

Wirklich flexibel: Erfahrungen bei der Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems in Eigenregie

Bruno Sacher

Leiter Finanzen / Informatik

Denner AG, Zürich





- Hintergrund und Handlungsbedarf Denner
- Der Entscheid: Navision
- Das Projektvorgehen: Eigenregie
- Ecksteine der Projektplanung: Selbstverantwortung und Kontrolle
- Ergebnis und Erfahrungen: Ein mutiger Entscheid hat sich ausgezahlt



Hintergrund und Handlungsbedarf **Denner**



- Denner setzt konsequent auf Discountpolitik: Tiefste Preise verbunden mit höchster Qualität in einer limitierten Artikelzahl.
- Denner ist der führende Schweizer Lebensmitteldiscounter mit über 450 Filialen in der ganzen Schweiz und beschäftigt ca. 3'500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hinzu kommen mehr als 280 Denner Satelliten - selbstständige Detailhändler in ländlichen Gebieten -, welche neben dem Denner Sortiment eine erweiterte Produktpalette anbieten.
- Das Denner Sortiment umfasst eine kompetente Auswahl von Artikeln des täglichen Bedarfs. 75 % davon sind Markenartikel, der Rest Eigenmarken unter der Dachmarke Denner. Wöchentlich neue, ausgewählte Spezialangebote aus dem Nonfood-Bereich runden das Sortiment ab.
- Denner setzt mit attraktiven Preisen auf einen fairen Wettbewerb und leistet damit einen wichtigen Beitrag zu einem gesunden, leistungsfähigen Lebensmittelhandel in der Schweiz im Interesse und zum Wohl der Bevölkerung.

