

Autor: Dr. Ulrich Franke, Leiter des Instituts for Supply Chain Security

1. Inventurdifferenzen, Umsatz und Profitabilität

Nicht gebuchte Inventurdifferenzen führen zu leeren Regalen. Solche Ausverkäufe (Out-of-Stock-Situationen) haben einen erheblichen negativen Einfluss auf den Umsatz und die Profitabilität im Einzelhandel. In den seltensten Fällen fragt der Kunde beim Filialpersonal nach. In der Regel wird der Kunde entweder eine andere Marke kaufen, den Einkauf bis zum nächsten Mal verschieben oder seine Einkaufsstätte wechseln. Diese drei Handlungsoptionen des Kunden haben sowohl negative Auswirkungen auf den Umsatz und die Profitabilität des Händlers als auch auf die des Herstellers. Daher muss es im Interesse der Hersteller und der Händler liegen leere Haken und Regale im Verkaufsraum zu vermeiden.

Diese Out-of-Stock-Situationen lassen sich durch verschiedene Maßnahmen reduzieren. Auf der einen Seite hat der Händler die Möglichkeit die Lagerbestände so zu erhöhen, dass es nicht zu einer mangelnden Produktverfügbarkeit kommt. Eine andere Möglichkeit ist, laufend die Bestände entlang der Lieferkette und speziell in den Verkaufsräumen zu zählen und entsprechend im Warenwirtschaftssystem zu korrigieren – denn automatische Bestellsysteme bestellen erst Nachschub, wenn der Meldebestand erreicht ist. Die dritte Möglichkeit ist die Ursachen von Inventurdifferenzen in ihren Auswirkungen zu vermeiden bzw. zu mindern. Dabei steht die gesamte Lieferkette ab dem Distributionslager des Herstellers bis hin zum Abverkauf am POS (Point of Sale) im Fokus der Betrachtung und der Maßnahmen (siehe auch Graphik 1). Oftmals ziehen sich Inventurdifferenzen durch die gesamte Lieferkette und werden erst am POS sichtbar.



Graphik 1: eigene Darstellung

Handlungsoptionen zur Erreichung robuster Prozesse entlang von Lieferketten mit geringen Inventurdifferenzen und hoher Produktverfügbarkeit finden sich hauptsächlich in den Logistik-/Filialprozessen, der Personalauswahl und -führung, der Verkaufsraumgestaltung, im Produkt-/Verpackungsdesign und der Diebstahlprävention. Daher sind Inventurdifferenzen und Out-of-Stock-Quoten wesentliche Kennzahlen des Leistungsmanagements (Performance) im Handel.

Der Begriff **Efficient Consumer-Response** (auch ECR-Konzept oder Effiziente Konsumentenresonanz) bezeichnet eine Initiative zur Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern, die auf Kostenreduktion und bessere Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen abzielt. Dabei wird die

Wertschöpfungskette, von der Produktion bis hin zur Kaufentscheidung der Verbraucher, auf Optimierungspotenziale untersucht. Ziel ist die Verknüpfung logistikseitiger Rationalisierungspotenziale mit Marktwachstumspotenzialen auf Seiten des Marketings. Durch die Kooperation zwischen Industrie und Handel können Potenziale aufgedeckt bzw. realisiert werden, die durch eine isolierte interne Betrachtung nicht möglich wären.¹

Daher ist auch die Vermeidung von Inventurdifferenzen bzw. das schnelle Erkennen von Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Beständen in Warenwirtschaftssystemen ein wichtiges Kooperationsfeld für Hersteller und Handelsunternehmen. Inventurdifferenzen und Produktverfügbarkeiten haben einen hohen Einfluss auf die Profitabilität von Artikeln, Kategorien, Filialen und sogar von ganzen Handelsunternehmen.

Die Bedeutung dieses Themas für Handel und Hersteller spiegelt sich auch in der Gründung der „ECR Shrink & On-Shelf Availability Group“ vor 15 Jahren wieder. Dieser Arbeitskreis der Efficient Consumer-Response-Initiative (ECR), wurde beim jährlichen ECR European Leaders Forum in Brüssel im Rahmen der ECR Europe Awards 2014 mit einem Sonderpreis ausgezeichnet. Als eines der erfolgreichsten und langjährigsten Programme der ECR-Initiative hat die „ECR-Shrink & On-Shelf Availability Group“ Einzelhändlern und Herstellern in Europa Einsparungen von schätzungsweise mehr als 1,3 Milliarden Euro ermöglicht. Weitere Informationen unter:

http://www.ixtenso.com/de/rubrik/sicherheit/waren- gebaedesicherheit/18213-shrinkage_group_erhaelt_ecr_europe_award_2014.html.

Als grundlegendes Instrument zur Reduzierung von Warenverlusten bzw. Inventurdifferenzen und zur Verbesserung der Produktverfügbarkeit am POS wurde von der ECR-Arbeitsgruppe die „ECR Shrinkage Roadmap“ entwickelt. Sie ist eine methodische Vorgehensweise zur Analyse der Ursachen von Prozessfehlern, Fehlbuchungen sowie sichtbarem und nicht-sichtbarem Schwund. Erst wenn Lieferketten detailliert analysiert sind und die wahren Ursachen auch quantifiziert werden können, ist es möglich maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die in Bezug auf Verhältnismäßigkeit und Nachhaltigkeit ein kurzfristigen und positiven ROI ermöglichen. Heute werden oftmals noch Inventurverbesserungsmaßnahmen nach dem Gießkannenverfahren umgesetzt, welches höchst unwirtschaftlich ist. Jede Warenkategorie, jede Verkaufsstelle und jede Prozesskette ist individuell und bedarf daher auch einer separaten Analyse und einem individuellen Maßnahmenmix.

2. Zahlen und Fakten zu Inventurdifferenzen

Nach einer aktuellen Studie des EHI² entstanden in 2013 dem Handel ca. 3,9 Mrd. € Inventurdifferenzen. Zusätzlich gaben Handelsunternehmen in 2013 ca. 1,3 Mrd. € zur Vermeidung von Inventurdifferenzen aus. Die Inventurdifferenzen zu Verkaufspreisen gemessen am Bruttoumsatz ergeben 1,01 %. Dem gegenüber steht laut Statistischem Bundesamt³ ein Bruttobetriebsüberschuss von 3,7 % des deutschen Einzelhandels (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen) in 2012.

Inventurdifferenzen haben Ursachen entlang der gesamten Lieferkette bis hin zum Abverkauf am POS. Oftmals werden unter dem Begriff Inventurdifferenzen die nicht offensichtlichen

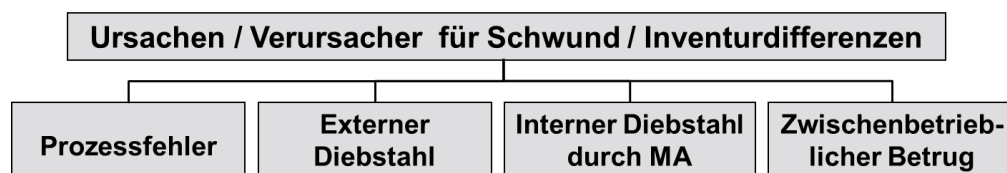
¹ http://de.wikipedia.org/wiki/Efficient_Consumer-Response

² Das EHI ist ein wissenschaftliches Institut des Handels. Zu den Mitgliedern des EHI zählen internationale Handelsunternehmen und deren Branchenverbände, Hersteller von Konsum- und Investitionsgütern und verschiedene Dienstleister.

