

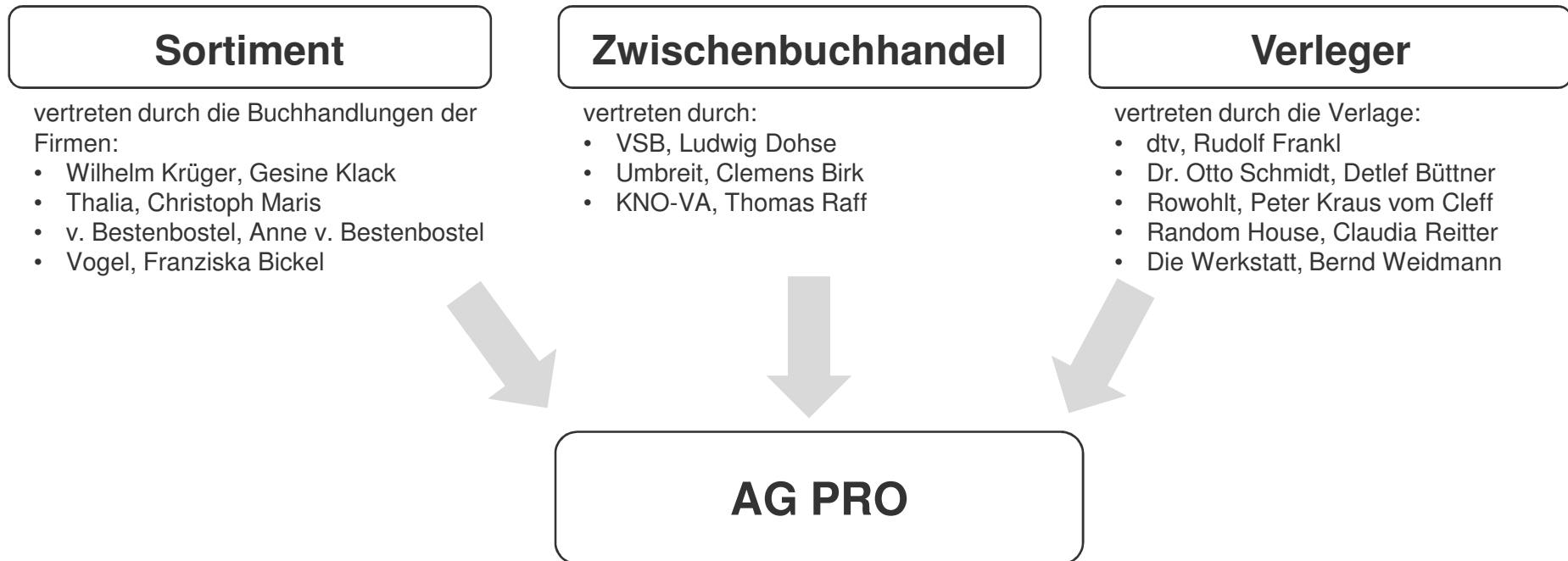


Empfehlungen zur Optimierung des Remissionswesens im Buchhandel

- Vorstellung vor dem Branchenparlament -

30.04.2009, AG PRO

Legitimation



Mission Statement:

Die AG PRO (Prozesse, Rationalisierung, Organisation) ist eine Arbeitsgruppe des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels. Die Gruppe wurde auf gemeinsame Initiative von Verleger-Ausschuss und Sortimenter-Ausschuss Anfang 2007 zur Diskussion und Bearbeitung spartenübergreifender Herausforderungen und Problemfelder im Buchhandel gegründet.

Die AG PRO ist kein Entscheidungsgremium, sondern diskutiert lösungs- und sachorientiert spartenübergreifende Themen- und Problemfelder und formuliert zukunftsorientierte Empfehlungen zur Rationalisierung und Optimierung der Prozesse und Organisation des deutschen Buchhandels an die Branchenteilnehmer und die entscheidenden Gremien des Börsenvereins.

Mit dem Thema „Remissionen“ hat die AG PRO ein erstes Thema im Auftrag des Branchenparlamentes spartenübergreifend aufgearbeitet.

Auftrag

- In seiner Sitzung am 24. April 2008 beauftragt das Branchenparlament die AG Pro, Empfehlungen zur Optimierung des Remissionswesens im Buchhandel zu erarbeiten.
- Konkret wurde folgendes beauftragt:
 - Die AG Pro möge den Umgang der Branche mit Remissionen untersuchen und dabei insbesondere die Möglichkeit zur Reduzierung von Kosten prüfen.
 - Die AG Pro möge Transparenz in den Umgang mit Mängel Exemplaren bringen.
 - Die AG Pro möge die Bedeutung, Wirkung und Handhabung der nicht mehr regulär verkäuflichen Ware in der Branche untersuchen.

