

„Die globale Datensynchronisation wird zum Bestandteil des alltäglichen Geschäfts eines jeden Einzelhandelsunternehmens und auch von Ihren Partnern vorausgesetzt werden. Als Einzelhandelsunternehmen können Sie auf die Änderungen warten und den Vorteil verlieren, darauf vorbereitet zu sein, oder Sie können intern mit der Umstellung beginnen und Teil des Ganzen sein. Wir möchten unseren Wettbewerbern in der Zukunft der Einzelhandelsbranche einen Schritt voraus sein.“⁴¹

**– Atsunobu Agata
Senior VP, Information Technology
AEON Co. Ltd.**

Executive Summary

Unternehmen sehen sich einem enormen Transformationsdruck ausgesetzt. Branchen konsolidieren sich, neue Geschäftsmodelle ändern den Wettbewerb und gesetzliche sowie Reporting-Anforderungen sind drängender denn je. Um in einer solchen Umgebung erfolgreich sein zu können, bedarf es einer neuen Form des Informationsaustauschs – innerhalb des Unternehmens und darüber hinaus. Logistikpartner, Aufsichtsbehörden, strategische Verbündete und selbst Wettbewerber rücken in einem eng geknüpften globalen Netz enger zusammen. Bei Entscheidungsfindung und Wettbewerbsfähigkeit bereitet die Existenz von „Informationsinseln“ in der Vergangenheit allen Beteiligten Nachteile. Doch dies ändert sich: Unternehmen der nächsten Generation nutzen Informationen als Wettbewerbsvorsprung.

Besonders im Einzelhandel läuft die Entwicklung hin zu einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit bereits auf vollen Touren. Mit dem Ziel, die Produktivität zu erhöhen und die Kosten zu senken, fordern immer mehr große Einzelhandelsunternehmen von Lieferanten die Anbindung an globale Datensynchronisations-Pools (GDS).² Diese Trend hin zu GDS ist potenziell ein Vorbote für RFID-basierte Echtzeit-Logistikketten, denn „ohne globale Datensynchronisation ist der Elektronische Produktcode (RFID) nicht mehr als ein teurer Barcode.“³ Prognosen gehen von Kostensteigerungen⁴ für Logistikketten von 1 - 3 % aus: eine sicher nicht zu vernachlässigende Summe, wenn man dies Wal-Mart's Nettogewinnspanne von 3,1 % gegenüberstellt.

Durch die Kombination von starken Business Intelligence Tools mit konsistenten, präzisen und zugänglichen Daten können Einzelhändler nicht nur Kosten sparen, sondern auch neue

Wachstumsmöglichkeiten erschließen. Der umfassende Nutzen dieser Informationen ist besonders deshalb wichtig, da Konsumenten durch das Internet eine beinahe komplette Übersicht über das Preis/Leistungsverhältnis vieler Produkte haben. Durch die Allgegenwärtigkeit und ständig zunehmende Verfügbarkeit von Informationen tauchen neue Wettbewerber in einer Vielzahl von Kanälen auf, und die „Kategorie“-Grenzen, die noch zwischen traditionellen Einzelhändlern bestanden, verschwimmen. So wird die Fähigkeit zur effektiven Datennutzung ein immer wichtigerer Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit.

Während sich die Einzelhandelsunternehmen auf die neue Wettbewerbssituation einstellen, steht jedoch der unwiderstehlichen Anziehungskraft eines neuen unternehmensübergreifenden Modells ein scheinbar unverrückbares Hindernis entgegen. Alt-, Abteilungs- und regionale Systeme zwingen Unternehmen in alte Geschäftsmodelle und verstellen dem Management mit einer Vielzahl von unscharfen Sichten auf disaggregierte, inkonsistente und veraltete Daten den Blick. Bei der gehobenen Supermarktkette Wegmans stellte sich 2005 bei einer Prüfung von Zuliefererinformationen heraus, dass nur zu 35 % der Artikel vollständig präzise Daten vorlagen (innerhalb eines zuvor festgelegten Toleranzintervalls). Im Vergleich mit dem Jahr 2004 (12 %) hat sich dieser Wert zwar verbessert, es gibt aber noch viel zu tun.⁵ Und Wegmans ist keineswegs der einzige Fall, denn die Seuche der ungenauen Informationen zieht sich durch die gesamte globale Einzelhandelslogistikette. Eine Erhebung aus dem Jahre 2002 zeigt, dass 30 % der Produktdaten in Händlerkatalogen falsch waren und 60 % der Rechnungen Fehler aufwiesen.⁶ Während der Austausch inkonsistenter Daten zwischen Abteilungen lange still hingenommen wurde, stellt er doch eine enorme Behinderung für Transaktionen, Analysen, Entscheidungsfindung und grundlegende Vorgängen in vernetzten Geschäftsmodellen dar.

