

# Gemeinsame Prognose

## FÜR UMSETZER



gefördert vom



Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit

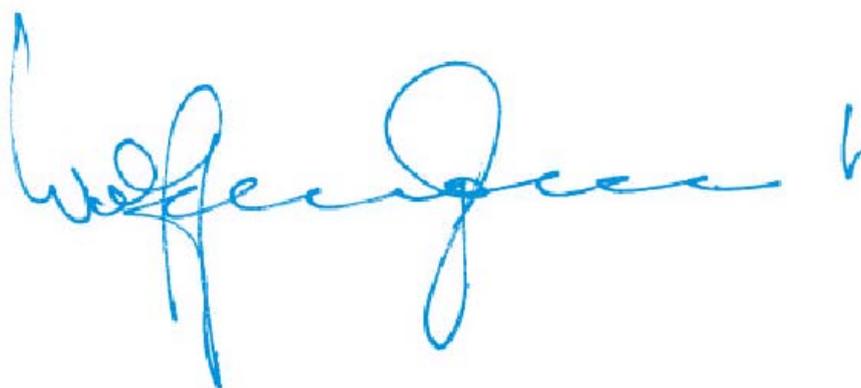
**eBusiness-Standards - eine sichere Investition für die Zukunft**

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

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

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

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wolfgang', with a small blue checkmark at the end.

## 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).

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



Kurt Kränzle KG



INTERSPORT Deutschland eG

Das Pilotprojekte wurde unterstützt durch



BearingPoint GmbH

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Das Projekt PROZEUS .....  | 3  |
| Inhaltsverzeichnis.....  | 4  |
| 1. Einführung .....  | 5  |
| 2. Allgemeine Grundlagen.....  | 6  |
| 2.1. Zielsetzung des Joint Forecasting .....                                   | 7  |
| 2.2. Anwendungsbereiche des Joint Forecasting.....                             | 8  |
| 2.3. Ausprägungen des Joint Forecasting .....                                  | 9  |
| 2.4. Prognoseverfahren .....   | 9  |
| 2.5. Prognosehorizonte .....   | 10 |
| 2.6. Empfohlene Datenquellen .....   | 11 |
| 2.7. Einflussfaktoren auf die Erstellung der Prognosen.....                    | 13 |
| 3. Umsetzung des Joint Forecast .....  | 17 |
| 3.1. Gemeinsame Planung.....   | 17 |
| 3.2. Gemeinsame Prognose.....  | 18 |
| 3.3. Anforderungen an die Prognoseinhalte .....                                | 19 |
| 3.4. Zeithorizont, Mengen- und Preisangaben .....                              | 20 |
| 3.5. Alternativen bei der Erstellung der Prognose .....                        | 21 |
| 3.6. Umgang mit Abweichungen .....   | 23 |
| 4. Projektmanagement .....   | 28 |
| 4.1. Arbeitsschritt 1: Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse ..... | 29 |
| 4.2. Arbeitsschritt 2: Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse.....   | 34 |
| 4.3. Arbeitsschritt 3: Entwicklung eines Projektplans .....                    | 37 |
| 4.4. Arbeitsschritt 4: Auswahl von IT-Dienstleistern .....                     | 48 |
| 4.5. Arbeitsschritt 5: Qualifikation der Mitarbeiter.....                      | 50 |
| 4.6. Arbeitsschritt 6: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte.....                   | 52 |
| 5. Weiterführende Information .....  | 58 |
| 6. Projektumsetzung auf einen Blick .....                                      | 59 |

## 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 durch vielfältige Probleme in der Warenversorgung gekennzeichnet. Diese können in Form von unerwünschten Überbeständen, dem Auftreten von Fehlmengen (Out of Stock) oder Preisabschritten und Retouren auftreten. Grund für derartige Probleme ist oftmals ein unzureichender Informationsaustausch über die zu erwartenden Bedarfsmengen. Eine gemeinsame Einschätzung dieser Bedarfsmengen findet heute noch nicht in ausreichendem Maße statt. Dies führt insbesondere bei der Einführung neuer Produkte oder der Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen zu Abweichungen zwischen den erwarteten und tatsächlichen Bedarfsmengen, die über Unternehmensgrenzen hinweg zu Überbeständen und Fehlmengen entlang der logistischen Kette führen.

Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit erfolgt häufig durch die Einrichtung und Umsetzung fortschrittlicher Warenversorgungskonzepte wie dem Continuous Replenishment Program (CRP). Die gemeinsame Prognose erwarteter Bedarfsmengen, welche auch als Joint Forecasting bezeichnet wird, unterstützt diese Nachschubkonzepte. Sie erhöht die Planungssicherheit bei der Steuerung der Warenversorgung. Die gemeinsame Prognose (englisch Joint Forecasting) bildet eine wesentliche Grundlage für eine Optimierung der unternehmensübergreifenden Warenflüsse.

Im Rahmen des Joint Forecasting erstellen entweder jeweils beide Geschäftspartner Prognosen, die miteinander abgeglichen werden, oder nur ein Partner erstellt eine Prognose, die anschließend gemeinsam abgestimmt wird. Liegen unterschiedliche Einschätzungen vor, werden diese im persönlichen Kontakt geklärt oder mittels gemeinsam festgelegter Regeln in einem automatisierten Verfahren bewertet.

### **Voraussetzungen für eine erfolgreichen Umsetzung der gemeinsamen Prognose**

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

## 2. Allgemeine Grundlagen

Joint Forecasting ist das Kernstück eines mehrstufigen Konzeptes zur Optimierung der unternehmensübergreifenden Bedarfsplanung und Warenversorgung, dem sogenannten Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR).

Zur Vermeidung bilateraler Sonderlösungen wurden auf Initiative von Unternehmen aus Industrie und Handel Empfehlungen zur Anwendung und Umsetzung des Joint Forecasting erarbeitet. Diese Empfehlungen basieren auf den Ende der 90er Jahre in den USA entwickelten CPFR-Richtlinien des Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS).

### Exkurs: CPFR

CPFR basiert auf den Prinzipien und Lösungsansätzen des ECR-Konzeptes. Durch die gemeinsame (d. h. unternehmensübergreifende) Steuerung der relevanten Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse können Verbesserungen sowohl in den Logistikprozessen als auch bei der Sortiments- und Vertriebsplanung erreicht werden. Das Thema CPFR wurde im Rahmen von PROZEUS in einem eigenen Projekt behandelt und dokumentiert. Eine entsprechende Informationsunterlage ist erhältlich (siehe PROZEUS Pilotprojekt CPFR).

Das CPFR-Modell umfasst insgesamt 9 Stufen, die den drei Bereichen Planung, Prognose und Bevorratung zugeordnet sind. Trotz einer gewissen Komplexität ist das Gesamtmodell sehr flexibel und skalierbar, da bereits durch die Umsetzung einzelner Prozessstufen Optimierungspotenziale erschlossen werden können. Die folgende Abbildung stellt den CPFR-Prozess in vereinfachter Form dar.

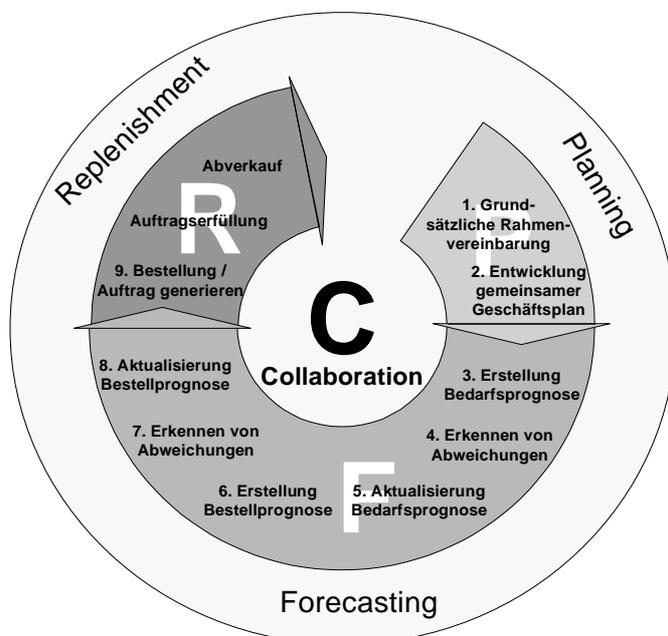


Abbildung 2 Das CPFR-Stufenmodell im Überblick

## 2.1. Zielsetzung des Joint Forecasting

Generelles Ziel von Joint Forecasting ist es, durch eine höhere Prognosegüte die Produktverfügbarkeit zu verbessern. Gleichzeitig können mit Joint Forecasting die Bestände entlang der Lieferkette optimiert werden.

Eine effiziente Warenversorgung ist eng mit der Planung der Warenversorgung verbunden. Während die Bevorratungs- und Nachschubkonzepte dazu dienen, kurzfristig Güter zur Verfügung zu stellen, ermöglicht es die Prognose die vorhandenen Kapazitäten besser zu koordinieren und damit die Warenbereitstellung wirtschaftlich zu steuern. Der Austausch und die gemeinsame Abstimmung der Prognose erhöhen außerdem die Planungssicherheit.

Joint Forecasting verfolgt im Detail die folgenden Ziele:

- **Produktverfügbarkeit verbessern**  
Die Produktverfügbarkeit in den unterschiedlichen Stufen der logistischen Kette soll durch gemeinsame Prognosen signifikant verbessert werden. Betroffen sind Produktion und Läger der Industrie ebenso wie Distributionszentren und Verkaufsstellen des Handels. Die Prognose des zukünftigen Bedarfs an Materialien und Fertigprodukten hilft Fehlmengen (Out of Stock-Situationen) zu vermeiden. Sie bildet die Grundlage für eine bedarfsgerechte Disposition, Bestandsführung und Belieferung des Handelspartners.
- **Umsatz steigern**  
Eine am Bedarf orientierte Produktverfügbarkeit ist die Basis für nachhaltige Umsatzsteigerungen. Die gemeinsame Prognose unterstützt dabei, die bevorrateten Produktmengen zu optimieren und die Sortimente und Warenpräsenz bedarfsgerecht zu gestalten und damit den Umsatz zu steigern.
- **Reduzierung von Lagerbeständen und Kapitalkosten**  
Die in unterschiedlichen Bereichen anfallenden Kosten können auf Basis einer höheren Planungssicherheit besser gesteuert und oftmals reduziert werden. So kann im Bereich der Produktion die Kapazitätsauslastung verbessert werden. Hierzu werden die regelmäßig erstellten Prognosen zwischen beiden Geschäftspartnern abgestimmt und in die Produktionsplanung einbezogen.  
Im Lager können Sicherheitsbestände abgebaut und die Lagerreichweite verkürzt werden, ohne dass die Warenverfügbarkeit reduziert wird. Durch ein bedarfsgerechtes Bestandsmanagement kann das in Lagerbeständen gebundene Kapital reduziert werden. Diese Maßnahme wirkt sich positiv auf die Kapitalkosten aus, wenn das Kapital durch Kredite fremdfinanziert werden muss.
- **Kosten reduzieren (Abschriften und Retouren)**  
Preisabschriften oder Retouren von Restbeständen können durch bedarfsgerechte Planung und verbesserten Informationsaustausch reduziert werden. Die Erreichung dieses Zieles wird insbesondere unterstützt, wenn Bestands- und Abverkaufsdaten aus den Verkaufsfilialen in die gemeinsame Prognose mit eingebunden werden können. Dies ermöglicht das frühzeitige Erkennen regionaler Nachfrageschwankungen und eine filialgenaue Nachdisposition.

## 2.2. Anwendungsbereiche des Joint Forecasting

Im Joint Forecasting werden aufgrund verschiedener Datenquellen und Einflussfaktoren auf die Mengenentwicklung zwei Anwendungsbereiche unterschieden:

- **Standardabsatz**

Der Standardabsatz umfasst alle Produkte, die ohne befristete Verkaufsförderungsmaßnahmen am Point of Sale dauerhaft in den Sortimenten geführt werden (Standardsortiment). Als Verkaufsförderungsmaßnahmen werden in diesem Zusammenhang zum Beispiel

- Preissenkungen,
- Werbung mit Handzetteln oder
- Zweitplatzierungen

verstanden. Nicht einbezogen ist eine wiederholte Bewerbung zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder zu Beginn einer Markteinführung.

Werden die Bedarfsmengen für Artikel im Standardsortiment prognostiziert, kann auf historische Abverkaufsdaten oder Bestandsdaten zurückgegriffen werden.

- **Aktionsabsatz**

Unter Aktionsabsatz werden die Mengen verstanden, die für einen befristeten Zeitraum durch Nutzung von abverkaufsfördernden Maßnahmen am Point of Sale zusätzlich zum Standardabsatz verkauft werden. Die Einschätzung von Aktionsmengen ist aufgrund der vielfältigen Faktoren, die auf den Erfolg der Maßnahmen Einfluss nehmen, wesentlich unsicherer. Optimaler Weise liegen dem Händler oder dem Hersteller jedoch Abverkaufsdaten aus ähnlichen Aktionen vor, die zur Unterstützung genutzt werden können.

| Standardabsatz  | Aktionsabsatz   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• es existieren historische Daten</li> <li>• relativ sichere Erwartungen für die Erstellung des Forecast</li> <li>• Effizienter Einsatz von Prognoseverfahren möglich</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenige historische Daten</li> <li>• sehr unsichere Erwartungen</li> <li>• sehr hohe Absatzschwankungen</li> <li>• viele unbekannte Einflussfaktoren, die auf die Aktionsmenge wirken können:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumentenverhalten</li> <li>• Preisverhalten</li> <li>• neue Produkt</li> <li>• Werbemaßnahme</li> <li>• etc.</li> </ul> </li> </ul> |
| ➔ <i>gute Vorhersagegenauigkeit</i>   | ➔ <i>geringe Vorhersagegenauigkeit</i>  |

Abbildung 3 Merkmale von Standard- und Aktionsabsatz

Resultierend aus dem Zusammenhang zwischen dem Anwendungsbereich und der unterschiedlichen Vorhersagegenauigkeiten (siehe Abbildung 2) ist es erforderlich, die erwarteten Mengen für das Aktions- und Standardgeschäft separat darzustellen.

Durch diese Differenzierung werden die Erwartungen, die mit einer Aktion verbunden werden, transparenter. Es können nicht nur

- Mengenerwartungen während einer Aktion, sondern auch
  - Mengeneffekte, die vor und nach der Aktion auftreten, herausgearbeitet werden. So können beispielsweise Substitutionseffekte für andere Produkte im Standardabsatz aufgezeigt werden.
- Außerdem können nach durchgeführter Aktion die erwarteten Absatzmengen mit den tatsächlichen Abverkäufen während des Aktionszeitraumes verglichen werden, wodurch eine Beurteilung der Prognosequalität möglich wird.
- Für die Planung und Steuerung der Produktionskapazitäten und Nachbevorratungssysteme ist letztlich die erwartete Gesamtmenge als Summe aus Standard- und Aktionsabsatz entscheidend.