Zusammenfassung und Erkenntnisse

- Es gibt keine einfache Lösung für den Umgang mit Remittenden im deutschen Buchhandel.
- Ein Verzicht auf Remissionen bis zu einer sogenannten Bagatellgrenze (zur Diskussion standen 10 bzw. 20 €) ist nicht zielführend, da unter dem Strich sehr kostenintensiv.
- Remissionen im Buchhandel sind systemimmanent. Sie sind ein notwendiger Teil des Geschäftsmodells. Deswegen sollten Remissionen als Instrument nicht in die Schmutzdecke gedrängt werden. Wichtig ist, die Gefahren zu kennen und mit der gebotenen Vorsicht zu agieren:
 - Ziel muss es sein, Remissionen in der Summe zu verringern. Die Festsetzung einer Remissionsobergrenze in Höhe von max. 10% wird den Marktteilnehmern empfohlen. Barsortimentsbezüge und bestimmte Verlagsprogramme erfordern ggf. deutlich niedrigere Remissionsobergrenzen. Bestellungen zur Ansicht sollten möglichst vermieden, zumindest aber auf ein Minimum reduziert werden. Mehr als zwei Exemplare nur zur Ansicht sind oft schon überflüssig.
 - Die verbleibenden Remissionen sollten – in der Bearbeitung und im Prozessablauf - optimiert werden.
 - Remissionen sind keine Re-Finanzierung des Buchhandels, sondern erzeugen auf jeden Fall Kosten auf allen Seiten. Diese fallen selbst bei vollständiger Gutschrift an.
 - Bei einer „normalen“ Remission betragen die Arbeitskosten entlang der gesamten Prozesskette (Verlage, Transport und Handel) mehr als 10% des durchschnittlichen Buch-Verkaufswertes.
- Der generelle Verzicht auf Partieexemplare im Konditionengefüge würde die Prozesskosten bei der Remissionsbearbeitung senken.

Prozesskosten bei den Prozessbeteiligten

Im Rahmen des Auftrages wurde der Remissionsprozess strukturiert und bewertet. Die ermittelten Kosten gehen von der Annahme aus, dass der Prozess bei allen Beteiligten optimiert abläuft (keine unnötigen Verräumungen, keine zusätzlichen Zwischenlagerungen, ...). Je nach praktiziertem Arbeitsablauf können die Kosten im Einzelfall auch höher sein.

	Normale Remission	Blind-remission	Deckblatt-remission	Differenzgutschrift und Makulatur	Freiexemplare und Makulatur	Körperlose Remission	Pauschale Gutschrift
Buchhandlung	0,49 €/Ex.	0,44 €/Ex.	0,52 €/Ex.	0,38 €/Ex.	0,52 €/Ex.	0,38 €/Ex.	0,33 €/Ex.
Fahrdienst	0,13 €/Ex.	0,13 €/Ex.	0,04 €/Ex.	0,00 €/Ex.	0,00 €/Ex.	0,00 €/Ex.	0,00 €/Ex.
Verlag	0,04 €/Ex.	0,04 €/Ex.	0,04 €/Ex.	0,06 €/Ex.	0,06 €/Ex.	0,00 €/Ex.	0,00 €/Ex.
Vertreter	0,07 €/Ex.	0,04 €/Ex.	0,04 €/Ex.	0,10 €/Ex.	0,10 €/Ex.	0,00 €/Ex.	0,00 €/Ex.
Auslieferung	0,50 €/Ex.	0,47 €/Ex.	0,12 €/Ex.	0,06 €/Ex.	0,23 €/Ex.	0,04 €/Ex.	0,01 €/Ex.
Summe	1,22 €/Ex.	1,11 €/Ex.	0,76 €/Ex.	0,60 €/Ex.	0,91 €/Ex.	0,42 €/Ex.	0,34 €/Ex.

Die Tabelle ist das Ergebnis einer Analyse auf Seiten aller Beteiligten (Buchhändler / Fahrdienst / Verlag / Vertreter / Auslieferung). Auf Wunsch der Mitwirkenden werden die Namen der Beteiligten nicht veröffentlicht.