Das Stammdatenmanagement bietet neue Prozesse und Werkzeuge für die Behebung dieser Diskrepanzen und die Auflösung von Dateninkonsistenzen. *Das Stammdatenmanagement* ist ein Set von Werkzeugen, Techniken und Leitprinzipien für die Erfassung, Steuerung, Überprüfung und Verteilung von wichtigen Referenzdaten (z. B. Daten zu Kunden, Finanzen, Lieferanten, Produkten und Mitarbeitern). Das Stammdatenmanagement beseitigt das Chaos inkonsistenter Datenbanken und Tabellenkalkulationen sowie weiterer fehlerhafter Daten durch die Definition, Erstellung und Verteilung einer einzigen, konsistenten und aktuellen Sicht auf Unternehmensdaten.

Das Lösen des Problems unpräziser Daten bietet direkte Vorteile: Höheres Absatzvolumen, höhere Produktivität und niedrigere Kosten. So hat das japanische Einzelhandels-

unternehmen AEON beispielsweise die Vorlaufzeiten seiner Gesundheits- und Drogerieeigenmarken um 19 Tage reduzieren können. Insgesamt erwartet AEON bei den Eigenmarken durch die Verbesserung der Datengenauigkeit eine Absatzsteigerung von 3,8 %. Durch eine Reduzierung der Bestellung von „obsoleten Produkten“ hat La Fragua in Guatemala seine Fehlbestände von 8 % auf 3 % reduzieren können. Wegmans hat über 80 % des Prozesses der Markteinführung von neuen Produkten automatisiert und dadurch die durchschnittliche Markteinführungszeit um zwei Wochen reduzieren können.⁷

Mit einem effektiven Stammdatenmanagement lassen sich zudem weitere strategische Ziele setzen. Durch Datenbereinigung und Automatisierung eliminieren Einzelhandelsunternehmen wie Sportsman's Warehouse überflüssige, manuelle Eingriffe, so dass die Verkäufer im Haus mehr Zeit für die Kundenbetreuung haben. Während Einzelhandelsunternehmen generell großes Interesse am Absatz von hoch profitablen Eigenmarkenprodukten haben, können einige dieser Unternehmen durch verbesserte Datensynchronisation den Innovationsprozess innerhalb ihrer Logistikkette selbst bestimmen. Führende Unternehmen der Konsumgüterbranche haben aufgehört. Um in diesem Umfeld zu bestehen, greifen Konsumgüterunternehmen wie Procter & Gamble auf ihre eigenen Stammdaten und Datensynchronisationswerkzeuge zurück, um mit einer umfassenderen Innovation und der Bewahrung eines ausgeglichenen Kräfteverhältnisses mit den Einzelhändlern eine Antwort zu finden. Während die Möglichkeit der Datensynchronisation zu einer gängigen Praxis in Logistikketten werden wird, wird die Fähigkeit, die Daten auch effektiv zu nutzen, ein Merkmal der Gewinner in einer Wettbewerbsumgebung sein, die von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit geprägt ist.

In einem Begleitdokument wird erläutert, warum die Krise der unzuverlässigen und ungültigen Daten, der sich alle Branchen ausgesetzt sehen, eine Angelegenheit für den Vorstand ist.⁸ Dort skizzieren wir auch wichtige neue Entwicklungen im IT-Management, speziell den verstärkten Einsatz des Stammdatenmanagements. In diesem Dokument werden die bereits genannten Herausforderungen und Schwachstellen im Hinblick auf die Datensynchronisation in der Einzelhandelsbranche erörtert.

