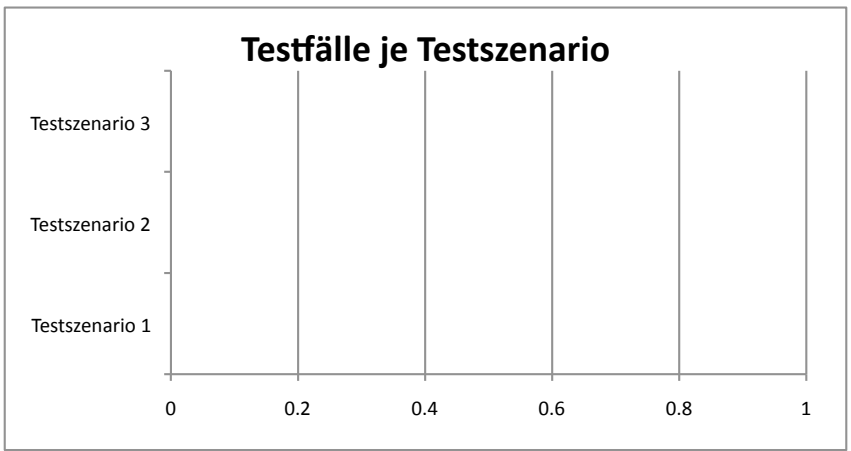
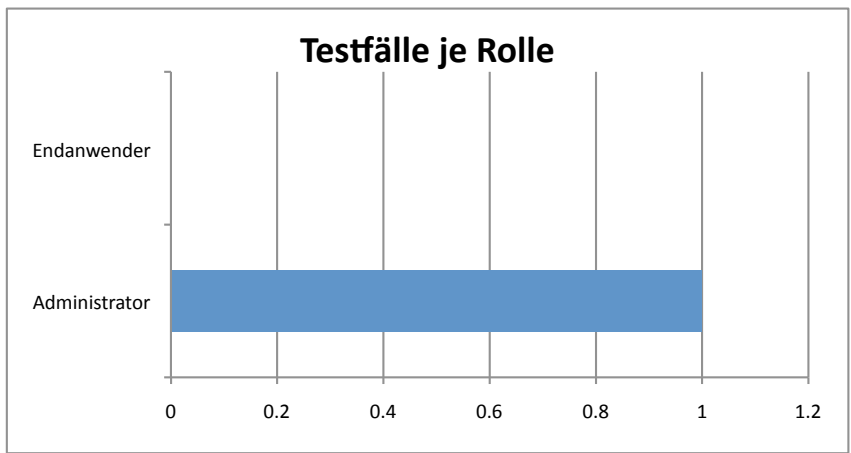


Abbildung 52: Template Reporting

(2) Testprotokoll

Zahl der Testfälle in der Testfall-Bibliothek:	1
davon bislang getestet:	1
Insgesamt durchgeführte Tests inkl. Wiederholungen oder ohne Referenz zur Testfall-Bibliothek (freies Testen) laut Testfallprotokoll:	0

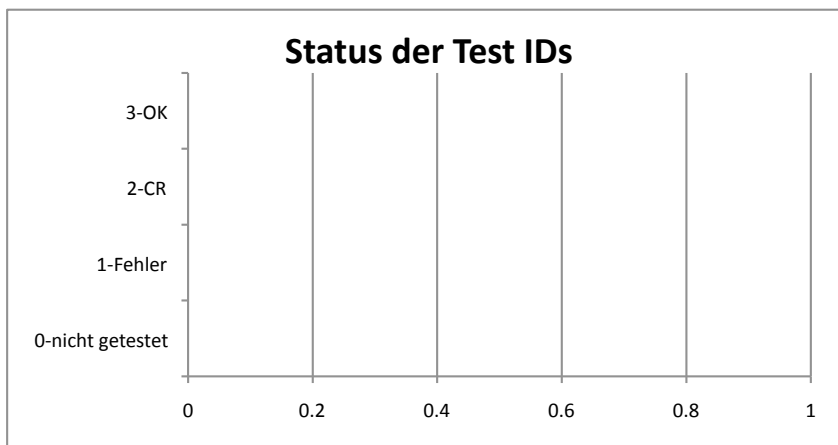
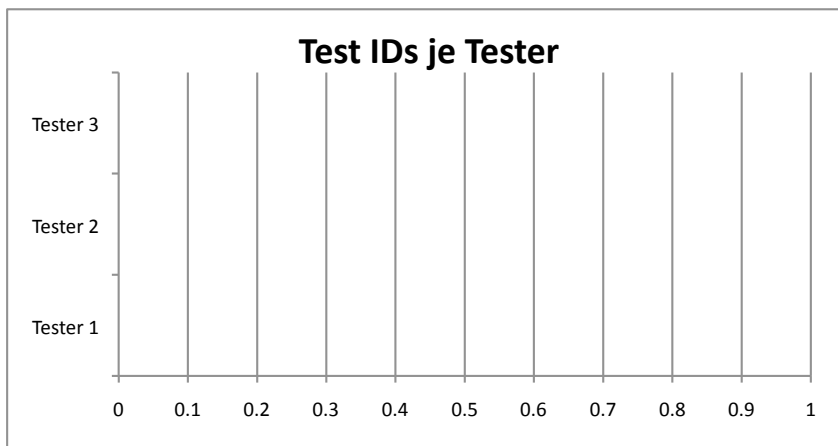


