


Jörg Becker · Oliver Vering
Axel Winkelmann

Softwareauswahl und -einführung in Industrie und Handel

Vorgehen bei und Erfahrungen
mit ERP- und Warenwirtschaftssystemen

Mit Beiträgen von
Michael Bartsch, Reiner Hirschberg, Bruno Jakob,
Christian Janiesch, Karsten Klose, Ralf Knackstedt,
Dirk Sandmann, Eric Scherer, Stefan Seidel,
Karsten Sontow, Peter Treutlein, Christoph Watrin,
Ansas Wittkowski

Mit 100 Abbildungen und 21 Tabellen

 Springer

XIII Case Study – Erfahrungen bei der Evaluation und Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems bei der Loeb Warenhaus AG

Eric Scherer, i2s GmbH

Bruno Jakob, Loeb Warenhaus AG

1 Die Loeb Warenhaus AG

Die Loeb Warenhaus AG ist Teil der Loeb-Gruppe und unterhält im Kanton Bern sowie in der Schweizer Region Mittelland elf Warenhäuser. Das Sortiment umfasst dabei weit über 100.000 Artikel. Der Hauptsitz des mittelständisch geprägten Familienunternehmens befindet sich in Bern, wo auch das Haupthaus in unmittelbarer Nähe des Hauptbahnhofs zu finden ist. Loeb ist auf Grund seiner Tradition, der regionalen Verbundenheit und der überschaubaren Größe von seiner Kundenorientierung geprägt. Alleinstellungsmerkmale sind dabei das breite Sortiment, ein außerordentliches Dienstleistungsangebot sowie ein hoch stehender Kundenservice und Beratung.

1.1 Weg von der Zettelwirtschaft ...

Über lange Jahre hinweg waren die Organisation und Prozesse von den Filialorganisationen geprägt: Die Sortimentsplanung und der Einkauf wurden durch die einzelnen Filialen weitgehend selbständig abgewickelt, wobei die Führungskräfte nach Warengruppen bzw. Verkaufsabteilungen (in der Schweiz spricht man von „Rayons“) organisiert waren und jeweils gleichzeitig für den Einkauf und den Verkauf zuständig waren. In der Folge entwickelten sich je nach Bereich unterschiedlichste Prozesse. Unternehmensweite Synergien konnten kaum genutzt werden.

Im Bereich der EDV-Systeme wurde bereits seit vielen Jahren SAP R/3 als Buchhaltungs- und Lohnsystem eingesetzt. Als Kassensystem wurde

eine alte Lösung der Firma Bison Solutions, Sursee, eingesetzt, die Umsätze nach Warengruppen an SAP meldete. Im Bereich der Warenwirtschaft wurde kein zentrales und einheitliches System genutzt. Je nach Bereich kamen selbst gestrickte Excel-Lösungen aber auch noch Karteikästen und regelrechte „Zettelwirtschaften“ genutzt. Da die Kassendaten nur wertmäßig verdichtet wurden, war eine mengenmäßige und artikelgenaue Warenbewirtschaftung nicht möglich.

1.2 ... zur zentralen Organisation und integrierten Warenwirtschaft

In den Jahren 2000/2001 wurde eine strategische Reorganisation beschlossen. Aufgabe war es, die Einkaufsorganisation vom Verkauf zu trennen und zentral am Hauptsitz neu zu strukturieren. Gleichzeitig sollte ein integriertes Warenwirtschaftssystem eingeführt werden. Grundlage für die Neustrukturierung bildete eine Potenzialstudie der strategischen Unternehmensberatung Andersen Consulting. In einem ersten Schritt wurde ohne tiefer gehende Evaluation entschieden, ein sehr mächtiges Warenwirtschaftssystem einzuführen. Die Ziele ergaben sich dabei wie folgt:

- Schaffung eines einheitlichen, durchgängigen Informationssystems für das gesamte Unternehmen,
- Unterstützung des Zentraleinkaufs durch Abbildung aller Waren- und Informationsflüsse,
- Standardisierung und Automatisierung der Prozesse,
- Verbesserung der Planungsprozesse, v. a. in den Bereichen Sortimentsplanung und Budgetkontrolle,
- Erhöhung der Kostentransparenz inkl. Produktkostenkalkulation,
- Schaffung einer Basis für die schnelle und flexible Anpassung aller Unternehmensprozesse und -strukturen bei zukünftigen Änderungen nach Produktivstart,
- Kostensenkung in der Informatik.