1.0 Unzuverlässige Daten im Einzelhandel

1.1 Wettbewerbskräfte in Vergangenheit und Gegenwart

Die weltweite Anwendung von Wal-Marts „Immer Niedrigpreise“-Modell hatte in den letzten zehn Jahren einen starken Einfluss auf die Entwicklung in der Einzelhandelsbranche. Um bestehen zu können, haben sowohl Einzelhandelsunternehmen wie auch Lieferanten versucht, durch Initiativen wie IT-gestützte globale Einkäufe oder zentralisierte Logistikketten Kosten einzusparen. Es entstehen ständig neue Märkte, auf denen die Möglichkeiten niedriger Produktionskosten voll ausgeschöpft werden. Diese haben ihren Anteil am zukünftigen Wachstum bereits verdoppelt. Durch die Kräfte der Globalisierung sind neue Herausforderungen für das Daten- und Prozessmanagement entstanden.

„Während sich die Fähigkeit, Daten zu synchronisieren, in der Logistikkette durchsetzen wird, wird die effektive Nutzung der Daten den Gewinner auszeichnen.“

Während Unternehmen weiterhin die Wirtschaftlichkeit der Logistikketten erhöhen möchten, bieten Verbindungen zwischen Handelspartnern die größten Chancen zur Effizienzsteigerung und Verringerung von Transaktionskosten. Die positiven Effekte von internationalen Standardisierungsanstrengungen sind oft dadurch begrenzt, dass Unternehmen mit externen Partnern nicht effizient kommunizieren können; und das bedeutet, dass das Beheben von Dateninkonsistenzen immer mehr Kosten verursacht. Dies hat die globale Datensynchronisation (GDS) innerhalb der Logistikkette vorangetrieben, und führende Einzelhandelsunternehmen drängen ihre Lieferanten, auf den Zug aufzuspringen.

Die Einführung von GDS ist stark vergleichbar mit der Entwicklung und Einführung des Barcodes. Ursprünglich nur von einer Hand voll innovativer Unternehmen übernommen, hat sich die Barcode-Technologie zu einem flächendeckenden Standard entwickelt. Von heute aus betrachtet war diese Entwicklung zwangsläufig, und GDS verspricht, ebenso erfolgreich zu werden. Die Entwicklung von einem interessanten Konzept hin zur Marktfähigkeit ist schon im Gange: Eine grundlegende Sammlung von Standards ist bereits verfügbar, ein globales Register eingesetzt und Datenpools für den Informationsaustausch werden bereits genutzt und durch wichtige Interessengruppen stark gefördert.⁹

Diese Entwicklung wurde hauptsächlich durch Kosteneinsparungsbemühungen vorangetrieben, doch das Wachstum im Bereich der Eigenmarkenprodukte war ein ebenso wichtiger Faktor. Während Wal-Mart im

Niedrigpreisbereich der Eigenmarken beherrschend ist (wo die Gewinnmargen oft das Doppelte derer von Markenprodukten betragen), gewinnen erfolgreiche Premium-Eigenmarkensegmente von Einzelhandelsunternehmen wie Tesco immer größere Marktanteile hinzu. Typischerweise werden Produktdaten durch firmeninterne Eigenmarken (wie Kirkland für Costco) besser verwaltet als durch die Konsumgüterhersteller selbst.¹⁰ Führende Einzelhandelsunternehmen haben festgestellt, dass sie mit Hilfe globaler Synchronisation den Innovationsprozess selbst bestimmen können – und dass die eigene Stärke die Marktetablierung der Artikel der Markenhersteller bedrohen kann. Um dieser aufkommenden Bedrohung zu begegnen und die ausgeglichene Kräfteverteilung in den Logistikketten zu bewahren, rufen führende Anbieter wie P&G ihre eigenen Stammdatenmanagement-Projekte ins Leben. Einzelhandelsunternehmen und Hersteller von Markenartikeln, die das Stammdatenmanagement bereits einsetzen, besitzen eine ganzheitliche Sicht auf die Beziehungen mit den Handelspartnern, beschleunigte Innovationszyklen, bessere Verhandlungspositionen, sind besser vorbereitet auf die Konsolidierung der Branchen und können bessere und schnellere Entscheidungen treffen.