³ www-genesis.destatis.de

Warenverluste, in der Regel Diebstahl, subsumiert. Der Begriff Schwund (engl. Shrinkage) fasst diesen Begriff weiter und schließt auch die bekannten Warenverluste, z.B. Überschreitung des Verfallsdatums oder auch Bruch, mit ein. Jedoch fehlen in der Praxis Informationen über bekannte, aber insbesondere über die nicht offensichtlichen Verluste, wie beispielsweise: Welche Warenverluste, wann, wo, warum, durch wen entstanden und verursacht wurden. Außerdem laden schlechte Prozesse oder Prozesse, die nicht eingehalten werden zu Warenverlusten ein. Diese schaffen die Möglichkeiten sowohl für interne als auch externe Diebe Waren zu entwenden. Sie schaffen die Basis für Entschuldigungen und Ausreden, so dass am Ende keiner verantwortlich ist. Sie sind die wesentlichen Ursachen für Ineffizienz. Des Weiteren ist bei Handelsunternehmen mit hohen Inventurdifferenzen eine geringe Kooperationsfähigkeit zu beobachten. Es fehlt an einer gesunden Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, Mitarbeitern von Dienstleistern sowie zwischen Verkaufspersonal und Filialmanagement. Innerhalb der Unternehmen findet eine funktionale Differenzierung statt, die sich dann auch auf eine fehlende Kooperationsbereitschaft mit Lieferanten auswirkt. Zusammenfassend kann man durchaus resümieren, dass Schwundquoten ein Gradmesser der Managementperformance sind.

Sind die Managementvoraussetzungen in einem Handelsunternehmen bereits schlecht, wirken sich diese in Bezug auf die Ursachen bzw. Verursacher von Schwund überproportional aus. Diese Ursachen / Verursacher von Schwund / Inventurdifferenzen lassen sich in vier Kategorien gliedern.



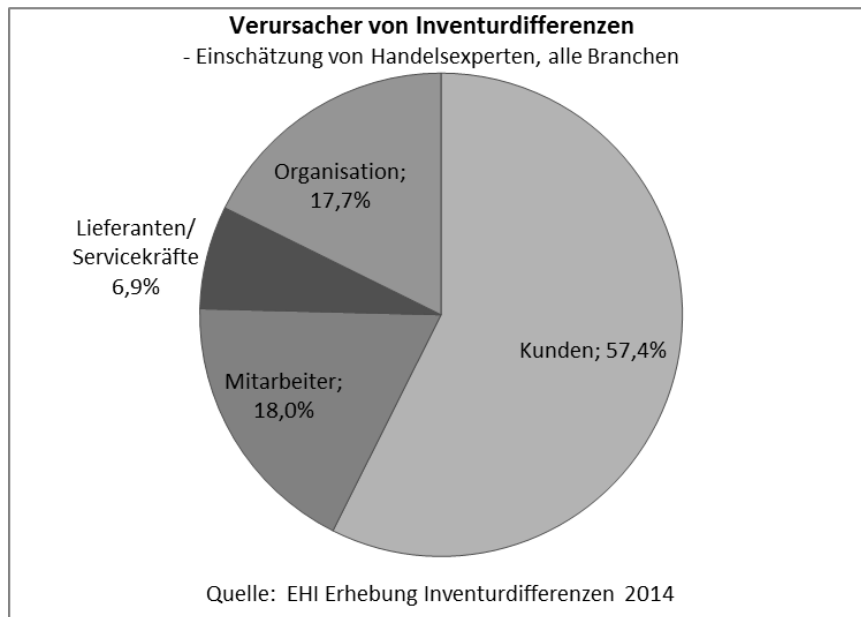
Graphik 2: eigene Darstellung

Nachfolgend seien einige Beispiele genannt:

- Zu den **Prozessfehlern** gehören das Überschreiten von MHDs (Mindesthaltbarkeitsdatum), Fehlanlieferungen, Zählfehler, Scan-Fehler, Warenbeschädigungen, Fehler im Warenwirtschaftssystem usw.
- Der **externe Diebstahl** durch Personen außerhalb des Unternehmens kann in leichten (den klassischen Ladendiebstahl, Umtausch gestohlener Ware usw.) und schweren Diebstahl differenziert werden. Beim schweren Diebstahl findet eine gewalttätige Handlung statt. Externe Diebe können unehrliche Kunden, Dienstleister, Handwerker oder auch externe Mitarbeiter von Logistikdienstleistern beim Transport oder im Lager sein.
- Die **eigenen Mitarbeiter** eines Handelsunternehmens sind dauernd mit der Ware in Kontakt. Neben dem Verkaufspersonal in den Filialen sind es hauptsächlich Mitarbeiter des Logistikbereiches. Diesen bieten sich oftmals Möglichkeiten des Diebstahls von Waren / Bargeld, der Zusammenarbeit mit externen Dieben (z.B. fehlerhaftes Scannen an der Kasse), des eigenen Verzehrs während der Arbeitszeit oder auch der Datenmanipulation des Warenwirtschaftssystems.
- Beim **zwischenbetrieblichen Betrug** geht es nicht nur um den vorsätzlichen Betrug. So kann es auch unbeabsichtigt zu Mengen-, Gewichts- oder Qualitätsdifferenzen gelieferter Waren kommen. Auch Rechenfehler führen zu finanziellen Verlusten des Handelsunternehmens.

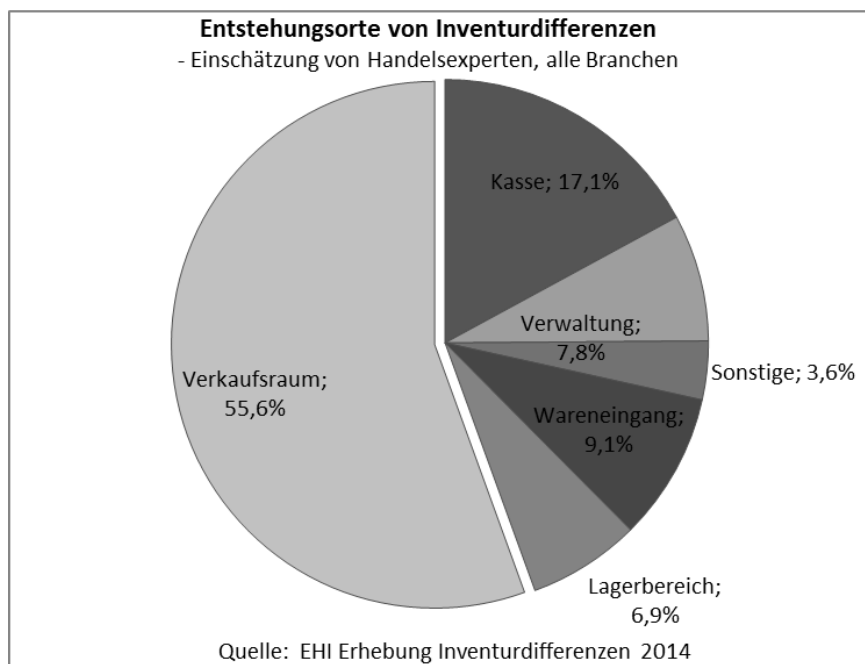
Der EHI führt jedes Jahr eine Befragung von Einzelhandelsunternehmen in Bezug auf ihre Inventurdifferenzen durch. Diebstähle durch unehrliche Kunden sind die hauptsächlichsten Verursacher von Inventurdifferenzen. Auf der anderen Seite liegen immerhin mehr als 40% der Inventurdifferenzen im unternehmensinternen Managementbereich. Würde man nun zu diesen Zahlen auch noch die bekannten Warenverluste wie beispielsweise Bruch, Verderb (MHD),

Verunreinigungen usw. hinzuzählen, sähe das Bild noch wesentlich schlechter für das interne Management der Handelsunternehmen aus.