2 Der erste Anlauf bringt wenig Ergebnisse aber viel Erfahrung

Innerhalb relativ kurzer Zeit wurde klar, dass der gewählte Ansatz, ein mächtiges Warenwirtschaftssystem mit einer großen, externen Beratungsmannschaft einzuführen, nicht erfolgreich sein konnte. Das System war für viele der am Projekt beteiligten internen Mitarbeiter ein „Buch mit sieben Siegeln“, die eher akademisch ausgebildeten Berater sorgten zunehmend

für Orientierungslosigkeit, da immer wieder die zahlreichen Möglichkeiten des System in allen Varianten vorgestellt und geschult wurden, statt pragmatische Entscheidungen zu fällen. Daneben wurden zahlreiche wichtige Aufgaben, etwa die Aufbereitung der z. T. nur auf Papier vorhandenen Artikelstammdaten und eine Neustrukturierung der Sortimente vernachlässigt. Nach einigen Monaten wurde das Projekt durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung gestoppt und eine Neuorientierungsphase angestrebt. Während dieser Phase wurde das Zürcher Beratungsunternehmen i2s verstärkt hinzugezogen.

Tabelle 1: Chronologie des Projektes „Neue Warenwirtschaft“

2001	<ul style="list-style-type: none"> • Studie durch einen Strategieberater zur Restrukturierung der Organisation • Entscheid, die Einkaufsorganisation zu zentralisieren • Entscheid, ein "mächtiges" Warenwirtschaftssystem einzuführen • Parallele Durchführung eines Reorganisationsprojekt
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Einführungsprojekt "bläht sich zusehends auf" • Abbruch der Einführung des Warenwirtschaftssystems • Fortführung der Reorganisation (Schwerpunkt Change und Standardisierung Prozesse)
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Fortführung der Reorganisation • Einführung einfachster Hilfsmittel im Einkauf (Standardisiertes Excel-Sheet) • Start der Datenaufbereitung • Start strukturierte Aufbereitung Artikel- und Sortimentsdaten • Potenzialanalyse „Elektronischer Datenaustausch mit Lieferanten“ (EDI) • Auswahl eines neuen, "schlanken" Warenwirtschaftssystems (Navision) • Planungs- und Vorbereitungsarbeiten Einführung Navision
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Schrittweise Einführung Navision (nach Warengruppen)
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Navision-Warenwirtschaft "Live" (in time, in scope und in budget!) • Durchführung eines Prozess- und System-Assessments • Kontinuierliche Verbesserung (in kleinen Schritten)
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von weiterführenden Funktionalitäten, u.a. verstärkte Anbindung Lieferanten über EDI und Ausgliederung Rechnungsprüfungsprozess

3 Neubeginn

3.1 Neuaufsetzen der Evaluation

Auf Grund der schlechten Erfahrung mit dem schnellen Evaluationsentscheid im ersten Anlauf, wurde nun beschlossen, nochmals eine vollständige

ge und strukturierte Evaluation durchzuführen.²⁰⁵ Dazu wurde ein klassisches Vorgehen nach dem 3-Phasen-Modell²⁰⁶ gewählt. Des Weiteren wurde beschlossen, die Evaluationsdatenbank „IT-Matchmaker“ der Aachener Trovarit AG einzusetzen (vgl. Abb. 1). Zentrales Element des IT-Matchmakers ist ein umfassender Fragenkatalog. Zum Einsatz kam der spezifisch auf den Bereich Handel ausgerichtete Katalog „Warenwirtschaftssysteme“²⁰⁷ der vom Lehrstuhl von Professor Becker an der Universität Münster entwickelt wurde. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Beispiel einer Management-Auswertung der Ergebnisse einer IT-Matchmaker-Analyse.



