

# Kooperative Planung, Prognose und Nachlieferung (CPFR)

FÜR  
UMSETZER



gefördert vom



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit

**eBusiness-Standards - eine sichere Investition für die Zukunft**

Das Internet ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und Deutschland repräsentiert den mit Abstand wichtigsten eCommerce-Markt in Europa. Dennoch steuern bislang nur einzelne Unternehmen in Deutschland ganze Geschäftsprozesse - einschließlich von Beschaffung und Vertrieb - unternehmensübergreifend über das Internet. Zwar sind so gut wie alle Unternehmen „online“, gerade jedoch beim betrieblichen Einsatz von eBusiness-Standards, der letztlich das Tor zur Abwicklung internationaler Geschäftsbeziehungen öffnet, besteht noch Nachholbedarf.

Im Juli 2002 wurde mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit das Projekt PROZEUS - „Prozesse und Standards“ - gestartet. Es hat zum Ziel, kleine und mittlere Unternehmen mittels eBusiness an die Nutzung globaler Beschaffungs- und Absatzmärkte heranzuführen. Anhand von eBusiness-Beispiellösungen aus der mittelständischen Unternehmenspraxis wird demonstriert, wie die Effektivität über die gesamte Wertschöpfungskette gesteigert werden kann und welche Fehlerquellen umschifft werden sollten.

Nutzen Sie die Erkenntnisse und Erfahrungen von kleinen und mittleren Unternehmen aus PROZEUS-Pilotprojekten für Ihre eigene Umsetzung von eBusiness-Anwendungen. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wolfgang', with a small blue arrow pointing downwards at the end of the signature.

## Das Projekt PROZEUS

PROZEUS steht für "Förderung der eBusiness-Kompetenz von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Teilnahme an globalen Beschaffungs- und Absatzmärkten durch integrierte **PROZESSE Und Standards**".

Das Projekt hat das Ziel, Transparenz im eBusiness zu schaffen, zu informieren und Know-how aufzubauen. Hierzu werden beispielhafte eBusiness-Lösungswege in die Wirtschaft transferiert. Ausgewählte kleine und mittlere Unternehmen haben diese Lösungswege in Pilotprojekten erarbeitet. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Projekten, bei denen global einsetzbare Prozesse und Standards im Mittelpunkt stehen, bilden nun die Grundlage einer Veröffentlichungsreihe. Sie unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, eigene eBusiness-Projekte zu initiieren und umzusetzen.

GS1 Germany GmbH - der neue Name der CCG - und Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW Consult) realisieren PROZEUS für Konsumgüterwirtschaft und Industrie gemeinsam als Verbundprojekt. Es wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA).

GS1 Germany dankt den nachfolgend genannten Unternehmen für die Bereitstellung von Informationen und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt



Kellerei Müller KG



GLOBUS SB Warenhaus GmbH & Co. KG

Das Projekt wurde mit Unterstützung der Mau Unternehmensberatung durchgeführt.

## Inhaltsverzeichnis

Das Projekt PROZEUS .....	3
Inhaltsverzeichnis.....	4
1 Einleitung.....	5
2 Das CPFR-Geschäftsmodell im Überblick.....	6
2.1. Der Nutzen für Industrie, Handel und Konsument.....	7
2.2. Kooperation - Kernstück des CPFR-Modells.....	7
2.3. Das CPFR-Geschäftsmodell im Detail .....	9
3 Projektmanagement .....	11
3.1. Arbeitsschritt 1: Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse .....	12
3.2. Arbeitsschritt 2: Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse.....	24
3.3. Arbeitsschritt 3: Entwicklung eines Projektplans .....	29
3.4. Arbeitsschritt 4: Auswahl von IT-Dienstleistern .....	47
3.5. Arbeitsschritt 5: Qualifikation der Mitarbeiter.....	48
3.6. Arbeitsschritt 6: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte.....	50
4 Weiterführende Information.....	54
5 Checkliste.....	55
6 Abbildungsverzeichnis.....	57
7 Tabellenverzeichnis.....	58
8 Impressum.....	59

## 1 Einleitung

Unter ECR (Efficient Consumer Response) wird eine konsequente Ausrichtung der Versorgungskette an den Wünschen und der Nachfrage des Endverbrauchers verstanden. Hierzu reichen Unternehmen Informationen zur Bedienung der Nachfrage in der Kette weiter und können auf diese Weise den Endverbrauchern ein Optimum an Qualität, Service und Produktvielfalt bieten.

Grundlage von ECR auf jeder Stufe der Versorgungskette ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern und die Anwendung von technischen und Prozessstandards. CPFR ist ein Baustein, um die ECR-Fähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen. CPFR steht für Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment oder auf deutsch Kooperative Planung, Prognose und Nachlieferung.

Generelles Ziel von CPFR ist es, die Zusammenarbeit aller Beteiligten entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren und damit den Konsumentennutzen zu erhöhen. Mit CPFR werden die vorhandenen Methoden und Techniken aus ECR in einem ganzheitlichen Geschäftsmodell zusammengeführt. Durch die Verknüpfung der bisher isoliert betrachteten Demand Side und Supply Side Themen werden Synergieeffekte erzielt.

Die Zielsetzung von CPFR wird durch die gemeinsame Steuerung der relevanten Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse erreicht. Hierbei sind alle Aktivitäten darauf ausgerichtet, eine hohe Warenverfügbarkeit bis in die Regale der Outlets sicherzustellen und gleichzeitig die Bestände zu optimieren.

Eine gemeinsame Steuerung der Planungs-, Prognose- und Nachbevorratungsprozesse mit dem Ziel, die Geschäftsprozesse ganzheitlich zu optimieren, ist noch die Ausnahme. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit konzentriert sich gegenwärtig auf die Umsetzung von Marketingstrategien, um die Effizienz von Produktsortimenten zu steigern (Category Management) und fortschrittliche Logistikkonzepte zur Nachbevorratung (Continuous Replenishment Program CRP, Cross Docking).

## 2 Das CPFR-Geschäftsmodell im Überblick

CPFR - Collaborative Planning Forecasting and Replenishment - wurde 1997 in den USA durch VICS entwickelt und 1998 in einem Leitfaden (CPFR Guidelines) veröffentlicht. VICS definiert CPFR als ein 9-stufiges Geschäftsmodell, in dem die Ebenen der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen in einem ganzheitlich ineinander greifen.

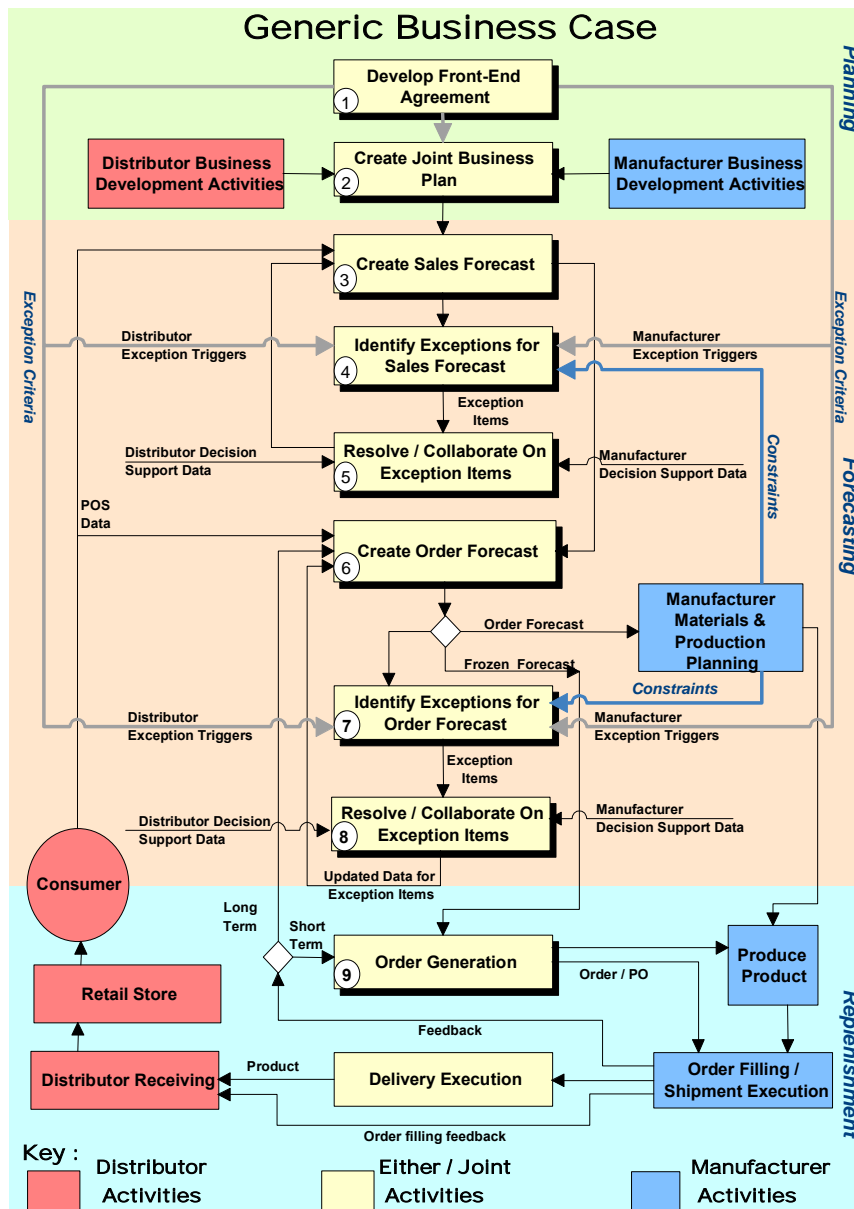


Abbildung 1 Allgemeines CPFR-Geschäftsmodell (Quelle: VICS)

## 2.1. Der Nutzen für Industrie, Handel und Konsument

Die Konsequenz einer gemeinsamen Planung und Steuerung der Geschäftsbeziehungen ist die höhere Sicherheit bei der Warenversorgung über alle Stufen der Prozesskette. Die Verwirklichung von Nutzenpotenzialen ist abhängig vom Grad der Zusammenarbeit und den technischen und organisatorischen Gegebenheiten der Geschäftspartner. Die folgende Tabelle skizziert exemplarisch die erwarteten Nutzeneffekte von CPFR.

Industrie	Handel	Konsument
Auswahl der richtigen Marktstrategien	Auswahl der richtigen Vermarktungsstrategien am POS	Produktverfügbarkeit insbesondere während Promotions
Bessere Ausnutzung vorhandener Produktionskapazitäten bei gleichzeitig hoher Warenverfügbarkeit	Optimierter Einsatz von Transport- und Lagerkapazitäten sowie Verkaufsflächen	Warenversorgung entsprechend der erwarteten Nachfrage des Konsumenten
Zeitliche und thematische Koordination der Trade Marketing Maßnahmen	Nutzung von Synergien dank zeitlicher und thematischer Abstimmung der Maßnahmen am POS mit Marketingmaßnahmen	Konsumentengerechte Präsentation und Auftritt
Hohe Kundenzufriedenheit schafft Bindung zum Produkt	Hohe Kundenzufriedenheit schafft Bindung zum Unternehmen	Frischere Produkte durch Abbau von Sicherheitsbeständen
Vermeiden zusätzlicher Kosten, die durch Bestandslücken und daraus resultierenden Eilbestellungen verursacht werden		
Erhöhung der Warenverfügbarkeit bei gleichzeitiger Bestandsoptimierung		
Senkung der Fehlmengenkosten bzw. Umsatzsteigerungen durch Reduktion der Out of Stock-Situationen		
Verbesserte Geschäftsbeziehungen zwischen den Partnern		
Verringerung der nicht mehr verkaufsfähigen Ware durch nachfragegerechtes Bestandsmanagement		
Erhöhte Transparenz der Supply Chain und dadurch erleichtertes Erkennen und Beheben von Schwachstellen		

## 2.2. Kooperation - Kernstück des CPFR-Modells

Kernstück des CPFR-Modells ist die Bereitschaft der Geschäftspartner, die relevanten Bereiche der Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse **gemeinsam** zu steuern, d. h. die strategischen, taktischen und operativen Teilprozesse auf Basis gemeinsamer Ziele aufeinander abzustimmen und zu verknüpfen.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist von folgenden Faktoren abhängig:

- **Unterstützung durch die Unternehmensleitung (Top-Management)**  
Diese ist zwingend notwendig, um das Bewusstsein im Unternehmen für die gegebene Situation zu schärfen und innerbetriebliche Unterstützung zu gewährleisten. Das Top-Management hat sozusagen die Funktion eines "Sponsors" und stellt sicher, dass die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt, organisatorische Voraussetzungen geschaffen sind und das Projekt die notwendige Priorität erhält.
- **Klare Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten**  
Um den Nutzen der Zusammenarbeit zu maximieren, ist es entscheidend, dass Ressourcen entsprechend zugeordnet werden. Nur durch klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten können ein reibungsloser Arbeitsablauf und die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.
- **Zusammenarbeit als "Strategische Aufgabe"**  
Die strategische Bedeutung der Zusammenarbeit muss allen Beteiligten bewusst sein. Dies kann erreicht werden, indem auf der Ebene des Managements relevante Unternehmensstrategien aufeinander abgestimmt und die Vereinbarungen an die Beteiligten kommuniziert werden.
- **Bereitschaft zur Zusammenarbeit**  
Ein gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern ist essentiell. Basierend auf diesem Verständnis verpflichten sich die Partner, die notwendigen Ressourcen für das Projekt bereitzustellen und den erforderlichen Datenaustausch, wie er in der Rahmenvereinbarung (siehe Kap. 2.6.1.1) dokumentiert ist, sicherzustellen. Die neue Kultur der Zusammenarbeit beinhaltet auch die Bereitschaft, Prozesse zum gemeinsamen Nutzen zu verändern und dieser Veränderung durch entsprechenden Informations- und Datenaustausch Rechnung zu tragen.
- **Erreichung einer echten "Win-Win-Situation"**  
Es muss angestrebt werden, dass einem geleisteten Aufwand ein entsprechender Nutzen gegenüber steht. Das hierfür notwendige Vertrauen zwischen den Partnern ist der Schlüssel für den Erfolg der Zusammenarbeit.
- **Technische Strukturen gemäß den Zielen der Zusammenarbeit**  
In Abhängigkeit des Grades der Zusammenarbeit können unterschiedliche Werkzeuge den CPFR-Prozess unterstützen. Dies können einfache Lösungen wie Excel-Tabellen sein, aber auch entwickelte ERP-Systeme. Leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien sind wichtige Kriterien, die den Erfolg des CPFR-Geschäftsmodells nachhaltig beeinflussen können, insbesondere dann, wenn mit mehreren Geschäftspartnern CPFR-Bausteine umgesetzt werden. Das Vorhandensein neuer Technologien (z. B. elektronische Marktplätze) kann die Zusammenarbeit erleichtern und die Effizienz der Prozesse verbessern.



- Fähigkeit der Geschäftspartner, Prognosen zu erstellen und auszutauschen  
Die gemeinsame Erstellung und Nutzung von Prognosen (Bedarfs- und Bestellprognose) ist ein entscheidendes Kriterium für die Umsetzung von CPFR. Auf der Grundlage gemeinsamer Vorgaben und Daten ist die gemeinsame Prognose die Verbindung zwischen der strategischen Planung und der operativen Abwicklung.
- Unternehmensinterne Zusammenarbeit  
Voraussetzung für eine erfolgreiche, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit ist eine prozessorientierte, kooperative Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen. Hierbei steht die Zusammenarbeit der einzelnen Funktionsbereiche im Vordergrund, durch die ein gemeinsames Verständnis über die Anforderungen des CPFR-Geschäftsmodells gefördert wird.

Das "C", die "Collaboration" oder auch Kooperation, d. h. die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist der Schlüssel für die Umsetzung des 9-stufigen CPFR-Geschäftsmodells.

Es ist erforderlich, eine gemeinsame Betrachtungsweise der relevanten Geschäftsaktivitäten aufzubauen, um die unternehmensübergreifenden Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse in einem Regelkreis zu synchronisieren. Die Qualität des "C" wird auch durch den fairen Umgang in Ausnahmesituationen deutlich, wenn bspw. die Geschäftsentwicklung nicht wie erwartet eintritt und gemeinsam nach Lösungsansätzen gesucht werden muss.

Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit durchdringt alle Stufen des Geschäftsmodells. Das heißt nicht zwangsläufig, dass die Partner gleiche Systeme nutzen, sondern dass die Informationen aus den internen Systemen für die Steuerung der Geschäftsprozesse zur Verfügung gestellt werden. Erleichtert wird dieses durch die Bereitschaft, offene Standards für die Kommunikation (z. B. EANCOM<sup>®</sup>) und Identifikation (z. B. EAN) auf zu nutzen.

Je stärker das "C" von beiden Partnern gelebt wird, desto höher wird die Qualität in den Dimensionen "P", "F" und "R".

### **2.3. Das CPFR-Geschäftsmodell im Detail**

CPFR zeichnet sich dadurch aus, dass gewonnene Erkenntnisse und Informationen systematisch in die Steuerung der Prozesse einbezogen werden. Zur besseren Verdeutlichung dieses Zusammenhangs wurden die Stufen des CPFR-Geschäftsmodells als Regelkreis dargestellt.

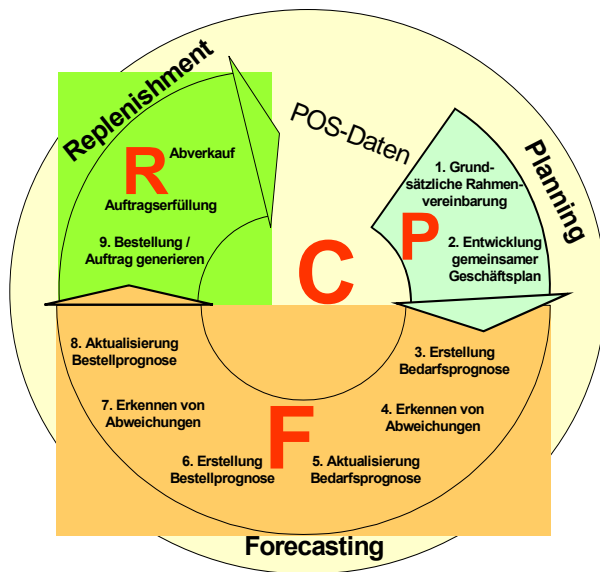


Abbildung 2 Das CPFR-Geschäftsmodell als Kreislaufdarstellung

Diese vereinfachte Darstellung zeigt anschaulich den Kreislaufcharakter des Modells, stellt das C in den Mittelpunkt und hebt die Bedeutung von Abverkaufsdaten für die Zusammenarbeit hervor.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte im Detail erläutert. Durch Verweis auf bestehende ECR-Lösungen und -Methoden werden diese in das CPFR-Geschäftsmodell integriert.

### 3 Projektmanagement

Im vorausgehenden Kapitel wurden die Grundlagen und Empfehlungen für die Einrichtung beschrieben. In den weiteren Abschnitten folgen die für eine erfolgreiche Einführung des CPFR-Geschäftsmodells wichtigen Schritte im Projektmanagement.

