

eBusiness-Praxis für den Mittelstand

# Herstellergesteuertes Bestandsmanagement

## FÜR UMSETZER

gefördert von



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 - ehemals Centrale für Coorganisation GmbH (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



Enderlein GmbH & Co KG



Karstadt Warenhaus AG

Das Pilotprojekt wurde durchgeführt mit freundlicher Unterstützung von



DETECON International GmbH

ATOS Origin GmbH

## Inhaltsverzeichnis

Das Projekt PROZEUS .....	3
Inhaltsverzeichnis.....	4
1. Einführung .....	4
2. Allgemeine Grundlagen .....	4
2.1. Zielsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements .....	4
2.2. Merkmale des herstellergesteuerten Bestandsmanagements .....	5
2.3. Anwendungsbereiche .....	6
2.4. Geschäftsprozesse und Datenaustausch.....	7
2.5. Vorgehensweise .....	12
3. Projektmanagement .....	4
3.1. Arbeitsschritt 1: Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse .....	5
3.2. Arbeitsschritt 2: Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse.....	11
3.3. Arbeitsschritt 3: Entwicklung eines Projektplans .....	16
3.4. Arbeitsschritt 4: Auswahl von IT-Dienstleistern .....	29
3.5. Arbeitsschritt 5: Qualifikation der Mitarbeiter.....	31
3.6. Arbeitsschritt 6: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte.....	33
4. Weiterführende Information.....	38
5. Checkliste .....	39

## 1. Einführung

ECR (Efficient Consumer Response) bezeichnet die konsequente Ausrichtung der Versorgungskette an den Wünschen und der Nachfrage des Endverbrauchers. ECR basiert auf einem zentralen Gedanken: Unternehmen reichen Informationen zur Bedienung der Nachfrage in der Wertschöpfungskette weiter, damit sie gemeinsam dem Endverbraucher ein Optimum an Qualität, Service und Produktvielfalt bieten können. Grundlage von ECR ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern sowie die Bereitschaft zur Nutzung von Standards und Prozessempfehlungen.

Viele Geschäftsbeziehungen sind heute dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten in Handel und Industrie ihre Entscheidungen in Bezug auf Planung, Disposition und Bevorratung von Produkten und Rohstoffen weitestgehend unabgestimmt treffen. Hierbei bleiben wichtige Informationen, die dem jeweiligen Geschäftspartner vorliegen, unberücksichtigt. Dieser Informationsmangel in Verbindung mit einer geringen Kenntnis der jeweiligen Prozessabläufe beim Geschäftspartner führen oftmals zu Unsicherheiten. Diese spiegeln sich in Überbeständen, Fehlbeständen (Out-of-Stock), Abschriften und Retouren wider.

Um dieser Wechselbeziehung entgegen zu wirken, wurde ein einheitlicher Prozess zur Optimierung der Beschaffung und Bevorratung von Konsumgütern entwickelt: Das herstellergesteuerte Bestandsmanagement.

Beim Konzept des herstellergesteuerten Bestandsmanagements, welches auch unter dem Begriff Vendor Managed Inventory (VMI) bekannt ist, ermittelt der Hersteller die Bestellmengen auf Basis der vom Handelspartner regelmäßig bereitgestellten Abverkaufs- oder Lagerbestandsdaten. Die auf diese Weise generierte Bestellung wird in der Regel vom Hersteller mittels der elektronischen Nachricht Bestellung (ORDERS) an das Handelsunternehmen geschickt. Die Nachricht wird somit entgegengesetzt zur sonst üblichen Richtung versendet. Der Händler hat wahlweise die Möglichkeit, die Bestellung mit der Nachricht Bestellbestätigung (ORDRSP) zu bestätigen, eine Änderung vorzuschlagen oder aber den Bestellvorschlag abzulehnen. Die Bestellbestätigung wird jedoch bei einer auf Vertrauen basierenden Geschäftsbeziehung als unnötig erachtet und somit nur optional empfohlen.

Durch die Übertragung der Dispositionshoheit vom Handelsunternehmen auf den Hersteller wird die Möglichkeit geschaffen, das Wissen des Herstellers in Bezug auf seine Produkte und deren Akzeptanz, Marktentwicklungen sowie seine Planungen für Vermarktungsaktivitäten in optimaler Weise zu berücksichtigen.

## 2. Allgemeine Grundlagen

Das herstellergesteuerte Bestandsmanagement beziehungsweise Vendor Managed Inventory (VMI) ist Bestandteil einer übergreifenden Anwendungsempfehlung zur kontinuierlichen Warenversorgung, dem sogenannten "Continuous Replenishment Program (CRP)". Die Empfehlungen zu beiden Themenkomplexen sind im deutschsprachigen ECR Handbuch "Der Weg zum erfolgreichen Supply Chain Management" beschrieben (siehe auch Kapitel 5).

### Exkurs: CRP

Das Continuous Replenishment Program (CRP) ist eine im Rahmen von ECR entwickelte Methode zur Bearbeitung und Generierung von Bestellungen.

Durch das CRP soll eine kontinuierliche Warenversorgung entlang der gesamten logistischen Kette erreicht werden. Dabei geht der Impuls für die Nachschubversorgung von der tatsächlichen Nachfrage beziehungsweise dem prognostizierten Bedarf in den Verkaufsstellen oder Distributionszentren des Handels aus.

Im Rahmen von CRP unterscheidet man, insbesondere im Hinblick auf die Verantwortung für Bestellmengen und den Umfang der ausgetauschten Informationen, zwei Arten der Abwicklung:

- **Vendor Managed Inventory (VMI - herstellergesteuertes Bestandsmanagement):** Von einem herstellergesteuertem Bestandsmanagement spricht man, wenn der Hersteller die Bestellungen für den Handel generiert. Die Bestellmengen basieren hierbei auf den Beständen und Abgängen in Filialen und / oder Lägern sowie den geplanten Verkaufsförderungsmaßnahmen. Der Hersteller steuert somit die Bestände.
- **Co-Managed Inventory (CMI - gemeinsam gesteuertes Bestandsmanagement):** Generiert der Hersteller lediglich Teile der Bestellungen für einen Handelspartner (z. B. nur Normalware) bzw. behält sich der Handelspartner vor, Bestellvorschläge des Herstellers jederzeit zu ändern, handelt es sich um ein von Hersteller und Händler gemeinsam gesteuertem Bestandsmanagement.

### 2.1. Zielsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements

Das Konzept des herstellergesteuerten Bestandsmanagements verfolgt im Wesentlichen quantitative Ziele. Sowohl auf Seite des Handels als auch beim Hersteller tragen diese bei Erreichen zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bei. Diese sind:

- **Umsatzsteigerung**  
Als Basis dieses wesentlichen Ziels dienen vom Handel bereitgestellte Abverkaufdaten, die Rückschlüsse auf die aktuelle Marktsituation ermöglichen und zur Prognose der zukünftigen Nachfrage dienen. Diese werden ergänzt durch das spezifische Wissen des Herstellers in Bezug auf das von ihm betreute Marktsegment. Außerdem besteht die Möglichkeit, voraussichtliche Bedarfsschwankungen unmittelbar in der eigenen Material- und Produktionsplanung zu berücksichtigen. Zur gemeinsamen Erfolgskontrolle ist die Vereinbarung von Zielen und entsprechenden Messgrößen sinnvoll.

- **Kostenreduzierung (Abschriften und Retouren)**  
Durch die erhöhte Markttransparenz und verkürzte Reaktionszeiten, können Preisabschriften oder Retouren von Restbeständen vermieden werden. Die Erreichung dieses Zieles wird insbesondere durch die Verfügbarkeit von Bestands- und Abverkaufsdaten auf Filialebene unterstützt. Diese ermöglicht das frühzeitige Erkennen regionaler Nachfrageschwankungen und eine filialgenaue Nachdisposition.
- **Reduzierung von Lagerbeständen und Kapitalkosten**  
Durch die verkürzten Reaktionszeiten und den verbesserten Informationsfluss zwischen Handel und Industrie können die Lager- und Sicherheitsbestände in den unterschiedlichen Stufen der logistischen Kette reduziert werden. Oftmals kann die Lagerreichweite von mehreren Wochen auf Tage reduziert werden. Damit verbunden ist eine Reduzierung des in den Lagerbeständen gebundenen Kapitals, welches häufig über Kredite fremdfinanziert werden muss.
- **Reduzierung von Fehlbeständen (Out-of-Stock-Situationen)**  
Auswertungen der Bestandssituation und Abverkaufsentwicklungen sowie die Prognose des zukünftigen Bedarfs an Materialien und Fertigprodukten helfen Fehlbestände (Out-of-Stock) zu vermeiden. Sie bilden die Grundlage für eine bedarfsgerechte Disposition und Auslieferung an den Handelspartner.

## 2.2. Merkmale des herstellergesteuerten Bestandsmanagements

VMI basiert auf der Annahme, dass ein Hersteller die Bestände seiner Artikel und Sortimente beim Handelspartner unter bestimmten Voraussetzungen besser steuern kann als das Handelsunternehmen. Hierbei ist der Hersteller jedoch nicht isoliert tätig. Vielmehr erfordert das herstellergesteuerte Bestandsmanagement kooperative und vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern. Darüber hinaus sind gemeinsame Entscheidungen zu Rahmenbedingungen und Organisation notwendig.

Ein weiteres wesentliches Merkmal des herstellergesteuerten Bestandsmanagements ist eine offene, unternehmensübergreifende Kommunikation. Hierbei übernimmt der effiziente Austausch strukturierter Abverkaufs- und / oder Bestandsdaten eine zentrale Rolle.

### Grundlagen und Besonderheiten des herstellergesteuerten Bestandsmanagements

- Bereitschaft bei allen Beteiligten zur unternehmensübergreifenden Kooperation
- Vertrauen gegenüber dem jeweiligen Geschäftspartner
- Definition gemeinsamer quantitativer und qualitativer Ziele sowie von Messgrößen zur Erfolgskontrolle
- Festlegung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Festlegung der einbezogenen Sortimente / Artikel
- Enge Abstimmung bezüglich gemeinsamer Vertriebs- und Aktionsplanungen
- Regelmäßiger Austausch von Bestands- und / oder Abverkaufsdaten

Tabelle 1 Merkmale des herstellergesteuerten Bestandsmanagements

### 2.3. Anwendungsbereiche

Im Rahmen des herstellergesteuerten Bestandsmanagements werden verschiedene Anwendungsbereiche unterschieden. Diese sind zum einen von der Art der einbezogenen Artikel (Normalware / Aktionsware) und zum anderen von der Art der Belieferung (Zentrallager / Verkaufsfiliale) abhängig.

- **Normalware**

Unter Normalware werden in diesem Zusammenhang Produkte und Artikel verstanden, die über einen längeren Zeitraum von einem Handelsunternehmen im Verkauf geführt und nachbestellt werden. Die Nachfrage nach diesen Artikeln kann saisonalen Schwankungen unterliegen.

Bei der Anwendung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements bei Normalware kann oftmals auf Abverkaufs- und Bestandsdaten zurückgegriffen werden, die über längere Zeiträume gesammelt wurden. Hierdurch wird die Identifikation von Nachfrageveränderungen verbessert und die Prognose zukünftiger Bedarfe erleichtert.

- **Aktionsware**

Unter Aktionsware werden in diesem Zusammenhang Produkte und Artikel verstanden, die einmalig für eine Verkaufsaktion gelistet werden. Diese werden daher nach der Aktion wieder aus dem Sortiment genommen. Es ist auch möglich, dass sie bereits als Normalware gelistet sind und für einen befristeten Zeitraum als Aktionsartikel definiert werden.

Bei einmalig gelisteten Aktionsartikel verfügt der Händler meistens über keine Abverkaufsdaten aus der Vergangenheit. Gegebenfalls liegen dem Händler oder dem Hersteller jedoch Abverkaufsdaten von ähnlichen Artikeln vor, die zur Unterstützung der Disposition genutzt werden können.

Bei der Disposition von Aktionsware ist es auch möglich, dass der Händler die Bestellmengen für die Aktionsartikel verbindlich definiert und dem Lieferanten mitteilt (gemeinsam gesteuertes Bestandsmanagement (CMI)).

Die jeweilige Vorgehensweise beim Umgang mit Aktionsware ist im Vorfeld der Umsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements festzulegen.

- **Zentrallager**

Je nach Art der gewählten Belieferung unterscheiden sich insbesondere die mit dem herstellergesteuerten Bestandsmanagement verbundenen Informationsprozesse. Bei der Belieferung eines Zentrallagers dienen in der Regel Lagerbestandsdaten als Grundlage für eine Steuerung der Bestände und Disposition der Liefermengen.

Da bei der Belieferung eines Zentrallagers auch größere Mengen bewegt werden, werden bei der Disposition oftmals Maßnahmen zur Optimierung der Transportlogistik berücksichtigt - z. B. Auslieferung ganzer Paletten.