Abbildung 52: Template Reporting

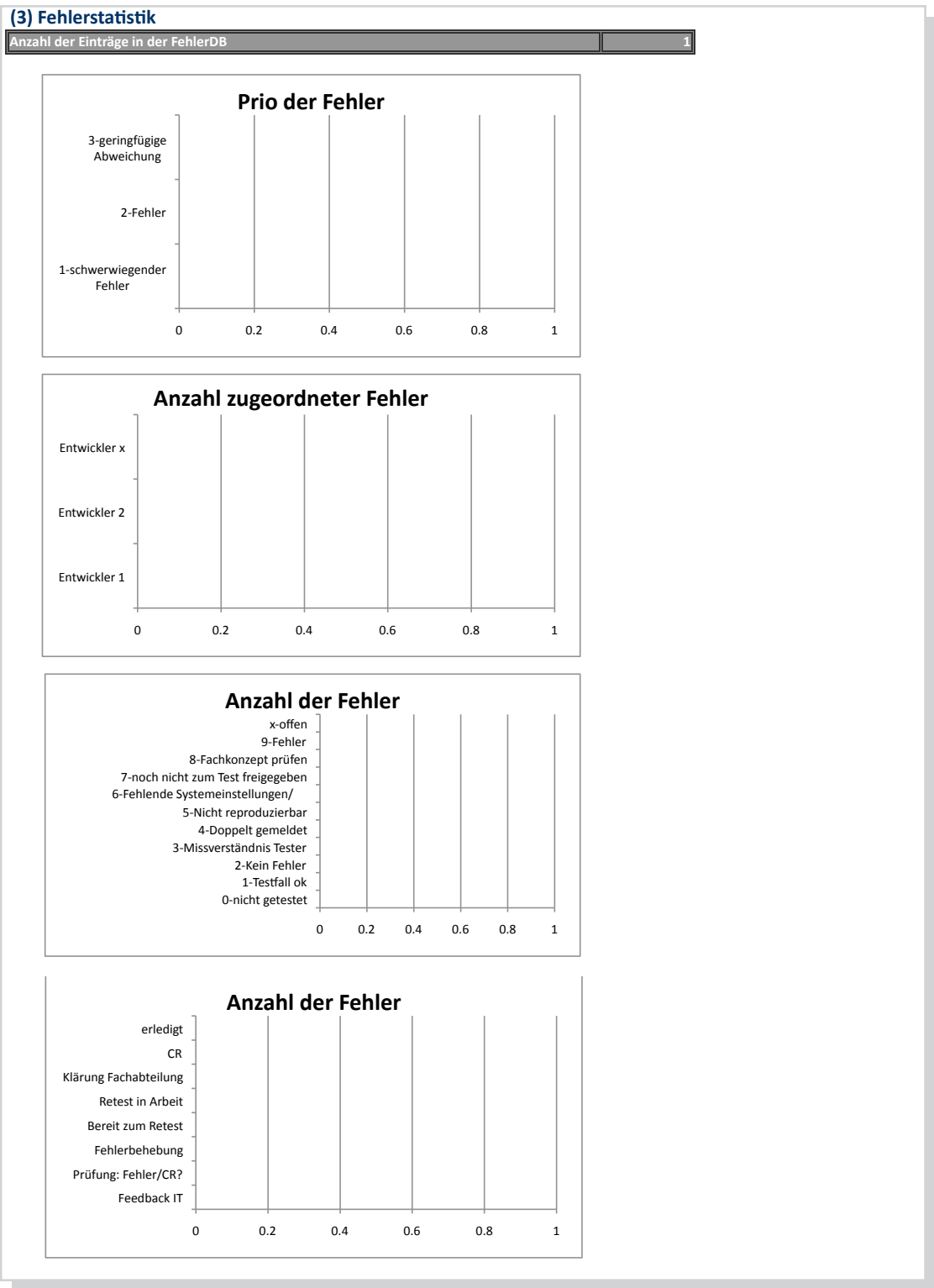


Abbildung 53: Template Hilfsblatt

Stammdaten- & Hilfsblatt	
Tabellen und Auswertungen zur Testfall-Bibliothek	
Rolle	Testfälle je Rolle
Administrator	1
Endanwender	0
Testpaket / Testszenario	Testfälle je Testszenario
Testszenario 1	0
Testszenario 2	0
Testszenario 3	0
Release	Testfälle je Release
Rel. 1.0	0
Rel. 1.1	0
Rel. 2.0	0
Prozesszuordnung	
ProzessID	Prozess
P001	Prozess xxxx
P002	Prozess yyy
Pxxx	Prozess zzz
UseCase-Zuordnung	
UseCaseID	UseCase
UC001	UseCase xxx
UC002	UseCase xxx
UCxxx	UseCase xxx

Tabellen und Auswertungen zum Testfallprotokoll	
Tester	Test IDs je Tester
Tester 1	0
Tester 2	0
Tester 3	0
Status	Status der Test IDs
0-nicht getestet	0
1-Fehler	0
2-CR	0
3-OK	0

Tabellen und Auswertungen zur FehlerDB	
Prio	Prio der Fehler
1-schwerwiegender Fehler	0
2-Fehler	0
3-geringfügige Abweichung	0
Entwickler	Anzahl zugeordneter Fehler
Entwickler 1	0
Entwickler 2	0
Entwickler x	0
Ergebnis IT	Anzahl der Fehler
0-nicht getestet	0
1-Testfall ok	0
2-Kein Fehler	0
3-Missverständnis Tester	0
4-Doppelt gemeldet	0
5-Nicht reproduzierbar	0
6-Fehlende Systemeinstellungen/Basistabellen/Sicherheitsein:	0
7-noch nicht zum Test freigegeben	0
8-Fachkonzept prüfen	0
9-Fehler	0
x-offen	0
Aktion	Anzahl der Fehler
Feedback IT	0
Prüfung: Fehler/CR?	0
Fehlerbehebung	0
Bereit zum Retest	0
Retest in Arbeit	0
Klarung Fachabteilung	0
CR	0
erledigt	0

Sonstige Tabellen

Zuordnung

ja
nein

9. Glossar

Begriff		Erklärung
ABC Analyse	Einteilung der Artikel in Umsatzklassen	Beispiel: A-Artikel machen die ersten 70 Prozent des Umsatzes, B-Artikel die nächsten 25 Prozent, C-Artikel die letzten 5 Prozent des Umsatzes aus.
