

Empfehlungen zur Optimierung des Bestellprozesses im Buchhandel

AG PRO, Frankfurt, 7. April 2011



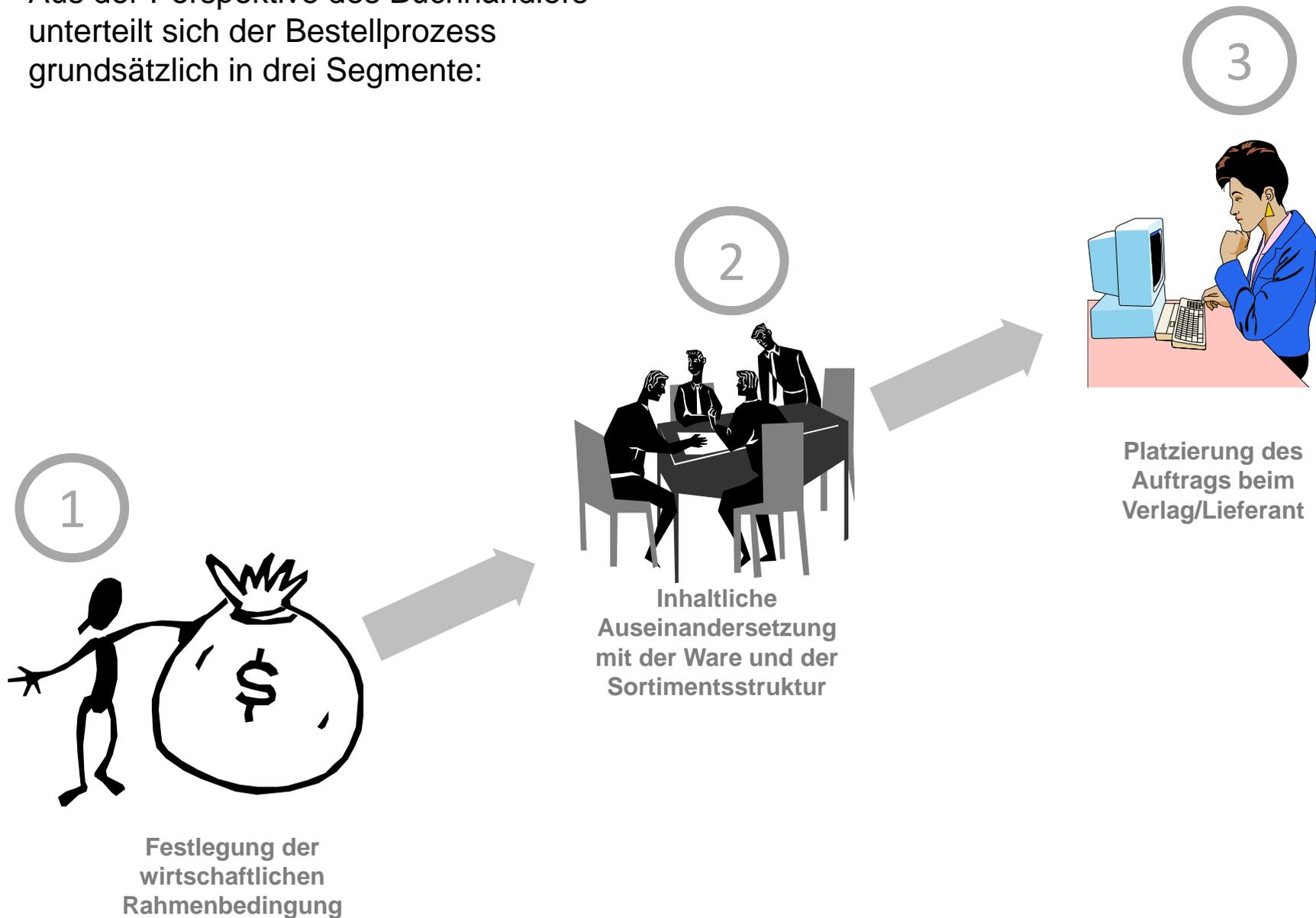
Auftrag

- Aus dem Projekt „Optimierung des Remissionswesens“ war ersichtlich, dass ein Teil der Remissionen durch einen nicht optimalen Bestellprozess hervorgerufen wird.
- Diese Erkenntnis hat die AG Pro zum Anlass genommen, den Bestellprozess hinsichtlich des Optimierungspotentials zu analysieren.
- Die Analyse fokussiert auf den Bestellprozess zwischen Verlag/Lieferant und Händler. Hieraus ergeben sich folgende Einschränkungen:
 - Der Fokus der Untersuchung lag auf dem Bereich „Kernsortiment Buch“. Die Ergebnisse der Analyse gelten für ergänzende Produkte (Non-Books) nur eingeschränkt.
 - Auf Grund der Sonderstellung der Barsortimente werden diese in der Untersuchung nicht weiter berücksichtigt.
 - Ebenso wenig wurden Bestellprozesse für digitale Medien untersucht.
 - Die Funktion und Bedeutung der Einkaufsgemeinschaften in der Branche war ebenfalls nicht Gegenstand der Untersuchung.

Grundsätzliches

Grundsätzliche Gedanken zum optimierten Bestellprozess – 1

Aus der Perspektive des Buchhändlers unterteilt sich der Bestellprozess grundsätzlich in drei Segmente:



Grundsätzliche Gedanken zum optimierten Bestellprozess – 2

1. Festlegung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit mit den Verlagen/Lieferanten

- Um möglichst effizient Entscheidungen zum Erreichen der optimalen Marge treffen zu können, müssen im Vorfeld die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die bilaterale Zusammenarbeit mit den für das geführte Sortiment notwendigen Kern-Verlagen/Lieferanten vereinbart werden.
- Ziel sollte es sein, dass es sich um dauerhafte Konditionen handelt (z. B. Jahreskonditionen), die nicht von Auftrag zu Auftrag variieren.
- Diese vereinbarten Konditionen bilden die Grundlage der Geschäftsbeziehung.
 - Wie ist der Grundrabatt?
 - Welche Zahlungsart (Zahlungsregulierung oder Einzug) ist die richtige?
 - Konzentration auf einen Transportdienstleister mit einer transparenten Preisvereinbarung
 - Welche Regelung für Gutschriften gibt es bei Ladenpreis-Aufhebungen?
 - Welche Regelungen gibt es für Remissionen (werden Remissionsformulare gebraucht, gibt es eine Portogutschrift, ...)
- Auf Basis dieser Vereinbarungen kann bzw. sollte der Buchhändler seinen Jahresumsatz mit seinen wichtigsten Verlagen/Lieferanten planen
 - Welches Umsatzziel strebt er an?
 - Wie wird die Entwicklung zum Vorjahr eingeschätzt?
 - Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die angestrebten Ziele zu erreichen?
 - Wie unterstützt der Verlag/Lieferant die geplanten Maßnahmen?
- In Abhängigkeit von diesen Ergebnissen erfolgt eine verstärkte Auseinandersetzung mit den Inhalten der Kern-Verlagen/Lieferanten. Dies müssen nicht zwangsläufig die größten Verlage/Lieferanten sein, sondern die für den einzelnen Buchhändler wichtigsten.