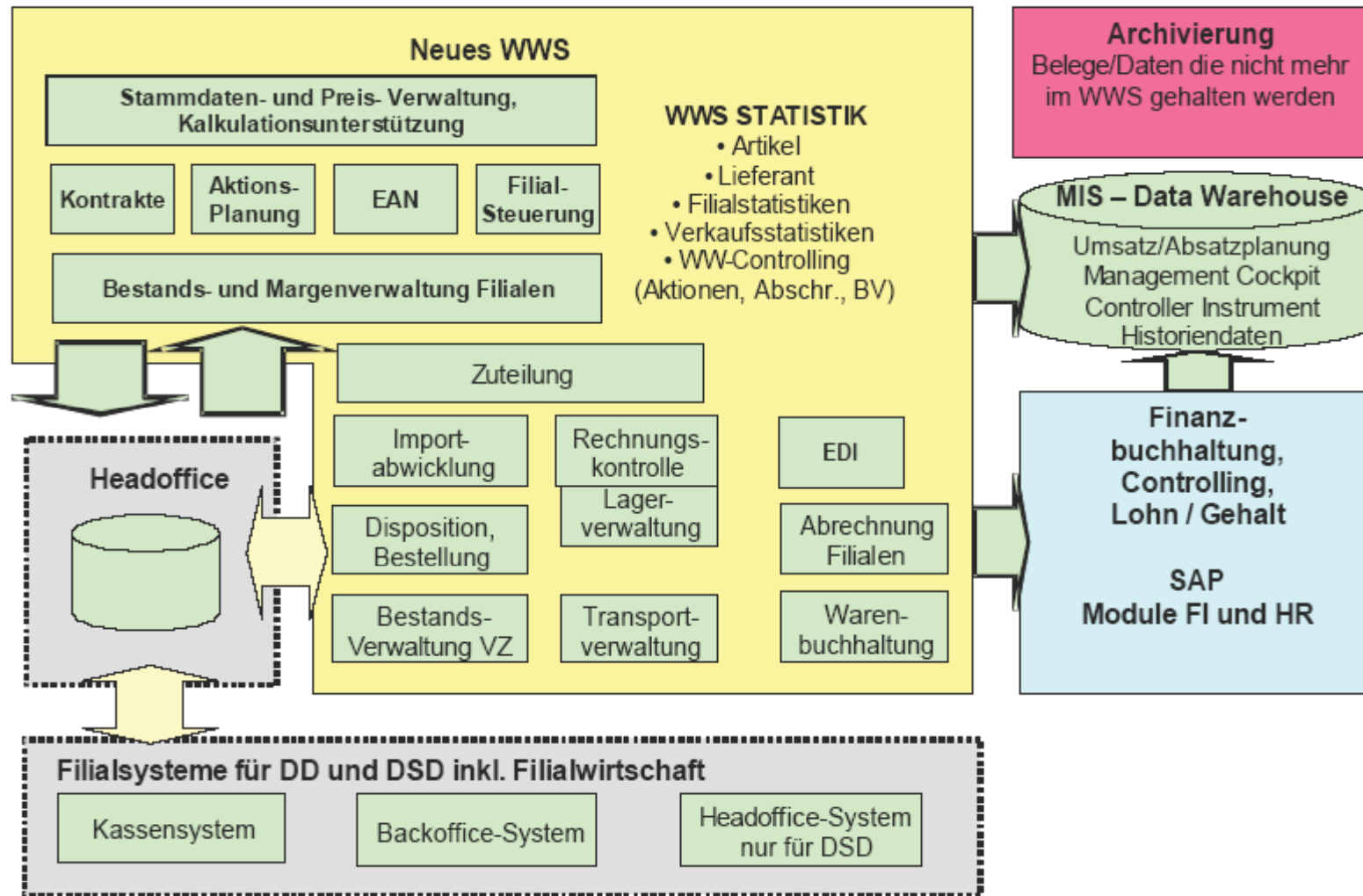


- Dienstleistungs- und Kundenorientierung
 - IT ist ein interner Dienstleistungsbereich der Denner AG
 - Die IT richtet sich an den internen und externen Kundenbedürfnissen aus
 - Für IT-Leistungen sind Dienstleistungsvereinbarungen zu definieren (SLA's).
- Kürzeste Time-to-market
 - Die IT verfolgt eine „Rapid Deployment“-Strategie, d.h. Innovationen werden so schnell wie möglich umgesetzt
- Sicherstellung der langfristigen Handlungsfähigkeit
 - Die IT ist so ausgerichtet, dass Strategieentscheide und Innovationen selbständig und ohne technologische Zwänge umgesetzt werden können
- Kostenführerschaft („Discount-Denke“)
 - Die IT ist auf höchste Nutzenverhältnis bei guter Kosteneffizienz auszurichten
 - Total Cost of Ownership: höchstens 0,7 % vom Umsatz der DENNER AG

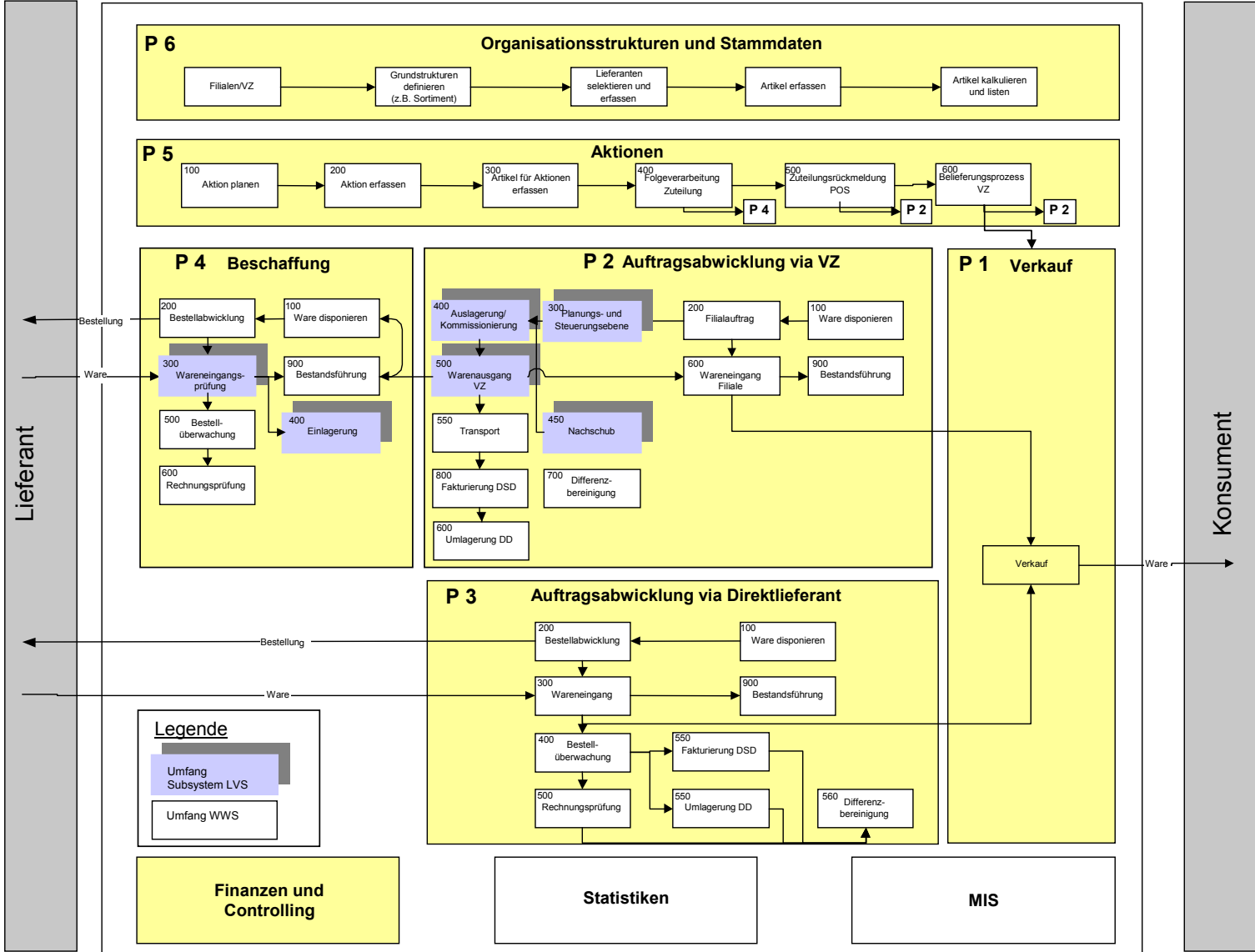


- Seit 1989: Nutzung des Systems “Mapper” auf Basis Unisys
 - De-facto Eigenentwicklung (“Verbasteltes System”)
 - Hohe Lizenzkosten
 - Performance-Grenzen
 - Hohe Bindung von internen Ressourcen, hohe Abhängigkeit von externen Ressourcen wg. veralteten Technologien
- 1993/96: zweimaliger Anlauf, ein Standard-Warenwirtschaftssystem einzuführen
- 2001: Ausarbeitung einer neuen Logistikstrategie
- 2004: Durchführung der Evaluation eines neuen, zentralen Warenwirtschaftssystems