Auspackartikel		Artikel welcher in Trading Units ins Lager des Buyers geliefert werden und dann in Consumer Units an die Filialen des Buyers weitergeliefert werden. Dadurch entstehen Anbruchpackungen, welche beim Datenaustausch zwischen Vendor und Buyer Probleme verursachen.
BBD	Best Before Date	Mindesthaltbarkeitsdatum
BMI	Buyer Managed Inventory	Käufer gesteuertes Bestandesmanagement 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.
Best Practice	Erfolgsmethode	Best Practice bezeichnet bewährte, optimale bzw. vorbildliche Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen im Unternehmen. Wenn ein Unternehmen nach best practice vorgeht, setzt es z. B. bewährte und kostengünstige Verfahren, technische Systeme und Geschäftsprozesse ein, die es zumindest auf wesentlichen Arbeitsfeldern zum Musterbetrieb für andere machen.
Bulkware		Als Bulk bezeichnet man Ware, die noch nicht definitiv für den Verkauf abgepackt ist.
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 mittels EDI bzw. Electronic Mail an den Buyer übermittelt werden. Im Gegensatz zum VMI übt das Handelsunternehmen beim CMI noch eine stärkere Kontrollfunktion aus.
CPFR	Collaborative Planning Forecasting and Replenishment	Gemeinsame Planung, Prognose und Nachfüllprozesse Weiterentwicklung des Quick Response bzw. ECR Konzeptes unter besonderer Berücksichtigung einer verbesserten Planung/Prognose insbesondere unter Berücksichtigung der Promotionen.
CRP	Continuous Replenishment Process	Kontinuierlicher Nachfüllprozess Ein Programm, welches Aktivitäten und Verantwortlichkeiten zwischen Buyer und Vendor beschreibt, um eine kontinuierliche Wiederauffüllung der Lager beim Verteiler sicherzustellen.
CU	Consumer Unit	Konsumenteneinheit
DC	Distribution Center	Verteilzentrum

