

Mehr Effizienz durch geradlinige IT-Prozesse

Schnell, schnörkellos und günstig: Die Denner AG hat ihre IT-Systeme für die künftigen Anforderungen im Detailhandel fit gemacht. — VON ROBERT WILDI

In Kürze Unter dem Motto «Wir räumen auf» wurden zwischen 2006 und 2009 die operativen Geschäftsprozesse der Denner AG optimiert und durch die schrittweise Einführung einer neuen IT-Systemlandschaft in den Bereichen zentrale Warenwirtschaft, Filialwarenwirtschaft und Kasse/Point of Sale die nötige IT-Systemunterstützung geschaffen. Damit konnte eine nicht mehr entwickelbare Systemlandschaft aus Individual- und Standardkomponenten abgelöst werden. Durch die schlanken und effizienten Prozesse wurde die Überlebensfähigkeit nachhaltig gesichert und Denner als Schweizer Marke im wachsenden Konkurrenzumfeld gestärkt.

ROBERT WILDI ist freier Journalist BR. Er schreibt unter anderem regelmässig für die Handelszeitung.
robert.wildi@rowipress.ch

Mit äusserst knappen Margen und hohem Personaleinsatz ist der Detailhandel auf effiziente Prozesse, eine gut abgestimmte IT-Systemlandschaft und einen hohen Automatisierungsgrad angewiesen. Mit einem Betrieb nahezu rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr ist der Detailhandel in hohem Mass von der Funktionsfähigkeit und Robustheit der IT-Systeme abhängig. Entsprechend gleicht die Einführung einer neuen Software-systemlandschaft einer Operation am offenen Herzen, die von Denner minutiös geplant und konsequent über mehrere Jahre verfolgt wurde. Die Prozesse und Systeme müssen sich laufend den geänderten Marktbedingungen und den daraus resultierenden Strategien anpassen. Ein Beispiel bei Denner ist die PickPay-Übernahme mitten im Projekt, die ohne Mehrkosten oder Zeitverlust bewältigt wurde.

Am Markt herrscht die Meinung vor, dass man für die Einführung eines neuen IT-Systems einen externen Partner beauftragen soll. Die Verantwortung für die Projektführung wird damit ausgelagert. Das Problem liegt aber oft in den eigenen Prozessen: diese sind in der Verantwortung des jeweiligen Anwenderunternehmens. Doch nur wer seine Prozesse beherrscht, kann sie langfristig weiterentwickeln. Prozesse und IT-Systeme lassen sich dabei kaum voneinander trennen. Denner hat einen anderen Weg gewählt und sich für eine Systemeinführung in Eigenregie entschieden. Damit war jederzeit klar,

wer die Projektverantwortung trägt: Denner selbst.

Mit der Unterstützung des Beratungsunternehmens izs-consulting als externem Experten wurde das Projekt «Neue Warenwirtschaft – Systeme und Prozesse» nach vorgegebenem Zeitplan und unter Einhaltung des Budgets realisiert. Bruno Sacher, Leiter Finanzen von Denner und für das Vorhaben auf Geschäftsleitungsebene verantwortlich, fasst zusammen: «Das Projekt hat die Denner Prozess- und Systemwelt grundlegend verändert. Nun haben wir die Basis, um uns in den nächsten Jahren wieder um strategische und taktische Themen zu kümmern, ohne dass uns die IT Kopfschmerzen bereitet.» Auf der Kostenseite konnten die ursprünglich geplanten Budgets in Zusammenarbeit mit den IT- und Prozess-experten deutlich gekürzt werden.