Ziel-Systemlandschaft



Prozesslandschaft Neue Warenwirtschaft



Mengengerüst Denner 2005



Zusammenfassung (Kapazitätsanforderungen je TAG)

Datentransfer laufende Prozesse (ohne Stammdaten)		s. Ziffer oben	je Tag (Durchschnitt)	je Tag MAX (+6)
Bestellvorschlagspositionen		2.2	59'000	94'000
Zuteilungsvorschlagspositionen		2A	4'000	6'000
Zuteilungspositionen rückgemeldet		2B	4'000	6'000
Filialauftragspositionen		3.2	88'000	141'000
Kommissionierpositionen	Summe bei 3 VZ	4.2	88'000	141'000
Kommissionier-Picks (-->Etiketten)	Summe bei 3 VZ	4.3	155'000	248'000
Wareneingangspositionen	Summe bei 3 VZ	1.5	2'100	3'360
Wareneingangspaletten	Summe bei 3 VZ	1.5	4'000	6'400
Umsatzpositionen (mit Filialbezug)		5.3+5.4	397'000 entspr.	400'000



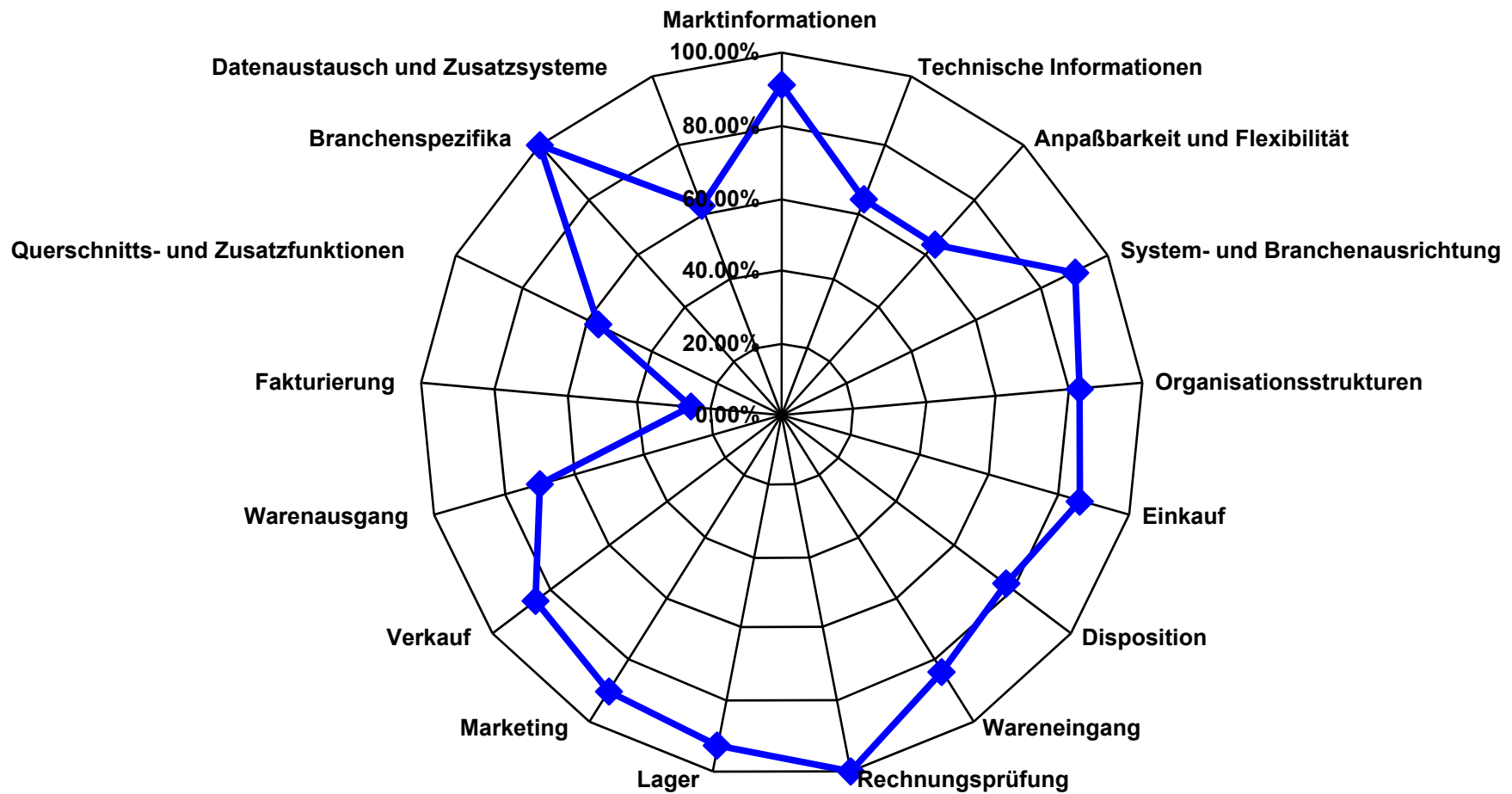
Der Entscheid: **Navision**

- Gewählt wurde ein klassisches Vorgehen vom Groben zum Detail