Begriff		Erklärung
Demand Side	Nachfrageseite	Umfasst alle Überlegungen im Rahmen von Efficient Consumer Response (ECR), bei denen es darum geht, die Konsumentennachfrage nach Produkten und Leistungen zu verstehen, zu steuern und zu erhöhen.
DESADV	Dispatch Advice	Lieferschien
DSC	Domestic Stock Casefill	Füllgrad des Heimlagers
EANCOM		Kunstwort aus EAN und COMMunication: Standard für den elektronischen Datenaustausch, der ein offizielles UN/EDIFACT-Subset ist und von GS1 International zum branchenübergreifenden Einsatz zur Verfügung gestellt wird. EANCOM® ist empfohlener EDI Standard für ECR.
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes	Gewinn vor Zinsen und Steuern EBIT ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und sagt etwas über den betrieblichen Gewinn eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum aus.
ECR	Efficient Consumer Response	Effiziente Reaktion auf die Konsumentennachfrage
EDI	Electronic Data Interchange	Elektronischer Datenaustausch
EPI	Efficient Product Introduction	Effiziente Produkteinführungen Zusammenarbeit zwischen Buyer und Vendor mit dem Ziel, gemeinsam neue Produkte und die Produkteinführung zu gestalten und zu planen und Misserfolge bei der Produkteinführung zu vermeiden.
FEFO	First Expire First Out	Zugriffsstrategie der Lagerverwaltung, bei der immer die Ware mit dem kürzesten Verfalldatum zuerst ausgelagert wird
FIFO	First In First Out	Im Bereich der Warenwirtschaft ist FIFO das übliche Verfahren, da die ältesten (zuerst gelagerten) Bestände auch nach Möglichkeit zuerst verbraucht werden sollten.
FMCG	Fast Moving Consumer Goods	Fast Moving Consumer Goods sind Konsumgüter des täglichen Bedarfs, wie Nahrungsmittel, Körperpflegeprodukte, Reinigungsmittel etc., die Konsumenten häufig (z. B. wöchentlich), spontan, in der Regel routiniert und ohne lange zu überlegen einkaufen.
FTE	Full Time Equivalent	Vollzeitbeschäftigter in einem zeitlich beschränkten Projekt; 1.0 bedeutet 100%.
FTL	Full Truck Loading	Komplettladung Als Komplettladung bezeichnet man die Gütermenge, die für einen Transport bei einem Verlager (Versender) abgeholt und ohne Umschlag an einen Empfänger auf einem Transportmittel transportiert wird und die dabei, im Gegensatz zu Teilladungen, alleinig das Transportmittel auslastet. Aus dem Englischen übernommen wird eine Komplettladung im LKW Verkehr auch als FTL (Full Truck Load) bezeichnet. Bei Containerverkehren spricht man von FCL (Full Container Load) und im Eisenbahnverkehr von einer Wagenladung.
Goods issue	Warenausgangsbesccheinigung	Bestätigung des Auslieferlagers an das ERP System des Vendors

Begriff		Erklärung
GS1	Global Standard One	GS1 (Global Standard One) ist eine weltweite Organisation, die globale Standards zur Verbesserung von Wertschöpfungsketten gestaltet sowie umsetzt und weltweit für die Vergabe der Global Trade Item Number zuständig ist.
GTIN	Global Trade Item Number	GTIN ist eine von der GS1 verwaltete und vergebene Identifikationsnummer, mit der Produkte und Packstücke weltweit eindeutig identifiziert werden können. GTIN ist ein Sammelbegriff für die Code Schemata der Barcodekennzeichen mit der EAN, dem Code des UCC oder dem EPC.
Ideal Message		Messages zur Vereinfachung des elektronischen Datenaustausches mittels EANCOM Nachrichten.
I.d.R	In der Regel	
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 Gutschriftanzeige 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.
IT	Information Technology	Oberbegriff für die Informations- und Datenverarbeitung
KPI	Key Performance Indicators	Als Key Performance Indicators werden in der Betriebswirtschaftslehre allgemein Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen.
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum	Datum, welches angibt, bis zu welchem Termin ein Lebensmittel bei sachgerechter Aufbewahrung (insbesondere Einhaltung der im Zusammenhang mit dem MHD genannten Lagertemperatur) auf jeden Fall ohne wesentliche Geschmacks- und Qualitätseinbussen sowie gesundheitliches Risiko zu konsumieren ist.
OOS	Out-of-stock	Out-of-stock Regallücke Als Regallücke wird im Einzelhandel ein Regalplatz bezeichnet, der nicht mehr durch den vorgesehenen Artikel gefüllt ist.
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.
Price off	Preisnachlass	Verkaufsförderungsmaßnahme, Promotion mit Produkten zu reduziertem Konsumentenpreis.