Schrittweise vorzugehen bewährte sich

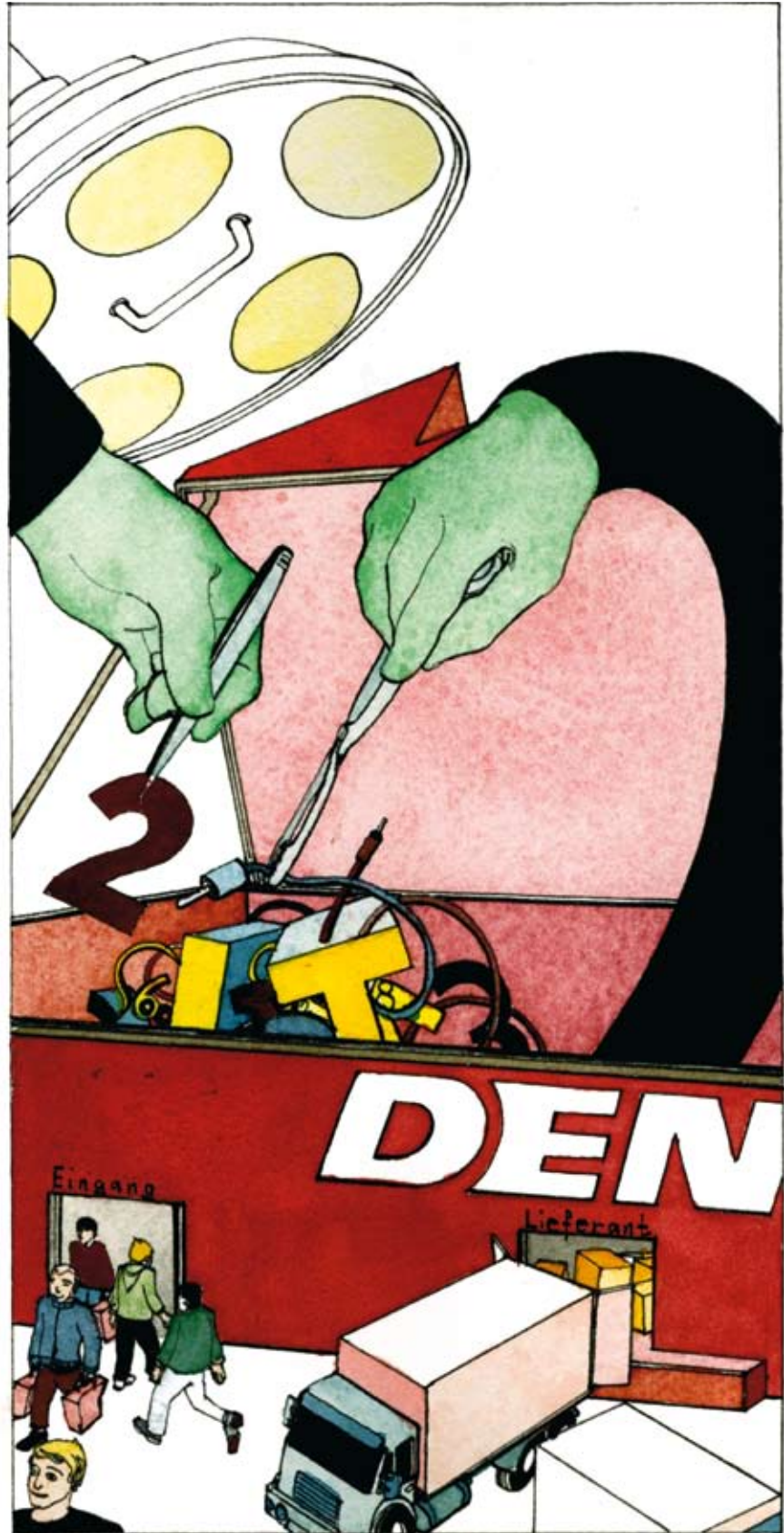
2005 begann das Projekt mit den Planungsarbeiten und der Evaluation eines neuen Warenwirtschaftssystems. In den folgenden zwei Jahren wurde es auf Basis einer marktgängigen Business-Software-Suite eingeführt. Zudem wurde ein neues Management Information System (MIS) ausgewählt. Die Einführung und Optimierung des MIS – parallel zum Aufschalten aller weiteren Komponenten – erfolgte schrittweise. 2006 evaluierte Denner ein mobiles Filial-Warenwirtschaftssystem und re-

strukturierte parallel die Filialprozesse. Zwei Jahre später wurde das Filial-Warenwirtschaftssystem nach einem Quality-Gate-Ansatz geprüft und eingeführt. Dabei wurde eine qualitative und quantitative Anwender-Befragung durchgeführt. 2007 erfolgte die Evaluation eines Kassen- bzw. Point-of-Sale-Systems. Ziel war, ein schlankes Kassensystem ohne Backoffice auszuarbeiten. Dazu wurden mit arbeitspsychologischen Methoden Tests für Kassen durchgeführt. Anfangs 2009 wurde das neue Kassensystem mit einer qualitativen Anwenderbefragung und in Begleitung von «Lessons-Learned-Analysen» eingeführt.