Detailanalyse Buchhandel

Die Analyse zeigt, dass im Buchhandel beim Remissionsprozess unterschieden werden kann zwischen „MUSS-Arbeiten“ und „sonstigen Arbeiten“.

Zu „MUSS-Arbeiten“ zählen die Tätigkeiten, die unabhängig vom Remissionsweg durchgeführt werden müssen, um das Sortiment zu pflegen und die Bestände in der Warenwirtschaft aktuell zu halten. Dies sind Remissionskennzeichen pflegen, Wiedervorlage führen, Remi-Listen erstellen/ausdrucken, Bücher aussortieren und z. B. auf Buchwagen zwischenzulagern, an eine zentrale Sammelstelle zu bringen, die Remittende im WWS einzupflegen, die Remittende auf Vollständigkeit zu prüfen und ggf. nachzuarbeiten.

Zu den „sonstigen Arbeiten“ zählen die Remissionsanfrage, Etiketten abziehen, Paket packen, Lieferschein und Avis erstellen, Gutschrift entgegennehmen, prüfen und ggf. nacharbeiten, ...

Der Vergleich der teilnehmenden Händler hat gezeigt, dass die Arbeitsabläufe im Detail voneinander abweichen können und/oder in unterschiedlicher Reihenfolge ausgeführt werden. Die aufgeführten Arbeitsschritte entsprechen dem optimalen Prozessablauf, der weitestgehend frei ist von Störungen im operativen Ablauf oder unnötigen Doppelarbeiten wie mehrfaches Verräumen bzw. Zwischenlagern. Das bedeutet, dass die hier angegebenen Prozesskosten die minimal notwendigen sind und in der Praxis eher noch höher sein werden.

Detailanalyse Buchhandel

Bei einem ungefähren Branchenumsatz von 8 Mrd. € VK brutto, einem Durchschnitts-VK von 9,98 € und einer Branchen-Remissionsquote von 8,4% werden auch nach einem Abschlag von 25% (für Abos, Zeitschriften, sonst. nicht remissionsfähige Ware...) durch Remissionen jährliche Prozesskosten in Höhe von 17.250.000 € (pauschale Gutschrift) bis 62.250.000 € (normale Remission) plus ggf. weiterer individueller Bearbeitungskosten verursacht.

	Kosten Buchhandel	Kosten Buchhandel Muss-Arbeiten	Kosten Buchhandel sonstige Arbeiten
Normale Remission	0,49 €	0,29 €	0,20 €
Blindremission	0,44 €	0,29 €	0,15 €
Deckblattremission	0,52 €	0,29 €	0,23 €
Makulatur und Gutschrift	0,38 €	0,29 €	0,09 €
Makulatur und Freiexemplare	0,52 €	0,29 €	0,23 €
Körperlose Remission	0,38 €	0,29 €	0,09 €
Pauschale Gutschrift	0,33 €	0,29 €	0,04 €

Komplexitätserhöhung durch zusätzliche Parametrisierung

- Die an sich schon zahlreichen Varianten für einen Geschäftsvorfall werden durch Verlags- und/oder Handelsindividuelle Vereinbarungen und/oder Festlegungen weiter erhöht und bei jeder Remission auf Handels- und Auslieferungsseite nachgehalten werden müssen:
 - Bestellungen mit Festbezug
 - Bestellungen mit vollem Remissionsrecht (mit/ohne Frist)
 - Remission von Partieexemplaren
 - Rechnungsbezogenes Remissionsrecht in prozentualer Höhe (mit/ohne Frist)
 - Remissionsrecht mit Bezug auf das Jahresumsatzvolumen (mit/ohne Frist)
- Darüber hinaus gibt es weitere individualisierte Einstellungen, die auf Auslieferungsseite die Komplexität noch weiter erhöhen:
 - Sammeln der Titel in Behältern nach verlagsindividuellen Vorgaben mit Inhaltslisten
 - Titelindividuelle Verlagsanweisung berücksichtigen
 - Artikel einschweißen
 - Inhalt / Barcode / ISBN prüfen
 - Etikett entfernen
 - Eintrag radieren / Verschmutzung entfernen
 - Auflage prüfen
 - Folie entfernen
 - Artikel zwischenlagern
 - ...

Zusätzliche Prozesskosten auf Verlagsseite

Durch individuelle Vorgaben des Verlages können bei den Remissionsarten, bei denen Ware zurückgesendet wird, auf Auslieferungsseite weitere Kosten entstehen.