Grundsätzliche Gedanken zum optimierten Bestellprozess – 3

2. Analyse des eigenen Wettbewerbsumfeldes als Vorbereitung zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Ware

- Was ist die Kernkompetenz der Buchhandlung?
- Für welche Inhalte steht die Buchhandlung?
- Wer sind für meine Buchhandlung die maßgeblich relevanten Verlagen/Lieferanten
- Welche Kunden habe ich bereits und welche Kunden möchte ich zukünftig gewinnen?
- Welche Interessen haben die Kunden?
- Welche Struktur hat das lokale Geschäftsumfeld?
 - Gibt es Unternehmen / Organisationen, von der eine spezielle Ausrichtung erwartet wird (z. B. eine Universität)
 - Wie ist das soziale und kulturelle Umfeld
 - Gibt es ein Großunternehmen in der Nähe?
 - Gibt es viele Familien mit Kindern?
 - Welche andere Einzelhandelsformen gibt es?
 - Welche Wettbewerber sind vor Ort?
 - Welche Kaufkraft haben die Zielkunden?

Grundsätzliche Gedanken zum optimierten Bestellprozess – 4

3. die inhaltliche Entscheidung für einen Titel bzw. für ein Themengebiet (und wie kommt es zu dieser Entscheidung)
 - **die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Ware ist eine der wichtigsten Kernkompetenzen des Buchhändlers, mit der er sich von anderen Buchhändlern (also vom Wettbewerb) unterscheiden kann**
 - zur Absicherung der inhaltlichen Entscheidung kann es durchaus hilfreich sein, externe Fachkompetenz hinzuzuziehen (z. B. durch Erfa-Gruppen, Buchmessen, Vertreter, ...)
 - diese inhaltliche Auseinandersetzung und Entscheidung (welche Ware in welcher Menge mit welchem Lieferzeitpunkt) ist unbedingt **vor** dem eigentlichen Bestellprozess zu treffen
 - Möglichkeiten des Buchhändlers, die Irrtumswahrscheinlichkeit bei seiner Auswahl signifikant zu reduzieren
 - Qualifizierte Gespräche mit ausgewählten Vertretern zur Einordnung des Verlagsprogramms in den gesamtwirtschaftlichen Kontext
 - Qualifizierung der Mitarbeiter (Wie lese ich eine Vorschau? Wo bekomme ich die besten Informationen? Wie sieht ein „rundes“ Sortiment aus? Mit welchem Lieferanten habe ich die besten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen? ...)
 - Bereitstellung der erforderlichen Informationsquellen (Sind die Vorschauen greifbar? Gibt es einen Internetzugang? Hat der Mitarbeiter Zugriff auf die Abverkaufszahlen des Vorjahres? ...)
 - dem Disponenten ausreichend Zeit für die Beschäftigung mit dem Programm zur Verfügung zu stellen
 - Ausrichtung der Auswahl an den Kunden (bzw. an der gewünschten Zielgruppe) und sicher stellen, dass jeder Mitarbeiter hierzu über ausreichend Transparenz verfügt
 - Orientierung der Themen und Inhalte an der Nachfrage der Kunden
 - gute Kenntnis des eigenen Sortiments
 - Kenntnis der Angebote der Verlage
 - ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Bauchgefühl und Sachentscheidung
 - Durch eine qualifizierte Auseinandersetzung mit den Inhalten verschafft sich der Buchhändler eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Grundsätzliche Gedanken zum optimierten Bestellprozess – 5

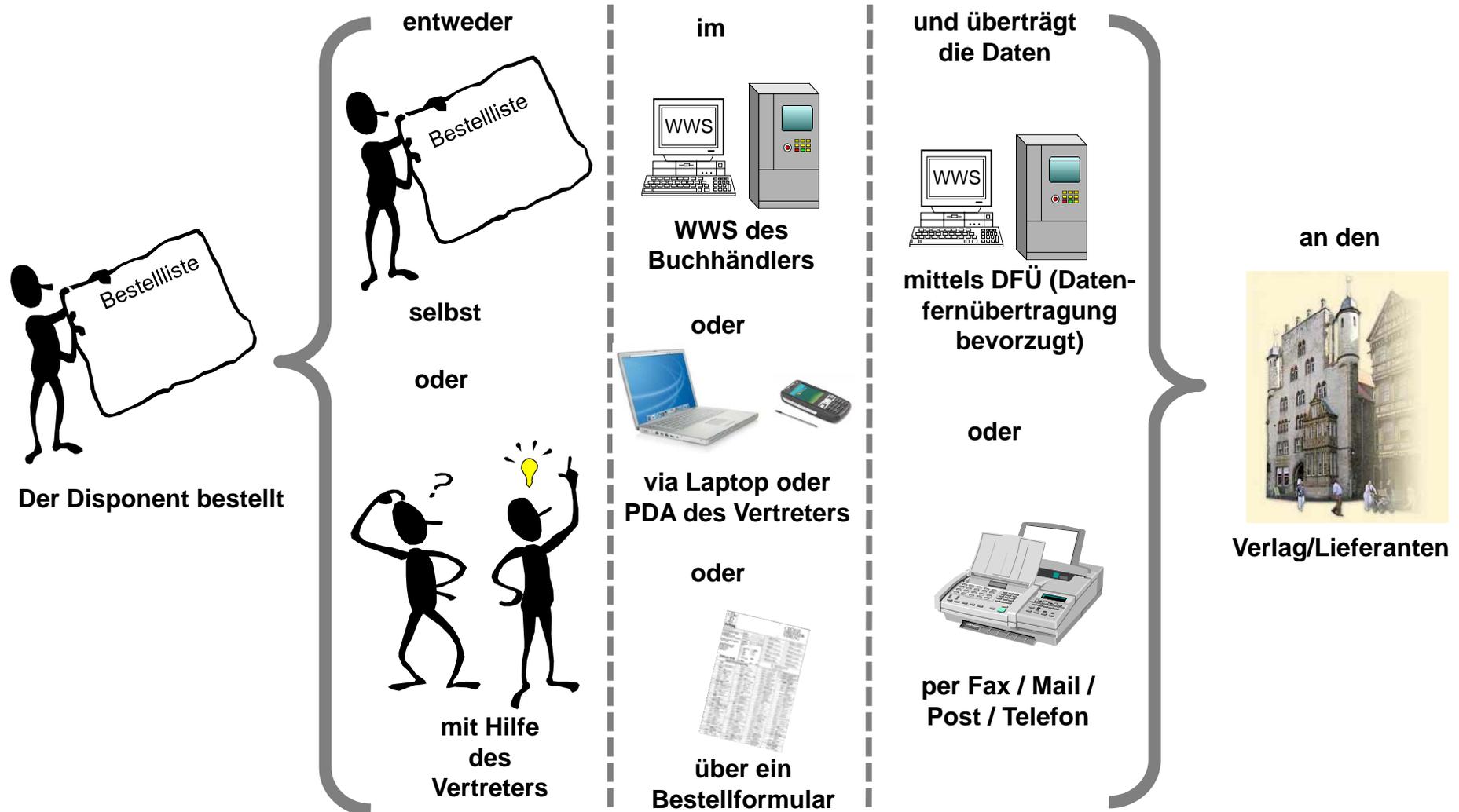
4. die Platzierung des Auftrages beim Verlag/Lieferanten (wie genau wird bestellt)