Zugleich haben es die Einzelhandelsunternehmen mit Kunden zu tun, die sich an eine größere Transparenz beim Preis/Leistungsverhältnis von Produkten gewöhnt haben. Statistiken zeigen, dass 70 % der erwachsenen Bevölkerung der USA das Internet als Informationsquelle für den traditionellen Einkauf¹¹ nutzen, 32 % sogar als primäre Informationsquelle¹² – und diese Informationen sind durch mobile Geräte immer mehr verfügbar. Der Händler-Listenpreis eines neuen Autos, der beliebteste Plasma-Fernseher (nach Kundenbewertungen), das beste Geschäft für Bio-Lebensmittel in der näheren Umgebung – all dies ist für den Kunden jederzeit abrufbar. Der Versuch, das „Offline“-Verhalten dieser Kunden vorherzusagen, kann sich als sehr kompliziert herausstellen. Auch wenn ein Kunde beim Kauf eines Fernsehers diese Informationsmöglichkeiten voll ausschöpft, mag er einem Waschmittel einer bestimmten Marke oder einem örtlichen Lebensmittelhändler immer treu bleiben – während ein anderer Kunde genau den entgegengesetzten Ansatz verfolgt. Das Aufbauen von Marken und Erreichen von profitablen Umsatzsteigerungen in diesem Umfeld erfordert fein abgestimmte Einzelhandelsangebote, um den Ansprüchen zunehmend fragmentierter Kundensegmente zu genügen, während eine stets wachsende Anzahl von Händlern über eine Vielzahl von Kanälen um jedes Geschäft kämpft.

Online-Einzelhandelsunternehmen sind nicht nur Informationsmittler, sondern beeinflussen auch die

Erwartungen der Einzelhandelskunden. Während viele Unternehmen kaum Einsicht in das frühere Kaufverhalten ihrer Kunden haben, nutzen Online-Einzelhandelsunternehmen wie Amazon detaillierte Kundendatensammlungen und bereichern das Online-Kaufverhalten durch gezielte Empfehlungen (z. B. „Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, haben auch diese Produkte gekauft: ...“). Dadurch, dass das Internet ein allgegenwärtiger Teil des Einkaufsvorgangs wird, gewöhnen sich die Kunden in zunehmendem Maße an solche Mehrwertdienste. Einzelhandelsunternehmen, die diese nicht bieten können – sei es durch unzuverlässige Daten oder den fehlenden Zugang zu guten Daten – riskieren, ausgeschlossen zu werden.

Unternehmen, die sich diesen dynamischen Änderungen nur träge anpassen, werden einen deutlichen Wettbewerbsnachteil erfahren. Führende Einzelhandelsunternehmen wie auch Hersteller haben festgestellt, dass die Beschäftigung mit der internen Datenproblematik der Hauptansatzpunkt für das Mithalten mit dieser Entwicklung ist.

1.2 Datenprobleme stellen sich als größtes Hindernis für Wachstum heraus

Datensynchronisation, RFID und weitere vernetzte Prozesse hängen von einem reibungslosen Informationsaustausch zwischen den Handelspartnern ab. In der Vorbereitung auf die Einführung dieser Prozesse stellen die meisten Unternehmen fest, dass die Verwaltung der eigenen Daten die größte Herausforderung ist. Wegmans ist ein typisches Beispiel, wo die von den Lieferanten erhaltenen Daten eine Genauigkeit von nur 35 % aufwiesen.¹³ Klagen über Daten, die in allen Branchen genutzt werden, scheinen auf zwei miteinander zusammenhängende Faktoren zu gründen. Einer ist Inkonsistenz: Unternehmen haben unterschiedliche Sichten auf eindeutige Unternehmensdaten zu Kunden, Lieferanten, Umsätze oder Produktinformationen. Der andere ist fehlende Sichtbarkeit: Unternehmen können wesentliche Daten nicht mit anderen Unternehmensbereichen oder Handelspartnern teilen.

Inkonsistente Daten „stranden“ auf Informationsinseln innerhalb der Firma. Abteilungsanwendungen, mehrere Kundeninformationssysteme (CIFs), Produktsysteme, Excel-Tabellenkalkulationen, Email-Nachrichten, gedruckte Berichte, Drittquellen – die Liste ist unerschöpflich. All diese unterschiedlichen Informationen führen zu unterschiedlichen Sichten, abhängig davon, wen man fragt oder welches System man gerade benutzt. In manchen Fällen werden diese Informationssilos am

Ende eines bestimmten Zeitabschnitts synchronisiert (typischerweise ein Geschäftstag), doch sind sie zu keinem Zeitpunkt sind präzise und können dazu führen, dass Kunden ein Produkt nicht kaufen oder insgesamt ein unbefriedigendes Käuferlebnis haben.

