



**Systemlandschaft aus einem Guss:
Erfahrungen mit der Vereinheitlichung der
Warenwirtschaftssysteme bei der Denner AG**

Albert Schmid

Leiter Organisation, Denner AG, Zürich

Dr. Eric Scherer

Geschäftsführer, i2s consulting, Zürich

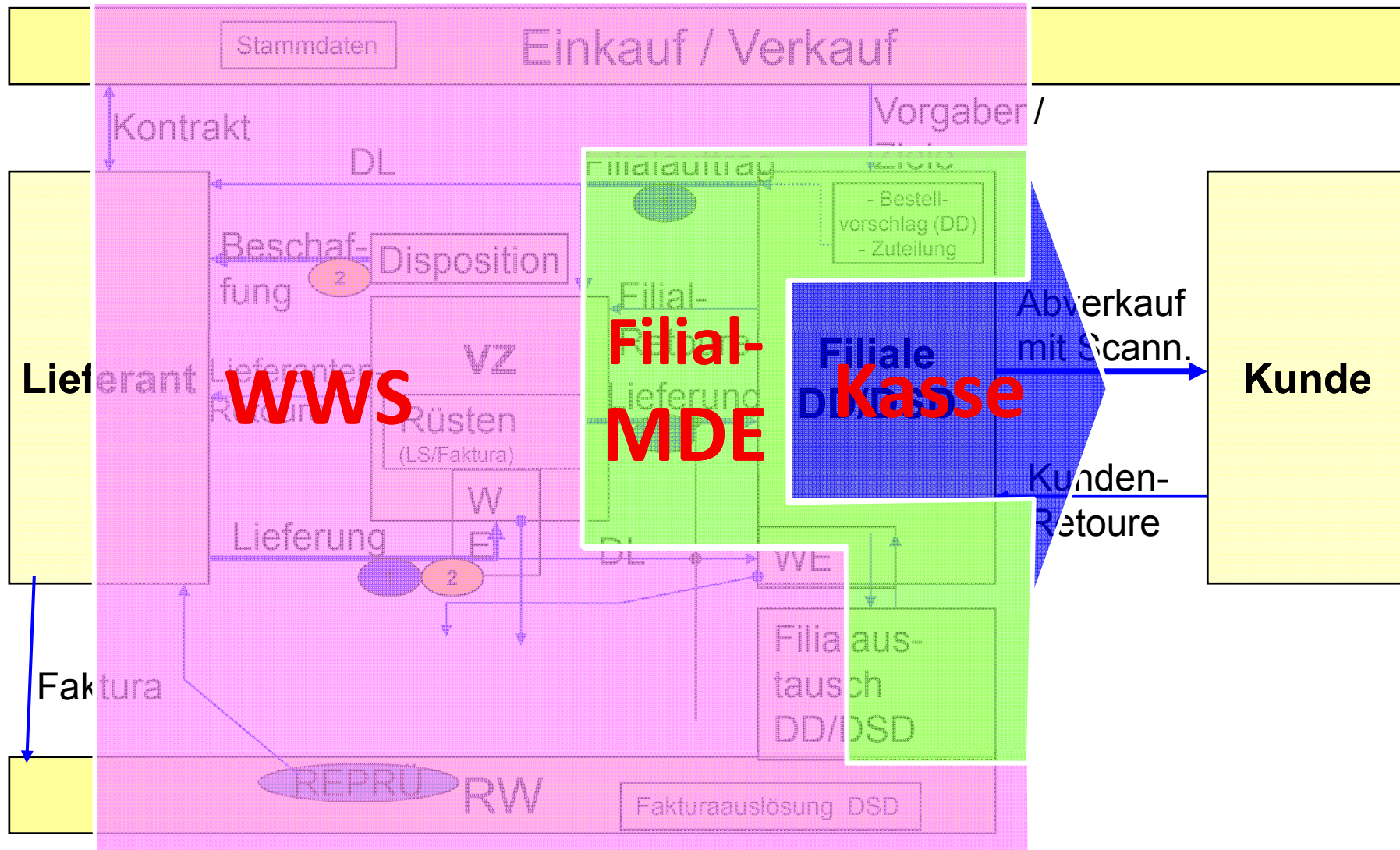
- Vorstellung Denner und i2s
- Ausgangslage und Rahmenbedingungen
Denner
- Was? Neue System- und Prozesslandschaft
Warenwirtschaft
- Wie? Umsetzungsstrategie
- Reflektion

- Denner ist der führende Schweizer Lebensmitteldiscounter mit über 430 Filialen in der ganzen Schweiz und beschäftigt ca. 3'500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hinzu kommen mehr als 300 Denner Satelliten - selbstständige Detailhändler in ländlichen Gebieten -, welche neben dem Denner Sortiment eine erweiterte Produktpalette anbieten.
- Denner setzt konsequent auf Discountpolitik: Tiefste Preise verbunden mit höchster Qualität in einer limitierten Artikelzahl.
- 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 (www.denner.ch).