- **Verkaufsfiliale bzw. Direktbelieferung**

Abverkaufsberichte bilden die Grundlage des herstellergesteuerten Bestandsmanagements beim Steuern der Bestände und Bedarfe auf Ebene der Verkaufsfilialen eines Handelsunternehmens. Aufgrund der möglicherweise großen Anzahl von Filialen ist mit



einem größeren Datenaufkommen als bei zentrallagerbasierten Lagerbestandsberichten zu rechnen. Zudem ist eine Disposition der Bestellungen je Filiale oftmals aufwendiger als auf Zentrallagerebene.

Im Falle einer direkten Filialbelieferung werden ähnliche Informationsprozesse wie beim herstellergesteuerten Bestandsmanagement eines Zentrallagers genutzt. Anstelle der Nachricht "Lagerbestandsbericht" (INVRPT) wird jedoch die Nachricht "Verkaufsdatenbericht" (SLSRPT) vom Händler an den Hersteller gesendet.

In der Praxis werden die Abverkaufsberichte aus den Filialen teilweise um Bestandsberichte ergänzt. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass der Hersteller die in seinem System errechneten Filialbestände regelmäßig überprüfen und bei Bedarf korrigieren kann.

## **2.4. Geschäftsprozesse und Datenaustausch**

Eine erfolgreiche Umsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements hängt stark davon ab, ob es dem Hersteller gelingt, den zukünftigen Bedarf zu prognostizieren und die Steuerung der Bestände und Nachschubversorgung entsprechend zu gestalten. Der Hersteller ist dabei auf Informationen angewiesen, die beim Handelspartner vorliegen.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des VMI-Konzeptes Empfehlungen zum Informationsaustausch zwischen Hersteller und Handelsunternehmen entwickelt. Diese umfassen sowohl eine schematische Darstellung des Informationsflusses als auch eine detaillierte Beschreibung der in Verbindung mit den Geschäftsprozessen notwendigen EANCOM®-Nachrichtentypen.

### **Darstellung des Informationsflusses**

Informationen werden zwischen Hersteller und Handelsunternehmen über spezifische EANCOM®-Nachrichtentypen ausgetauscht, um die Geschäftsprozesse zu vereinfachen. Diese sind:

- Bestellung (ORDERS)
- Lagerbestandsbericht (INVRPT)
- Verkaufsdatenbericht (SLSRPT)
- Liefermeldung (DESADV)
- Wareneingangsmeldung (RECADV)

Welche Nachrichtentypen im Einzelfall eingesetzt werden sollten, ist vom jeweiligen Anwendungsbereich des VMI abhängig. Als Kriterium gilt die Art der Belieferung. Die relevanten Ausprägungen werden nachfolgend dargestellt und beschrieben.

- VMI bei Belieferung des Zentrallagers oder regionalen Distributionszentrums

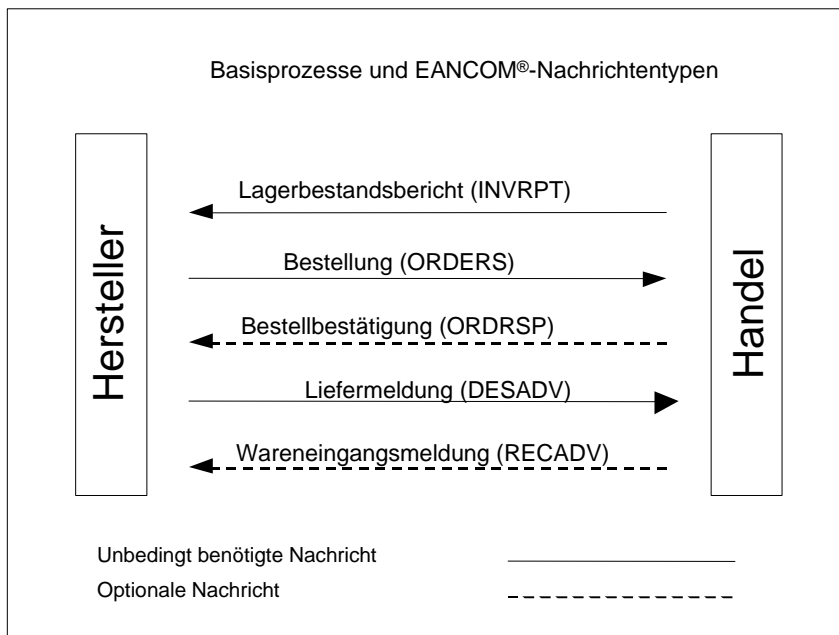


Abbildung 1 Schematische Darstellung des Datenaustausches bei Zentrallagerbelieferung

Wird VMI bei der Belieferung eines Zentrallagers verwendet, generiert der Hersteller die Bestellmenge auf Basis des vom Handel regelmäßig, idealerweise täglich, versendeten "Lagerbestandsberichtes" (INVRPT).

Die so ermittelte Bestellung wird mittels der Nachricht "Bestellung" (ORDERS) an den Händler geschickt. Die Nachricht wird somit entgegengesetzt zur sonst üblichen Richtung versendet. Der Händler hat optional die Möglichkeit, die Bestellung mit der Nachricht "Bestellbestätigung" (ORDRSP) zu bestätigen, eine Änderung vorzuschlagen oder aber den Bestellvorschlag abzulehnen. Die Bestellbestätigung wird jedoch nur optional empfohlen, da sie bei einer auf Vertrauen basierenden Geschäftsbeziehung als unnötig erachtet wird.

- VMI bei direkter Filialbelieferung

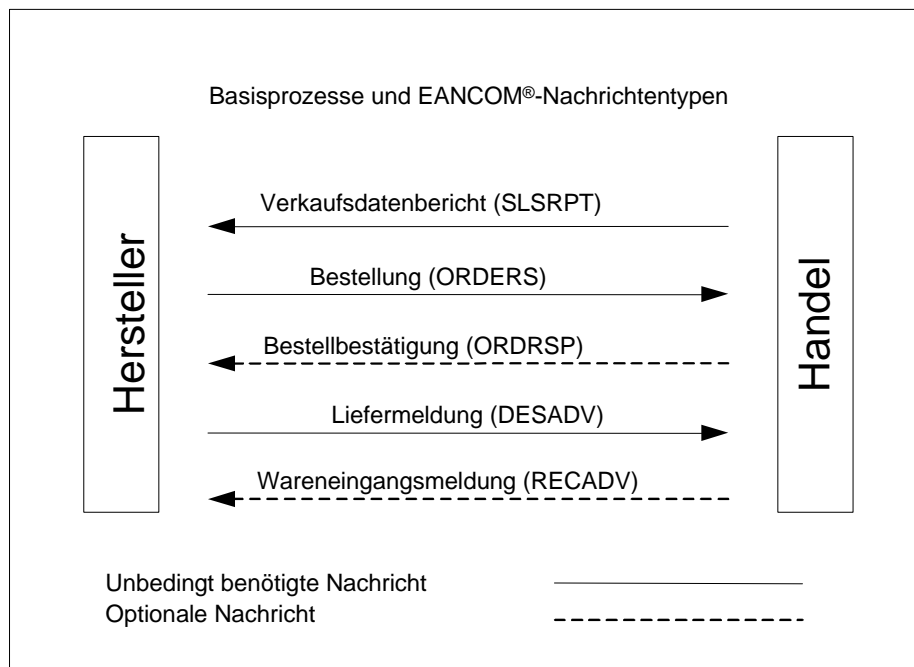


Abbildung 2 Schematische Darstellung des Datenaustausches bei direkter Filialbelieferung

Im Falle der direkten Filialbelieferung wird weitestgehend der gleiche Prozess, der für das "VMI bei Belieferung eines Zentrallagers oder eines regionalen Distributionszentrums" dargestellt wurde, durchgeführt. Anstelle der Nachricht "Lagerbestandsbericht" (INVRPT) wird jedoch die Nachricht "Verkaufsdatenbericht" (SLSRPT) gesendet.

### Relevante Geschäftsprozesse und Nachrichtentypen

- **Bestellung**

Die Bestellung spezifiziert die Güter und Dienstleistungen, die zu den zwischen Hersteller / Lieferant und Händler / Käufer vereinbarten Konditionen bestellt werden.

In der Bestellung sollte neben der Produktidentifikation auch der Bestellumfang, der Lieferzeitpunkt und der Lieferort festgelegt werden. Die Partner und deren Standorte müssen durch ihre Internationale Lokationsnummer (ILN) identifiziert werden. Es sollte jeweils eine Bestellung für eine Lieferung an einen Ort zu einem Termin erstellt werden. Handelseinheiten werden durch EAN-Artikelnummern gekennzeichnet. Die Bestellmenge muss sich auf diese Einheit beziehen. Außerdem sollte lediglich die EAN-Artikelnummer übermittelt werden. Von der Verwendung unternehmensinterner Produktcodes sollte abgesehen werden. Jede Bestellposition sollte sich auf ein bestimmtes Produkt beziehen.

Soll die Auslieferung eines Artikels direkt an die Filialen erfolgen, muss für jede Lieferadresse eine eigene Bestellung generiert werden.

Eine detaillierte Beschreibung der EANCOM®-Nachricht für Bestellungen befindet sich im ECR Handbuch "Supply Chain Management", welches über GS1 Germany bezogen werden kann.

- **Lagerbestandsbericht**

Mit dem "Lagerbestandsbericht" werden Informationen über bestehende, geplante oder angestrebte Lagerbestände ausgetauscht. Der Lagerbestandsbericht ermöglicht die Unterscheidung des Bestandes nach Bestandsarten. Damit können sowohl Bestände als auch Bestandsveränderungen kommuniziert werden.

Die Mengenangaben zu einem Produkt können den Anfangsbestand, den Endbestand oder auch bestellte Mengen für eine gegebene Zeitspanne anzeigen. Die angegebenen Mengen können sich aber auch auf geplante oder angestrebte Lagerbestände beziehen. Der Händler sollte regelmäßig Lagerbestandsberichte an den Hersteller senden.

Auf Basis der Bestandsveränderungen wird der zukünftige Verbrauch prognostiziert. Hierbei werden oftmals Prognoseverfahren eingesetzt, die sich auf vergangenheitsbezogene Daten beziehen.

Im Rahmen des VMI werden außerdem Sicherheitsbestände für den Wiederbeschaffungszyklus errechnet, wodurch Fehlmengen bei Nachfrageschwankungen verhindert werden sollen. Faktoren, die die Höhe des Sicherheitsbestandes beeinflussen, sind die Länge des Wiederbeschaffungszeitraumes und die Genauigkeit der durchgeführten Bedarfsprognosen.

Die Summe des Sicherheitsbestandes und des prognostizierten Verbrauches bis zur nächsten Belieferung bildet den Wert, der den Nachbestellungspunkt bestimmt. Die Summe des Lagerbestandes und der offenen, bereits bestellten Menge wird als verfügbarer Bestand bezeichnet.

Liegt der verfügbare Bestand unter dem Nachbestellungspunkt, wird vom Hersteller eine Nachbestellung vorgeschlagen. Dieser Bestellvorschlag sollte logistische Vereinbarungen wie z. B. Mindestbestellmengen (z. B. volle Paletten) sowie die Ausnutzung der Transportkapazität berücksichtigen.

Eine detaillierte Beschreibung der EANCOM<sup>®</sup>-Nachricht für den Lagerbestandsbericht befindet sich im ECR Handbuch "Supply Chain Management", welches über GS1 Germany bezogen werden kann.

- **Verkaufsdatenbericht**

Der Verkaufsdatenbericht (SLSRPT) wird in regelmäßigen Abständen vom Handelsunternehmen an den Hersteller / Lieferanten gesendet und versetzt den Empfänger in die Lage, die Verkaufsdaten einzelner Verkaufsfilialen automatisch zu verarbeiten.

Die Nachricht kann bei VMI ergänzend oder alternativ zum Lagerbestandsbericht (INVRPT) gesendet werden, um Informationen über Abverkaufsdaten in den Verkaufsorten auszutauschen.

Eine detaillierte Beschreibung der EANCOM<sup>®</sup>-Nachricht für den Verkaufsdatenbericht befindet sich im ECR Handbuch "Supply Chain Management", welches über GS1 Germany bezogen werden kann.

- **Liefermeldung**

Die Liefermeldung (DESADV) spezifiziert Einzelheiten zu Gütern, die bereits versandt wurden oder die für den Versand unter vereinbarten Bedingungen bereitstehen. Die Liefermeldung avisiert eine Lieferung mit detaillierten Informationen zum Inhalt der Sendung.

Die Liefermeldung bezieht sich immer auf einen Verkäufer und einen Käufer oder deren Beauftragte (z. B. den Logistik-Dienstleister). Darüber hinaus bezieht sie sich auf einen Versandort, eine Bestellung, einen Liefertermin und einen Lieferort.