Die Projektarbeit umfasst sechs Schritte.

1. Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur (Kapitel 3.1)
2. Festlegung / Konkretisierung der Projektinhalte (Kapitel 3.2)
3. Entwicklung eines Projektplanes (Kapitel 3.3)
4. Auswahl des IT-Dienstleisters (Kapitel 3.4)
5. Qualifikation der Mitarbeiter (Kapitel 3.5)
6. Umsetzung der Arbeitsplaninhalte (Kapitel 3.6)

Die einzelnen Arbeitsschritte untergliedern sich in folgende Unterpunkte:

- Ziel des Arbeitsschrittes
- Beschreibung und Einordnung der Aktivitäten in den Arbeitsschritt
- Projektbeteiligte in diesem Arbeitsschritt
- Ressourcen / Organisation / Zeitplan
- Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes

Außer dem Ziel des Arbeitsschrittes und einer Begründung, welche die Notwendigkeit erläutert, wurden die weiteren Unterpunkte Output, Grundvoraussetzungen / Input, Detaillierte Vorgehensweise und Ressourcen / Organisation / Zeitplan in Listenform konzipiert. Diese Checklisten können direkt eingesetzt werden und unterstützen damit den Projektleiter aktiv bei der Umsetzung.

Jedes Kapitel wird durch Erfahrungen und Umsetzungsbeispiele aus einem Pilotprojekt abgerundet.

#### **Projektbeginn - die Investitionsentscheidung**

Die Freistellung des Personals für die Projektgruppe, insbesondere deren Leitung, muss sichergestellt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass für das Projekt eine Person verantwortlich sein sollte und diese den Hauptanteil an den einzuplanenden Tagewerken tragen wird.

Der Projektleiter sollte eine Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung ausarbeiten. Die Entscheidungsgrundlage basiert in der Regel auf den zunächst vereinfachten und mit geringerem Aufwand betriebenen Ergebnissen der Arbeitsschritte 1-3:

- einer Analyse der betroffenen Geschäftsprozesse (Ist-Prozesse),
- einer Erarbeitung der geplanten Geschäftsprozesse (Soll-Prozesse),
- einer aussagefähigen Projektplanung, welche den Zeitplan und die zur Erreichung des Soll-Zustandes notwendigen Ressourcen skizziert.

Die Geschäftsführung trifft auf dieser Basis die endgültige Entscheidung, ob und in welchem Umfang das Projekt durchgeführt werden soll und stellt ggf. die benötigten Ressourcen zur Verfügung. Hierzu gehört die Freistellung des geplanten Personals und der Investitionsmittel.

Bei einer positiven Entscheidung der Geschäftsführung für das Projekt müssen die Schritte 1-3 weiter konkretisiert werden.

### **3.1. Arbeitsschritt 1: Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse**

#### **Ziele der Ist-Analyse**

Im Zuge der Ist-Analyse sollten alle Informationen zusammengetragen werden, die für die Umsetzung gemeinsamer Prognosen benötigt werden.

#### **Begründung**

- Die Ist-Analyse ermöglicht eine Bestandsaufnahme der im Unternehmen vorhandenen Strukturen, Mitarbeiter, Know How und der durch die Prozesse verursachten Kosten.
- Das Ergebnis der Ist-Analyse ermöglicht den Projektverantwortlichen die weiteren Schritte, wie notwendige strukturelle Anpassungen und Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter und mögliche Kostensenkungen zu planen.
- Im Bereich IT unterstützt eine Auflistung die Entscheidung bezüglich weiterzuverwendender Hard- und Softwarekomponenten und zusätzlich zu beschaffender Komponenten.

#### **Inhalte der Ist-Analyse**

- Analyse und Auswertung der logistischen Ist-Situation (Auslastung der LKW)
- Auswertung der Distributionskosten
- Auswertung der Auswirkungen des Bestellprozesses auf die Produktionsplanung
- Prüfung der EDV-Technischen Voraussetzungen in den Unternehmen
- Auswertung der Warenbestände im Outlet
- Auflistung der relevanten Prozess- und Investitionskosten

#### **Grundvoraussetzung / Input**

- Positive Entscheidung der Geschäftsführung für die Einrichtung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements.
- Freistellung benötigter Ressourcen durch die Geschäftsleitung.
- Informationsmaterial und Fachliteratur über CPFR und angrenzende Themen.
- Zugang zu den Mitarbeitern für Befragungen und zu den vorhandenen IT-Systemen.

- Zugang zu Geschäftspartnern mit denen das herstellergesteuerte Bestandsmanagement umgesetzt werden kann, um unternehmensübergreifende Prozesse miteinbeziehen zu können.

### Detaillierte Vorgehensweise

- Aufzeichnen der Organisationsstruktur (Organigramm) des Unternehmens und Markieren der zu betrachtenden Prozesse.
- Analysieren der bestehenden Prozessabläufe. Eine genaue Dokumentation und grafische Darstellung aller betroffenen unternehmensinternen und der zwischenbetrieblichen (unmittelbaren und mittelbaren) Prozesse ist eine bewährte Lösung. Abbilden des Warenflusses inklusive Mengenangaben pro Prozessstufe.
- Auflisten der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und der jeweiligen Aufgabenstellung.

### Ressourcen / Organisation / Zeitplan

- Projektleiter: Er übernimmt die Verantwortung für die Zielerreichung der einzelnen Arbeitspakete und ist Ansprechpartner für die Geschäftsführung. Daraus leitet sich eine fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den anderen Projektteammitgliedern ab.
- Mitglieder des Projektteams: Diese stammen z. B. aus Einkauf, EDV, Vertrieb und Logistik und bringen ihr jeweiliges Fachwissen in die Projektarbeit ein.
- Mitarbeiter, die für Befragungen zur Verfügung stehen.

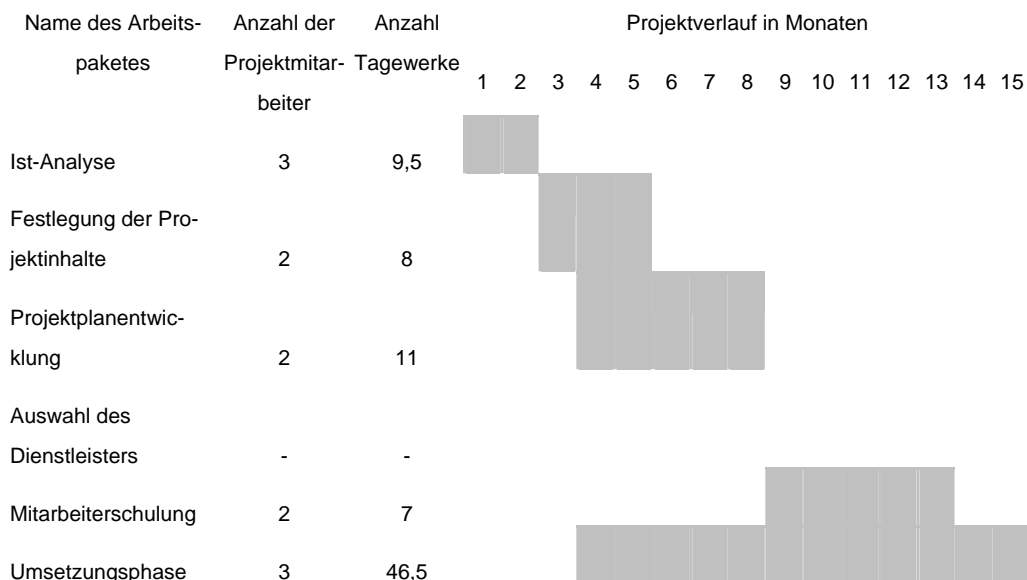


Abbildung 3 Möglicher Projektverlauf

## Mögliche Hemmnisse

Ein mögliches Hemmnis im Projekt ist, dass das für die Ist-Analyse der Prozesse erforderliche Datenmaterial wiederholt oder erstmalig erfasst werden muss. Dabei kann es sich um sehr umfangreiche Informationen handeln, die für eine Auswertung entsprechend systematisiert werden müssen.

## Dokumentation der Projektergebnisse

Zur Unterstützung bei der Umsetzung des 1. Arbeitspaketes werden im Folgenden Beispiele für einzelne Arbeitsschritte aufgeführt. Diese orientieren sich an den Ergebnissen und Erfahrungen eines Pilotprojekts zwischen dem Handelsunternehmen GLOBUS SB-Warenhaus Dutenhofen und der mittelständischen Kelterei Müller KG. Das Projekt wurde durch einen externen Berater unterstützt.

***Die Kelterei Müller KG** hat ihren Firmensitz im hessischen Ostheim. Seit 1905 werden in diesem Familienunternehmen qualitativ hochwertige Apfelweine, Direktsäfte aus 100% Fruchtsaft, diverse Nektare und Gemüsesäfte produziert. Die Produktpalette (angebotene Warengruppen) wurde in den letzten Jahren stark erweitert. Durch jahrzehntelange Erfahrung und moderne Verarbeitungstechnik garantiert die Kelterei Müller eine durchgängig hohe Qualität. Seit 1960 werden Müller Apfelweine und Fruchtsäfte regelmäßig mit den höchsten DLG-Prämierungen (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft) und durch die CMA (Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft) ausgezeichnet.*

*Absatzschwerpunkt ist Hessen und angrenzende Bundesländer. Insgesamt werden über 100 Artikel in den Warengruppen Bier, Schaum- / Perlwein, Apfelwein, Fruchtsäfte, Szenegetränke und Mischgetränke angeboten. Der Kundenstamm der Kelterei Müller umfasst mehr als 250 Getränkehändler, Getränkefachgroßhändler sowie alle relevanten Lebensmittelvertriebsschienen (außer Discounter). Müller ist einer der Top-Lieferanten für den GLOBUS Markt in Dutenhofen in der zu betrachtenden Warengruppe, die im Projekt berücksichtigt werden.*

*Das Handelsunternehmen **GLOBUS SB-Warenhaus GmbH & Co. KG** wurde 1828 von Franz Bruch im saarländischen St. Wendel gegründet und ist bis heute in Familienbesitz. Das Unternehmen entwickelte sich über mehrere Generationen vom Einzelhandel, über Großhandel und Cash & Carry-Ausrichtung zu einem führenden SB-Warenhaus- und Fachmarktunternehmen in Deutschland.*

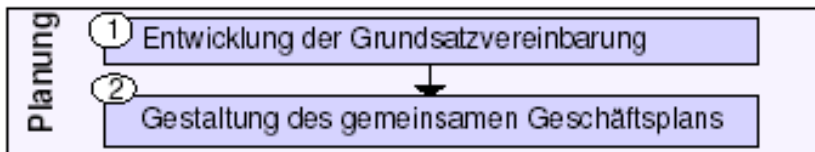
*GLOBUS betreibt neben den SB-Warenhäusern zwei weitere Vertriebschienen (Baufachmärkte, Elektrofachmärkte). Die GLOBUS-Warenhäuser (in NRW: MAXUS) sind führend in Sortimentsbreite und -tiefe: es werden in jedem Markt über 100.000 Produkte angeboten, dabei liegt ein Schwerpunkt auf den regionalen Sortimenten. Der im Pilotprojekt fokussierte Markt in der Lahn-Dill-Region ist (umsatzbezogen) einer der führenden Einzelhandelsstandorte in ganz Deutschland.*

*Der gesamte folgende Text bis zum Kapitel 3.2 müsste grau sein, da er zum Beispiel gehört.*

## Beschreibung und Einordnung der Aktivitäten in den Arbeitsschritt

Um eine zielgerichtete Bearbeitung der Inhalte dieses Arbeitspaketes zu ermöglichen wurde zunächst das zugrundeliegende CPFR-Modell gemeinsam besprochen. Wesentliche Punkte und ihre Auswirkung auf Veränderungen gegenüber der Ist-Situation werden im folgenden benannt, da sie die ersten Erkenntnisse im Projekt darstellen.

Dazu wurde die Bedeutung und die Voraussetzungen zum Erstellen gemeinsamer Geschäftspläne herausgestellt (siehe Abb. 1).



### Der 2. Schritt

konkretisiert im **gemeinsamen Geschäftsplan** die angestrebten

- Ziele für die CPFR-Produkte.

Dabei werden die

- Maßnahmen zur Absatzsteigerung,
  - Aktionen
- und
- Produktneueinführungen

ebenso abgestimmt, wie die

- logistischen Rahmenbedingungen (Distributionsstrategie)

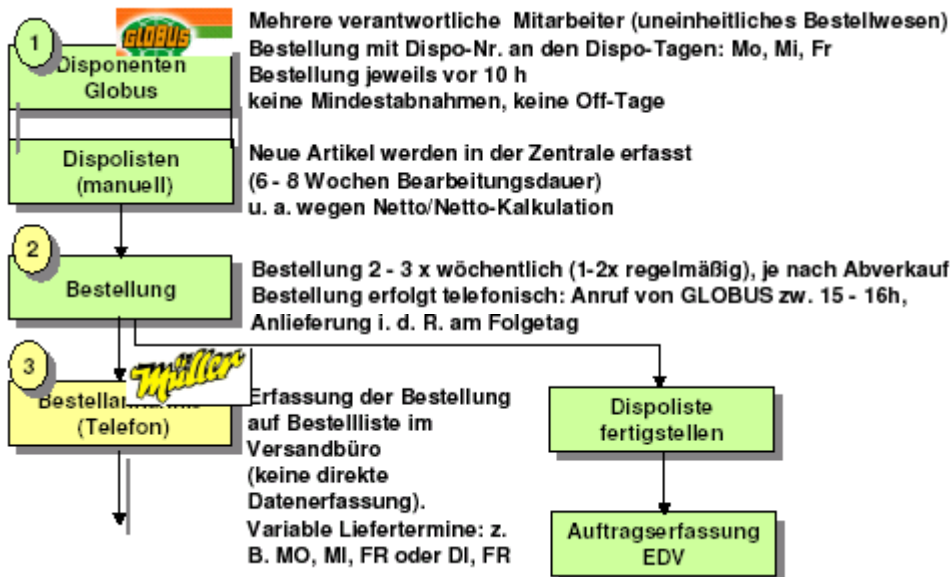
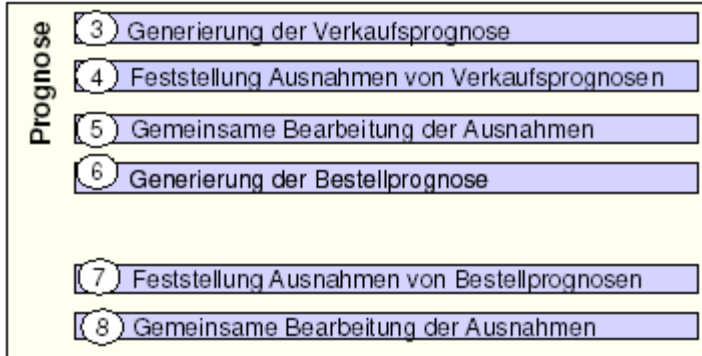
festgelegt.

Im Status quo existieren diese Pläne nur in nicht-abgestimmter Form und finden ihren Ausdruck in der klassischen Form der Jahresgespräche, die stark preis- und umsatzgetrieben sind. Durch das bisherige gute Geschäftsverhältnis ergab sich allerdings auch schon bisher die Möglichkeit weiterführende Maßnahmen unkompliziert durchzuführen. Diese fanden jedoch nicht wie bei CPFR ihren Niederschlag in einem Einklang aus Absatzsteigerungsmaßnahmen, Aktionen und Produktneueinführungen mit logistischen Restriktionen. Das liegt primär an der räumlichen Nähe beider Partner, die dazu führt, dass die von Müller verantwortete Distribution kurzfristig auf ungeplante Bestellungen reagieren kann und Logistikkosten nicht explizit ausgewiesen wurden. Hier zeigt sich erster Handlungsbedarf.

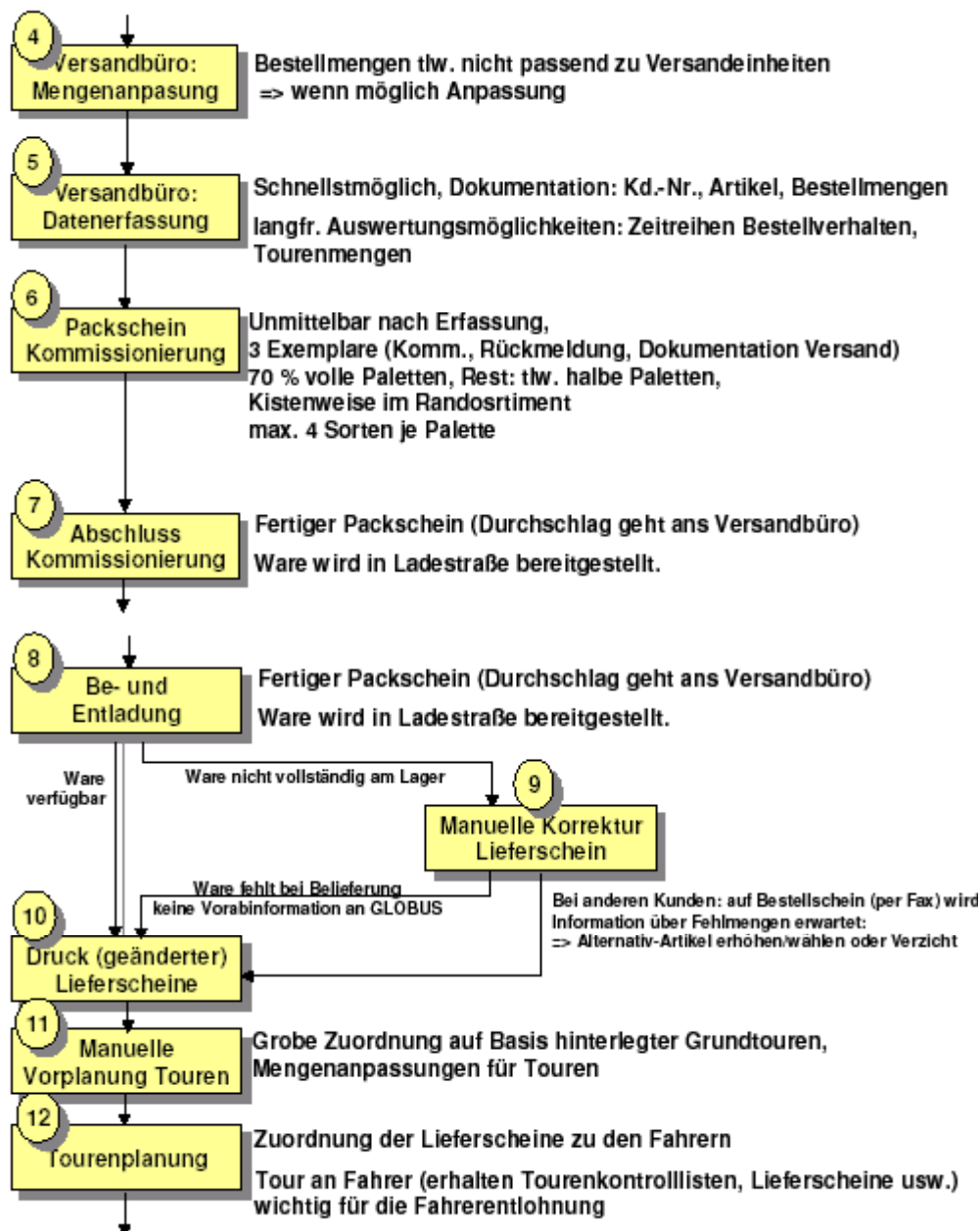
Gemäß des CPFR-Modells sieht der 3. Schritt die Generierung einer Abverkaufsprognose /Bedarfsprognose auf Basis aktueller Abverkaufsdaten, sogenannter POS-Daten<sup>1</sup>, und Vergangenheitswerten vor (siehe Abb. 2). Um die erforderliche Transparenz über die ablaufenden Prozesse zwischen den beiden Projektpartnern zu schaffen, wurde daher eine Analyse der Ist-Prozesse vorgenommen.