- die eigentliche Abwicklung der Bestellung ist „nur“ ein notwendiger (administrativer) Vorgang, um dem Verlag/Lieferanten mitzuteilen, zu welcher Entscheidung die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Ware geführt hat
- dieser Teil der Bestellung ist kein Geschäftsfeld, in dem sich ein Buchhändler von seinem Wettbewerb differenzieren kann
- Bestellungen sind ein notwendiger Vorgang zur Abwicklung des Geschäftsprozesses und sollten möglichst standardisiert durchgeführt werden
- vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind eventuell noch folgende Themen zu entscheiden:
 - Welches ist der richtige Transportweg (Bücherwagendienst, Post, Paketdienst, Expresslieferung [Vorsicht: vom Standard abweichende Transportwege verhindern ggf. Bündelung], ...)?
 - Ist schon ein wirtschaftlich vernünftiger Bestellwert erreicht (Erreichung eines vom Verlag/Lieferanten vorgegebenen Mindestbestellwertes, Erzielung einer besseren Kondition, optimierte Bezugskosten, ...)?
- bei der Abwicklung des Prozesses ist darauf zu achten, dass unnötige oder doppelte Arbeitsschritte vermieden werden (z. B. parallele Erfassung im Buchhandelssystem und im Vertreter-Laptop oder mehrfaches hin- und herschieben der Daten zwischen den beiden Systemen, ...)
- Sofern die Eingabe der Bestellungen über den Vertreter-Laptop die präferierte Bestellabwicklung des Buchhändlers ist, sollte die Überspielung der Daten in das Buchhandlungs-System via „Plug and Play“ möglich sein (z. B. via USB-Stick oder e-Mail). Hier wird den Software-Anbietern empfohlen, sich an den etablierten IT-Standards in der Handelsbranche zu orientieren (Onix, Eancom, ...)
- Das Verhandeln von Sonderkonditionen gehört per Definition nicht zum Bestellprozess. Eine einfache Modellrechnung zeigt die geringe Effizienz von unsystematischen Verhandlungsgesprächen (siehe Folie: Die Relevanz von Sonderkonditionen beim Vertreterbesuch).
- Aus Prozessoptimierungs-Sicht ist es absolut kontraproduktiv, wenn ein besserer Rabatt an die Nutzung vorgegebener administrativer Abläufe gekoppelt ist (z. B. besserer Rabatt, wenn über den Vertreter bestellt wird)! Hier werden wirtschaftliche Rahmenbedingungen an Verhaltensweisen und nicht an inhaltliche Entscheidungen gekoppelt.
- **Für eine optimale Entscheidungsfindung und Abwicklung des gesamten Bestellprozesses ist der Einsatz eines Warenwirtschaftssystem als unterstützendes Mittel eine fast unverzichtbare Voraussetzung.**

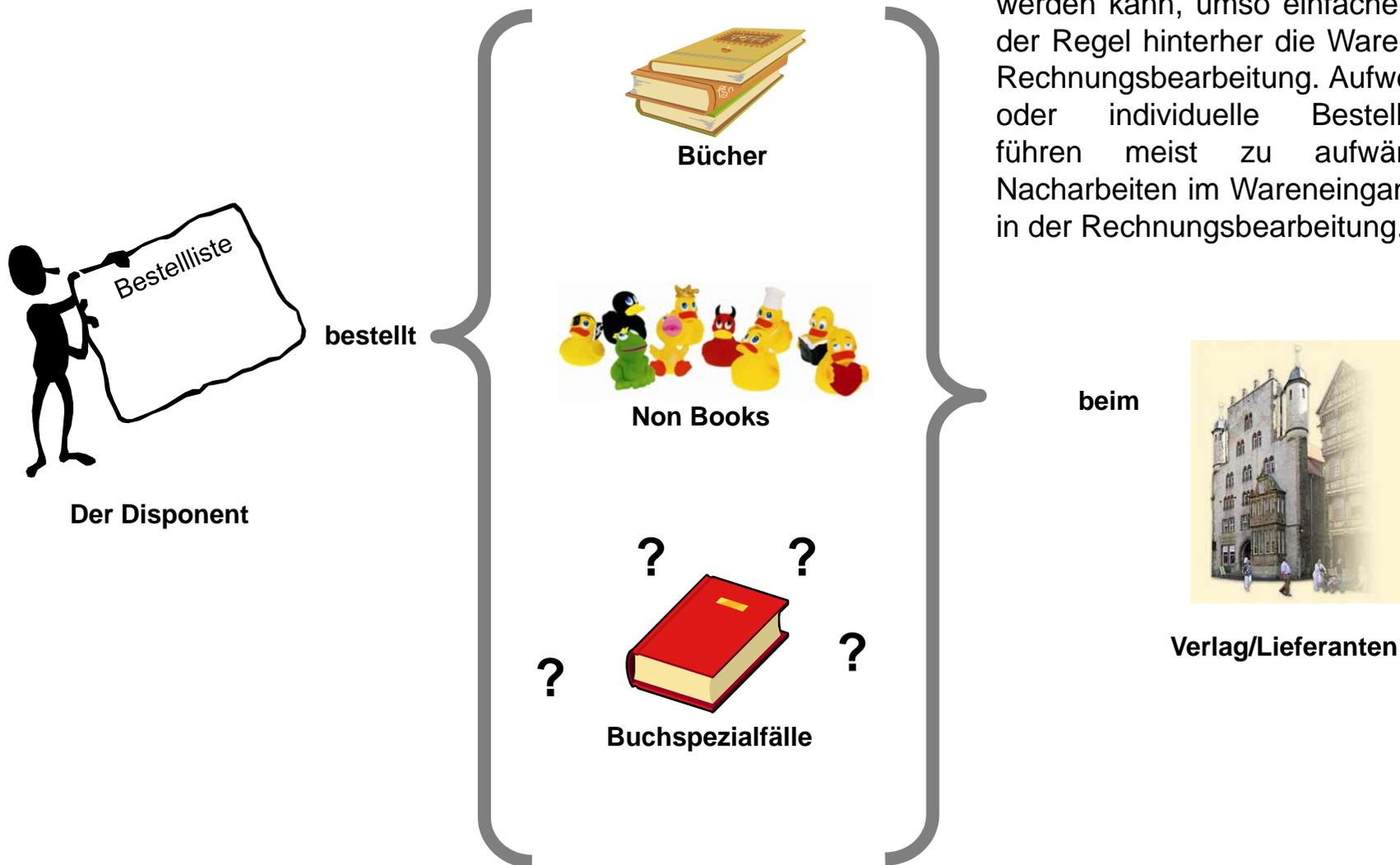
Der Bestellprozess

Grundsätzlicher Bestellprozess – 1 (Ablauf)

Es gibt unterschiedliche Varianten, wie eine Bestellung beim Verlag/Lieferanten eintrifft. Häufig wird je nach Vorgabe der Inhaberin / des Inhabers einer der möglichen Bestellwege als bevorzugter Bestellweg genutzt.