Grundsätzlich sollte die Nachricht gesendet werden, bevor die Waren physisch ausgeliefert werden. Die Liefermeldung wird versendet, um

- zu erfahren, wann die Güter versandt worden sind bzw. für den Versand bereitstehen
- vorbereitende Schritte für die Zollerklärung einzuleiten, sofern es sich um eine internationale Sendung handelt.

Damit der Kunde die gesamten Vorteile des automatischen Wareneingangs nutzen kann, sollte jede gelieferte Einheit eindeutig mit einer Nummer der Versandeinheit (NVE) identifiziert werden. Diese sollte strichcodiert auf einem EAN 128 Transportetikett aufgebracht werden (zum EAN 128 Transportetikett gibt es eigene PROZEUS Broschüren und Unterlagen). In der Liefermeldung werden die in jeder Einheit enthaltenen Produkte beschrieben. Im Wareneingang können die angelieferten Waren mit einem Scanner erfasst und die avisierten mit den tatsächlichen Mengen verglichen werden. Durch das Scannen der gelieferten Waren im Wareneingang werden Abweichungen sofort festgestellt. Es wird empfohlen, die Nummer der Versandeinheit zur Identifikation der Packstücke zu verwenden. Die Liefermeldung ermöglicht somit die automatische Identifikation und Überprüfung der Lieferung sowie den Abgleich mit der Bestellung im Wareneingang.

Eine detaillierte Beschreibung der EANCOM<sup>®</sup>-Nachricht für die Liefermeldung befindet sich im ECR Handbuch "Supply Chain Management", welches über GS1 Germany bezogen werden kann.

- **Wareneingangsmeldung**

Die Wareneingangsmeldung (RECADV) sollte nach dem Wareneingang vom Handelsunternehmen an den Hersteller übermittelt werden. Sie enthält Einzelheiten zu den Waren, die aufgrund der vereinbarten Bedingungen empfangen wurden.

Die Nachricht bezieht sich auf den Empfangsort und den Versandort und kann mehrere Einzelpositionen, Packstücke oder Bestellungen umfassen. Mit Hilfe dieser Nachricht weiß der Versender, welche Waren der Lieferung entgegengenommen und akzeptiert wurden bzw. welche nicht akzeptiert wurden.

Die Wareneingangsmeldung spiegelt Details der Liefermeldung lediglich im Positionsteil wider. (Details zum Aufbau der elektronischen Nachrichten können in den PROZEUS-Broschüren zu den entsprechenden Themen, zum Beispiel ORDERS-DESADV-INVOIC, nachgelesen werden). Die Übertragung des Positionsteils soll nur dann erfolgen, wenn sich Änderungen gegenüber der in der Liefermeldung avisierten Warenmenge ergeben. Dient die Wareneingangsmeldung beim Lieferanten als Auslöser der Rechnungserstellung, muss der Kopfteil auch dann gesendet werden, wenn es zu keinen Abweichungen gekommen ist.

Diese Vorgehensweise wird empfohlen, um spätere Rechnungs differenzen zu minimieren.

Eine detaillierte Beschreibung der EANCOM®-Nachricht für die Wareneingangsmeldung befindet sich im ECR Handbuch "Supply Chain Management", welches über GS1 Germany bezogen werden kann.

## 2.5. Vorgehensweise

In aller Regel beginnt jedes Unternehmen, sowohl Hersteller als auch Händler, beim Start eines VMI-Projektes mit der Definition eines Zielkataloges und einer Formulierung der erwünschten Nutzeneffekte.

Insbesondere zu den folgenden Punkten sind gemeinsame Vereinbarungen notwendig:

- Auswahl der in das Projekt einbezogenen Warengruppen / Produkte
- Auswahl der einbezogenen Lagerstandorte / Verkaufsstellen
- Definition von Kennzahlen zur Messung der erwünschten Nutzeneffekte

Der folgende Fragenkatalog bietet Orientierung und Hilfestellung für die Bearbeitung der oben genannten Punkte.

### Fragenkatalog

Welche Artikel / Sortimente sollen in das herstellergesteuerte Bestandsmanagement einbezogen werden?

- Anzahl und Art der Artikel

Welche Belieferungsverfahren soll genutzt werden?

- Zentrallagerbelieferung
- Filial- bzw. Direktbelieferung

Welche Datenbasis dient als Grundlage für Auswertungen und Prognosen?

- Bestandsdaten
- Abverkaufsdaten

Wie viele und welche Niederlassungen werden als Test- bzw. Vergleichsstandorte in der Pilotierungsphase einbezogen?

- Berücksichtigung Größe und Bedeutung
- Berücksichtigung Erreichbarkeit und Überschaubarkeit
- Berücksichtigung Region und Einzugsgebiet
- Berücksichtigung Vergleichbarkeit

Wie häufig werden die Daten ausgetauscht?

- Täglich
- Wöchentlich
- Monatlich

Welche Informationsprozesse und EANCOM®-Nachrichtenarten werden genutzt?

- Bestellung / ORDERS
- Bestellbestätigung / ORDRSP
- Lieferavis / DESADV
- Verkaufsdatenbericht / SLSRPT
- Lagerbestandsbericht / INVRPT
- Wareneingangsbestätigung / RECADV

Tabelle 2 Fragenkatalog zur Vorbereitung eines VMI-Projektes

Im nächsten Schritt müssen die Partner in ihrem Unternehmen die Voraussetzungen für den Testbetrieb schaffen. Hierbei ist ein detaillierter Abgleich der in den jeweiligen Systemen hinterlegten Artikelstammdaten und Artikelidentifikationsnummern besonders wichtig, um eine automatische Verarbeitung der mittels EDI ausgetauschten Daten gewährleisten zu können.

Der Testbetrieb dient nicht nur der Überprüfung der Funktionsfähigkeit der EDI-Übertragung und der Integration der Systeme, sondern auch zum Sammeln von Erfahrungen mit den neuen Abläufen und um die Mitarbeiter in die neuen Prozesse einzuarbeiten.

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Arbeitsschritte zur Einrichtung eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements aus Sicht des Herstellers weiter konkretisiert.

### **3. Projektmanagement**

Im vorausgehenden Kapitel wurden die Grundlagen und Empfehlungen für die Einrichtung eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements beschrieben. In den weiteren Abschnitten folgen die für eine erfolgreiche Einführung des Vendor Managed Inventory (VMI) wichtigen Schritte im Projektmanagement.

Die Projektarbeit umfasst sechs Schritte. Jedem Projektschritt wurde ein eigenes Unterkapitel gewidmet:

1. Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse
2. Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse
3. Entwicklung eines Projektplanes
4. Auswahl des IT-Dienstleisters
5. Mitarbeiterschulung
6. Umsetzung der Arbeitsplaninhalte

Die Arbeitsschritte untergliedern sich in folgende Punkte:

- Ziel
- Begründung
- Output
- Grundvoraussetzungen / Input
- Detaillierte Vorgehensweise
- Ressourcen / Organisation / Zeitplan

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 dem zugrundeliegenden 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 Eingrenzung der von der Einrichtung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements betroffenen Bereiche und Prozesse.
- Sie unterstützt die in den weiteren Schritten zu treffenden Entscheidungen über das Ausmaß von Prozessveränderungen und den erforderlichen Ressourceneinsatz und ist Basis für eine Investitionsentscheidung der Geschäftsführung.
- Im Bereich IT unterstützt eine Auflistung die Entscheidung bezüglich weiterzuverwendender Hard- und Softwarekomponenten, zusätzlich zu beschaffender Komponenten und möglicherweise zukünftig überflüssiger Komponenten.
- Weiterhin erleichtert es die Planung anstehender Schulungsmaßnahmen.

#### **Output der Ist-Analyse**

- Genehmigtes Projektteam
- Grafische Übersicht über die Organisationsstrukturen
- Grafische Übersicht über die Prozesse
- Liste der betroffenen Mitarbeiter
- Dokumentation der relevanten Prozesse
- Übersicht zu Listungsständen, Mengenvolumen und Warenfluss

- Beispielhafte Auflistung relevanter Artikeldaten
- Liste der aktuell verwendeten Hard- und Softwarekomponenten und der IT- Schnittstellen
- Auflistung der relevanten Prozesskosten

### **Grundvoraussetzung / Input**

- Positive Entscheidung der Geschäftsführung für die Einrichtung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements.
- Freistellung benötigter Ressourcen durch die Geschäftsleitung.
- Informationsmaterial und Fachliteratur über VMI, Continuous Replenishment Program (CRP) und EDI.
- Zugang zu den Mitarbeitern für Befragungen und zu den vorhandenen IT-Systemen.
- Zugang zu Geschäftspartnern mit denen das herstellergesteuerte Bestandsmanagement umgesetzt werden soll, 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.
- In Bezug auf den Informationsfluss werden die vor Projektbeginn verwendeten Hard- und Software-Komponenten beschrieben und die verschiedenen IT-Kommunikationsschnittstellen aufgelistet.

### **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.

Name des Arbeitspaketes	Anzahl int. Projektmitarbeiter	Anzahl Tagewerke	Projektverlauf in Monaten													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Ist - Analyse	1	1,5	█													
Soll-Prozessbeschreibung	2	3		█	█	█										
Projektplanentwicklung	2	14	█	█	█	█	█	█	█							
Auswahl des Dienstleisters	1	2		█	█											
Mitarbeiterschulung	2	12								█	█	█	█	█	█	█
Umsetzungsphase	3	53														█

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 Karstadt Warenhaus AG und dem mittelständischen Industrieunternehmen Enderlein GmbH & Co. KG. Das Projekt wurde durch einen externen Berater unterstützt.

*Fa. Enderlein GmbH & Co KG ist Hersteller von Kulturtaschen und Lieferant für verschiedene Produktgruppen aus dem Bereich Parfümerie (Eigen- und Fremdware; zum Teil modische Ware, die saisonabhängig ist; ca. 2000 Artikel). Die Fremdware wird auf eigene Rechnung und eigenes Risiko gekauft. Für alle Artikel betreibt Enderlein ein eigenes Zentrallager. Dort wird filialgenau für ca. 180 Karstadt Filialen auf Basis von Filialbestellungen kommissioniert. Weiterhin ist Enderlein mit seiner Service-Dienstleistungsgesellschaft EGS (Enderlein garantiert Service GmbH) verantwortlich für die verkaufsfördernde Warenpräsentation und Regalpflege gemäß den Flächenbelegungsplänen der Karstadt-Filialen. Diese Aktivitäten spielen eine besondere Rolle, da es sich bei den Kundenkäufen in diesen Sortimenten häufig um Impulskäufe handelt.*