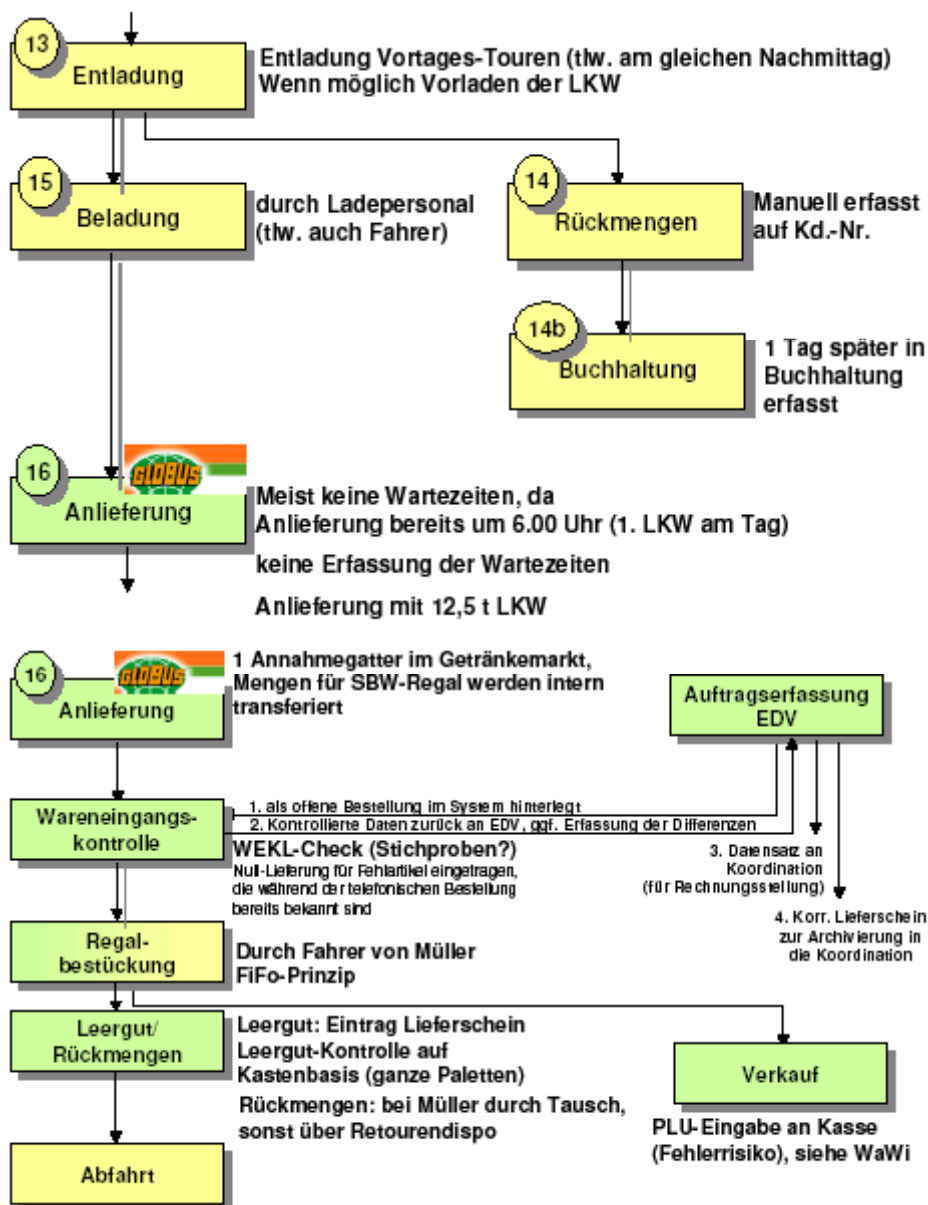
<sup>1</sup> POS steht hierbei für Point of Sale, Abverkaufsort

Das Ergebnis dieser Analyse findet sich in den nachfolgenden Abbildungen 4.-6. Die Erklärungen zu den Abläufen finden sich jeweils in der Abbildung.









WEKL = Wareneingangskontrolle. Überprüfung ob richtige Ware und Stückzahl gemäß der Bestellung geliefert wurde.

PLU = Price Look Up: Informationen wie Verkaufspreis und Artikeltext, die beim Scannen des Barcodes an der Kasse (Kassierprozess) aus einer im Kassensystem gespeicherten Datei ausgelesen werden.

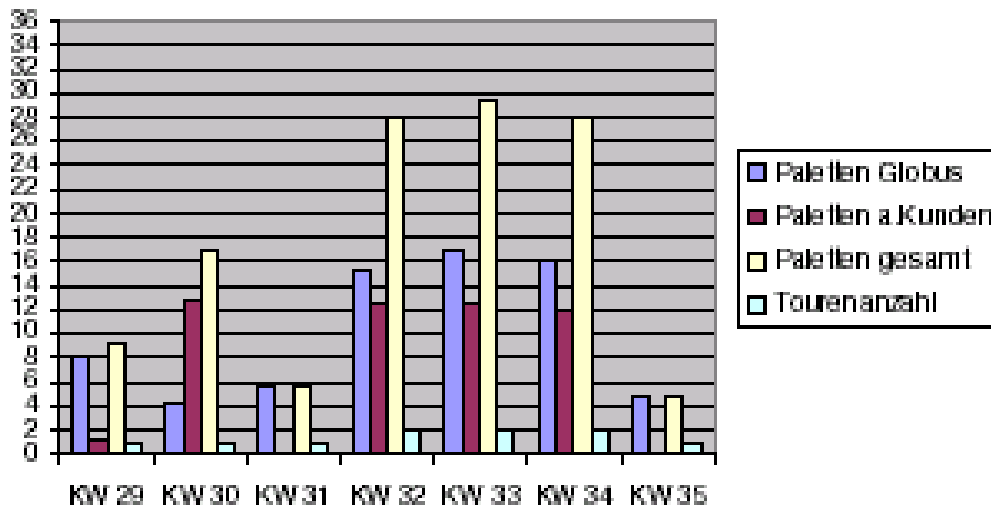
WaWi = Abkürzung für Waren-Wirtschaft.

## Analyse und Auswertung der logistischen Ist-Situation

Mit diesem Meilenstein soll geklärt werden, wie oft und wie viel Ware die Kelterei Müller an GLOBUS liefert bzw. an die an die GLOBUS-Tour mit angeschlossenen Kunden.

Auf Basis der bisherigen Tourenzusammensetzung ergeben sich keine systematischen Synergieeffekte, die nicht schon genutzt werden. Es bestehen hinreichende Freiheitsgrade bei der aktuellen Planung, die eine Umstellung erlauben, falls es durch Prozessveränderungen und durch Ergebnisse im Bereich "Auswertung Distributionskosten Müller" erforderlich erscheint.

Die angelieferten Kunden mit ihren Frequenzen und Anliefermengen wurden über einen Zeitraum von 3 Monaten auf Basis vorhandener Ausdrücke der Touren bei Müller analysiert und auf etwaige übergeordnete Verbesserungsmöglichkeiten untersucht. Auch durch Leerguttransportmengen ergeben sich keine signifikanten Potenziale. Wesentlichen Einfluss auf die Tourendauer haben bei der Belieferung von GLOBUS die Servicezeiten (siehe Abschnitt "Auswertung der Distributionskosten").



### Auswertung der Distributionskosten

Die anfallenden Distributionskosten werden in Faktoren aufgeschlüsselt, um Zusammenhänge beim Vertrieb der Ware besser zu erkennen. Die Daten werden für die Wirtschaftlichkeitsberechnung benötigt. Die Auswertung der Kosten einer Anlieferung bei GLOBUS hat bei den Projektbeteiligten das Interesse an der Reduzierung der Anlieferhäufigkeiten geweckt. Insbesondere die bisher akzeptierte zusätzliche dritte Anlieferung innerhalb einer Woche auf Grund von Dispositionsfehlern beim Händler ist dabei in den Blickpunkt geraten und hat dem Kostenbewusstsein der Projektmitarbeiter sehr gedient. Die Servicezeiten von Anlieferungen sind durch die komplette Übernahme der Aktivitäten am POS sehr hoch. Durch die damit verbundenen Kosten tragen sie einen großen Anteil an den gesamten Anlieferkosten.

Ein Wegfall einer Anlieferung hat für die gesamte Tourenplanung (siehe Abschnitt "Analyse und Auswertung der logistischen Ist-Situation") gravierende Auswirkungen.

### Auswertung der Auswirkungen des Bestellprozesses auf die Produktionsplanung

Die Eintaktung der Produktionsplanung in eine CPFR-gerechte Gestaltung der Planungs-, Prognose und Bestellprozesse erfordert das Erreichen einer kritischen Masse wovon. Weiterhin können die Möglichkeiten in diesem Bereich nur durch entsprechende Auswertungen der Einflussfaktoren auf die bisherige Produktionsplanung (PP) sowie Analyse der Schwachpunkte der aktuellen PP beurteilt werden.

Durch die saisonale Anlieferung der Rohstoffe findet die Produktion aller apfelbasierten Getränke weitgehend unabhängig von der Nachfrage statt. Lediglich auf die Abfüllung kann steuernd Einfluss genommen werden. Um etwaiges Potenzial hier zu beurteilen, müssen die Engpässe innerhalb der bestehenden Strukturen analysiert werden. Als Indiz für Verbesserungen kann der große Anteil von Überstunden in der Produktion dienen.

## Prüfung der EDV-Technischen Voraussetzungen in den Unternehmen

Das CPFR-Modell sieht einen Austausch notwendiger Informationen in standardisierter, elektronischer Form vor. Die Übertragung kann durch klassische Übertragungsverfahren des elektronischen Datenaustausches (EDI) realisiert werden. Zentrale Zielsetzung von EDI ist der papierlose Austausch von Geschäftsdokumenten und deren automatische Weiterverarbeitung. Die Weiterverarbeitung von elektronischen Geschäftsdokumenten ohne oder mit sehr geringem manuellen Aufwand erfordert die Nutzung eines standardisierten Datenaustauschformates. Hierfür steht für die Konsumgüterbranche das EDIFACT-Subset EANCOM® als standardisiertes Übertragungsformat zur Verfügung. Nähere Informationen zu EANCOM® können z. B. den PROZEUS- / EDI-Broschüren "INVOIC" entnommen werden.

Bei der Ist-Analyse werden dazu auch die Voraussetzung in den Unternehmen für den Austausch von Informationen mittels EDI geprüft.

Bisher wurden GLOBUS-Bestellungen per Telefon durchgegeben. Nun soll überprüft werden, ob sich ein neues Bestellsystem für die Kelterei Müller rentiert. Die für die automatische Weiterverarbeitung erforderlichen Anpassungen von eingehenden Bestellungen schlagen sich in die später gezeigten Wirtschaftlichkeitsrechnung nieder.

GLOBUS praktiziert bereits mit andere Lieferanten EDI-Bestellungen und kann problemlos auch mit der Kelterei Müller EDI anwenden, wenn hier die nötigen Vorkehrungen getroffen werden.

## Auswertung der Warenbestände im Outlet

Es soll geklärt werden, wie hoch der momentane Bestand von Müller-Produkten im Getränkemarkt GLOBUS ist, um bei eventuellen Strukturänderungen einen Anhaltspunkt zu haben.

Artikel	Durchschnittsbestand	Mögl. Kastenanzahl	Abweichung
Apfelspritzer klar	16	40	-24
Apfelspritzer trüb	14	16	-2
Roter Spritzer	21	20	1
Hamstersaft	11	20	-9
Hamsterschorle	17	20	-3
ACE	10	20	-10
Orangensaft	24	40	-16
Apfelsaft trüb	14	20	-6
Sport Schorle	13	20	-7
Apfelsaft klar	15	20	-5
Gespritzter AW	28	40	-12
Apfelwein	139	128	11
Gespr. AW	54	64	-10
Apfelsaft klar	141	64	77
Apfelsaft trüb	77	64	13
Apfelspritzer	48	64	-16
Hamstersaft	17	32	-15
Hamsterschorle	40	32	8
Orangensaft	34	32	2
Maracuja	28	32	-4
Multivitamin	19	32	-13
Apfelsinensaft	28	32	-4

Die Tabelle zeigt durchschnittliche Bestände auf Basis einer manuellen Erhebung über vier Wochen. Diesen Werten wurden die möglichen Mengen am POS laut abgestimmten Belegungsplan gegenübergestellt. Hier zeigt sich eine deutliche Abweichung gegenüber der geplanten Lösung.

Durch diese Erhebung wurden Schwachpunkte deutlich, die in nachfolgenden Projektabschnitten verbessert werden sollen: Belegung der Stellflächen durch einzelne Produkte, Bewertung des Erfolgs einzelner Produkte und Anpassung der Stellflächen, Ausnutzung der verfügbaren Stellplätze, Prüfung der Verlässlichkeit der Daten aus der Erhebung. Gerade der letzte Punkt ist essentiell für den Erfolg des CPFR-Projektes, da die aktuellen Bestände die Bestellungen wesentlich beeinflussen.

## **Auflistung der relevanten Prozess- und Investitionskosten**

### **Betrachtung Wirtschaftlichkeit und Nutzen**

Beständiger Wettbewerbs- und Kostendruck führt auch in der Konsumgüterwirtschaft verstärkt zu Konzentrations- und Automatisierungstendenzen. So streben Handelsunternehmen unter anderem eine Optimierung ihrer Beschaffungs- und Logistikprozesse an. Für kleine und mittelständische Hersteller bedeutet diese Entwicklung zugleich Herausforderung und Chance. Wer Logistikprozesse standardisieren und automatisieren will, muss Bereitschaft zu Investitionen und Veränderungen mitbringen. Sie ermöglicht den Herstellern auch, enger mit dem Handelspartnern zusammenzuarbeiten und die Vorteile von Standardisierung und Automatisierung für unternehmensinterne Abläufe zu nutzen.

Die frühzeitige Nutzung kooperativer Konzepte sowie eines automatisierten Informations- und Datenaustausches bietet einen klaren Wettbewerbsvorteil und erhöht die Bindung zu den Partnerunternehmen. Dies gilt insbesondere in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem Handelsunternehmen mit weniger Partnern zusammenarbeiten. Zudem muss sich der deutsche Mittelstand im Wettbewerb um die Preisführerschaft mit ausländischen Konkurrenten messen.

### **Qualitativer Nutzen**

Qualitative Vorteile bilden eine wichtige Grundlage für die wirtschaftliche Bewertung von CPFR. Im vorgestellten Pilotprojekt haben sich folgende Effekte als besonders wichtig erwiesen:

- **Strategische Positionierung**  
Entwicklung der Geschäftsbeziehungen von einem klassischen Warenlieferanten hin zum Systempartner. Hierdurch erfolgt eine Vertiefung der Geschäftsbindung, welche die Wettbewerbsfähigkeit stärkt.
- **Verbesserung der Zusammenarbeit**  
Der Informationsaustausch mit dem Geschäftspartner wird intensiviert und das Gesamtverständnis bezüglich der betroffenen Prozesse bei allen Beteiligten verbessert.
- **Optimierung der Auswertungssysteme und der Informationsbasis**  
Auswertungs- und Prognosesysteme werden aufgebaut. Sie bieten auf Basis der vom Handelspartner bereitgestellten Abverkaufs- oder Bestandsdaten verbesserte Entscheidungshilfen für Disposition, Produktionsplanung und Sortimentsbildung.
- **Stärkung von Glaubwürdigkeit und Selbstverständnis**  
Neue Kompetenzfelder werden aufgebaut, indem ECR- und eBusiness-Lösungen genutzt werden. Die fundierten Analysemöglichkeiten verbessern die Argumentationsbasis für Planungsgespräche und Zielvereinbarungen mit dem Geschäftspartner.

Neben der Verbesserung der strategischen Positionierung steht selbstverständlich auch für kleine und mittelständische Unternehmen eine messbare Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Mittelpunkt. Eine geeignete Grundlage zur Messung der Veränderungen bilden unter anderem die folgenden Werte:

- Umsatzsteigerungen
- Reduzierung Fehlmengen (Out-of-Stock-Situationen)
- Reduzierung Abschriften (Umsatzeinbußen durch Preisnachlässe)
- Reduzierung Retouren
- Reduzierung Lagerbestand
- Bei CPFR müssten das doch noch viel mehr sein, oder?

Zur Planung und Bewertung dieser quantitativen Nutzenpotenziale sowie zur Überwachung des Projekterfolges ist es sinnvoll, Kennzahlen festzulegen, die den beteiligten Unternehmen eine gemeinsame Erfolgskontrolle ermöglichen.

### **Kosten**

Für die Einrichtung von CPFR sind einmalige Investitionen in Software und Hardware sowie für die Umstellung der Prozesse notwendig. Zusätzlich entstehen laufende Kosten für den Betrieb der Systeme und die planerischen Aufgaben.

- **Einmalige Kosten**

Zu den einmaligen Investitionen der kleinen und mittelständischen Unternehmen zählen die Kosten für Software, insbesondere Entwicklungs-, Anpassungs- und Lizenzkosten für die Anschaffung oder Erweiterung der benötigten Softwarekomponenten:

- EDI-Konverter  
(Details siehe PROZEUS-Broschüre ORDERS•DESADV•INVOIC) zur Erstellung der für anpassen
- Datenbank  
Zur Speicherung der Abverkaufs- beziehungsweise Bestandsdaten.
- Software  
zur Übernahme und Auswertung der bereitgestellten Daten (Abverkaufs-, Bestands-, Artikelstammdaten) sowie zur Erstellung von Berichten und Prognosen.
- Hardware  
Neue Hardware, die für die anzuschaffende Software (z. B. ein Computer für den Betrieb der Datenbank) erforderlich wird oder für die Einrichtung eines neuen PC-Arbeitsplatzes.
- Kosten für Personal entstehen durch die Schulung der Mitarbeiter, die übertragene Sortimentsbereiche auswerten und disponieren, sowie durch die Bereitstellung von Fachpersonal, welches das Gesamtkonzept mitentwickelt und umsetzt. In der Regel bedeutet die Einführung von CPFR für den Hersteller nicht zwingend die Einstellung neuer Mitarbeiter, wohl aber eine Freistellung von Personalressourcen für die neuen Aufgaben, welche kostenmäßig abzubilden ist.