Kennzeichnend für ein typisches Szenario ist die Situation, in der sich Sportsman's Warehouse vor einigen Jahren befand: Niemand vertraute den Informationen aus der „alten“ Systemplattform. Käufer kauften nichts, ohne das Geschäft zunächst um eine Inventur über das Produkt zu bitten. Die Geschäfte mussten manuelle Inventuren durchführen und die Ergebnisse handschriftlich auf gedruckten Zählbögen eintragen, bevor sie nachbestellten. Angestellte waren gezwungen, die meisten Bestandsaufgaben im Hinterbereich des Geschäftes zu erledigen, ebenso wie Warenannahme, Auszeichnung und Preiskontrollen.¹⁴ Solche redundanten, zeitraubenden und manuellen Abläufe führten nicht nur zu höheren Kosten, sondern hinderten den Einzelhändler daran, den Kunden ein besonderes Einkaufserlebnis zu bescheren.

„Die Probleme inkonsistenter Daten verschärfen sich auf ihrem Weg bis in die Unternehmensführung und wirken sich negativ auf strategische Entscheidungen aus.“

Die Probleme mit inkonsistenten Daten setzen sich mit zunehmendem Informationsfluss bis zur Geschäftsführung fort und behinderten dort strategische Entscheidungen. Verschiedene Konzerne, die mit unterschiedlichen Daten arbeiten, verfolgen oft unterschiedliche Marktansätze. Oft wird mehr Energie für das Verstehen von Datenfehlern verwendet als für das Treffen von Entscheidungen auf Grundlage der Informationen. War dies ein echter Verlust von Marktanteilen in Skandinavien, oder nur ein Synchronisationsfehler zwischen Datenquellen? Erfordert es ein Eingreifen oder weitere Analysen? Viel zu oft werden wichtige Entscheidungen über die Zukunft von Unternehmen ohne eine klare Sicht der Marktlage getroffen.

Da Einzelhandelsunternehmen heute über ihre eigenen Logistikketten hinaus blicken, bedeuten ungenaue Daten nicht nur zusätzlichen Aufwand, sondern auch ein bedeutendes Hindernis für die vernetzte Zusammenarbeit, Innovationen und den Informationsaustausch. Nur diejenigen Unternehmen, die das Konzept der gemeinsamen genutzten Daten annehmen – und dabei lernen, ihre Daten strategisch zu verwalten – werden zukünftig in der Lage sein, sich neue Marktvorteile zu verschaffen.

2.0 Stammdaten: Eine neue Lösung

2.1 Barrieren im strategischen Datenmanagement

Viele der Unternehmen, die ihr Glück mit Stammdatenmanagement-Lösungen versuchten, sind grandios gescheitert. Es ist ein wirklich wichtiges Problem, aber bevor du nicht selbst zum Opfer geworden bist, wirst du wahrscheinlich nicht ahnen, warum.¹⁵

– George Young, Hauptgründer von Kalypso

Unternehmen haben das Problem inkonsistenter Daten schon lange erkannt.

Viele wählten den Weg des geringsten Widerstandes (d. h. nichts zu unternehmen), in der Annahme, dass man mit dem Problem noch leben könne oder seine Lösung zu kompliziert sei. Inkonsistente Daten waren in der Regel immer ein Problem, das an den Nachfolger weiter gereicht wurde, da letztlich der Erreichung der nächsten Quartalsziele Vorrang vor den potenziellen langfristigen Vorteilen eingeräumt wurde. Wenn Unternehmen sich entschlossen, ihr Datenmanagement anzugehen, bemerkten sie schnell, dass es sich dabei nicht nur um ein technisches Problem handelte, sondern vielmehr Mitarbeiter und Vorgänge im gesamten Unternehmen betraf.