- Grafische Übersicht über die Organisationsstrukturen

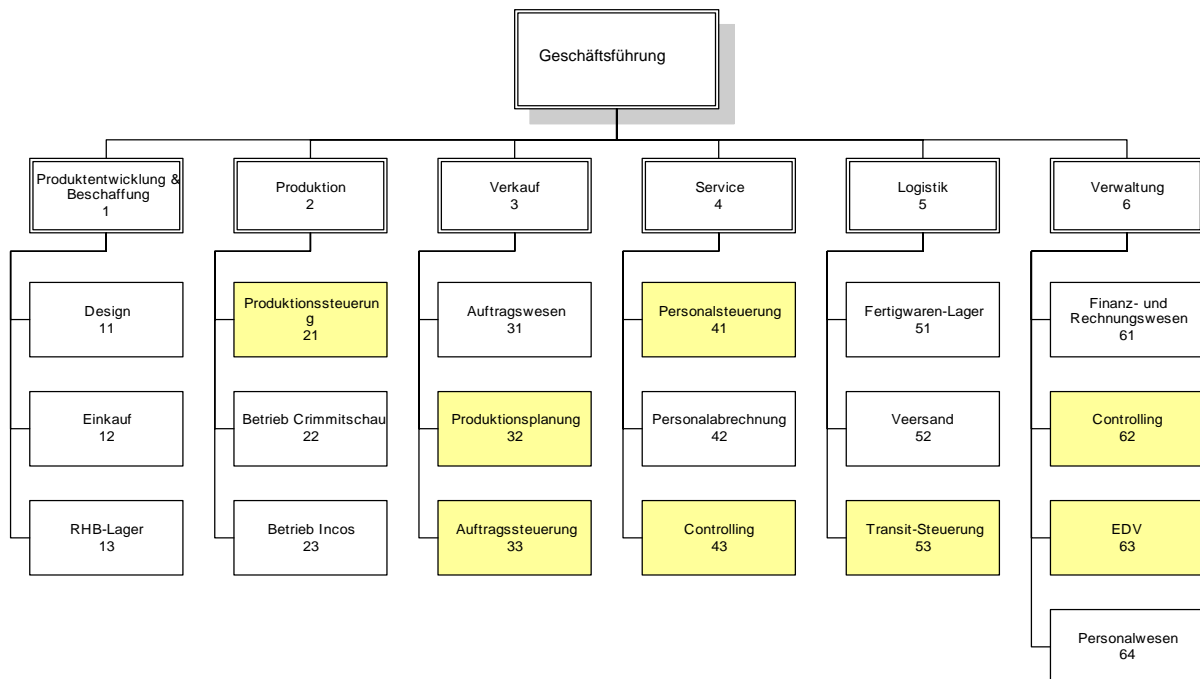


Abbildung 4 Beispielorganigramm

- Grafische Übersicht über die Prozesse

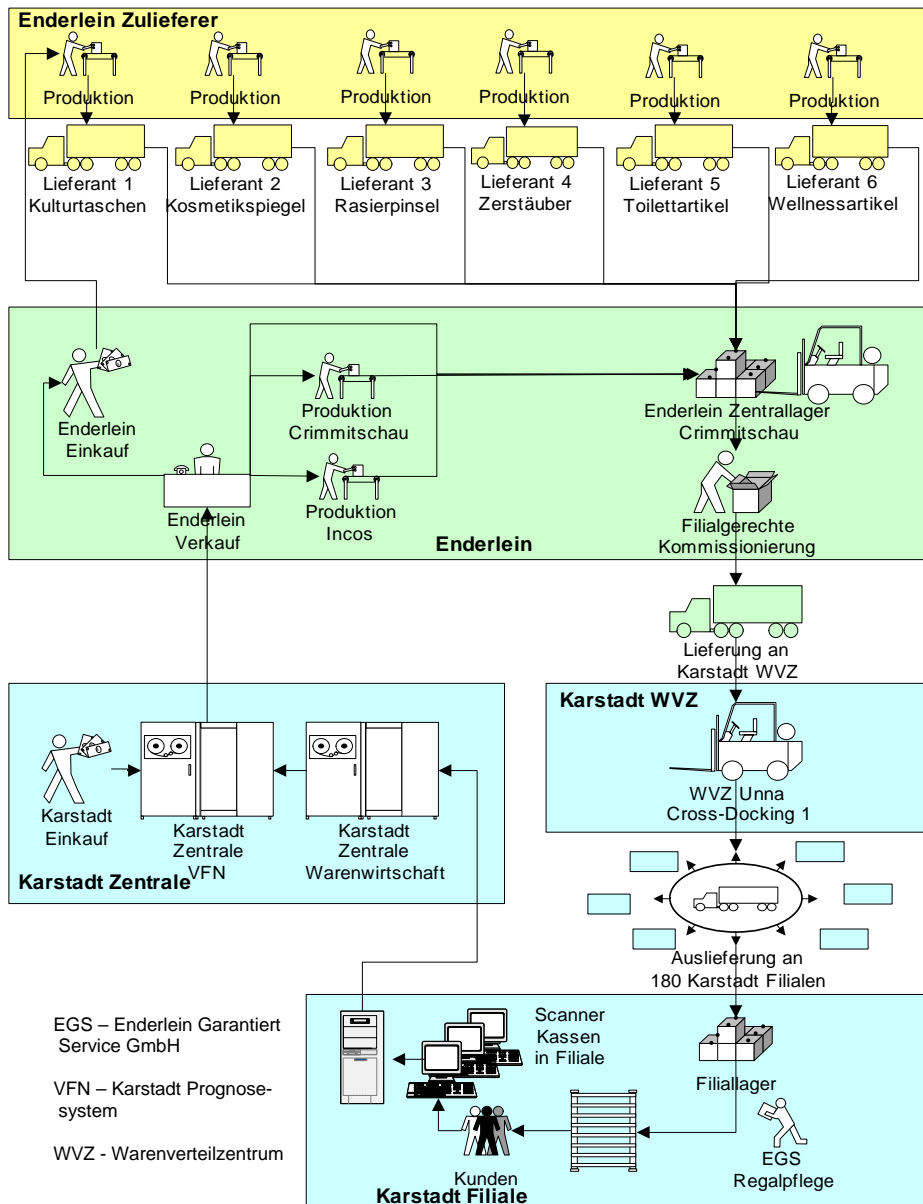


Abbildung 5 Waren- und Informationsprozesse zwischen Enderlein und Karstadt

- Liste der betroffenen Mitarbeiter

<b>Funktion</b>
Geschäftsführer
Kaufmännische Mitarbeiter

- Dokumentation der Prozesse und Zuständigkeiten

Prozess	Tätigkeiten	KARSTADT	Enderlein
<b>Allgemeine Vorarbeiten</b>	Erstellung der Stammdaten		X
	Eingabe der Stammdaten	X	
<b>Erstdispositionen</b>	Festlegung der Mengen je BS	X	
	Überspielung der Mengen je BS	X	
	Erstellen des Erstauftrages	X	
	Abstimmung der Liefertermine	X	X
	Einspielung der Erstaufträge		X
<b>Nachdispositionen</b>	Ermittlung der Bestellungen im Rahmen VFN = ABE	X	
	Senden der Orders an Enderlein	X	
	Abruf aus der Mailbox		X
	Auftragsbestands-Verwaltung		X
	Ermittlung der Produktions- bzw. Beschaffungsmengen		X
	Erstellung der Produktionsaufträge/Bestellungen		X
	Durchführung der Produktion		X
	Liefertermin-Überwachung		X
	Kommissionier-Anweisung an Lager		X
	Ausdruck der Filialaufträge (=Kommissionier-Unterlage) in EC		X
Kommissionierung je Filiale in KA-MTB		X	
<b>Abwicklung der Lieferung</b>	Erstellung der Lieferscheine je Filiale		X
	Erstellung der Rechnungen je Filiale		X
	Ausdruck von Lieferschein und Rechnung in EC		X
	Erstellung der MTB-Aufkleber		X
	Befestigung der MTB-Aufkleber an MTB		X
	Befestigung der Filial-Lieferscheine an MTB		X
	Erstellung der Ladelisten		X
	Erstellung des Frachtbriefes		X
	Abstimmung des Abhol-Termins mit Spediteur		X
	Avisierung der Lieferung mittels EDIFACT an die Karstadt-Mailbox		X
Rechnung per EDIFACT an Karstadt		X	

Abbildung 6 Beispiel einer detaillierten Beschreibung der Prozessschritte und Zuständigkeiten

### Soft- und Hardware

Bei der Firma Enderlein werden schwerpunktmäßig Office-Anwendungen eingesetzt. Für das Projekt relevant ist das Programm Access, über das der Import, die Aufbereitung und Auswertung der von Karstadt zur Verfügung gestellten Abverkaufdaten erfolgt. Der Datenaustausch zwischen Karstadt und Enderlein erfolgt bereits zu diesem Zeitpunkt mittels eines EDI-Konverters, der für die VMI-Abwicklung erweitert wird.

Für den Betrieb der Office-Anwendungen stehen PC-Arbeitsplätze zur Verfügung.

- Grafische Übersicht zur IT-Struktur

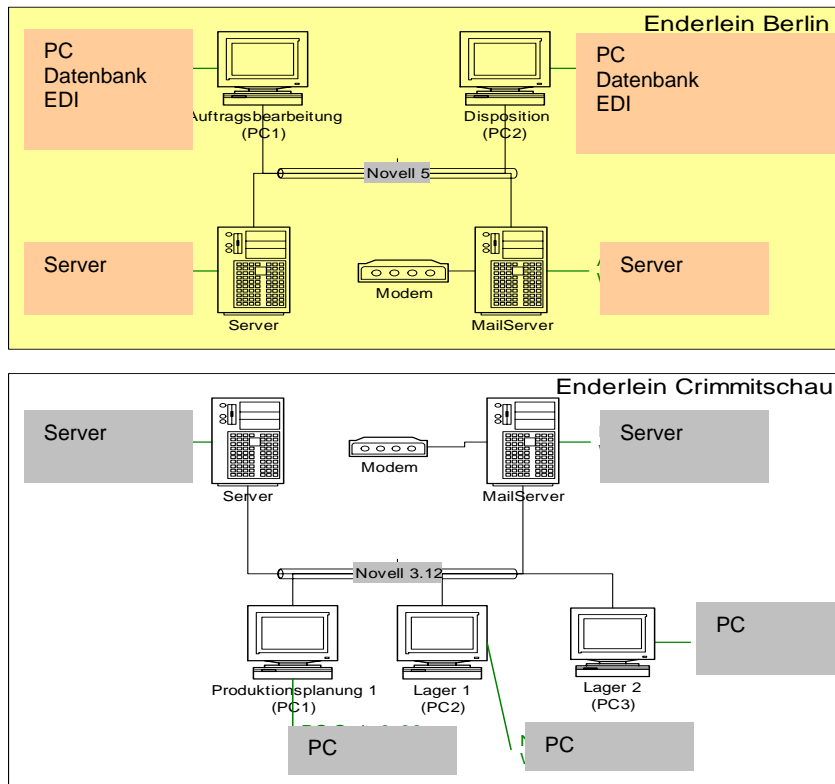


Abbildung 7 Schematische Darstellung der IT-Struktur bei Enderlein

### 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 bzw. IT-Ausstattung ableiten zu können. Die Basis der Prozessbeschreibung bildet das Konzept des herstellergesteuerten Bestandsmanagements. Dieses kann jedoch unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Besonderheiten und Prozessanforderungen angepasst werden. Da das herstellergesteuerte Bestandsmanagement ein in hohem Maße gemeinschaftliches Konzept ist, sollte die Festlegung der Eckpunkte des Sollprozesses in Abstimmung mit dem Pilotprojektpartner erfolgen.

## **Begründung**

- Die Soll-Analyse ist neben der Ist-Analyse die zweite Grundlage für die in den weiteren Schritten zu treffenden Entscheidungen über geplante Prozessveränderungen und den dafür erforderlichen Ressourceneinsatz
- Sie ist Basis für die Investitionsentscheidung der Geschäftsführung
- Im Bereich IT unterstützt eine Auflistung der zukünftigen Anforderungen an Hard- und Softwarekomponenten die Entscheidung bezüglich weiterzuverwendender, zusätzlich zu beschaffender und möglicherweise zukünftig überflüssiger Komponenten
- Weiterhin erleichtert sie die Planung anstehender Schulungsmaßnahmen

*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 Mitarbeiter
- Liste über Anforderungen an zukünftige IT-Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten alternativer Komponenten
- Liste mit gemeinsam definierten Messkriterien für die Erfolgskontrolle
- Beschreibung der Zielsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements, welche in die Rahmenvereinbarung mit Geschäftspartnern eingehen soll
- Dokumentation des Datenaustausches (Inhalte, Verfahrensweise, Häufigkeit)
- 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 aktuelle Verfahrensweisen
- Übersicht zu Listungsständen, Mengen und Warenfluss



- Beispielhafte Auflistung relevanter Artikeldaten
- Liste der aktuell verwendeten Hard- und Softwarekomponenten und der IT- Schnittstellen
- Liste der Kosten der relevanten Ist-Prozesse

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gegebenfalls Erfahrungsaustausch mit anderen Herstellern und Geschäftspartnern, die Erfahrungen mit dem VMI -Konzept sammeln konnten
- Sammeln der Anforderungen an die Prozessabwicklung und Inhalte des herstellergesteuerten Bestandsmanagements
  - des Unternehmens,
  - der Geschäftspartner,
  - der Standardempfehlungen der CCG / GS1 Germany
- Erarbeiten einer Prozessstruktur, welche die zukünftigen Anforderungen erfüllt, und
- Dokumentieren und grafisches Darstellen der neuen Prozessabläufe; Hierbei sollte der Informations- und Warenfluss inklusive signifikanter Informationsmerkmale (z. B. EAN der Verkaufseinheit, Aktionsware, etc.) pro Prozessstufe abgebildet werden
- 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 alternativen Hard- und Softwarekomponenten 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 zu Problemen kommen, wenn der zuständige Projektleiter nicht mit den unternehmensübergreifenden Prozessabläufen, Kundenbeziehungen und Sortimentsbesonderheiten vertraut ist.