- **Laufende Kosten**

Die Kosten für den laufenden Betrieb sind abhängig von der ausgewählten Anzahl der Artikel, dem Umfang des Datenmaterials, der Häufigkeit der Auswertungen und Prognosen sowie der Häufigkeit der Disposition. Sie werden maßgeblich von den Arbeitsabläufen sowie dem Wartungs- und Ressourcenaufwand für die eingesetzte Soft- und Hardware bestimmt.

Zusätzlich entstehen Personalkosten für die neue Aufgabe des aktiven Bestellmanagements im Bereich der Disposition.

**Liste der von der Ist-Analyse betroffenen Mitarbeiter**

<b>Funktion</b>
Geschäftsführung Kelterei Müller
Logistikleitung Kelterei Müller
Einkauf GLOBUS
Organisation GLOBUS

**Ressourcen / Organisation / Zeitplan**

Grundlage für das Projektcontrolling war das Führen eines Projekthandbuches, in dem die geplanten und tatsächlich benötigten Ressourcen, der Projektstrukturplan mit den für die einzelnen Projektschritte verantwortlichen und die zeitliche Projektplanung vermerkt wurden.

**Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes**

Alle Projektbeteiligte sind motiviert und lassen sich auch von den aufkommenden Problemen nicht entmutigen. Zu den Herausforderungen zählen dabei die korrekte Erfassung der Warenbestände im GLOBUS-Getränkemarkt. Auch sind umfangreiche Mitarbeiterschulungen notwendig, um allen Projektbeteiligten das für das Projekt notwendige Know-how zu vermitteln. Dies ist aber nicht ungewöhnlich, da Themen wie ECR, EDI und CPFR nicht zum Alltagsgeschäft von sehr operativ orientierter Unternehmen aus dem Umfeld der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) gehören. Hier besteht verstärkt Nachholbedarf. Auch ist die personelle Kapazität für solch ein Projekt eine kritische Größe. Auf Grund der Komplexität und des übergreifenden Projektcharakters sind hier besonders die Geschäftsführung und die Fachabteilungsleiter gefordert. Diese sind aber insbesondere bei personell sehr schlanken Unternehmen operativ, stark in das Tagesgeschäft eingebunden und stehen dadurch nicht immer im notwendigen Maße zur Verfügung. Dies hat sich auch im weiteren Projektverlauf als sehr zeitverzögernd herausgestellt

## 3.2. Arbeitsschritt 2: Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse

### Ziele der Soll-Prozessbeschreibung

Eine Beschreibung der Soll-Prozesse zielt darauf ab, mögliche Prozessalternativen aufzuzeigen und die Unterschiede zu den bestehenden Prozessabläufen zu identifizieren. Die Identifikation der Abweichungen bildet die Grundlage, um notwendige Änderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation ableiten zu können. Im Arbeitsschritt 2 werden die Soll-Prozesse auf Grundlage der im Arbeitsschritt 1 analysierten Ist-Prozesse abgeleitet.

### Begründung

- Die Soll-Analyse ist neben der Ist-Analyse die zweite Grundlage für die weiteren zu treffenden Entscheidungen über geplante Prozessveränderungen und den dafür erforderlichen Ressourceneinsatz.
- Sie ist Basis für die Investitionsentscheidung der Geschäftsführung.
- Weiterhin erleichtert sie die Planung anstehender Schulungsmaßnahmen.

### Hinweis

*Achten Sie bei der Soll-Analyse darauf, dass Sie die Prozessveränderungen möglichst vollständig abbilden, um Sie für alle Mitarbeiter verständlich zu machen.*

### Output der Soll-Analyse

- Grafische Übersicht und Dokumentation von alternativen Soll-Prozessen und Organisationsstrukturen
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeitern
- Liste über Anforderungen an zukünftige IT-Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten alternativer Komponenten
- Liste mit gemeinsam definierten Messkriterien für die Erfolgskontrolle
- Dokumentation der einbezogenen Warengruppen und Produkte
- Dokumentation der Verantwortlichkeiten im Projektteam und im Unternehmen

### Grundvoraussetzung / Input

- Genehmigtes Projektteam
- Funktionierendes Projektteam
- Grafische Übersicht über die Organisationsstrukturen
- Grafische Übersicht über die Ist-Prozesse
- Liste der betroffenen Mitarbeiter



- Dokumentation aller Prozesse und aktuellen Verfahrensweisen
- Übersicht zu Leistungsständen, Mengenvolumen und Warenflüsse
- Liste der Kosten der relevanten Ist-Prozesse

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gegebenfalls Erfahrungsaustausch mit anderen Herstellern und Geschäftspartnern, die Erfahrungen mit dem CPFR -Konzept sammeln konnten
- Sammeln der Anforderungen an die Prozessabwicklung und Inhalte von CPFR
  - des Unternehmens,
  - der Geschäftspartner,
  - der Standardempfehlungen von GS1 Germany.
- Erarbeiten einer Prozessstruktur, welche die zukünftigen Anforderungen erfüllt, und
- Dokumentieren und grafisches Darstellen der neuen Prozessabläufe
- Erarbeitung der softwaretechnischen Alternativen mit Bewertung der jeweiligen Vor- und Nachteile

### **Ressourcen / Organisation / Zeitplan**

- Interne Ressourcenplanung für Projektdurchführung
- Entscheidung, ob externe IT-Dienstleister notwendig sind, die zur Planung und Kalkulation der Hard- und Softwarekomponentenalternativen eingeschaltet werden können
- Festlegung der Zuständigkeiten und Reaktionszeiten in Bezug auf die Bearbeitung der gemeinsamen Prognosen

### **Mögliche Hemmnisse**

Bei der Entwicklung der Soll- Prozesse kann es vor allen Dingen zu Problemen kommen, wenn der zuständige Projektleiter nicht mit den unternehmensübergreifenden Prozessabläufen, Kundenbeziehungen und Sortimentsbesonderheiten vertraut ist.

Die ermittelten Anforderungen an die Soll-Prozesse können widersprüchlich sein. Hier ist mit den Geschäftspartnern im bilateralen Einverständnis eine für alle Seiten geeignete Lösung zu finden. Im Zweifelsfall können sich Unternehmen auf die Anwendungsempfehlungen von GS1 Germany berufen.

Möglicherweise finden sich nicht alle Mitarbeiter in der neuen Prozesslandschaft zurecht. Hier gilt es frühzeitig durch Informationsveranstaltungen mögliche Vorurteile und auf Unwissenheit beruhenden Ängste abzubauen.

### **Dokumentation der Projektergebnisse**

Die Ergebnisse des 2. Arbeitspaketes basieren ebenfalls auf den Ergebnissen und Erfahrungen des Pilotprojekts zwischen dem Handelsunternehmen GLOBUS SB-Warenhaus Dutenhofen und der mittelständischen Kelterei Müller KG.

Beschreibung und Einordnung der Aktivitäten in den Arbeitsschritt

Als Inhalte für diesen Projekt-Schritt wurden festgelegt:

Warenplatzierung im GLOBUS Getränkemarkt und im Hauptmarkt

Möglichkeiten der Senkung der Transportkosten

Soll-Definition der Kostenstruktur für Bestell- und Anlieferprozess

Soll-Prozess Definition zur Erfassung der Abverkaufsmengen

Optimierung in Produktion hinsichtlich Senkung der Produktionskosten

Warenplatzierung im GLOBUS Getränkemarkt und im Selbstbedienungsbereich

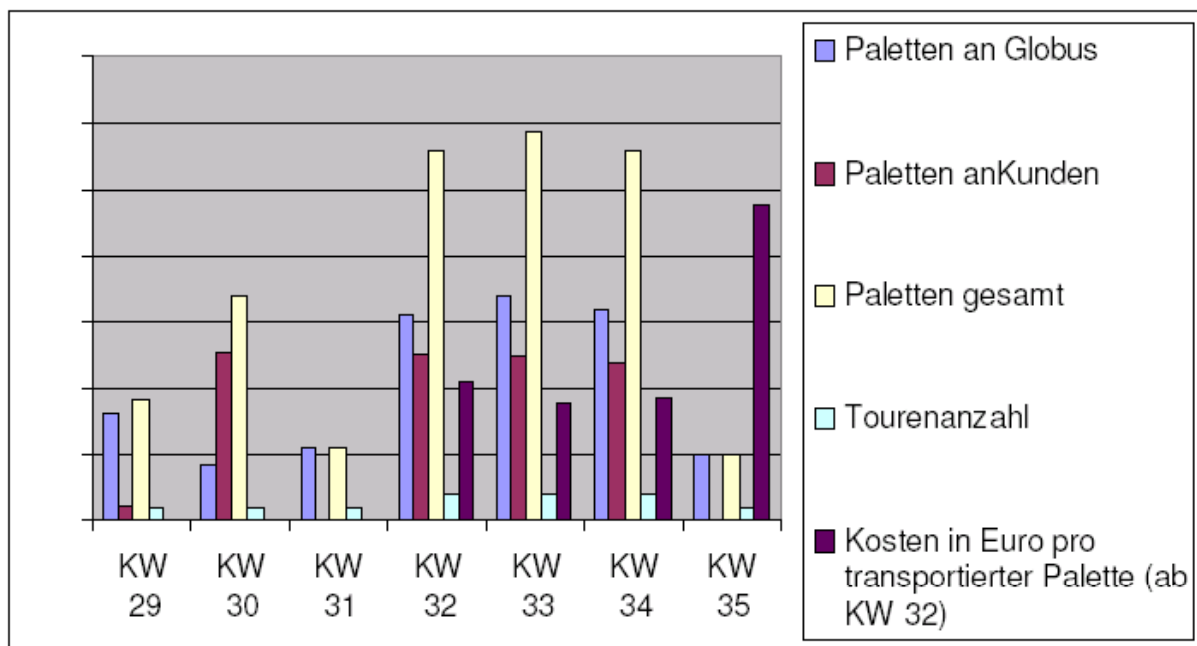
Die Produkte von Müller werden sowohl im reinen Getränkemarkt als auch im Hauptmarkt abgeboten. Die Produkte unterscheiden sich bei der Platzierung durch ihre Gebindegröße. Im Getränkemarkt werden hauptsächlich Kästen angeboten, im Hauptmarkt in der Hauptsache Einzelflaschen. Dadurch kommt es auch zu einer unterschiedlichen Warenpräsentation. Im Getränkemarkt werden die Kästen auf Paletten direkt auf den Marktboden gestellt. Im Hauptmarkt erfolgt die Warenplatzierung im Regal. Als Soll-Prozess wurde festgelegt, dass Müller in Zukunft ein größeres Mitspracherecht bei der Warenplatzierung haben soll.

Möglichkeiten der Senkung von Transportkosten

Ein Kostentreiber bei den Transportkosten sind die nicht voll ausgelasteten Lieferfahrten in die GLOBUS Märkte. Dies begründet sich aus einer nicht optimalen Bestandskontrolle bei Waren die unter den Bestellbestand gefallen sind. Aus diesem Grund kommt es zu Sonderbestellungen die zusätzliche Lieferfahrten verursachen.

Ziel ist es hier, die Bestandskontrolle zu optimieren um die Anzahl und damit die Kosten der Lieferfahrten zu reduzieren.

Die Ergebnisse sind in der folgenden Grafik dargestellt



- Soll-Definition der Kostenstruktur für Bestell- und Anlieferprozess

Die Bestellungen werden telefonisch an die Kelterei Müller einen Tag vor Anlieferung durchgegeben.

Bestellung soll mit EDI an die Kelterei Müller gesandt werden, damit der Bestellprozess beschleunigt wird. Kelterei Müller hat kein kompatibles EDV-Bestellsystem zu GLOBUS. Die Kostenersparnis wäre für GLOBUS gering. Die Betrachtung des Standardprozesses wird bei der Erfassung der Ist-Situation als erstes durchgeführt. Zunächst werden einzelne Schritte in ihrem grundsätzlichen Ablauf beschrieben, anschließend daran der durchschnittliche Anteil des Partnerunternehmens gezeigt.

Die Untersuchung bezieht alle beeinflussenden Parameter auf Artekelebene und die Zusammenarbeit zwischen GLOBUS und Müller wie die Bereiche Logistik, Bestellung, Kommissionierung und Rechnungsabwicklung ein.

Dabei sind alle Teilprozesse (einzelne Schritte) angefangen bei der Dispositionsliste von GLOBUS über die Bestellung und Lieferung bis hin zum Verkauf einbezogen. Zu jedem Schritt wird zunächst der Ablauf im Allgemeinen, anschließend in Bezug auf Müller und GLOBUS beschrieben. Bei der Dokumentation der Aufeinanderfolge einzelner Schritte ist zu berücksichtigen, dass jeder Schritt Abweichungen aufweisen kann, die an anderer Stelle Abläufe beeinflussen.

Diese sollten exemplarisch betrachtet werden, wenn es hilfreich im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit ist.

- Soll-Prozess Definition zur Erfassung der Abverkaufsmengen

Eine Problematik bei der Bestandskontrolle ist die Tatsache, dass sich die Kunden im Getränkemarkt verschiedene Flaschensorten in einem Kasten zusammenstellen. Da bei den unterschiedlichen Sorten Preisgleichheit herrscht, wird an der Kasse nur der Kasten aber nicht die einzelne Flasche verbucht. Eine Bestandskontrolle auf Flaschenebene ist damit nicht möglich.

Dies führt häufig zu Fehlmengen bei einzelnen Getränkesorten.

Eine Lösung wäre hier, dass das Markt-Personal auf Flaschenebene kassiert und durch Zwischeninventuren den tatsächlichen Warenbestand überprüft. Dies ist aber auf Grund knapper Personalressourcen nicht realisierbar. Eine weitere Lösungsmöglichkeit besteht darin, durch die Fahrer von Müller den Bestand bei jeder Anlieferung grob prüfen zu lassen und Fehlmengen an die Disposition von Müller melden.

- Optimierung in Produktion zur Senkung der Produktionskosten

Bedingt durch den nicht optimalen Bestell- und Liefer-Prozess entstehen in der Produktion viele Überstunden, die vermieden werden könnten. Ziel für den Soll-Prozess ist es, durch die Optimierung der Arbeitszeiten die Lohn- und Produktionskosten zu senken.

### **Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung**

Basierend auf den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt der Firmen Müller und GLOBUS wurden in der nachfolgenden Wirtschaftlichkeitsberechnung die folgenden Annahmen zu Grunde gelegt.

Art der Investition / Kosten	Kosten in €
<b>einmalige Kosten</b>	
<b>Software / Softwareanpassungen</b>	<b>2.000,--</b>
Anpassung der Schnittstellen zu den vorhandenen Systemen	
<b>Hardware</b>	<b>2.500,--</b>
Für einen neuen PC	
<b>Schulung der Mitarbeiter</b>	<b>2.000,--</b>
eingesetzte EDV-Lösung zur Prognoseermittlung Einweisungen in die Grundsätze von CPFR	
<b>laufende Kosten</b>	
<b>Hardware / Software</b>	
Wartung PC und Schnittstellen	600,--
<b>In diesem Fall haben sich für das erste Jahr Investitionen in Höhe von ermitteln lassen.</b>	<b>7.100,--</b>

Tabelle 1 Auflistung der Investitions- und Umstellungskosten

### Amortisationsdauer

Es konnten folgende Einsparungen erzielt werden:

#### Laufende Reduzierung der Kosten

Allgemein 1.000 €  
Materialverbrauch, Zeitaufwand

Logistik 7.500 €  
Reduzierung der Anlieferungskosten, Verringerung der Fehlmengen

Die laufenden Kostensenkungen summieren sich auf rund 8.500 € jährlich.

Die Produkte im Pilotprojekt unterliegen einer starken Saisonalität. Für die Umsatzsteigerungen ist daher ein erfolgreicheres Aktionsgeschäft während der Saison verantwortlich.

Umsatzsteigerung pro Jahr durch Aktionsgeschäft 15.000 €

Flexibilisierung der Aktionen und Verkaufsförderung

#### Rechenbeispiel

Als Bewertungsgröße für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit dient der Zeitraum, in dem das investierte Kapital über die Erlöse wieder in das Unternehmen zurückfließt. Das Ergebnis ist die Amortisationsdauer.

Die Dauer der Amortisation lässt sich durch den Quotienten aus den Investitionen und der jährlichen Einsparung über alle belieferten Kunden berechnen. Bei einem Investitionsvolumen von € 6.500, Einsparungen in Höhe von € 8.500, Umsatzsteigerungen von € 15.000 und laufenden Kosten in Höhe von € 600 ergibt sich eine Amortisationsdauer von 3,6 Monaten.

$$\frac{€ 6.500}{€ 8.500 \text{ pro Jahr} + € 15.000 \text{ pro Jahr} - € 600 \text{ pro Jahr}} = 0,3 \text{ Jahre} = 3,6 \text{ Monate}$$

### Projektbeteiligte in diesem Arbeitsschritt

Funktion
Geschäftsführung Kelterei Müller
Einkauf GLOBUS

### Abschließende Beurteilung des Arbeitsschrittes

Grundsätzlich lagen alle Maßnahmen im Plan. Bedingt durch die personellen Kapazitäten auf der Herstellerseite ist kaum ein Spielraum für die erforderlichen konzeptionellen Arbeiten vorhanden.

Dadurch kam es zu längeren Nachlaufzeiten an Informationen nach dem offiziellen Abschluss dieses 2. Arbeitsschrittes.

### 3.3. Arbeitsschritt 3: Entwicklung eines Projektplans

#### Ziele des Arbeitspakets "Entwicklung eines Projektplans"

- Entscheidungen in Bezug auf alternative Lösungen aus den Bereichen Prozesse (Verwaltung) und Technik (EDV).
- Detaillierte Planung und Organisation der einzelnen Projektschritte in Bezug auf Zeit und Ressourceneinsatz (Kapital, Personal)
- Berechnen der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten und der Wirtschaftlichkeit
- Verfeinern des Plans im Laufe des Projektes (Arbeitsschritte 4-6) unter Berücksichtigung des Wissensstandes
- Dokumentieren aller Projektergebnisse, Erfolge und Abweichungen

#### Begründung

- Ermöglichen einer reibungslosen Umstellung von den bestehenden Prozessen auf die Soll-Prozesse.
- Ermöglichen einer genauen Abstimmung von Zielen und dem erforderlichen Ressourceneinsatz.
- Ermöglichen eines Projektcontrollings, um rechtzeitig in das Projektgeschehen eingreifen zu können.