Abb. 1: Beispiel einer IT-Matchmaker-Auswertung (Grobsicht) für den Bereich Einzelhandel²⁰⁸

3.2 Zielsetzung und Anforderungen

Grundsätzlich wurden mit dem neu aufgesetzten Projekt dieselben Ziele verfolgt, wie bereits beim „ersten Anlauf“. Dennoch wurde eine saubere Anforderungsanalyse durchgeführt. Die Grobanforderungen ergaben sich dabei wie folgt:

- Abbildung der Unternehmensprozesse mit Fokus Warenwirtschaft
- Abbildung der Beschaffungs- und Filialbelieferungsmechanismen

²⁰⁵ Vgl. Scherer (2003).

²⁰⁶ Vgl. Schuh (2006).

²⁰⁷ Vering, Weidenhaun (2006).

²⁰⁸ Quelle: Trovarit AG / i2s GmbH

- Abbildung des Artikelstamms und der entsprechenden Pflege- und Replikationsmechanismen
- Einfache Nutzung des Systems in den Filialen (z. B. über Integration in Kasse und Nutzung über Web-Interface)
- Mehrsprachiger Artikelstamm (D/F) und mehrsprachige Bedienoberfläche (D/F) (nur für Screens, die auch in Filialen genutzt werden: Filial-Info-System)

Damit sollte der vollständige Warenwirtschaftskreislauf abgebildet werden (vgl. Abb. 2).

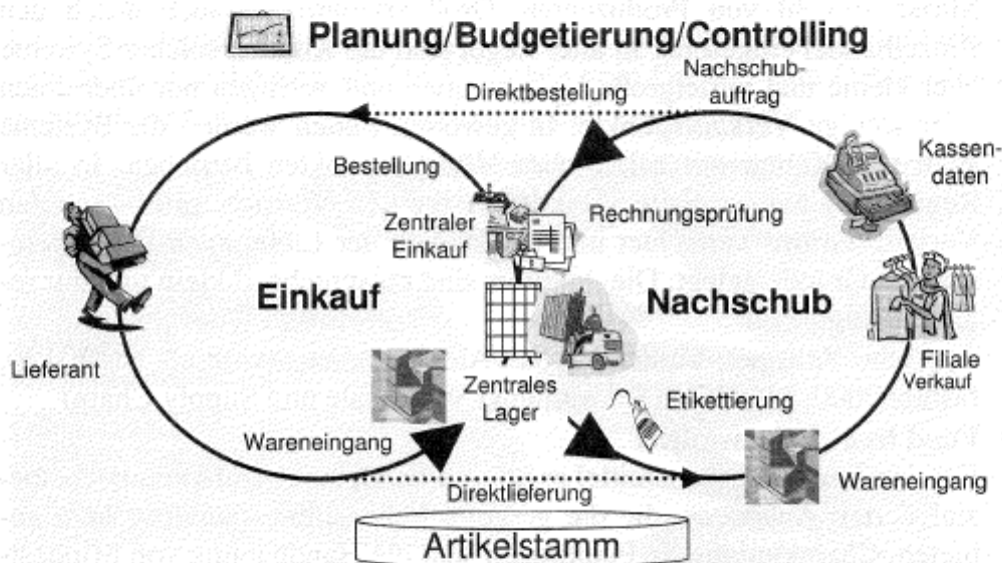


Abb. 2: Warenwirtschaftskreislauf

3.3 Den Spagat wagen: Standardsoftware im Bereich Warenhäuser

Grundsätzlich war es das Ziel, ein am Markt verfügbares Warenwirtschaftssystem zu finden, das die Anforderungen seitens Loeb möglichst weitgehend im Standard abdeckt. Für die verbleibenden Anpassungen sollte das System möglichst flexibel sein, damit diese ohne große Aufwände und dennoch Release fähig durchgeführt werden konnten. Größte Herausforderung für Loeb war, dass im Einzelhandel und insbesondere im Warenhausbereich noch immer mehrheitlich Individualentwicklungen zum Einsatz kamen und sich nur relativ wenig Standards herausgebildet ha-

ben²⁰⁹. Diese wiederum unterscheiden sich zwischen so unterschiedlichen Bereichen wie Fashion, Hartwaren und Lebensmittel erheblich. Loeb – als Vollsortimenter in allen genannten Bereich unterwegs – musste einen gewissen Spagat wagen, um fündig zu werden:

- **Fashion bzw. Textil**

Für den Bereich Fashion bzw. Textil gibt es eine ganze Anzahl von spezifischen Standardwarenwirtschaftssystemen. Ihnen ist gemeinsam, dass sie die im Bereich Fashion üblichen Farb- und Größenvarianten in Form einer Fashion-Matrix und anschließenden Artikel-Schnellanlage einfach abbilden. Die angebotenen Systeme werden dabei in einem gewissen Masse sowohl von Produzenten, Großverteilern als auch durch den Einzelhandel eingesetzt. In aller Regel sind die Kunden solcher Systeme eher kleine und mittelgroße Unternehmen und verfügen nur über einen oder wenige Verkaufspunkte. In gewissen Fällen werden die Systeme auch von Ketten mit zahlreichen Verkaufspunkten betrieben. In aller Regel wird auf explizite Funktionen für den Vertrieb eines zentralen Verteilenzentrums verzichtet und das Prinzip der Lieferanten-Direktlieferung zu Grunde gelegt. Die Anbieter sind entsprechend klein und nur regional tätig.

Typische Vertreter: FuturERS, Salt/Alexa, Medeas (vormals busWWS), fashion2000, MOVEX (Schwerpunkt Wholesale und Supply Chain)

- **Food bzw. Lebensmittel**

Für den Bereich Lebensmittel existiert eine kleine Anzahl von hoch spezialisierten Anbietern, die die gesamte Lebensmittel-Supply-Chain anbieten. Charakteristische Funktionen sind die Handhabung von Mindesthaltbarkeitsdaten, Chargenrückverfolgung, Lagervorschriften, Mengenzuteilungen sowie der Frische-Logistik. In aller Regel richten sich die auf den Bereich Lebensmittel ausgerichteten Anbieter auf große bis sehr große Kunden und sind daher europaweit oder weltweit tätig. In aller Regel sind die Systeme im IT-Matchmaker vertreten.

Typische Vertreter: Maxess, Compex, G.O.L.D.

- **Staple**

Für den breiten Bereich Staple gibt es das am wenigsten spezifische Angebot. Zum Einsatz kommen entweder Systeme, die auf Vollsortimenter ausgerichtet sind (z. B. Oracle Retail) oder Systeme, die eigentlich aus dem Bereich des (industriellen) Großhandels kommen. Die Systemvielfalt ist in diesem Bereich am größten und lässt sich daher schlecht fassen.

Typische Vertreter lassen sich nicht einfach eingrenzen, sind jedoch u. a. SAP, Axapta und Navision.

²⁰⁹ Vgl. Scherer (2005), S. 49 f.

• Warenhäuser (Department-Store)

Eine Sonderstellung nehmen Systeme für den relativ begrenzten Markt der Warenhäuser bzw. Department-Stores ein. Diese Systeme richten sich i. d. R. an größere Unternehmen und werden weltweit angeboten. In aller Regel existiert jedoch keine lokale oder nationale Präsenz und die Projekte werden in englischer Sprache abgewickelt.

Die führenden und bekannten Vertreter dieser Klasse sind Oracle Retail (vormals Retek) und JDA.

3.4 Suche auf einem unübersichtlichen Markt

Um schrittweise einen Überblick über einen so unübersichtlichen Markt zu gewinnen, war das angestrebte Vorgehen vom Groben zum Detail bestens geeignet. Abb. 3 stellt das Vorgehen im Fall Loeb grob dar.