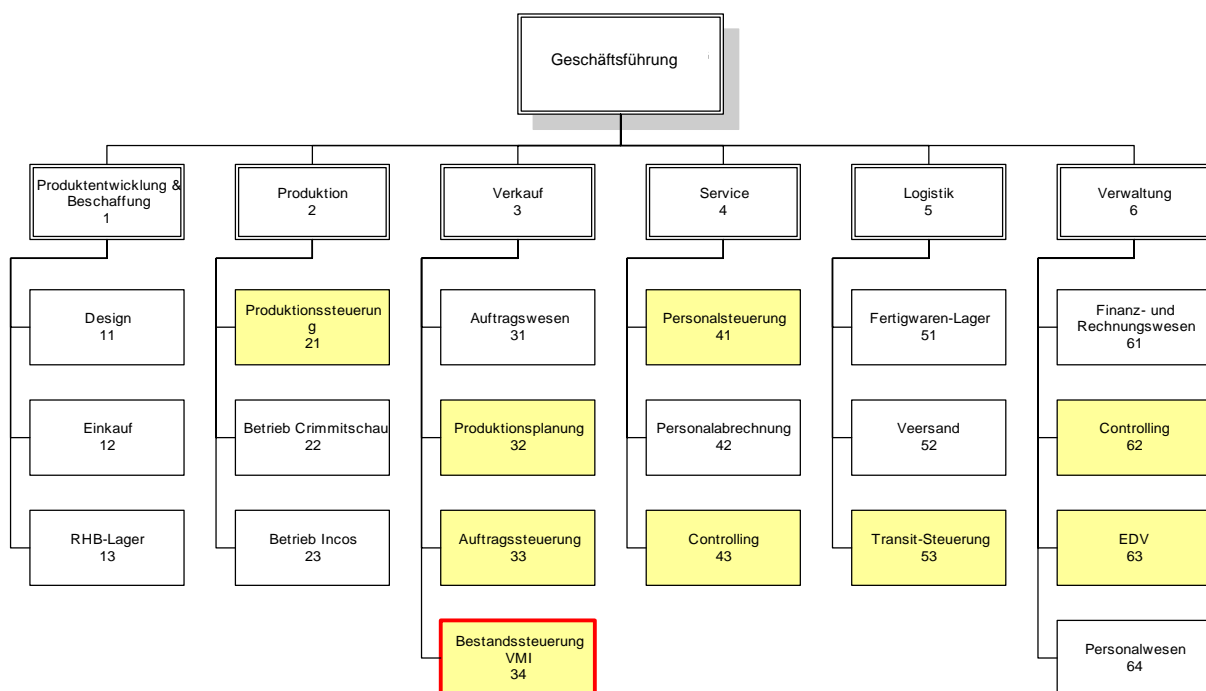
Die ermittelten Anforderungen an die Soll-Prozesse können widersprüchlich sein. Hier ist mit den Geschäftspartnern im bilateralen Einverständnis eine für alle Seiten geeignete Lösung zu finden. Möglicherweise finden sich nicht alle Mitarbeiter in der neuen Prozesslandschaft zurecht. Hier gilt es frühzeitig durch Informationsveranstaltungen mögliche Vorurteile und auf Unwissenheit beruhende Ängste abzubauen.

## Dokumentation der Projektergebnisse

Die Ergebnisse des 2. Arbeitspaketes orientieren sich im Wesentlichen an der Dokumentationsstruktur aus dem 1. Arbeitspaket, was die Vergleichbarkeit von Soll- und Ist-Zustand erleichtert.

## Organisationsstruktur

In der Organisationsstruktur des Unternehmens wurde die Funktion "Bestandssteuerung VMI" ergänzt.



## Darstellung der unternehmensübergreifenden Soll-Prozesse im Pilotprojekt

Die IST-Prozesse wurden um die VMI-Komponenten erweitert bzw. abgewandelt. In der nachfolgenden Tabelle sind alle relevanten Prozessschritte, einschließlich neuer und veränderter Prozesse aufgelistet.

Tätigkeiten	Anderung VMI	KARSTADT	Enderlein	Enderlein SW
Erstellung der Stammdaten	jetzt PRICAT Format		x	Access Angebot.mdb
Eingabe der Stammdaten	Prozessschritt entfällt	(X)		
<b>Übertragung der Stammdaten als EDI:PRICAT Nachricht</b>	neu		x	EDI
<b>Empfang der EDI:PRICAT Nachricht</b>	neu	x		
<b>Ergänzung der Stammdaten in Warenwirtschaft/Flächenmanagement</b>	neu	x		
Festlegung der Mengen je BS		x		
Überspielung der Mengen je BS		x		
<b>Festlegung der Warenträgerbelegungsparameter</b>	neu		x	Access SLSRPT.mdb, Analyse-SW
<b>Übertragung der Warenträgerbelegungsparameter an Karstadt</b>	neu		x	WT-Schnittstelle
<b>Empfang der Warenträgerbelegungsparameter</b>	neu	x		
<b>Validierung &amp; Einpflegen der WT-Belegungen in Branchenmodul</b>	neu	x		
Erstellen des Erstauftrages		x		
Abstimmung der Liefertermine		x	x	
Einspielung der Erstaufträge			x	EDI, Sage KHK
Ermittlung der Bestellungen im Rahmen VFN = ABE		x		
Senden ORDERS an Enderlein		x		
Abruf ORDERS aus der Mailbox			x	EDI
<b>Senden SLSRPT an Enderlein</b>	neu	x		
<b>Abruf SLSRPT aus der Mailbox</b>	neu		x	EDI
<b>Senden INVRPT an Enderlein</b>	neu	x		
<b>Abruf INVRPT aus der Mailbox</b>	neu		x	EDI
<b>Konvertierung und Übertragung SLSRPT in Enderlein Systeme (DB)</b>	neu		x	Access SLSRPT.mdb
<b>Konvertierung und Übertragung INVRPTRPT in Enderlein Systeme (DB)</b>	neu		x	Access SLSRPT.mdb
Auftragsbestands-Verwaltung			x	Sage KHK
<b>Vergleich SLSRPT und INVRPT (und ORDERS)</b>	neu		x	Access SLSRPT.mdb, Analyse-SW
<b>Ermittlung der Filialbedarfe mittels Prognosemodell</b>	neu		x	Access SLSRPT.mdb, Analyse-SW
<b>Ableitung der ggf. erforderlichen WT-Belegungsdatenveränderungen</b>	neu		x	Access SLSRPT.mdb, Analyse-SW, WT-Schnittstelle
<b>Übertragung der Warenträgerbelegungsparameter an Karstadt</b>	neu		x	WT-Schnittstelle
<b>Empfang der Warenträgerbelegungsparameter</b>	neu	x		
<b>Validierung &amp; Einpflegen der WT-Belegungen in Branchenmodul</b>	neu	x		
Ermittlung der Produktions-bzw. Beschaffungsmengen			x	Access SLSRPT.mdb, Analyse-SW
Erstellung der Produktionsaufträge/Bestellungen			x	LIPPS
Durchführung der Produktion			x	
Liefertermin-Überwachung			x	LIPPS, Sage KHK
Kommissionier-Anweisung an Lager			x	Sage KHK
Ausdruck der Filialaufträge (=Kommissionier-Unterlage) in EC			x	Sage KHK
Kommissionierung je Filiale in KA-MTB			x	
Erstellung der Lieferscheine je Filiale			x	Sage KHK
Erstellung der Rechnungen je Filiale			x	Sage KHK
Ausdruck von Lieferschein und Rechnung in EC			x	Sage KHK
Erstellung der MTB-Aufkleber			x	
Befestigung der MTB-Aufkleber an MTB			x	
Befestigung der Filial-Lieferscheine an MTB			x	
Erstellung der Ladelisten			x	
Erstellung des Frachtbriefes			x	
Abstimmung des Abhol-Termins mit Spediteur			x	
Avisierung der Lieferung mittels EDIFACT an die Karstadt-Mailbox			x	Sage KHK; EDI
Rechnung per EDIFACT an Karstadt			x	Sage KHK; EDI

Tabelle 3 Beispiel einer tabellarischen Darstellung der Sollprozesse unter Berücksichtigung veränderter oder neuer Prozesse

*Im Rahmen des neuen Sollprozesses erhält Enderlein von Karstadt in regelmäßigen Abständen Bestands- und Abverkaufsdaten pro Filiale per EDI (SLSRPT und INVRPT).*

*Auf Basis einer detaillierten Analyse dieser Informationen sowie seiner hohen Sortimentskompetenz erstellt Enderlein Steuerungsgrößen in Verbindung mit Warenträger-Belegungen. Diese Steuerungsgrößen werden mittels Dateiaustausch (Excel-Tabellen) an Karstadt übergeben und in das Flächenmanagementsystem eingespeist. Von dort werden sie automatisiert an das Karstadt-Prognosesystem "VFN" übergeben, wo die Belegungsdaten ohne weiteren manuellen Eingriff unter Nutzung der großen Funktionalität des VFN den Bestellvorgang in VFN und damit die Nachversorgung steuern. Die Bestellungen (ORDERS) aus VFN werden an Enderlein übertragen.*

Nachfolgend ist eine schematische Darstellung des unternehmensübergreifenden Soll-Prozesses abgebildet:

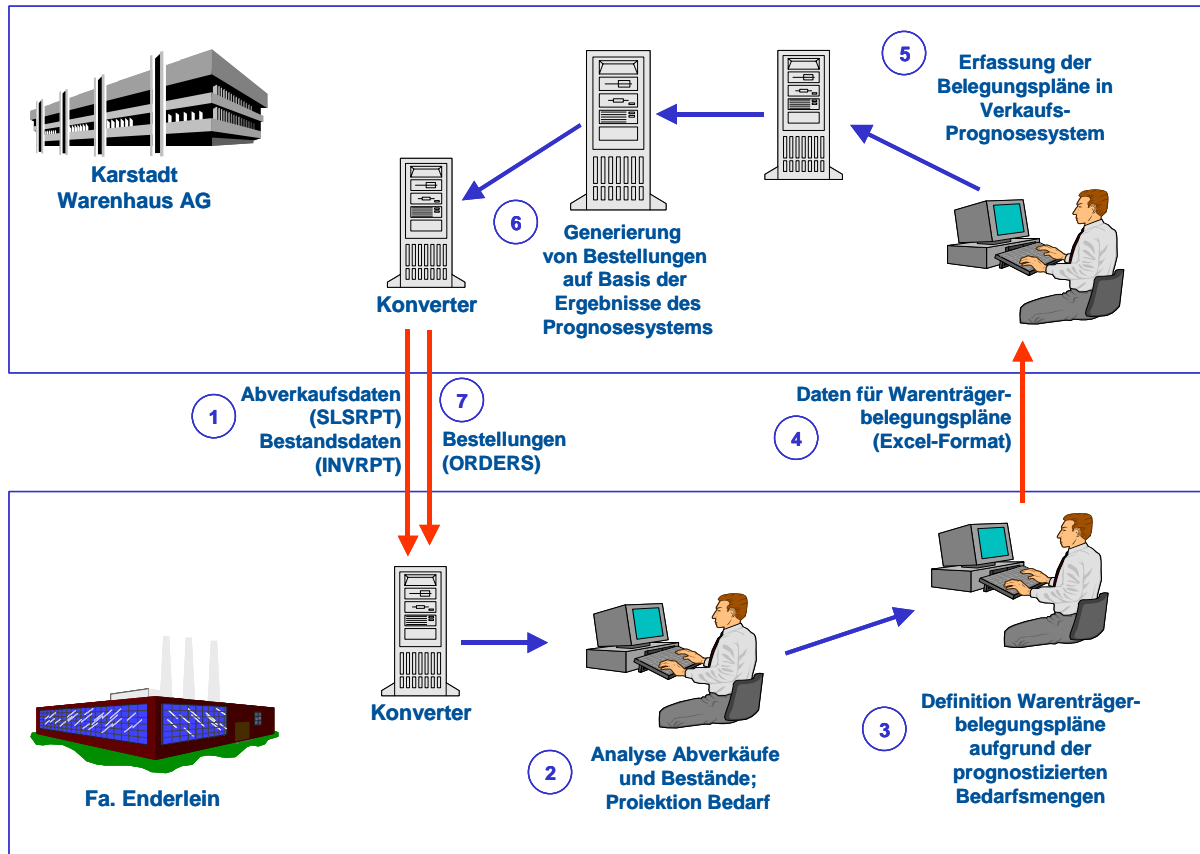


Abbildung 8 Schematische Darstellung der VMI-Sollprozesse zwischen Enderlein und Karstadt

### Mögliche Hemmnisse

- - keine Akzeptanz der neuen Abläufe bei den Mitarbeitern
- - Großes Datenvolumen aufgrund der Einbeziehung der Abverkaufsdaten auf Filialebene

### 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 Planes 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, der betroffenen Prozesse 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 Projekthandbuches, 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 Projektplanes (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 sie 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 sindBei 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, die damit zu begründen waren, dass 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 folgenden Seiten zeigen die Inhaltsübersicht des Projekt- und Arbeitsplanes und Auszüge aus dem Projekthandbuch des Pilotprojektes der Firma Enderlein mit Karstadt.