Graphik 3: EHI Erhebung Inventurdifferenzen 2014

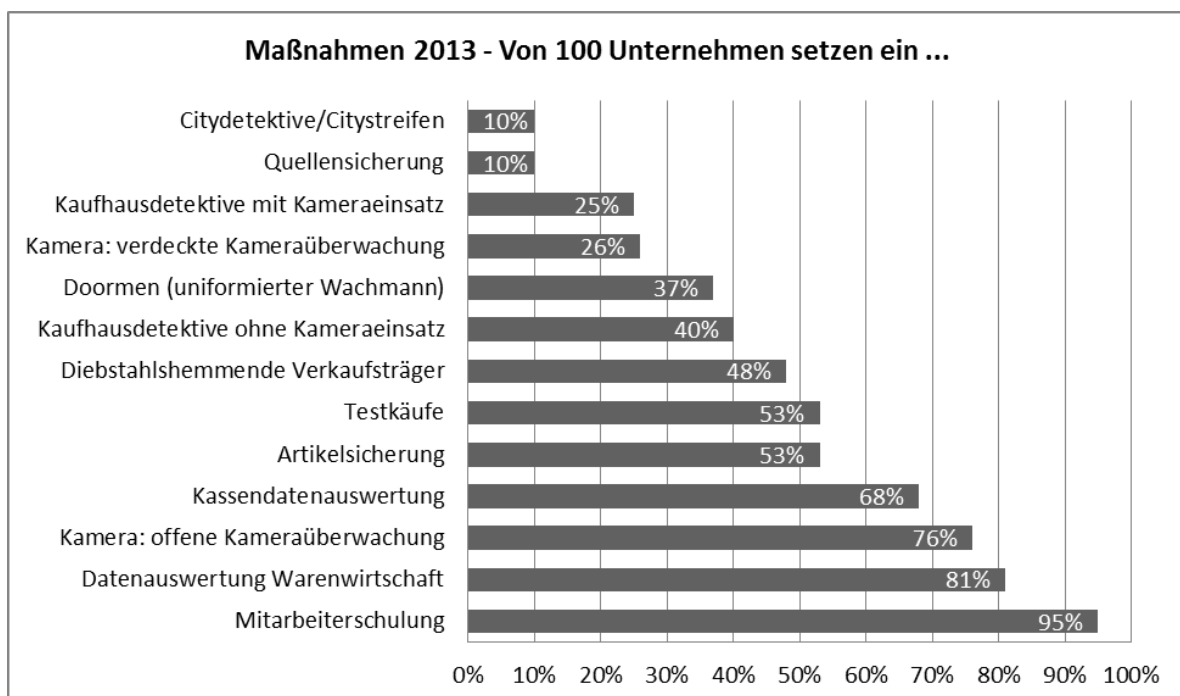
Auch bei den Entstehungsorten wird von den Einzelhandelsunternehmen der Verkaufsraum als der verlustreichste Ort genannt. Auf der anderen Seite ist aber anzumerken, dass bei vielen Handelsfilialen keine Wareneingangskontrolle gemacht wird. So werden Inventurverluste meist erst bei den jährlichen Stichtagsinventuren festgestellt, wenn die Ist-Menge in der Filiale den Abverkäufen und den Liefermengen gegenüber gestellt wird. Ob die festgestellte Fehlmenge nun im Verkaufsraum, im Filiallager, beim Transport oder in der Kommissionierung im Distributionslager entstanden ist, kann nicht mehr festgestellt werden. Im Zweifelsfall werden die ungeklärten Inventurdifferenzen dem internen und externen Ladendiebstahl zugeordnet.



Graphik 4: EHI Erhebung Inventurdifferenzen 2014

Ein weiteres interessantes Phänomen ist, dass laut Kriminalitätsstatistik⁴ der einfache Ladendiebstahl in den letzten 15 Jahren um fast 50% zurückgegangen ist. Die Ursachen für diese Entwicklung liegen wohl eher nicht in weniger Diebstahlereignissen, sondern darin, dass Strafanzeigen sowohl gegen bekannte Diebe als auch „gegen unbekannt“ aus Sicht der Filialmitarbeiter wirkungslos sind. Aus Sicht der Betroffenen funktioniert das staatliche Repressionssystem nicht. Wird ein Dieb des Ladendiebstahls überführt und der Polizei übergeben, so ist dieser in der Regel am nächsten Tag wieder in der Filiale. Außerdem bedeutet die Erstattung einer Strafanzeige für die Mitarbeiter mehr Arbeit, oftmals unbezahlt nach Feierabend in einer Polizeiwache. Auf der anderen Seite hat sich der schwere Diebstahl in den letzten 15 Jahren fast verdreifacht. Diese gefährliche Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass immer mehr gewaltbereite, gut organisierte Diebesbanden vor allem aus Osteuropa nach Deutschland kommen. Diese professionellen Diebesbanden begehen Ladendiebstähle in großen Mengen, fokussieren sich auf teure und gut verkaufbare Luxusartikel, begehen Blitzeinbrüche und Einbruchdiebstähle in Filialen und Läger, überfallen Auslieferungsfahrer und setzen Mitarbeiter unter Druck bis sie kooperieren. Es werden von innen oder außen Bestandsdaten manipuliert oder auch Mitarbeiter beim Handelsunternehmen oder Dienstleister nur zum Zweck des Diebstahls eingeschleust. Diebesgut professioneller Banden verschwindet dann schnell Richtung Osten und wird dort wieder legalisiert und in Lieferketten eingebracht. Immerhin sind gestohlene Artikel Originalware mit Echtheitsgarantie. Auf Flohmärkten und auf den einschlägigen Internetportalen findet man oft gefälschte Produkte.

Gegen diese professionellen Diebesbanden setzen Handelsunternehmen eher klassische Präventionsmaßnahmen ein. Bei der EHI Befragung wurden Handelsunternehmen nach der Wichtigkeit der Präventionsmaßnahmen gefragt.