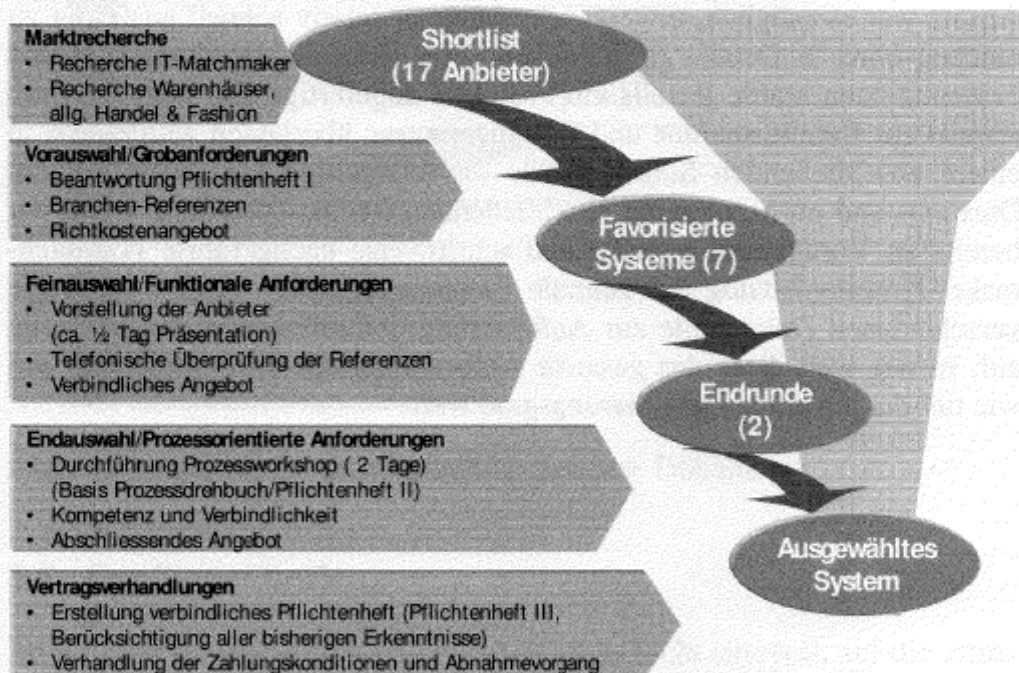


Abb. 3: Gewähltes Vorgehen zur Evaluation in Anlehnung an das 3-Phasen-Modell

Insgesamt wurden für die Evaluation etwas über drei Monate benötigt. Dieser ambitionierte Terminplan war möglich, da auf Grund der vielfältigen Vorarbeiten die eigentliche Anforderungsanalyse nicht grundsätzlich von Anfang an aufgesetzt werden musste. Dennoch war es notwendig, noch bevor die ersten Anbieter gesichtet wurden, die Anforderungen durchzugehen und an zahlreichen Stellen bereits im Vorfeld nach der

80/20-Regel und unter einer konsequenten Kosten-Nutzen-Betrachtung abzuspecken. Kompromissfähigkeit innerhalb der verschiedenen Funktionsbereiche und über die verschiedenen Warengruppen hinweg waren dabei eine der wichtigsten Erfolgskriterien. Zum Erfolg beigetragen haben aber auch der persönliche Einsatz eines Verwaltungsrates und Mitglieds der Besitzerfamilie, der konsequent an allen Präsentationen und Entscheidungssitzungen teilnahm und die deutliche Abspeckung des Evaluationsteams auf wenige Personen, zumeist direkt aus der Geschäftsleitung.

Eine wichtige Rolle spielte auch die Kommunikation mit den Anbietern: Statt eines umfassenden Pflichtenheftes wurden im Rahmen der Erstanfrage den Anbietern nur eine Foliensammlung (ca. 25 Seiten Umfang) zugesandt sowie eine Aufstellung von kritischen Kriterien zur Stellungnahme. Erst in den weiteren Schritten wurden die Anforderungen schrittweise und in ausführlicher Form den Anbietern überlassen. Durch diesen Ansatz war es möglich, ungeeignete Anbieter relativ schnell ausfindig zu machen ohne in Details zu versinken. Von allen Anbieterkontakten und Präsentationen wurde jeweils ein Protokoll angefertigt, das dem Anbieter jeweils zur Kenntnisnahme und Kommentierung überlassen wurde. Erst in einem abschließenden Schritt wurde das endgültige Lastenheft erstellt. Dies entstand im Sinne einer abschließenden Redaktionsarbeit, wobei der bereits zu Vorauswahl erstellte und schrittweise nachgeführte IT-Matchmaker-Kriterienkatalog das zentrale Element darstellte. Abb. 4 stellt die verschiedenen Dokumente zur Anforderungsdokumentation dar und zeigt auf, in wie weit diese das gesamte Anforderungsspektrum abdecken und wie tief der jeweilige Detaillierungsgrad war.