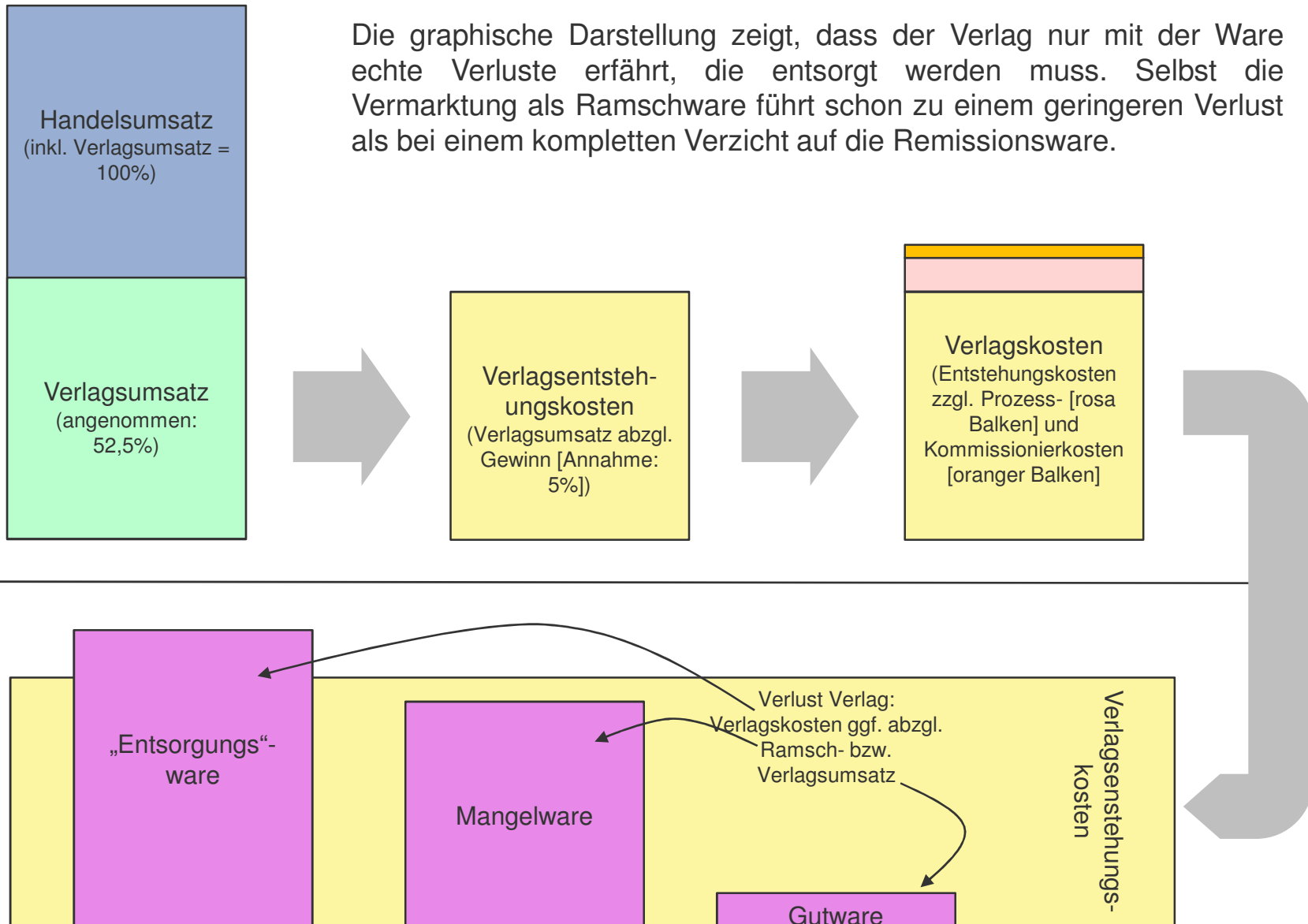
Die Notwendigkeit solcher individuellen Vorgaben erscheint vor der Häufigkeit ihrer Anwendung fragwürdig.