„Sie können nicht mehr die „Pausetaste“ Ihres Unternehmens drücken, genauso wenig, wie Sie während einer Autobahnfahrt ein Nickerchen halten können.“

In einer idealen Geschäftswelt würde ein Unternehmen aus seinen Fehlern lernen und ein neues, an die Erfordernisse optimal angepasstes System entwerfen und implementieren. Unglücklicherweise können Sie im Falle Ihres Unternehmens genauso wenig die Pausetaste drücken und bei Null anfangen, wie Sie bei einer Fahrt auf der Autobahn ein Nickerchen halten können. Ein alternativer Ansatz wäre der Wechsel zu einem Produkt eines Drittanbieters in der Hoffnung, damit einen Standard setzen zu können. Dies könnte das Problem jedoch weiter verschlimmern, wenn dadurch eine weitere Menge möglicherweise inkonsistenter Daten eingeführt würde oder die Anforderungen einer heterogenen Rechenumgebung übersehen würden. Dabei riskieren Firmen durch die völlige Umstellung auf die Prozesse und den Ansatz eines Lieferanten sogar den Verlust ihres Marktprofils. Andere Firmen erzielten Erfolge

durch Extraktion, Transformation und Laden von inkonsistenten Daten in ein konsistenteres Data Warehouse. Durch Datenabgleiche und Konsolidierungsmaßnahmen nach dem „Best Guess“-Prinzip konnte die Geschäftsführung ein ganz neues Bild des Unternehmens gewinnen. So hat man vielleicht ein leistungsstarkes Werkzeug für einen Datenüberblick an der Hand, doch die alte Regel, dass mit unsinnigen Daten gefütterte Systeme selbstverständlich Unsinn ausgeben, gilt weiterhin: Die so erzielten „hohen Trefferquoten“ sind nicht ausreichend, um das neue Data Warehouse als Produktivdatenspeicher oder für das Corporate Performance Management einsetzen zu können.

Was Sie benötigen, ist ein Ansatz, der die Komplexität reduziert, aufgelöste Diskrepanzen „erinnert“ und Sie bei der Harmonisierung der Datenquellen unterstützt, ohne dass Sie die „Pausetaste“ drücken müssen.

2.2 Stammdatenmanagement zur Unterstützung globaler Datensynchronisation

Es zeugt nicht von Weitsicht, Produktdaten elektronisch via GDS an externe Handelspartner zu übertragen, ohne diese Prozesse intern zu integrieren. Führende Hersteller, Einzelhandelsunternehmen und Großhändler stellen sich schon heute um und reorganisieren ihr Datenmanagement, um interne und externe Datenkonsistenz, Prozessintegrität und die Präzision der ausgetauschten Geschäftsinformationen zu gewährleisten.¹⁶

Stammdatenmanagement geht über den IT-Bereich weit hinaus: Es kann auch Änderungen an Geschäftsprozessen mit sich bringen, die eine enge Beteiligung der Geschäftsführung und des Top-Managements erfordern. Wichtige Teile dieses Prozesses sind das Erstellen eines eindeutigen Business Cases, die Verfügbarkeit einer vernetzten IT-Plattform sowie die Optimierung von Arbeitsabläufen. In jedem dieser Fälle sind präzise und konsistent definierte Produktdaten jedoch stets die Eckpfeiler einer effizienten Zusammenarbeit. Erfolgreiche Unternehmen haben begriffen, dass Produktinformationen wie Unternehmensressourcen behandelt werden müssen – und genau darum dreht sich das Stammdatenmanagement.

„Stammdatenmanagement ist die Antwort auf inkonsistente Tabellenkalkulationen.“

Stammdatenmanagement ist die Lösung für inkonsistente Tabellenkalkulationen und andere voneinander isolierte Informationssysteme, die jeweils eine eigene „richtige“ Sicht auf die Kundendaten suggerieren. Das Stammdatenmanagement zielt auf eine einheitliche und

scharfe Sicht auf Unternehmensdaten. Diese verbessert und beschleunigt die Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens und die nahtlose Integration mit Partnern außerhalb des Unternehmens. Das Stammdatenmanagement macht Investitionen in neueste Technologien wie Web Services und serviceorientierte Architekturen, die wiederum hochflexible IT-Systeme für das zunehmend dynamische Geschäft bereitstellen, erst möglich. Gute Referenzdaten sind eine Grundvoraussetzung auf dem Weg hin zu einer echten unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und unabdingbar für eine unmissverständliche Kommunikation.