Grundsätzlicher Bestellprozess – 2 (Artikelspektrum)



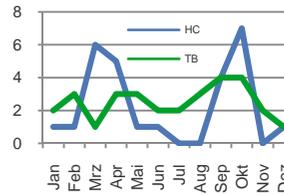
Je einfacher (im Sinne von standardisierter) die Ware bestellt werden kann, umso einfacher ist in der Regel hinterher die Waren- und Rechnungsbearbeitung. Aufwendige oder individuelle Bestellungen führen meist zu aufwändigen Nacharbeiten im Wareneingang und in der Rechnungsbearbeitung.

Grundsätzlicher Bestellprozess – 3 (Bestellzyklus)



Der Disponent

bestellt



Novitäten



Einmaliges (Saison- / Aktionsware / mediale Ereignisse / Jubiläen / Kundennachfrage)



mehrfach (normale Dispositon)

Je nach Art der Ware und der Größe der Buchhandlung kann es sinnvoll bzw. notwendig sein, diese in verschiedenen Rhythmen zu bestellen. Novitäten, Aktionsware, Backlist und anderes mehr erfordern eine andere Beschäftigung mit der Ware und damit auch eine andere Art der Disposition.

beim



Verlag/Lieferanten

Der Beitrag des Verlags-Vertreters zur Bestelloptimierung

Die Relevanz von Sonderkonditionen beim Vertreterbesuch



	Verlag	Buchhändler
Umsatz einer Beispiel-Buchhandlung	die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden in aller Regel von den Lieferanten vorgegeben und richten sich nach dem Jahresumsatz	ca. 1 Mio. Euro
Wareneinsatz der Buchhandlung gemäß mittlerem Rabatt	Anteil potentiell verhandelbarer Verlagsumsatz: 70% (ohne BS und Schulbuch) im Mittel bei den Verlagen erzielbarer Rabatt: 40%	ca. 700.000 Euro (VK-Brutto-Umsatz) ca. 420.000 Euro (EK-Umsatz inkl. MwSt.)
Verhandlungsspielraum der Vertreter	ca. 1 % (Margenverbesserung)	also maximal 7.000 Euro (bezogen auf den VK-Brutto-Umsatz)
Häufigkeit der Ausschöpfung des Spielraums zu Gunsten des Buchhändlers	in ca. 10% der Gespräche möglich (bei der Annahme, dass von allen Lieferanten Vertreter empfangen werden; praktisch ist dies kaum leistbar)	demzufolge im besten Fall 700 Euro
Verbesserung der Handelsspanne durch Vertreterverhandlungen		0,25% (Erhöhung der Handelsmarge von 280.000 auf 280.700 Euro)

Bei dem Ergebnis dieser Modellrechnung stellt sich die Frage, wie sinnvoll es für den Buchhändler ist, mit dem Vertreter über Sonderkonditionen zu reden und wie sinnvoll es für den Verlag ist, dem Vertreter Verhandlungsspielraum zu geben. Zum Einen kann die maximale Verbesserung der Handelsspanne nur erreicht werden, wenn Gespräche mit allen Lieferanten erfolgen (dies ist in der Praxis nicht leistbar; vermutlich wird nur mit der Hälfte der Lieferanten gesprochen werden können, so dass sich die Marge noch einmal auf 350 Euro [= 0,125% halbiert] und zum anderen müssen die gewährten Sonderkonditionen auf Verlags- wie auf Handelsseite nachgehalten werden (auch dies bedeutet Aufwand).

Die sich wandelnde Bedeutung des Vertreters

- Die Aufgaben des Vertreters haben sich in den letzten Jahren bedingt durch den Strukturwandel der Branche verändert. Ebenso hat sich die Zusammenarbeit mit den einzelnen Marktteilnehmern sehr unterschiedlich entwickelt. Die kompetente Arbeit der Vertreter kann für die Marktteilnehmer wertschöpfend sein:
- Für Verlage, die mit Vertretern arbeiten, ...
 - ... ist er das „Gesicht“ des Verlages in der Wahrnehmung des Kunden
 - ... beobachtet und arbeitet er mit an der langfristigen Entwicklung der Kunden
 - ... ist er Empfänger und Feedback-Geber aus dem Sortiment und dem ZwiBu
 - ... repräsentiert der Vertreter die Kultur und Identität des Verlages
 - ... steht er für die inhaltliche Beratung und Optimierung der Präsentation des Verlagsprogrammes
 - ... nimmt er die Betreuung und Pflege des Verlagsprogrammes vor Ort vor
 - ... nimmt er Verkaufsaktivitäten wahr und stärkt so die Direktumsätze des Verlages
- Buchhändler (klein bis mittelgroß) können von der Zusammenarbeit mit dem Vertreter profitieren, ...
 - ... weil er sie auf Wunsch bei der Novitätendisposition unterstützt
 - mit zusätzlichen Produkt- und Marktinformationen
 - Verbindung von Zusatzinformationen mit den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Buchhandlung am jeweiligen Standort
 - ... weil er Referenztitel und deren Abverkauf als Dispositionshilfe nennen kann
 - ... weil er das „Gesicht“ des Verlages ist
 - ... denn er ist auch Ansprechpartner für Veranstaltungen, Werbemaßnahmen und Leseexemplare
 - ... da der Vertreter häufig auch die Aufgabe hat Remittenden zu genehmigen (oder abzulehnen)
- Großbuchhändler können ebenfalls profitieren, denn der Vertreter ist ...
 - ... Informant für spezielle Themengebiete (z. B. Manga, Regionalia)
 - ... wichtig als Partner bei Hausbörsen oder zur Präsentation von Spitzentiteln
 - ... kompetenter Partner bei der Erarbeitung von Lösungsszenarien für die Entwicklung von Warengruppen
 - ... Ansprechpartner für lokale Werbemaßnahmen und Leseexemplare