	Warenretoure	Anteil an gesamt in Prozent
Verlagsanweisung berücksichtigen	0,20 €/Ex.	1,65 %
Auflage prüfen	0,16 €/Ex.	0,29 %
Inhalt prüfen	0,50 €/Ex.	0,12 %
Seite prüfen	0,16 €/Ex.	0,46 %
Vollständigkeit prüfen	0,10 €/Ex.	0,19 %
Barcode / ISBN prüfen	0,35 €/Ex.	0,39 %
Artikel einschweißen	0,80 €/Ex.	0,99 %
Etikett anbringen	0,80 €/Ex.	0,02 %
Zugabe einlegen	0,80 €/Ex.	0,02 %
ISBN recherchieren	1,50 €/Ex.	0,13 %
Folie entfernen	0,30 €/Ex.	0,17 %
Summe (max.)	5,67 €/Ex.	

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

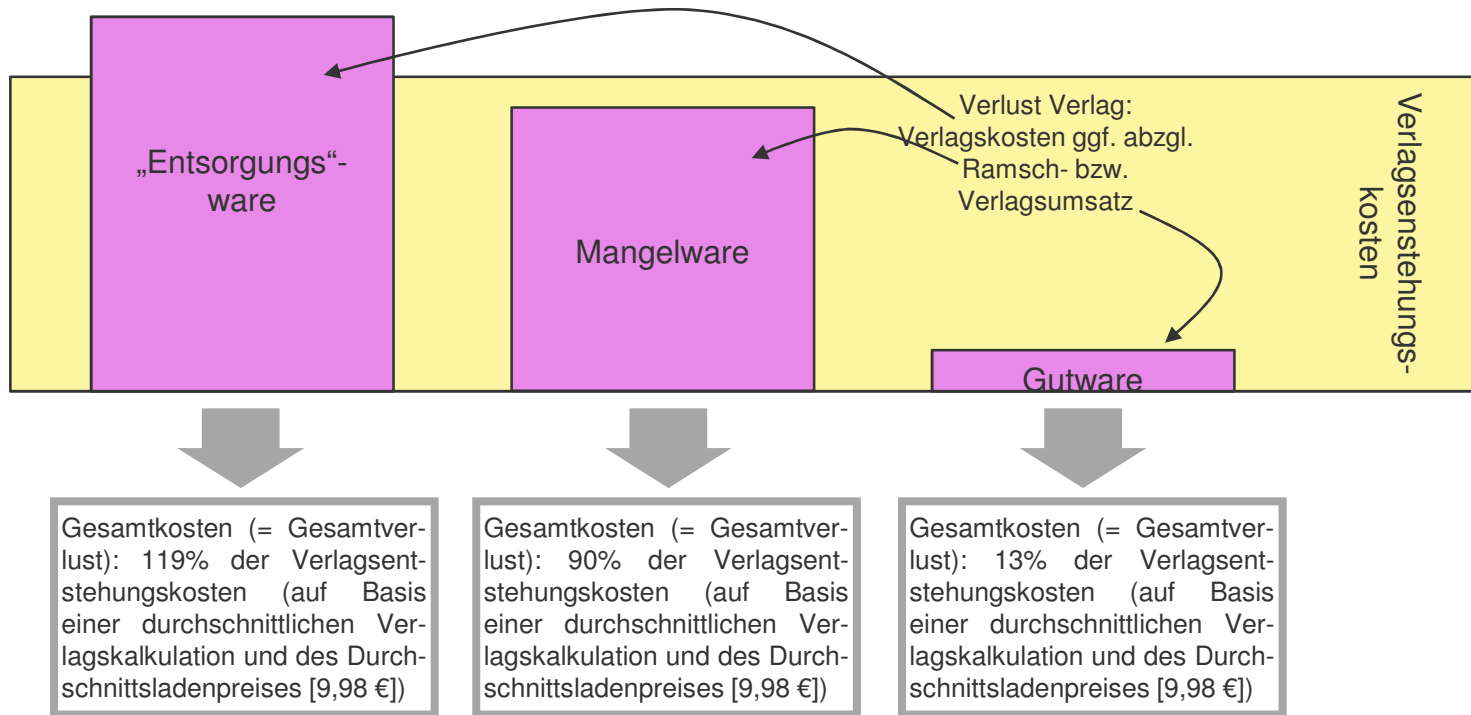
- Je nach gewählter Remissionsart und ggf. noch zusätzlicher Verlagsvorgaben addieren sich bei der Remissionsbearbeitung im Gesamtprozess Kosten, die die titelbezogene Rendite des Verlages übersteigen.
- Naheliegend wäre daher der Verzicht auf körperliche Remissionen zu Gunsten einer pauschalen Vereinbarung zwischen Buchhandel und Verlag.
- Bei genauerer Betrachtung ist der Verzicht auf Remissionen jedoch aus Verlagssicht nicht mehr die beste Lösung, da der wirtschaftliche Schaden des Verlages sich nicht nur aus den Prozesskosten ergibt, sondern auch durch die Entstehungskosten der Remittende, die der Verlag ursprünglich aufwenden musste und die in der Gesamtbetrachtung berücksichtigt werden müssen. Außerdem können mit der (teilweisen) Weiterverwendung remittierter Exemplare (als Mängel- oder Makulaturexemplare) zusätzliche, wenn auch titelbezogen nur marginale Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Remissionen



Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Remissionen

Vor dem Hintergrund der bereits entstandenen Verlagsentstehungskosten ist die Frage zu beantworten, was für den Verlag die wirtschaftlichste Lösung im Umgang mit Remittenden ist.



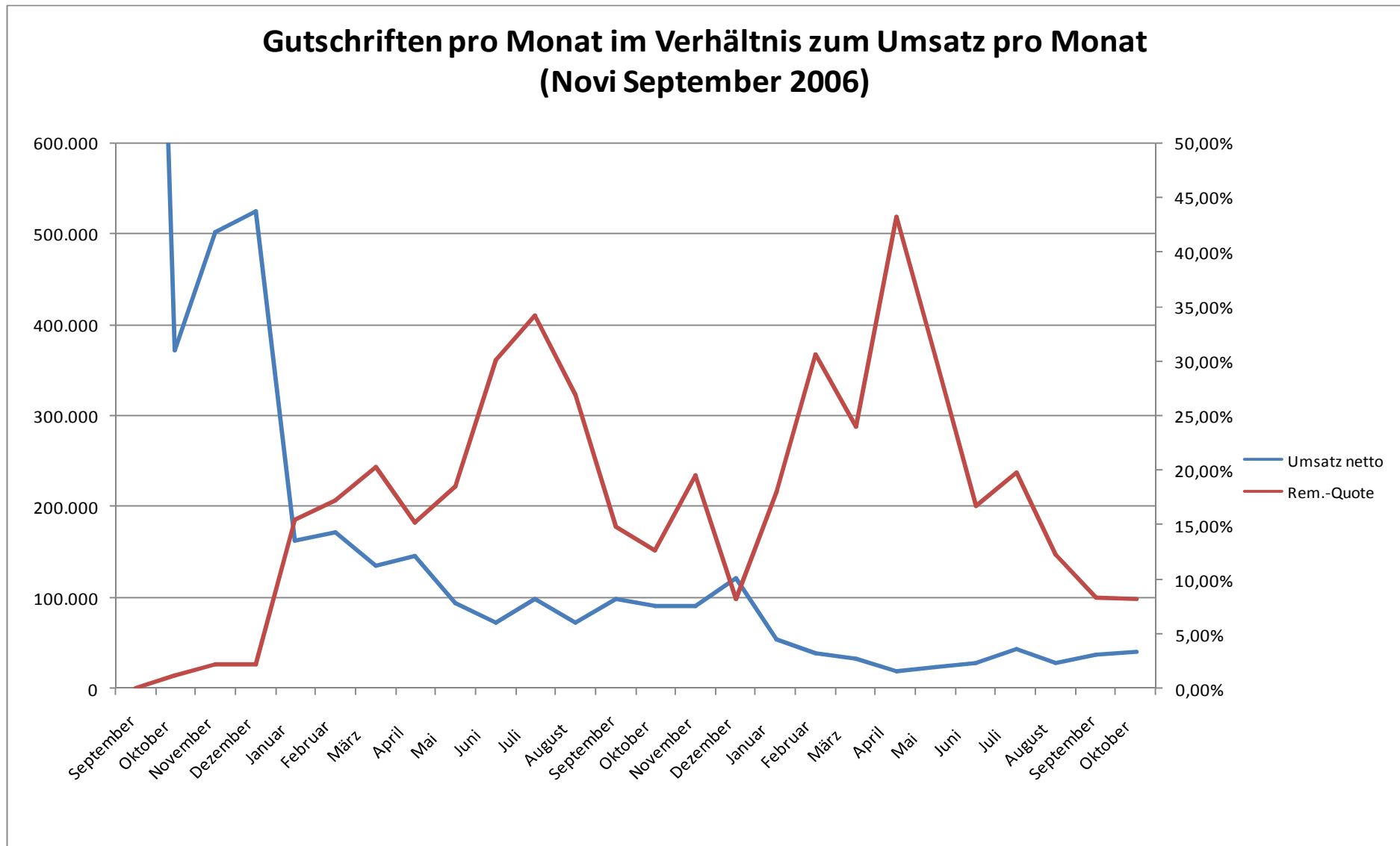
Fazit: Solange Verlage dem Handel Gutschriften ausstellen für Ware, die aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr verkäuflich ist, ist es für den Verlag die wirtschaftlichste Lösung, diese Ware als neuwertig erneut zu verkaufen. Ist dies nicht möglich, kann der Verlag seinen Verlust verringern, in dem er die Mangelware zu geringen Preisen an den Handel oder einen „Verwerter“ verkauft. In den Fällen, in denen die Ware nicht erneut in den Handel gelangen darf bzw. soll, können die Entstehungs- und hinzukommenden Prozesskosten nicht durch Weiterverwertung kompensiert werden. Einen Gewinn erzielt der Verlag in keinem Fall (Voraussetzung: Rendite < 13%), je nach Variante sind die Verluste unterschiedlich groß.