- Das Motto der i2s lautet "Enabling IT driven innovation". Organisatorische Innovation im Kontext der Möglichkeiten und Anforderungen moderner Informationstechnologie (IT) ist unsere Kernkompetenz. Ziel unserer Arbeit ist es, mehr organisatorischen Nutzen für Ihre IT-Investitionen zu ziehen und die Projektumsetzung sicher und ohne Kopfweg zu gestalten. Dazu steht Ihnen ein interdisziplinäres Team von erfahrenen Praktikern zur Seite. Die i2s ist herstellerunabhängig und neutral. Die i2s unterhält einen eigenen Researchbereich und ist Initiator der bekannten ERP-Anwender-Zufriedenheitsstudie (www.erp-z.info).

- Ausgangslage 2004/2005:
 - Gewachsene IT-Systemlandschaft
 - Standard-WWS ist längst zur Individualentwicklung geworden
 - Verschiedene Kassensysteme
 - Zahlreiche und wenig leistungsfähige Schnittstellen
 - Hohe Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern und Externen
 - Kaum Reaktionsfähigkeiten bei taktischen Initiativen
 - Entscheid 2004: “Wir räumen auf!”
- Rahmenbedingungen 2005-2009:
 - Akquise PickPay mitten im Projektverlauf
 - Weitere strategische Initiativen, z.B. Bau weitere Verteilzentren

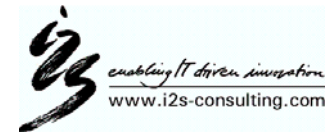
Prozess- und Systemlandschaft Denner Warenwirtschaft



- Frühzeitige Entwicklung einer Vision und Gesamt-System-Architekturplanung
- Integration muss gezielt geplant werden
- Klare Abstimmung der Komponenten und deren Funktionen
 - Einsatz von Best-of-Breed-Systemen
 - Schnittstellen gliedern die Systemlandschaft
 - Individuelle Weiterentwicklung und Releasewechsel von Komponenten ist möglich
- Sicherstellung der Migrationsfähigkeit
 - Individueller „Roll-Back“ von Altsystem-Komponenten musste möglich sein
- Nutzung einer möglichst einheitlichen Basis-Technologie (Microsoft)

- Grundsatzentscheid
 - Filiale hat kein Büro – Arbeitsort ist die Fläche!
 - Zentrale Warenwirtschaft denkt vor und hilft mit den logistischen und dispositiven Aufwand für Filiale zu reduzieren
- Differenzierung in der Grundphilosophie
 - Filiale: Arbeitsplatzorientierte Systeme, Schaffung einer optimalen Arbeitsumgebung für die Filialmitarbeitenden
 - Zentrale: Prozessorientierte Systeme, Schaffung einer effizienten Plattform für die bereichsübergreifende Prozessabwicklung

Philosophie für die Filiale: Arbeit auf die Fläche und an den POS verlagern



Applikationen	Filialinformationssystem
<ul style="list-style-type: none">01 Bestellung02 Express Bestellung03 Bestellvorschlag04 Zuteilung05 Warenbewegung >06 Bestandesführung >07 Filialinformationssystem >08 Kassensteuerung >09 Archiv	<ul style="list-style-type: none">01 Regaletiketten02 Regalreihenfolge
<input type="button" value="Abmelden"/> <input type="button" value="Weiter"/>	<input type="button" value="Zurück"/> <input type="button" value="Weiter"/>
0458	0458