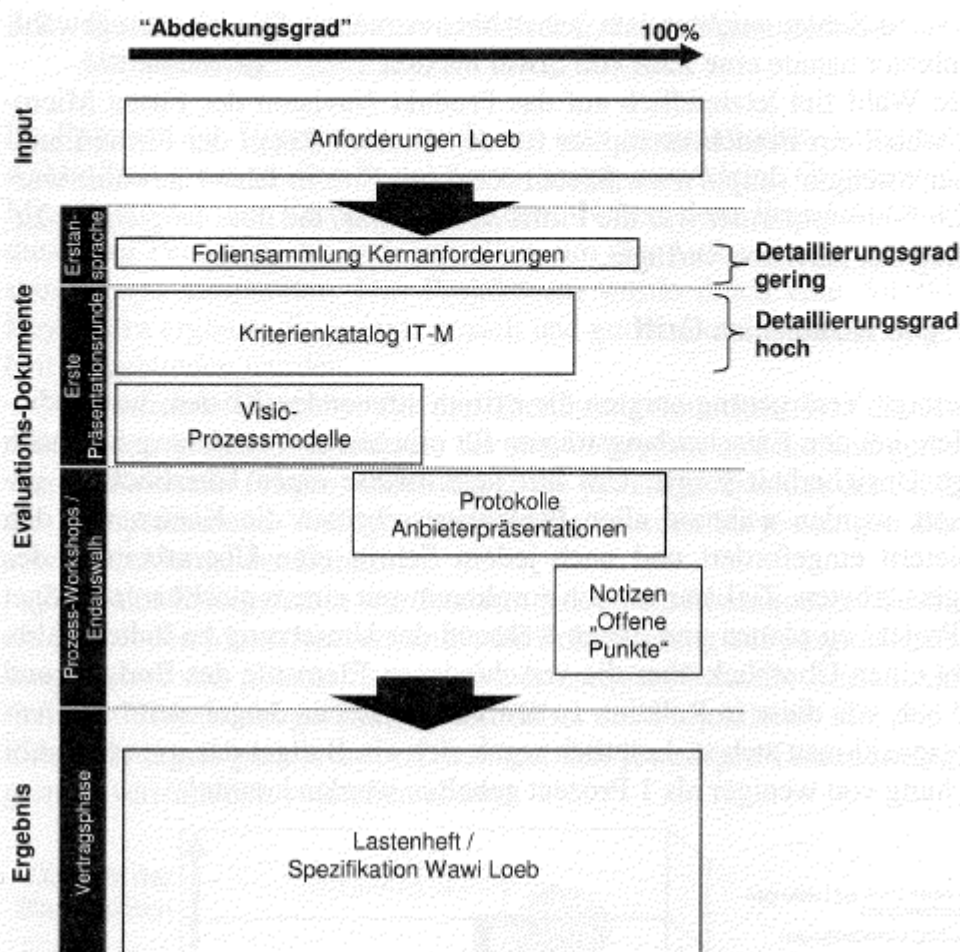


Abb. 4: Ablauf der Evaluation und verwendete Dokumente

3.5 Der Sieger heißt ...

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie ist es nicht sinnvoll, auf die effektiven Gründe für den Entscheid der Firma Loeb einzugehen, da letztlich jeder Entscheid individuell für das eigene Unternehmen und im Kontext mit der jeweiligen Situation zu sehen ist. Im Laufe der Evaluation bei Loeb zeigte sich, dass Systeme m. U. nur so gut sein können, wie die Personen, die sie einführen. Neben einem sehr guten Branchenverständnis – nicht zwingend Branchenwissen! – war im Fall Loeb vor allem ein für den Mittelstand geeigneter Arbeitsstil gewünscht. Bereits in den Präsentationen zeigten sich hier sehr große Unterschiede zwischen den einzelnen Anbietern. Eine einfache, aber wirkungsvolle Testfrage war daher immer und immer wieder „Wie viele Berater sind für unser Projekt notwendig?“ Die

genannten Zahlen reichten von „eins“ bis „vierzehn“. Der letztlich gewählte Anbieter nannte eine Zahl von „zwei bis drei“.

Die Wahl fiel letztendlich auf das Produkt Navision der Firma Microsoft, wobei ein Branchentemplate für den Bereich Retail der Firma Landsteinar Strengur (<http://www.lsretail.com>) mit Sitz in Island gewählt wurde. Einführungspartner war die Firma MGA, Lyss, die über langjährige Erfahrung mit Navision verfügte.

