

Gemeinsame Prognose

Nutzen • Wirtschaftlichkeit • Projektumsetzung



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-Beispielen 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!

Wolfgang Clement
Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit

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 **PROZE**sse **U**nd **S**tandards“.

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

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



Kurt Kränzle KG



Intersport Deutschland eG

Gemeinsame Prognose

Efficient Consumer Response (ECR) bezeichnet die konsequente Ausrichtung der Versorgungskette auf die Wünsche und die Nachfrage des Endverbrauchers. ECR basiert auf einem zentralen Gedanken: Unternehmen reichen Informationen zur Bedienung der Nachfrage in der Wertschöpfungskette weiter, damit sie 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.

In vielen Geschäftsbeziehungen treten heute Probleme in der Warenversorgung verschiedenster Art auf, zum Beispiel unerwünschte Überbestände oder Fehlmengen (Out-of-Stock) sowie Preisabschriften und Retouren. Grund für derartige Probleme ist oft unzureichender Informationsaustausch über die zu erwartenden Bedarfsmengen. Eine gemeinsame Einschätzung dieser Bedarfsmengen findet heute noch nicht in ausreichendem Maße

statt, was insbesondere bei der Einführung neuer Produkte oder der Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen zu Fehleinschätzungen führt. Als Folge dessen kommt es zu Abweichungen zwischen den erwarteten und tatsächlichen Bedarfsmengen, die über Unternehmensgrenzen hinweg zu Überbeständen und Fehlmengen entlang der logistischen Kette führen.

Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wird häufig durch Einrichtung und Umsetzung fortschrittlicher Warenversorgungskonzepte wie dem **C**ontinuous **R**eplenishment **P**rogram (**CRP**) realisiert. Die gemeinsame Prognose erwarteter Bedarfsmengen, auch Joint Forecasting genannt, unterstützt diese Nachschubkonzepte. Sie erhöht die Planungssicherheit bei der Steuerung der Warenversorgung. Auf diese Weise bildet die gemeinsame Prognose 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 erfolgreiche 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

Nutzen und Wirtschaftlichkeit

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

Durch die Umsetzung der gemeinsamen Prognose erweitert ein Unternehmen, zum Beispiel ein kleiner oder mittelständischer Hersteller, sein Leistungsspektrum deutlich. Dem Geschäftspartner wird eine enge Zusammenarbeit angeboten. Der für eine gemeinsame Prognose notwendige Informationsaustausch wird in einen standardisierten und automatisierten Datenaustausch eingebettet. Die Beziehung zum Geschäftspartner gewinnt hinsichtlich Intensität und eBusiness-Kompetenz eine neue Qualität.

Der Nutzen der gemeinsamen Prognose liegt somit nicht ausschließlich in kurz- oder mittelfristigen Effekten, wie Umsatzzuwächsen oder

Kosteneinsparungen. Er gründet sich auch auf die 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

Die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen von einem klassischen Warenlieferanten hin zum Systempartner führt zu einer Vertiefung der Geschäftsbindung, welche die Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

■ Verbesserung der Zusammenarbeit

Der Informationsaustausch mit dem Geschäftspartner wird intensiviert und das Gesamtverständnis für die betroffenen Prozesse bei allen Beteiligten verbessert.