- Die Evaluation wurde durch einen externen Berater mit Branchenerfahrung unterstützt
- Für die Detailbewertung der Funktionen wurde u.a. die IT-Matchmaker-Datenbank genutzt
- Grosser Wert wurde auf echte Referenzen gelegt. Dazu musste letztlich auch Referenzen aus dem nicht-deutschsprachigen Raum zurückgegriffen werden
- Der Entscheid fiel letztlich auf
→ **Microsoft Navision**

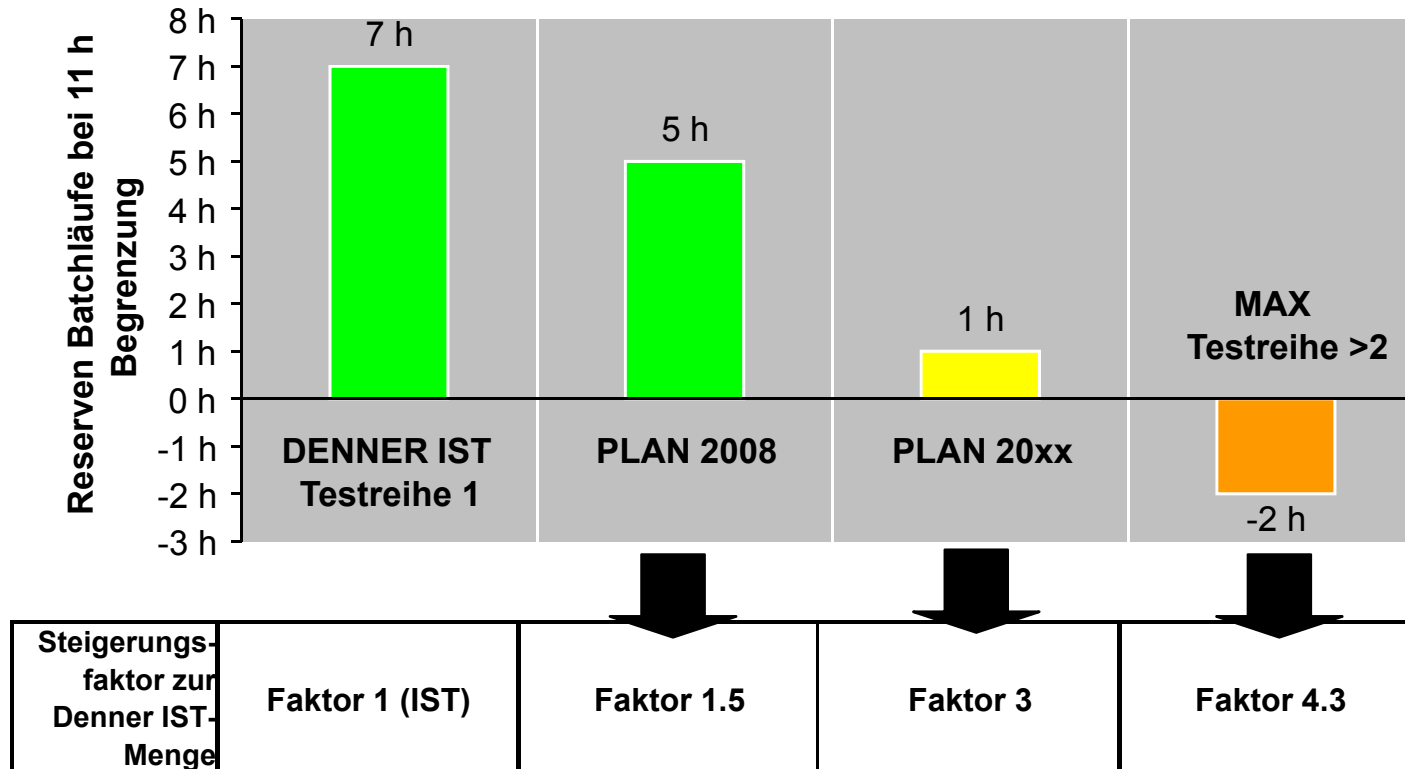


- Sehr gute Branchenverbreitung – zumindest ausserhalb des deutschsprachigen Raums
- Mittlere bis hohe Abdeckung der funktionalen Anforderungen
- Einfache Anpassbarkeit konnte durch Rapid-Prototyping nachgewiesen werden
- Gute bis sehr gute Ergebnisse im DB-Performance-Test (Mitbewerber war nicht in der Lage, Testszenario überhaupt aufzusetzen)
- Deutlich niedrigere Kosten als Mitbewerber
- Hohe Benutzerakzeptanz durch Microsoft-konforme Oberfläche
- Kein “Verkäufer-Verhalten”/Hochnässigkeit im Rahmen der Auswahl