Aufgaben eines Vertreters – 1

- Insbesondere das kleinere und mittlere Sortiment disponiert seinen Ersteinkauf in der Regel über den Vertreter
 - über alles gesehen erzielt eine „normale“ Buchhandlung ca. 20-25% ihres Umsatzes mit Novitäten, die deutlich vor dem Erscheinungstermin bestellt werden
 - hiervon werden etwa 75% gemeinsam mit oder über den Vertreter bestellt
 - durch die Zusammenarbeit mit dem Vertreter wird sicher gestellt, dass relevante Titel überhaupt bestellt werden
 - der Vertreter trägt dazu bei, dass der Sortimenter sich Zeit nimmt zur Aufnahme von Informationen und zum Treffen einer (Kauf-) Entscheidung
- Vertreter betreuen auch die Backlist
 - sie prüfen, ob das Programm des Verlages in Qualität und Quantität bezogen auf die Größe der jeweiligen Buchhandlung angemessen vertreten ist
 - sie beraten, wo nachbestellt werden und wo Titel remittiert werden sollten
 - sie haben Informationen, wie sich die Buchhandlung im Vergleich zur Branche entwickelt
 - sie wissen, ob die Top-Titel hier auch die Top-Titel dort sind
 - sie sind Berater des von ihnen vertretenen Verlages für die von ihnen betreuten Sortiments- bzw. Warengruppen
- Vertreter sind Lotsen in der Vielfalt des deutschen Buchhandels
 - in sehr fachspezifischen oder sehr schnelllebigen Themengebieten hilft der Vertreter mit seinem Fachwissen bei der Orientierung
 - sie wissen, welche Autoren „im Kommen sind“ und welche Geheimtipps man kennen sollte
 - sie spiegeln die Entscheidungen des Buchhändlers, korrigieren sie ggf. und begründen die Korrektur
 - sie haben Informationen, die für die spezielle Buchhandlung an dem speziellen Standort wichtig sein können.
 - sie flankieren die Kaufentscheidung des Buchhändlers durch die Empfehlung bzw. das Angebot von absatzfördernden Maßnahmen

Aufgaben eines Vertreters – 2

- Vertreter spiegeln dem Buchhändler seinen Erfolg im Markt
 - der Vertreter hat stets die aktuellen Zahlen (wie z. B. Umsatz, Absatz und Remission) dabei und bespricht diese mit dem Buchhändler
 - Hierbei ist Voraussetzung, dass der Buchhändler seine Kennzahlen ebenfalls kennt und präsent hat. Die Zahlen des Vertreters allein sind keine ausreichende Gesprächsgrundlage.
 - er spiegelt ihm seine Verkaufserfolge im Verhältnis zum Markt sowie seine nicht genutzten Potentiale

- Vertreter sind das „Gesicht“ eines Verlages für den Buchhändler
 - der Buchhändler kann sich darauf verlassen, dass das, was er mit dem Vertreter bespricht im Verlag auch angemessen gewürdigt und bearbeitet wird (z. B. Verbesserungsvorschläge, Feedback zu positiven Erlebnissen, Rückmeldungen zu Programm und Marketing, konstruktive Kritik an der Auslieferung, ...)
 - der Buchhändler muss sich darauf verlassen können, dass der Vertreter seine Kunden alle nach dem gleichen Maßstab behandelt
 - der Vertreter gibt den Buchhändlern Produkttipps, wie sie ihr Sortiment sinnvoll abrunden können

Möglichkeiten der Verlage zur Unterstützung der Optimierung

Möglichkeiten der Verlage – 1

- Eine einfache und transparente Vertragsgestaltung mit den Buchhändlern führt indirekt zu einer spürbaren Kostenreduktion auf beiden Seiten.
- Jede individuell vereinbarte Sonderkondition
 - ist in der Regel „geheim“ und es wird auf allen Seiten Aufwand getrieben, um diese Kondition abbilden zu können.
 - trägt dazu bei, dass der Buchhändler seine Margenberechnung mit dem jeweiligen Verlag unterjährig nur mit hohem Aufwand ermitteln kann.
 - ist ein hoch effizientes Mittel, Prozess-Optimierungen zu untergraben (da es nur einen optimalen Prozess gibt, sind alle Varianten dieses Prozesses suboptimal).
 - muss auf beiden Seiten nachgehalten werden.
- Beispiele für ineffiziente Konditionen
 - Valuta für einzelne Novi-Nachlieferungen führen zu einer Rechnungstrennung, falls gemeinsam mit Backlist-Titeln ausgeliefert wird.
 - Sonderkonditionen für einen einzelnen Titel eines Auftrages führen häufig zu Zuschlägen für daraus entstehende Klein- und Kleinstsendungen
 - Portofreiheit ab einer definierten Bestellgrenze
 - Rabattkürzungen bei Bestellungen, die den Mindestbestellwert nicht erreichen
- **Optimierungsansatz:** Alle heutigen Sonderkonditionen in eine Jahresgrundkondition einrechnen. Unter dem Strich wird der eine oder andere Buchhändler etwas besser oder schlechter gestellt sein, aber alle Kosten für das Nachhalten der Bestellbedingungen entfallen und wiegen die Differenz mehrfach auf.

Möglichkeiten der Verlage – 2

- Hinterfragen des eigenen Handelns: Mache ich das, weil ich es schon immer so gemacht habe oder weil es sinnvoll ist? Bsp.:
 - Portoausgleich für vom Verlag verschuldete Sendungen z. B. durch Auftragsteilung – Lösungsansatz: Portofreie Lieferung in solchen Fällen
 - Bestellungen unterhalb eines Mindestbestellwertes werden nicht oder zu reduzierten Konditionen ausgeliefert. Konsequenz: Kundenaufträge werden nicht oder verspätet bedient. – Lösungsansatz: Bestellung in betriebswirtschaftlich vernünftigen Einheiten.
 - Versand- und Fakturgemeinschaften: Versand- und Fakturgemeinschaften können für die Buchhändler in ihren internen Abläufen große Vorteile bringen. Inwieweit diese Formen der Sendungs- und Rechnungsbündelung für den Buchhändler von Nutzen sind, muss jeder Einzelne vor dem Hintergrund der eigenen Unternehmensorganisation für sich entscheiden.
 - Unverlangtsendungen: Geht man davon aus, dass der mündige Kaufmann weiß, was er tut, gehören Unverlangtsendungen grundsätzlich abgeschafft.
 - Bei der Produktentwicklung darauf achten, dass die Artikel ohne Probleme mit den gängigen Warenwirtschaftssystemen bearbeitet werden können. Damit wird die Basis geschaffen, teure Sonderprozesse zu vermeiden. (Bsp.: Vermeidung von Mindestbestellmengen (Lösungsvorschlag: Produkte zu Verpackungseinheiten zusammen packen und über die Nummer der Verpackungseinheit bestellen.)
 - Reflektion des Einsatzes von Terminaufträgen und Überprüfung, ob ein Terminauftrag im speziellen Einzelfall wirklich notwendig ist.

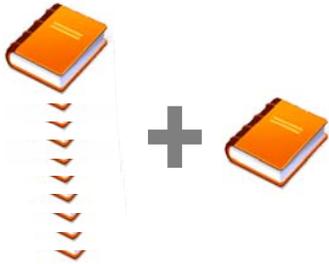
Möglichkeiten der Sortimenten zur Unterstützung der Optimierung