■ Optimierung der Auswertungssysteme und der Informationsbasis

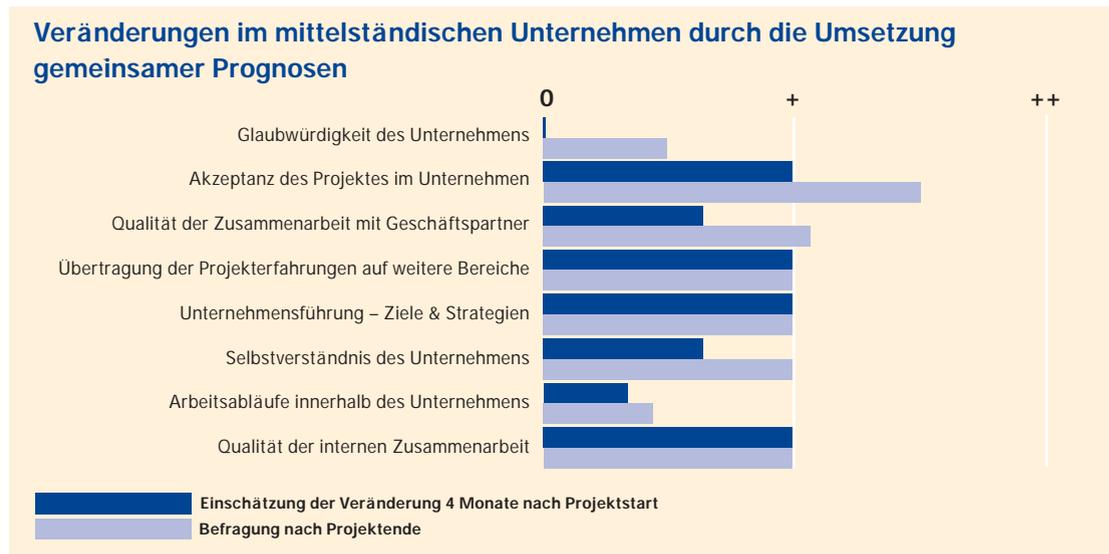
Auswertungs- und Prognosesysteme werden aufgebaut. Als Datenbasis dienen Abverkaufs-

oder Bestandsdaten aus der Vergangenheit, die durch Planwerte ergänzt werden. 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 verbessern die Argumentationsbasis für Planungsgespräche und Zielvereinbarungen mit dem Geschäftspartner.

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



In einem Projekt zur Umsetzung der gemeinsamen Prognose bei einem kleinen Unternehmen der Konsumgüterindustrie wurde der verantwortliche Projektleiter entsprechend befragt. Die erste Erhebung erfolgte vier Monate nach dem Start des Projektes. Sie stellt den erfolgten Wandel aus Sicht des mittelständischen Herstellers dar (dunkelblauer Balken).

Außerdem beinhaltet sie die zum Zeitpunkt der Befragung erwarteten Veränderungen nach Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Die zweite Befragung (hellblauer Balken) gibt die Einschätzung der erfolgten Veränderungen nach Abschluss des Projektes wieder.



In allen Bereichen zeigten sich positive Veränderungen. Teilweise wurden die Werte aus der ersten Erhebung in der zweiten Befragung am Projektende übertroffen. Besonders stark 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

Neben der Optimierung der strategischen Positionierung ist selbstverständlich auch für kleine und mittelständische Unternehmen eine messbare Verbesserung der Wirtschaftlichkeit Ziel 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 eine gemeinsame Erfolgskontrolle ermöglichen.

Kosten

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



Einmalige Investitionen

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

■ EDI-Konverter

Zur Erstellung der erforderlichen EANCOM®-Nachrichtenart SLSFCT (Abverkaufsprognose). Entscheiden die Projektpartner, dass nur der Hersteller die Prognosen erstellt, die gemeinsam abgestimmt werden, sind weitere Nachrichtenarten erforderlich. Diese sind SLSRPT (Verkaufsdatenbericht) und INVRPT (Lagerbestandsbericht).

■ Datenbank

Zur Speicherung der Prognoseergebnisse und Abverkaufs- beziehungsweise Bestandsdaten

■ Software

Zur Erstellung von Prognosen sowie zur Übernahme und Auswertung der bereitgestellten Abverkaufs- beziehungsweise Bestandsdaten

■ Hardware

Neue Hardware, die für die anzuschaffende Software (zum Beispiel ein Computer für den Betrieb der Datenbank) erforderlich wird oder für die Einrichtung eines neuen PC-Arbeitsplatzes

Kosten für Personal fallen 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. In der Regel bedeutet die Umsetzung gemeinsamer Prognosen nicht zwingend die Einstellung neuer Mitarbeiter, wohl aber eine Bereitstellung für die neuen Aufgaben, welche kostenmäßig abzubilden ist.

Laufende Kosten

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

Zusätzlich entstehen Personalkosten für die neue Aufgabe des aktiven Prognose- und Bestellmanagements, das oftmals im Bereich der Disposition angesiedelt wird.



Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung

Basierend auf den Erfahrungen in einem 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.

