



Walter Hitziger

*Dipl.-Ing.;*

*Jg. 1960;*

*Vorstand bauMax AG*

*Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur an der Technischen*

*Universität Graz;*

*Jahrelange Tätigkeit im Bereich Logistik als*

*Linienverantwortlicher (Abteilungs-, Bereichsleiter) und als*

*Berater (Bereichsleiter);*

*Erfolgreiche Tätigkeit im Bereich Logistik und Einkauf als*

*Geschäftsführer bzw. Vorstand; seit 1997 im Vorstand bauMax-Gruppe*

## Supply Chain Management im Handel

### Management Summary:

Der verschärfte Wettbewerb erhöht die Bedeutung von Supply-Chain-Management im Handel. Entscheidend sind:

#### • B2B - EDI

Die einfacher und billiger gewordene elektronische Kommunikation im Geschäftsbereich weitet sich aus.

#### • In der Beschaffungs- und Distributionslogistik werden multifunktionale Logistiksysteme (Lager, Cross-Docking etc.) entwickelt. Dadurch werden Einsparungen von bis zu 70 % erzielt.

#### • Bestandsmanagement

Prognosebasierende EDV-Systeme, die durch selbstadaptive Algorithmen kaum manuelle Eingriffe erfordern, verbessern Bestand und Warenverfügbarkeit im 2-stelligen Prozentbereich.

In drei Jahren werden diese Systeme in den führenden Handelsunternehmen zum Standard gehören. Die bevorstehende LKW-Maut und Basel II (= steigende Zinsen) erhöhen den Handlungsbedarf.

Nachdem der Kampf um die besten Filial-Standorte in Westeuropa weitgehendst entschieden ist, sich die Sortimente und Dienstleistungen immer mehr angleichen und der Markt von großen, meist internationalen Handelsketten dominiert wird, verlagert sich der Wettbewerb sehr stark auf das Supply Chain Management.

Die Marktanteilsgewinne der Discounter in den letzten Monaten aus einer Position der Kostenführerschaft heraus wird diese Entwicklung beschleunigen. Der Kunde ist nicht bereit, für die Produkte in der Filiale mehr zu bezahlen, nur weil die Prozesse vom Produzenten bis in die Filiale nicht optimiert sind.

Die Fortschritte im Supply Chain Management haben sich vor dem Jahr 1995 im wesentlichen auf ausgewählte Bereiche wie z.B. Automobil- und Markenartikelindustrie beschränkt. Die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs und die Fortschritte in der Informationstechnologie haben aber auch im Handel zu bemerkenswerten Fortschritten geführt.

Die Entwicklung im Supply Chain Management lässt sich am besten an folgenden Schwerpunkten darstellen:

- B2B - EDI
- Beschaffungs- und Distributionslogistik
- Bestandsmanagement

### B2B und EDI

Während die Euphorie im Bereich der elektronischen Kommunikation von Business to Customer (B2C) zum Erliegen gekommen ist, setzt sich die wirtschaftlich wesentlich relevantere Ausweitung der elektronischen Kommunikation im Geschäftsbereich (B2B) weiter fort. Drei wesentliche Einflüsse treiben diese Entwicklung voran:

1. Die elektronische Kommunikation ist einfacher geworden.

Die Standardisierung der Kommunikationsprozesse und Dateninhalte im Rahmen der ECR-Initiative, sowie das Angebot unabhängiger Datendreh scheiben (z.B. Datakom) erleichtert EDI (Electronic Data Interchange = Elektronischer Datenaustausch).

2. Die elektronische Kommunikation ist billiger geworden.

War noch vor wenigen Jahren die elektronische Kommunikation mit



fixkostenintensiven EDV-Lösungen verbunden, die erst bei hohen Datenmengen wirtschaftlich sinnvoll waren, gibt es heute eine Reihe von Internet-basierenden EDI-Light-Lösungen, die auch schon bei geringen Datenmengen einsetzbar sind.

3. Der Kostendruck bei den involvierten Unternehmen steigt.

Der Wettbewerb im Handel nimmt laufend zu. Transparent wird diese Verschärfung an den durchwegs schlechten Unternehmensergebnissen sowie durch die zunehmende Konzentration auf Seiten der Handelsketten. („Die meisten Unternehmen werden deshalb verkauft, weil ihr wirtschaftlicher Fortbestand als unabhängiges Unternehmen nicht mehr möglich ist!“)

In diesem Umfeld durchforsten die Unternehmen mit zunehmender Intensität ihre Kostenpositionen und entdecken die möglichen Einsparungspotentiale im Bereich des Informationsaustausches. Dabei ist nicht die Kommunikation per E-Mail gemeint, sondern es geht um den sehr stark standardisierbaren Datenaustausch in den Bereichen:

- Stammdatenaustausch (Artikelstammdaten, Kunden- bzw. Marktstammdaten, Lieferantenstammdaten)
- Bestellung, Lieferavis, Wareneingangsdifferenzen
- Fakturierung und Regulierung

Zusätzlich zu den Einsparungen im Personalbereich können auch deutliche Verbesserungen in der Datenqualität erreicht werden. Bessere Artikelstammdaten machen z.B. viele interne Prozesse kostengünstiger.