3.6 Die Kosten im Griff

Für einige Verärgerung sorgten die extrem streuenden Kosten, was insbesondere bei den Entscheidungsträgern für erhebliche Verwirrung und auch einige Unsicherheit sorgte. Um hier schrittweise einen Überblick zu gewinnen, wurden während allen Evaluationsschritten die Kosten von den Anbietern eingefordert und nach jedem Schritt eine Überarbeitung des Budgets erbeten. Ziel war es, von vornherein mit einem machbaren Budget das Projekt zu planen und dieses während der Umsetzung zu halten. Abb. 5 gibt einen Überblick über die verschiedenen Elemente des Budgets und zeigt auf, wie diese in Relation zu den verschiedenen Angeboten bzw. Angebotspositionen stehen. Letztlich ergab sich ein Budget das mit einer Abweichung von weniger als 1 Prozent gehalten werden konnte!

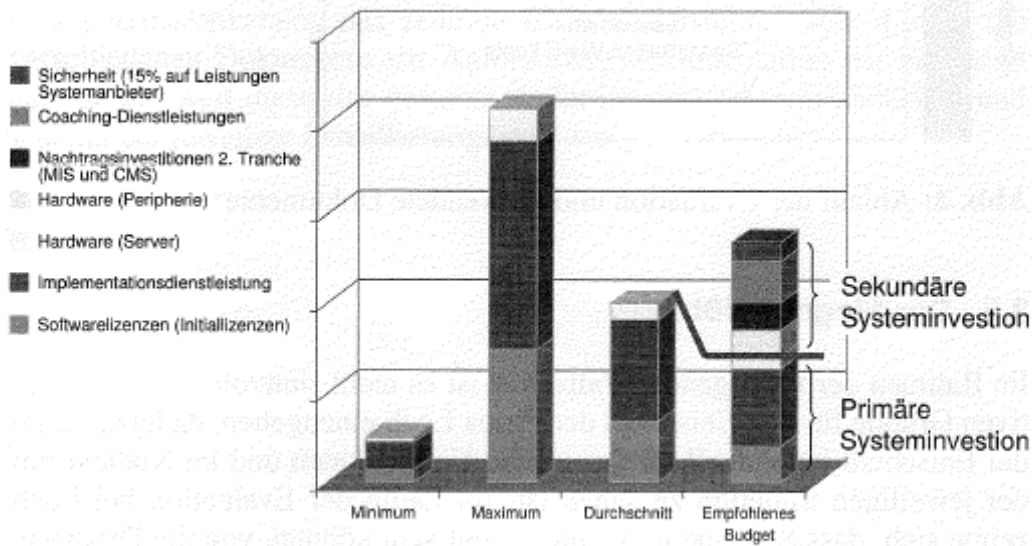


Abb. 5: Elemente des Budgets

3.7 Gesunder Menschenverstand: Erfahrungen aus der Umsetzung

Im Rahmen der Umsetzung wurde ein sehr pragmatisches Vorgehen gewählt. Statt eines großen Projektteams wurde eine kleine Gruppe von drei Mitarbeitenden als Kernteam installiert. Neben dem Projektleiter waren dies zwei Personen, die sich vor allem um die Aufbereitung der Artikelstammdaten kümmerten. Das Projektteam wurde durch eine Anzahl von Key-Usern ergänzt, die jeweils gezielt und gut vorbereitet in die Projektarbeit eingebunden wurden.

Wesentlicher Taktgeber für den Einführungsfortschritt war die Aufbereitung der Artikel-Stammdaten, der gezielt geplant und laufend gemessen wurde. Kritische Fragen waren dabei die jeweilige Qualität der Altdaten, die Kompetenz und Verfügbarkeit von Ressourcen im jeweiligen Bereich sowie der Menge der Daten.

Zentraler Erfolgsfaktor war letztlich jedoch ein konsequentes Festhalten am „gesunden Menschenverstand“, die Fokussierung auf pragmatische Lösung anstatt von „Luxus“ sowie eine konsequent schnelle Entscheidungsfindung. Eine wichtige Rolle nahm dabei der Projektleiter ein, der viele Entscheidungen gezielt aufbereitete und den jeweiligen Entscheidungsträgern so verständlich vorstellen konnte.