Ergebnisse IT-Matchmaker Benchmark Navision



Ergebnisse Performancetest Navision bei Zeitfenster für Batchläufe in 11 h



- Projektion der Verarbeitungsmengen auf SOLL 2008 zeigt Reserve von 5 Stunden auf
- Bis zum 3-fachen Datenvolumen wird das zur Verfügung stehende Zeitfenster eingehalten



Das Projektvorgehen: **Eigenregie**



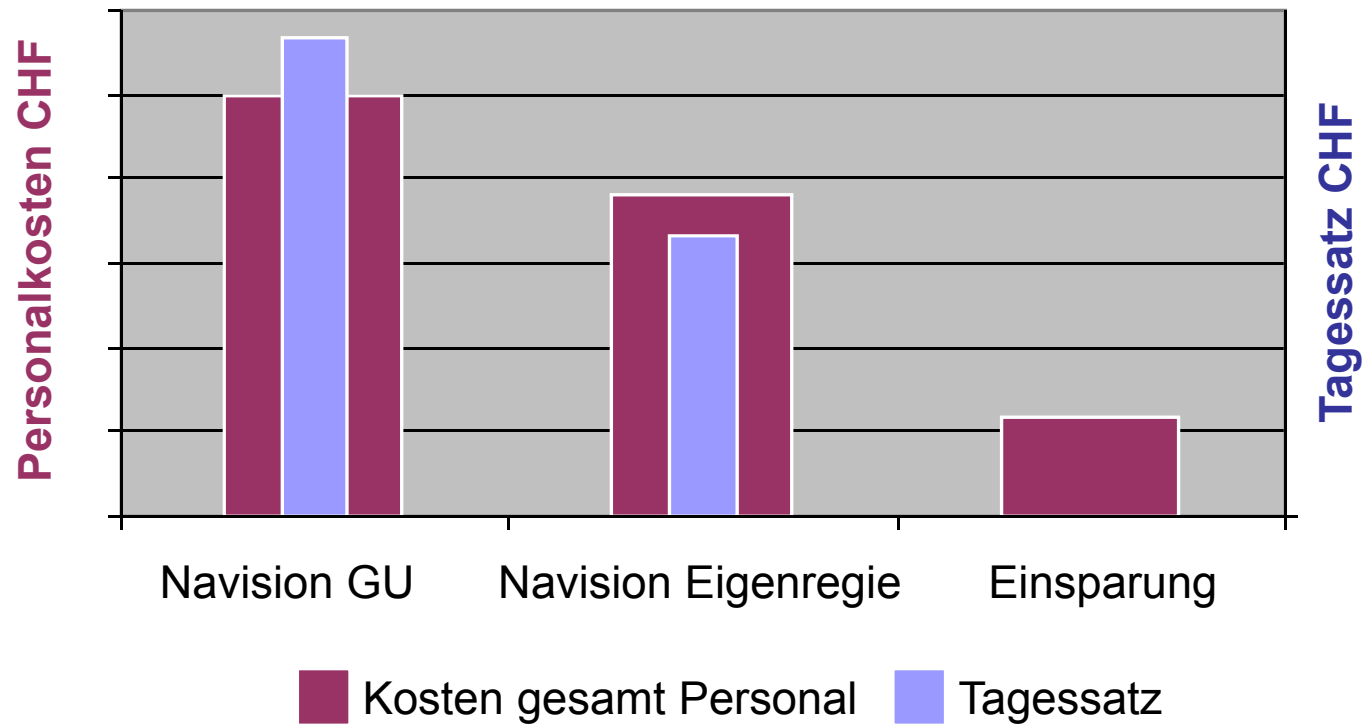
- Im deutschsprachigen Raum konnte kein Einführungspartner gefunden werden, der die Projektführungskompetenz für ein “so grosses” Projekt wirklich nachweisen konnte.
- Microsoft Schweiz war nicht in der Lage, hier vernünftige Lösungen anzubieten
- Strategischer Entscheid
 - **Einführung von Navision in Eigenregie**
 - **Selektive Nutzung von externen Partnern und Ressourcen statt Generalunternehmerschaft**

Warum Eigenregie?



- Aus Vergangenheit eher gegenteilige Erfahrungen mit Systempartner
- Starke Schwankungen der Kompetenzen bei Fokussierung auf einen Partner
- Interessenskonflikte bzgl. Zielsetzungen zwischen Denner und Externen
- Lange Projektlaufzeit mit stark unterschiedlichem Ressourcenbedarf führt bei Externen zwangsläufig zu Brüchen
- Komplexe Schnittstellen und Projektgrösse machen Eigenleistung(sfähigkeit) unumgänglich
- Denner hat das notwendige Wissen und Ressourcen (eigene IT-Abteilung)
- Bei Navision existiert kein Bereich, der nicht als singuläre Dienstleistung am Markt eingekauft werden kann
- Erneut deutliche Senkung der Kosten

Kostenvergleich GU / Eigenregie



Risikobetrachtung Eigenregie



Hauptrisiko

1 System funktioniert nicht
→ DENNER nicht betriebsfähig

Ursache

Applikation 1: Programmierung fehlerhaft

Applikation 2: Performance Nav ← → DB schlecht

Partner geht pleite während Implementierung → System steht

Konsequenz

Haftung Partner

Inwieweit ist Hauptrisiko von Entscheidung Eigenregie betroffen?