Graphik 5: EHI Erhebung Inventurdifferenzen 2014

⁴ http://www.bka.de/DE/Publikationen/PolizeilicheKriminalstatistik/pks_node.html

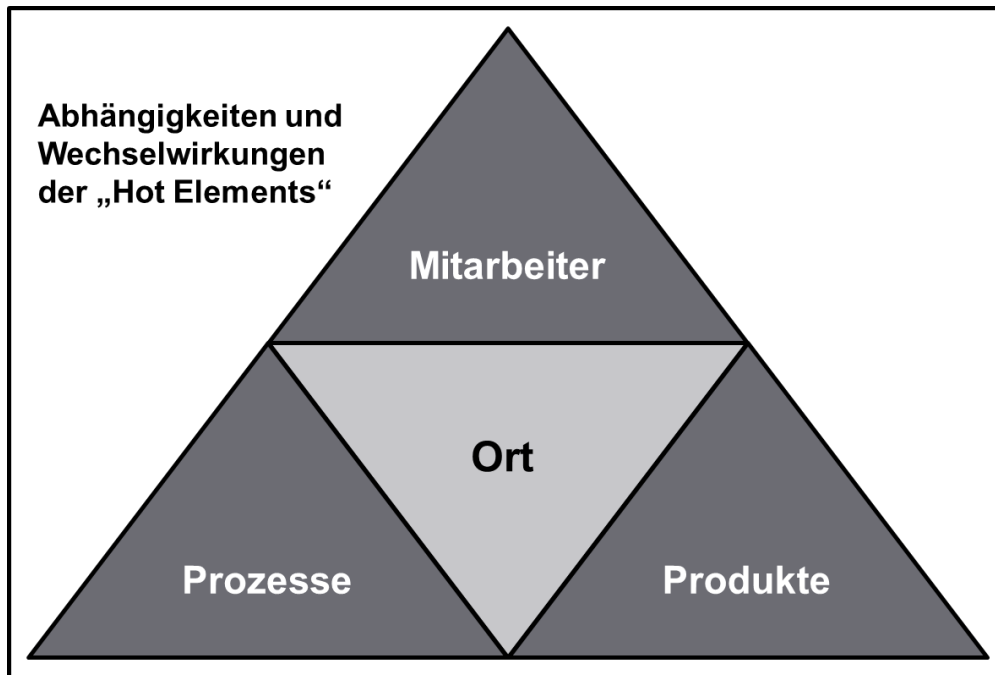
Diese Maßnahmenliste zeigt, dass Einzelhandelsunternehmen in der Regel einzelne Maßnahmen implementieren, jedoch kein systemisches Vorgehen und keine organisatorischen Strukturen schaffen, wie es beispielsweise durch das Lean Management in vielen anderen Branchen bereits Standard ist. Oftmals verlässt man sich nur auf teure technische Lösungen, die nach dem Gießkannenprinzip implementiert werden. Bei den Mitarbeiterschulungen stellt sich durchaus die Frage nach der Qualität der Schulungen: Wer schult, wie, mit welchen Inhalten und in welcher Intensität? Sind die Schulungen nachhaltig und werden sie regelmäßig wiederholt? Es fehlen in der Regel Kontroll- und Steuerungsinstrumente um festzustellen, ob die richtigen Maßnahmen zur Reduzierung der Warenverluste (Schwund) ergriffen wurden, ob diese auch wirtschaftlich und nachhaltig sind und ob ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt worden ist, so dass mit den Verursachern Schritt gehalten werden kann.

3. ECR Shrinkage Roadmap - Methodik

Die ECR Shrinkage Roadmap ist ein risikobasiertes Prozessmanagementsystem, welches eine strukturierte Vorgehensweise vorgibt. Diese Roadmap umfasst eine Reihe von kritischen Phasen die aufeinander aufbauen und daher erst abgeschlossen sein müssen, bevor adäquate Lösungen entwickelt und umgesetzt werden können. Erst nach einer detaillierten und faktenbasierten Analyse können die wirklichen Ursachen behandelt werden. Es geht nicht um die kosmetische Behandlung von Symptomen – die ECR Shrinkage Roadmap ermöglicht die wahren Ursachen von Warenverlusten zu identifizieren und maßgeschneiderte Lösungen und Lösungskonzepte zu entwickeln. Schlechte Warenverfügbarkeiten sind oftmals das Ergebnis hoher Inventurdifferenzen. Da diese Probleme nicht einfach zu lösen sind, bedarf es einer engen Zusammenarbeit innerhalb der Handelsunternehmen, aber auch zwischen Herstellern, eventuell den Logistikdienstleistern und dem Handelsunternehmen. Ursachenforschung und Lösungsentwicklung müssen faktenbasiert sein und nicht auf Bauchentscheidungen beruhen. Des Weiteren sollte ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden. Da Inventurdifferenzen und Versorgungsengpässe entlang der gesamten Lieferkette entstehen können, deren Auswirkungen jedoch erst später im Distributionsprozess als Fehler sichtbar werden, umfasst die ECR-Methode die gesamte Warenversorgungskette, ausgehend vom Hersteller bis zu ihrem Ende am POS. Diese systematische Vorgehensweise vermeidet subjektive Wahrnehmungen und zielt auf die ehrliche Ursachenanalyse ab. Im Fokus der ECR Shrinkage Roadmap stehen die Entwicklung und Einhaltung von soliden Prozessen. Technische Anlagen können solide Prozesse nicht ersetzen, vielmehr sollten Technologien Prozesse in ihren Möglichkeiten und Wirkungen unterstützen. Da die Gesamtproblematik sehr komplex und vielschichtig ist, kann nur ein gut abgestimmter Mix aus technischen und organisatorischen Maßnahmen einen hohen Wirkungsgrad erreichen und gleichzeitig wirtschaftlich sein.

Was sind Risiken: „The Hot Concept“

Risiken gibt es immer und überall. Jedoch sind Risiken nicht zeitlich, räumlich, geographisch, demographisch oder auch sozial gleichmäßig verteilt. In Bezug auf Lieferketten sind bestimmte Orte, Produkte, Prozesse und natürlich auch Mitarbeiter unterschiedlich stark dem Risiko des Warenverlustes ausgesetzt. Die gegenseitigen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen dieser vier Elemente sind extrem wichtig zu verstehen, so dass Organisationen die richtigen und angemessenen Maßnahmen zur Reduzierung von Warenverlusten entwickeln und umsetzen können.



Graphik 6: ECR Europe, White Paper: Hot Spots in the Supply Chain: Developing an understanding of what makes some retail stores vulnerable to shrinkage, Adrian Beck (University of Leicester), Paul Chapman (Cranfield University), November 2003

Der Ort steht in dieser Graphik im Mittelpunkt. Es ist der Ort, an dem die drei anderen Risikoelemente zusammen kommen, wie z.B. das Lager, der LKW oder die Verkaufsfiliale. So gibt es entlang von Lieferketten Orte die ein höheres Risiko für Warenverluste haben als andere. Gleiches gilt natürlich auch für Verkaufsfilialen. Soziogeographische Parameter sind auf der einen Seite ein erster guter Hinweis auf ein hohes Diebstahlrisiko. Sicherlich kann man auch anhand von Inventurquoten ein Ranking der verlustreichsten Filialen erstellen, jedoch hat man dann immer noch nicht die Risikohöhe der Filialen ermittelt. Erst wenn man die Risikohöhe ins Verhältnis zum verursachten Warenverlust setzt, kann man ein gutes Management von einem schlechten unterscheiden. Die Risikohöhe einer Verkaufsfiliale lässt sich anhand vieler Parameter objektiv messen, so dass je nach Risikohöhe und Ursachenanalyse ein passgenaues Lösungskonzept entwickelt werden kann.

„Hot Products“ werden stark diebstahlgefährdete Produkte genannt. Als Faustformel kann man davon ausgehen, dass 20% der Artikel 80% der Inventurverluste ausmachen. Zur Identifizierung dieser helfen Inventurauswertungen. Aber die zeigen nur die halbe Wahrheit. Ist ein Artikel im Filiallayout in Kassennähe platziert, so hat dieser zwar in der Regel geringere Inventurdifferenzen als ein Artikel, der in einem schlecht einsehbaren Gang platziert ist. Würde man nun die Platzierung der Artikel tauschen, so würde sich auch die Platzierung der Artikel in der Hitliste der Diebstahlsrenner verändern. Um jedoch diebstahlgefährdete Artikel neutral zu identifizieren hat Clarke⁵ eine Formel, ein Akronym entwickelt: **CRAVED**⁶:

C = Concealable – Artikel können gut versteckt / verdeckt werden, so dass sich das Risiko des Entdeckens erheblich reduziert.