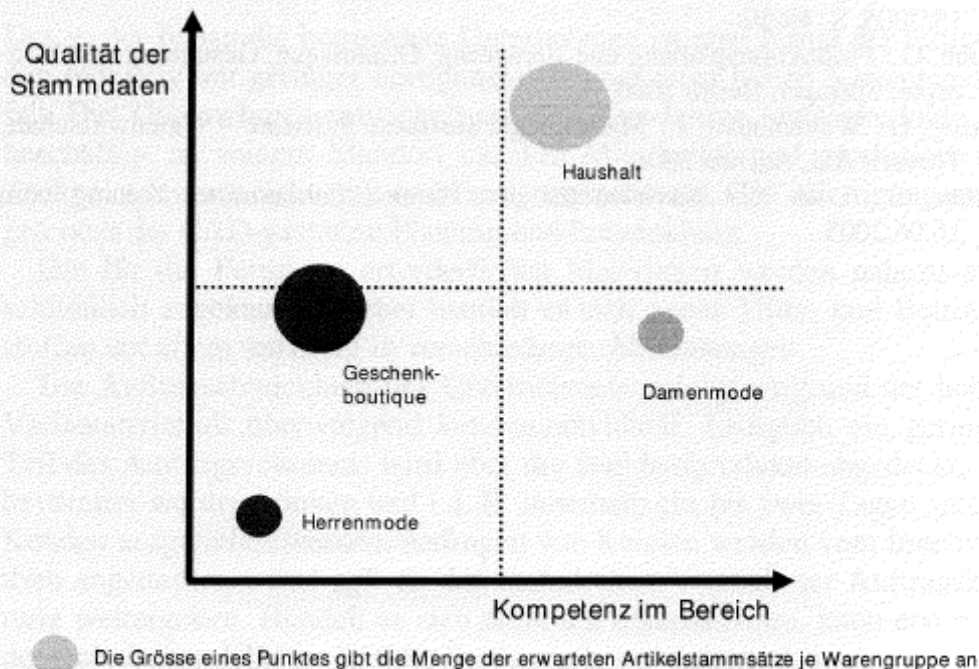


Abb. 6: Eine der zentralen Herausforderungen: Die Stammdatenaufbereitung (Beispiel eines Planungsportfolios)

4 „Rundum zufrieden“

Die Einführung von Navision bei der Loeb Warenhaus AG kann durchweg als voller Erfolg beschrieben werden.²¹⁰ Letztlich war es möglich, ein umfassendes, integriertes Warenwirtschaftssystem im Zeit- und Budgetrahmen einzuführen. Die interne Ressourcenbelastung konnte auf ein sinnvolles Maß beschränkt werden. Auf Grund der eingängigen Benutzeroberfläche des Systems war der Schulungsaufwand gering und die Akzeptanz bei den Betroffenen ausgesprochen hoch. Letztlich hat sich auch die „Ehrenrunde“ und der erste, abgebrochene Versuch bezahlt gemacht, da die Organisation und die Entscheidungsträger konsequent aus den gemachten Erfahrungen gelernt haben und im zweiten Anlauf einen deutlich pragmatischeren und auf Loeb angepassten Ansatz wählten.

5 Literatur

- Lippok, C.: Revolution bei Loeb, Textilwirtschaft 11/2006, S. 43.
Scherer, E.: Business Software evaluieren mit Methode, IT Report, 02/2003, S. 44-47.
Scherer, E.: Warenwirtschaftssysteme - kein Privileg der Grossen, Infoweek.ch, 15/2005, S. 49-50.
Schuh, G.: Produktionsplanung und -steuerung. Grundlagen, Gestaltung und Konzepte, Springer, Berlin 2006.
Vering, O., Weidenhaun, J.: Marktspiegel Business Software - Warenwirtschaft, Trovarit AG, Aachen 2006.
Weber, B.: Loeb lobt Navision für den Handel, Lebensmittel Zeitung vom 16.06.2005.

²¹⁰ Vgl. Weber (2005); Lippok (2006), S. 43.