■ Softwareinvestitionen 0 €

- Nutzung bestehender eMail- und Excel-Lizenzen
- Keine weiteren Softwareinvestitionen notwendig

■ Hardwareinvestitionen 0 €

- Nutzung vorhandener Hardware

■ Aufwand für Konzeption und Umsetzung 42.900 €

- 55 Personentage
- Festlegung und Konkretisierung der Projekthinhalte
- Detaillierte Projektplanung und Entwicklung eines Arbeitsplanes
- Analyse und Aufbereitung der Abverkäufe und Bestände
- Prognose der Bedarfe
- Abstimmung mit Geschäftspartner

■ Laufende Kosten für Wartung und Aktualisierung, pro Jahr 0 €

- Eventuelle Kosten sind im regulären IT-Budget enthalten.

■ Laufende Kosten für Prognosemanagement, pro Jahr rund 12.500 €

- Zusätzliche Personalkosten für das Prognosemanagement, das die bestehenden Aufgaben erweitert



Rechenbeispiel

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

Die Amortisationsrechnung ermittelt den Zeitraum, in dem das investierte Kapital über 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 Euro, der aufgrund der Einführung von Joint Forecasting erzielt wird, ergibt sich bei Kosten in Höhe von 42.900 Euro im ersten Jahr und 12.500 Euro je Folgejahr eine Amortisationsdauer von 2,45 Jahren.

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

- Die Schätzung basiert auf der Annahme, dass rund 15 Prozent der Vollzeit einer Arbeitskraft, das heißt ein halber bis ganzer Tag der Wochenarbeitszeit, für neue Aufgaben anfallen.
- Die Vollzeitkosten pro Arbeitskraft mit entsprechender Ausbildung und entsprechendem Wissen werden mit rund 85.000 € pro Jahr angesetzt.

Zielsetzung

■ **Verbesserte Produktverfügbarkeit**

Gemeinsame Prognosen zielen auf eine signifikante Verbesserung der Produktverfügbarkeit in den unterschiedlichen Stufen der logistischen Kette ab. Produktion und Läger der Industrie sind davon ebenso betroffen 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.

■ **Umsatzsteigerung**

Eine verbesserte und am Bedarf orientierte Produktverfügbarkeit wirkt sich positiv auf die Umsatzentwicklung aus. Neben einer Optimierung der bevorrateten Produktmengen unterstützt die gemeinsame Prognose auch eine bedarfsgerechte Sortimentsbildung und Warenpräsenz, die ebenfalls zu Umsatzsteigerungen führen.

■ **Reduzierung von Lagerbeständen und Kapitalkosten**

Eine höhere Planungssicherheit ermöglicht es, die in unterschiedlichen Bereichen anfallenden Kosten besser zu steuern und häufig auch zu reduzieren. So kann zum Beispiel in 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 sich die Warenverfügbarkeit verschlechtert. Durch ein bedarfsgerechtes Bestandsmanagement kann das in Lagerbeständen gebundene Kapital reduziert werden. Diese Maßnahme wirkt sich vor allem dann positiv auf die Kapitalkosten aus, wenn das Kapital durch Kredite fremdfinanziert werden muss.

■ **Kostenreduzierung (Abschriften und Retouren)**

Durch bedarfsgerechte Planung und verbesserten Informationsaustausch können Preisabschriften oder Retouren von Restbeständen reduziert werden. Das gelingt insbesondere durch die Einbindung von Bestands- und Abverkaufsdaten aus den Verkaufsfilialen in die gemeinsame Prognose. Dies ermöglicht das frühzeitige Erkennen regionaler Nachfrageschwankungen und eine filialgenaue Nachdisposition.



Aufbau und Anwendung

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

CPFR basiert auf den Prinzipien und Lösungsansätzen des ECR-Konzeptes. Durch die gemeinsame (das heißt 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 bei GS1 Germany oder im Internet unter www.prozeus.de erhältlich.

Ausprägungen

Bei der Erstellung gemeinsamer Prognosen werden je nach Funktion der prognostizierten Mengen zwei unterschiedliche Ausprägungen unterschieden:

■ Bedarfsprognose

Im Rahmen der Bedarfsprognose werden die zukünftigen Bedarfs- bzw. Absatzmengen für einen bestimmten Artikel in einem definierten Zeitraum berechnet. Die Bezugsbasis bildet der Bedarf in Konsumenteneinheiten am Verkaufsort (Point-of-Sale). Hierbei werden bereits vorhandene Lagerbestände oder offene Bestellmengen nicht berücksichtigt.