### **Output des Arbeitspakets "Entwicklung eines Projektplans"**

- Projekthandbuch, in welchem die Aufgaben innerhalb der Arbeitspakete definiert werden und
- jeder Aufgabe
  - ein Verantwortlicher,
  - ein Start- und Endtermin und
  - der Ressourcenaufwand (Anzahl geplanter Tagewerke) zugeordnet wird.
- Detaillierter Projekt- und Arbeitsplan mit Beschreibung der Ist- und Soll-Prozesse und Organisationsstrukturen, der einzusetzenden Hard- und Softwaresysteme, der Schulungsmaßnahmen und einer Ausarbeitung der Umsetzungsmaßnahmen inkl. Zeitplan.
- Liste der ausgewählten Hardware (z. B. PC, Drucker) und Software
- Liste der kalkulierten Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten
- Wirtschaftlichkeitsberechnung

### **Grundvoraussetzung / Input**

- Grafische Übersicht und Dokumentation eventuell alternativer Soll-Prozesse und Organisationsstrukturen.
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen.
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeitern.
- Liste über Anforderungen an zukünftige IT-Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten alternativer Komponenten.
- Auflistung der relevanten Ist-Prozesskosten und der Soll-Prozesskosten.

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen und Festlegen der notwendigen Schritte, um den Soll-Prozess zu erreichen
- Bewertung der soft- und hardwaretechnischen Alternativen und Auswahl der Hard- und Software
- Auflisten der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und der jeweiligen Aufgabenstellung
- Analysieren der zukünftigen Prozessabläufe auf Plausibilität und
- Rücksprache mit Mitarbeitern aus den von den Prozessveränderungen betroffenen Bereichen (z. B. Vertrieb, Planung, Materialeinkauf, Produktion) über Umsetzungsmöglichkeiten der geplanten Soll-Prozesse

- Anlegen eines Projekthandbuchs, welches im Detail ein Planen, Verfolgen, Bewerten und Dokumentieren der einzelnen Aufgaben ermöglicht
- Vor der Ist-Analyse: Bestimmung der Eckdaten des Projektes im Projekthandbuch (Start- und Endzeitpunkt, Ziele, Hauptaufgaben)
- Nach der Soll-Prozessbeschreibung: Konkretisierung des Projektplans (Unteraufgaben, Projektteam, Termine und Ressourcen)
- Laufend: Aktualisieren und Dokumentieren des Projektfortschritts im Projekthandbuch
- Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten
- Ermitteln der Wirtschaftlichkeit / Amortisationsdauer
- Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele, das Konzept der Wirtschaftlichkeitsanalyse sowie die Ergebnisse der Ist- und Soll-Analyse beinhaltet

### **Ressourcen / Organisation / Zeitplan**

- Projektleiter: Er übernimmt einen Großteil der beschriebenen Aktivitäten, organisiert den Projektverlauf und steuert das Projektteam
- Das Projektteam wird für Fachfragen, die Bewertung der aus der Soll- Analyse stammenden Alternativen und die zu treffenden Entscheidungen hinzugezogen. Darüber hinaus können die Mitglieder des Teams Aufgaben organisieren und durchführen.
- Ein IT-Dienstleister kann in den Projektplanungsprozess einbezogen und gegebenenfalls zu Sitzungen des Projektteams eingeladen werden. In diesem Fall wird Arbeitsschritt 4 "Auswahl von IT-Dienstleistern" parallel zu diesem Arbeitsschritt durchgeführt.

### **Häufig gestellte Fragen**

- Wie gehe ich mit Lösungsalternativen im Projektteam um?  
Lösungsalternativen sollten nach Möglichkeit mittels eines objektiven Verfahrens bewertet werden. Hierbei ist zu beurteilen,
  - inwieweit die definierten Ziele / Unterziele durch eine Lösung erreicht werden,
  - welche Vor- und Nachteile eine Lösung hat,
  - welche Voraussetzungen z. B. technischer Art erforderlich sind und
  - wie hoch die einmaligen Investitionen und die laufenden Betriebskosten sind.

Bei mehreren Zielen sollte die Wichtigkeit der Ziele mit einer Punkteskala bewertet werden, so dass sich eine Zielrangfolge ergibt.

- Wie gehe ich mit Verzug im Projekt um?  
Suchen Sie bei Fehlplanungen nicht den Schuldigen, sondern versuchen Sie, die Ursache zu finden und den Verzögerungsgrund zukünftig zu vermeiden. Überprüfen Sie, ob die Ursache auf andere Aufgaben ebenfalls zutreffen könnte. In einigen PROZEUS-Pilotprojekten traten Verzögerungen auf, weil Urlaubszeiten der Mitarbeiter, saisonale

Engpasssituationen und insbesondere konkurrierende Projekte im Unternehmen bei der Projektplanung nicht berücksichtigt wurden oder ihrerseits unplanmäßige Verläufe aufwiesen. Planen Sie deshalb einen angemessenen Zeitrahmen ein und lassen Sie diesen von allen Projektmitarbeitern bestätigen.

- Wie detailliert muss die Prozesskostenrechnung sein?  
Die Prozesskostenrechnung verursacht Personalkosten, deren Höhe vom Umfang des zu erhebenden Datenmaterials abhängt. Häufig muss eine Entscheidung zwischen Genauigkeit und Praktikabilität der Kosteninformation getroffen werden.
- Welches Werkzeug/welche Software kann zur Projektplanung verwendet werden?  
Im folgenden Praxisbeispiel wurden zu Planungszwecken die abgebildeten Excel-Dokumente mit Erfolg genutzt. Diese stehen im Internet unter [www.prozeus.de](http://www.prozeus.de) zum Download zur Verfügung oder können bei GS1 Germany angefordert werden.

### Dokumentation der Projektergebnisse

Die Ergebnisse des 3. Arbeitspaketes basieren ebenfalls auf den Ergebnissen und Erfahrungen des Pilotprojekts zwischen dem Handelsunternehmen GLOBUS SB-Warenhaus Dutenhofen und der mittelständischen Kelterei Müller KG.

Als Inhalte für diesen Projekt-Schritt wurden festgelegt:

- Vergleich der Kostenstruktur vom Ist-Status gegenüber möglichen Alternativen
- Glättung der Kapazitätsauslastung
- Optimierung der Anlieferung / Erhöhung der Prognosegenauigkeit
- Anpassung des Aktionsgeschäfts
- Prozesse an den CPFR-Grundsätzen ausrichten

### Vergleich der Kostenstruktur vom Ist-Status gegenüber möglichen Alternativen

Aufbauend auf der durchgeführten Analyse der IST-Prozesse (vgl. Abb. 3-6 im ersten Zwischenbericht) wurde im Arbeitspaket die geforderte Detaillierung (- liegt dem Leser nicht vor) durchgeführt.

Die durchschnittlichen Zeiten und Kosten der jeweiligen Kostentreiber werden zu jedem Prozessschritt pro Kunde und Tour erfasst (siehe Abb. 1). Die Kosten setzen sich einerseits aus den Lohnkosten der am Prozessschritt beteiligten Mitarbeiter, andererseits aus zusätzlich in den einzelnen Schritten auftretenden Kosten (z. B. Kosten für Lkw oder Materialkosten für Papier) zusammen. Diese Angaben sind später bei der Untersuchung der Wirtschaftlichkeit des Ist-Status von Bedeutung.

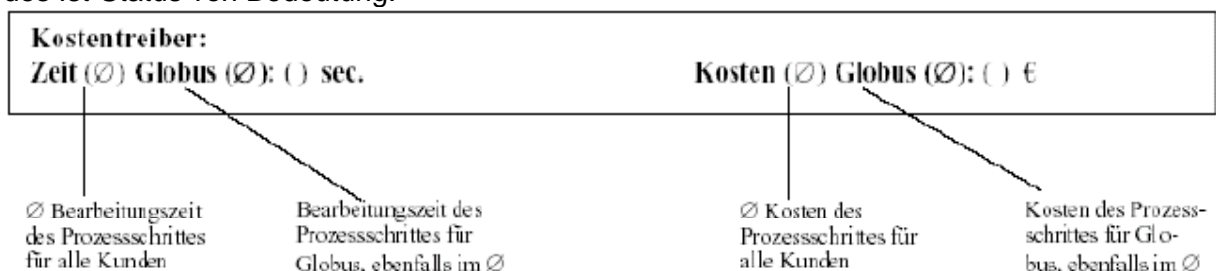


Abbildung 4 Zeit- und Kostenerfassung innerhalb des Standardprozesses



Zeiten und Kosten der lediglich im GLOBUS-Markt auftretenden Prozessschritte sind für die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit bei Müller nicht relevant und werden daher im folgenden so kenntlich gemacht.

Ebenso wird an einigen Stellen auf einen anderen Teilschritt verwiesen. Dies ist dann der Fall, wenn die Kosten und Zeiten identisch an anderer Stelle aufgeführt wurden oder bereits mit verrechnet wurden. Bei dem Hinweis "ohne Bezug" konnte keine Kosten- und Zeitzuordnung für einzelne Prozessschritte erfolgen.

- 1) Disponenten GLOBUS: manuelle Erstellung der Dispolisten  
Der Mitarbeiter des Getränkecenters bekommt täglich die Dispositionslisten für alle Lieferanten im Getränkecenter. Anhand dieser Dispolisten werden die Bestellungen durch den zuständigen Mitarbeiter aufgenommen. Im Getränkecenter sind zwei Mitarbeiter für die Bestellung zuständig. Dabei liegen ihm keine abverkaufsrelevanten Einflüsse auf das Kundenverhalten, z. B. Wettereinflüsse, Saison, Urlaubszeiten, etc. vor. Dem Mitarbeiter liegen in Bezug auf einen Lieferanten nur Informationen vor, ob und in welchen Zeiträumen Aktionen bestimmter Warengruppen, Sortimente oder Artikel stattfinden. Bei der Bestellgenerierung liegt der Umfang der Bestellung folglich im Ermessen der bestellenden Person. Je nachdem, wer die Bestellung generiert, geschieht dies teilweise direkt vom Büroplatz im Getränkecenter aus ohne die Bestände (der Kelterei Müller) im Markt zu überprüfen. Die zweite Möglichkeit ist, dass der Mitarbeiter die Bestände durch visuelle Kontrolle erfasst. Danach schätzt er die seiner Auffassung nach benötigte Bestellmenge ab. Die Erfahrungen des Mitarbeiters fließen dabei als einzige Kriterien ein.
- 2) Bestellung  
Ist die Bestellung manuell auf der Dispoliste erfasst, wird sie telefonisch an den Lieferanten durchgegeben. Die Bestellung des Getränkecenters erfolgt in der Regel, auch bei der Kelterei Müller, telefonisch.
- 2b) Dispoliste fertig stellen  
Nachdem die Bestellung telefonisch durchgegeben wurde, wird die Dispoliste fertig gestellt, indem sie der zuständige Mitarbeiter im Getränkecenter unterschreibt. Zusätzlich vermerkt er Liefertag und Lieferzeit auf der Dispoliste. Müller ist an Liefertagen immer der erste Lieferant bei GLOBUS. Die Lieferung von Müller wird um 6:00Uhr des nächsten Tages auf der Dispoliste vermerkt.
- 2c) und 2d) Auftragserfassung EDV  
Anschließend werden die Dispolisten vom Mitarbeiter ins Haupthaus zur Erfassung in der EDV weitergegeben. Die Abteilung "Datenpflege" bei GLOBUS beschäftigt acht Mitarbeiter. Die Bearbeitung der Dispolisten erfolgt durch denjenigen Mitarbeiter, der Zeit hat. Die Aufträge werden im EDV-System bei GLOBUS hinterlegt und sind bis zur Lieferung als offene Bestände gekennzeichnet.
- 3a) Bestellannahme (Telefon) - Auftragseingang  
Der Eingang telefonischer Bestellungen erfolgt ab 8:00Uhr. Faxbestellungen können rund um die Uhr eingehen. Durchschnittlich 40% der Aufträge gehen jährlich telefonisch bei der Kelterei ein - die Bestellungen von GLOBUS eingeschlossen. Die restlichen 60% sind zum Großteil Fax-Bestellungen, oder Bestellungen von Abho-

lern, die erst zum Zeitpunkt der Abholung erfolgen. Kosten und Zeit werden entsprechend den telefonischen Bestelleingängen kalkuliert. Die telefonischen Bestellungen erreichen entweder direkt das Versandbüro oder werden von anderer Stelle im Unternehmen, wie der Buchhaltung oder dem auf dem Firmengelände vorhandenen Getränkemarkt, durchgestellt. Die Bestellung durch GLOBUS erfolgt zu sehr unterschiedlichen Zeiten, zwischen 7:30-14:00 Uhr. Dabei ging die Bestellung bei 30 erfassten Bestellzeiten nur drei Mal nach 14:00Uhr ein. Normalerweise geht die Bestellung von GLOBUS bis 11:00Uhr bei Müller ein.

3b) Manuelle Erfassung

Der Auftragseingang erfolgt durch Angabe des Kundennamens und der gewünschten Bestellung. In seltenen Fällen gibt der Kunde bei seinem Anruf seine Kundennummer an. Der eingehende Auftrag wird auf einen vorgefertigten Bestellschein der Kelterei Müller erfasst. Auf diesen werden der Kundename und gegebenenfalls die angegebene Kundennummer, gewünschter Liefertag und Lieferzeit sowie Bestellmengen der Artikel übernommen. Die Bestellmengen werden in Getränkekästen angegeben. Bei Anruf gibt der Mitarbeiter von GLOBUS die GLOBUS-Kundennummer an. Dies reduziert den Zeitaufwand bei der späteren Eingabe im System. Jedoch ist diese Einsparung nicht von so ausschlaggebender Bedeutung wie die Bestellhäufigkeit.

3c) Überprüfung der Bestellung

Zur Kontrolle der Bestellung werden die manuell erfassten Daten durch den Mitarbeiter des Versandbüros dem Kunden noch einmal vorgelesen. Dadurch kann das Fehlerrisiko durch unverständliche oder schnelle Bestelldurchgabe reduziert werden. Bestätigt der Kunde die eingegangene Bestellung, ist die telefonische Erfassung abgeschlossen. Bei GLOBUS erfolgt die Kontrolle der eingegangenen Bestellung nicht immer. Oftmals wird das Telefonat vorher beendet. Eine Kontrolle der eingegangenen Bestellung findet dann nicht statt.

4) Versandbüro: Mengenanpassung

Die Kelterei Müller besitzt neben der palettenweisen Kommissionierung für die schnell drehenden Artikel wie Apfelwein und Apfelsaft die Möglichkeit zur Schnellkommissionierung. Dafür sind im Lager zusätzlich zwei Flächen vorhanden, auf denen die Ware in Kommissioniereinheiten von je 16 bzw. 32 Flaschen pro Kasten bereitgestellt wird. Für alle anderen Mengeneinheiten, wie 10er, 8er, 4er Kästen muss die Zusammensetzung der Paletten durch den Mitarbeiter per Hand erfolgen. Bei vielen Bestellpositionen kleinen Umfangs kann dies zu einer sehr langen Kommissionierzeit für einen Kunden führen. Auf eine Palette werden maximal vier unterschiedliche Artikel gesetzt. Die Bestellungen von GLOBUS zeichnen sich im Randsortiment zumeist durch Bestelleinheiten in 8er, 10er oder 12er Kästen aus. Des Weiteren wird entweder in 16er und 32er Einheiten oder in sortenreinen Paletten passend für die Kommissioniereinheiten bei der Kelterei bestellt (Artikel die 90% des Umsatzes zwischen beiden ausmachen).

- 5) **Versandbüro: Datenerfassung**

Telefonische Bestellungen können direkt in die EDV übernommen werden. Fax-Bestellungen müssen vor dem Übertrag der Bestelleingänge in die EDV in 70% der Fälle um die Artikelnummern der Kelterei ergänzt werden. Ist dies erfolgt, werden sie wie die telefonischen Bestellungen in die EDV übertragen. Die Erfassung im Computersystem erfolgt für alle Aufträge direkt im Anschluss an den Eingang des Auftrags. Die Zeit zum Eingeben in das System variiert je nach Anzahl der Bestellpositionen. Anhand des Kundennamens wird im System die zugehörige Kundennummer gesucht um die Kundendatei zu öffnen. Diese Datei enthält die Stammdaten des Kunden wie Adresse für Waren- und Rechnungsempfänger, Vertragskonditionen sowie Zusatzinformationen, die variabel für jeden Kunden sind (Tauschkunde, Rechnungsabwicklung, etc.). Zunächst werden, falls der Kunde einen Wunschtermin angegeben hat, Liefertermin und gegebenenfalls Lieferzeit im System hinterlegt. Danach erfolgt die Eingabe der Artikelnummern sowie der Bestellmengen in Kästen. Nach Möglichkeit wird hier zur Erleichterung für die Kommissionierung mit reinen Paletten begonnen. Die Bestellpositionen von GLOBUS variieren aus unterschiedlichen Gründen: Zum einen wurden zwischen Müller und GLOBUS keine Mindestabnahmemengen pro Lieferung in Paletten und auch keine Vereinbarung bezüglich einzelner Artikel übernommen. Zum anderen gibt es Unterschiede beim Bestellumfang einzelner Artikel, je nachdem welcher Mitarbeiter aus dem Getränkecenter bestellt.
- 6) **Packschein Kommissionierung**

Nachdem geprüft wurde, ob die eingegebenen Daten mit dem erfassten Bestellschein (bzw. der Fax-Bestellung) übereinstimmen, wird der Packschein in dreifacher Kopie ausgedruckt. Eine Kopie geht dabei an die Kommissionierung, einer an die Pinnwand im Versandbüro. Der mit Hand ausgefüllte Bestellschein wird abgelegt.
- 6a) **Validierung des Auftrags**

Ist der Packschein gedruckt, wird noch einmal anhand des vom Mitarbeiter erfassten Bestellscheins bzw. des Fax-Auftrags die erfasste Bestellung überprüft. Auf dem Packschein für die Kommissionierung werden die Mengen in Paletten berechnet und neben den Bestellpositionen vermerkt. Dieser Schritt erfolgt lediglich, um die Arbeit bei der Kommissionierung der Paletten zu erleichtern. Die Angabe wird für 6er, 10er und 24er Kästen in Paletten, ansonsten in Einzelkästen gemacht.
- 7) **Abschluss Kommissionierung**

Anhand des Packscheins wird die Ware vom zuständigen Mitarbeiter auftragsbezogen kommissioniert. Dabei wird darauf geachtet, die Ware im benötigten Zeitrahmen zur Verfügung zu stellen. Wie auch in den anderen Schritten, ist die Zeitdauer der Kommissionierung sehr unterschiedlich. Eine Bestellung mit vielen verschiedenen Bestellpositionen, die nur kleine Mengen umfassen, benötigt beispielsweise mehr

Zeit als eine Bestellung, die zwar mengenmäßig umfangreicher ist, jedoch aus sortenreinen Paletten besteht. Die kommissionierte Ware wird in der direkt am Lager gelegenen Ladestraße bereitgestellt. Nach Abschluss der Kommissionierung geht der Packschein zurück ans Versandbüro.

8) Be- und Entladung

Die Be- und Entladung findet in der Ladestraße statt. Die Mitarbeiter der Ladestraße und des Lagers sind sowohl für betriebslogistische Abläufe, wie Einlagerung des Vollguts ins Lager, Versorgung des hauseigenen Getränkemarktes mit Ware und Versorgung der Produktion mit Leergut, als auch für die Be- und Entladung der LKW zuständig. Die kommissionierte Ware steht bei Eintreffen der LKW (entweder eigene LKW oder Abholkunden) bereits bereit und kann direkt geladen werden. Die Beladung des LKW der GLOBUS-Tour findet meist durch den Fahrer statt.