### 2.3. Ausprägungen des Joint Forecasting

Bei der Erstellung gemeinsamer Prognosen werden zwei Ausprägungen unterschieden:

- **Bedarfsprognose**
  - Einschätzung zukünftiger Bedarfs- bzw. Absatzmengen für einen bestimmten Artikel in einem definierten Zeitraum
  - Bezugsgröße: Bedarf in Konsumenteneinheiten am Verkaufsort
  - Besonderheit: bereits vorhandene Lagerbestände oder offene Bestellmengen werden nicht berücksichtigt
- **Bestellprognose**
  - Einschätzung der Bestellmenge für einen bestimmten Artikel in einem definierten Zeitraum
  - Bezugsgröße: Bedarf an Bestelleinheiten am Anlieferpunkt (z. B. Zentrallager)
  - Besonderheit: vorhandene Bestände sowie bereits bestellte oder sich in der Auslieferung befindliche Mengen werden berücksichtigt. Vereinbarte Logistikkonditionen oder Maßnahmen zur optimalen Auslastung der Transportkapazitäten fließen ebenfalls ein

### 2.4. Prognoseverfahren

Zur Erzeugung von Prognosen können unterschiedliche Verfahren eingesetzt werden:

- **Quantitative Prognoseverfahren**
  - Basis: Historische Daten
  - Anwendungsbereich: Berechnung der Mengenerwartungen für den Standardabsatz, Berechnung zukünftiger Abverkaufsmengen
- **Qualitative Verfahren**
  - Basis: Absatzverläufe von Referenzartikeln oder aus Testmärkten soweit historische Daten des Originalartikels nicht vorhanden sind
  - Anwendungsbereich: Berechnung der erwarteten Mengen für Produktneueinführungen oder Produktvariationen

Von Industrie und Handel werden unter anderem folgende Prognoseverfahren genutzt:

- Zeitreihenanalyse
- Mittelwert
- Exponentielle Glättung
- Regressionsanalyse
- Wirkungsprognosen
- Komplexe mathematische Verfahren (Kombination verschiedener Prognoseverfahren)

Die Verfahren sind hinsichtlich der Systemanforderungen und der Aussagekraft sehr unterschiedlich.

Der Ansatz des Joint Forecasting geht deutlich über den alleinigen Einsatz von Prognoseverfahren hinaus. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Einschätzung bzw. Abstimmung der Bedarfsmengen auf Basis einer unternehmensübergreifenden Nutzung aller relevanten Informationen.

## **2.5. Prognosehorizonte**

Je nach Anwendungsbereich werden verschiedene Prognosehorizonte betrachtet:

### **Langfristige Prognosen (Strategische Entscheidungsebene):**

Für die strategische Planung eines Unternehmens, bezüglich Kapazitäten, Standorte und Produktveränderungen, werden langfristig ausgerichtete Prognosen erstellt.

### **Kurzfristige Prognosen (Operative Prozessebene):**

Bei der Planung des operativen Geschäftes im Rahmen von Nachschubkonzepten werden vorwiegend kurzfristige Prognosen erstellt, die bereits eine Verfügbarkeit der Ware voraussetzen und somit die Feinabstimmung für die auszuliefernden Mengen beinhalten.

### **Mittelfristige Prognosen (Taktische Steuerungsebene):**

Entscheidend für die Planung der Warenverfügbarkeit und somit das Joint Forecasting sind mittelfristige Prognosen auf Monats- oder Wochenbasis. Diese Prognosen bilden die Grundlage für die Erstellung der Absatz- und Produktionspläne sowie Planungs- und Steuerungsprozesse. Hierbei werden die Informationen aus den strategischen Geschäftsplänen und den kurzfristigen Absatzentwicklungen in einer gemeinsamen Prognose zusammengeführt.



Abbildung 4 Darstellung der für die Prognose relevanten Aktionsebenen

## 2.6. Empfohlene Datenquellen

Für die Erstellung von Prognosen stehen auf allen Stufen der Lieferkette eine Vielzahl von Informationen, wie zum Beispiel Absätze, Umsätze und Lagerbestände zur Verfügung. Diese werden jedoch in der Regel nicht genutzt, weil Informationen für Prognosen nicht verfügbar sind.

### Ursachen:

- Fehlende technische Voraussetzungen, die Informationen zu erheben bzw. zu verarbeiten. Für eine erfolgreiche Informationsverarbeitung müssen geeignete Werkzeuge vorhanden sein, um die Daten zu interpretieren und daraus Rückschlüsse für die zukünftigen Bedarfe ziehen zu können.
- Interne Kommunikationsprobleme zwischen Abteilungen. Ursachen hierfür sind oftmals in den Organisationsformen der Unternehmen zu finden, da die Abteilungen unterschiedlichen Verantwortungsbereichen zugeordnet sind. Hier haben kleine und mittelständische Unternehmen klare Vorteile, da sie in der Regel weniger komplex organisiert sind und kurze Informationswege bestehen.

Bei der Erstellung von Prognosen im Rahmen des Joint Forecasting sollten folgende Datenquellen genutzt werden:

| <b>Datenquellen der Industrie</b>  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Interne Datenquellen</b>  |   | <b>Externe Datenquellen</b>  |   |
| <b>In der Regel verfügbar</b>  | <b>Zusätzliche Informationsquellen</b>  | <b>In der Regel verfügbar</b>  | <b>Zusätzliche Informationsquellen</b>  |
| Historische Daten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsätze</li> <li>• Aufträge</li> <li>• Auslieferungen</li> </ul>  | Auswertung von Aktionsdaten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Datenbanken zur Erfassung der Mengenentwicklungen während/nach Aktionen</li> </ul>            | Lagerdaten der Kunden (Handel) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagerbestandsberichte auf EAN-Ebene</li> <li>• CRP-Daten</li> </ul>            | Absatzerwartungen der Kunden (Handel) für das Standard- und Aktionsgeschäft   |
| Langfristige Planungsdaten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkteinführungen</li> <li>• Relaunches</li> <li>• Eventplanung</li> </ul>   | Darstellung von Faktoren, die auf Aktionen wirken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor der Aktion</li> <li>• Während der Aktion</li> <li>• Nach der Aktion</li> </ul> | Bestandsdaten im Outlet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regalbestandsdaten</li> <li>• Fehlmengendaten aus Out of Stock Situationen</li> </ul> | Prognosedaten der Kunden (Handel)   |
| Absatzplanungen der Verkaufsabteilungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenplanung je Artikel für Standardabsatz</li> <li>• Mengenplanung je Artikel für Aktionsgeschäfte</li> </ul> |   | Abverkaufsdaten auf Filialebene (POS-Daten) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scannerrohdaten auf EAN-Ebene</li> </ul>                          | POS-Daten <ul style="list-style-type: none"> <li>• EAN-genau</li> <li>• Filialgenau</li> <li>• Unterscheidung zwischen Aktions- und Standardabsatz</li> </ul> |
| Abgänge / Zugänge / Bestände in den internen Lagerstrukturen   |   | Daten von Marktforschungsinstituten  |   |

Abbildung 5 Datenquellen, deren Nutzung durch die Industrie für die Erstellung von Prognosen empfohlen werden

| <b>Datenquellen des Handels</b>   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Interne Datenquellen</b>   |  | <b>Externe Datenquellen</b>   |  |
| <b>In der Regel verfügbar</b>   | <b>Zusätzliche Informationsquellen</b>   | <b>In der Regel verfügbar</b>   | <b>Zusätzliche Informationsquellen</b>   |
| Historische Daten der POS-Abverkäufe<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• EAN-genau</li> <li>• Filialgenau</li> <li>• Tag und Wochengenau</li> </ul> | Interne Informationsquellen aus den Abteilungen Einkauf, Vertrieb und Logistik   | Informationen der Vertriebsmitarbeiter der Industrie  | Detailinformationen zu Produkteinführungen und Relaunches<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Substitutionseffekte</li> <li>• Auswirkungen innerhalb der betreffenden Kategorie</li> </ul> |
| Lagerbestandsdaten auf EAN-Ebene  | Übertragung der POS-Daten in Data-Warehouse-Systeme  | Daten von Marktforschungsinstituten<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelspanel</li> <li>• Scannerpanel</li> </ul> | Informationen über Verfügbarkeiten in den Beständen des Lieferanten  |
| Daten aus externen Einflüssen (Verhalten von Wettbewerbern, Trendeinflüsse, ...)  | Zentralisierte Abwicklung des Bestellwesens durch Übertragung der Filialbestellungen in automatische Dispositionssysteme |   | Informationen zu möglichen Lieferproblemen der Industrie   |
| Detaillierte Aktionsplanung   | Daten aus Bestellprognosen   |   | Geplante Verkaufsförderungsaktionen der Industrie  |
| Erfahrungen und Fachwissen des Einkaufs   |  |   | Prognosedaten der Industrie  |

Abbildung 6 Datenquellen, deren Nutzung durch den Handel für die Erstellung von Prognosen empfohlen werden

## 2.7. Einflussfaktoren auf die Erstellung der Prognosen

Entlang der Prozesskette wirken vielfältige Einflussfaktoren auf eine Prognose ein. Idealerweise sind bei der Erstellung einer gemeinsamen Prognose sowohl die Anforderungen aus logistischen Optimierungsansätzen (wie der ausschließlichen Lieferung ganzer Paletten) als auch Auswirkungen aus Marketingmaßnahmen (wie Fernsehwerbung oder einer Zweitplatzierung im Handel) einzubeziehen.

Die Berücksichtigung aller mengenrelevanten Größen ist aber eher eine theoretische Wunschvorstellung. So ist beispielsweise die Ermittlung von Mengenveränderungen, die auf das zukünftige Wetter zurückzuführen sind, nur schwer möglich. Deshalb ist es bei der Erstellung der Prognosen von entscheidender Bedeutung, wie die Einflussgrößen in Mengenergebnisse übersetzt werden können.

Das Einkaufsverhalten des Konsumenten wie auch die Absatz- und Bestandsentwicklungen in den Verkaufsstellen und dem Zentrallager des Handels beeinflussen die Erstellung von Prognosen maßgeblich.

Im Folgenden werden für die Prognoseerstellung relevante Einflussfaktoren den entsprechenden Bereichen bzw. Ebenen in der Prozesskette zugeordnet und grafisch dargestellt. Die Bereiche umfassen

- den Konsumenten
- die Verkaufsfiliale
- das Handelslager

Die Entscheidung, welche Faktoren für ein individuelles Joint Forecasting-Projekt relevant sind, liegt letztendlich bei den beteiligten Unternehmen.

- **Der Konsument**

Auslöser für die Versorgungsprozesse und die damit in Zusammenhang stehenden Planungsaktivitäten, ist das Einkaufsverhalten des Konsumenten. Dementsprechend ist die Einschätzung des zukünftigen Kaufverhaltens von zentraler Bedeutung für die gemeinsame Prognose. Der eigentliche Kaufakt wird dabei von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die somit auch auf die Bedarfsmengen bestimmen.

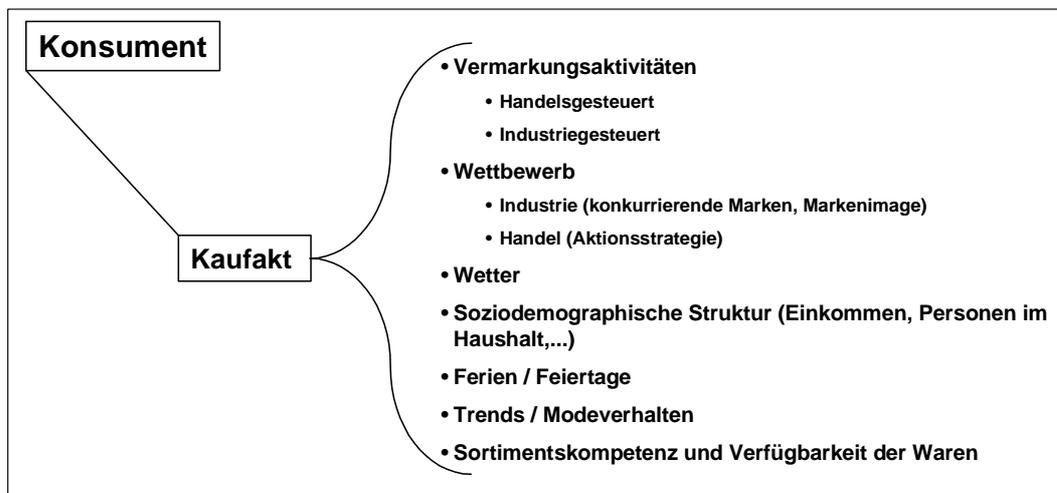


Abbildung 7 Die Kaufentscheidung beeinflussende Faktoren auf Ebene des Konsumenten

- **Outlet bzw. Verkaufsfiliale des Handels**

Die Einkäufe des Konsumenten werden auf Filialebene als Abverkäufe erfasst. Diese führen wiederum zu Bestellungen bei den Handelslägern. Zusätzlich zu den Bestellungen werden auf Filialebene Prognosen mit den erwarteten Abverkaufsmengen der nächsten Verkaufsperiode erstellt.

Die Abbildung des Kaufaktes in historischen Daten ist durch den Einsatz von Scanner-Systemen in den Verkaufsstellen bis auf die Filial- und Artikelebene möglich. Auf Basis der historischen Abverkäufe können Rückschlüsse auf das zukünftige Einkaufsverhalten abgeleitet werden, indem diese Daten in die Zukunft fortgeschrieben werden. Zusätzlich

müssen die zu erwartenden Effekte aus den Vermarktungsaktivitäten (Verkaufsförderungsmaßnahmen) bereits auf dieser Ebene eingeschätzt werden. Die Einschätzung kann durch Warenwirtschaftssysteme und Data-Warehouse-Systeme unterstützt werden.

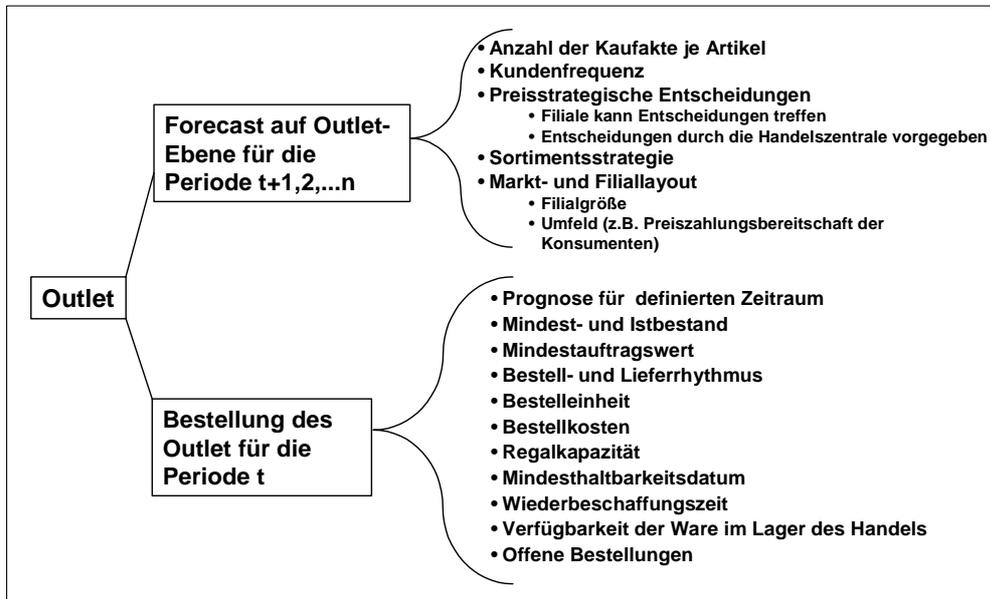


Abbildung 8 Die beeinflussenden Faktoren für Prognose und Bestellung auf Ebene der Verkaufsfiliale

### • Lager (Handel)

Auf der Stufe der Handelszentalläger werden die erwarteten Bedarfs- und Bestellmengen der Verkaufsfilialen bzw. Outlets zusammengefasst. Bei entsprechenden Prognosen werden zusätzliche strategische Entscheidungen des Handelsunternehmens integriert, welche einen Einfluss auf die zukünftigen Bedarfsmengen haben werden (z. B. neue Filialen und Sortimentsveränderungen). Außerdem werden hier die handelsgesteuerten Vermarktungsmaßnahmen berücksichtigt, sofern diese noch nicht in den Forecast auf Outlet-Ebene eingegangen sind.