Die möglichen Kosteneinsparungen sind in Abbildung 1 dargestellt.

Der zunehmende Kostendruck einerseits sowie die einfacheren und billigeren Lösungen für die elektronische Kommunikation andererseits werden Unternehmen, die sich gegen diese Entwicklung stellen, in sehr schwierige Situationen bringen.



Abb. 1: Einsparungspotential WEB-EDI

Neben der in der Abwicklung teureren Geschäftsbeziehung werden diese Unternehmen zunehmend aus den Standard-Geschäftsprozessen hinaus in eine Exotenrolle gedrängt. Diese Entwicklung wird die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen massiv verschlechtern. **Im filialisierten Handel wird in den nächsten Jahren der Umsatzanteil jener Unternehmen, die zu einer elektronischen Kommunikation nicht bereit sind, dramatisch sinken.** In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass nicht nur bauMax sehr hohen Wert auf eine „elektronische“ Zusammenarbeit legt. Auch für andere Unternehmen wie z.B. die Spar- oder Billa-Gruppe ist dies eine Selbstverständlichkeit.

**Beschaffungs- und Distributionslogistik**

Die Entwicklung in der Beschaffungs- und Distributionslogistik ist von folgenden Einflüssen geprägt:

- Zunehmender Wettbewerb  
Immer modernere und meist auch größere Handelssysteme verschärfen den Wettbewerb.
- Globalisierung der Beschaffung  
War die Beschaffung vor 20 Jahren noch überwiegend regional und national geprägt, ist sie heute mit Ausnahme des Lebensmittelsortiments global geworden. Nur mehr 25 % des

**Bestell-Ablauf ohne EDI**

• Bearbeitung	€ 3,50
• Formular	€ 0,20
• Porto	€ 0,55
• Briefumschlag	€ 0,20
<b>Summe ohne EDI</b>	<b>€ 4,45</b>

**Bestell-Ablauf mit EDI**

• Bearbeitung	€ 1,10
• Übertragung	€ 0,12
• Freigabe Liste	€ 0,01
• Operating	€ 0,15
<b>Summe mit EDI</b>	<b>€ 1,38</b>

Warenangebots eines Baumarktes werden in dem Land verkauft, in dem sie produziert wurden.

- Die Beschaffungs- und Distributionslogistik wird immer billiger

Durch den durch die Politik mit großer Vehemenz vorangetriebenen und erfolgreichen Abbau von Handelshemmnissen wie Zöllen, Einfuhrkontingenten, nationalen und technischen Vorschriften verbilligt sich die überregionale Beschaffungs- und Distributionslogistik dramatisch. Diese Entwicklung wird zwar durch die Einführung von höheren Mauten gebremst, aber bei weitem nicht aufgefangen.

Mit der bevorstehenden EU-Osterweiterung wird diese Entwicklung weiter forciert.

Analysiert man die Auswirkungen auf die Logistik, kann man feststellen, dass die Liefergebiete, die von einem Produktions- bzw. Lagerstandort aus bedient werden, immer größer werden. Darüber hinaus mutieren die klassischen Zentral-Läger immer mehr zu Verteilzentren, die die Warenströme über unterschiedliche Logistik-Kanäle abwickeln. bauMax optimiert die Logistik vom Fertigwarenlager-Lieferanten bis zum Regal im Markt durch den Einsatz folgender Abwicklungsformen:

- Direktlieferung

- Zentrallager
- Cross-Docking
- 2-stufige Kommissionierung

Kombiniert mit der in vielen Bereichen notwendigen Zoll-Abwicklung ergeben sich acht verschiedene Logistik-Kanäle, die die bauMax-Logistik steuert. Dabei wird schon bei der Bestellung beim Lieferanten die Abwicklungsform fixiert. Die Abwicklungsform kann beim gleichen Artikel von Bestellung zu Bestellung variieren. Gartenmöbel z. B. werden bei bauMax zu Saisonbeginn über das Warenverteilzentrum nahezu bestandslos durchverteilt, während die Nachbestellungen über Lager abgewickelt werden.