9) Manuelle Korrektur Lieferschein

Eine manuelle Korrektur des Lieferscheins ist in zwei Fällen notwendig: Zum muss korrigiert werden, wenn die bestellte Ware nicht im Lager vorhanden ist und nicht geliefert werden kann. Dies ist jedoch bei der Kelterei Müller selten der Fall. Ist dennoch einmal ein Artikel nicht auf Lager, wird der Mitarbeiter des Versands umgehend informiert. Bei telefonischer Bestellung wird dies dem Kunden bereits mitgeteilt. Dabei wird die baldmöglichste Nachlieferung der Ware vereinbart. Gegebenenfalls werden für die anstehende Lieferung Bestellungen für Alternativartikel erhöht oder hinzugefügt. Lediglich bei Fax-Bestellung erfolgt die Weitergabe der Information an den Kunden nicht immer. Nur in manchen Fällen wird der Kunde durch Rückruf informiert. Oftmals erfährt der Kunde so erst bei der Lieferung das Fehlen der Ware bemerkt. Bei GLOBUS erfolgt keine Rückmeldung fehlender Ware. Allerdings trat der Fall, dass das bei GLOBUS gelistete Standardsortiment (alle Artikel außer Saisonartikel) nicht lieferbar war, bisher nie ein. Die zweite Ursache für Korrektur tritt bei Abholkunden auf: Oftmals, falls die Ladefläche des Kunden es erlaubt, entscheidet ein Abholkunde erst im Moment der Abholung zusätzliche Ware zu ordern. Diese wird dann auf dem Packschein vermerkt und vor dem Ausdruck des fertigen Lieferscheins in die EDV übernommen.

10) Druck Lieferscheine

Erst nachdem die LKW geladen sind, werden die Lieferscheine gedruckt. Abholkunden und der für die Kommissionierung und die Beladung zuständige Mitarbeiter bei Müller bestätigen den Lieferschein nach der Beladung durch Unterschrift. Die Mitarbeiter des Fuhrparks holen ihre für die Tour relevanten Lieferscheine im Versandbüro ab.

11) Manuelle Vorplanung Touren

Viele kleine räumlich nahe zusammen liegende Kunden können auf eine Tour gelegt werden auch wenn der LKW nicht ausgelastet ist: Hier ist die Fahrzeit zum einzelnen Kunden maßgeblich. Alle Mitarbeiter, die in der Auftragsabwicklung beteiligt sind, können hier die Planung der nächsten Tage und Touren mitverfolgen. So entscheiden auch die Fahrer der jeweiligen Touren mit, welcher Kunde mit in eine Tour aufgenommen wird. Teilweise werden trotz Angabe gewünschter Liefertermine

Kunden in der Tourenplanung nicht berücksichtigt. Dieser Fall tritt beispielsweise dann auf, wenn die Tour zu den betreffenden Kunden schon voll ist oder keine weiteren Kunden aus dem Gebiet des Kunden bestellt haben. Bevor jedoch der Kunde aus der Tourenplanung des betreffenden Tages genommen wird, werden bei den möglicherweise noch zusätzlich beblieferbaren Kunden Bestellungen telefonisch angefragt. Können keine weiteren Bestellungen aufgenommen werden, wird beim Kunden der seine Lieferung erwartet nachgefragt, ob die Lieferung verschoben werden kann. Abbildung 2 zeigt beispielhaft die LKW-Auslastung ausgewählter GLOBUS-Touren mit dem jeweiligen Anteil von GLOBUS.

■ Globus ■ Andere Kunden

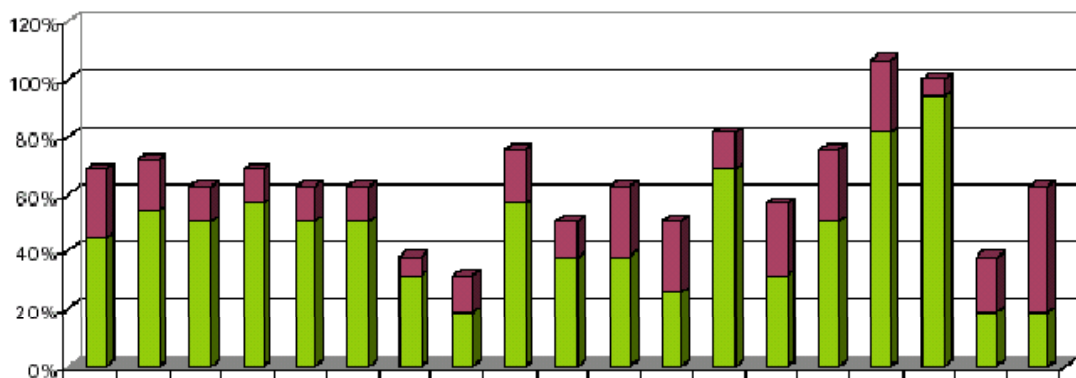


Abbildung 5 Tourenauslastungen der GLOBUS-tour; GLOBUS und andere Kunden anteilig; in %

## 12) Tourenplanung

Hat der Kunde einen gewünschten Liefertermin geäußert, so wurde dieser bereits beim Übertrag der Bestellung in die EDV im System hinterlegt. Diese Angabe geht fest in die Tourenplanung für den nächsten oder die Folgetage ein. Gibt es keinen fixen Liefertermin, wird der Auftrag auf die nächstmögliche Tour gelegt. Entweder ist dies eine Tour, die aus passenden Bestellungen für den nächsten Tag zusammengestellt wird, oder der Kunde wird tageweise vorgeschoben, bis eine passende Tour gefahren wird. Die Lieferung erfolgt in diesem Fall binnen einer Woche. In der EDV ist ein fester Tourenplan hinterlegt. Dieser dient bei der endgültigen Tourenplanung als Orientierung, wird jedoch variabel abgestimmt. Obwohl jeder Fahrer bestimmte Touren hat, wird möglichst jedem Fahrer eine Tour pro Tag zugeteilt. Die Lieferscheine der Touren, Tourenkontrolllisten, etc. werden dem Fahrer übergeben. Eine Übersicht über die Touren bei Müller und den Anteil der GLOBUS-Belieferungen bietet Abb. 3.

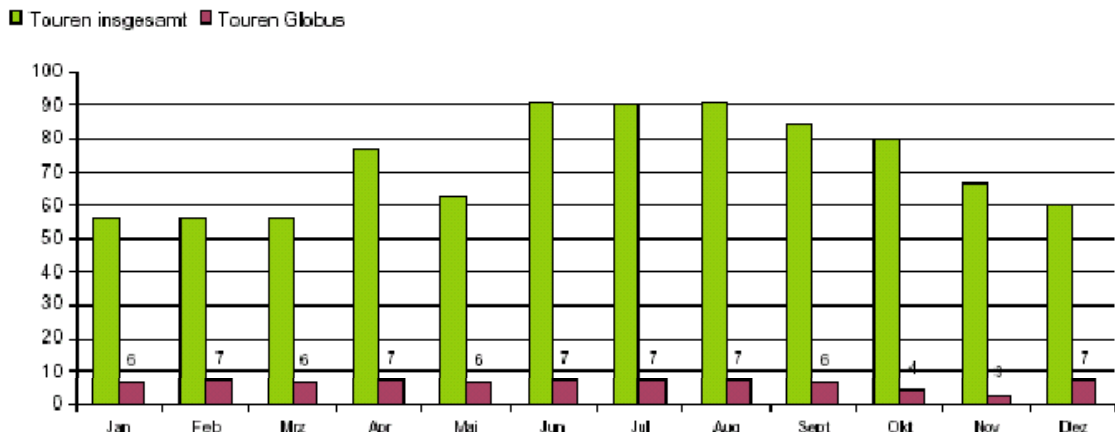


Abbildung 6 Touren bei Müller 2003, GLOBUS anteilig, in Touren/Monat

- 13) Entladung  
Die Entladung der LKW findet nach Kunden statt. Die LKW werden sowohl beim Hersteller als auch beim Kunden sinnvoll geladen: Die Ware ist kundengerecht zusammengestellt. So kann bei der Entladung beim Kunden bzw. der Rückmengen im Herstellerlager, kundengerecht nach der Reihenfolge der Anlieferung (entsprechend der Tourenliste) entladen werden.
- 14) Rückmengenerfassung  
Das Leergut muss den einzelnen Kunden jeder Tour zugeordnet werden. Nach der Entladung wird es durch den Fahrer und den Mitarbeiter des Fuhrparks gezählt und manuell auf dem Schein für Rückmengen erfasst. Rückmengen aus dem Vollgutbestand (abgelaufenes MHD) kommen im Standardgeschäft nicht vor.
- 14b) Buchhaltung  
Die Lieferscheine der Tagestouren gehen am nächsten Vormittag nach der Tour an die Buchhaltung der Kelterei. Dort werden im System die Touren mit den Lieferungen des Vortages abgerufen. Alle auf dem Liefer- und Rückmengenschein manuell ergänzten Korrekturen werden im System erfasst. Anschließend werden die Rechnungen erstellt.
- 15) Beladung  
Die LKW werden nach Entladung gegebenenfalls direkt im Anschluss für die nächste Tour geladen. Die Beladung ist notwendig, wenn am gleichen Tag zwei Touren zu fahren sind. Steht die erste Tour für den Folgetag bereits zu einem Zeitpunkt vor 7:00 Uhr fest, wird direkt nach der Entladung des LKW neu beladen, auch in dem Fall, dass die Ware noch nicht kommissioniert war. Die Beladung erfolgt der Reihenfolge, wie Abholkunden oder die Fahrer des eigenen Fuhrparks in der Ladestraße ankommen. Kunden mit kleinen Mengen werden jedoch teilweise zwischen Großkunden geschoben. Die Kommissionierung und die Beladung erfolgt dann teilweise durch den Fahrer selbst. Die GLOBUS-Tour wird grundsätzlich am Tag vor der Anlieferung geladen. Dies folgt aus der festen Lieferzeit bei GLOBUS (6:00 Uhr)

für Müller. Dadurch muss der LKW bereits vor Öffnung der Ladestraße das Gelände der Kelterei verlassen, um pünktlich am Getränkecenter des GLOBUS Dutenhofen abzuladen. Die Ladezeit für GLOBUS muss prozentual zur Ladezeit des gesamten LKW für die Tour berechnet werden.

16) Anlieferung

Die Zeit der Anlieferung ist den meisten Kunden von Müller bekannt. Es treten kaum Wartezeiten auf, da Müller entweder der einzige Lieferant am Tag ist oder eine bestimmte Zeit für die Anlieferung zugeteilt wurde. Die Kosten der Touren sind unterschiedlich nach Entfernung des belieferten Kunden. Jedoch befinden sich über 90% aller Müller-Kunden im Nahkundenbereich, so dass die Durchschnittskosten und Durchschnittszeiten der Kunden entsprechend den Kosten für GLOBUS angenommen werden. Mit der Anlieferung wird die Bestellung von GLOBUS durch Müller zu 100% erfüllt. Zu Fehlmengen der im GLOBUS gelisteten Müller-Artikel kommt es von Seiten Müller auf Grund geringer Lagerbestände im Herstellerlager nie.

17) Wareneingangskontrolle

Die Wareneingangskontrolle findet nach dem Abladen durch den Mitarbeiter des belieferten Kunden statt. Bei kleinen Bestellmengen wird genau kontrolliert, bei großen lediglich Stichproben durchgeführt. Bei GLOBUS findet die Wareneingangskontrolle durch eine genaue Bestandsaufnahme der gelieferten Ware statt. Der Mitarbeiter kontrolliert anhand der Dispoliste den Eingang der Ware. Fehlmengen müssen dabei nicht mehr berücksichtigt werden, da diese bereits zum Zeitpunkt der Bestellung bekannt sind. Ist der Wareneingang überprüft und vollständig, kann der Fahrer mit der Regalbestückung beginnen.

18) Regalbestückung

Die Regalbestückung findet durch den Fahrer der Kelterei statt. Hier wird anhand des FiFo (First in First out)-Prinzips vorgegangen. Je nach Kunden nimmt dieser Service einen Großteil der Lieferzeit (= Fahrtzeit und Servicezeit) in Anspruch. In manchen Märkten, die durch die Kelterei beliefert werden, muss eine besondere Bestückung der Stellplätze vorgenommen werden (z. B. zweireihige Stapelung der Kästen für alle gelisteten Artikel, oder Lagerung der Artikel nur auf Kasten- nicht auf Palettenbasis). Dadurch muss der Fahrer auch sortenreine Paletten umlagern bzw. die Kästen einzeln auf die Lagerfläche umlagern. Auch bei GLOBUS nimmt die Regalbestückung einen Großteil der Zeit in Anspruch. Sortenreine Paletten können im Markt direkt eingelagert werden. Allerdings sind nur für vier Artikel Stellplätze für ganze Paletten vorhanden. Die anderen Artikel müssen kastenweise eingeräumt werden.

19) Verkauf

Nach Abschluss der Regalbestückung steht die Ware zum Verkauf bereit. In jedem Markt steht für jeden Artikel ein bestimmter Stellplatz zur Verfügung. In manchen Märkten ist jedem Müller-Artikel der gleiche Platz zugeteilt, in anderen Märkten wurde die Stellplatz-Einteilung - wie auch bei GLOBUS - nach geschätzten

Abverkaufszahlen bzw. Umschlagszeit des jeweiligen Artikels annähernd festgelegt. Im GLOBUS-Getränkecenter sind keine Scannerkassen vorhanden. Der Abverkauf der Ware erfolgt durch die Eingabe an der Kasse.

20) Leergut / Rückmengen

Leergut und Rückmengen werden auf Kastenbasis für ganze Paletten angenommen. Diese Mengen werden auf dem Lieferschein vermerkt. Die Leergut-Rückgabe findet bei der Kelterei durch Tausch statt. Die Leergutmengen-Rückführung bei GLOBUS ist unterschiedlich. Sie beträgt je nach Abverkauf seit der letzten Lieferung ein bis zwei Paletten à 64 Kästen Während des gestarteten Test-Betriebs der EDI-Lösung werden im Rahmen des Vergleich der Kostenstruktur von Ist-Status gegenüber Alternativen auch die verschiedenen möglichen EDI-Lösungen wieder aufgegriffen, nachdem eine Konverter-Lösung auf Grund hoher Kosten hinfällig geworden ist.

### **Glättung der Kapazitätsauslastung**

Die Auslastung der LKWs bei Auslieferungen von Müller-Produkten wird nicht immer erreicht. Die Tourenplanung soll optimiert werden. Es kommt oft zu unregelmäßigen Bestellungen bezüglich Umfang und Zeiträumen. Die Tourenauslastung kann nur schwer optimiert werden, wenn zu viele Kleinkunden angefahren werden. Bei einer Optimierung würden die Kleinkunden wegfallen - folglich muss man einen Umsatzrückgang mit Kostenersparnis abwägen. Eine "Glättung der Kapazitätsauslastung" führt im realen Fall eindeutig zur Zielsetzung: Vermeidung von vor- und nachgelagerten Bestellungen.

### **Anlieferung optimieren / Prognosegenauigkeit erhöhen**

Die Kalkulation der Durchschnittskosten je Auftrag auf Basis der hier geschilderten und berechneten Prozessveränderungen ergibt eine Kostenreduktion in den Abläufen 7 (Abschluss Kommissionierung), 8 (Be- und Entladung), 13 (Entladung), 16 (Anlieferung), 18 (Regalbestückung) von 65%. Die Gesamtkosten reduzieren sich allein durch diese Maßnahmen um 2,5%. Zur Erhöhung der Prognosegenauigkeit diene insbesondere das nachfolgend beschriebene Arbeitspaket "Anpassung des Aktionsgeschäfts".

### **Anpassung des Aktionsgeschäfts**

Das Aktionsgeschäft wird im Oktober / November im Jahresgespräch für das Folgejahr festgelegt. Zu diesem Termin werden feste Aktionstermine, inklusive Faltblattwerbung (Werbe-wochen), vereinbart. Einige Aktionen sind jedes Jahr im Programm, lediglich der genaue Aktionszeitpunkt muss jährlich definiert werden. Die Aktionsthemen sind "Apfelwein und Apfelsäfte" "Heißgetränke" (Saisonartikel Winter), "gespritzter Apfelwein und Apfelspritzer" sowie eine Aktion für alle Artikel aus dem 0,5l Sortiment der Kelterei. Zu diesen im Jahresgespräch festgesetzten Terminen kommen noch variable Termine hinzu. Diese sind zum einen ein zusätzlicher Termin für einen Aktionsverkauf, zum anderen die Vereinbarung zu unterjährigen Zweitplatzierungen und Sonderaufbauten. Der Aktionszeitraum einer Aktion umfasst in der Regel zwei Wochen. Bei Zweitplatzierungen wird zwischen den beiden Unternehmen flexibel ein längerer Zeitraum vereinbart, falls der belegte Platz nicht benötigt wird. Die Ware wird dann länger zusätzlich von diesem Platz aus angeboten.



### **Maßnahmen zur Werbung**

Bei reinen Aktionswochen wird die Ware verbilligt im Getränkecenter und im Haupthaus (Regalware) angeboten. Die Ware ist nur auf der grundsätzlich vorhandenen Stellfläche verfügbar. Im Gegenteil dazu wird Zweitplatzierungen entweder im Getränkecenter oder im Haupthaus (Eingangsbereich) zusätzliche Stell- bzw. Aktionsfläche für die beworbene Ware zur Verfügung gestellt. Diese Fläche bietet die Möglichkeit, zwei weitere Paletten aus dem Sortiment Müller im Markt zu lagern und zum Verkauf anzubieten. Der Ist-Prozess des Aktionsgeschäfts ist mit dem des Standardgeschäfts im Ablauf identisch. Unterschiede bestehen möglicherweise in den Prozessschritten 1)-7) von 1) Bestelleingang über den Übertrag in die EDV bis hin zur Kommissionierung 7), sowie den Schritten 12) Tourenplanung, 15) Beladung, 16) Anlieferung, 18) Regalbestückung und 19) Verkauf. Bei der Erfassung der Zeiten und Kosten wurden im Durchschnitt diese Unterschiede nicht mit einberechnet.

### **Bestellhäufigkeit**

In einem Jahr gehen von allen Bestellungen durch GLOBUS rund 68% während der Aktionszeiträume ein. Im Gegenteil zum Standardgeschäft liegt der durchschnittliche Bestelleingang nicht bei einer, sondern bei zwei Bestellungen pro Woche.

### **Bestelleingang**

Die Warenbestellung der Zweitplatzierungen werden zu Beginn der Vorwoche mit dem zuständigen Mitarbeiter des GLOBUS Getränke-Centers abgestimmt. Den Aufbau der Zweitplatzierung übernimmt der Außendienst von Müller. Später wird der Platz bei der Anlieferung durch den Fahrer aufgefüllt.