### Inhaltsverzeichnis Projekt- und Arbeitsplan

1. Beschreibung des geplanten ECR-Prozesses: .....	4
1.1 Projektziel.....	4
1.1.1. Steigerung der eBusiness-Kompetenz .....	4
1.1.2. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit .....	4
1.1.3. Einsparungen (Kosten, Personal).....	4
1.1.4. Erhöhung der Informationsbereitschaft .....	4
1.1.5. Verbesserung von Betriebsbedingungen (Zuverlässigkeit, Servicegrad, Bearbeitungszeiten).....	5
1.2. Grund für dieses Projekt.....	5
1.3. Projekthalt (Kurzbeschreibung) .....	5
1.4. Abgrenzung der Projekthalte ("Was soll nicht gemacht werden?") .....	6
1.5. Erwartete Umstellungen .....	6
1.6. Erwartete Hemmnisse .....	6
2. Beteiligte Unternehmensbereiche / Personen: .....	7
3. Benennung der anzuwendenden Prozesse und Standards: .....	8
3.1. Prozessstandards.....	8
3.2. EDI / EANCOM® .....	9
3.3. EAN-Nummernsysteme.....	9
4. Benennung der einzusetzenden Software: .....	10
5. Planung des Einsatzes von externen Unternehmen: .....	10
6. Arbeits- und Zeitplan - Beschreibung der Inhalte (Zur Angabe auf Basis von Arbeitswochen und Tagewerken verwenden Sie bitte die Excel-Tabelle "PROZEUS-Projekthandbuch"): .....	11
6.1. Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur: .....	11
6.1.1. Kick-Off Workshop.....	11
6.1.2. Aufnahme der VMI-relevanten IST-Prozesse bei Karstadt.....	11
6.1.3. Aufnahme der VMI-relevanten IST-Prozesse bei Enderlein.....	11



6.1.4.	Aufnahme der VMI-relevanten IT-Landschaft bei Karstadt .....	11
6.1.4.1.	Technik .....	11
6.1.4.2.	Schnittstellen .....	11
6.1.4.3.	Datenmanagement .....	11
6.1.5.	Aufnahme der VMI-relevanten IT-Landschaft bei Enderlein.....	12
6.1.5.1.	Technik .....	12
6.1.5.2.	Schnittstellen .....	12
6.1.5.3.	Datenmanagement .....	12
6.1.6.	Aufnahme der IST-Organisationsstruktur .....	12
6.2.	Festlegung/Konkretisierung der Pilotprojekthalte: .....	12
6.2.1.	Analyse betroffener Schnittstellen .....	12
6.2.2.	Identifikation von notwendigen IT-Investitionen (HW / SW) .....	12
6.2.3.	Identifikation von notwendigen Prozess-Veränderungen .....	12
6.3.	Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplanes: .....	13
6.3.1.	Grob-Design der SOLL-Prozesse bei Karstadt .....	13
6.3.2.	Grob-Design der SOLL-Prozesse bei Enderlein.....	13
6.3.3.	Grob-Design der IT-Anpassung bei Karstadt .....	13
6.3.4.	Grob-Design der IT-Anpassung bei Enderlein.....	13
6.3.5.	Ableitung der VMI-relevanten Arbeitspakete .....	13
6.3.6.	Erstellung eines detaillierten Projektplans.....	13
6.3.7.	Ganzheitliches Fein-Design der SOLL-Prozesse .....	13
6.4.	Gemeinsame Auswahl von Dienstleistern / Produkten:.....	13
6.4.1.	Fein-Design der IT-Landschaft bei Enderlein und Karstadt.....	13
6.4.2.	Überprüfung der Notwendigkeit für den Einsatz eines Dienstleisters.....	13
6.4.3.	Definition der Anforderungen an einen Dienstleister .....	14
6.4.3.1.	Auswahl Dienstleister EDI Konvertereinrichtung für SLSRPT und INVRPT beim KMU.....	14
6.4.3.2.	Auswahl Dienstleister für Umsetzung Warenträgerbelegungsplanung .....	14
6.4.4.	Definition der Anforderungen an Produkte .....	15
6.4.5.	Auswahl-Prozess des Dienstleisters / Produktes .....	15

6.5. Qualifikation der Mitarbeiter: .....	15
6.5.1. Identifikation betroffener Bereiche und Mitarbeiter .....	15
6.5.2. Einteilung der Mitarbeiter in Schulungsgruppen.....	15
6.5.3. Vorbereitung der Schulung inkl. Schulungsunterlagen.....	15
6.5.4. Durchführung der Schulung für betroffene Mitarbeiter .....	15
6.6. Umsetzung der Arbeitsplaninhalte:.....	16
6.6.1. Einrichten der EDI Konverter für INVRPT und SLSRPT bei Karstadt .....	16
6.6.2. Einrichten der EDI Konverter für INVRPT und SLSRPT bei Enderlein .....	16
6.6.3. Integration Bestands- und Abverkaufsdaten in Enderlein DB .....	16
6.6.4. Einrichten von DB-Berichten zur Auswertung der Transaktionsdaten.....	16
6.6.5. Lieferantenschnittstelle zum Flächenbelegungssystem mit Kalkulation der Steuerungsgrößen.....	16
6.6.6. Einrichten der Schnittstelle zur Übergabe der WT-Belegungspläne .....	16
6.6.7. Funktionstest (Testphase) inkl. Identifikation kritischer Punkte.....	16
6.6.8. Überführung in Echtbetrieb.....	17
6.7. Dokumentation: .....	17
6.7.1. Reporting und Controlling-Kennzahlen.....	17
6.7.2. Projektmanagement .....	17
6.7.3. Erstellung der Dokumentation .....	17
7. Erwartete Kosten- / Nutzen- und Wirtschaftlichkeitsaspekte:.....	17
7.1. Kostenplan / Kostenkontrolle.....	17
7.1.1. Investitionskosten (Hardware, Software).....	17
7.1.2. Umstellungskosten .....	17
7.1.3. Kosten des laufenden Betriebs.....	17
7.2. Nutzen.....	18
7.2.1. Umsatzsteigerung.....	18
7.2.2. Deckungsbeitrag.....	18
7.2.3. Flächenoptimierung.....	18
7.2.4. Kosteneinsparungen.....	18
7.3. Erfolgskontrolle und Wirtschaftlichkeit.....	19

**Auszüge aus dem Projekthandbuch "VMI"**

<h2 style="margin: 0;">Projekteckdaten</h2> <p style="margin: 0; font-size: small;">VMI PP-10</p>																						
<b>Projektstartereignis:</b> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">Kick-Off Workshop</div>	<b>Projektstarttermin:</b> 20. Juni 2003																					
<b>Projektendereignis:</b> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">Abgabe Projektdokumentation</div>	<b>Projektendtermin:</b> 30. Juli 2004																					
<b>Projektziele:</b> Ziel 1 Steigerung der Business-Kompetenz Ziel 2 Umsatzerhöhung durch Vermeidung out-of-Stock und Träger-Optimierung Ziel 3 Kostenersparnis Ziel 4 Verbesserter Kundneservice (Produktverfügbarkeit) Ziel 5 Verbesserte Informationslage bei dem KMU Ziel 6																						
<b>Hauptaufgaben:</b> H1 Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur H2 Festlegung/Konkretisierung der Projektinhalte H3 Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplanes H4 Gemeinsame Auswahl von Dienstleistern / Produkten H5 Qualifikation der Mitarbeiter H6 Umsetzung der Arbeitsplaninhalte H7 Dokumentation	<b>Projektressourcen und -kosten:</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Kostenarten</th> <th style="text-align: center;">Mengen- einheit</th> <th style="text-align: right;">Kosten (in Euro)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal* KMU</td> <td style="text-align: center;">46,0</td> <td style="text-align: right;">€ 35.880,00</td> </tr> <tr> <td>Personal* DL</td> <td style="text-align: center;">45,0</td> <td style="text-align: right;">€ 35.100,00</td> </tr> <tr> <td>Personal* Partner</td> <td style="text-align: center;">41,0</td> <td style="text-align: right;">€ 31.980,00</td> </tr> <tr> <td>Personal* Begleitung</td> <td style="text-align: center;">55,0</td> <td style="text-align: right;">€ 42.900,00</td> </tr> <tr> <td>Sonstige Kosten</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>SUMME</b></td> <td></td> <td style="text-align: right;"><b>€ 145.860,00</b></td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: x-small; margin-top: 5px;">* Interner Personalaufwand wird pro Tagewerk mit € 780,00 angesetzt.</p>	Kostenarten	Mengen- einheit	Kosten (in Euro)	Personal* KMU	46,0	€ 35.880,00	Personal* DL	45,0	€ 35.100,00	Personal* Partner	41,0	€ 31.980,00	Personal* Begleitung	55,0	€ 42.900,00	Sonstige Kosten			<b>SUMME</b>		<b>€ 145.860,00</b>
Kostenarten	Mengen- einheit	Kosten (in Euro)																				
Personal* KMU	46,0	€ 35.880,00																				
Personal* DL	45,0	€ 35.100,00																				
Personal* Partner	41,0	€ 31.980,00																				
Personal* Begleitung	55,0	€ 42.900,00																				
Sonstige Kosten																						
<b>SUMME</b>		<b>€ 145.860,00</b>																				
<b>PROZEUS-Projektmanagement:</b> -	<b>Projektleiter:</b> -																					
<b>Projektteam:</b> Name <div style="border: 1px solid red; width: 150px; height: 100px; display: inline-block;"></div> Name Name Name Name Name Name	<b>Projektmitarbeiter:</b> Name <div style="border: 1px solid red; width: 150px; height: 100px; display: inline-block;"></div> Name Name Name Name Name Name																					
..... , (Projektleiter)	..... , (PROZEUS-Projektmanagement)																					