⁵ Ronald V. Clarke, 1999, Hot Products: understanding, anticipating and reducing demand for stolen goods, Police Research Series Paper 112, ISBN 1-84082-278-3

⁶ craved = begehrt (deutsche Übersetzung)

R = Removable – Artikel können einfach und gut ent- und mitgenommen werden.

A = Available – Artikel sind für Diebe verfügbar und frei zugänglich.

V = Valuable – Artikel sind hochpreisig und machen den Diebstahl lohnenswert.

E = Enjoyable – Artikel machen Spaß und dienen der eigenen Bedürfnisbefriedigung.

D = Disposable – Artikel sind leicht und gut verkäuflich.

Insbesondere der letzte Punkt wird immer wichtiger. Mit dem zunehmenden gewerblichen Ladendiebstahl werden große Mengen von wenigen Artikeln bei einem Diebstahlereignis gestohlen. Diese Diebe bestreiten ihren Lebensunterhalt durch den Ladendiebstahl und sind daher darauf angewiesen Artikel zu stehlen, die sich leicht, risikoarm und mit hohem Gewinn wieder weiterverkaufen lassen. Daher gehen heute oft gestohlene Waren sofort ins Ausland und werden dort wieder in offizielle Lieferketten eingeschleust. Dahinter stehen gut organisierte und vernetzte Banden.

„Hot Processes“ sind kritische Prozessabläufe – Prozesse mit einem hohen Risiko des Warenverlustes. Ob Warenverluste zufällig oder vorsätzlich entstehen; kritische Prozesse zeichnen sich durch schlechte oder fehlende Prozessvorgaben, nicht eingehaltene Prozesse, fehlende Prozessverantwortlichkeiten, nicht gemessene Prozesskennzahlen sowie fehlendes Prozess-Controlling aus. Prozesse, die nicht gemanagt werden, können sich nicht weiterentwickeln. Sie kehren sich eher in das Gegenteil und leisten dem Warenverlust auch noch Vorschub. Besonders kritisch sind externe und interne Schnittstellen in Lieferprozessen. Nur wenn an den Schnittstellen die Warenanlieferungen geprüft werden, können Fehlmengen festgestellt werden. Ob diese Fehlmengen schon beim Absender, beispielsweise durch einen Kommissionierfehler entstanden sind oder bei Zwischenlagerungen bzw. beim Transport, kann im Nachhinein bei der Wareneingangskontrolle nicht festgestellt werden. Wird die Fehlmenge erst gar nicht festgestellt, kann sich die Fehlmenge bis zum Inventurverlust in der Verkaufsfiliale durchziehen. Dann schiebt eine interne Funktion diese Fehlmenge bewusst oder unbewusst in die nachfolgende Funktion bis sie schlussendlich am POS angekommen ist.

Mitarbeiter sind ein sehr entscheidender Faktor bei der Risikobetrachtung. Auf der einen Seite sind Mitarbeiter die Ursache für Warenverluste, zum Beispiel wenn Waren beschädigt werden, Artikel die Haltbarkeit überschreiten, Mitarbeiter Prozesse nicht einhalten und unaufmerksam sind oder sie selber die Akteure sind, die das eigene Unternehmen betrügen und bestehlen. Schon bei der Mitarbeiterauswahl und Einstellung können in diesem Bereich Weichen gestellt werden.

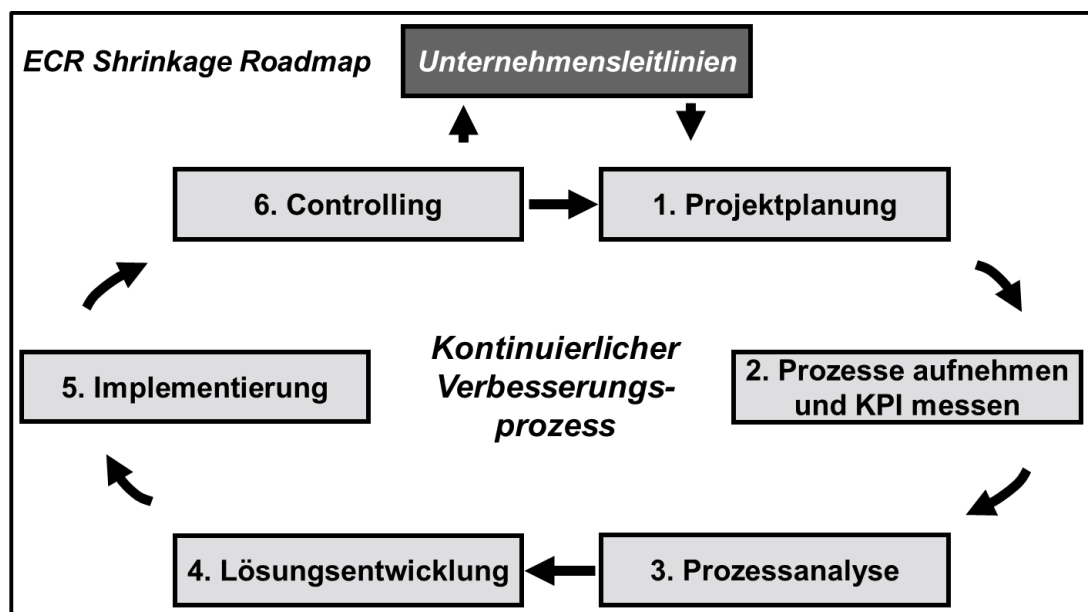
In Bezug auf Diebstahl lässt sich das „Hot Concept“ auf das Deutsche Sprichwort „Gelegenheit macht Diebe“ subsumieren. Ein weiteres Faktum ist die Risikohöhe für den Täter. Diese hat zwei Seiten der Medaille. Auf der einen Seite die Prävention – die Wahrscheinlichkeit bei der Tat entdeckt zu werden und die Repression – die Folgen, die aus der Entdeckung der Tat resultieren. Anders gesagt, ist die vermutete Repression niedrig, so ist der Täter bereit ein höheres Risiko der Entdeckung einzugehen. Da jeder Täter und jede Tätergruppe ein differenziertes Risikoempfinden hat (wenn es nicht krankhaft gestört ist), bewegt sich die Risikobereitschaft auf einem Kontinuum.

Aber was bleibt nun als Handlungsoption für Unternehmen? Die erste Option ist die Gelegenheit des Warenverlustes zu minimieren. Dieses lässt sich in Unternehmen durch ein gutes und kontinuierliches Prozessmanagement erreichen. Hier bietet sich als Rahmenwerk die ECR Shrinkage Roadmap an. Basierend auf diesem Prozessmanagement können dann ursachengerechte und zielgenaue Präventions- und Repressionsmaßnahmen entwickelt, umgesetzt und auf ihre Wirkung hin gemessen werden, so dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen wird.