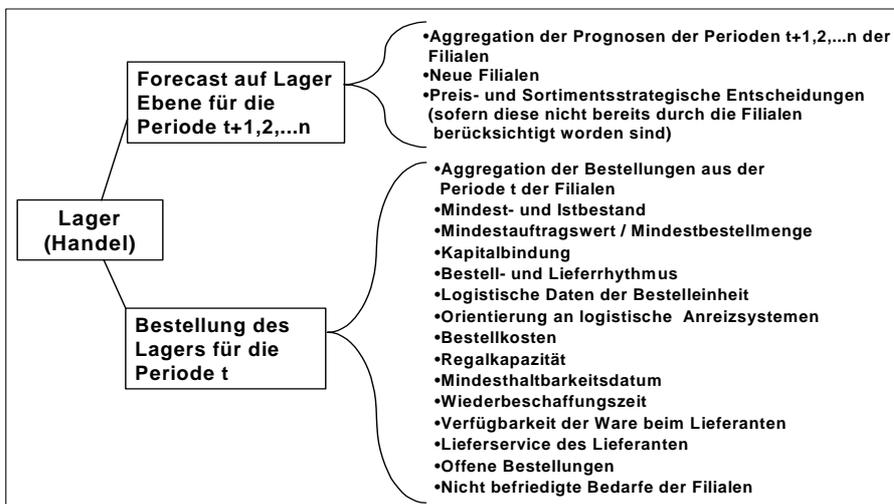


Abbildung 9 Die beeinflussenden Faktoren auf Ebene der Zentralläger

Prognosen, die auf den Ebenen Verkaufsfiliale oder Zentrallager erzeugt werden, beeinflussen die nachgelagerten Stufen (Lager Industrie, Produktion, Materialbeschaffung) nachhaltig. Wenn bereits hier ein Forecast mit hoher Prognosegüte erstellt wird, sind die nachgelagerten Forecast-Aktivitäten dementsprechend mit einer hohen Planungssicherheit versehen. Der so genannte "Peitscheneffekt" (siehe Abbildung), der als ein Phänomen in der Prozesskette dann auftritt, wenn kleine Schwankungen am Ende der Prozesskette zu großen Bestands- und Absatzschwankungen am Anfang der Prozesskette führen, kann reduziert werden.

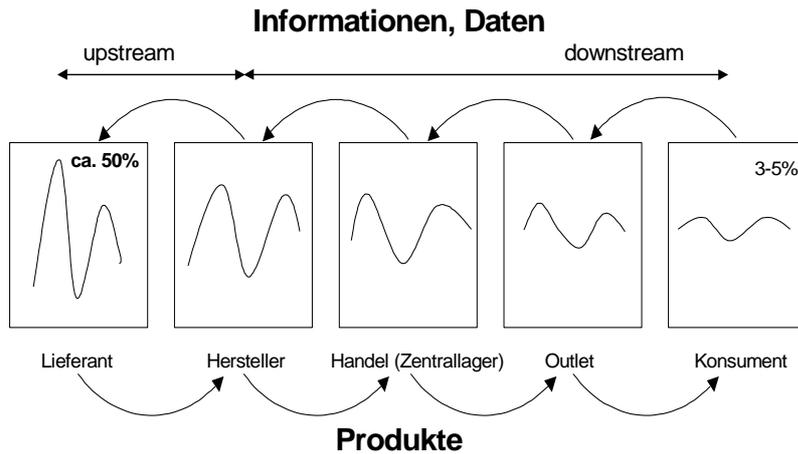


Abbildung 10 Starke Schwankungen am Anfang der Prozesskette durch Peitscheneffekt

### 3. Umsetzung des Joint Forecast

#### 3.1. Gemeinsame Planung

Vor der eigentlichen Prognoseerstellung wird empfohlen, gemeinsame Entscheidungen in Bezug auf Umfang, Ausprägung und Anwendungsbereich zu treffen. Hierbei stehen die Fragen "Was soll erreicht werden?" und "Wie soll etwas erreicht werden?" im Mittelpunkt. Die Ergebnisse dieser Entscheidungsprozesse sollten zum einen in einer grundsätzlichen Rahmenvereinbarung und zum anderen in einem Geschäftsplan dokumentiert werden.

##### **Grundsätzliche Rahmenvereinbarung**

In einem frühen Stadium des Projektes erfolgt auf Ebene der Fachverantwortlichen eine grundsätzliche Rahmenvereinbarung. Hier wird die Frage "Was soll erreicht werden?" beantwortet. Diese definiert die Ziele des Vorhabens, die Form der Erfolgskontrolle, den Umfang der Zusammenarbeit hinsichtlich Produktgruppen und Vertriebschienen, der Einbeziehung von Standard- und / oder Aktionsabsatz und den Grad der Vertraulichkeit der ausgetauschten Informationen.

Zudem wird festgelegt, ob jeweils Industrie und Handel Prognosen erstellen, die miteinander abgeglichen werden oder nur ein Partner Prognosen erstellt, die gemeinsam abgestimmt werden.

Die Rahmenvereinbarung dokumentiert alle erforderlichen Inhalte und stellt für die Geschäftspartner die Grundlage der Zusammenarbeit dar.

##### **Checkliste: Inhalte der grundsätzlichen Rahmenvereinbarung**

- Umfang der Zusammenarbeit hinsichtlich Produktgruppen, Vertriebschienen, usw.
- Zieldefinition und Bestimmung von Messgrößen als Indikatoren der Zielerreichung (z. B. Umsatz, Warenverfügbarkeit auf den Stufen der Prozesskette)
- Grad der Vertraulichkeit hinsichtlich Datenbereitstellung
- Festlegung der technischen und organisatorischen Ressourcen
- Präzisierung der Verantwortung für bestimmte Prozesse
- Absprachen über Zeithorizont, Häufigkeit der Aktualisierung und Detaillierungsgrad der ausgetauschten Daten

Abbildung 11 Wichtige Inhalte der grundsätzlichen Rahmenvereinbarung

##### **Gemeinsamer Geschäftsplan**

Der gemeinsame Geschäftsplan konkretisiert die Zielsetzungen der Rahmenvereinbarung durch Beantworten der Frage: Wie soll es erreicht werden?

Dabei werden festgehalten:

- gemeinsame Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung über einen definierten Zeitraum
- Kennzahlen zur Kontrolle der Zielerreichung

- Zu berücksichtigende logistische Konditionen
- Toleranzbereiche für eine Bewertung der Prognose
- Regeln und Verantwortlichkeiten beim Erkennen kritischer Abweichungen

So kann zum Beispiel festgelegt werden, dass bei Abweichungen von mehr als einem Prozent in einer Prognose der Industrie, das Handelsunternehmen innerhalb von 2 Werktagen mit dem Industrieunternehmen Kontakt aufnimmt.

### **Eventplanung (Aktionsplanung, Produktneueinführung)**

Insbesondere für den europäischen Markt sind zeitlich befristete Aktionen ein Instrument der Marktbeeinflussung und Absatzsteigerung. Die Planung und Durchführung erfordert eine differenzierte Betrachtung wovon, die Gegenstand des gemeinsamen Geschäftsplans ist.

Unter einer Aktion wird eine zeitlich befristete verkaufsfördernde Maßnahme verstanden, die beispielsweise folgende Vermarktungsaktivitäten beinhalten kann:

- Zeitungsanzeigen mit und ohne Preisreduktion
- Handzettelwerbung mit und ohne Preisreduktion
- Zweitplatzierungen (Displays)
- Niedrigpreisprogramme
- Themen- bzw. anlassbezogene Produkte (z. B. Fußballweltmeisterschaft)

Die innerhalb der Aktion geführten Produkte können Bestandteil des vom Handel geführten Stammsortiments sein oder auch zusätzlich in das Sortiment aufgenommen werden. Auch Veränderungen des Stammsortiments (Einlistung, Auslistung) können als Aktion geplant werden. Dafür sprechen die spezifischen Auswirkungen bei der Erstellung von Prognosen (keine Historie verfügbar) oder der Einfluss auf den Absatz anderer Produkte (Substitutionseffekte).

Ungenauere oder nicht rechtzeitig kommunizierte Aktionsinformationen verhindern eine genaue Planung der Folgeprozesse, wodurch Überbestände oder Out of Stocks entstehen und dadurch negative Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsergebnis zu verzeichnen sind. In Anbetracht der Marktgegebenheiten in Europa ist regelmäßige Zusammenarbeit bei der Aktionsplanung wichtig, um effizient auf die Nachfrage der Konsumenten reagieren zu können.

### **3.2. Gemeinsame Prognose**

Zur Erreichung einer höheren Planungssicherheit der Produktions-, Transport- und Lagerkapazitäten soll durch die gemeinsame Prognose die Verbindung zwischen der strategischen Planung und des operativen Bestandsmanagements ermöglicht werden.

Insofern ist die gemeinsame Prognose des Absatzes die "Kür" im Supply Chain Management. Werden die Informationsquellen, die für die Planung und Steuerung von Bedeutung sind, nicht unternehmensübergreifend genutzt, so kann auch die Gestaltung der weiteren Prozesse nur zu einem Teilerfolg führen. In der gemeinsamen Nutzung bzw. Einbindung der Informationsquellen liegt die große Chance einer signifikanten Verbesserung der Prognosen.

Es werden zwei Stufen von Prognosen unterschieden: Bedarfsprognosen und Bestellprognosen. Auf beiden Stufen wird nach Standardware und Promotionsware unterschieden.

|               | <b>Bedarfsprognose</b>                |   | <b>Bestellprognose</b>                              |  |
|---------------|---------------------------------------|---|---|--|
| Sortiment     | Standardware                          | Bedarf während Promotion                  | Standardware  | Bedarf für Promotion                             |
| Bezugsbasis   | Bedarf am POS in Konsumenteneinheiten |   | Bedarf am Lieferpunkt in Bestelleinheiten           |  |
| Prognosebasis | Statistische Werte aus Vorperioden    | Zielsetzungen und Erwartungen der Partner | Lieferdaten und Bezugsbedingungen und Warenbestände | Lieferdaten, Bezugsbedingungen und Warenbestände |

Abbildung 12 Merkmale der Bedarfs- und Bestellprognose

### 3.3. Anforderungen an die Prognoseinhalte

Um für alle Beteiligten der Prozesskette eine einheitliche Definitionsgrundlage zu erreichen ist es notwendig, die Basis festzulegen, auf der die Prognosen erstellt werden sollten. Die Prognosen der Bedarfsmengen sollten auf der Basis der EAN einer Bestelleinheit (Handeleinheit) erfolgen.

Voraussetzung für die Verwendung der EAN der Bestelleinheit ist die Hinterlegung der entsprechenden Stammdaten in den Systemen des Absenders und des Empfängers. Dies beinhaltet auch, dass die EAN der Bestelleinheit mit den dazugehörigen Stammdaten zur EAN der Verbrauchereinheit, Stückzahl, Füllmenge usw. verbunden sein muss.

Die Bestelleinheit wird in diesem Zusammenhang als eine Verpackungsvariante verstanden, die eine bestimmte Anzahl von Konsumenteneinheiten zu einer logistischen Einheit zusammenfasst. Die in der Prognose abgebildeten Bedarfsmengen sind somit ein bereits verdichteter Bedarf von Konsumenteneinheiten.

In Abbildung 15 wird der Zusammenhang zwischen Konsumenten- bzw. Verbrauchereinheit und Verpackungsvarianten beispielhaft dargestellt. In diesem Beispiel bildet ein Karton mit 24 Dosen und ein Karton mit 48 Dosen die jeweils gültigen Bestelleinheiten. Eine eindeutige Identifikation der Bestelleinheit, auf die in der Prognose Bezug genommen wird, ist nur mittels der EAN-Artikelnummer möglich.

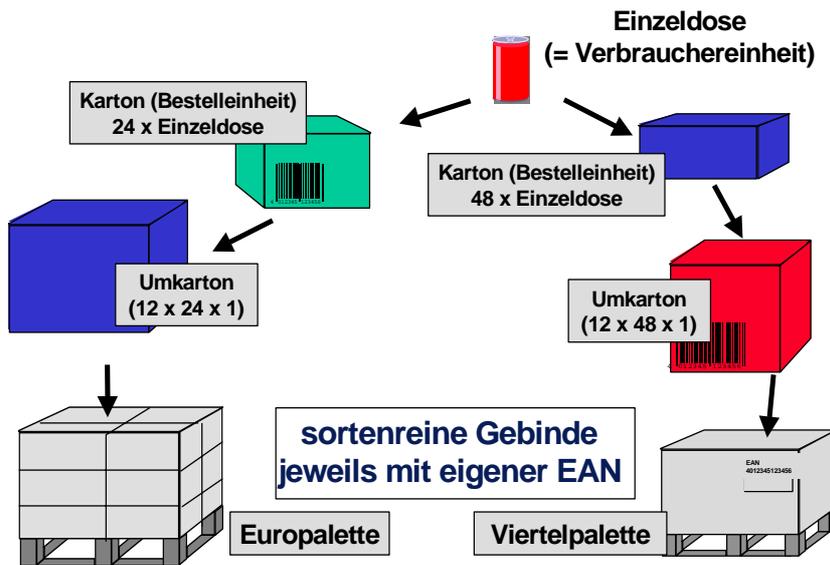


Abbildung 13 Beispiel einer logistischen Artikelhierarchie

### 3.4. Zeithorizont, Mengen- und Preisangaben

Da für die Steuerung der Produktions- und Nachbevorratungssysteme oftmals eine große Vorlaufzeit (sogenannte Frozen Periods) erforderlich ist, sollte die Prognose die erwarteten Bedarfsmengen für einen Zeitraum von mehreren Wochen abdecken.

Für einen Großteil der Sortimente wird empfohlen, in der Prognose die erwarteten Bedarfsmengen für die nächsten drei Monate bzw. 13 Wochen auf Wochenebene abzubilden. Mit dieser Empfehlung wird ein realistischer Zeithorizont definiert, der aber nicht zwangsläufig für alle Geschäftsbeziehungen sinnvoll oder erfüllbar ist. Der konkrete Zeithorizont, der in der jeweiligen Prognose abgebildet werden sollte, hängt stark von sortimentspezifischen Besonderheiten ab und erfordert eine bilaterale Absprache der Partner. So können beispielsweise bei Frischeprodukten deutlich kürzere Vorhersagezeiträume vereinbart werden, da die Produktions- und Liefersysteme deutlich kürzere Reaktionszeiten haben, die durch die Eigenschaften der Produkte (z. B. Verfallsdatum) bedingt sind.

#### Rollierende Aktualisierung

Die erwarteten Bedarfsmengen auf Wochenebene sollten dabei nicht statisch fortgeschrieben werden, sondern an die aktuellen Marktgegebenheiten angepasst werden. Mit dieser rollierenden Aktualisierung soll eine hohe Prognosegüte erreicht werden, da eine kontinuierliche Anpassung an eventuelle Marktveränderungen erfolgt. D. h. die Wahrscheinlichkeit einer Übereinstimmung zwischen den in der Prognose erwarteten Bedarfsmengen und den tatsächlichen Bestellmengen nimmt mit abnehmendem Prognosezeitraum zu.

Es ist sinnvoll, die einzelnen Mengen je Kalenderwoche und Bestelleinheit separat aufzuführen. Zur Verdeutlichung einer rollierenden Aktualisierung soll folgendes Beispiel dienen:

In der 20. KW wird die Prognose für die nächsten 13 Wochen (KW 21-33) für einen Artikel mit geplanten Aktionen in der KW 22, 27 und 32 übermittelt:

| Kalender-woche               | 21          | 22          | 23         | 24          | 25          | 26         | 27          | 28         | 29          | 30         | 31          | 32          | 33         |
|------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|
| Standard-umsatz              | 1000        | 955         | 900        | 1070        | 1005        | 970        | 990         | 920        | 1080        | 990        | 1100        | 980         | 950        |
| Aktions-umsatz               | 0           | 1500        | 0          | 0           | 0           | 0          | 1800        | 0          | 0           | 0          | 0           | 1700        | 0          |
| <b>Forecast Menge Gesamt</b> | <b>1000</b> | <b>2455</b> | <b>900</b> | <b>1070</b> | <b>1005</b> | <b>970</b> | <b>2790</b> | <b>920</b> | <b>1080</b> | <b>990</b> | <b>1100</b> | <b>2680</b> | <b>950</b> |

In der 21. KW wird der Forecast für die nächsten 13 Wochen (KW 22-34) für den gleichen Artikel übermittelt:

| Kalender-woche               | 22          | 23         | 24          | 25          | 26         | 27          | 28         | 29          | 30         | 31          | 32          | 33         | 34          |
|------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Standard-umsatz              | 955         | 900        | 1070        | 1005        | 970        | 990         | 920        | 1080        | 990        | 1060        | 980         | 950        | 1000        |
| Aktions-umsatz               | 1500        | 0          | 0           | 0           | 0          | 1600        | 0          | 0           | 0          | 0           | 1700        | 0          | 0           |
| <b>Forecast Menge Gesamt</b> | <b>2455</b> | <b>900</b> | <b>1070</b> | <b>1005</b> | <b>970</b> | <b>2590</b> | <b>920</b> | <b>1080</b> | <b>990</b> | <b>1060</b> | <b>2680</b> | <b>950</b> | <b>1000</b> |

Es wird deutlich, dass die erwartete Bedarfsmenge für die 21. KW nicht mehr in der zweiten Prognose enthalten ist, da nur die zukünftigen Mengen abgebildet werden. Hinzugekommen ist die Bestellmenge für die 34. KW. Im Rahmen der Überprüfung der erwarteten Mengen mit den tatsächlichen Marktgegebenheiten wurden Anpassungen für die 27. und 31. KW vorgenommen.