## Dateneingabe

06.05.2005

P = Projektname  
H = Hauptaufgabe  
A = Aktivität

PSP-Nr.	Phase/Arbeitspaket	Verantwortl.	Status in %	Aktuelle Termine		Geplante Termine	
				Start	Ende	Start	Ende
P	VMI PP-10		100%	20.06.2003	01.01.2005	20.06.2003	30.07.2004
H1	I.1	Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur	100%	20.06.2003	11.07.2003	20.06.2003	11.07.2003
A	I.1.a	Kick-Off Workshop	100%	20.06.2003	20.06.2003	20.06.2003	20.06.2003
A	I.1.b	Aufnahme der VMI-relevanten IST-Prozesse bei Karstadt	100%	23.06.2003	23.06.2003	23.06.2003	11.07.2003
A	I.1.c	Aufnahme der VMI-relevanten IST-Prozesse bei Enderlein	100%	09.07.2003	10.07.2003	23.06.2003	11.07.2003
A	I.1.d	Aufnahme der VMI-relevanten IT-Landschaft bei Karstadt	100%	23.06.2003	23.06.2003	23.06.2003	11.07.2003
A	I.1.e	Aufnahme der VMI-relevanten IT-Landschaft bei Enderlein	100%	11.07.2003	11.07.2003	23.06.2003	11.07.2003
A	I.1.f	Aufnahme der IST-Organisationsstruktur	100%	08.07.2003	08.07.2003	23.06.2003	11.07.2003
H2	I.2	Festlegung/Konkretisierung der Projektinhalte	100%	25.07.2003	05.09.2003	23.06.2003	15.10.2003
A	I.2.a	Analyse betroffener Schnittstellen	100%	25.07.2003	28.07.2003	23.06.2003	18.07.2003
A	I.2.b	Identifikation von notwendigen IT-Investitionen (HW / SW)	100%	29.07.2003	29.07.2003	23.06.2003	18.07.2003
A	I.2.c	Identifikation von notwendigen Prozess-Veränderungen	100%	04.09.2003	05.09.2003	23.06.2003	15.10.2003
H3	I.3	Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplanes	100%	20.06.2003	15.10.2003	21.07.2003	05.09.2003
A	I.3.a	Grob-Design der SOLL-Prozesse bei Karstadt	100%	20.06.2003	08.08.2003	21.07.2003	08.08.2003
A	I.3.b	Grob-Design der SOLL-Prozesse bei Enderlein	100%	21.07.2003	15.08.2003	21.07.2003	08.08.2003
A	I.3.c	Grob-Design IT-Anpassung bei Karstadt	100%	20.06.2003	08.08.2003	21.07.2003	08.08.2003
A	I.3.d	Grob-Design IT-Anpassung bei Enderlein	100%	21.07.2003	25.07.2003	21.07.2003	08.08.2003
A	I.3.e	Ableitung der VMI-relevanten Arbeitspakete	100%	21.07.2003	25.07.2003	11.08.2003	15.08.2003
A	I.3.f	Erstellung eines detaillierten Projektplans	100%	20.06.2003	15.08.2003	18.08.2003	22.08.2003
A	I.3.g	Ganzheitliches Fein-Design der Soll-Prozesse	100%	01.10.2003	15.10.2003	25.08.2003	05.09.2003
H4	I.4	Gemeinsame Auswahl von Dienstleistern / Produkten	100%	30.06.2003	20.10.2003	08.09.2003	07.11.2003
A	I.4.a	Fein-Design der IT-Landschaft bei Enderlein und Karstadt	100%	05.10.2003	20.10.2003	08.09.2003	26.09.2003
A	I.4.b	Überprüfung der Notwendigkeit für den Einsatz eines Dienstleisters	100%	30.06.2003	30.06.2003	29.09.2003	03.10.2003
A	I.4.c	Definition der Anforderungen an einen Dienstleister	100%	30.07.2003	30.07.2003	06.10.2003	10.10.2003
A	I.4.d	Definition der Anforderungen an Produkte	100%	30.07.2003	30.07.2003	29.09.2003	10.10.2003
A	I.4.e	Auswahl-Prozess des Dienstleisters / Produktes	100%	01.08.2003	01.08.2003	13.10.2003	07.11.2003
H5	I.5	Qualifikation der Mitarbeiter	100%	02.11.2003	10.07.2004	05.04.2004	28.05.2004
A	I.5.a	Identifikation betroffener Bereiche und Mitarbeiter	100%	02.11.2003	03.11.2003	05.04.2004	09.04.2004
A	I.5.b	Einteilung der Mitarbeiter in Schulungsgruppen	100%	04.11.2003	04.11.2003	12.04.2004	16.04.2004
A	I.5.c	Vorbereitung der Schulung inkl. Schulungsunterlagen	100%	22.05.2004	23.05.2004	05.04.2004	23.04.2004
A	I.5.d	Durchführung der Schulung für betroffene Mitarbeiter	100%	24.05.2004	10.07.2004	24.05.2004	28.05.2004
H6	I.6	Umsetzung der Arbeitsplaninhalte	100%	01.08.2003	01.01.2005	10.11.2003	23.07.2004
A	I.6.a	Einrichten der EDI Konverter für INVRPT und SLSRPT bei Karstadt	100%	01.08.2003	19.08.2003	10.11.2003	05.12.2003
A	I.6.b	Einrichten der EDI Konverter für INVRPT und SLSRPT bei Enderlein	100%	16.08.2003	21.08.2003	10.11.2003	05.12.2003
A	I.6.c	Integration Bestands- und Abverkaufsdaten in Enderlein DB	100%	01.10.2003	15.12.2003	08.12.2003	02.01.2004
A	I.6.d	Einrichten von DB-Berichten zur Auswertung der Transaktionsdaten	100%	05.01.2004	30.09.2004	05.01.2004	23.01.2004
A	I.6.e	Lieferantenschnittstelle zum Flächenbelegungssystem mit Kalkulation der Steuerungsgrößen	100%	26.01.2004	19.03.2004	26.01.2004	19.03.2004
A	I.6.f	Einrichten der Schnittstelle zur Übergabe der WT-Belegungspläne	100%	22.03.2004	30.09.2004	22.03.2004	14.05.2004
A	I.6.g	Funktionstest inkl. Identifikation kritischer Punkte u. Learnings	100%	01.01.2004	31.12.2004	17.05.2004	18.06.2004
A	I.6.h	Überführung in Echtbetrieb	100%	01.01.2004	01.01.2005	21.06.2004	23.07.2004
H7	I.7	Dokumentation	100%	20.06.2003	30.09.2004	23.06.2003	30.07.2004
A	I.7.a	Reporting & Controlling Kennzahlen	100%	23.06.2003	30.07.2004	23.06.2003	30.07.2004
A	I.7.b	Projektmanagement	100%	20.06.2003	30.09.2004	23.06.2003	30.07.2004
A	I.7.c	Erstellung der Dokumentation	100%	20.06.2003	30.09.2004	23.06.2003	30.07.2004
A							

## **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 den Handelspartnern zusammenzuarbeiten und die Vorteile von Standardisierung und Automatisierung für unternehmensinterne Abläufe zu nutzen.

Die frühzeitige Nutzung kooperativer Konzepte sowie den automatisierten Informations- und Datenaustausch 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.

Konzepte wie das herstellergesteuerte Bestandsmanagement vertiefen die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen kleinen und mittelständischen Herstellern und ihren Handelspartnern. Der Hersteller erweitert seine Leistungen entlang der Wertschöpfungskette, indem er Aufgaben übernimmt - hier das Management des Bestandes und des Bestellwesens seines Sortiments - die bisher vom Händler ausgeführt wurden. Diese neue Aufgabe kann um weitere Dienstleistungen ergänzt werden, wie zum Beispiel die Betreuung der Warenpräsentation in der Verkaufsfiliale oder die Übernahme einer Zwischenhändlerfunktion für eine Gruppe weiterer Kleinunternehmen.

Der Nutzen des herstellergesteuerten Bestandsmanagements liegt nicht ausschließlich in kurz- oder mittelfristigen Effekten wie Umsatzzuwächsen oder Kosteneinsparungen. Er gründet sich vielmehr auf die Intensität und Ausgestaltung der zukünftigen Geschäftsbeziehungen zum Handelspartner.

## **Qualitativer Nutzen**

Qualitative Vorteile bilden eine wichtige Grundlage für die wirtschaftliche Bewertung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements. In einem Pilotprojekt zur Implementierung dieses ECR-Konzeptes bei der Firma Enderlein 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.
- 

### Ermittlung des qualitativen Nutzen

Die Umsetzung des herstellergesteuerten Bestandsmanagements wirkt sich je nach Unternehmen unterschiedlich aus. Aufgrund der jeweiligen Ausgangssituation und der individuellen Beziehungen zum Geschäftspartner bieten sich unterschiedlich große Nutzenpotenziale. Mittels einer Befragung lassen sich die qualitativen Veränderungen im Unternehmen und in der Geschäftsbeziehung messen. Um diesen projektbedingten Strukturwandel zu erfassen, sollte die Befragung am Anfang und Ende des Projektes durchgeführt werden.

In dem Pilotprojekt der Firma Enderlein mit Karstadt wurde der verantwortliche Projektleiter entsprechend befragt. Die erste Erhebung erfolgte nach Beendigung der Planungsphase des Projektes. Sie stellt den bisher erfolgten Wandel aus Sicht des mittelständischen Herstellers dar. Außerdem beinhaltet sie die zum Zeitpunkt der Befragung erwarteten Veränderungen nach Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Die zweite Befragung gibt die Einschätzung der erfolgten Veränderungen nach Abschluss des Projektes wieder.

Bewertet wurden Auswirkungen auf die Bereiche

- Glaubwürdigkeit des Unternehmens
- Akzeptanz des Projektes im Unternehmen
- Qualität der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern
- Übertragung der Projekterfahrungen auf weitere Unternehmensbereiche
- Unternehmensführung - Einfluss auf zukünftige Ziele und Strategien
- Selbstverständnis des Unternehmens
- Arbeitsabläufe innerhalb des Unternehmens
- Qualität der internen Zusammenarbeit

In allen Bereichen wurden positive Veränderungen festgestellt. Besonders positive Veränderungen gab es in den Bereichen Glaubwürdigkeit und Qualität in der Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner.

---

## Quantitativer Nutzen und Wirtschaftlichkeit

Neben der Verbesserung der strategischen Positionierung steht selbstverständlich auch eine messbare Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Mittelpunkt des herstellergesteuerten Bestandsmanagements. 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

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 eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements 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 Broschüre ORDERS•DESADV•INVOIC) zur Erstellung der für das herstellergesteuerte Bestandsmanagement notwendigen EANCOM<sup>®</sup>-Nachrichtenarten ORDERS (Bestellung), SLSRPT (Verkaufsdatenbericht) und INVRPT (Lagerbestandsbericht).
  - \* 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 eines herstellergesteuerten Bestandsmanagements für den Hersteller nicht zwingend die Einstellung neuer Mitarbeiter, wohl aber eine Freistellung von Personalressourcen für die neuen Aufgaben, welche kostenmäßig abzubilden sind.

- **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.

### Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung

Basierend auf den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt der Firmen Enderlein und Karstadt Warenhaus AG wurden in der nachfolgenden Wirtschaftlichkeitsberechnung die folgenden Annahmen zu Grunde gelegt.

<b>Art der Investition / Kosten</b>	<b>Kosten in €</b>
<b>Software /Softwareanpassungen</b>	<b>38.000,--</b>
<i>Einrichtung der Nachrichtenarten SLSRPT (Verkaufsdatenbericht) und INVRPT (Lagerbestandsbericht) in einem vorhandenen EDI-Konverter und Erstellung der Konvertierungstabellen (Mapping)</i>	
<i>Anpassung einer bestehenden Microsoft Access Datenbank sowie die Integration von Abverkaufs- und Bestandsdaten</i>	
<i>Programmierung von Importprogrammen, Auswertungen und Berichten mittels Microsoft Access und Microsoft Excel</i>	
<b>Hardware</b>	<b>0,--</b>
<i>Vorhandene Hardware kann genutzt werden</i>	
<b>Laufende Kosten für Wartung p. a. nach erstem Jahr (€ 9.300,--)</b>	
<b>Personalkosten im Rahmen der Pilotierung</b>	<b>24.200,--</b>
<b>Laufende Personalkosten p. a. nach erstem Jahr (€ 12.500,--)</b>	
<b>Summe</b>	<b>62.200,--</b>

Tabelle 4 Auflistung der Investitions- und Umstellungskosten



### Rechenbeispiel

Amortisationsdauer (Kapitalrückflussdauer), berechnet auf Basis der durch die gemeinsame Prognose erreichten Umsatzsteigerung:

*Die Amortisationsrechnung ermittelt den Zeitraum, in dem das investierte Kapital über die Erlöse wieder in das Unternehmen zurückfließt.*

Das herstellergesteuerte Bestandsmanagement zielt unter anderem darauf ab, durch Kostenreduktion und Umsatzwachstum den Gewinn zu steigern. Bei einem angenommenen jährlichen Gewinnzuwachs in Höhe von € 48.000,--, der aufgrund der Einführung des VMI erzielt wird, ergibt sich bei Kosten in Höhe von € 62.200,-- im ersten Jahr und angenommenen € 21.800,-- je Folgejahr eine Amortisationsdauer von 2,37 Jahren.

$$\frac{€ 62.200}{€ 48.000 \text{ pro Jahr} - € 21.800 \text{ pro Jahr}} = 2,37 \text{ Jahre}$$

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

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

- Auswahl von Anbietern für EDI-Software 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 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 sollten die folgenden Fragen gestellt werden:
  - Welche Funktionalität haben die Lösungen - in Breite und Tiefe?
  - Wie hoch sind die einmaligen 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?
- 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

## Ressourcen / Organisation / Zeitplan

Name des Arbeitspaketes	Anzahl int. Projektmitarbeiter	Anzahl Tagewerke	Projektverlauf in Monaten													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Ist - Analyse	1	1,5	█													
Soll-Prozessbeschreibung	2	3	█	█	█											
Projektplanentwicklung	2	14	█	█	█	█	█	█	█							
Auswahl des Dienstleisters	1	2		█	█											
Mitarbeiterschulung	2	12								█	█	█	█	█	█	█
Umsetzungsphase	3	53														█

Abbildung 9 Möglicher Projektverlauf

### 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 Enderlein ein IT-Dienstleister eingebunden werden sollte.

Bei der Konvertereinrichtung handelt es sich um eine relativ geringe Erweiterung des bestehenden EDI-Konverters. Wegen der Standardisierung ist der Projektumfang (Implementierung der EANCOM® - Nachrichtentypen SLSRPT, INVRPT) klar definiert. Detaillierte Kenntnisse zur EDI-Anpassung sind bei Enderlein nicht vorhanden. Daher wurde ein IT-Dienstleister mit der Implementierung der Änderungen im EDI-Konverter beauftragt.

### 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 der gemeinsamen Prognose
- 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 Projektes über Ziel, Inhalt, Nutzen und Zeitrahmen des Projektes
- Phase 2: Schulung der Mitarbeiter im Rahmen des Pilotprojektes
  - Einteilen der Mitarbeiter in Gruppen mit gemeinsamen Tätigkeitsbereichen
  - Erstellen von Schulungsunterlagen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst sind
  - Theoretische Einweisung der Mitarbeiter in das Konzept des herstellergesteuerten Bestandsmanagements
  - 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 Teile der Schulung 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

Name des Arbeitspaketes	Anzahl int. Projektmitarbeiter	Anzahl Tagewerke	Projektverlauf in Monaten												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Ist - Analyse	1	1,5	→												
Soll-Prozessbeschreibung	2	3	→	→	→										
Projektplanentwicklung	2	14	→	→	→	→	→	→							
Auswahl des Dienstleisters	1	2		→	→										
Mitarbeiterschulung	2	12							→	→	→	→	→	→	
Umsetzungsphase	3	53													→

Abbildung 10 Möglicher Projektverlauf

## 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.*
- *Auch die Vertriebsmitarbeiter sollten eingebunden werden, 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.*

---

## Erfahrungen aus dem Pilotprojekt

Im Rahmen der Mitarbeiterqualifikation wurden die betroffenen Mitarbeiter von Enderlein mit den Veränderungen durch die Einrichtung der VMI-Prozesse vertraut gemacht. Die neuen Abläufe wurden vorgestellt. Den Mitarbeitern wurde die Möglichkeit gegeben sich über das Projekt zu äußern.