■ Bestellprognose

Bei einer Bestellprognose wird die für einen bestimmten Artikel in einem bestimmten Zeitraum erforderliche Bestellmenge ermittelt. Bei der Berechnung fließen vorhandene Bestände sowie bereits bestellte oder sich in der Auslieferung befindliche Mengen mit ein. Darüber hinaus werden eventuell vereinbarte Logistikkonditionen oder Maßnahmen zur optimalen Auslastung der Transportkapazitäten berücksichtigt. Die Bezugsbasis für die Bestellprognose bildet der Bedarf am Lieferpunkt in Bestelleinheiten.

Anwendungsbereiche

Aufgrund verschiedener Datenquellen und Einflussfaktoren auf die Mengenentwicklung werden 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. Gegebenfalls liegen dem Händler oder dem Hersteller jedoch Abverkaufsdaten aus ähnlichen Aktionen vor, die als Unterstützung der Prognose genutzt werden können.

In der nachfolgenden Tabelle sind die zuvor erläuterten Unterschiede und Merkmale im Überblick dargestellt:



Vorgehensweise

Vor der eigentlichen Prognoseerstellung wird empfohlen, gemeinsame Entscheidungen in Bezug auf Umfang, Ausprägung und Anwendungsbereich zu treffen.

■ Grundsätzliche Rahmenvereinbarung

In einem frühen Stadium des Projektes erfolgt auf Ebene der Fachverantwortlichen eine grundsätzliche Rahmenvereinbarung. Diese definiert Ziele und Form der Erfolgskontrolle, den Umfang der Zusammenarbeit hinsichtlich Produktgruppen, Vertriebschienen, die 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,
- nur der Hersteller Prognosen erstellt, die gemeinsam abgestimmt werden,
- nur der Handel Prognosen erstellt, die gemeinsam abgestimmt werden.

■ Gemeinsamer Geschäftsplan

Der gemeinsame Geschäftsplan konkretisiert die Ziele der Rahmenvereinbarung durch Beantwortung der Frage: Wie sollen sie erreicht werden? Festgehalten werden gemeinsame Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung über einen definierten Zeitraum. Zusätzlich werden Kennzahlen zur Kontrolle der Zielerreichung, zu berücksichtigende logistische Konditionen, Toleranzbereiche für eine Bewertung der Prognose sowie Regeln und Verantwortlichkeiten beim Erkennen kritischer Abweichungen festgelegt. So kann zum Beispiel bestimmt werden, dass bei einer Prognose der Industrie bei Abweichungen von mehr als einem Prozent das Handelsunternehmen innerhalb von zwei Werktagen mit dem Industrieunternehmen Kontakt aufnimmt.

■ Eventplanung

Unter einem Event wird in diesem Zusammenhang eine zeitlich befristete verkaufsfördernde Maßnahme oder Produktneueinführung verstanden. Durch Events ergeben sich Absatzveränderungen bei dem beworbenen Artikel, die bei einer Prognose zu berücksichtigen sind. Außerdem haben sie Einfluss auf den Absatz anderer Produkte. Daher kommt dem frühzeitigen, systematischen Austausch aller relevanten Planungsdaten besondere Bedeutung zu.