### **Bestellpositionen und Bestellumfang**

Eine Bestellung zu Aktionszeiten umfasst mehr Bestellpositionen als beim Standardgeschäft (siehe Abb. 4). Außerdem haben die einzelnen Positionen auf Grund der Aktion einen größeren Umfang. Es wird meistens sortenreinen Paletten bestellt.

■ Aktionsgeschäft ■ Standardgeschäft

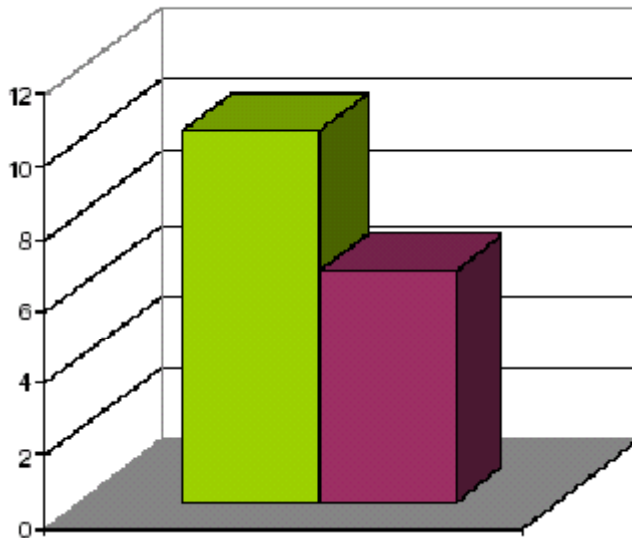


Abbildung 7 Durchschnittlicher Bestellumfang pro Woche im Aktions- und Standardgeschäft des Kunden GLOBUS, in Paletten

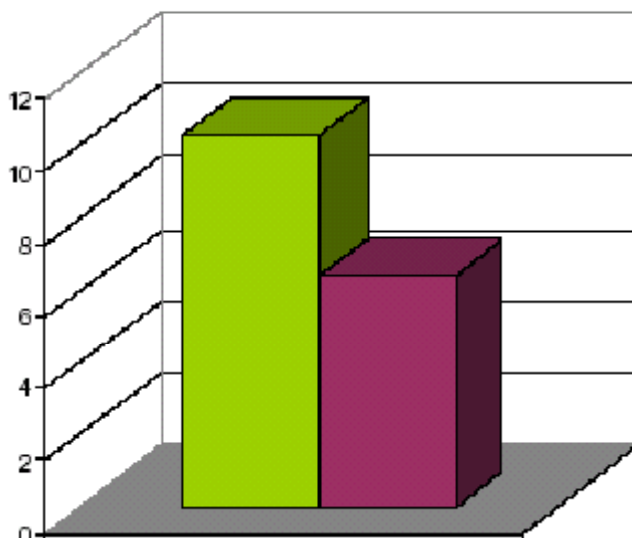
### Tourenplanung

Die Tourenplanung kann ebenfalls durch das Aktionsgeschäft beeinflusst werden. Die Auslastung der Müller-LKW steigt mit erhöhtem Bestellumfang. Die Untersuchung hat ergeben, dass sich während des Aktionsgeschäfts die Bestellhäufigkeit verdoppelt.

### Kommissionierung

Für die Kommissionierung tritt durch größere und einheitlichere Bestellmengen eher eine Zeitverkürzung während der Aktionszeiträume auf. Die Bestelleinheiten passen - eben auf Grund der größeren Bestellmengen - besser zu den Kommissioniereinheiten bei Müller.

■ Aktionsgeschäft ■ Standardgeschäft



## Anlieferung

Aus einer gesteigerten Bestellhäufigkeit resultiert logischerweise die in gleichem Umfang steigende Zahl der Touren zu GLOBUS. So kommen während dieser Zeiträume Zusatzkosten bezüglich der Fahrt auf Müller zu. Dies bedeutet pro Woche doppelte Kosten für die Anlieferung zu GLOBUS.

## Regalbestückung

Der Regalbestückung kommt eine besondere Rolle zu. Das Aktionsgeschäft gliedert sich, wie bereits erwähnt, in zwei Bereiche: a) Die Ware wird zu gesenkten Preisen, jedoch von der gleichen Verkaufsfläche aus angeboten. b) Eine Zweitplatzierung findet statt. Sowohl von der Zusatzfläche als auch der ursprünglich im Getränke-Center für Müller zugeteilten Fläche werden die beworbenen Artikel zum Aktionspreis angeboten. Der Aufbau der Zweitplatzierung findet durch die Außendienstmitarbeiter der Kelterei Müller statt. Später wird bei Lieferung die Fläche vom Fahrer bestückt.

## Verkauf

Der Verkauf der Aktionsware erfolgt wie gehabt durch manuelle Eingabe der Artikelnummer auf Artikelebene. Die Preisänderung wird bei GLOBUS im System hinterlegt. Einmal jährlich findet eine Zweitplatzierung im Haupthaus statt, bei der zur Ware von Müller eine eigene Kasse aufgestellt wird.

## Aktionshäufigkeit

Die Aktionshäufigkeit einzelner Artikel wurde an dieser Stelle lediglich für Artikel des Standardsortiments untersucht. Bei einem Großteil der Aktionen werden einzelne Artikel der Warengruppe 0,5l Mehrweg beworben (rote Balken). Für die gesamte 0,5l-Gruppe finden jährlich im Durchschnitt drei Aktionen statt. Die restlichen Aktionen teilen sich auf Apfelwein, Apfelsaft sowie Mischgetränke (gelbe Balken), sowie Fruchtsäften (grüne Balken) auf.

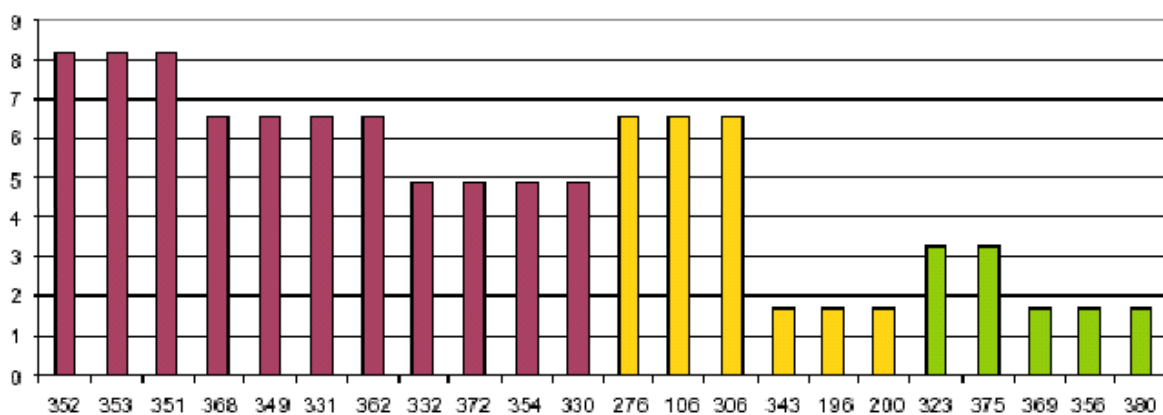


Abbildung 8 Aktionshäufigkeit einzelner Artikel des Standardgeschäfts 2003 und 2004

## Bestellhäufigkeit und Bestellmenge

Repräsentativ wurde ein komplettes Geschäftsjahr untersucht. Rund 32% der Jahresbestellungen werden von GLOBUS während des Standardgeschäfts bei Müller getätigt und 68% während des Aktionsgeschäfts.

## **Saisongeschäft**

Das Saisongeschäft findet jährlich im gleichen Rhythmus mit sieben wiederkehrenden Artikeln statt. Die Saisonware wird von Seiten Müller einen Monat vor der ersten Lieferung angekündigt. Die erste Lieferung zu Saisonbeginn umfasst mindestens eine Palette - mit maximal vier unterschiedlichen Artikeln.

Später wird nach Bedarf bestellt. Je nach Monat werden diese ergänzend zum Standardsortiment angeboten. Für die Artikel steht zusätzliche Stellfläche im Markt zur Verfügung.

## **Rückmengen**

Die Rückmengen der einzelnen Artikel sind unterschiedlich. Auch die Rückführung zum Hersteller findet nach Ablauf der betreffenden Saison zu unterschiedlichen Zeiten (in Tagen und Wochen) statt. Die Bestellung findet bei GLOBUS durch Ermessen des zuständigen Mitarbeiters statt. Restbestände der Ware im Markt ergeben sich deshalb ebenso "zufällig" wie die Bestellung. Anhand der rückgeführten Menge lässt sich also keine Aussage darüber treffen, ob sich beispielsweise das Käuferverhalten verändert hat, Aktionen in anderen Märkten oder andere mögliche Einflüsse vorlagen.

## **Geeignete CPFR-Lösung erarbeiten:**

Phase 1: Planning (Schritte 1.-2.)

1. Grundsätzliche Rahmenvereinbarung
2. Entwicklung gemeinsamer Geschäftsplan

Die bisherigen Projekterkenntnisse haben gezeigt,

dass passend zum CPFR-Modell ein Schwachpunkt in der Aktivität "Prognose" liegt.

(Schritte

- 3.-6. Aus diesem Grund wird auf die Schritte 1. und 2. nur kurz eingegangen werden. In der Phase 1 werden mögliche Parameter (Aktionspreis, Faltblattwerbung, Zweitplatzierung, Aktionen in anderen Geschäften) geprüft, die zukünftig als eindeutig messbare Größe in der gemeinsamen Planung der Unternehmen berücksichtigt werden. Dazu wird ein Excel-Tool entwickelt. Mit dem Tool können künftig auf Basis langfristiger Beobachtung der Abverkäufe Reichweiten und Sicherheitsbestände geplant werden. Zusätzlich kann der Bestellrhythmus eines jeden Artikels berücksichtigt werden.

Phase 2: Forecasting - Prognose (Schritte 3.-8.)

3. Generierung der Verkaufsprognose
4. Feststellen von Ausnahmen der Verkaufsprognose
5. Gemeinsame Bearbeitung der Ausnahmen

Im unkritischen Fall schließt direkt an Schritt 3 (...) der Schritt 6 (...) an. Im Rahmen des Projekts sollten jedoch zunächst bis zur Abstimmung der Prozesse alle Schritte zum Einsatz kommen.

Im Schritt 3 soll auf Basis der von Müller und GLOBUS erfassten POS-Daten eine Abverkaufsprognose erstellt werden. Dabei werden auch vorhandene Vergangenheitswerte und Erfahrungen mit einbezogen. Diese Erfahrungen basieren auf möglichen Zusatzinformationen bezüglich Konsumentenverhalten, Umwelteinflüssen (Wetter, Konkurrenten, etc.) und Aktionen. Die Prognose wird entsprechend der Absprache fortgeschrieben. Weichen die Prognosen zu stark voneinander ab (Schritt 4), muss in gemeinsamer Arbeit die Korrektur dieser Abweichung erfolgen (Schritt 5). Dieser Fall ist grundsätzlich zu Beginn zu erwarten.

Arbeitsplaninhalte:

- a) Datenaustausch im erforderlichen Umfang.
  - b) Überprüfung der Mengeneinheiten je Artikel und Bestelleingang; eventuell Abstimmung logistischer Einheiten je Bestelleinheit.
  - c) Nutzung der Untersuchung des Aktions- und des Standardgeschäfts für die Prognose und Nachlieferung
  - d) Untersuchung, ob weitere Faktoren betrachtet werden sollten: saisonaler Einflüsse, Urlaubszeiten und Feiertage.
  - e) Aufstellen von Regeln für in Behandlung von auftretenden Abweichungen in regelmäßigen Geschäftsbesprechungen.
  - g) Abklärung des weiteren Vorgehens anhand gewonnener Erkenntnisse.
6. Generierung der Bestellprognose
  7. Feststellen der Ausnahmen von Bestellprognosen
  8. Gemeinsame Bearbeitung der Ausnahmen  
Angepasst an die Beschaffungs- und Distributionsstrategie und die aktuellen Bestände wird in Schritt 6 eine Bestellprognose generiert. Diese erfolgt anhand der festgestellten, um die genannten Faktoren ergänzten Abverkauf- und Umschlagzahlen der einzelnen Artikel. Diese kann später in die Produktionsplanung (und Lagerplanung) beim Hersteller einfließen. Schritte 7 und 8 kommen wie die Schritte 4 und 5 nur im kritischen Fall zum tragen.

Meilensteine und Arbeitsplaninhalte:

- a) Bedarfsgerechte Bestellung sichern, Fehlmengen vermeiden.
- b) Senkung des Aufwandes für Datenpflege und Anlieferprozess.

Phase 3: Replenishment - Nachlieferung

9. Bestellgenerierung
10. Auslieferung

Treten keine Ausnahmen innerhalb der Bestellprognose (Frozen Forecast Periode) auf, wird die Bestellung verbindlich (ab einem bestimmten Zeitpunkt keine "einfache" Änderung mehr). Der im 2. Schritt abzustimmende Distributionsplan wirkt sich direkt auf Schritt 10 aus. Die Auslieferung orientiert sich an den festgesetzten Zeiten, der Fahrzeugauslastung, der Tourenplanung und der Lieferzuverlässigkeit.

- a) Bestellzeiten und Bestelltage untersuchen
- b) Auslastung der Müller-LKW erhöhen
- c) Sonderfahrten vermeiden
- d) Potenzial der Mengen-Anordnung und -Platzierung abschließend prüfen. Z. B. können gegebenenfalls Artikel des Randsortiments zukünftig auch auf Flaschenbasis (normalerweise wie alle Artikel: Kastenbasis) angeboten werden.
- e) Möglicherweise zukünftiges Vendor Managed Inventory (VMI)
- f) Automatische Bestellgenerierung durch geeignete Systeme

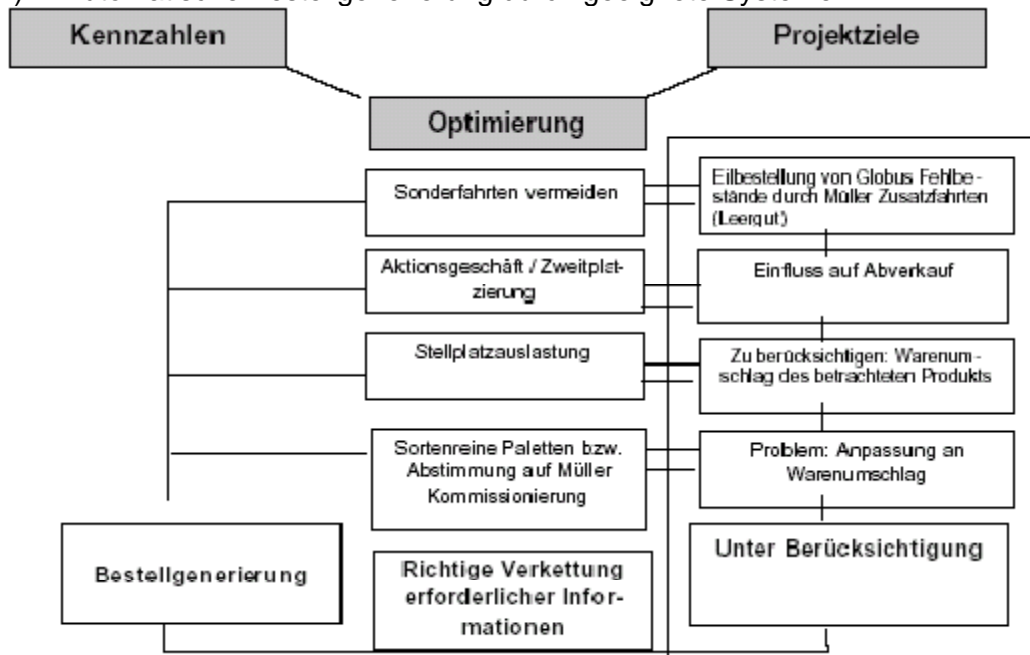


Abbildung 9 Einflüsse und Vorgehen bei der Prozessoptimierung mit Auswirkung auf die CPFR-Lösung

Kapitel müsste hier abgerundet werden, z. B. Key Learnings

### **3.4. Arbeitsschritt 4: Auswahl von IT-Dienstleistern**

#### **Ziele des Arbeitspakets "Auswahl von IT-Dienstleistern"**

- Auswahl von Anbietern für EDI- und Prognosesoftware
- Auswahl eines IT-Dienstleisters für die Implementierung der ausgewählten Softwareprodukte oder die Anpassung bestehender Softwarelösungen

#### **Begründung**

- Mit der Beauftragung eines IT-Dienstleisters werden zusätzliches Fachwissen und zeitlich begrenzt einsetzbare Ressourcen eingekauft.
- Je nach Fachkenntnis und Verfügbarkeit eigener Personalkapazitäten im Unternehmen kann es sinnvoll sein, einen IT-Dienstleister bereits zu Beginn des Projektes mit in das Projekt einzubeziehen.
- Dieser Arbeitsschritt kann daher parallel zu jedem der zuvor beschriebenen Arbeitsschritte im Projekt erfolgen z. B. bei der Ist-Analyse, der Soll-Prozessbeschreibung oder der Erstellung des Projektplanes.

#### **Output des Arbeitspakets "Auswahl von IT-Dienstleistern"**

- Auftrag an einen IT-Dienstleister
- Bestellung von Hard- / Software

#### **Grundvoraussetzung / Input**

- Liste über Anforderungen an zukünftige IT-Schnittstellen und IT-Funktionen
- Liste über benötigte Hard- und Software sowie Auflisten benötigter Komponenten
- Liste standardisierter, unternehmenseigener und kundenspezifischer Anforderungen an die Gestaltung bzw. Ausprägung der Prognosen
- Projekthandbuch
- Liste der kalkulierten Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten

#### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Beschaffung und Analyse von Informationsmaterial wie z. B. Produktbeschreibungen, Testberichten, Empfehlungen verschiedener Hard- und Softwaresysteme
- Treffen einer Vorauswahl von Hard- und Softwaresystemen und Einholen von Angeboten
- Einholen von Erfahrungen bei anderen Systemanwendern
- Vergleich verschiedener Hard- und Softwaresysteme. Hierbei sollte die folgenden Fragen gestellt werden:
  - Welche Funktionalität haben die Lösungen - in Breite und Tiefe?
  - Wie hoch sind die Einmal- bzw. die laufenden Kosten der Lösungen?
  - Welche Kosten entstehen im Einführungsprojekt?

- Wie hoch sind die Kosten der Datenübertragung, der Schulung und der Einweisung?
- Welche Strategien verfolgt der Anbieter - bei Produkt, Personal?
- Welche Sicherheiten habe ich für die Zukunft, ggf. Nachfolgeregelung wovon?
- Erstellen eines Kriterienkataloges zur Bewertung von Komponenten
- Bewerten der Alternativen anhand Funktionalitäten, Servicegrad, Beschaffungs- und Umstellungskosten, Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Kompatibilität zu bzw. Integrierbarkeit in bestehende(n) Systeme(n)
- Auswahl der Hard- und Softwarekomponenten
- Vergleich verschiedener IT-Dienstleister hinsichtlich Preis, Referenzen, Marktbedeutung
- Verhandlung mit ausgewählten Dienstleistern
- Bestellung der Hardware, Beauftragung des Dienstleisters

### **Erfahrungen im Pilotprojekt**

Gemeinsam mit dem Pilotprojektspartner wurde geprüft, ob die Notwendigkeit besteht, einen externen Dienstleister einzubinden. Dabei wurde nach der Ist-Aufnahme und vor den weiteren Arbeitsschritten gemeinsam diskutiert, ob von Seiten der Firma Müller ein IT-Dienstleister eingebunden werden sollte.