Möglichkeiten der Sortimenter

- Eine einfache und transparente Vertragsgestaltung mit den Verlagen/Lieferanten führt indirekt zu einer spürbaren Kostenreduktion auf beiden Seiten.
- Gute Kenntnisse des eigenen Sortiments.
- Sofern noch nicht vorhanden: Einführung einer modernen Warenwirtschaft zur Bewirtschaftung der Buchhandlung, mit der die internen Arbeitsabläufe optimiert werden können (elektronische Bestellung, Verarbeitung elektronischer Lieferscheine, ...)
- Schaffung von klaren Zuständigkeiten und Verantwortung in der Abwicklung des Bestellprozesses in der Buchhandlung
- Verzicht auf die Forderung von Partieexemplaren
- Transparenz über das eigene Bestellverhalten.
 - Wann, wie und in welchen Zyklen wird bestellt?
 - Welche Parkmodelle werden benutzt und wie funktionieren die genau?
 - Reflektion des Einsatzes von Terminaufträgen und Überprüfung, ob ein Terminauftrag im speziellen Einzelfall wirklich notwendig ist.
- Verzicht von auftrags- und positionstrennenden Merkmalen bei Bestellungen bei einem Verlag/Lieferanten am gleichen Tag
- Sachlich fundierte Entscheidung, welche Titel nachbestellt werden sollen und welche nicht.
- Bei Lagerbestellungen auf Vormerker verzichten (Ausnahme: wichtige Pressetitel). Nachlieferungen auf Grund von Vormerkern führen häufig zu Klein-Sendungen.
- Verzicht auf das Aushandeln von Sonderkonditionen zu Gunsten einer einheitlichen Jahresgrundkondition.
- Notwendige Titel beim Barsortiment bestellen, wenn sich der Verlagsbezug nicht lohnt und die Alternative „kein Bezug“ ist.

Besonderheiten der „Produktpalette“

Besonderheiten – 1



Partieexemplar / Partieergänzung

- 10 Stück bestellt – 11 geliefert führt zu manueller Nacharbeit im Wareneingang in der Buchhandlung, da Partien nicht automatisiert verarbeitet werden können.
- Im Sonderfall Partieergänzung wird zu unterschiedlichen Zeitpunkten zweimal die Menge 5 bestellt und beim zweiten Mal werden statt 5 Exemplare 6 geliefert
- Die Buchhandlung läuft Gefahr, zur Sicherung der besseren Kondition eine Menge zu bestellen, die höher ist als im speziellen Fall notwendig gewesen wäre
- Hoher Nachbearbeitungsaufwand im Fall einer Remission sowohl im Verlag als auch in der Buchhandlung, da für das Partieexemplar keine Gutschrift erstellt bzw. gefordert werden darf

Lösungsansatz

- Partieexemplare / Partieergänzung sollten grundsätzlich abgeschafft werden
- Die wirtschaftliche Bedeutung ist gering



Synonym Pseudo-Verpackungseinheit

- Es wird die gleiche EAN für Einzelartikel und Umverpackung verwendet
- Hierdurch ergibt sich ein erhöhter Aufwand für die Stammdatenpflege

Lösungsansatz

- Bei Produkten dieser Art sollten Artikel und Verpackungseinheit eigene Artikelnummern (EAN) haben.
- Die Bestellung erfolgt dann entweder als Display oder als VPE, bei der der Einzelartikel nicht bestellt werden kann.



Displays mit VK-Preis unterschiedlichen MwSt-Steuer-Sätzen der Einzelprodukte

- Es wird mit einer Bestellnummer ein Display bestellt. Dieses enthält Artikel mit ermäßigtem Mehrwertsteuersatz und Artikel mit voller Mehrwertsteuer.
- Die Rechnung ist häufig falsch, wenn ein oder mehrere Artikel mit dem falschen Mehrwertsteuersatz fakturiert werden.
- Hieraus ergeben sich buchhalterische Unsauberkeiten (da der tatsächliche Wareneinsatz – je nach MwSt.-Satz des Displays - entweder höher oder niedriger ist)
- Für die Korrektur ergibt sich ein erhöhter Aufwand für die Stammdatenpflege
- Die Bearbeitung solcher Rechnungen führt zwingend zu manuellem Mehraufwand in den Buchhaltungen beim Verlag und beim Buchhändler

Lösungsansatz

- Abbildung der Displays ohne Preis des Display-Artikels und Fakturierung der Einzelartikel gemäß GS1-Vorgabe

Besonderheiten – 2



Leerdisplays als Verkaufshilfe

- Die Leerdisplays können bzw. müssen mit einer Artikelnummer bestellt werden.
- Die Lieferung erfolgt mit dem VK-Preis „0 €“. Dies führt zu Schwierigkeiten in der Verbuchung der Warenwirtschaft
- Es handelt sich um einen Verbrauchs- bzw. Kostenartikel.
- Bei elektronischen Rechnungen ist keine automatische Verarbeitung möglich

Lösungsansatz

- Hierbei handelt es sich um Verbrauchs- bzw. Kostenartikel. Diese sollten mit separaten Lieferschein verschickt und nicht über das Warenwirtschaftssystem geführt werden

Standing Order

- Vereinbarung mit dem Lieferanten, z. B. von einer bestimmten Serie oder einer bestimmten Warengruppe bei Neuerscheinungen automatisch eine vorher festgelegte Menge an Exemplaren zu bekommen
- Die Ware ist evtl. schon in der Buchhandlung, bevor die Stammdaten in den Katalogen richtig gepflegt sind. Hieraus ergibt sich ggf. nachgelagerter Pflegeaufwand für Stammdaten in der Buchhandlung
- Da nicht über die WWS bestellte Ware geliefert wird, ist ein manueller Wareneingang mit entsprechend höherem Aufwand erforderlich

Lösungsansatz

- Die Aufträge könnten vom Vertreter immer wieder neu erfasst oder vom Verlag als Bestellvorschlag übermittelt werden und als Auftragsbestätigung ins WWS einfließen
- Alternative ist die Anlage als Abo
- In Summe jedoch schwieriges Thema



Aktionspakete

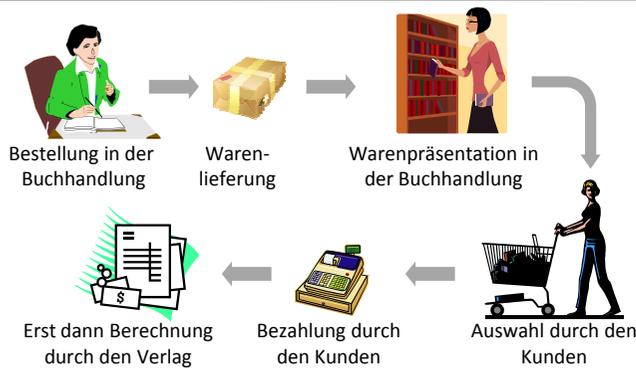
- Z. B. das Monatspaket eines Verlages: Bestellt wird mit der Artikelnummer für das Monatspaket, geliefert wird ein (beim Besteller vorher nicht bekanntes) Warenpaket
- Der bestellte „Artikel“ kann nicht vereinnahmt werden, da es in Wirklichkeit mehrere Artikel sind
- Die gelieferten Artikel müssen manuell im Wareneingang erfasst und bearbeitet werden, da für diese Artikel keine Bestellungen vorliegen

Lösungsansatz

- Aktionspakete: als Displays aufbauen und eine genaue Zuordnung in den Stammdaten schaffen (elektronisch), welche Titel zu welchem „Aktionsdisplay“ gehören