2.3 Vorteile für die Logistikkette in der Einzelhandelsbranche

Die Global Commerce Initiative (GCI) hat ein so genanntes Key-Performance-Indicator-Modell (KPI) entwickelt, das Einzelhandelsunternehmen und Herstellern gleichermaßen drei entscheidende Vorteile bietet:

- Höheres Absatzvolumen: schnellere Markteinführung und Warenpräsenz im Regal
- Höhere Produktivität: weniger Artikelpflege, weniger Aufwand für Veröffentlichungen und weniger Aufwand für Fehlerbehebungen.
- Niedrigere Kosten: Transportkosten, Filialbetriebskosten und Regalmanagement.

Die Grundlage für all diese Verbesserungen ist die Beschäftigung mit der Datenqualitätsproblematik – es ist das Fundament, das gelegt werden muss, bevor sich Investitionen in anderen Bereichen auszahlen können. Es wird geschätzt, dass unpräzise Produktdaten alles in allem zu mehr als 30 Milliarden US-Dollar an zusätzlichen Kosten entlang der globalen Einzelhandelslogistikkette führen.¹⁷ Auf Unternehmensebene können die Kosten der Logistikkette durch Straffungen um 1 bis 3 % gesenkt werden. Angesichts der Nettomarge von Wal-Mart (3,1 %) sind solche Beträge wohl kaum außer

„Nur zu oft bedeuteten Korrekturen durch teure personelle „Middleware“ nur Flickschusterei.“

Acht zu lassen. Nur zu oft bedeuteten Korrekturen durch teure personelle „Middleware“ nur Flickschusterei an weit tiefer liegenden Datenproblemen. Einfache Aufgaben wie die Erstellung einer Produktstammliste machen es oft nötig, dass mehrere Analysten über

Wochen mit heterogenen Systemen arbeiten, und am Ende ist das Endprodukt oft trotzdem voller Ungenauigkeiten. Diese Kosten summieren sich, wenn fehlerhafte Daten an weitere Handelspartner weitergegeben werden. Dies kann zu Problemen in der gesamten Logistikkette führen.

Die Auswirkungen ungenauer Daten sind erheblich. Eine Erhebung aus dem Jahre 2002 zeigt, dass 30 % der Produktdaten in Händlerkatalogen falsch waren und 60 % der Rechnungen Fehler aufwiesen.¹⁸ Auf Unternehmensebene hat der niederländische Einzelhandelskonzern Albert Heijn bei 40 % der von Handelspartnern bezogenen Artikel Diskrepanzen bei den Abmessungen festgestellt. Im Rahmen einer Prüfung der Hauptlieferanten im Jahre 2005 bei Wegmans stellte sich heraus, dass nur bei 35 % der Waren genaue Daten vorlagen – gegenüber 12 % im Jahre 2004. Gillette Venezuela stellte 2002 fest, dass 96 % der eingehenden Bestellungen eines ihrer Hauptkunden Preisdiskrepanzen aufwiesen, 60 % Diskrepanzen bei den Produktabmessungen und 36 % Diskrepanzen bei der GTIN-Nummer (Global Trade Identification Number). Ein erheblicher Teil (37 %) der Einträge für Gillette-Produkte in den Datenbanken der Handelspartner galt ausgelaufenen Produkten. Johnson & Johnson fand heraus, dass 2,5 % der Fehlbestände im Handel mit Wal-Mart auf mangelnde Datenintegrität zurückzuführen war – ein Wert der bei vielen anderen Einzelhandelsunternehmen bis zu 9 % betrug. In Guatemala stellte sich bei P&G heraus, dass 3,6 % aller Bestellungen von La Fragua (eine große Supermarktkette) über nicht mehr geführte Produkte lauteten. In Kolumbien wiesen 11,4 % der zwischen Unilever und Carulla gehandelten Artikel Inkonsistenzen auf.¹⁹ Das Problem von inkonsistenten Daten ist und bleibt ein universelles Problem.