Gründe für die Komplexität im Remissionswesen

Es gibt viele Gründe, von denen man annimmt, dass sie Treiber der Remissionsquote sind ...

- Pflege und Weiterentwicklung überlieferter Gepflogenheiten
- Schwerpunkt der Vertreterarbeit vor Ort ist der Einverkauf und nicht der stimmige Warenbestand des jeweiligen Verlages
- Hohe Novitätenanzahl mit entsprechend hoher Flop-Quote
- Push-Aktivitäten der Verlage
- Mangelnde Kompetenz der Vertreter vor Ort (-> Reiz-Partie)
- Falsches Einkaufsverhalten der Disponenten
- Nutzung von Remissionen zur Verbesserung der Liquidität des Händlers.
- Intransparente Prozesse und Strukturen (beim Verlag und im Handel)
 - Keine Klarheit über die tatsächlichen Abläufe
 - Kein Wissen über die entstehenden Kosten und deren Konsequenzen
 - Kein bzw. nur geringes Prozess-Know-How in der Branche
- Full-Service-Angebot der Auslieferungen
 - Die Auslieferungen nehmen den Verlagen die Arbeit ab, in der Regel gegen eine pauschale, oft Umsatz-basierte Vergütung.
 - Die tatsächlichen Prozessaufwände und –kosten werden beim Verlag nicht oder nur indirekt sichtbar, da sie in der Mischkalkulation der Auslieferungen intransparent sind.

Betrachtung von TB-Remissionen eines Verlages - 3



Interpretation des Diagramms

- Das Diagramm zeigt sehr deutlich, dass Remissionen eher durch externe „Reize“ (u. a. Vertreterbesuch oder Anlieferung/Wareneingang neuer Novitäten) ausgelöst werden als durch die Arbeit mit der Ware in der Buchhandlung vor Ort.
- Es ist ersichtlich, dass jeweils vor der nächsten „Novitätenwelle“ die „alten“ Novitäten aus dem Warenbestand der Buchhandlungen bereinigt werden.
- Hier wird Optimierungspotential vermutet. Vor dem Hintergrund, dass mit diesen Titel in den zwei Monaten vor und nach der Remissionsspitze ungefähr gleich viel Umsatz erzielt wurde, sollte der Ansatz geprüft werden, in wie weit durch eine optimierte Disposition eine so gebündelte Remission vermieden werden kann.
- Diese These wird gestützt durch die Tatsache, dass Remissionsquote und Umsatzgröße der Buchhandlung in umgekehrt proportionalem Verhältnis zueinander stehen.