In vielen Unternehmen wird die Diskussion um den System-Standard nicht nur aus strategischer Sicht geführt, sondern mit einem Auge auf die Projektkosten. In der Folge wird die Einführung eines System-Standards zu einer aufwendigen Übung, die wenig Platz für Innovation lässt. Denner wollte ein Standard-System einführen, aber nicht zu jedem Preis. Teilweise sind die Denner-typischen Prozesse wichtige Alleinstellungsmerkmale und wettbewerbskritisch. Es galt, diese zu identifizieren und konsequent auf eigene spe-

Denner

Denner ist der führende Schweizer Lebensmitteldiscounter mit über 430 Filialen. Hinzu kommen mehr als 300 Denner Satelliten – selbstständige Detailhändler in ländlichen Gebieten – welche neben dem Denner Sortiment eine erweiterte Produktpalette anbieten. Das Denner Sortiment besteht zu 75 Prozent aus Markenartikeln, der Rest sind Eigenmarken unter der Dachmarke Denner. Der Detailhändler beschäftigt rund 3500 Mitarbeitende.



Die IT-Systemlandschaft im laufenden Betrieb zu erneuern, ist eine heikle Operation.

Illustration: Lorenz Meier

Der ASCO-Award

Die Ständesvertreterin der Schweizer Unternehmensberater (ASCO) prämiert mit dem Award «Best Business Transformation» jährlich die besten und nachhaltigsten Unternehmenstransformationen in der Schweiz. 2009 wurden die Denner AG und ihr Beratungspartner i2s-consulting mit dem ASCO-Award ausgezeichnet.

► www.asco-award.ch

「*Die praktischen Erfahrungen aus der Umsetzung wurden für den weiteren Projektverlauf genutzt.*」

zifische Lösungen zu setzen. Rund 85 Prozent der Prozesse wurden in Anlehnung zum Systemstandard realisiert, 15 Prozent waren Denner-spezifisch und stützten sich allein auf die Erfahrungen und Best Practice von Denner.

Zentrale Steuerung wurde nicht angestrebt

Die Mitarbeitenden von Denner verarbeiten täglich über eine Million Buchungssätze. Diese fließen über verschiedene Systeme: Zentrale Warenwirtschaft, Lagerverwaltung, Filialwarenwirtschaft, Kasse und Management Reporting. Von Projektbeginn an war klar, dass diese Logistik nicht durch ein einziges Softwaresystem ersetzt werden konnte. Allein der Zwang zur vollständigen Funktionsfähigkeit der dezentralen Systeme steht im Widerspruch zur Idee einer zentralen Steuerung. Dieser

Umstand machte eine hybride Systemlandschaft zwingend. Um dennoch eine Integration sicherzustellen und eine funktionale Überlappung der Subsysteme zu verhindern, wurde im Projekt auf einen Masterplan gesetzt. Dieser bestand nicht nur auf Papier, sondern war als «Unité de doctrine» in den Köpfen der Beteiligten verankert. So war es möglich, Komponenten der Gesamtsystemlandschaft schrittweise zu evaluieren, einzuführen und dennoch eine zusammenhängende Systemlandschaft zu kreieren. Das schrittweise Vorgehen

erlaubte auch, die jeweils gewonnenen Erkenntnisse zu verarbeiten und die Erfahrungen für den nächsten Projektabschnitt zu nutzen.

Oft gehen solche Prozesse am Top-Management von Unternehmen vorbei. Anders bei Denner: Mit der aktiven Einbindung des Finanzchefs als Sponsor war eine operative Managementbeteiligung gegeben, die aktiv gelebt wurde. An den Lenkungsausschusssitzungen war das Management stets vollzählig versammelt. So konnte es das Projekt schrittweise verfolgen und in Krisensituationen nüchtern urteilen und eingreifen. «Auch in unserem Projekt gab es kritische Situationen, die mutige Entscheidungen auf Grundlage einer fundierten Risikoabschätzung erforderten. Methodensicherheit und Erfahrung der Berater ergaben den richtigen Mix zum Vorwärtkommen. Sie brachten unangenehme Themen fair und sachlich zur

Sprache», erläutert Christian Schmid, der als Projektleiter seitens Denner das Vorhaben operativ verantwortete.

Viele Enterprise Resource Planning (ERP)- und IT-Projekte verlaufen nach dem «Lemminge-Muster»: Man entscheidet sich so, wie andere in der Branche entschieden haben. Denner hat einige Grundsatzentscheidungen gefällt, die von diesem Trend abweichen. So fiel die Wahl des Kernstücks «Warenwirtschaftssystem» nicht auf den vermeintlichen Marktführer, sondern auf ein System, das in harten Tests überzeugte. Dieser mutige, aber fundierte Entscheidung zu Beginn des Projektes hat sich als vorteilhaft erwiesen: immer wieder wurden Entscheidungen auf Grund nüchterner Analysen gefällt, nicht nach dem Nachahmer-Prinzip.