### Mengenangaben

In der Prognose sollen generell alle zukünftigen Bedarfsmengen abgebildet werden. Dies sind zum einen Bedarfsmengen, für die bereits verbindliche Bestellungen vorliegen als auch Bedarfsmengen, die zusätzlich zu den bereits getätigten Bestellungen erwartet werden.

### Preisangaben

Sofern ein Preis in einer Prognose abgebildet wird, sollte dies der Endverbraucherpreis inkl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer sein.

## 3.5. Alternativen bei der Erstellung der Prognose

Auf der Grundlage des gemeinsamen Geschäftsplans kann sowohl der Handel als auch die Industrie eine Prognose erstellen. Der Geschäftsplan beinhaltet die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern. Um alle relevanten Daten in der Prognose berücksichtigen zu können, müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die sicherstellen, dass zusätzliche Informationen zwischen den Partnern auch ausgetauscht werden. Dies können Aktionsplanungen, Bestandberichte oder Abverkaufsberichte sein.

## **Handel und Industrie erstellen eine Prognose**

Auf Basis der internen Datenquellen erstellt der Handel eine Prognose. Die Bedarfsermittlung für den Standardabsatz wird auf der Grundlage der Abverkaufsdaten der Verkaufsstellen aus den internen Warenwirtschaftssystemen erzeugt. In die Ermittlung der erwarteten Bedarfsmengen für den Aktionsabsatz werden Daten aus vergangenen Aktionen und der aktuellen Aktionsplanung einbezogen. Die zusätzlichen Informationen, die der Handel für die Erstellung der Prognose von der Industrie benötigt, sollten durch die Kundenbetreuer der Industrie bereitgestellt werden. Hierzu zählen Informationen über Produktneueinführungen oder langfristig geplante Promotion-Aktionen wie beispielsweise bei Fußball Weltmeisterschaften oder Olympischen Spielen.

Parallel dazu erstellt die Industrie eine Prognose. Für die Bestimmung der zukünftigen Bedarfsmengen des Standardabsatzes der Kunden werden die vergangenheitsbezogenen Auftrags- und Lieferdaten einbezogen. Für die Planung der erwarteten Bedarfsmengen des Aktionsabsatzes werden neben den Daten aus den vergangenen Aktionen auch die Aktionspläne, die mit den Kunden langfristig vereinbart sind, einbezogen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Aktionspläne langfristig ausgerichtet sind, besteht jedoch die Gefahr, dass sich Aktionszeitpunkte bzw. angenommene Mengenwerte verändern. Dies ist bei der Prognoseerstellung zu berücksichtigen.

Nachdem sowohl Handel als auch Industrie eine Prognose erstellt haben, sollten diese miteinander verglichen werden, um eventuelle Abweichungen bei den erwarteten Bedarfsmengen feststellen zu können. Werden während der Erstellung die mengenrelevanten Einflussfaktoren des jeweils anderen Geschäftspartners einbezogen, kann die Qualität der Prognosen in der Regel verbessert werden.

In der Anfangsphase gemeinsamer Prognose-Aktivitäten kann es sinnvoll sein, dass beide Parteien Prognosen erstellen, um den Abgleich zwischen den erwarteten Bedarfsmengen des Handels mit denen der Industrie durchführen zu können. Zur Sicherstellung einer hohen Vorhersagequalität sollte eine kontinuierliche Kommunikation zwischen den Beteiligten die Grundlage der parallelen Aktivitäten sein.

In einem späteren Stadium haben sich oftmals geeignete Kommunikations- und Abstimmungsmechanismen zwischen Handel und Industrie herausgebildet (Lerneffekt). Darauf aufsetzend kann eine parallele Erstellung der Prognosen entfallen. In diesem Fall übernimmt entweder die Industrie oder der Handel die Verantwortung für die Erstellung einer "gemeinsamen" Prognose. Voraussetzung ist, dass alle relevanten Daten zur Verfügung gestellt werden.

## **Industrie erstellt die Prognose**

Wenn zwischen den beteiligten Unternehmen vereinbart wird, dass die Industrie für die Erstellung der Prognosen verantwortlich ist, dann sollte der Handel die für die Prognose relevanten Daten zur Verfügung stellen. Erst mit der Zusammenführung aller zur Verfügung stehenden Datenquellen kann eine hohe Prognosegenauigkeit erreicht werden.

Wie bereits angesprochen sind in Abhängigkeit vom Anwendungsgebiet (Standard- oder Aktionsabsatz) unterschiedliche Datenquellen von Bedeutung.

Wenn die Industrie eine Prognose für den Standardabsatz erstellt, sind die ,Abverkaufsdaten der Verkaufsstellen die entscheidende Grundlage. Ein Austausch ist in Form des elektronischen Datenaustausches (EDI) möglich. Dabei werden Abverkaufsdatenberichte mittels der EANCOM® Nachricht SLSRPT an den Partner übertragen.

Alternativ können die Abverkaufsdaten vom Handel auf internetbasierten Datenbanken zur Verfügung gestellt werden (Extranet). Dadurch wird es der Industrie ermöglicht, die Abverkaufsdaten auf Artikel- und Filialebene abzurufen.

Ergänzend zu den Abverkaufsdatenberichten können die Lagerbestandszahlen mit einem Lagerbestandsbericht (EANCOM® Nachricht INVRPT) ausgetauscht werden. Dadurch wird eine lückelose Verfolgung der Ware durch die gesamte logistische Kette möglich.

Anders gestaltet ist die Datengrundlage für Prognosen des Aktionsabsatzes. Hier sollten vom Handel möglichst detaillierte Angaben zu den geplanten Aktionen erfolgen. Die durch die Industrie erstellte Prognose wird anschließend an den Handel übermittelt.

### **Handel erstellt die Prognosen**

Die Erstellung der Prognose kann auch in den Verantwortungsbereich des Handelsunternehmens fallen. In diesem Fall sollten von der Industrie die relevanten Daten zur Verfügung gestellt werden.

Externe Daten der Industrie sind geplante Vermarktungsaktivitäten, Produktneueinführungen oder Produktvariationen. Hinzu kommen Informationen über langfristige Produktionskapazitäten und Lieferbereitschaft.

Die vom Handel erstellte Prognose wird der Industrie übermittelt, die diese als eine Grundlage für die Steuerung der Kapazitäten in die Absatzplanung einbezieht. Je größer die Anzahl der Handelsunternehmen ist, die der Industrie Prognosen übermitteln, um so höher ist die Qualität des Absatzplanes.

### **3.6. Umgang mit Abweichungen**

Nachdem Industrie und / oder Handel eine Prognose erstellt haben, sollte diese an den Geschäftspartner übermittelt werden. Die Prognose wird dann entweder mit der parallel erstellten Prognose des Geschäftspartners oder den Erwartungshaltungen bezüglich des zukünftigen Bedarfs verglichen.

Das Erkennen von Abweichungen basiert auf den im Geschäftsplan fixierten Toleranzbereichen für die Bedarfsprognose, unterschieden nach Bedarfsprognose für das Standardgeschäft und Aktionsgeschäft. Treten Abweichungen auf, müssen durch die Geschäftspartner die Ursachen der Abweichung ermittelt werden.

Folgende Ursachen können zu Abweichungen führen:

- Veränderungen in Vertriebslinien des Handels
- Verringerte oder erhöhte Anzahl von Verkaufsfiliale
- Reaktionen auf Marktveränderungen

- Verhalten von Wettbewerbern
- Externe Einflüsse, die zu einem veränderten Konsumentenverhalten führen

Wenn Abweichungen auftreten, sollte zwischen den Geschäftspartnern eine Übereinkunft getroffen werden, ab welcher Höhe (prozentuale Abweichung nach oben oder unten) eine Anpassung der erwarteten Bestellmengen erfolgen sollte und wie dieser Änderungsbedarf zwischen den Geschäftspartnern kommuniziert wird.

### Übertragung der Prognose

Die Übertragung der Prognose kann durch klassische Übertragungsverfahren des elektronischen Datenaustausches (EDI) realisiert werden. Zentrale Zielsetzung von EDI ist der papierlose Austausch von Geschäftsdokumenten und deren automatische Weiterverarbeitung. Die Weiterverarbeitung von elektronischen Geschäftsdokumenten ohne oder mit sehr geringem manuellen Aufwand erfordert die Nutzung eines standardisierten Datenaustauschformates. Hierfür steht für die Konsumgüterbranche das EDIFACT-Subset EANCOM<sup>®</sup> als standardisiertes Übertragungsformat zur Verfügung.

### Abbildung der Prognose in der EANCOM<sup>®</sup>-Nachricht SLSFCT

Mit der EANCOM<sup>®</sup>-Nachricht SLSFCT (Sales Forecast Report) können Verkaufsprognosedaten zu Waren oder Dienstleistungen zwischen Unternehmen elektronisch ausgetauscht werden. Dabei erfolgt die Angabe der entsprechenden Orte, Zeitspanne, Produktidentifikation, Preisgestaltung und Menge. Der Empfänger der Daten wird in die Lage versetzt, die Informationen elektronisch zu verarbeiten und sie für Produktion, Planung, Marketing oder statistische Zwecke einzusetzen.

Auf den folgenden Seiten werden die für das Joint Forecasting notwendigen Nachrichtensegmente der EANCOM<sup>®</sup> Nachricht SLSFCT beschrieben. Diese Beschreibung ersetzt nicht die komplette Originalbeschreibung der Nachricht, welche in der EANCOM<sup>®</sup> Dokumentation enthalten ist und über die GS1 Germany bezogen werden kann.

Die anschließende Übersicht, erläutert die für das Joint Forecasting notwendigen EDIFACT-Segmente und deren Status als Kann- oder Muss-Feld:

| EDIFACT-Segment | Bezeichnung             | Erläuterung                                    | Status |
|-----------------|-------------------------|--|--------|
| UNH             | Nachrichten-Kopfsegment | Nachrichtenreferenznummer<br>Nachrichtenanfang | Muss   |
| BGM             | Beginn der Nachricht    | Dokumentenummer                                | Muss   |
| DTM             | Datum der Erstellung    | Datum / Zeit                                   | Muss   |

*Übertragung dieser Segmente ist zwingend erforderlich.*

|     |                                    |                                   |      |
|-----|------------------------------------|-----------------------------------|------|
| DTM | Anfangsdatum des Berichtszeitraums | Anfangsdatum                      | Kann |
| DTM | Enddatum des Berichtszeitraums     | Enddatum                          | Kann |
| DTM | Berichtszeitraum                   | Angabe eines Gültigkeitszeitraums | Kann |

*Alternativ zur Angabe des Anfangs- und Enddatums kann ein Gültigkeitszeitraum verwendet werden. Eine Darstellung des Zeitraums, für den die Prognose gültig ist, muss erfolgen. Dieser Zeitraum bezieht sich auch auf den im LOC Segment angegebenen Berichtsort.*

|     |  |                                     |      |
|-----|--|-------------------------------------|------|
| NAD | Identifikation des Lieferanten /<br>Nachrichtenempfänger | Identifikation erfolgt über die ILN | Muss |
| NAD | Identifikation des Käufers /<br>Nachrichtensenders       | Identifikation erfolgt über die ILN | Muss |

*Übertragung dieser Segmente ist zwingend erforderlich.*

|     |  |   |      |
|-----|--|---|------|
| NAD | Identifikation des Nachrichtensenders    | Identifikation des Nachrichtensenders über ILN    | Kann |
| NAD | Identifikation des Nachrichtenempfängers | Identifikation des Nachrichtenempfängers über ILN | Kann |

*Eine weitere Identifikation des Nachrichtenempfängers bzw. Nachrichtensenders ist ergänzend erforderlich, wenn dieser vom Lieferanten bzw. Käufer abweicht.*

|     |   |  |      |
|-----|---|--|------|
| NAD | Identifikation der Unternehmenszentrale | Identifikation erfolgt über die ILN  | Kann |
| CTA | Ansprechpartner Zentrale                | Identifikation einer Abteilung innerhalb des Unternehmens, das im vorangegangenen NAD-Segment angegeben worden ist, durch eine ILN | Kann |
| RFF | Interne Kundennummer Zentrale           | Angabe von Referenzen  | Kann |

*Eine Übertragung dieser Segmente ist im Rahmen von Joint Forecasting nur dann erforderlich, wenn aus Anwendersicht diese Inhalte zusätzlich übertragen werden sollen.*

|     |                 |   |                |
|-----|-----------------|---|----------------|
| CUX | Währungsangaben | Angaben nur erforderlich, wenn im Forecast Preisangaben übertragen werden | Bedingtes Muss |
|-----|-----------------|---|----------------|

|     |                                  |  |      |
|-----|----------------------------------|--|------|
| LOC | Identifikation des Verkaufsortes | Identifikation des Berichtsortes über ILN, für den die Forecast-Werte berichtet werden | Muss |
|-----|----------------------------------|--|------|

|     |                                 |  |      |
|-----|---------------------------------|--|------|
| LIN | EAN / UPC-Artikelidentifikation |  | Muss |
|-----|---------------------------------|--|------|

*Für eine Anwendung i.S. des Joint Forecasting wird der vorherige Austausch von Artikelstammdaten vorausgesetzt, so dass die primäre Artikelidentifikation nur über die EAN-Artikelidentifikation erfolgen sollte. Gemäß dem detaillierten Anforderungsprofil für Joint Forecasting sollen die Prognosewerte auf der Basis der EAN der Bestelleinheit erfolgen.*

|     |                        |  |      |
|-----|------------------------|--|------|
| RFF | Nummer der Werbeaktion | Angabe von Referenzen zu verarbeiteten Werbeaktionen | Kann |
|-----|------------------------|--|------|

|     |            |   |      |
|-----|------------|---|------|
| ALI | Einlistung | Zusätzliche Angaben zu den übermittelten Forecast-Werten die auf die Sortimentsveränderung einer Einlistung zurückzuführen sind | Kann |
|     | Auslistung | Zusätzliche Angaben zu den übermittelten Forecast-Werten die auf die Sortimentsveränderung einer Auslistung zurückzuführen sind | Kann |

*Gemäß des detaillierten Anforderungsprofils, welches für Joint Forecasting definiert wurde, können in diesem Segment Informationen zu Sortimentsveränderungen übermittelt werden.*

|     |                  |   |      |
|-----|------------------|---|------|
| ALI | Price off        | Preisreduktion gegenüber der Vorwoche                                 | Kann |
|     | Anzeige          | Ankündigung einer Werbeaktion   | Kann |
|     | Zweitplatzierung | Präsentation des gleichen Artikels an einer weiteren Stelle im Outlet | Kann |

Gemäß des detaillierten Anforderungsprofils, welches für Joint Forecasting definiert wurde, können in diesem Segment Informationen zu den Vermarktungsmaßnahmen übermittelt werden. Wenn im QTY-Segment (Prognostizierte Aktionsmenge) Mengenangaben übermittelt werden, sollte parallel eine Information zu den geplanten Vermarktungsmaßnahme erfolgen, die in Verbindung zu der prognostizierten Aktionsmenge stehen.

|     |              |   |      |
|-----|--------------|---|------|
| PRI | Preisangaben |   | Kann |
|     | Preisbasis   | Angabe der Preisbasis bei mengenvariablen Produkten | Kann |

Wenn Preisangaben übermittelt werden, dann soll der Endverbraucherpreis inkl. der gesetzlichen MwSt. angegeben werden. Hierfür sollen in der Nachricht die Datenelemente 5125 mit AAE = Informationspreis ohne Zu- / Abschläge, inklusive Steuern und 5387 mit RPT = Einzelhandelspreis übermittelt werden.

|     |                       |                                       |      |
|-----|-----------------------|---------------------------------------|------|
| QTY | Prognostizierte Menge | Angabe der erwarteten Mengeneinheiten | Muss |
|-----|-----------------------|---------------------------------------|------|

In diesem Segment werden die prognostizierten Bedarfsmengen übermittelt, die im Rahmen des Standardabsatzes erwartet werden.

|     |                              |                                       |  |
|-----|------------------------------|---------------------------------------|--|
| QTY | Prognostizierte Aktionsmenge | Angabe der erwarteten Mengeneinheiten | Abhängig davon ob Mengen zu Aktionen gemeldet werden |
|-----|------------------------------|---------------------------------------|--|

In diesem Segment werden die prognostizierten Bedarfsmengen für den Aktionsabsatz übermittelt, wenn im ALI Segment Angaben zu Vermarktungsmaßnahmen gemacht werden.

|     |                         |  |      |
|-----|-------------------------|--|------|
| UNT | Nachrichten-Endesegment |  | Muss |
|-----|-------------------------|--|------|

## 4. Projektmanagement

Im vorausgehenden Kapitel wurden die Grundlagen und Empfehlungen für die Umsetzung gemeinsamer Prognosen beschrieben. In den weiteren Abschnitten folgen die für eine erfolgreiche Einführung des Joint Forecasting wichtigen Schritte im Projektmanagement.