4. Die ECR Shrinkage Roadmap

Die ECR Shrinkage Roadmap wurde als einfacher und leicht operationalisierbarer Fahrplan zur Reduzierung von Warenverlusten entlang von Lieferketten im Handel entwickelt. Diese strukturierte Vorgehensweise lässt sich aber auch leicht auf viele andere Lieferketten in anderen Branchen übertragen. Wichtig ist jedoch sowohl das tiefgreifende Verständnis von Warenverlusten und Inventurdifferenzen als auch die systematische Vorgehensweise, die diese Methodik auszeichnet. Erst wenn ein methodischer Schritt gründlich und umfassend ausgearbeitet und abgeschlossen ist, kann die nächste Aufgabe im Fahrplan begonnen werden. Auf der einen Seite ist diese Vorgehensweise zum Teil mühsam und aufwendig, jedoch sind die Ergebnisse beeindruckend und nachhaltig. Eine weitere wesentliche Besonderheit liegt in der grundlegenden ECR-Philosophie. Daher sollten in Projekten zur Reduzierung von Warenverlusten auch die Hersteller mit eingebunden sein, zumindest die Hersteller der „Hot Products“. Erst in der kooperativen Zusammenarbeit können oftmals besonders wirksame Lösungen entwickelt werden.

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der ECR Shrinkage Roadmap kurz beschrieben.



Graphik 7: ECR Europe, Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain, 2003

Unternehmensleitlinien

Forschungsergebnisse der „ECR Shrink & On-Shelf Availability Group“ haben ein besonderes Phänomen gezeigt; in der Regel sind Projekte und Initiativen zur Reduzierung von Inventurdifferenzen krisenbasiert. Managementaufmerksamkeit und Ressourcen wurden immer dann mobilisiert, wenn herausstechende Ereignisse oder hohe Inventurdifferenzen entdeckt wurden. Die Reaktionen sind dann oftmals ad hoc und fundieren auf einer Reihe subjektiv erzählter Anekdoten, die immer darin resultieren, dass „der Ladendieb das Problem ist“. Diese Forschungsarbeiten haben auch gezeigt, dass trotz vieler alternativer Lösungsmöglichkeiten selbsternannte Diebstahlexperten technische Lösungen favorisieren. Das liegt sicherlich auch daran,

dass technische Lösungen so schön einfach sind und wenn sie nicht funktionieren andere daran Schuld sind. Außerdem wurde beobachtet, dass bei der Auswahl von Anti-Diebstahlösungen andere Ziele im Handel, wie beispielsweise Umsatz, Warenpräsentation, Lagerbestände, Prozesskosten und Kundenzufriedenheit unberücksichtigt bleiben. Zusätzlich werden vor- oder nachgelagerte Supply Chain Prozesse nicht berücksichtigt, so dass Unternehmensfunktionen bzw. Lieferanten und Dienstleister überrascht sind und mit suboptimalen Lösungen konfrontiert werden. Abschließend haben die Untersuchungen gezeigt, dass implementierte Anti-Diebstahlösungen nicht auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Im Gegensatz zu vielen anderen Bereichen in Unternehmen werden diese Investitionen nur selten mit harten Daten und Fakten hinterfragt. So wartet man auf die nächste Krise und den Ruf nun endlich mal etwas zu machen.

Um aus diesem Teufelskreis auszubrechen, muss das Management zur Minimierung von Warenverlusten Teil des „Retail Lean Managements“ werden und so dieselbe Gewichtung und Wichtigkeit wie andere Unternehmensfunktionen erhalten. Zusätzlich ist es notwendig eine Unternehmensleitlinie für die Reduzierung von Warenverlusten zu formulieren. Im Wesentlichen sollten folgende Punkte in einer solchen Unternehmensleitlinie definiert werden:

- Wer bzw. welche Personen (welches Team) ist für das Risiko- und Sicherheitsmanagement in Bezug auf die physischen Waren im gesamten Handelsunternehmen verantwortlich?
- In welcher organisatorischen Struktur wird diese verantwortliche Stelle in die Gesamtorganisation platziert und eingebunden?
- Mit welchen Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Weisungsbefugnissen wird diese Stelle ausgestattet?
- Welche Ressourcen und Budgets stehen dieser Stelle zur Verfügung?
- Welche Regeln, Reports und Kommunikationswege sind mit dem obersten Entscheidungsgremium definiert?
- Welche Regeln der Kooperation sind oder werden mit Supply Chain Partnern eingefordert, vereinbart und gepflegt?
- Welche Daten, Zahlen und Fakten werden durch wen, wann und in welcher Form erhoben, so dass qualifizierte Entscheidungen in Bezug auf die Reduzierung von Warenverlusten ermöglicht werden?
- Welche Controlling-Instrumente werden zum Steuern des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses implementiert?

Step 1: Projektplanung

Ein wesentlicher Erfolg von Projekten liegt in der vorbereitenden Projektplanung und dem konsequenten Projektmanagement. Daher sollten in dieser Phase der ECR Shrinkage Roadmap folgende 4 Punkte sorgfältig ausgearbeitet werden:

- a) Ein systematischer Projektansatz ist notwendig, so dass holistisch über die gesamte Supply Chain geschaut und alle internen und externen Akteure involviert werden. Dies erfordert oftmals ein neutrales und professionelles Projektmanagement.
- b) Im Rahmen der Projektvorbereitung müssen Ressourcen geplant und Zusagen / Genehmigungen eingeholt werden. Dies gilt auch in Bezug auf die externen Partner in der Lieferkette, z.B. Lieferanten, Dienstleister usw.
- c) Bei einer Stakeholder – Analyse werden interessierte Personen / Interessengruppen innerhalb des Unternehmens sowie entlang der Lieferkette identifiziert, die durch das Projekt bzw. die möglichen Maßnahmen resultierend aus dem Projekt betroffen sind. So sollte in

Deutschland beispielsweise der Betriebsrat informiert bzw. in einigen Bereichen eines solchen Projektes involviert sein.

d) Der letzte Schritt im Planungsprozess ist, klare, realistische und erreichbare Ziele zu formulieren sowie Zielerreichungsparameter zu definieren. Diese Projektziele sollten durch folgende Fragen im Projektteam konkretisiert werden:

- Was ist unser eigentliches Problem im Themenbereich Warenverluste?
- Wo startet und endet für unsere Betrachtung des Problems die Lieferkette?
- Welche Artikel (Hot Products) sollen Gegenstand der Betrachtung und des Projektes sein?
- Was sind die Ziele (möglichst quantifiziert) der Aktivitäten zur Reduzierung der Bestandsverluste auf Artikel-, Funktions- und Prozessebene.

Step 2: Prozesse aufnehmen und KPI messen

Um Warenverluste zu reduzieren, bedarf es einer tiefgreifenden und offenen Diagnose der Probleme, Fehler und Ursachen. Das Dokumentieren und Visualisieren der Logistik- und Informationsprozesse hilft dem Projektteam das gesamte Netzwerk zu verstehen und Schwachstellen zu erkennen. Dabei hat sich das „Walking the Process“ bewährt. Das Projektteam folgt dem Warenfluss und dokumentiert selber die Prozesse. So können die Teammitglieder gleich selber die Verantwortlichen und Mitarbeiter vor Ort fragen, wie und welche Prozesse tatsächlich stattfinden. Das Projektteam sieht auch, ob Prozessvorgaben eingehalten werden und technische Anlagen funktionsfähig sind. Die beobachteten Prozesse werden dann vom Projektteam in einfacher Art und Weise als Flow-Chart-Diagramme dokumentiert. Der zweite Schritt ist, die vorhandenen Messgrößen (z.B. Wareneingangskontrollen, Inventurzählungen) den Prozessabschnitten zuzuordnen. Fehlen Zahlen und Messgrößen, so müssen diese eingeholt oder zusätzliche Messstellen eingerichtet werden. Wichtig ist, dass Warenverluste konkreten Verantwortungsbereichen zugeordnet werden können. Neben Zahlen müssen auf jeden Fall auch Fakten gesammelt werden, so dass Warenverluste möglichst eindeutig erklärbar sind, wie beispielsweise auslaufende Haltbarkeit, Beschädigungen, erkannter / nicht erkannter Diebstahl usw. Wenn diese Informationen nicht vorhanden sind, muss dafür ein Reporting-System aufgebaut werden.