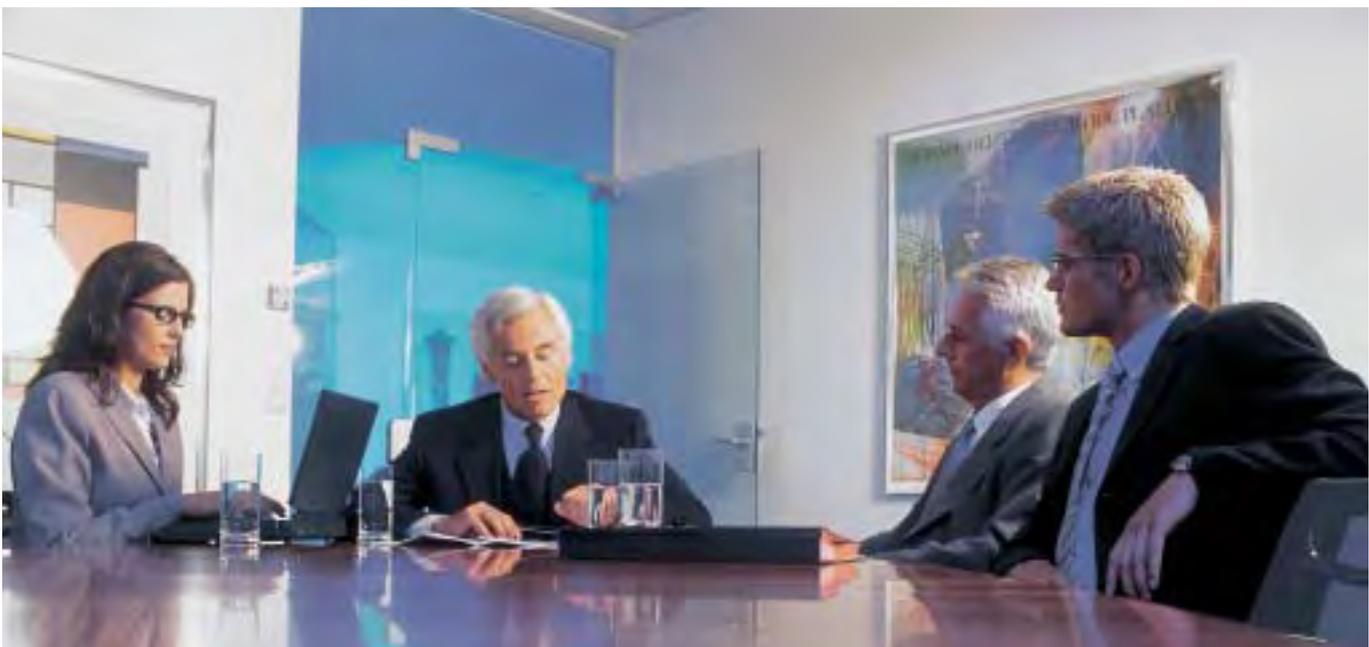


Organisatorische Voraussetzungen

Zur Umsetzung von Joint Forecasting sollte aus Effizienzgründen eine Projektgruppe gebildet werden. Neben dem Projektleiter und den Mitarbeitern der beteiligten Bereiche, wie Disposition, Vertrieb, Einkauf und Informationstechnologie (IT), können möglicherweise auch externe Personen, wie Mitarbeiter des Geschäftspartners oder des ausgewählten IT-Dienstleisters einbezogen werden. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ist, dass das Projekt durch die Geschäftsführung des Unternehmens getragen und unterstützt wird.

Vor Projektstart beziehungsweise im Verlauf des Projektes sollten die folgenden technischen Anforderungen erfüllt werden:

- Lizenz für eine Internationale Lokationsnummer (ILN) vom Typ 2 (Bezug über GS1 Germany) als Grundlage zur Identifikation des Unternehmens im Rahmen des elektronischen Datenaustausches (EDI) und zur Bildung von standardisierten, eindeutigen Artikelnummern (EAN)
- Einrichtung eines EDI-Konverters auf Basis des Nachrichtenstandards EANCOM®
- Zugang zu einem Kommunikationsnetzwerk (zum Beispiel Internet, Telekommunikation) zur Übertragung der verschiedenen Geschäftsdaten (Bestellung, Lagerbestandsberichte usw.) mittels EDI



Handlungsanweisungen

Die ersten Schritte

Die Geschäftsführung trifft die vorläufige Entscheidung zur Einrichtung und Umsetzung gemeinsamer Prognosen und benennt einen geeigneten Projektleiter, der

- mit den unternehmenseigenen und -übergreifenden Prozessen vertraut ist,
- durchsetzungsfähig, verhandlungssicher und selbstständig ist,
- gutes Fachwissen in den Bereichen Sortiment und Warenwirtschaft besitzt.