Standard und Individualisierung



Aspekt	Warenwirtschaft Microsoft Dynamics NAV	Filial-MDE LimeTec LT-DC DataCollect	Kassensystem PC Ware Super 8000 KVS
Technologiebasis	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Stack 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Windows 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Stack
Standard	<ul style="list-style-type: none"> • Einkauf • Kontrakte • Rechnungskontrolle • Bestandmanagement • Lagerverwaltung (Kopplung LVS) • Filialbuchhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Filialinventur 	<ul style="list-style-type: none"> • Inkasso • Retouren • Tagesverarbeitung
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Stammdatenversorgung • Aktionsmanagement • Disposition • Filialbewirtschaftung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandsinformation • Bestellvorschlagsrechnung • Bestellhistorie • Abschreibungen • Interne Verschiebungen • Reminder-Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mix-and-Match, • Etikettendruck

Die wichtigsten Komponenten: Zentrale Warenwirtschaft



- Zentrales Warenwirtschaftssystem auf Basis von Microsoft Dynamics NAV (vormals Navision)
- System wurde auf dem „nackten“ Microsoft-Standard aufgesetzt – keine Nutzung von Branchen-Templates
- Konsequente Differenzierung zwischen Standard (ca. 80%) und konsequenter Denner-Individualität (ca. 20%)
- Denner-individuelle Anpassungen u.a. in den Bereichen Stammdatenversorgung, Kalkulation, Disposition, Transportsteuerung und Aktionsmanagement
- Projekt wurde in völliger Eigenregie, d.h. ohne einen externen Partner oder Generalunternehmer durchgeführt
- Konsequente externe Qualitätssicherung (fachlich durch i2s, technisch durch Microsoft)
- → NAV ist die zentrale Datendrehscheibe

Die wichtigsten Komponenten: Filial-MDE



- Individuell entwickeltes Mobiles Filial-MDE als warenwirtschaftliches Arbeitssystem in allen Filialen
- System muss 100% „auf der Fläche“ bedienbar sein
- Vollkommener Verzicht auf klassische Backoffice in einer Büroumgebung
- Filial-MDE ist 100% online und offline fähig
- Weitgehend individualisierte Entwicklung auf Basis von Technologiekomponenten von LimeTec
- System ist auf hohe Prozesssicherheit und einfache Bedienbarkeit ausgelegt

Die wichtigsten Komponenten: Kasse / POS-System



- POS-System auf Basis von PC Ware „Super 8000 KVS“
- POS-System konzentriert sich auf das Wesentliche:
Die Kassenvorgänge
 - Klare Abgrenzung zwischen Filial-MDE und Kasse
- Vollkommener Verzicht auf klassische Backoffice in einer Büroumgebung
- Kasse ist 100% online und offline fähig
- Teilweise individualisierte Entwicklung auf Basis einer bereits realisierten Lösung
- System ist auf hohe Prozesssicherheit und einfache Bedienbarkeit ausgelegt
 - Fokussierung auf Ergonomie des einzelnen Bedienvorgangs und ganzer Bedienprozesse
 - Aufgabenzentrische Gliederung der Benutzeroberfläche

- Klarer Fokus: Was braucht Denner?
- Abkehr vom „Lemminge-Prinzip“ bei IT-Investitionsentscheiden
 - Die Entscheide und Meinungen von anderen waren nicht von Interesse
 - Eigene Ideen und Bedürfnisse standen im Vordergrund
- Detaillierte Marktanalyse auf Basis von Referenzen und eigenen Überprüfungen und nicht von Versprechungen
- Durchführung von „Probelaufen“ (je System in unterschiedlichem Ausmass)
 - Abtauchen in die Tiefe, ohne den Überblick zu verlieren
- Nüchterne und emotionslose Bewertung

Umsetzungsvorgehen: Eckpunkte für den Erfolg



- Generalstabsmässige Projektplanung
 - Einführung wurde v.a. als stufenweise „Ausführung“ (Roll-Back) der Altsysteme geplant
 - Temporäre Schnittstellen wurden frühzeitig geplant und bzgl. ihrer Machbarkeit validiert (Robustheit, Kosten-Nutzen-Faktor)
- Schrittweise Evaluationsentscheide parallel zum Projektverlauf – laufende Anpassung der Vision
 - Die Evaluation der einzelnen Komponenten erfolgte schrittweise entlang des Projektverlaufs in verdaubaren Schritten
 - Die Vision der Gesamtsystemlandschaft wurde auf Basis der eigenen Erkenntnisse im Projekt sowie der Marktgegebenheiten laufend angepasst (z.B. Verzicht auf Filial-Backoffice)
- Sehr hohes Verständnis für den Ablöseprozess bei allen Beteiligten auf allen Ebenen („Jeder Umbau eines bewohnten Hauses macht Krach und Umstände“)
- Starkes Eigenengagement und Beteiligung des Managements
- Konsequentes Projektcontrolling durch Sponsor
- Qualitäts- und Risikomanagement mit externem Berater (i2s) bei offener Fehlerkommunikations-Kultur
- Forcierter Projektabschluss über Quality Gates mit Zwang, wirklich „Fertig zu machen“
- Laufender Einbezug der Anwender über Befragungen und Panels