Empfehlungen - I

- Der Schlüssel zu signifikanten Prozessoptimierungen und damit einhergehender Kostenreduktion liegt bei den Verlagen.
- Eine Bereinigung des „Wildwuchses“ muss federführend von den Verlagen ausgehen, allerdings zwingend in Zusammenarbeit mit dem Handel.
- Den Verlagen wird empfohlen, die selbst praktizierte Verwertung von Remittenden kritisch zu hinterfragen. (Ist das Geschäft mit Remittenden Ursache oder Wirkung? Warum wird ein Prozess immer weiter diversifiziert, der zu keiner Wertschöpfung führt?)
- Den Verlagen wird empfohlen, im Remittendenprozess soweit wie möglich auf jede zusätzliche Veredelung zu verzichten. Die mit Warenfluss verbundenen Remissionsarten (normale Remission und Blindremission) sind per se schon nicht wertschöpfend. Eine oder gar mehrere zusätzliche Leistungen am Produkt (Einschweißen, Etikett anbringen, ISBN recherchieren, Inhalt prüfen, ...) führen zu einem deutlich negativen Deckungsbeitrag. Es wird empfohlen, Artikel mit einem individualisierten Nachbearbeitungsbedarf von der Wiedereinlagerung auszuschließen und stattdessen zu makulieren/entsorgen. Lediglich in Einzelfällen (hochpreisige Ware, knappes Lager, ...) kann eine „veredelte“ Remissionsbearbeitung sinnvoll sein.
- Ebenso wird empfohlen, die Rahmenbedingungen für Remissionen für alle Kunden gleich zu halten und eventuell gewollte Differenzierungen im Konditionenmodell abzubilden.
- Dem Verlegerausschuss wird empfohlen, eine grundlegende Neuausrichtung im Umgang mit Remittenden anzustreben.
- Dem Handel wird empfohlen, sich den Arbeitsablauf im eigenen Unternehmen kritisch anzuschauen und Optimierungspotenzial zu identifizieren.
- Insbesondere kleinere Buchhandlungen können durch eine Verbesserung der internen Abläufe ihre Remissionsquote spürbar senken.

Empfehlungen - II

- Es empfiehlt sich, die Remissionen nach Art der Rücksendungen zu differenzieren (z. B. Altauflage, Kalender, beschädigte Bücher, nicht verkäufliche Bücher).
- Den Verlagen wird empfohlen darüber nachzudenken, ob sie zukünftig nicht differenzieren wollen nach Markt bereinigenden, wieder verkäuflichen und nicht wieder verkäuflichen Remissionen.
 - Bei einer Markt bereinigenden Remission ist es Ziel des Verlages, den Titel vom Markt zu bekommen (z. B. bei Neuauflagen von Gesetzesbüchern oder Fachtexten).
 - Wieder verkäufliche Ware ist Ware, die der Verlag an einen anderen Kunden als Neuware verkaufen kann.
 - Nicht wieder verkäufliche Ware ist Ware, bei der bereits in der Buchhandlung absehbar ist, dass sie nicht oder nur noch als Mangelware verkauft werden kann (z. B. beschädigte Bücher, Kalender des aktuellen Jahres, ...).
- Bei Markt bereinigenden Remissionen wird empfohlen, die Ware zurück zu rufen und in der eigenen Auslieferung optimiert ihrem Verwendungszweck (i.d.R. Entsorgung) zuzuführen.
- Bei wieder verkäuflicher Ware sollte grundsätzlich auf Remissionsanfragen verzichtet werden. (Das Verhalten von Menschen ist ganzheitlich. Das heißt, Kunden, die diese Remissionsart missbrauchen, werden dem Verlag auch an anderen Stellen als Problemkunden auffallen bzw. schon bekannt sein.)
- Nicht wieder verkäufliche Ware sollte entweder in der Buchhandlung entsorgt und vom Verlag in einer mit dem Kunden zu vereinbarenden Weise gut geschrieben werden oder, falls sie als Mängel Exemplare für den Buchhändler weiter veräußerbar ist, mit einem geringen Gutschriftbetrag vom Verlag verbucht werden. In der Vereinbarung können z. B. auch bindende Remissionsquoten festgeschrieben werden. Dieses Procedere fußt auf einem großen Vertrauensvorschuss der Verlage gegenüber den beteiligten Händlern.

Empfehlungen - III

- Dem Handel wird empfohlen, auf 1-Stück-Remissionen so weit wie möglich zu verzichten. Die hierbei entstehenden Prozesskosten (insbesondere Transport) stehen in keinem Verhältnis zur erwarteten Gutschrift.
- Dem Handel wird empfohlen, sein Remissionswesen so zu organisieren, dass die Remissionen innerhalb der Buchhandlung in Absprache mit dem Verlag und der Auslieferung verlagsweise auf 2, maximal 3 Remissionstermine pro Jahr gebündelt werden. Dies reduziert Prozesskosten auf Handels- und Verlagsseite.
- Durch die Standardisierung des Prozesses auf Verlagsseite könnte ein Großteil der Komplexität aus dem Prozess genommen werden. Dies führt über eine Kostensenkung sofort zu einer Wertsteigerung bei den Verlagen. Über das geänderte Procedere wird sich mittelfristig auch die Komplexität auf Buchhandelsseite reduzieren, so dass auch dort mittelfristig eine Wertsteigerung zu erwarten ist.