Besonderheiten – 3

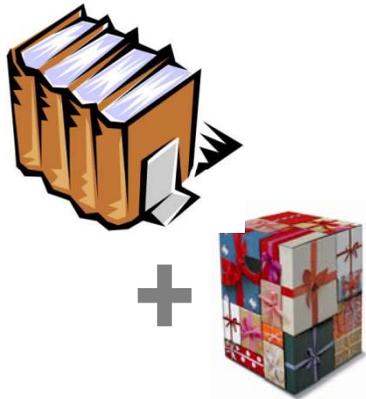


Kommissionsware

- Die Ware wird erst dann vom Lieferanten berechnet, wenn der Kunde sie in der Buchhandlung gekauft hat
- Sehr hoher administrativer Aufwand für die Abbildung dieses Geschäftsprozesses
- Eventuelle Zinsvorteile durch das spätere Fakturdatum werden aufgebraucht durch den Mehraufwand für die Administration des Prozesses

Lösungsansatz

- Auf Kommissionsware sollte verzichtet werden
- Wenn ein solches Konditionselement gewünscht ist, sollte es besser durch ein sehr langes Zahlungsziel verbunden mit vollem (kostenfreien) Remissionsrecht abgebildet werden



Nicht bestellte (Werbe-) Artikel / Verweisartikel

- Für einen bestimmten Zeitraum oder in Abhängigkeit von sonstigen Kriterien wie z. B. der Bestellmenge wird der bestellten Sendung Promotion- und/oder Werbematerial beigelegt (und auf den elektronischen und Papierbelegen ausgewiesen)
- Diese Artikel können nicht automatisiert von der Warenwirtschaft verbucht werden und führen deswegen zu erhöhtem Bearbeitungsaufwand im Wareneingang
- Je nach Verlag gibt es diverse komplexitätssteigernde Regeln, die eine richtige Verarbeitung nahezu unmöglich machen (Lieferung eines anderen Artikels, wenn der bestellte nicht mehr vorrätig ist; grundsätzlich einen Ersatzartikel liefern; Original und Verweisartikel liefern aber ansonsten geltende Partie-Regelung aussetzen)

Lösungsansatz

- Sofern ein Verlag die Überlassung von solchen Artikeln an Bestellungen koppeln will, wäre es zielführend, einen neuen Auftrag zu generieren, der zu einem/r separaten Lieferschein/ Rechnung mit dem Hinweis „Verbrauchsmaterial“ führt. Hierzu darf es keine elektronischen Lieferscheine geben und keine Verbuchung im WWS.

Artikel ohne EAN und Displays mit Einzelartikeln ohne EAN

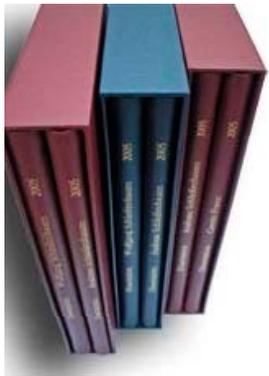


- Die Artikel haben keine eigene EAN (Barcode), sondern nur eine Lieferantenartikelnummer. Dies mag für den einzelnen Lieferanten hilfreich und sinnvoll sein. Da diese Lieferantenartikelnummern aber grundsätzlich nicht in der Buchhandelswarenwirtschaft bekannt sind, sind Konflikte bei der Wareneingangsbearbeitung vorprogrammiert. Hierdurch entsteht ein deutliche Mehraufwand
- Das gleiche gilt für die Einzelartikel eines Displays, die keine eigene EAN haben. Sie können in der Warenwirtschaft der Buchhandlung nicht verarbeitet werden. Dies beginnt bei der Bestandsführung, geht über die Identifizierung an der Kasse (nur Verkauf über Warengruppe möglich) und endet mit Schwierigkeiten bei der Nachdisposition. – Auch hier gibt es einen hohen manuellen Mehraufwand in der Wareneingangsbearbeitung

Lösungsansatz

- Gemäß GS1-Standard sollte jedes Verkaufsprodukt über eine eigene ISBN bzw. EAN verfügen.

Besonderheiten – 4



Echte Kasse



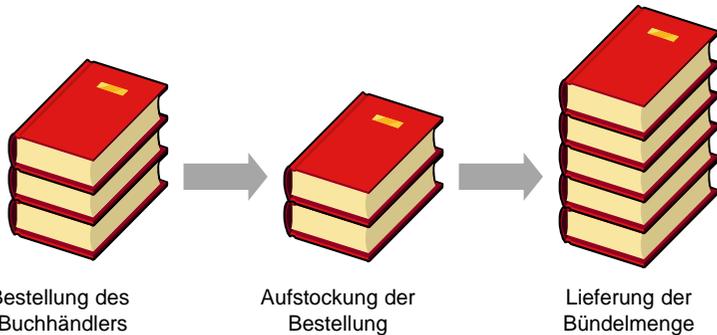
Unechte Kasse

Kassettenabbildung – unterschiedliche Typen

- echte Kasse mit Einzeltitelauflösung: Der Schuber hat eine eigene EAN, ebenso alle Einzelartikel. Wird der Schuber bestellt, werden auf der Rechnung die Einzelartikel ausgewiesen. Verkauft werden die Einzelartikel. Es gibt auch die Variante, dass der Hauptartikel auf der Rechnung ausgewiesen wird, ansonsten ist alles wie zuvor beschrieben.
- unechte Kasse ohne Einzeltitelauflösung: Hierbei handelt es sich häufig um eine Verkaufsaktion, bei der der Verlag einen Sonderrabatt gewähren möchte. Diese Kassetten werden in der Regel in mehreren Packstücken (mit vielen Artikeln) geliefert. Im Wareneingang ist es kaum möglich, die Kasse als solche zu erkennen. Hierdurch ergibt sich ein hoher manueller Mehraufwand. Hinzu kommt, dass eine Kasse bestellt und auch berechnet wurde, die Einzeltitel, die auch verkauft werden, sind zum Teil erst beim Wareneingang bekannt-

Lösungsansatz

- echte Kassetten können fast ohne Mehraufwand als Verpackungseinheiten abgebildet werden
- unechte Kassetten entsprechen Aktionspaketen und könnten dementsprechend formal richtig auch als Display abgebildet werden



Bündel (und analog Mindestbestellmengen)

- Buchhandlung bestellt z. B. 3 Exemplare; die Bestellung wird auf 5 Exemplare aufgestockt und ausgeliefert
- Ware ist nicht als „Bündel“ zu erkennen (keine physische Zusammenfassung z. B. als VPE)
- Mehrlieferung erzeugt manuellen Mehraufwand in der Wareneingangsbearbeitung
- Mehrlieferung führt nicht selten zu Remissionen in Höhe der Mehrlieferung
- Teilweise hat das Bündel die EAN des Einzelartikels
- Teilweise wird der Artikel nur als Bündel geliefert, aber auch als Einzelartikel verkauft

Lösungsansatz

- Bündel sollten als VPE deklariert, gepackt und vertrieben werden

Bestellzyklen

Bestellzyklen



Terminierung von Novitätenscheinsterminen:

Es ist wünschenswert, dass ein Verlag Planungen zum genauen Erscheinungstermin seiner Bücher durchführt. Vor dem Hintergrund seiner Kundenstruktur (-> sehr viele kleine Buchhandlungen) sollte er dafür Sorge tragen, dass die für einen Monat geplanten Novitäten gewisse Bündelungsmengen ermöglichen. Plant ein Verlag für einen Monat nur eine Novität (im schlimmsten Fall noch in kleiner Auflage), dann wird das für kleinere Buchhändler in der Regel zu einer Kleinsendungen (inkl. Rechnung) führen.