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

1. Detaillierte Ist-Analyse der bestehenden Prozesse (Kapitel 4.1)
2. Konkretisierung und Festlegung der Soll-Prozesse (Kapitel 4.2)
3. Entwicklung eines Projektplanes (Kapitel 4.3)
4. Auswahl des IT-Dienstleisters (Kapitel 4.4)
5. Mitarbeiterschulung (Kapitel 4.5)
6. Umsetzung der Arbeitsplaninhalte (Kapitel 4.6)

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 zu Grunde liegenden 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.

#### **4.1. 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 Einführung des Joint Forecasting 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
- Außerdem wird die Planung anstehender Schulungsmaßnahmen erleichtert

##### **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 Leistungsständen, 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 Einführung des Joint Forecasting
- Freistellung benötigter Ressourcen durch die Geschäftsleitung
- Informationsmaterial und Fachliteratur über Joint Forecasting und angrenzende Themen wie CPFR und EDI
- Zugang zu den Mitarbeitern für Befragungen und zu den vorhandenen IT-Systemen
- Zugang zu Geschäftspartnern mit denen die gemeinsame Prognose umgesetzt werden kann, um unternehmensübergreifende Prozesse miteinbeziehen zu können

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Aufzeichnen der Organisationsstruktur (Organigramm) des Unternehmens und Markieren der zu betrachtenden Prozesse
- Analysieren der bestehenden Prozessabläufe
- Eine genaue Dokumentation und grafische Darstellung aller betroffenen unternehmens-internen 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

### **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 INTERSPORT Deutschland eG und dem mittelständischen Industrieunternehmen Kurt Kränzle KG. Das Projekt wurde durch einen externen Berater unterstützt.

*Die Kurt Kränzle KG, mit Sitz in Kirchenlamitz, ist ein Hersteller von Sportschutzartikeln und -bandagen, Schiedsrichterausrüstung und sonstige Accessoires sowie Großhändler für Fußballstollen. Die Kurt Kränzle KG ist seit über 20 Jahren etablierter Partner von INTERSPORT. INTERSPORT ist der größte Sportartikeleinkaufsverband in Deutschland, mit Sitz in Heilbronn. INTERSPORT arbeitet in ca. 70 Warengruppen mit über 600 Lieferanten zusammen.*

*Die Organisationsstruktur der Kurt Kränzle KG ist nicht eindeutig nach Funktionen trennbar. Die vier Mitarbeiter in der Verwaltung übernehmen je nach Anforderung aus dem Tagesgeschäft die Aufgaben des jeweiligen anderen mit. Im nachfolgenden Organigramm ist die Organisation daher nur prinzipiell dargestellt.*

- Grafische Übersicht über die Organisationsstrukturen

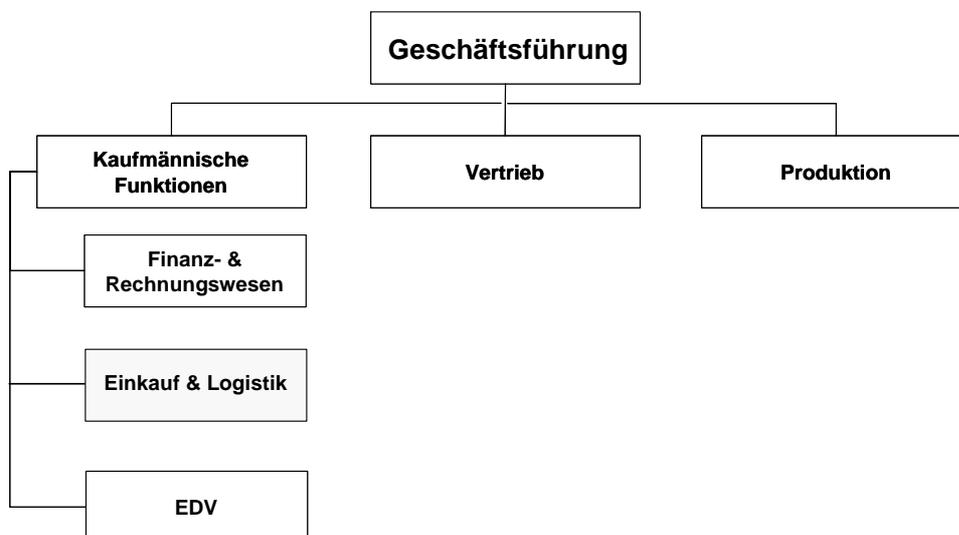


Abbildung 14 Beispielorganigramm

- Grafische Übersicht über die Prozesse

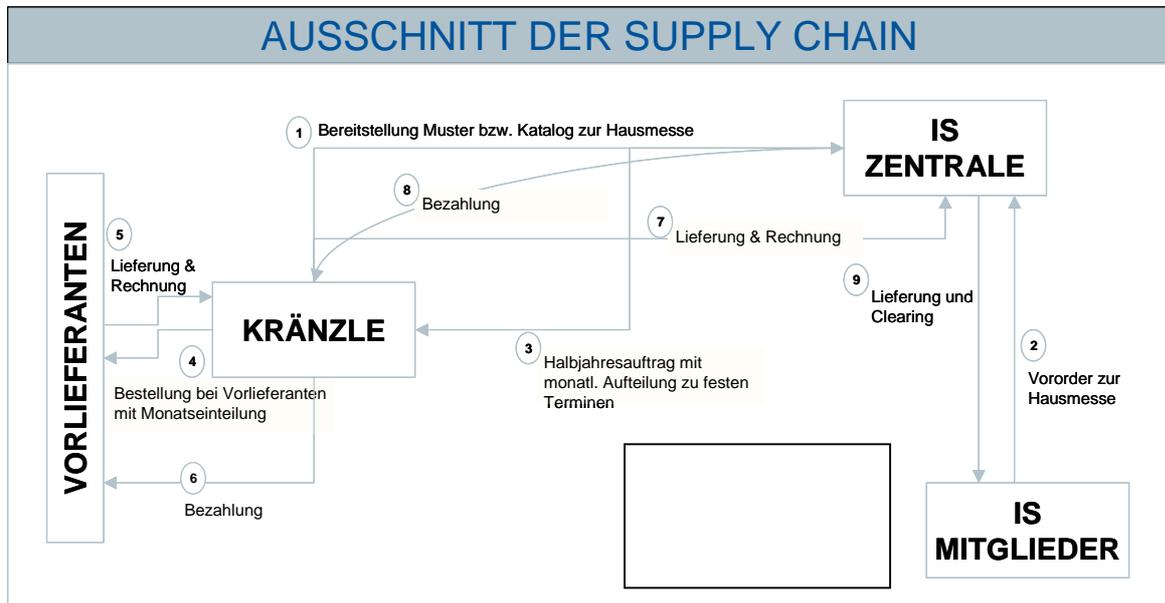


Abbildung 15 Übersicht über Prozessschritte im Rahmen der Warenversorgung

- Liste der betroffenen Mitarbeiter

|                             |
|-----------------------------|
| Geschäftsführer             |
| Kaufmännische Mitarbeiterin |
| Kaufmännischer Mitarbeiter  |

- Dokumentation der Prozesse und Zuständigkeiten

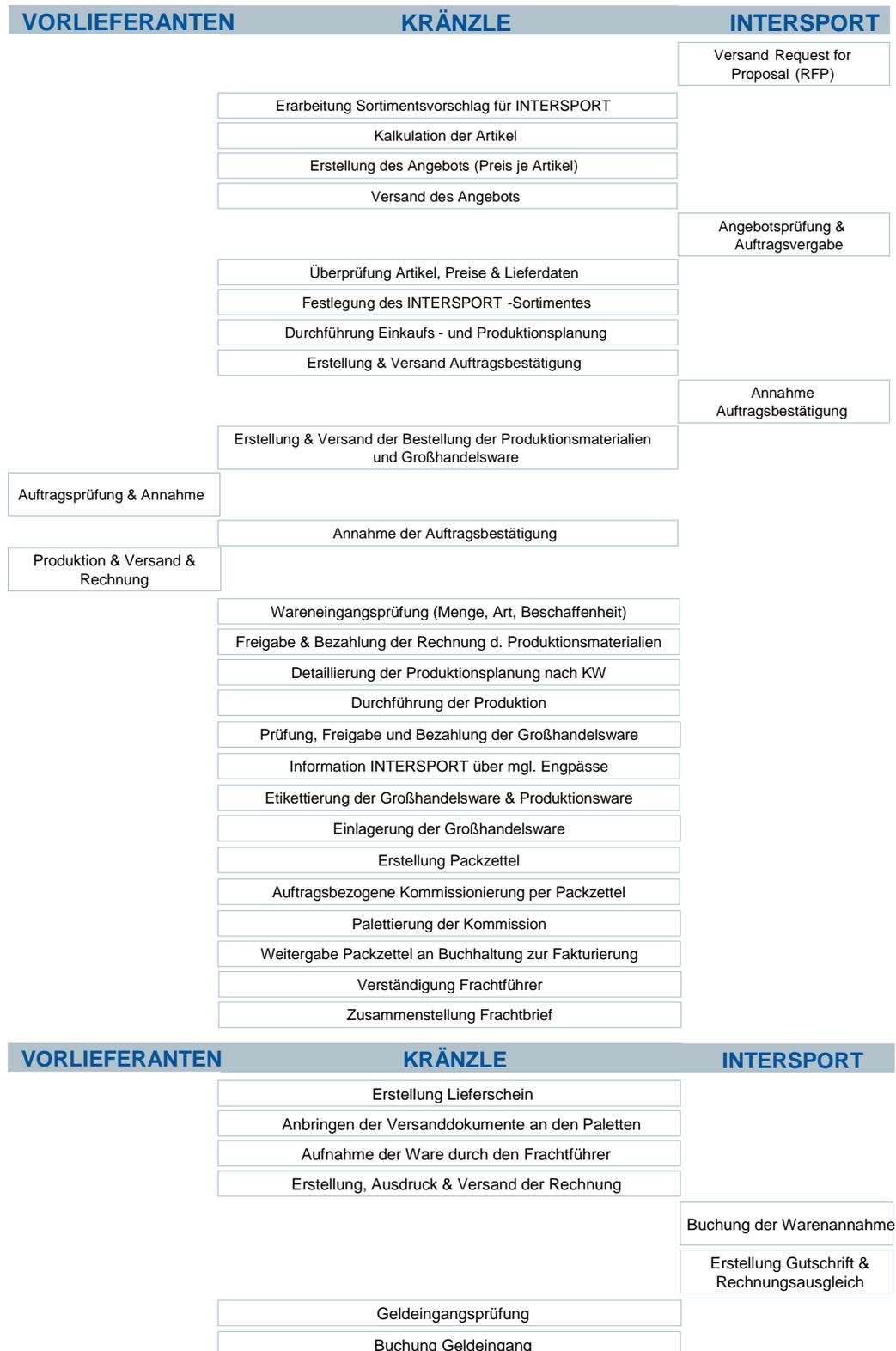


Abbildung 16 Detaillierte Beschreibung der Prozessschritte und Zuständigkeiten

*In Abbildung 16 wurden die Prozesse gemäß Abbildung 15 aus Sicht der Firma Kränzle weiter detailliert. Dabei wurden die Prozesse bei der Firma INTERSPORT - zentral sowie bei den Mitgliedsunternehmen - als auch die Prozesse auf Seiten der Vorlieferanten nur im Überblick dargestellt.*

### **Soft- und Hardware**

Bei der Firma Kränzle werden nahezu ausschließlich Office-Anwendungen eingesetzt. Für das Projekt relevant ist das Programm Microsoft Excel, da im Rahmen des Pilotprojektes der Datenaustausch mit INTERSPORT mittels Excel-Dateien erfolgt.

Für den Betrieb der Office-Anwendungen stehen PC-Arbeitsplätze zur Verfügung. Auf die Einrichtung eines EDI-Konverters wurde in der Pilotierungsphase verzichtet.

---

## **4.2. 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 der gemeinsamen Prognose. Dieses kann jedoch unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Besonderheiten und Prozessanforderungen angepasst werden. Da Joint Forecasting ein im hohen Maße gemeinschaftlicher Ansatz ist, sollte die Festlegung der Eckpunkte des Sollprozesses gemeinsam mit dem Pilotpartner 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 weiter zu verwendender, 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 Mitarbeitern
- Liste über Anforderungen an zukünftige IT- Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten alternativer Komponenten
- Liste mit gemeinsam definierten Messkriterien für die Erfolgskontrolle
- Beschreibung der Zielsetzung des Joint Forecasting, 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 aktuellen Verfahrensweisen
- Übersicht zu Listungsständen, Mengenvolumen 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 Joint Forecasting-Konzept sammeln konnten
- Sammeln der Anforderungen an die Prozessabwicklung und Inhalte der gemeinsamen Prognose
  - des Unternehmens
  - der Geschäftspartner,
  - der Standardempfehlungen der 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 vor allem zu Problemen kommen, wenn der zuständige Projektleiter nicht mit den unternehmensübergreifenden Prozessabläufen, Kundenbeziehungen und Sortimentsbesonderheiten vertraut ist.