Step 3: Prozessanalyse

Im dritten Schritt wird ein Supply Chain Risk Assessment und eine tiefgreifende Ursachenforschung durchgeführt. Für Risikoanalysen gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Methoden. Als relativ einfach, praxiserprobt und effektiv empfiehlt die ECR Shrinkage Roadmap die „Failure Mode and Effects Analysis“ (FMEA). Im Rahmen eines Brainstormings identifiziert das Projektteam mögliche Fehler, die in einem Prozess passieren können. Diese möglichen Fehler werden dann in eine Bewertungsmatrix eingestellt und nach folgenden Kriterien durch das Projektteam bewertet:

- Schweregrad: Folgen des Fehlers, sollte dieser auftreten.
- Auftreten: Wahrscheinlichkeit oder Häufigkeit eines Auftretens des Fehlers.
- Feststellung: Wahrscheinlichkeit, dass der Fehler festgestellt wird.

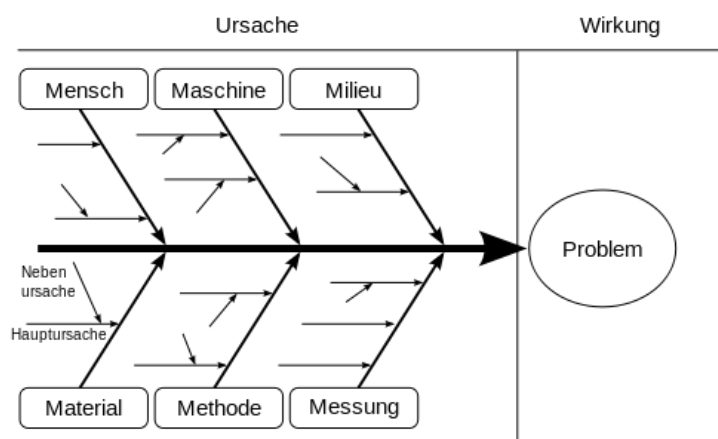
Mithilfe einer einfachen Bewertungsmatrix kann nun die „Risk Priority Number“ ermittelt werden. Durch das einfache multiplizieren der Bewertungsparameter können die Prozesse bzw. Prozessfehler analysiert werden, die das höchste Risiko für Warenverluste darstellen, siehe nachfolgende Graphik. So kann sich das Team einen Arbeitsplan erstellen.

Prozess	möglicher Prozessfehler	Schweregrad	Auftreten	Feststellung	Risk Priority Number
Transport der Ware zur Verkaufsfiliale	Tür des Transporters nicht abschließbar	5	2	3	30
	Transporter parkt nachts unbeaufsichtigt	5	1	3	15
	Fahrer hat Zugang zu teuren Produkten	2	3	5	18
		5 = hoch / 1 = niedrig			

Graphik 8: eigene Darstellung

Sind die möglichen Prozessfehler analysiert und die Risiken priorisiert, müssen die wirklichen Ursachen für die möglichen Prozessfehler ermittelt werden. Dafür bietet die ECR Shrinkage Roadmap zwei methodische Vorgehensweisen an.

Zuerst wird ein Ishikawa-Diagramm im Projektteam erarbeitet (siehe Graphik 9). Es ist eine graphische Darstellung von Ursachen, die zu einem Ergebnis führen oder dieses maßgeblich beeinflussen. Alle Problemursachen werden so identifiziert und ihre Abhängigkeiten mit Hilfe des Diagramms dargestellt.⁷



Graphik 9: Ishikawa-Diagramm,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Ursache-Wirkungs-Diagramm>

Anschließend wird noch einmal zusätzlich die „5-Why-Methode“ angewendet. Ziel dieser Analysemethode der fünf „Warum?“-Fragen ist es, eine Ursache für einen Defekt oder ein Problem zu bestimmen. Die Anzahl der Nachfragen ist nicht auf fünf begrenzt, diese Zahl ist symbolisch zu verstehen. Wichtig ist, dass so lange nachgehakt wird, bis der fehlerverursachende Prozessschritt eindeutig identifiziert und nicht mehr weiter aufteilbar ist.⁸

Step 4: Lösungsentwicklung

Sind die wahren Ursachen für Warenverluste identifiziert, können Lösungen zur Risikovermeidung, zur Risikoreduzierung und zur Risikoverschiebung entwickelt werden. Das verbleibende Restrisiko muss dann vom Handelsunternehmen getragen werden. Oftmals entspringen Lösungen bzw. Lösungsideen schon aus dem Analyseprozess. Daher ist dieses brainstorming-basierte Verfahren der Ursachenforschung bereits elementarer Bestandteil der Lösungsfindung. Da jede Organisation, jeder

⁷ Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ursache-Wirkungs-Diagramm>

⁸ Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/5-Why-Methode>

Distributionsprozess, jede Verkaufsfiliale und jeder Artikel anders ist, gibt es auch keine Standardlösungen. Je nach spezifischer Gegebenheit müssen individuelle Lösungspakete geschnürt werden. Daher sind oftmals mehrere gut auf einander abgestimmte Lösungen notwendig um die identifizierten Ursachen zu heilen und im Gesamtkontext der Supply Chain einen hohen Wirkungsgrad zu erreichen. Potentielle Lösungen können in folgenden vier Bereichen gefunden werden:

- Organisation, Verfahren und Routinen (definieren, Wirksamkeit prüfen, einhalten usw.),
- Produktdesign und Facility Layout (Verpackungen, Lager, Filiale, Regal usw.),
- Ausstattung und Technologie (Sicherheitstechnik, Überwachungskameras usw.),
- Prozesse und Menschen (interne und externe Mitarbeiter in Sicherheitsprozesse integrieren und Einhaltung der Prozesse überwachen).

Einzelne Lösungen oder Lösungskomplexe sollten dann in einem oder mehreren der folgenden Bereiche wirken und nachhaltige Verbesserung herbeiführen:

1. Den Schweregrad von Warenverlustereignissen reduzieren.
2. Die Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit von Warenverlustereignissen minimieren.
3. Die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein Warenverlust zeitnah und korrekt angezeigt wird.

Auf der anderen Seite müssen die erarbeiteten Lösungskonzepte auch in einem gesunden wirtschaftlichen Verhältnis stehen. Eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse ist daher unverzichtbar.

Step 5: Implementierung

Bevor einzelne Lösungen oder ganze Lösungskonzepte für alle Lieferketten, Artikel und Filialen umgesetzt werden, sollte diesen zunächst einmal in einem kleinen Rahmen auf ihre Alltagstauglichkeit getestet werden. So sollte ein Pilotprojekt initiiert und unter verschiedenen Umständen getestet werden. Bieten sich in der Lösungsfindungsphase mehrere Lösungen an, so sollte auch ein vergleichender Test stattfinden. Tests sollten über einen längeren Zeitraum gehen, so dass diese auch wirken. Zur Bewertung der Tests und als Entscheidungshilfe sollten Ziele definiert und Kennzahlen festgelegt werden.