Nach eingehender Prüfung wurde entschieden, keinen Dienstleister zu beauftragen und die notwendigen Softwareanpassungen durch eigenes Personal durchführen zu lassen.

### **3.5. Arbeitsschritt 5: Qualifikation der Mitarbeiter**

#### **Ziele des Arbeitspakets "Qualifikation der Mitarbeiter"**

- Vorbereiten der Mitarbeiter auf die veränderten Abläufe

#### **Begründung**

- Gewährleisten eines reibungslosen Übergangs zum Einsatz von CPFR
- Vermeiden von Verunsicherung und Unzufriedenheit der Mitarbeiter

#### **Output des Arbeitspakets "Qualifikation der Mitarbeiter"**

- Schulungsunterlagen
- Vorgehensanweisungen
- Prozessablaufdiagramme, Schaubilder
- Übersicht mit Ansprechpartnern und Zuständigkeiten



### **Grundvoraussetzung / Input**

- Grafische Übersicht und Dokumentation der Soll-Prozesse und Organisationsstruktur
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter

### **Detaillierte Vorgehensweise**

Die Qualifikation der Mitarbeiter kann in zwei Phasen unterteilt werden

- Phase 1: Vorab-Information sämtlicher Mitarbeiter des Unternehmens zu Beginn des Projekts über Ziel, Inhalt, Nutzen und Zeitrahmen des Projekts
- Phase 2: Schulung der Mitarbeiter im Rahmen des Pilotprojekts
  - Einteilen der Mitarbeiter in Gruppen mit gemeinsamen Tätigkeitsbereichen
  - Erstellen von Schulungsunterlagen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst sind
  - Theoretische Einweisung der Mitarbeiter in das CPFR-Konzept
  - Austeilen von Schulungsunterlagen

### **Ressourcen / Organisation / Zeitplan**

- Der Projektleiter sollte den Großteil der Schulung übernehmen, da er den Mitarbeitern die Gesamtsicht des Projekts am Besten vermitteln kann.
- Für spezifische Themen kann eine Fachkraft oder ggf. der beauftragte IT-Dienstleister eingesetzt werden, Teile der Schulung zu übernehmen.
- Die zu schulenden Mitarbeiter sollten in Fachgruppen mit gleichen Aufgabenstellungen eingeteilt werden. Dabei sollte die Gruppengröße insbesondere bei der praktischen Schulung möglichst klein gehalten werden.

### **Key Learnings**

- *Es ist wichtig, alle Mitarbeiter des Unternehmens frühzeitig zu informieren, um Spekulationen vorwegzugreifen. Hierbei sollte der Nutzen nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern auch für die Distributionspartner herausgestellt werden, um zu zeigen, dass es sich nicht nur um ein internes Projekt des Unternehmens handelt.*
- *Information auch der Vertriebsmitarbeiter, damit diese bei Kunden und Lieferanten fundierte Auskunft geben können.*
- *Die Einweisung für die praktische Umsetzung sollte unmittelbar vor Start des Pilotbetriebs erfolgen, damit wichtige Einzelheiten nicht in Vergessenheit geraten.*
- *Die Schulungsunterlagen sollten einfach strukturiert, leicht verständlich und anschaulich sein. Mit Hilfe von PowerPoint-Präsentationen lassen sich diese schnell und einfach herstellen.*

### **3.6. Arbeitsschritt 6: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte**

#### **Ziele des Arbeitspakets "Umsetzung der Arbeitsplaninhalte"**

- Umsetzung der definierten Prozesse
- Einrichtung der notwendigen IT-Anpassungen und Kommunikationsschnittstellen
- Einrichtung des erforderlichen Datenaustausches

#### **Output des Arbeitspakets "Umsetzung der Arbeitsplaninhalte"**

- Ein Testlauf mit den neuen Prozessen (Durchführung Pilotprojekt)
- Integration der neuen Prozesse in die bestehenden Geschäftsbeziehungen

#### **Grundvoraussetzung / Input**

- Grafische Übersicht und Dokumentation der Soll-Prozessen und Organisationsstruktur
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeitern
- Liste standardisierter, unternehmenseigener und kundenspezifischer Anforderungen an die Gestaltung bzw. Ausprägung der Prognosen
- Liste über Anforderungen an zukünftige IT-Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten der Komponenten
- Projekthandbuch
- Detaillierter Projekt- und Arbeitsplan
- Liste der kalkulierten Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten
- Auftrag an einen IT-Dienstleister
- Bestellung von Hard- / Software
- Schulungsunterlagen
- Listen von Verfahrensanweisungen
- Prozessablaufdiagramme, Schaubilder

#### **Ziel des Arbeitspaketes**

Im sechsten Abschnitt sollen die Arbeitsplaninhalte, durch die eine Straffung bzw. Verbesserung der Beziehungen angestrebt wird, von der Ausgangslage an die jeweilige Zielsetzung des Meilensteinplans angenähert werden. Die Umsetzung der unter dem Arbeitsschritt "Detaillierte Projektplanung" beschriebenen Aktivitäten zielt sowohl auf eine Kostensenkung bei beiden Partnern durch Verringerung der Lieferhäufigkeit, Verringerung der Reichweiten und Verminderung der Kapitalbindung, als auch auf eine Verbesserung des Service-Niveaus durch eine zuverlässigere Bereitstellung der Müller-Produkte ab. Abschluss des Pilotprojektes und Integration der Prozesse in die laufende Zusammenarbeit hier fehlt ein Teil des Satzes.

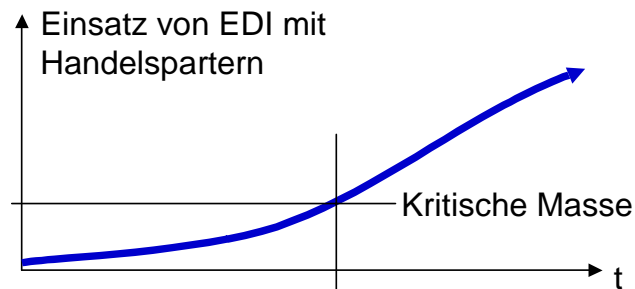
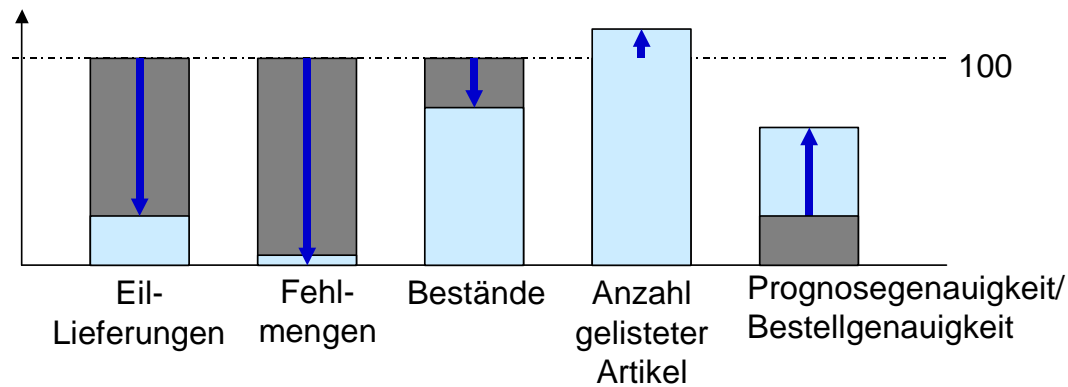
## Beschreibung und Einordnung der Aktivitäten in das Arbeitspaket

Die erklärten Tätigkeitsinhalte stützen sich im Grundsatz auf das vorgestellte CPFR-Modell.

Die Maßnahmen untergliedern sich in:

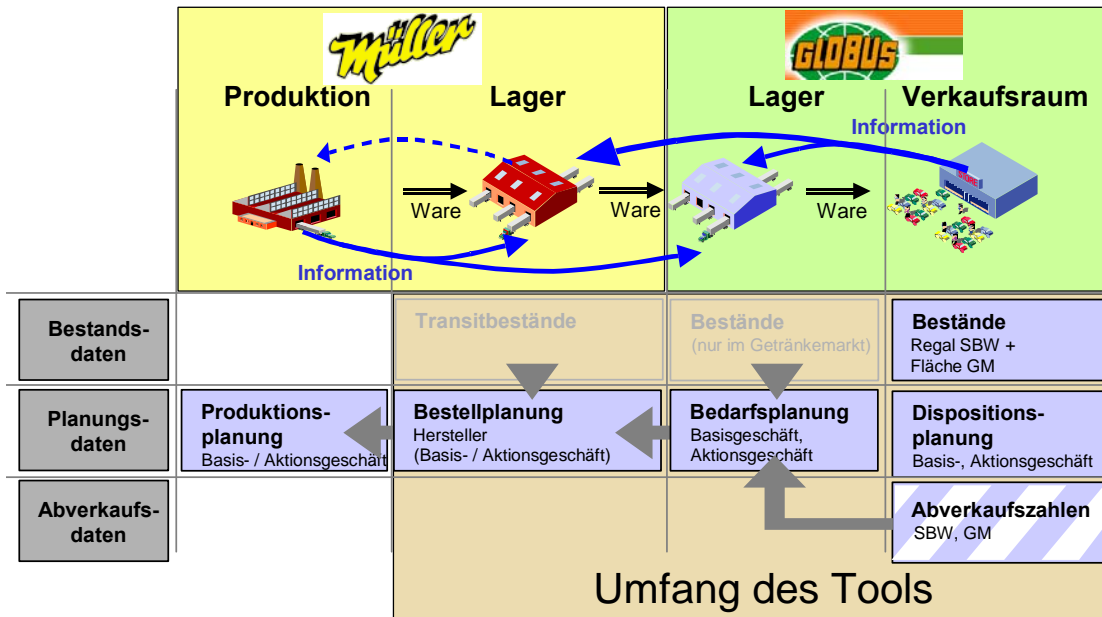
- 1) Planungsprozess
- 2) Prognoseprozess und
- 3) Bestellprozess

Die vorliegenden Aktivitäten bewirken nun eine Umsetzung der in vorherigen Projekt-Phasen geplanten Optimierungsmaßnahmen in den jeweiligen Bereichen. Die angestrebten Projekt-Ziele, wie sie auch in den vorangegangenen Arbeitspaketen verfolgt wurden, sind in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt:



## Erarbeitung des Datenmodells für die IT-Lösung

Das Datenmodell, in vorhergehenden Abschnitte als Tool bezeichnet, liegt im Excel-Format vor. Von einer Konvertierung ins Access-Format wurde bisher abgesehen, da zuerst die volle Funktionalität sichergestellt sein muss. Den Umfang des Tools - entsprechend den CPFR-Anforderungen - ist in der folgenden Abbildung skizziert. Die hinterlegten Daten basieren auf dem optimierten Zustand und sind zwischen den Projektpartnern abgesprochen worden. Damit ist auch das Aktionsgeschäft hinreichend berücksichtigt.



Warnsignal	Erfassungszeitpunkt	Artikel	Bestand	Bestellvorschlag	Informationen	Mengenanpassung
Signalisiert Abstimmungsbedarf mit Partner	Dienstag und Donnerstag bis 14:00Uhr	Artikelnummer Müller EAN FLU	Manuelle Eingabe erforderlich (2 x wöchentlich, jeweils am Vortag der Belieferung)	Errechnet sich automatisch aufgrund hinterlegter, artikelrelevanter Informationen  Berechnung ilogischer Einheiten ab 10 Kasten	Eingabe 1x jährlich für festgesetzte Aktions- und Zweitplatzierungstermine nach dem Jahresgespräch  Hinterlegte Informationen über saisonale Schwankungen aufgrund der Prognosen vergangener Jahre auf Articlebene  Anpassungen der Informationseingabe evtl. 1/4 jährlich	Eventuell manuelle Korrektur bei extrem unrealistischen Bestellvorschlägen

Liste der betroffenen Mitarbeiter

Funktion
Geschäftsführung Kelterei Müller
Projektbegleitung Unternehmensberatung Mau
Projektbegleitung
Projektbegleitung

### **Abschließende Beurteilung**

Durch die Untersuchung der Prozesse zwischen GLOBUS und Müller ist das Problembewusstsein auf beiden Seiten in hohem Maße gestiegen. Die vereinbarten Projekt-Ziele und die Aktivitäten im Projekt haben eine Fülle nicht CPFR-gerechter Prozesse und nicht-abgestimmter Schnittstellen aufgezeigt. Dazu zählen u. a. im Bereich des Bestellwesens die Erkenntnis, dass mit Hilfe der Veränderung von Bestellintervallen, erhebliche Einsparpotenziale bei den Transportkosten zu nutzen sind:

- Die Kostenwirkung der bisher häufig genutzten kurzfristigen Bestellungen bei Out-Of-Stock-Situationen.
- die Wichtigkeit der Vermeidung von solchen schlecht ausgelasteten Eillieferungen, welche u. a. erreicht werden soll durch konsequente Ausnutzung der Stellflächenkapazitäten seitens GLOBUS zum Zeitpunkt der Bestellung.
- verbesserte Zusammenarbeit und Abstimmung bei der Planung von Aktionen, im Saisongeschäft und bei der Absatzprognose und Einhalten der Bestelltage.

#### **4 Weiterführende Information**

- ECR Supply Side "Der erfolgreiche Weg zum Supply Chain Management", Band 1
- Leitfaden zur Umsetzung von CPFR im deutschsprachigen Wirtschaftsraum

Bezug über [www.shop.gs1-germany.de](http://www.shop.gs1-germany.de)

Hinweis

Im Rahmen des GS1 Germany Releasemanagements unterliegen Dokumente einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung.

## 5 Checkliste

Projektschritt	Status	Anmerkung
<b>Bestimmung eines Projektleiters durch die Geschäftsführung</b>		
Anlegen eines Projekthandbuchs durch den Projektleiter zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben		
Vorabinformation sämtlicher Mitarbeiter des Unternehmens über Ziel, Inhalt, Nutzen und Zeitrahmen des Projekts		

<b>1. Schritt: Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse</b>		
Aufzeichnen der Organisationsstruktur (Organigramm) des Unternehmens und Markieren der zu betrachtenden Prozesse		
Analysieren und Darstellen der Prozessabläufe		
Auflisten der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und der jeweiligen Aufgabenstellung		
Zusammenstellen der Mitglieder des Projektteams		
Ermittlung der relevanten Prozesskosten		

<b>2. Schritt: Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse</b>		
Sammeln aller Anforderungen an den CPFR-Prozess, wie z. B. beteiligte Unternehmen, Geschäftskunden, GS1 Germany-Empfehlungen		
Erarbeiten einer Prozessstruktur, welche die zukünftigen Anforderungen erfüllt		
Dokumentieren und grafisches Darstellen der neuen Prozessabläufe		

<b>3. Schritt: Entwicklung eines Projektplans</b>		
Anlegen eines Projekthandbuchs zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben		
Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele und das Konzept der Wirtschaftlichkeitsanalyse beinhaltet, sowie die Ergebnisse der Ist- und Soll-Analyse berücksichtigt		
Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen und Festlegen der notwendigen Schritte, um den Soll-Prozess zu erreichen		
Auflisten der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen und der jeweiligen Aufgabenstellung		
Plausibilitätsprüfung der zukünftigen Prozessabläufe und Planung von Umsetzungsmöglichkeiten		
Bewertung der soft- und hardwaretechnischen Alternativen		
Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten		

Projektschritt	Status	Anmerkung
<b>4. Schritt: Auswahl von IT-Dienstleistern</b>		
Prüfen, ob ein IT-Dienstleister eingebunden werden muss		
Marktanalyse verschiedener Hard- und Softwaresysteme und Einholen von Angeboten		
Erfahrungsaustausch mit Geschäftspartnern und gegebenenfalls mit Wettbewerbern		
Aufstellen eines Kriterienkatalogs zur Bewertung von Komponenten und Dienstleistern		
Vergleich verschiedener Hard- und Softwaresysteme anhand des Kriterienkatalogs		
Auswahl der Hard- und Softwarekomponenten		
Bestellung der Hardware		
Verhandlung mit in Frage kommenden Dienstleistern		
Beauftragung des Dienstleisters		

<b>5. Schritt: Qualifikation der Mitarbeiter</b>		
Einteilen der Mitarbeiter in „Fachgruppen“ mit gemeinsamen Tätigkeitsbereichen		
Erstellen bedürfnisgerechter Schulungsunterlagen		
Theoretische Einweisung der Mitarbeiter in die veränderten Prozessabläufe		
Austeilen von Schulungsunterlagen		
Erstellen und Ausstellen anschaulicher Arbeitsunterlagen für die veränderten Prozesse		
Benennen eines Ansprechpartners bei Problemen		

<b>6. Schritt: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte</b>		
Testläufe und Probetrieb durchführen		
Gründliche Überprüfung und Aktualisierung des Planungs-, Prognose- und Bestellprozesses gemäß des 9-Schritte-Modells		
Start des Echtbetriebs		



## 6 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Allgemeines CPFR-Geschäftsmodell (Quelle: VICS).....	6
Abbildung 2	Das CPFR-Geschäftsmodell als Kreislaufdarstellung.....	10
Abbildung 3	Möglicher Projektverlauf.....	13
Abbildung 4	Zeit- und Kostenerfassung innerhalb des Standardprozesses .....	32
Abbildung 5	Tourenauslastungen der GLOBUS tour; GLOBUS und andere Kunden anteilig; in %.....	37
Abbildung 6	Touren bei Müller 2003, GLOBUS anteilig, in Touren/Monat.....	38
Abbildung 7	Durchschnittlicher Bestellumfang pro Woche im Aktions- und Standardgeschäft des Kunden GLOBUS, in Paletten.....	41
Abbildung 8	Aktionshäufigkeit einzelner Artikel des Standardgeschäfts 2003 und 2004....	43
Abbildung 9	Einflüsse und Vorgehen bei der Prozessoptimierung mit Auswirkung auf die CPFR-Lösung.....	46

## **7 Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Auflistung der Investitions- und Umstellungskosten 28

## 8 Impressum

Herausgeber:

GS1 Germany GmbH

Geschäftsführer:

Jörg Pretzel

Text:

Andreas Zillgitt

Redaktion:

Steffi Kroll, Tim Bartram

GS1 Germany GmbH

Maarweg 133 . D-50825 Köln

Postfach 30 02 51 . D-50772 Köln

Telefon: (02 21) 9 47 14-0

Telefax: (02 21) 9 47 14-990

eMail: [info@gs1-germany.de](mailto:info@gs1-germany.de)

[www.gs1-germany.de](http://www.gs1-germany.de)

© GS1 Germany GmbH, Köln, 2005

EAN 40 00001 01568 9