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

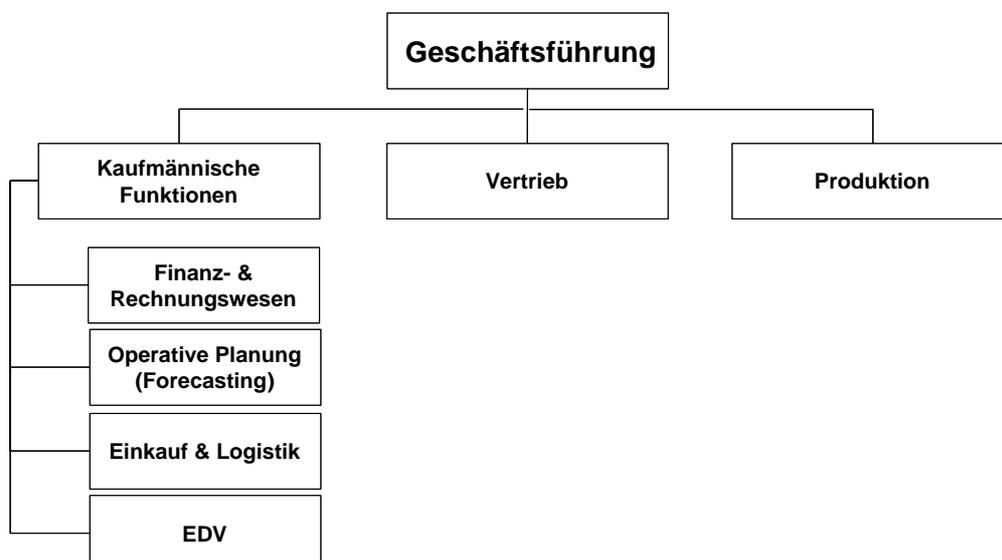
Möglicherweise finden sich nicht alle Mitarbeiter in der neuen Prozesslandschaft zurecht. Hier gilt es frühzeitig durch Informationsveranstaltungen mögliche Vorurteile und auf Unwissenheit beruhende Ängste abzubauen.

## 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

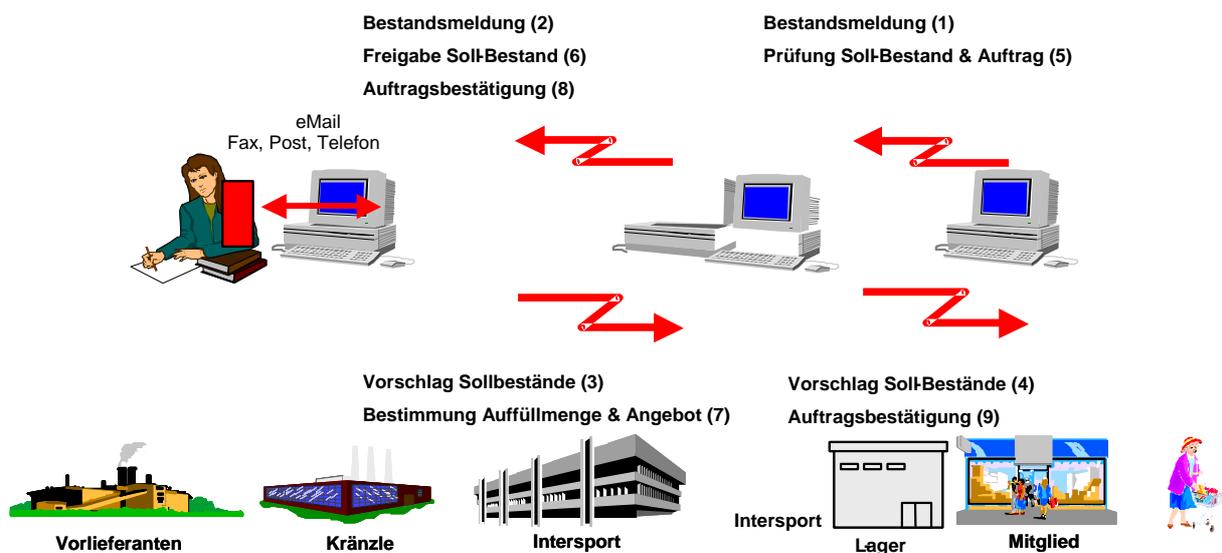
In der Organisationsstruktur des Unternehmens wurde die Funktion "Operative Planung" ergänzt.



## Darstellung der unternehmensübergreifenden Soll-Prozesse im Pilotprojekt

Mit dem Projektpartner INTERSPORT wurde ein geeigneter Soll-Prozess für die Erstellung abgestimmter Prognosen in Bezug auf Mindestbedarfe bei den INTERSPORT-Mitgliedern definiert. Hierbei werden die Bedarfsprognosen in Abhängigkeit von der Sortimentsgestaltung und den Listungsständen bei den INTERSPORT-Mitgliedern in Mindestbestandsempfehlungen und Bestellmängenvorschläge transformiert.

Nachfolgend eine schematische Darstellung des unternehmensübergreifenden Sollprozesses:



## Mögliche Hemmnisse

- Joint Forecasting ersetzt nicht die Verhandlung von Konditionen
- Erfolge stellen sich ggf. nicht so schnell ein, wie erwartet
- Der Verwaltungsaufwand wird zu groß, die Lösungen sind nicht mehr pragmatisch

## 4.3. 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 der Planung im Laufe des Projektes (Arbeitsschritte 4 - 6) unter Berücksichtigung des Wissensstandes
- Dokumentieren aller Projektergebnisse, Erfolge und Abweichungen

## **Begründung**

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

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

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

## **Grundvoraussetzung / Input**

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

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen und Festlegen der notwendigen Schritte, um den Soll-Prozess zu erreichen
- Bewertung der soft- und hardwaretechnischen Alternativen und Auswahl der Hard- und Software (vgl. hierzu, S. 47 ff.)
- 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 sind
- Bei mehreren Zielen sollte die Wichtigkeit der Ziele mit einer Punkteskala bewertet werden, so dass sich eine Zielrangfolge ergibt
- Wie gehe ich mit Verzug im Projekt um?  
Suchen Sie bei Fehlplanungen nicht den Schuldigen, sondern versuchen Sie, die Ursache zu finden und den Verzögerungsgrund zukünftig zu vermeiden. Überprüfen Sie, ob die Ursache auf andere Aufgaben ebenfalls zutreffen könnte. In einigen PROZEUS-Pilotprojekten traten Verzögerungen auf, 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 der 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 Kränzle mit INTERSPORT.

### Inhaltsverzeichnis Projekt- und Arbeitsplan

1. Beschreibung des geplanten ECR-Prozesses:
  - 1.1. Projektziele
  - 1.2. Grund für dieses Projekt
  - 1.3. Projektinhalt (Kurzbeschreibung)
  - 1.4. Abgrenzung der Projektinhalte ("Was soll nicht gemacht werden?")
  - 1.5. Erwartete Umstellungen
  - 1.6. Erwartete Hemmnisse
2. Beteiligte Unternehmensbereiche / Personen

3. Benennung der anzuwendenden Prozesse und Standards
4. Benennung der einzusetzenden Software
5. Planung des Einsatzes von externen Unternehmen
6. Arbeits- und Zeitplan- Beschreibung der Inhalte
  - 6.1 Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur
    - 6.1.1 Organisation
      - 6.1.1.1 Organisationsstruktur
      - 6.1.1.2 Analyse der bestehenden Prozesse
    - 6.1.2 Technik
    - 6.1.3 Datenmanagement
  - 6.2 Festlegung / Konkretisierung der Pilotprojekthinhalte
    - 6.2.1 Organisation
    - 6.2.2 Personal
    - 6.2.3 Systemtechnische Aspekte
  - 6.3 Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplanes
  - 6.4 Gemeinsame Auswahl von Dienstleistern/Produkten
  - 6.5 Qualifikation der Mitarbeiter
  - 6.6 Umsetzung der Arbeitsplaninhalte
  - 6.7 Dokumentation
7. Erwartete Kosten- / Nutzen- und Wirtschaftlichkeitseffekte

Auszüge aus dem Projekthandbuch "Joint Forecasting"

| Projekteckdaten   |   |                     |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
|---|---|---------------------|--------------------|------------------|---------------|------|-------------|--------------|-----|--------|-------------------|------|-------------|----------------------|------|-------------|-----------------|--|--|--------------|--|---------------------|
| Joint Forecasting   |   |                     |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| <b>Projektstartereignis:</b><br>27. Nov 02<br><b>Projektendereignis:</b><br>31.03.2004<br><b>Projektziele:</b><br>Ziel 1 Aufzeigen der eBusiness Potentiale für Kränzle<br>Ziel 2 Schaffen einer Basis für weitere eBusiness Projekte bei Kränzle<br>Ziel 3 Transfer der Erfahrungen zwischen Kränzle/ INTERSPORT auf weitere KMU's<br>Ziel 4 Realisierung abgestimmter Forecasts<br>Ziel 5 Etablierung eines gemeinsamen Prozeßmodells<br>Ziel 6 | <b>Projektstarttermin:</b><br>1. April 2003<br><b>Projektendtermin:</b><br>30. September 2004<br><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     Abkürzungen:<br/><br/> <b>KMU</b> = Klein- und Mittelständisches Unternehmen<br/> <b>DL</b> = Dienstleister                 </div>  |                     |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| <b>Hauptaufgaben:</b><br>H1 Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur<br>H2 Festlegung/Konkretisierung der Projektinhalte<br>H3 Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplanes<br>H4 Gemeinsame Auswahl von Dienstleistern<br>H5 Qualifikation der Mitarbeiter<br>H6 Umsetzung der Arbeitsplaninhalte<br>H7 Dokumentation  | <b>Projektressourcen und -kosten:</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Kostenarten</th> <th style="text-align: center;">Mengen-<br/>einheit</th> <th style="text-align: right;">Kosten (in Euro)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal* KMU</td> <td style="text-align: center;">42,0</td> <td style="text-align: right;">€ 32.760,00</td> </tr> <tr> <td>Personal* DL</td> <td style="text-align: center;">0,0</td> <td style="text-align: right;">€ 0,00</td> </tr> <tr> <td>Personal* Partner</td> <td style="text-align: center;">38,0</td> <td style="text-align: right;">€ 29.640,00</td> </tr> <tr> <td>Personal* Begleitung</td> <td style="text-align: center;">62,0</td> <td style="text-align: right;">€ 48.360,00</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>€ 110.760,00</b></td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">* Interner Personalaufwand wird pro Tagewerk mit € 780,00 angesetzt.</p> | Kostenarten         | Mengen-<br>einheit | Kosten (in Euro) | Personal* KMU | 42,0 | € 32.760,00 | Personal* DL | 0,0 | € 0,00 | Personal* Partner | 38,0 | € 29.640,00 | Personal* Begleitung | 62,0 | € 48.360,00 | Sonstige Kosten |  |  | <b>SUMME</b> |  | <b>€ 110.760,00</b> |
| Kostenarten   | Mengen-<br>einheit  | Kosten (in Euro)    |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| Personal* KMU   | 42,0  | € 32.760,00         |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| Personal* DL  | 0,0   | € 0,00              |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| Personal* Partner   | 38,0  | € 29.640,00         |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| Personal* Begleitung  | 62,0  | € 48.360,00         |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| Sonstige Kosten   |   |                     |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| <b>SUMME</b>  |   | <b>€ 110.760,00</b> |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| <b>PROZEUS-Projektmanagement:</b><br>- Pilotprojektleiter GS1 Germany   | <b>Projektleiter:</b><br>- Berater  |                     |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| <b>Projektteam:</b><br>Name Geschäftsführer Kränzle<br>Name IT-Leiter Intersport<br>Name Mitarbeiter IT Intersport<br>Name Mitarbeiter Logistik Intersport<br>Name Berater<br>Name Kaufm. Mitarbeiter Kränzle<br>Name Kaufm. Mitarbeiter Kränzle  | <b>Projektmitarbeiter:</b><br>Name Mitarbeiter Intersport<br>Name<br>Name<br>Name<br>Name<br>Name<br>Name   |                     |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |
| .....<br>Berater, (Projektleiter)   | .....<br>Pilotprojektleiter GS1 Germany, (PROZEUS-Projektmanagement)  |                     |                    |                  |               |      |             |              |     |        |                   |      |             |                      |      |             |                 |  |  |              |  |                     |

Datenblatt

P = Projektname  
H = Hauptaufgabe  
A = Aktivität

KMU = kleines / mittleres Unternehmen  
DL = Dienstleister  
Part. = Partnerunternehmen  
Begl. = Begleitung (Berater)