Die Ursachen für diese komplexe Logistik liegen zum einen in den unterschiedlichsten Anforderungen durch Einkauf, Vertrieb und Kunden, sowie durch die stark unterschiedlichen Kostenbilder dieser Abwicklungen.

**Kostenbilder der unterschiedlichen Logistik-Kanäle**

Natürlich kann bei den komplexen Sortimenten keine allgemein gültige Aussage getroffen werden. Trotzdem gelten für typische Baumarkt-Sortimente folgende Kostenbilder:

Die Prozess-Kostenrechnung und die Praxis zeigen uns, dass andere Abwicklungsformen zu dramatisch anderen Logistik-Kosten führen.

Bei den heute üblichen Umsatzrenditen der Handelsunternehmen im einstelligen Prozent-Bereich ist es von elementarer

**Bedeutung, ob die Logistik-Kosten 1,5 % oder 5 % betragen!**

Bei bauMax wird die Wahl des optimalen Logistik-Kanals mit einer entsprechend leistungsfähigen Kostenrechnung unterstützt.

**Bestandsmanagement unter dem Einsatz von Prognose-Tools**

Die Industrie hat in den letzten Jahren ihre Bestände durch die radikale Verkleinerung der Fertigungslosgrößen mit dem Ziel „Losgröße =1“ sowie durch den Einsatz von „Gleichteilestrategien“ dramatisch senken können. Der Bereich der C-Teile hingegen wurde wenig weiterentwickelt.

Der Handel steht vor anderen Herausforderungen. Wir haben es weitestgehendst mit anonymen Kunden zu tun – der Kauf per Bestellung bleibt die Ausnahme.

Erste Erfolge konnten durch den Einsatz von Tools zur Regaloptimierung erzielt werden. Damit wurden die Regale aber meist mit Vergangenheitswerten oder geschätzten Abverkaufsmengen optimiert. Mit der Prognose „Vorhersage von zukünftigen Abverkäufen“ beschäftigt sich der Handel erst seit ca. fünf Jahren. In Europa gibt es kaum Handelsunternehmen, die professionelle Prognose-Tools im Einsatz haben.

Die von bauMax weltweit vorangetriebenen Recherchen haben nur wenige für filialisierte Handelsunternehmen geeignete leistungsfähige Tools ermitteln können. Eines davon ist bei Metro C+C in

Deutschland sowie bei dm-Drogeriemarkt im Einsatz. Der Vorsprung, den sich diese Tools erarbeitet haben, ist auch daran erkennbar, dass SAP in diesem Bereich mit einem dieser Anbieter kooperiert und die Eigenentwicklung zurückstellt.

Der Unterschied von Handel und Industrie liegt vor allem darin, dass der Handel durch seine Produktvielfalt und den häufigen Produktwechsel gegenüber der Industrie wesentlich weniger Informationen über seine Produkte besitzt. So gibt es bei bauMax nach einer Halbierung des aktiven Sortimentes in den letzten zwei Jahren noch immer über 50.000 aktive Artikel. Jedes Jahr werden ca. 12.000 Artikel neu gelistet. Eine deterministische Absatz-Planung ist im Handel weitestgehend unmöglich.

Der Handel benötigt daher Tools, die aufgrund weniger Abverkaufsdaten in der Lage sind, brauchbare Prognosen zu liefern und durch selbstadaptive Algorithmen kaum menschliche Unterstützung bei neuen Produkten benötigen. Aus einer guten Prognose ergibt sich ein hoher Automatisierungsgrad und somit ein geringer Personaleinsatz.

Bei bauMax haben Tests, in denen sechs Märkte über neun Monate simuliert wurden, sehr erfreuliche Ergebnisse gebracht, wie die Abbildungen 2 und 3 zeigen.

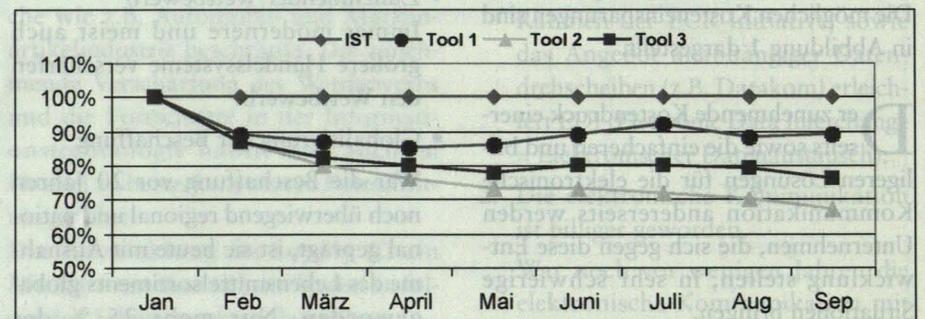


Abb. 2: Beispielhafte Darstellung der Kostenbilder von Logistik-Kanälen

Lagerstandsentwicklung:

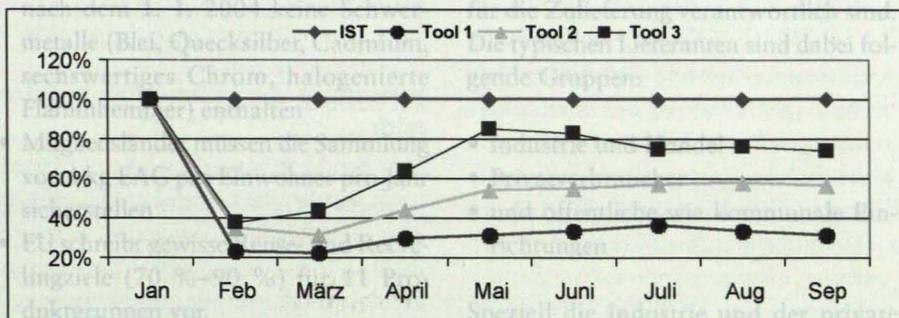


Abb. 3: Lagerstandsabbau durch Prognose-Tools

Entwicklung der Stock Outs:

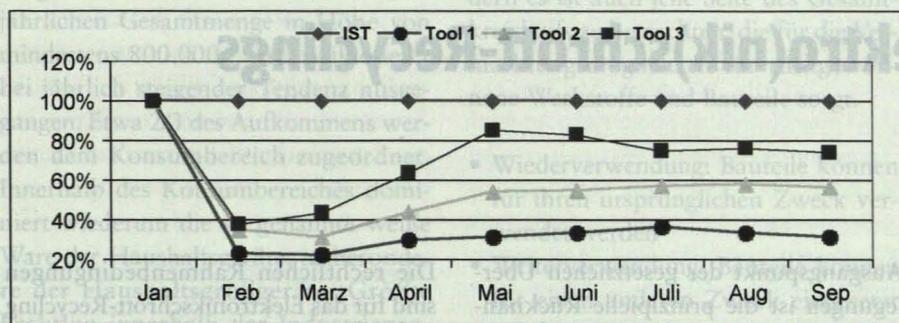


Abb. 4: Geringere Ausverkaufs-Raten durch Prognose-Tools

Supply Chain Management als Wettbewerbsfeld im Handel

Die vorhergehenden Ausführungen beschreiben nicht nur die technologisch machbaren, sondern auch die betriebswirtschaftlich notwendigen Weiterentwicklungen, um in diesem wichtigen Wettbewerbsfeld nicht ins Hintertreffen zu gelangen. Bei bauMax gehört dieser „State of the art“ zum täglichen Leben. In drei Jahren werden diese Tools und Prozesse in den Bereichen

- B2B – EDI (Stammdatenaustausch, Bestellung, Lieferavis, Wareneingangsdifferenzen, Fakturierung und Regulierung)
  - Beschaffungs- und Distributionslogistik (Einsatz verschiedenster kostenoptimierter Logistik-Kanäle in einem multifunktionalen Logistik-System)
  - Bestandsmanagement (prognosebasierende EDV-Systeme)
- in den führenden Handelsunternehmen zum Standard gehören.

Nach nur neun Monaten senken alle drei getesteten Tools die Bestände deutlich (-11 % bis -34 %) gegenüber dem IST-Zustand.

Alle Tools senken die Ausverkaufs-Rate gegenüber dem IST-Zustand deutlich. Ein großer Vorteil bei dem Einsatz von Prognose-Tools zur Bestandsoptimierung liegt darin, dass die Wirtschaftlichkeit einer solchen Investition im Vorhinein ermittelt bzw. simuliert werden kann. Bei bauMax laufen zurzeit bereits vier Märkte mit einer Prognose-Software von NCR-Terradata im Echtbetrieb. Der gesamtösterreichische Roll-out wird 2003 durchgeführt. Anschließend erfolgt die Einführung in Tschechien, in der Slowakei, in Ungarn, Slowenien und Kroatien.

Die steigenden Kosten für Transporte durch die bevorstehende LKW-Maut und die steigenden Zinsen in Folge von Basel II werden die Bedeutung von optimierten Prozessen weiter steigern.

Da jedes dieser Themen zumindest zwei Jahre vom Projektstart bis zur erfolgreichen Umsetzung benötigt, leitet sich für viele Unternehmen ein großer Handlungsbedarf ab, will man seine Position halten oder ausbauen!