Der Projektleiter erarbeitet anschließend eine Entscheidungsvorlage, die sich in der Regel aus den Ergebnissen der folgenden Arbeitsschritte ergibt:

- Einarbeitung in das Konzept einer gemeinsamen Prognose
- Analyse der betroffenen Geschäftsprozesse, Kommunikationsschnittstellen und IT-Systeme (Ist-Prozesse)
- Beschreibung der geplanten Abläufe und Prozessveränderungen (Soll-Prozesse)
- Aufstellung der unternehmensindividuell zu erwartenden qualitativen und quantitativen Vorteile
- Schätzung der Kosten und des notwendigen Zeit- und Ressourcenaufwandes
- Auswahl eines geeigneten Projektpartners

Die Geschäftsführung trifft auf dieser Basis die endgültige Entscheidung, in welchem Umfang das Projekt durchgeführt wird, und stellt die geplanten personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung.

Das Steuern von Veränderungen

Wichtig bei der Einführung von Joint Forecasting ist, dass es von allen Beteiligten voll akzeptiert und getragen wird. Dies ist einer der ersten Schritte in der Projektplanung.

Ein Wandel in den Strukturen und Abläufen des Unternehmens bedeutet für die Mitarbeiter, gewohnte Arbeits-, Denk- und Handlungsweisen ändern zu müssen. Um interne Reibungsverluste zu reduzieren, sollten organisatorische Veränderungen sorgfältig vorbereitet und deren Umsetzung kontrolliert werden.

Es hat sich bewährt, die Mitarbeiter regelmäßig zu informieren und Betroffene im Rahmen der Projektarbeit mit in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Schulungen über den neuen Prozessablauf und die eingesetzten Technologien helfen den Mitarbeitern, Unsicherheiten abzubauen. Sie bilden die Voraussetzung für eine erfolgreiche Erfüllung der neuen Aufgabenstellungen.

Hinweis

Die Einführung der gemeinsamen Prognose im Unternehmen begleiten detaillierte Unterlagen für die Umsetzer, die ebenfalls über GS1 Germany bezogen werden können (siehe Seite 14) oder im Internet unter www.prozeus.de zum Download angeboten werden.

Weiterführende Informationen von GS1 Germany zu:

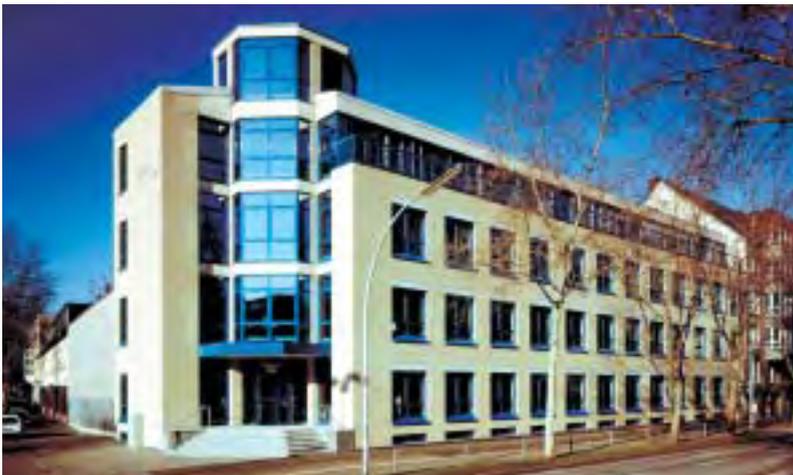
- ECR-Supply Side: Der Weg zum erfolgreichen Supply Chain Management (Kapitel 2: Leitfaden zur Umsetzung von CPFR® im deutschsprachigen Wirtschaftsraum, Kapitel 3: Efficient Replenishment)
- EAN/ILN – Internationale Identifikationssysteme für Artikel und Lokationen
- Einführung in den elektronischen Datenaustausch (EDI)
- GS1 Germany-Empfehlung zur Anwendung des EANCOM® 1997-Standards – CD-ROM

Bezug über

www.shop.gs1-germany.de

Hinweis

Im Rahmen des GS1 Germany-Release-managements unterliegen Dokumente einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung.



Kontakt

GS1 Germany GmbH
Maarweg 133
50825 Köln
Tel: 0221-947 14 411
eMail: prozeus@gs1-germany.de

www.prozeus.de

The background is a complex, layered composition. It features a central teal-colored area with a repeating pattern of stylized, circular motifs. This teal area is overlaid on a larger, semi-transparent brown pattern that also contains similar circular motifs. The entire composition is set against a light, textured background. A prominent yellow rectangular box is positioned in the upper right quadrant, containing the title and introductory text. The overall aesthetic is modern and abstract, with a focus on geometric and organic forms.