Beispiel 1: Projektabschluss ZWW über schrittweise Quality-Gates



Quality Gate I / 30.11.07

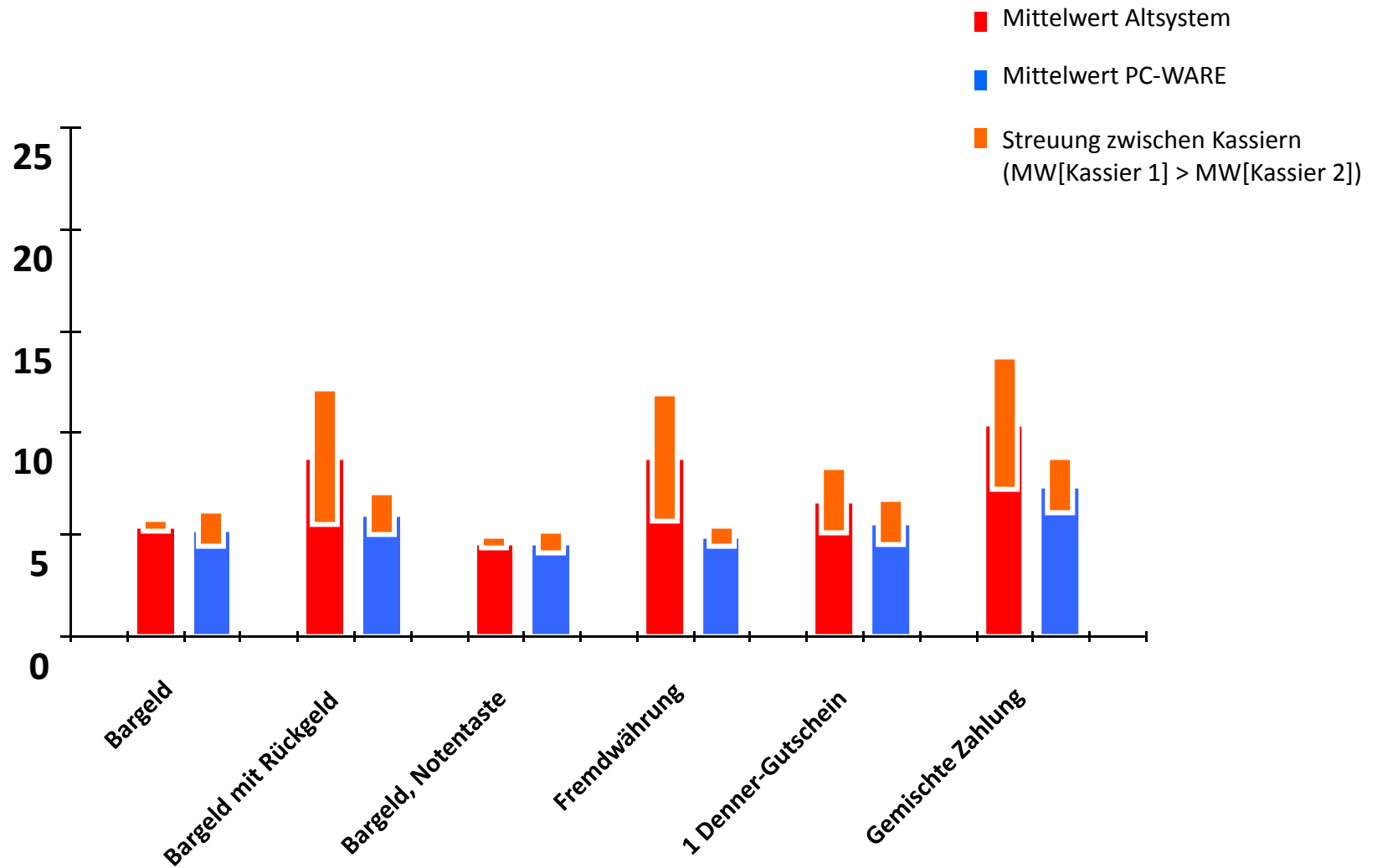
	Abnahmestatus	TP Einkauf	TP Logistik	TP Verkauf	TP Integration Rechnungswesen	TP Schnittstellen
Gesamt						
Inhalt und Funktion	1.63	1.36	1.90	1.67	1.84	1.40
Stammdaten	1.48	1.50	1.30	1.83	1.79	1.00
Einbindung in Organisation	1.75	1.64	1.50	1.83	2.17	1.60
Dokumentation	2.25	2.64	2.20	1.67	2.83	1.90
Performance	1.35	1.00	1.78	1.36	1.59	1.00
Stand Ausbildung	1.63	1.46	2.00	1.80	1.67	1.20