WENIG
sofern Partner Schuld

NICHT

NICHT

Mittelgross, da nur in beschränkt realisierbar

Passt der Navision-Entscheid zur IT-Strategie?



- „IT ist nicht Kernkompetenz“
 - NAVISION = Warenwirtschaft = Prozessgestaltung = **Kernkompetenz DENNER („Herz“ von DENNER)**
- „Keine Eigenentwicklung“
 - NAVISION Standard bzw. Standardmodule werden eingesetzt
 - Customizing und Erweiterungsprogrammierung nur im Rahmen dessen, was auch mit Systemanbieter stattfinden würde
 - Review und neutrale Qualitätssicherung für diesen Bereich auch mit Systempartner als GU notwendig
- „Outsourcing von IT-Bereichen nur bei besserem Kosten/Nutzen-Verhältnis bzw. Steigerung der IT-Sicherheit“
 - Kein Widerspruch zum empfohlenen Einführungsmodell
 - Bezüglich Kosten wird dieser Punkt unterstützt
- NAVISION ist kein „IT-Projekt“!!!

Ecksteine der Projektplanung:
Selbstverantwortung und Kontrolle

Ursprünglicher Zeitplan



Entwurf Grobplan WWS	04	2005												2006												2007										
Stand 05.11.04	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konzeption/Prototyping																																				
Softwareanpassung / Test																																				
Phase 1 - Stammdaten/POS-Versorgung																																				
Phase 2 - Umsatzrückmeldung POS																																				
Phase 3 - Aktionsplanung DSD u. DD																																				
Phase 4 - Dispo, Lieferantenbestellung, Wareneingang VZ, Rech.prüfung																																				
Phase 4.1 Pilot Fripro																																				
Phase 4.2 Rollout Dispo-->HW-VZ1																																				
Phase 4.2 Rollout Dispo-->HW-VZ2																																				
Phase 4.2 Rollout Dispo-->HW-VZ3																																				
Phase 5 Fakt. DSD, Rg.-prüf., DL-WaE Fil, SAP-Integration																																				
Phase 6 - Filialauftrag, Warenausgang, Inventur																																				
Phase 6.1 Pilot Fripro																																				
Phase 6.2 Rollout Hartwaren VZ1																																				
Phase 6.3 Rollout Hartwaren VZ2																																				
Phase 6.4 Rollout Hartwaren VZ3																																				
Phase 7 Bestellvorschläge, Bestände Filialen																																				
Abnahme Gesamtprozess																																				

Grundsätze für das Projekt



- Stufenweise Einführung
- Keine unnötigen Eigenentwicklungen
- Unabhängigkeit von Beratern
- Keine Modifikationen am Navision-Standard (Erhaltung Release-Fähigkeit)
- Angleichung der Denner-Prozesse und Navision-Prozesse
- Navision als führendes System für Warenwirtschaft
- Festhalten am vorgegebenen Einführungsplan
- Einheitliche Methode der Projektrealisierung (Projektstandards)
- Permanente Weitergabe von Wissen

Einsatzschwerpunkte Interne / Externe



Projektleitung

Reguläre Projektarbeit

Konzeption und Verifikation

Standard-Customizing

Ergänzungs-
Program-
mierung

„Kosmetik“ (u.a. Maskenoptimierung, Berichts-
optimierung, Formulare, Berechtigungen)

Basis-Betrieb

Lizenzen

Experten-Arbeiten

Qualitäts-/
Risk-Mgmt.

Review
Programm-
standards

Review
Performance

Projektleitungs-Coaching

- Denner
- Navisionpartner
- Freelance-Prog.
- Microsoft
- Microsoft Partner
- T-Systems
- i2s