| PSP-Nr. | Phase/Arbeitspaket | Verantwortl.   | Status in %               | Aktuelle Termine |            | Geplante Termine |            | Aktueller Personaleinsatz |     |       |       |      |
|---------|--------------------|--|---------------------------|------------------|------------|------------------|------------|---------------------------|-----|-------|-------|------|
|         |                    |  |                           | Start            | Ende       | Start            | Ende       | in TW                     |     |       |       |      |
|         |                    |  |                           | Start            | Ende       | Start            | Ende       | KMU                       | DL  | Part. | Begl. |      |
| P       | Joint Forecasting  | Berater  | 100%                      | 25.01.2003       | 30.09.2004 | 01.04.2003       | 30.09.2004 | 11,0                      | 0,0 | 9,0   | 62,0  |      |
| H1      | I.1                | Detaillierte Ist-Analyse der Unternehmensstruktur                      | Berater                   | 100%             | 01.06.2003 | 15.07.2003       | 01.04.2003 | 30.07.2003                | 5,0 | 0,0   | 4,0   | 7,0  |
| A       | I.1.a              | Darstellung der Istläufe bei Kränzle                                   | Geschäftsführer Kränzle   | 100%             | 01.06.2003 | 15.07.2003       | 01.04.2003 | 15.07.2003                | 3,0 | 0,0   | 0,0   | 3,0  |
| A       | I.1.b              | Darstellung der Istläufe bei INTERSPORT                                | Mitarbeiter IT INTERSPORT | 100%             | 01.06.2003 | 30.06.2003       | 01.04.2003 | 15.07.2003                |     |       | 2,0   | 2,0  |
| A       | I.1.c              | Erstellung einer gemeinsamen Prozesslandkarte                          | Berater                   | 100%             | 15.06.2003 | 15.07.2003       | 01.05.2003 | 30.07.2003                | 1,0 |       | 1,0   | 1,5  |
| A       | I.1.d              | Grobanalyse der eingesetzten IT-Systeme                                | Berater                   | 100%             | 15.06.2003 | 15.07.2003       | 01.05.2003 | 30.07.2003                | 1,0 |       | 1,0   | 0,5  |
| A       |                    |  |                           |                  |            |                  |            |                           |     |       |       |      |
| H2      | I.2                | Festlegung/Konkretisierung der Projekthalte                            | Berater                   | 100%             | 15.06.2003 | 15.03.2004       | 15.06.2003 | 30.04.2004                | 4,0 | 0,0   | 2,0   | 19,0 |
| A       | I.2.a              | Darstellung der Absatzverläufe zwischen Kränzle/ INTERSPORT            | Geschäftsführer Kränzle   | 100%             | 15.06.2003 | 30.07.2003       | 15.06.2003 | 30.07.2003                | 2,0 | 0,0   | 0,0   | 3,0  |
| A       | I.2.b              | Darstellung der Absatzverläufe zwischen Intersport und den Mitgliedern | Mitarbeiter IT INTERSPORT | 100%             | 15.06.2003 | 30.08.2003       | 15.06.2003 | 15.08.2003                |     |       | 1,0   | 3,0  |
| A       | I.2.c              | Darstellung der jeweiligen Forecasts                                   | Berater                   | 100%             | 15.06.2003 | 10.07.2003       | 15.06.2003 | 15.08.2003                | 2,0 |       | 1,0   | 2,0  |
| A       | I.2.d              | Durchführung einer Abweichungsanalyse                                  | Berater                   | 100%             | 15.07.2003 | 30.08.2003       | 01.07.2003 | 30.08.2003                |     |       |       | 1,0  |
| A       | I.2.e              | Festlegung der Forecastparameter                                       | Berater                   | 100%             | 15.08.2003 | 30.08.2003       | 01.07.2003 | 30.08.2003                |     |       |       | 1,0  |
| A       | I.2.f              | Auswahl der Pilotmitglieder  | Mitarbeiter IT INTERSPORT | 100%             | 01.10.2003 | 30.11.2003       | 15.07.2003 | 01.11.2003                |     |       |       | 1,0  |
| A       | I.2.g              | Durchführung der Piloten   | Geschäftsführer Kränzle   | 100%             | 15.12.2003 | 15.03.2004       | 10.12.2003 | 30.04.2004                |     |       |       | 8,0  |
| A       |                    |  |                           |                  |            |                  |            |                           |     |       |       |      |
| H3      | I.3                | Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplanes        | Berater                   | 100%             | 15.08.2003 | 30.03.2004       | 15.07.2003 | 30.03.2004                | 0,0 | 0,0   | 1,0   | 11,0 |
| A       | I.3.a              | Planung der Pilotvorbereitung  | Berater                   | 100%             | 15.08.2003 | 30.11.2003       | 15.07.2003 | 15.11.2003                | 0,0 | 0,0   | 1,0   | 2,0  |
| A       | I.3.b              | Planung der Pilotprojekte  | Berater                   | 100%             | 15.08.2003 | 30.11.2003       | 15.07.2003 | 15.11.2003                |     |       |       | 5,0  |
| A       | I.3.c              | Controlling der Pilotprojekte  | Berater                   | 100%             | 15.12.2003 | 30.03.2004       | 10.12.2003 | 30.03.2004                |     |       |       | 4,0  |
| A       |                    |  |                           | 100%             |            |                  |            |                           |     |       |       |      |
| H4      | I.4                | Gemeinsame Auswahl von Dienstleistern                                  | Berater                   | 100%             | 01.07.2003 | 05.07.2003       | 15.06.2003 | 15.07.2003                | 1,0 | 0,0   | 1,0   | 1,0  |
| A       | I.4.a              | Festlegung der systemseitigen Zusammenarbeit                           | Berater                   | 100%             | 01.07.2003 | 05.07.2003       | 15.06.2003 | 15.07.2003                | 1,0 | 0,0   | 1,0   | 1,0  |
| A       |                    |  |                           |                  |            |                  |            |                           |     |       |       |      |
| H5      | I.5                | Qualifikation der Mitarbeiter  | Geschäftsführer Kränzle   | 100%             | 15.06.2003 | 30.06.2004       | 15.06.2003 | 30.05.2004                | 1,0 |       | 1,0   | 5,0  |
| A       | I.5.a              | Einbezug in die Planungen  | Geschäftsführer Kränzle   | 100%             | 15.06.2003 | 15.07.2003       | 15.06.2003 | 15.11.2003                | 0,0 |       | 0,0   | 1,0  |
| A       | I.5.b              | Vorstellung der Projektplanung   | Berater                   | 100%             | 15.06.2003 | 10.07.2003       | 15.06.2003 | 30.07.2003                | 1,0 |       | 1,0   | 1,0  |
| A       | I.5.c              | Vorstellung des Vorgehens  | Berater                   | 100%             | 10.07.2003 | 30.11.2003       | 01.07.2003 | 15.11.2003                |     |       |       | 1,0  |
| A       | I.5.d              | Vorstellung der Ergebnisse   | Berater                   | 100%             | 15.12.2003 | 30.04.2004       | 30.10.2003 | 30.04.2004                |     |       |       | 1,0  |
| A       | I.5.e              | Workshop zur Ergebnisverwendung  | Berater                   | 100%             | 12.05.2004 | 30.06.2004       | 15.12.2003 | 30.05.2004                |     |       |       | 1,0  |
| A       |                    |  |                           |                  |            |                  |            |                           |     |       |       |      |
| H6      | I.6                | Umsetzung der Arbeitsplanhalte   | Geschäftsführer Kränzle   | 100%             | 25.01.2003 | 30.09.2004       | 01.07.2003 | 30.09.2004                |     |       |       | 15,0 |
| A       | I.6.a              | Kick-off mit den Pilotmitgliedern                                      | Berater                   | 100%             | 07.01.2004 | 07.01.2004       | 10.12.2003 | 10.12.2003                |     |       |       | 1,0  |
| A       | I.6.b              | Ermittlung der aktuellen Leistung                                      | Mitarbeiter IT INTERSPORT | 100%             | 01.07.2003 | 15.08.2003       | 15.07.2003 | 30.07.2003                |     |       |       | 3,0  |
| A       | I.6.c              | Ermittlung der Abverkäufe und Forecasts                                | Mitarbeiter IT INTERSPORT | 100%             | 01.07.2003 | 15.08.2003       | 01.07.2003 | 30.07.2003                |     |       |       | 3,0  |
| A       | I.6.d              | Erstellung gemeinsamer Forecast  | Berater                   | 100%             | 15.08.2003 | 30.10.2003       | 15.08.2003 | 30.11.2003                |     |       |       | 3,0  |
| A       | I.6.e              | Durchführung der abgestimmten Warenversorgung                          | Geschäftsführer Kränzle   | 100%             | 15.12.2003 | 15.03.2004       | 01.09.2003 | 30.04.2004                |     |       |       | 1,0  |
| A       | I.6.f              | Aufbereitung der Ergebnisse  | Berater                   | 100%             | 25.01.2003 | 30.08.2004       | 15.09.2003 | 30.09.2004                |     |       |       | 2,0  |
| A       | I.6.g              | Ableitung von Maßnahmen  | Berater                   | 100%             | 01.06.2004 | 30.09.2004       | 01.09.2003 | 30.09.2004                |     |       |       | 2,0  |
| A       |                    |  |                           |                  |            |                  |            |                           |     |       |       |      |
| H7      | I.7                | Dokumentation  | Berater                   | 100%             | 16.03.2004 | 30.09.2004       | 01.09.2003 | 30.09.2004                |     |       |       | 4,0  |
| A       | I.7.a              | Auswertung der Pilotprojekte   | Berater                   | 100%             | 16.03.2004 | 30.08.2004       | 01.09.2003 | 30.09.2004                |     |       |       | 2,0  |
| A       | I.7.b              | Erstellung der Dokumentation   | Berater                   | 100%             | 16.03.2004 | 30.09.2004       | 15.11.2003 | 30.09.2004                |     |       |       | 2,0  |

## **Betrachtung Wirtschaftlichkeit und Nutzen**

Die Nutzung kooperativer Konzepte unterstützt durch einen automatisierten Datenaustausch bietet einen klaren Wettbewerbsvorteil und erhöht die Bindung zu den Partnerunternehmen. Dies gilt insbesondere in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem Handelsunternehmen mit immer weniger Partnern zusammenarbeiten und sich der deutsche Mittelstand im Wettbewerb um die Preisführerschaft mit ausländischen Konkurrenten messen muss.

Durch die Umsetzung der gemeinsamen Prognose erweitert ein kleiner oder mittelständischer Hersteller sein Leistungsspektrum deutlich. Dem Geschäftspartner wird eine enge Zusammenarbeit angeboten. Die für eine gemeinsame Prognose notwendigen Informationen werden standardisiert und automatisiert ausgetauscht. Die Beziehung zum Geschäftspartner erhält eine neue Qualität in Bezug auf Intensität und eBusiness-Kompetenz.

Der Nutzen der gemeinsamen Prognose liegt somit nicht ausschließlich in kurz- oder mittelfristigen Effekten wie Umsatzzuwächsen oder Kosteneinsparungen. Er begründet sich auch in der Weiterentwicklung und Ausgestaltung der zukünftigen Geschäftsbeziehungen zum Handelspartner.

## **Qualitativer Nutzen**

Qualitative Vorteile bilden eine wichtige Grundlage für die wirtschaftliche Bewertung der gemeinsamen Prognose. Folgende Effekte sind besonders zu berücksichtigen:

- **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. Als Datenbasis dienen Aberkaufs- oder Bestandsdaten aus der Vergangenheit. Diese werden durch Planwerte ergänzt. Die gemeinsam abgestimmten Prognoseergebnisse bieten 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 schaffen eine verbesserte Argumentationsbasis für Planungsgespräche und Zielvereinbarungen mit dem Geschäftspartner.

---

## **Ermittlung des qualitativen Nutzen**

Die Umsetzung gemeinsamer Prognosen wirkt sich je nach Unternehmen unterschiedlich aus. Aufgrund der jeweiligen Ausgangssituation und der individuellen Beziehungen zum Geschäftspartner bieten sich unterschiedlich große Nutzenpotenziale. Mittels einer Befra-

gung 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 Kränzle mit INTERSPORT wurde der verantwortliche Projektleiter entsprechend befragt. Die erste Erhebung erfolgte vier Monate nach dem Start 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. Teilweise wurden das Ausmaß der Veränderungen aus der ersten Erhebung in der zweiten Befragung am Ende des Projektes noch positiver eingeschätzt. Besonders positiv wirkte sich das Projekt auf die Akzeptanz der Thematik im Unternehmen, die Qualität in der Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner und die Einflussnahme auf zukünftige Unternehmensstrategien und Ziele aus.

---

### **Quantitativer Nutzen und Wirtschaftlichkeit**

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

- Umsatzsteigerungen
- Erhöhung der Warenverfügbarkeit
- Reduzierung der Bestandskosten

Zur Planung und Bewertung dieser quantitativen Nutzenpotenziale sowie zur Überwachung des Projekterfolges ist es sinnvoll, Kennzahlen festzulegen, die den beteiligten Unternehmen die Möglichkeit einer gemeinsamen Erfolgskontrolle bieten.

## Kosten

Für die Umsetzung gemeinsamer Prognosen sind einmalige Investitionen für Software, Hardware und die Umstellung der Prozesse notwendig. Zusätzlich entstehen laufende Kosten für den Betrieb der Systeme und die planerischen Aufgaben.

- **Einmalige Kosten**

Kosten für Software und Hardware entstehen bei den beteiligten Unternehmen durch die Entwicklungs-, Anpassungs- und Lizenzkosten für die Anschaffung oder Erweiterung der benötigten Software- und Hardwarekomponenten:

- EDI-Konverter zur Erstellung der erforderlichen EANCOM<sup>®</sup>-Nachrichten SLSFCT (Abverkaufsprognose). Entscheiden die Projektpartner, dass nur der Hersteller die Prognosen erstellt, die gemeinsam abgestimmt werden, sind weitere Nachrichten erforderlich. Diese sind SLSRPT (Verkaufsdatenbericht) und INVRPT (Lagerbestandsbericht).
- Datenbank  
Zur Speicherung der Prognoseergebnisse und Abverkaufs- bzw. Bestandsdaten.
- Software  
Zur Erstellung von Prognosen sowie zur Übernahme und Auswertung der bereitgestellten Abverkaufs- bzw. Bestandsdaten.
- 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 fällt durch die Schulung der Mitarbeiter an, welche die zur Verfügung stehenden Informationen aufbereiten und die Prognosen erstellen. Zudem entstehen Kosten für die Projektmitarbeiter, die das Gesamtkonzept entwickeln und umsetzen, da diese für die Projektarbeit freigestellt werden müssen. In der Regel bedeutet die Umsetzung gemeinsamer Prognosen nicht zwingend die Einstellung von neuen Mitarbeitern, wohl aber eine Bereitstellung von Mitarbeitern für die neuen Aufgaben, die kostenmäßig abzubilden sind.

- **Laufende Kosten**

Die Kosten für den laufenden Betrieb sind abhängig von der ausgewählten Anzahl Artikel, dem Umfang des Datenmaterials sowie der Häufigkeit der Prognosen und Auswertungen. Sie werden maßgeblich von zukünftigen Arbeitsabläufen sowie dem Wartungs- und Ressourcenaufwand für die eingesetzte Soft- und Hardware bestimmt. Zusätzlich entstehen Personalkosten für die neue Aufgabe des aktiven Prognose- und Bestellmanagements, welches oftmals im Bereich der Disposition bzw. Planung angesiedelt wird.

### Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung

Basierend auf den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt der Firmen Kurt Kränzle KG und INTERSPORT Deutschland eG wurden in der nachfolgenden Wirtschaftlichkeitsberechnung die folgenden Annahmen zu Grunde gelegt. Die Anzahl der einbezogenen Artikel und Verkaufsstellen war überschaubar, daher wurden alle erforderlichen Informationen mittels Excel-Dateien und eMail ausgetauscht. Auf die Anschaffung zusätzlicher Soft- und Hardware sowie die Anschaffung und Einrichtung eines EDI-Konverters konnte in diesem Projektstadium verzichtet werden.

| Art der Investition / Kosten                                  | Kosten in € |
|---|-------------|
| <b>Software</b>   | 0,--        |
| <i>eMail- und Excel-Lizenzen sind bereits vorhanden</i>       |             |
| <i>Es sind keine weiteren Softwareinvestitionen notwendig</i> |             |
| <b>Hardware</b>   | 0,--        |
| <i>Vorhandene Hardware kann genutzt werden</i>                |             |
| <b>Personalkosten im Rahmen der Pilotierung</b>               | 42.900,--   |
| <b>Summe</b>  | 42.900,--   |

Tabelle 1 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.*

Die gemeinsame Prognose zielt unter anderem darauf ab, durch Kostenreduktion und Umsatzwachstum den Gewinn zu steigern. Bei einem angenommenen jährlichen Gewinnzuwachs in Höhe von € 30.000,--, der aufgrund der Einführung von Joint Forecasting erzielt wird, ergibt sich bei Kosten in Höhe von € 42.900,-- im ersten Jahr und angenommenen € 12.500,-- je Folgejahr eine Amortisationsdauer von 2,45 Jahren.

$$\frac{€ 42.900}{€ 30.000 \text{ pro Jahr} - € 12.500 \text{ pro Jahr}} = 2,45 \text{ Jahre}$$

#### **4.4. 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, Testberichte, 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 und 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 | Anzahl TW externer Projekt-MA | Projektverlauf in Monaten |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                            |                                |                  |                               | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ist - Analyse              | 2                              | 5                | 7                             | →                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Soll-Prozessbeschreibung   | 2                              | 11               | 4                             | →                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Projektplanentwicklung     | 2                              | 6                | 5                             | →                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Auswahl des Dienstleisters | 2                              | 1                | 1                             | →                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Mitarbeiterschulung        | 1                              | 4                | 2                             | →                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Umsetzungsphase            | 4                              | 15               | 8                             | →                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Abbildung 17 Möglicher Projektverlauf

#### Erfahrungen im Pilotprojekt

Gemeinsam mit dem Pilotprojektpartner 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 Kränzle ein IT-Dienstleister eingebunden werden sollte.

Es wurde folgendermaßen vorgegangen:

- Abschätzung des Arbeitsaufwandes (mit Hilfe des Projekthandbuchs)
- Überprüfung der Anforderungen an die Firma Kränzle aus dem Joint Forecasting-Konzept
- Abstimmung des Dienstleisterbedarfs

Da in der Pilotierungsphase die Anforderungen aus dem Joint Forecasting-Konzept mit bestehenden Ressourcen und Software- bzw. Hardwarelösungen entsprochen werden konnte, wurde entschieden, keinen IT-Dienstleister einzubinden.

#### **4.5. 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
- Verfahrensanweisungen
- 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 Projekts
- 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 Joint Forecasting-Konzept
  - Austeilen von Schulungsunterlagen

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

- Der Projektleiter sollte den Großteil der Schulung übernehmen, da er den Mitarbeitern die Gesamtsicht des Projekts am Besten vermitteln kann
- Für spezifische Themen kann eine Fachkraft oder ggf. der beauftragte IT-Dienstleister eingesetzt werden, Teile der Schulung zu übernehmen

- Die zu schulenden Mitarbeiter sollten in Fachgruppen mit gleichen Aufgabenstellungen eingeteilt werden. Dabei sollte die Gruppengröße insbesondere bei der praktischen Schulung möglichst klein gehalten werden

| Name des Arbeitspaketes    | Anzahl int. Projektmitarbeiter | Anzahl Tagewerke | Anzahl TW externer Projekt-MA | Projektverlauf in Monaten |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |  |   |
|----------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|--|---|
|                            |                                |                  |                               | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |  |  |   |
| Ist - Analyse              | 2                              | 5                | 7                             | █                         | █ |   |   |   |   |   |   |   |    |  |  |   |
| Soll-Prozessbeschreibung   | 2                              | 11               | 4                             |                           |   | █ | █ | █ | █ |   |   |   |    |  |  |   |
| Projektplanentwicklung     | 2                              | 6                | 5                             |                           |   |   | █ | █ | █ | █ | █ |   |    |  |  |   |
| Auswahl des Dienstleisters | 2                              | 1                | 1                             |                           | █ |   |   |   |   |   |   |   |    |  |  |   |
| Mitarbeiterschulung        | 1                              | 4                | 2                             |                           |   |   |   |   | █ | █ |   |   |    |  |  |   |
| Umsetzungsphase            | 4                              | 15               | 8                             |                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |  | █ |

Abbildung 18 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*
- Information auch der Vertriebsmitarbeiter, damit diese bei Kunden und Lieferanten fundierte Auskunft geben können*
- Die Einweisung für die praktische Umsetzung sollte unmittelbar vor Start des Pilotbetriebs erfolgen, damit wichtige Einzelheiten nicht in Vergessenheit geraten*
- Die Schulungsunterlagen sollten einfach strukturiert, leicht verständlich und anschaulich sein; Mit Hilfe von PowerPoint-Präsentationen lassen sich diese schnell und einfach herstellen*

### Erfahrungen aus dem Pilotprojekt

Im Rahmen der Mitarbeiterqualifikation wurden die Mitarbeiter der Kurt Kränzle KG mit den Veränderungen durch das Joint Forecasting-Projekt vertraut gemacht. Die neuen Abläufe wurde vermittelt und trainiert. Auswirkungen der Veränderungen auf die eigene Person wurden diskutiert. Darüber hinaus wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit zum Feedback über das Projekt gegeben.