Quality Gate III / 30.03.08

	Abnahmestatus	TP Einkauf	TP Logistik	TP Verkauf	TP Integration Rechnungswesen*	TP Schnittstellen*
Gesamt						
Inhalt und Funktion	1.26	1.07	1.20	1.18	1.33	1.50
Stammdaten	1.14	1.00	1.10	1.55	1.04	1.00
Einbindung in Organisation	1.28	1.00	1.30	1.60	1.50	1.00
Dokumentation	1.31	1.08	1.20	1.27	1.89	1.10
Performance	1.11	1.00	1.44	1.09	1.00	1.00
Stand Ausbildung	1.17	1.08	1.20	1.56	1.00	1.00
Durchschnittlicher Erfüllungsgrad	1.21	1.04	1.24	1.37	1.29	1.10

1: i.o.	Alles in Ordnung, keine Massnahmen notwendig
2: i.o. mit Mängeln	Betrieb ist mit minimalem Mehraufwand und ohne Risiken möglich alle Mängel sind bekannt und erfasst
3: noch Arbeiten offen	Es ist möglich, dass in Zukunft noch weitere Mängel auftreten
4: noch nicht begonnen	Es ist möglich, dass in Zukunft noch weitere Mängel auftreten
X: out-of-scope bzw. noch nicht bewertbar	

Beispiel 2: Kassen-Performance Test: Zahlungsprozesse (Labor-Messung)



Beispiel 3: Ergebnisse Anwenderbefragung Kasse (qualitativ) / März 2009

Nach 10 min
bedienbar, für
jedermann ...

grosse
Erleichterung!



Gute Menüstruktur,
Einfache Bedien-barkeit ...

Wir sind sehr
zufrieden!

Wir sind glücklich
mit der neuen Kasse!

Beispiel 4: Ergebnisse Anwenderbefragung Kasse (quantitativ) / März 2009



Zufriedenheit mit System (Note 1-5):

sehr schlecht (1)	schlecht (2)	mässig gut (3)	Gut (4)	gehr gut (5)
0	0	1	7	2

Gut bis sehr gut

Zufriedenheit im Vergleich zur alten Kasse (- -, -, 0, +, ++):

sehr viel schlechter (--)	schlechter (-)	Etwa gleich (0)	Besser (+)	Sehr viel besser (++)
0	1	0	5	4

Besser bis sehr viel besser

- Leistungsfähige Gesamt-IT-Systemlandschaft auf neuestem technologischen Stand
- Systemlandschaft unterstützt neben den „üblichen“ Prozessen zahlreiche weitere Bereiche (z.B. Aktionsmanagement, Preissteuerung, automatische Filialbestellung, Fehlerhandling, Reminder-Funktionen, etc.)
- Systemlandschaft basiert weitgehend auf Standardkomponenten
- Schnittstellen laufen, Zahlen und Daten stimmen
- IT-Betriebsprozesse “im Griff”: keine einseitigen Abhängigkeiten mehr
- Fähigkeit zu taktischen Initiativen schon mehrmals getestet
- User sind geschult
- Hohe Akzeptanz der Systeme

- Albert Schmid
 - Denner AG
 - Leiter Organisation
 - albert.schmid@denner.ch
- Dr. Eric Scherer
 - intelligent systems solutions (i2s) GmbH
 - Geschäftsführer / Leiter Consulting
 - scherer@i2s-consulting.com