Aus Optimierungs-Aspekten ist es wenig hilfreich, wenn der Vertreter solche Novitäten in einem anderen Monat ausliefern lässt. Hierdurch wird das kleine Sortiment (durch die spätere Verfügbarkeit solcher Titel) zusätzlich benachteiligt, was zu einer vermutlich nicht gewollten Wettbewerbsverzerrung führt.

Ideal wäre es, wenn die Erscheinungstermine der Novitäten so gelegt werden, dass im Normalfall immer ausreichend große Sendungen zu Stande kommen. Hilfreich ist auch die Nutzung einer verlagsübergreifend bündelnden Auslieferung.

Terminaufträge:

Terminaufträge werden auf Handelsseite gern genutzt, um die Anlieferung großer Volumina auf mehrere Zeitpunkte zu verteilen (z. B. das Schiller-Jubiläum im September 2009: geringere Mengen in den Monaten vorher – Hauptanteil zum Ereignis selbst mit der Garantie, dass die Ware auch verfügbar war). Auf Lieferantenseite werden Terminaufträge genutzt, um Auftragsproduktionen besser planen und kalkulieren zu können (z. B. PBS-Aktionen zum Schulanfang – mit unterschiedlichen Terminen in jedem Bundesland).

Die Kopplung von Terminaufträgen an Konditionen (z. B. 3% mehr Rabatt und 180 Tage Zahlungsziel bei einer Abnahme von mindestens 1.000 Exemplaren) ist für den Lieferanten riskant. Läuft der Artikel nicht wie gewünscht, wird der Kunde den Restauftrag nicht mehr abrufen, obwohl der ausgelieferte Teil die besseren Konditionen hatte. Dies führt zu erheblichen Nachbearbeitungsaufwand auf beiden Seiten für die Korrektur der Abrechnung. Hinzu kommt, dass die (vermeintliche) Bestellung vom Lieferant als (falsche) Dispositionsinformation verwendet wurde mit der Konsequenz, dass er auf Rest-Beständen sitzen bleibt.

Die vielfältigen Konditions- und Termininformationen lassen sich im BWA-Standard nicht abbilden. Solange EANCOM sich noch nicht durchgesetzt hat, sollte auf solch komplexe Bestellvarianten soweit wie möglich verzichtet werden.

Zusammenfassung / Empfehlungen

Empfehlungen für Sortimentler

- Vereinbaren Sie mit den für Sie relevanten Verlagen konstante Konditionen. Dies bezogen auf Rabatt und Zahlungsziel unter Verzicht auf Partieexemplare – unabhängig von dem Weg, auf dem die Bestellung den Verlag erreicht.
- Hinterfragen Sie in Ihrem Unternehmen, ob Sie wirklich mit Parkmodellen arbeiten wollen.
- Bestellen Sie Bücher aus Verlagen mit Versand- und Fakturgemeinschaft auch am gleichen Tag!
- Unterstützen Sie die Auslieferungen bei den Bemühungen um Faktur-/Versandgemeinschaften.
- Abhängig vom Verlag lassen sich immer noch häufig bessere Rabatte beim Vertreternachbezug erzielen. Dies bedeutet jedoch Mehrarbeit für alle und damit zusätzliche (versteckte) Kosten. Es wird empfohlen abzuwägen, ob der Mehrrabatt höher ist als die anfallenden Kosten oder ob der Verlags- bzw. BS-Bezug der günstigere Weg ist.
- Bestellen Sie wichtige Einzeltitel eher beim BS, als zu kleine Mengen und Rechnungssummen nur aus Rabattgründen beim Verlag zu ordern. Oftmals sind die Transportkosten für Kleinsendungen und/oder Kleinmengen-Aufschläge der Verlage höher als die erzielte Rabattsteigerung
- Bestellen Sie Einzeltitel aus C-Verlagen im Zweifelsfall beim BS, bevor Sie nur Mainstream-Titel und dadurch ein austauschbares Sortiment führen

Empfehlungen für Verlage

- Unterstützen Sie Ihre Vertreter bei den Beratungsaufgaben, die über die reine Aufnahme von Bestellungen hinausgehen.
- Verzichten Sie auf Sonderkonditionen bei Reiseaufträgen.
- Überprüfen Sie den Aufwand, den Sonderregelungen bedeuten. Klare Rabatt-Regeln, z. B. nach Umsatzgröße, fördern Gerechtigkeit und Einfachheit.
- Vermeiden Sie Verpackungseinheiten, die im gesamten Bestellprozess unnötige Aufwendungen verursachen..
- Verzichten Sie auf den Einsatz von Partie-Exemplaren. In der Gesamtbetrachtung (von der Bestellung bis zum Verkauf bzw. Remission) ist der Arbeitsaufwand für eine ordentliche Prozessabwicklung viel zu hoch.
- Vermeiden Sie Bestellaufforderungen bei Werbeaussendungen, z. B. für Schnellschüsse - es führt häufig zu Einzelfakturen und damit zu erhöhten Kosten.
- Überdenken Sie Ihre Vormerkerregel für Novitäten nach Erstfaktor. Das Sortiment versucht zu bündeln und manche Regeln führen zur Einzelfaktur.
- Öffnen Sie sich für Faktur- zumindest aber für Versandgemeinschaften!
- Verzichten Sie nach Möglichkeit auf manuelle Bestellformulare und unterstützen Sie – wann immer möglich – die Nutzung elektronischer Bestellmedien.



Anhang

Informationen zur GS1

- Die GS1 Germany (GS1 steht für „Global Standards One“) ist Teil der weltweiten GS1 Organisation.
- Die GS1 wird weltweit getragen und unterstützt von Händlern und Lieferanten. Das Aufgabengebiet der GS1 speist sich weitestgehend aus Themen und Bedürfnisse, die durch diese Gruppen eingebracht werden. Hierbei stehen solche Themen im Fokus die dazu beitragen, den Geschäftsprozess zwischen allen Beteiligten möglichst optimal abzuwickeln. Erfahrungen, die in einer Branche gemacht werden, stehen allen anderen Branchen unmittelbar zur Verfügung.
- Die GS1 erarbeitet Standards, mit denen ein weltweiter, branchenübergreifender Prozess- und Datenaustausch möglich ist.
- Die GS1 vergibt die EAN Codes und trägt dafür Sorge, dass ein Produkt durch seine EAN weltweit eindeutig identifizierbar ist.
- Die Nutzung der von der GS1 erarbeiteten Standards ist freiwillig. Erfahrungen in anderen Branchen – insbesondere der Lebensmittelindustrie – haben jedoch gezeigt, dass durch die Anwendung der GS1 Empfehlungen spürbare Kostensenkungspotentiale gehoben werden können.