Der Ablauf unterteilte sich in folgende Phasen:

#### Zu Projektbeginn:

Zu Beginn des Projektes wurde das Projekt, die Zielsetzung und das Vorgehen vorgestellt. Aufgrund der geringen Anzahl kaufmännischer Mitarbeiter bei der Firma Kränzle verlief die Information im Sinne einer Diskussion, in der eine Vielzahl von Fragen und auch Ängsten adressiert wurde. Es bestand Sorge, dass die Anforderungen von Seiten des Handels durch

das eigene Unternehmen nicht erfüllt werden könnten. Im Rahmen der Diskussion konnten den Mitarbeitern die Ängste genommen werden. Stattdessen erkannten alle die mit dem Projekt verbundenen Chancen.

#### **Während des Projekts:**

Im Verlauf des Projektes waren die Mitarbeiter stets eingebunden. An einer Vielzahl von Besprechungen waren sie direkt beteiligt und gaben wichtigen Input für die Weiterentwicklung der Prozesse. In dieser Phase war die Begeisterung groß, sich mit den Fragestellungen rund um das Thema "Joint Forecasting" auseinander zu setzen. Die Akzeptanz für das neue Verfahren und die Prozesse stieg kontinuierlich. Neue Ideen und Anregungen kamen häufig von den Mitarbeitern.

---

## **4.6. 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 bestehende 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 Mitarbeitern
- Liste standardisierter, unternehmenseigener und kundenspezifischer Anforderungen an die Gestaltung bzw. Ausprägung der Prognosen
- Liste über Anforderungen an zukünftige IT-Schnittstellen und benötigte Hard- und Software sowie Auflisten der Komponenten
- Projekthandbuch
- Detaillierter Projekt- und Arbeitsplan
- Liste der kalkulierten Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten
- Auftrag an einen IT-Dienstleister
- Bestellung von Hard- / Software

- Schulungsunterlagen
- Listen von Verfahrensanweisungen
- Prozessablaufdiagramme, Schaubilder

### **Detaillierte Vorgehensweise**

- Gemeinsame Vereinbarung auf Management Ebene (Geschäftsleitung) beider Partner
  - Vereinbarung eines Pilotprojektes
  - Festlegung des Umfangs und der Ziele der Zusammenarbeit im Bereich Joint Forecasting
  - Definition der Messkriterien zur Messung des Erfolgs
  - Vereinbarung über die benötigten Personal Ressourcen aus den unterschiedlichen Abteilungen und Benennung der Mitglieder des Projekt Teams (Verkauf, Einkauf, IT, Vertrieb, etc.).
  - Generelle Vereinbarung zum Datenaustausch (Abverkaufsdaten, Daten zu geplanten Aktionen, Lagerbewegungsdaten, Marktzahlen etc.)
- Kickoff Meeting des Projekt Teams
  - Definition von Abweichungen und deren Höhe
  - Briefing durch Mitglieder des Managements
  - Detaillierung der Zielsetzung und Messkriterien (Scorecard)
    - \* Prognosegenauigkeit
    - \* Bestandsreichweiten
    - \* Produktverfügbarkeit (Out of Stock)
  - Festlegung von Details zum Prognosedatenaustausch
    - \* EAN-Ebene
    - \* Differenzierung zwischen Standard- und Aktionsabsatz
    - \* Häufigkeit des Austauschs (empfohlen: wöchentlich)
    - \* Prognosezeitraum (empfohlen: 13 Wochen)
  - Auswahl der Warengruppe und Produkte für das Pilotprojekt
  - Verantwortlichkeiten der einzelnen Team Mitglieder festlegen, Projektleiter bestimmen
  - Ausarbeiten eines Zeitplanes inklusive Festlegen von gemeinsamen Team Meetings

- Detaillierte Vorbereitung des Pilotprojektes
  - Detailliertes Ausarbeiten der inner- und überbetrieblichen Geschäftsprozesse
    - \* Wer erstellt den Forecast?
    - \* Welche Daten werden dazu ausgetauscht ?
    - \* Wer nutzt den Forecast und ist verantwortlich den Forecast zu überprüfen und möglicherweise zu ändern?
  - Auswahl der benötigten Technologien zum Datenaustausch
  - Definition der Regeln zum Datenaustausch
  - Definition der Dateninhalte und Datenformate
- Start des Pilotprojektes
  - Beginn des Datenaustauschs
  - Beginn des neuen 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 Vorhersage-Qualität durch Abgleich mit den tatsächlichen Bestellungen
- Rückblickende Bewertung durch das Management
  - Präsentation des Projektstandes und der Ergebnisse beim Management
    - \* Laufen 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 | Anzahl TW externer Projekt-MA | Projektverlauf in Monaten         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                            |                                |                  |                               | 1                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ist - Analyse              | 2                              | 5                | 7                             | [Progress bar from month 1 to 2]  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Soll-Prozessbeschreibung   | 2                              | 11               | 4                             | [Progress bar from month 2 to 4]  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Projektplanentwicklung     | 2                              | 6                | 5                             | [Progress bar from month 3 to 6]  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Auswahl des Dienstleisters | 2                              | 1                | 1                             | [Progress bar from month 2 to 3]  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Mitarbeiterschulung        | 1                              | 4                | 2                             | [Progress bar from month 5 to 6]  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Umsetzungsphase            | 4                              | 15               | 8                             | [Progress bar from month 6 to 10] |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Abbildung 19 Möglicher Projektverlauf inklusive Umsetzungsphase

### Dokumentation der Projektergebnisse

Im Rahmen des Arbeitspakets wurden die definierten Prozesse in kleineren Pilotanwendungen mit ausgewählten Mitgliedern von INTERSPORT getestet.

Die Umsetzung des Arbeitsplanes lässt sich in 5 Phasen unterteilen:

#### Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase wurden zwischen den Projektpartnern die Voraussetzungen für die Pilotanwendungen geschaffen. Im ersten Schritt wurden die Datenformate abgestimmt, die zu berücksichtigten Artikel/Größenkombinationen festgelegt sowie die Listungsstände von Kränzle-Artikeln bei allen INTERSPORT-Mitgliedern erarbeitet. Zielsetzung war die Charakterisierung der aktuellen Geschäftsbeziehung - z. B. Art der Transaktionen, Häufigkeit der Transaktionen, Format der Transaktionen.

| Listungsstand | KNEE-SUPPORT_168101 |    |   |   |   |    | ANKLE SUPPORT_168208 |            |    |   |   |   |    |              |            |
|---------------|---------------------|----|---|---|---|----|----------------------|------------|----|---|---|---|----|--------------|------------|
|               | Mitglied-Nr.        | XS | S | M | L | XL | SUMME in Stk         | SUMME in € | XS | S | M | L | XL | SUMME in Stk | SUMME in € |
| 500014        |                     |    |   |   |   |    | 0                    |            |    |   |   |   |    | 0            |            |
| 500017        |                     |    |   | 1 | 1 |    | 2                    |            |    |   | 1 |   |    | 1            |            |
| 500027        |                     |    | 4 | 5 | 2 |    | 11                   |            |    | 2 | 3 |   |    | 5            |            |
| 500030        |                     |    |   |   |   |    | 0                    |            |    |   |   |   |    | 0            |            |
| 500031        |                     |    | 2 | 2 |   |    | 4                    |            |    | 5 |   |   |    | 5            |            |
| 500041        |                     |    |   |   |   |    | 0                    |            |    | 1 | 1 |   |    | 2            |            |
| 500042        |                     |    |   | 2 |   |    | 2                    |            |    |   | 3 |   |    | 3            |            |
| 500045        |                     |    | 1 | 1 | 1 |    | 3                    |            |    | 1 | 2 |   |    | 3            |            |

Tabelle 2 Beispiel für Listungsstände von Kränzle-Artikeln bei Interportmitgliedern

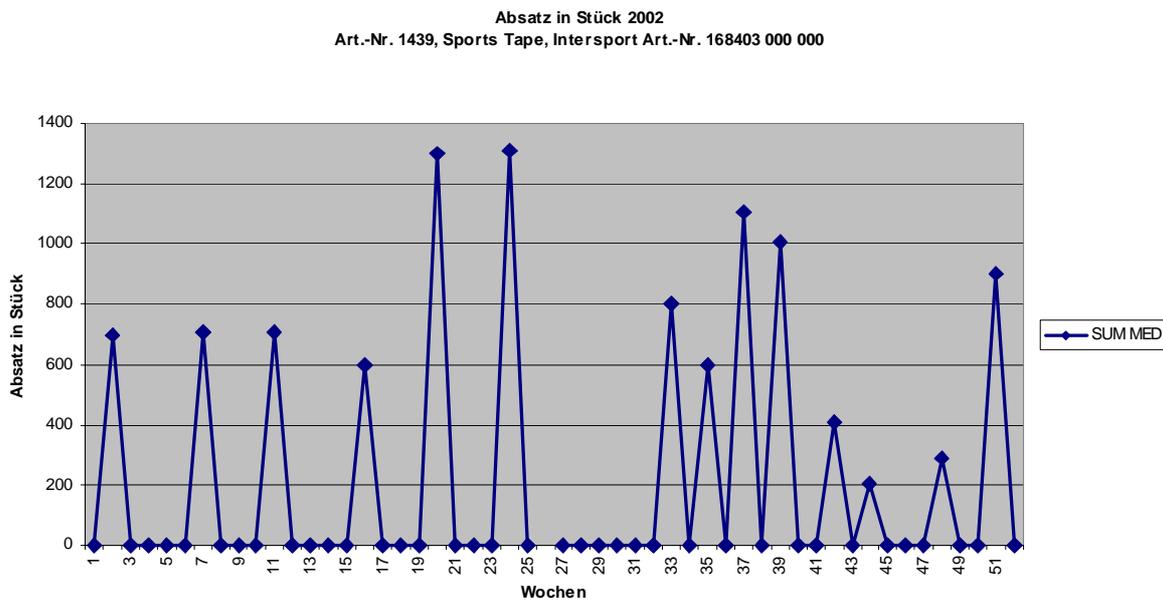


Tabelle 3 Beispiel für Absatzverlauf eines Kränzle-Artikels

Am Ende der Vorbereitungsphase wurden aufgrund der Listungsstände die Mitglieder ausgewählt, mit denen man Pilotprojekte durchführen wollte.

### Durchführung Pilotanwendung

In der Realisierungsphase wurden Pilotanwendungen mit 5 INTERSPORT-Mitgliedern realisiert. Dabei wurden die Mitglieder nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Anbindung an das Warenwirtschaftssystem der INTERSPORT
- Regionale Nähe
- Sortimentsschwerpunkt "Teamsport"
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit

Folgende Punkte wurden u. a. ergänzend zur Charakterisierung der Standorte festgehalten: Wettbewerbsumfeld, Lage, Warengruppenumsätze.

Im ersten Schritt der Umsetzung wurden für die Pilotteilnehmer Sortimentsvorschläge durch die Firma Kränzle erarbeitet. Diese basierten auf dem aktuellen Listungsstand und den Markterfahrungen von Kränzle. Darauf aufsetzend wurden gemeinsam die Mindestbestände

der Artikel für die einzelnen Mitglieder prognostiziert. Intersport verfügte hier nicht über eine Routine zur Einstellung von Mindestbeständen; die Möglichkeit zur Pflege von Mindestbeständen wurde bei INTERSPORT bis zu dem Projekt nicht genutzt.

Die gemeinsame Festlegung von Mindestbeständen war eine notwendige Voraussetzung für Soll-/Ist-Abgleiche, auf deren Basis im laufenden Betrieb Bestellmängenvorschläge prognostiziert wurden. Es wurde hierfür eine Excel-Anwendung programmiert, mit welcher der Soll-Ist-Abgleich nahezu automatisch in den Systemen der Mitglieder erfolgen konnte. Der daraus ermittelte Datenbestand wurde von INTERSPORT an die Firma Kränzle weitergeleitet. Nach Auswertung der Informationen wurde durch Kränzle ein Bestellmängenvorschlag unterbreitet, der bei Bestätigung durch den Pilotteilnehmer zur Belieferung führte.

### **Nachbereitung**

Im Rahmen der Nachbereitung wurden die Ergebnisse der Pilotprojekte ausgewertet. Hierbei wurden insbesondere die Umsatz- und Absatzentwicklung bei den Pilotteilnehmern im Vergleich zur Gesamtentwicklung aller INTERSPORT-Mitglieder betrachtet.

---

## 5. Weiterführende Information

- ECR Supply Side: Der erfolgreiche Weg zum Supply Chain Management (Kapitel 2 CPFR und 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.

## 6. Projektumsetzung auf einen Blick

| Arbeitspaket  | Status | Anmerkung |
|---|--------|-----------|
| Bestimmung eines Projektleiters durch die Geschäftsführung  |        |           |
| Anlegen eines Projekthandbuches durch den Projektleiter zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben        |        |           |
| Vorab-Information sämtlicher Mitarbeiter des Unternehmens über Ziel, Inhalt, Nutzen und Zeitrahmen des Projekts |        |           |
| <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 Organisationsstruktur, der relevanten Ist-Prozesse und der Prozesskosten           |        |           |
| Aufnahme und Darstellen der Prozessabläufe  |        |           |
| Aufnahme und Darstellung der relevanten IT-Systeme  |        |           |
| Aufnahme und Darstellung der relevanten Organisationsstruktur und Informationssysteme beim Handelspartner       |        |           |
| <b>Schritt 2: Konkretisierung und Festlegung der Projektinhalte</b>   |        |           |
| Erfahrungsaustausch mit anderen Herstellern und Geschäftspartnern, die gemeinsame Prognosen umsetzen            |        |           |
| Sammeln der Erwartungen und Anforderungen an gemeinsame Prognosen   |        |           |
| 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                             |        |           |
| Durchführen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung  |        |           |

|   |
|---|
| Schritt 3: 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  |
| Festlegung Projektumfang gemeinsam mit Partner  |
| Definition Messkriterien zur Erfolgskontrolle   |
| Vereinbarung von Verantwortlichkeiten, Regeln und Prognoseverfahren   |
| Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten   |
| Schritt 4: 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 Schulung  |
| Durchführung der Schulung für betroffene Mitarbeiter                            |
| Benennung eines Ansprechpartners für Rückfragen                                 |
| 6. Schritt: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte                                    |
| Einrichten des EDI-Konverter  |
| Integration der mittels EDI-erhaltenen Daten in die eigenen Informationssysteme |
| Einrichtung von Prognosen und Auswertungen                                      |
| Programmierung gemäß Pflichtenheft kontrollieren                                |
| Testläufe (Funktionstest) und Probebetrieb durchführen                          |
| Identifikation kritischer Punkte und Lerneffekte                                |
| Anpassung der kritischen Punkte   |
| Überführung in Echtbetrieb  |