Begriff		Erklärung
PULL		Bei Anwendung des Pull-Prinzips werden die Produktionsvorgänge durch das Auftreten eines Bedarfs ausgelöst, der eine Lücke im Lager hinterlässt, welche wiederum durch einen Produktionsvorgang geschlossen wird.
PUSH		Das Push-Prinzip (Bring-Prinzip) ist ein Produktionssteuerungssystem, bei welchem, im Gegensatz zum Pull-Prinzip, die Aufträge durch die logistische Kette geschoben («gepusht») werden. Der Impuls zur Veranlassung der jeweiligen Tätigkeiten wird durch einen festgelegten Plan (z.B. Produktions- oder Distributionsplan) ausgelöst.
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed	Mit RACI wird eine Technik zur Analyse und Darstellung von Verantwortlichkeiten bezeichnet.
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).
SAP R/3®		SAP ERP ist das Hauptprodukt des deutschen Software-Unternehmens SAP AG ERP steht für Enterprise Resource Planning oder Unternehmensinformationssystem, womit alle geschäftsrelevanten Bereiche eines Unternehmens im Zusammenhang betrachtet werden können.
SC	Supply Chain	Versorgungskette
System Start Settings		Einstellungen für den Start des ERP
Sourcing	Beschaffung	Sourcing ist eine Beschaffungsstrategie bzw. ein Teilgebiet des strategischen Beschaffungsmanagements und untersucht im Gegensatz zur lokalen Beschaffung internationale strategische Beschaffungsaktivitäten. Global Sourcing ist dabei nicht nur die länderübergreifende Beschaffung, sondern als insgesamt weltweit orientierte strategische Beschaffung zu verstehen.
S&OP	Sales and Operations Planning	Absatz- und Produktionssgroplanung Dieser Prozess unterstützt die Integration und Abstimmung unterschiedlicher Unternehmensbereiche und richtet diese konsequent an den Unternehmenszielen aus. Dadurch wird ein höherer Nutzen erzeugt, die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und die Rentabilität gesteigert.
TU	Transport Unit	Transporteinheit
UN/EDIFACT	United Nations Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport	EDIFACT ist ein branchenübergreifender internationaler Standard für das Format elektronischer Daten im Geschäftsverkehr. EDIFACT ist einer von mehreren internationalen EDI Standards. Verantwortlich für den EDIFACT Standard ist eine UN Einrichtung namens CEFACT, die der UNECE angegliedert ist.
VMI	Vendor Managed Inventory	Verkäufer gesteuertes Bestandesmanagement Vendor Managed Inventory (VMI), auch Vendor gesteuertes Bestandesmanagement, ist ein logistisches Steuerungstool zur Verbesserung der Performance in der Lieferkette, bei dem der Vendor Zugriff auf die Lagerbestands- und Nachfragedaten des Kunden hat.
VZ	Verteilzentrum	Ort, an dem Ware gelagert und umgeschlagen sowie in der Regel kunden- respektive auftragspezifisch zusammengestellt wird.