---

## 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-Prozesse und Organisationsstruktur
- Dokumentation der möglichen Veränderungen in der Organisationsstruktur, den betroffenen Prozessen und den zukünftigen Verfahrensanweisungen
- Liste der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter
- 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 welcher?
- 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

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gemeinsame Vereinbarung auf Management Ebene (Geschäftsleitung) beider Partner
  - Vereinbarung eines Pilotprojektes
  - Festlegung des Umfangs und der Ziele der Zusammenarbeit im Bereich des herstellergesteuerten Bestandsmanagement
  - Definition der Messkriterien zur Messung des Erfolgs
  - Vereinbarung über die benötigten Personalressourcen aus den unterschiedlichen Abteilungen und Benennung der Mitglieder des Projektteams (Verkauf, Einkauf/Disposition, IT, Vertrieb, etc.)
  - Generelle Vereinbarung zum Datenaustausch (Abverkaufsdaten, Daten zu geplanten Aktionen, Lagerbewegungsdaten, Marktzahlen etc.)
- Kick Off Meeting des Projektteams
  - Briefing durch Mitglieder des Managements
  - Detaillierung der Zielsetzung und Messkriterien (Scorecard)
    - \* Prognosegenauigkeit
    - \* Bestandsreichweiten
    - \* Produktverfügbarkeit (Out-of-Stock)
  - Festlegung von Details zum herstellergesteuerten Bestandsmanagement
    - \* Differenzierung zwischen Zentrallager- oder Direktbelieferung
    - \* Differenzierung zwischen Standard- und Aktionsabsatz
    - \* Häufigkeit des Datenaustausches

- Auswahl der Warengruppe und Artikel für das Pilotprojekt
- Verantwortlichkeiten der einzelnen Teammitglieder festlegen, Projektleiter bestimmen
- Ausarbeiten eines Zeitplanes inklusive Festlegen von gemeinsamen Teammeetings
- Detaillierte Vorbereitung des Pilotprojektes
  - Detailliertes Ausarbeiten der inner- und überbetrieblichen Geschäftsprozesse
  - Auswahl der benötigten Technologien zum Datenaustausch
  - Definition der Regeln zum Datenaustausch
  - Definition der Dateninhalte und Datenformate
- Start des Pilotprojektes
  - Beginn des Datenaustauschs
  - Beginn des differenziert festgelegten Geschäftsprozesses
  - Dokumentation der Erfahrungen
- Monitoring des Pilotprojektes
  - Überprüfung und mögliche Korrektur der definierten Arbeitsabläufe
  - Überprüfung und mögliche Korrekturen auf der technischen Seite (Systeme, Datenformate etc.)
  - Dokumentation und Überprüfung der Ergebnisse in Bezug auf die definierten Zielen und Messkriterien
  - Überprüfung, ob die angestrebten Nutzenpotentiale erschlossen werden konnten (z. B. Bestandssenkung in %, Out-of-Stock Reduktion)
  - Überprüfung der Forecast-Qualität durch Abgleich mit den tatsächlichen Bestellungen
- Rückblickende Bewertung durch das Management
  - Präsentation des Projektstandes und der Ergebnisse beim Management
    - \* Arbeiten die definierten Geschäftsprozesse?
    - \* Funktioniert die technische Seite?
    - \* Welche Ergebnisse konnten erreicht werden?
  - Vorschläge zu Änderungen
  - Festlegen der nächsten Schritte

- Abschluss des Pilotprojektes und Integration der Prozesse in die laufende Zusammenarbeit
  - Abschlussbericht an das Management
  - Empfehlungen zur Ausweitung (Roll-out)
    - \* Geschäftsprozesse
    - \* Technologie
    - \* Quantifizierung notwendiger Investments
  - Vereinbarung der nächsten Schritte

### Ressourcen / Organisation / Zeitplan

Name des Arbeitspaketes	Anzahl int. Projektmitarbeiter	Anzahl Tagewerke	Projektverlauf in Monaten											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Ist - Analyse	1	1,5	→											
Soll-Prozessbeschreibung	2	3	→	→	→									
Projektplanentwicklung	2	14	→	→	→	→	→	→						
Auswahl des Dienstleisters	1	2		→	→									
Mitarbeiterschulung	2	12							→	→	→	→	→	
Umsetzungsphase	3	53												→

Abbildung 11 Möglicher Projektverlauf inklusive Umsetzungsphase

### Dokumentation der Projektergebnisse

Im Rahmen des Arbeitspaketes wurden die definierten Prozesse mit ausgewählten Karstadt-Filialen getestet. Hierzu wurden seitens Enderlein und Karstadt jeweils 6 Filialen (6 Test-Filialen mit VMI/6 Vergleichs-Filialen ohne VMI) benannt. Die Vorbereitung und Auswahl dieser Filialen erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen Karstadt und Enderlein.

In die Auswahl der Filialen flossen dabei unter anderem folgende Kriterien mit ein:

- Ausgrenzung möglicher Störfaktoren (z. B. geplante Umbaumaßnahmen)
- Umsatz
- Hausgröße und Lage (z. B. Region, Stadt, etc.)
- Homogenität und Vergleichbarkeit des Sortiments (Basis (B), Kompetenz (K), Exklusiv (E))
- Einsatz der Enderlein-Service-Kräfte





Abbildung 12 Geografische Verteilung der ausgewählten Karstadt-Filialen

Zur Auswertung der Abverkaufsdaten dieser Filialen wurde die bestehende Accessdatenbank erweitert. Hierzu wurden neue Tabellen für INVRPT und SLSRPT eingerichtet. Das entsprechende Datenmodell ist nachfolgend dargestellt.

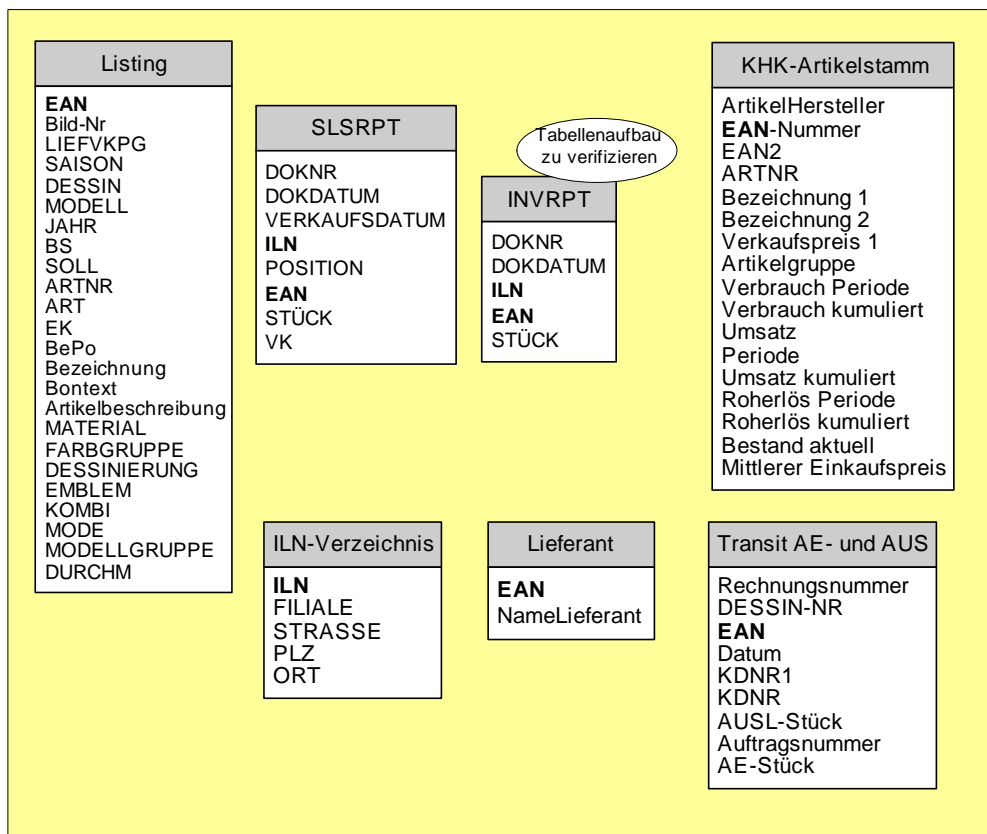


Abbildung 13 Datenmodell für die Erweiterung der Access-Datenbank

#### **4. Weiterführende Information**

- ECR Supply Side: Der Weg zum erfolgreichen Supply Chain Management (Kapitel 3 "Efficient Replenishment")
- EAN / ILN - Internationale Identifikationssysteme für Artikel und Lokationen
- Einführung in den elektronischen Datenaustausch (EDI)
- GS1 Germany-Empfehlung zur Anwendung des EANCOM® 1997-Standards - CD-ROM

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

Arbeitspakete	Status	Anmerkung
Bestimmung eines Projektleiters durch die Geschäftsführung		
Anlegen eines Projekthandbuchs durch den Projektleiter zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben		
<b>1. Schritt: Detaillierte Ist-Analyse</b>		
Ziel, Inhalt, Nutzen und Zeitrahmen des Projekts		
Kick Off-Workshop mit dem Pilotpartner		
Aufstellung des Projektteams		
Aufnahme und Darstellung der relevanten Ist-Prozesse beim Handelspartner und der relevanten Prozesskosten		
Aufnahme und Darstellung der relevanten Organisationsstruktur und Informationssysteme beim Handelspartner		
Aufnahme und Darstellung der relevanten Organisationsstruktur und Informationssysteme beim Hersteller		
Ermittlung der relevanten Prozesskosten		
<b>2. Schritt: Konkretisierung und Festlegung der Projektinhalte</b>		
Erfahrungsaustausch mit anderen Herstellern und Geschäftspartnern, die das herstellergesteuerte Bestandsmanagement umgesetzt haben		
Sammeln der Erwartungen und Anforderungen an das herstellergesteuerte Bestandsmanagement		
Beschreibung der Soll-Prozesse und Erarbeitung einer Prozessstruktur, welche zukünftige Anforderungen erfüllt		
Identifikation der notwendigen Prozessveränderungen und IT-Investitionen (Hardware/Software)		
Erarbeitung von Lösungsalternativen mit Bewertung der jeweiligen Vor- und Nachteile		

3. Schritt: Entwicklung eines Projektplanes		
Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele und das Konzept für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse beinhaltet sowie die Ergebnisse aus der Ist- und Soll-Analyse berücksichtigt		
Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen		
Auflistung der an den internen Prozessen beteiligten Personen, Abteilungen sowie deren jeweilige Aufgabenstellung		
Erstellen eines Maßnahmenkataloges zur Umsetzung der Soll-Prozesse unter Berücksichtigung von Zuständigkeiten und Terminvorgaben		
Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten		
Durchführen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		
4. Schritt: Auswahl von IT-Dienstleistern		
Überprüfung der Notwendigkeit für die Einbindung eines externen IT-Dienstleisters		
Definition der Anforderungen an den IT-Dienstleister und Software- bzw. Hardwarekomponenten		
Aufstellung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung von Komponenten und IT-Dienstleistern		
Erfahrungsaustausch mit Geschäftspartnern und gegebenenfalls Wettbewerbern		
Marktanalyse verschiedener Hard- und Softwaresysteme und Einholen von Angeboten		
Vergleich verschiedener Hard- und Softwaresysteme anhand des Kriterienkatalogs		
Bestellung der Hard- / Software		
Verhandlung mit in Frage kommenden IT-Dienstleistern		
Beauftragung des IT-Dienstleisters		

5. Schritt: Qualifikation der Mitarbeiter		
Erstellung geeigneter Schulungsunterlagen		
Terminierung und Vorbereitung der Schulung		
Durchführung der Schulung von betroffenen Mitarbeitern		
Benennung eines Ansprechpartners für Rückfragen		
6. Schritt: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte		
Einrichten des EDI-Konverters beim Handelspartner		
Einrichten des EDI-Konverters beim Hersteller		
Integration der vom Handelsunternehmen bereitgestellten Bestands- und / oder Abverkaufsdaten in die Informationssysteme des Herstellers		
Programmierung / Einrichtung von Berichten und Abfragen zur Auswertung der Daten		
Programmierung gemäß Pflichtenheft kontrollieren		
Testläufe (Funktionstest) und Probetrieb durchführen		
Identifikation kritischer Punkte und Lerneffekte		
Anpassung der kritischen Punkte		
Überführung in den Echtbetrieb		