Hat sich eine Lösung / ein Lösungskonzept bewährt, so muss ein Implementierungsplan erarbeitet werden. In der Regel benötigt nicht jeder Prozess, jeder Mitarbeiter, jede Filiale im gleichen Umfang und gleicher Intensität ein Lösungskonzept. Auch hier sollte eine differenzierte und den Erfordernissen angepassten Planung erfolgen.

Ein sehr wichtiger Punkt in dieser Projektphase ist die Festlegung der Kennzahlen zur Messung der Wirksamkeit der eingeführten Maßnahmen. Erst dadurch kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen werden. Als wesentliche Leistungskennzahlen bieten sich Zahlen zu bekannten Warenverlusten, Inventurdifferenzen, Umsatzentwicklungen und Regalverfügbarkeiten an. Aber auch anderen Kennzahlen können von großem Interesse sein, wie z.B. der Anteil der Warenverluste ähnlicher Artikel, die nicht Bestandteil des Lösungskonzeptes sind, Einfluss des Lösungskonzeptes auf die Arbeitsdisziplin der Mitarbeiter, Bewusstseinsbildung und Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und des Managements, Arbeitsklima, Verbesserungen der Kooperationsfähigkeiten zwischen Lieferanten und Handel sowie zwischen innerbetrieblichen Funktionen und Mitarbeitern.

Step 6: Controlling

Im finalen Schritt wird auf der einen Seite das Projekt und das Projektteam bewertet. Dies erfordert einen ehrlichen Umgang mit dem Projekt und den Projektbeteiligten. Das im Projekt generierte Wissen und die Learnings müssen gesichert werden, so dass diese im kontinuierlichen Verbesserungsprozess als auch für andere Projekte genutzt werden können.

Auf der anderen Seite müssen die umgesetzten Lösungen / Lösungskonzepte auf Ihre Wirksamkeit hin überwacht werden. Stellen sich negative Veränderungen ein, so muss nach der Ursache gesucht werden. Die Welt ist in einem stetigen Wandel und daher können sich auch die beeinflussenden Parameter für Warenverluste sehr schnell und fast unbemerkt schleichend verändern.

Ein permanentes Monitoring der KPIs schützt in der Regel vor Überraschungen und kann frühzeitig Handlungsbedarf melden. So wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt.

5. Vorteile der ECR Shrinkage Roadmap

Die ECR Shrinkage Roadmap ist eine globale Erfolgsgeschichte. Aber warum?

- Die ECR Shrinkage Roadmap ist eine einfache und für jedermann nachvollziehbare strukturierte Vorgehensweise, die nicht Symptome behandelt, sondern die wahren Ursachen analysiert.
- Durch das „Hot Concept“ sowie die projektmethodische Herangehensweise findet eine Fokussierung auf die wirklichen Problembereiche statt.
- Die gemeinschaftliche Zusammenarbeit führt zu Offenheit, Vertrauen und einem konstruktiven Miteinander zwischen den Supply Chain Partnern, den internen Funktionen und Mitarbeitern.
- Durch den gemeinsamen Prozessdurchgang und dessen Darstellung wird ein gemeinsames Verständnis entwickelt und Risiken identifiziert und priorisiert.
- Die ganzheitliche Analyse der gesamten Supply Chain führt zu einem integrierten und umfassenden Maßnahmenkatalog.
- Lösungen und Lösungskonzepte werden vor ihrem Roll-out getestet und modifiziert.
- Diese systematische und konsequente Vorgehensweise führt zu getesteten und alltagstauglichen Lösungen.
- Lösungskonzepte werden auf ihr Kosten- und Nutzenverhältnis geprüft – quantitativ und qualitativ.
- Daher werden Lösungskonzepte je nach Bedarf und Anforderung differenziert implementiert.
- Durch ein Controlling System werden die Warenverluste überwacht und bei Abweichungen kann schnell steuernd eingegriffen werden. Das setzt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang.
- Die ECR-Philosophie der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Handel führt zu Offenheit, Vertrauen und eröffnet neue zusätzliche Möglichkeiten der Kooperation.
- Die Methodik der ECR Shrinkage Roadmap führt zu einer erheblichen Reduktion der Warenverluste entlang der gesamten Lieferketten, zu einer höheren Warenpräsenz in den Verkaufsfilialen, zu einer geringen Kapitalbindung durch Lagerbestände in den Logistikketten und zu höheren Umsätzen. Dadurch steigt die Profitabilität von Handelsunternehmen erheblich.

6. Fazit

Das übergeordnete Ziel ist es, Handelsunternehmen durch die Implementierung der ECR Shrinkage Roadmap bei der Entwicklung und Einführung eines nachhaltigen Risiko- und Sicherheitsmanagements zu unterstützen. Dieses professionelle Risikomanagement zielt darauf ab, Warenverluste zu vermeiden, falls sie auftreten, die Auswirkungen zu reduzieren, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die Profitabilität von Herstellern und Handelsunternehmen zu verbessern. Daher eignet sich die methodische Vorgehensweise der ECR Shrinkage Roadmap auch problemlos für Supply Chains anderer Branchen und Industrien. Seit der Entwicklung dieser Methodik ist sie bereits in vielen Projekten rund um den Globus erfolgreich eingesetzt worden. Daher haben schon eine Reihe von internationalen Handelsunternehmen die ECR Shrinkage Roadmap als Standardmethode für ihr Risiko- und Sicherheitsmanagement festgelegt.

Quellen:

ECR Europe, Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain, 2003

ECR Europe, White Paper: Hot Spots in the Supply Chain: Developing an understanding of what makes some retail stores vulnerable to shrinkage, Adrian Beck (University of Leicester), Paul Chapman (Cranfield University), November 2003

Ronald V. Clarke, 1999, Hot Products: understanding, anticipating and reducing demand for stolen goods, Police Research Series Paper 112, ISBN 1-84082-278-3

EHI Erhebung Inventurdifferenzen 2014

http://www.ixtenso.com/de/rubrik/sicherheit/waren- gebaeudesicherheit/18213-shrinkage_group_erhaelt_ecr_europe_award_2014.html

http://de.wikipedia.org/wiki/Efficient_Consumer-Response

http://www.bka.de/DE/Publikationen/PolizeilicheKriminalstatistik/pks_node.html

www.genesis.destatis.de

<http://de.wikipedia.org/wiki/Ursache-Wirkungs-Diagramm>

<http://de.wikipedia.org/wiki/5-Why-Methode>

Autor:

Dr. Ulrich Franke ist Leiter des Instituts for Supply Chain Security GmbH.

Bereits seit über zehn Jahren berät Dr. Franke sowohl führende Konsumgüterhersteller als auch mehrere große Einzelhandelsunternehmen im Bereich von Sicherheit entlang der Lieferketten. Von 2003 bis 2007 war Dr. Franke Mitglied der „ECR Shrink & On-Shelf Availability Group“.

Als gelernter Speditionskaufmann studierte Dr. Franke Betriebswirtschaftslehre und promovierte als Jahrgangsbester an der Cranfield University, Centre for Logistics and Transportation, in England. Dr. Franke arbeitete viele Jahre in führenden Positionen bei Industrie- und Logistikunternehmen im In- und Ausland. Des Weiteren war Dr. Franke als Professor für Logistik und Supply Chain Management an der privaten SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm tätig. Diese spezialisierte Logistikhochschule leitete er als Rektor und Geschäftsführer über 3 Jahre.

Kontakt:

Institute for Supply Chain Security

Email: ulrich.franke@supply-chain-security.org

Internet: www.supply-chain-security.org



INSTITUTE FOR
SUPPLY CHAIN SECURITY