Ergebnisse Programmier-Review

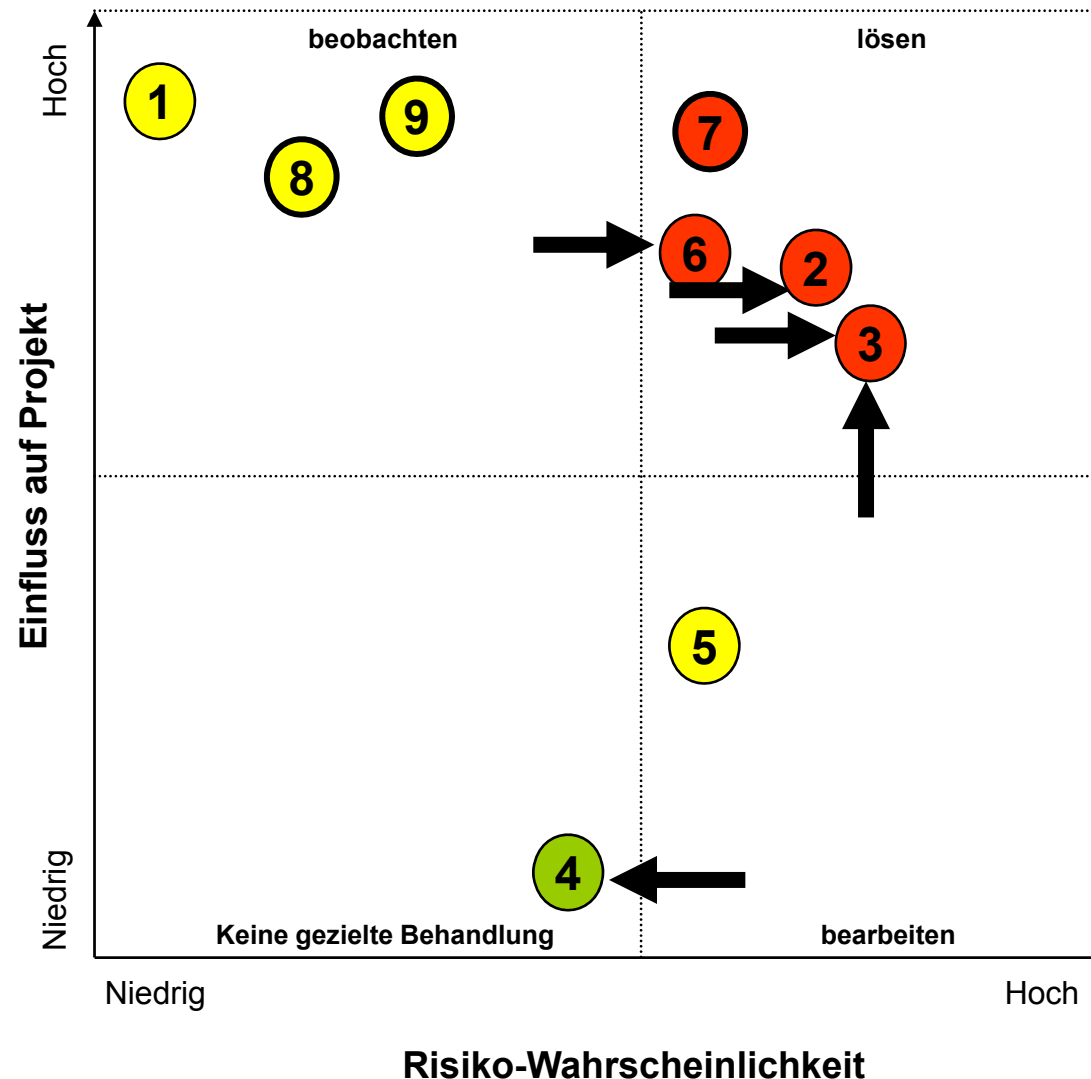


Objektstatus August 2006.

Objekttyp	Anzahl Objekte	Geänderte Standardobjekte	Neue Objekte	% neue Objekte
Tabelle	377	96	281	74,5%
Form	478	95	382	79,9%
Report	171	3	168	98,2%
Dataport	93	0	93	100%
XML Port	4	2	2	50%
Codeunit	255	50	205	80,4%
MenuSuite	1	0	1	100%
Total	1379	246	1132	82,1%

- Regelmässige Überprüfung von
 - Einhaltung der Programmier-Standards
 - Release- und Update-Fähigkeit der Programmierung durch Microsoft Consulting Services

Beispiel: Periodisches Risk-Portfolio



Risikopunkte

Bisher:

1. Fehlendes Engagement Projektteam
2. unklare inhaltliche Fokussierung/Priorisierung
3. Fehlende bzw. unklare externe Ressourcen
4. Fehlende Unterstützung Microsoft
5. Themen mit 2. Priorität bleiben liegen
6. Überlastung interne Ressourcen

Neu:

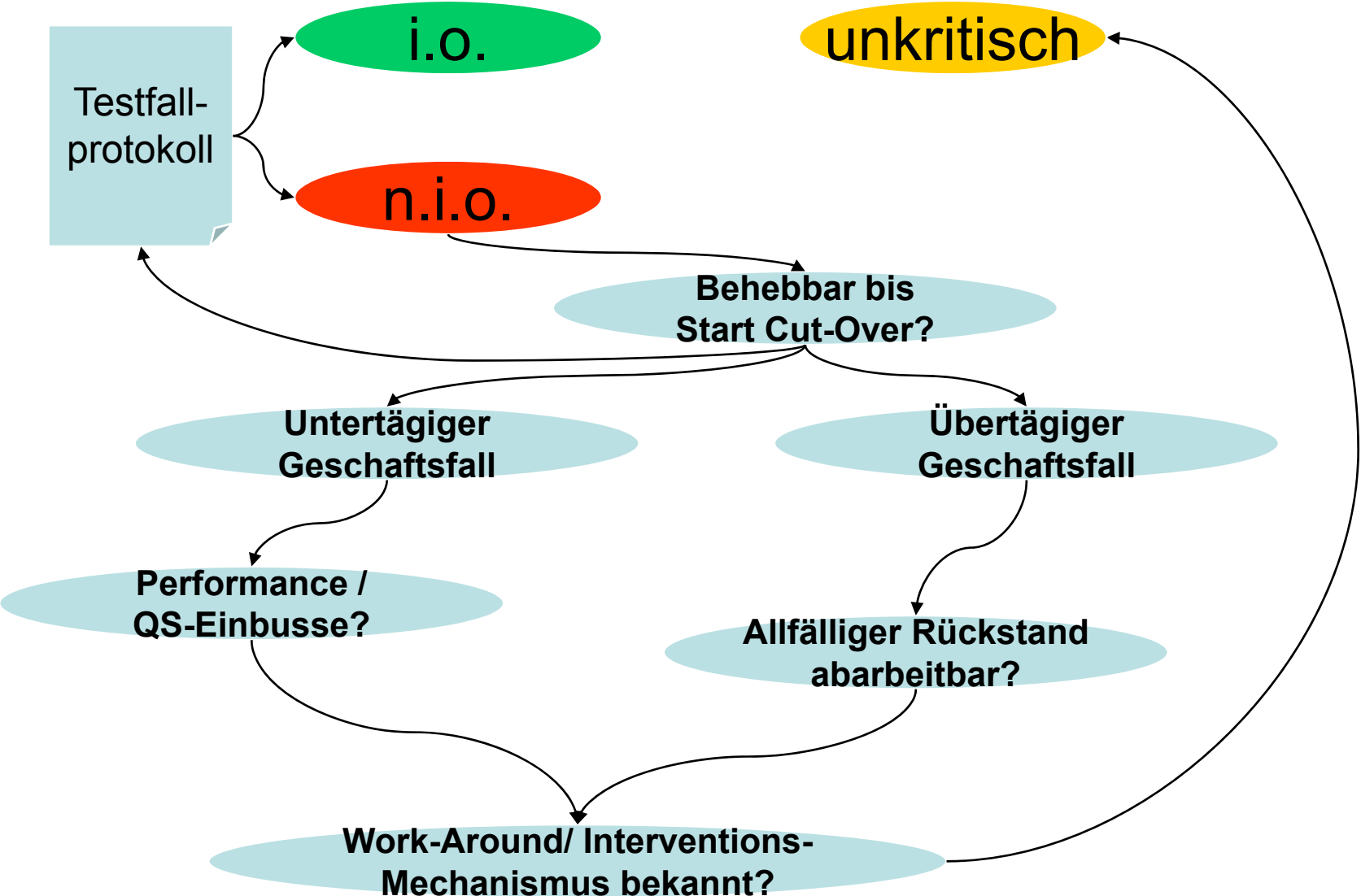
7. Projektfortschritt nicht schnell genug
8. Beteiligung der Fachverantwortlichen
9. „Klumpen-Risiko“ zu späte Mapper-Ablösung

➔ Veränderung gegenüber Vorperiode

5 Aspekt bestehend

8 Aspekt neu

Klare Entscheidungen



Ergebnis und Erfahrungen: **Ein mutiger Entscheid hat sich ausgezahlt**



- System ist für Denner beherrschbar
- Insgesamt sehr stabil und performant (alle Performance-Einschränkungen konnten Hardwareseitig einfach gelöst werden)
- System sehr intuitiv zu bedienen: hohe Benutzerakzeptanz und geringer Schulungsaufwand
- Insofern Anpassungen notwendig sind, lassen sich “super” Lösungen realisieren



- Projekt lag immer im Zeitplan – trotz einiger unerwarteter Ereignisse und resultierender “Übungen” (z.B. Übernahme von Pickpay und Integration ins Projekt ohne Zeitverlust)
- Alle Produktiv-Start-Schritte ohne grösse Vorkommnisse (“geruhssame Hektik” mit “ein paar Schrecksekunden”)
- Budget kann gehalten und unterboten werden
- Projektendtermin (Oktober 2007) wird eingehalten
- Qualität der Ergebnisse bisher durchgängig zufriedenstellend bis sehr gut
- Navision hat den Praxistest bisher gut überstanden



- Starkes Engagement seitens des Projektponsors notwendig
- Interne Eigenleistung seitens Fachabteilung kann garnicht erbracht werden
- Wirklich diszipliniertes Arbeiten ist schwierig
- Fachabteilungen sind nicht gewillt, Mehraufwand zu betreiben, selbst wenn der Gesamtaufwand abnimmt
- Detail-Terminplanung kann nie früh genug begonnen werden
- Einsatz eines externen Experten als “neutralem Beobachter” nützlich



- Suche nach kompetenten Navision-Ressourcen war mehr als schwierig und erwies sich als permanente Dauerbeschäftigung
- Methoden- und Wissensangebot von Microsoft sehr beschränkt (Review-Methodik musste von Denner mit entwickelt werden, Dokumentation fehlt weitgehend)
- Unterstützung von Microsoft lässt schwer zu wünschen übrig
- Eine 100%-Einhaltung des “Standards” ist utopisch
- Einstellung “Navision ist nur was für Kleine” führt – selbst bei Microsoft – zu “Scheren im Kopf”