Die billigere war oft genauso gut wie die teuerste Variante

Denner ist als Discounter kostenbewusst. Häufig wurde die zweitbeste Lösung umgesetzt, also de facto die billigere und doch fast genauso gute Variante. Die Entscheidungen fielen zumeist schnell und pragmatisch. «Im Rückblick war das Projekt ein Sparprogramm» meint Eric Scherer, Geschäftsführer von i2s. Die Kosten wurden gegenüber dem ersten Planbudget in der Evaluationsphase deutlich gesenkt und zu keinem Zeitpunkt überschritten.

Viele ERP- und Warenwirtschaftsprojekte kommen nie zu einem Ende. Dies war auch bei Denner die Erfahrung früherer Projekte. Deshalb wurde eine klare Beendigung des Projektes angestrebt. Im Kern stand ein mehrstufiger Quality-Gate-Ansatz, mit dem der Fertigstellungsgrad gemessen wurde. Danach erfolgte eine forcierte Bereinigung von Pendenzen und Rückständen entlang der Quality-Gate-Meilensteine. Die Abnahmeprozesse waren dabei kein Verwaltungsakt, sondern erfolgten un-

ter konsequentem Einbezug des Linienmanagements.

Mittlerweile hat sich Denners neue Prozess- und Systemlandschaft im Tagesgeschäft bewährt. Neben der Tatsache, dass die gesamte Tagesverarbeitung und Bestellabwicklung problemlos läuft, macht sich der hohe Automatisierungsgrad in einigen handelssty-pischen Bereichen bemerkbar. So rechnet das System täglich filialspezifische Bestellvorschläge und erinnert die Filialen automatisch daran, wenn für Teile des Sortiments keine Bestellungen vorliegen. Das System ruft die Filialeitung zur Not automatisch auf dem Handy an. Einzig die Computerstimme erinnert daran, dass alles automatisch läuft. Daneben konnte zum Beispiel eine durchgängige Plattform für die integrierte Planung- und Abwicklung von Aktionen realisiert werden.

Die Robustheit der Systeme zeigt sich im täglichen Betrieb. Die Ausfallraten sind gering und Probleme werden in der Regel schnell und mit internen Kräften behoben. Auch ein erster Release-Wechsel ging ohne sichtbare Probleme und mit geringem Aufwand über die Bühne. Denner ist im Wandel und laufend erhebt die Unternehmensleitung neue Anforderungen an Prozesse und IT-Systeme. Diese konnten bisher speditiv und weitgehend mit eigenen Ressourcen bewältigt werden. ■

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel: Sparsamkeit und Qualität widersprechen sich nicht

Eine scharfe Analyse der Entwicklung des Lebensmittelmarktes, das frühe Erkennen künftiger Anforderungen von IT-Prozessen und die rasche Umsetzung der dafür erforderlichen Massnahmen führen zu einer gestärkten Position im Wettbewerb.

► **Sauberer Evaluationsentscheid:** Nach einer detaillierten Ist-Analyse wurden das Vorgehen und der Projektverlauf unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmensbedürfnisse gründlich geplant und nicht unter Zeitdruck eine «Branchenlösung» nach dem Nachahmer-Prinzip gewählt.

► **Schrittweise Umsetzung des Projekts:** Eine komplexe IT-Systemlandschaft lässt sich nicht am Reissbrett entwerfen, sondern sollte Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung schrittweise verarbeiten und für den weiteren Projektverlauf nutzen.

► **Verantwortung des Managements:** Nicht selten nimmt sich das Management von Unternehmen in Transformations-Projekten, speziell im IT-Bereich, aus der Verantwortung und lässt die

«Spezialisten» arbeiten. Die Verantwortung für komplexe Reorganisationsprojekte lässt sich aber nicht auslagern. Erfolgsversprechender ist die aktive Beteiligung der obersten Führungskräfte, besonders im Hinblick auf eine ganzheitliche Implementierung neuer Prozessabläufe in den Köpfen aller Mitarbeitenden.

► **Sparen und gleichzeitig die Qualität steigern:** Ein gesteigerter Qualitätsanspruch an neue IT-Systeme muss nicht zwingend mit höheren Kosten einhergehen. Für Denner war das Projekt im Rückblick eine Sparübung. Manchmal lohnt sich auch der Einsatz der «zweitbesten», dafür deutlich kostengünstigeren Lösung, wenn die Qualität im Endeffekt davon nicht beeinträchtigt wird. ■

Um voranzukommen, sollten Sie hier Halt machen.

Intensiv-Seminare zu Führung, Projektmanagement, Supply Chain-Management und Management-Techniken: Hier lernen Sie von unseren erfahrenen Spezialisten, was es braucht, um im Berufsalltag erfolgreich zu sein. Alle Themen und Termine unter: www.bwi.ch