10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das ECR Modell	9	Abbildung 29: Gesamtabweichungsanalyse für vorliegende VMI Geschäftsbeziehung	40
Abbildung 2: Die ECR Pyramide	9	Abbildung 30: Beispiel VMI Investitionsrechnung aus Sicht des Vendors	41
Abbildung 3: PIM Kreislauf	12	Abbildung 31: Einsparpotenzial im Verhältnis zum Umsatz beim Vendor	42
Abbildung 4: Der 7-Schritte-Prozess	12	Abbildung 32: Projektorganisation	43
Abbildung 5: Steigende Komplexität in der Supply Chain	13	Abbildung 33: Beispiel Checkliste VMI / CMI IT Konfiguration aus Sicht des Vendors	44
Abbildung 6: Captain of Category vs. Commodity Vendor	14	Abbildung 34: Vollautomatisierter Nachfüllprozess	45
Abbildung 7: Zielparameter / Wechselwirkungen einer VMI / CMI Geschäftsbeziehung	14	Abbildung 35: Beispiel Testplan	47
Abbildung 8: Der 7-Schritte-Prozess	17	Abbildung 36: Checkliste Projekt Review	49
Abbildung 9: Warenflüsse Praxisbeispiel	17	Abbildung 37: Lagerbestandsentwicklung	50
Abbildung 10: Basisdaten für Sortimentsanalyse	19	Abbildung 38: Produktverfügbarkeit	50
Abbildung 11: Zielsetzungskatalog Sortimentsanalyse	20	Abbildung 39: Beispiel Controlling – Sicht Handel	51
Abbildung 12: Definitionen VMI/BMI/CMI	21	Abbildung 40: Zielsetzungskatalog Vertragswesen	52
Abbildung 13: Absatzkanäle	22	Abbildung 41: Fragekatalog 1. Meeting	55
Abbildung 14: Auszug Liste Stammdatenabgleich	23	Abbildung 42: Checkliste für Projektleiter	57
Abbildung 15: Zielsetzungskatalog Volumenanalyse	24	Abbildung 43: Vorlage für Projektsitzung	57
Abbildung 16: Anteil Standard- / Promotionsware	24	Abbildung 44: Entwicklung der KPIs	63
Abbildung 17: Verlauf Promotionen – Standard Artikel	24	Abbildung 45: Entwicklung VMI / CMI in der Schweiz	63
Abbildung 18: Artikelanalyse	25	Abbildung 46: Links von VMI Provider	64
Abbildung 19: Nachfüllbedarf pro Woche	26	Abbildung 47: Liste IT Provider	65
Abbildung 20: Full Truck Loading	27	Abbildung 48: Template Testplan	66
Abbildung 21: Beispiel Anlieferplan	28	Abbildung 49: Template Testfall-Bibliothek	67
Abbildung 22: RACI Chart	29	Abbildung 50: Template Testprotokoll	67
Abbildung 23: Generic System Map (Beispiel)	31	Abbildung 51: Template Fehler-Datenbank	67
Abbildung 24: Prozessbeschreibung VMI	33	Abbildung 52: Template Reporting	68
Abbildung 25: Beispiel Chancen-/Risikoplananalyse	36	Abbildung 53: Template Hilfsblatt	71
Abbildung 26: Projektkosten	37		
Abbildung 27: Verlauf eines Projektes	38		
Abbildung 28: Übersicht Transaktionen	39		

11. Impressum

Herausgeber:	GS1 Schweiz, Bern
Redaktion:	
Konzept:	Valentin K. Wepfer, GS1 Schweiz
Autoren:	Carlo Bernasconi, LogConsult René Bürli, GS1 Schweiz Carina Kunz, GS1 Schweiz Valentin K. Wepfer, GS1 Schweiz
Co-Autoren:	Alfred Bachmann, Unilever Schweiz GmbH Georg Burkhardt, DHL (Schweiz) AG Rainer Deutschmann, Manor SA Marcel Ducceschi, Migros Genossenschafts Bund Willi Gärtner, Planzer Transport AG Rolf Hubler, Kimberly-Clark GmbH Mauro Manacchini, Coop Dr. A.C. Steinbrecher, ECR Austria Alessandro Verreschi, Nestlé Suisse SA Hans-Jürg Wieland, Nestlé Suisse SA Robert Vogel-Stalder, RVBS Partner
Bilder:	Shutterstock
Gestaltung und Realisation:	Foederation
Kontakt:	GS1 Schweiz Länggassstrasse 21 Postfach CH-3012 Bern T +41 58 800 70 00 F +41 58 800 70 99

**GS1 Schweiz ist
der Fachverband
für nachhaltige
Wertschöpfungs-
netzwerke.**

GS1 Switzerland
Länggassstrasse 21
CH-3012 Bern
T +41 58 800 70 00
www.gs1.ch



Kompetenzplattform Netzwerke aufbauen – Erfahrungen austauschen



Kompetenzvermittlung Wissen vermitteln – Kompetenz steigern



Kollaboration Zusammenarbeit fördern – Wertschöpfung verbessern



Standards Standards nutzen – Effizienz erhöhen



Nachhaltigkeit Ganzheitlich denken – Ressourcen schonen