Die Projektumsetzung auf einen Blick

Die wesentlichen Schritte zur Umsetzung gemeinsamer Prognosen sind in der folgenden Checkliste aufgeführt. Anhand dieser Aufstellung wurden die PROZEUS-Pilotprojekte abgewickelt.

C H E C K L I S T E

Arbeitspakete	Status	Anmerkung
Bestimmung eines Projektleiters durch die Geschäftsführung		
Anlegen eines Projekthandbuches durch den Projektleiter zur Planung und Kontrolle der einzelnen Aufgaben		

1. Schritt: Detaillierte Ist-Analyse		
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		

2. Schritt: Konkretisierung und Festlegung der Projekthinhalte		
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		

3. Schritt: Entwicklung eines Projektplanes		
Erstellen einer Projektbeschreibung, welche die Projektziele und das Konzept für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse beinhaltet sowie die Ergebnisse aus der Ist- und Soll-Analyse berücksichtigt		
Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Prozessen sowie Ausarbeitung der Prozessveränderungen		
Auflistung der an den internen Prozessen beteiligten Personen und Abteilungen sowie deren jeweilige Aufgabenstellung		
Erstellen eines Maßnahmenkataloges zur Umsetzung der Soll-Prozesse unter Berücksichtigung von Zuständigkeiten und Terminvorgaben		
Festlegung des Projektumfangs gemeinsam mit Partner		
Definition der Messkriterien zur Erfolgskontrolle		
Vereinbarung von Verantwortlichkeiten, Regeln und Prognoseverfahren		
Ermitteln der Prozess-, Investitions- und Umstellungskosten		

Arbeitspakete

Status

Anmerkung

4. Schritt: Auswahl von IT-Dienstleistern		
Überprüfung der Notwendigkeit für die Einbindung eines externen IT-Dienstleisters		
Definition der Anforderungen an den IT-Dienstleister und Software- bzw. Hardwarekomponenten		
Aufstellung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung von Komponenten und IT-Dienstleistern		
Erfahrungsaustausch mit Geschäftspartnern und gegebenenfalls Wettbewerbern		
Marktanalyse verschiedener Hard- und Softwaresysteme und Einholen von Angeboten		
Vergleich verschiedener Hard- und Softwaresysteme anhand des Kriterienkatalogs		
Bestellung der Hard-/Software		
Verhandlung mit in Frage kommenden IT-Dienstleistern		
Beauftragung des IT-Dienstleisters		

5. Schritt: Qualifikation der Mitarbeiter		
Erstellung geeigneter Schulungsunterlagen		
Terminierung und Vorbereitung der Schulung		
Durchführung der Schulung von betroffenen Mitarbeitern		
Benennung eines Ansprechpartners für Rückfragen		

6. Schritt: Umsetzung der Arbeitsplaninhalte		
Einrichten des EDI-Konverters		
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 den Echtbetrieb		

Hinweis

Die Einführung der gemeinsamen Prognose im Unternehmen begleiten detaillierte Unterlagen für die Umsetzer, die ebenfalls über GS1 Germany (siehe Seite 14) bezogen werden können oder im Internet unter www.prozeus.de zum Download angeboten werden.



**Nähere Informationen zum Transferprojekt PROZEUS
erhalten Sie von den Projektdurchführenden:**

Pilotprojekte Konsumgüterwirtschaft

GS1 Germany GmbH
Maarweg 133
50825 Köln
Telefon: (02 21) 9 47 14-0
Fax: (02 21) 9 47 14-9 90
eMail: prozeus@gs1-germany.de
www.gs1-germany.de

Pilotprojekte Industrie

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH
Gustav-Heinemann-Ufer 84–88
50968 Köln
Telefon: (02 21) 49 81-8 16
Fax: (02 21) 49 81-8 56
eMail: prozeus@iwconsult.de
www.iwconsult.de

IMPRESSUM

© 2005

Herausgegeben von der
GS1 Germany GmbH
Maarweg 133
50825 Köln

Gestaltung und Produktion: edition agrippa, Köln • Berlin
Fotos: Kränzle, Intersport Deutschland, GS1 Germany, DigitalVision, BrandX Pictures,
Project Photos, PhotoDisc, MEV