Obwohl sich die Diskussion oft um die Vorteile einer Kooperation dreht, spielt in diesem Prozess aber auch der Wettbewerbsfaktor eine Rolle. In Verhandlungen mit Partnern sind die Unternehmen deutlich benachteiligt, die mit einem Informationsdefizit arbeiten müssen. Rabatte von 20 % können oft nicht ausgehandelt werden, da die Einzelhandelsunternehmen keine Klarheit über die tatsächlichen globalen Bezugsvolumen in der Geschäftsbeziehung haben.²⁰ Außerdem kann die Integration und Synchronisation von Daten den Innovationsprozess fundamental verändern, wodurch sich die Wettbewerbsdynamik der gesamten Branche wandelt. Der Einsatz von sauberen, standardisierten Daten kann die Kosten in der Logistikkette reduzieren. Die richtige Verwendung dieser Daten in einem Unternehmen wird jedoch ein Hauptkennungsmerkmal zukünftiger Marktführer sein.

2.4 Daten verwalten: Führende Unternehmen gehen das Problem an

Wie wichtig präzise Stammdaten sind, wird durch Brancheninitiativen wie das Global Data Synchronisation Network (GDSN) belegt. Am 14. November 2005 haben sieben Einzelhandelsunternehmen (Albertsons, Associated Food Stores, Associated Wholesale Grocers, Supervalu, Unified Western Grocers, Wal-Mart und Wegmans Food Markets) einen offenen Brief an ihre Lieferanten geschrieben. Darin betont der letzte Satz die Dringlichkeit der Situation: „Wenn Sie bis heute noch kein Datensynchronisationsprojekt angestoßen haben, ist es jetzt an der Zeit.“²¹

Im selben Brief werden außerdem die wirtschaftlichen Vorteile hervorgehoben, die bei einer Umstellung auf gemeinsame Datenstandards winken: „Studien haben gezeigt, dass auf Anbieter- und Käuferseite erhebliche Einsparungen möglich sind. Verbesserungspotential wurde vor allem in den Bereichen Einrichten neuer Artikel, Logistik, Fakturierung, schnelle Markteinführung und Datengenauigkeit gefunden.“ Selbstverständlich sind saubere Daten eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Mitwirken in solchen Initiativen. Manche Einzelhandelsunternehmen haben in dieser Hinsicht wesentlich mehr Fortschritte gemacht als andere, aber die allermeisten sind sich des Problems sehr genau bewusst. Beim Versuch, aus den Datensynchronisations-Initiativen einzufahren, stellt sich bei vielen Einzelhandelsunternehmen heraus, dass das Beheben der internen Datenprobleme ein Haupthindernis bei der Integration darstellt.

Branchenführer werden sich langsam darüber klar, dass ein Stammdatenmanagement-System kein technisches Allheilmittel für die Behebung von Datenproblemen ist. Eine erfolgreiche Stammdatenmanagement-Strategie macht es erforderlich, die Prozesse der Datenerfassung, -steuerung und -verteilung neu zu überdenken. Die globale Implementierung von Stammdaten berührt naturgemäß jeden Aspekt der Funktionsweise eines Unternehmens und kann u. U. mit lange etablierten Silos unvereinbar sein. Wo aber einige Gefahrenpotential sehen, sprechen andere von möglichem Nutzen: Gerade durch diese Unvereinbarkeit und daraus resultierende Neuerungen könnten Unternehmen neue Wertschöpfungsmöglichkeiten finden.

Kingfisher ist ein gutes Beispiel für ein Einzelhandelsunternehmen, das Stammdatenmanagement als neue Wertschöpfungsmöglichkeit begreift. Dieses Unternehmen ist Europas größte Einzelhandelskette von Bau- und Heimwerkermärkten (sowie die drittgrößte weltweit) und unterhält 600 Märkte unter Markennamen wie Castorama,

B&Q, Brico-Dépôt und Screwfix Direct. Verbesserungen in der Logistikkette durchzusetzen, ist ein Hauptgeschäftsziel von Kingfisher. Dabei ist das Unternehmen überzeugt, dass seine Stammdatenmanagement-Strategie einen ausschlaggebenden Faktor für bessere Beziehungen innerhalb der Logistikkette darstellt.

„Die globale Implementierung von Stammdaten berührt naturgemäß jeden Aspekt der Funktionsweise eines Unternehmens und kann u. U. mit lange etablierten Silos unvereinbar sein.“

Da sich Kingfisher in viele Unternehmen gliedert, betreibt momentan jeder Geschäftsbereich ein eigenes Stammdatenmanagement. Laut Eddie Langley, Konzernprogrammleiter bei Kingfisher, fehlt eine einheitliche Sicht auf die Lieferantenbeziehungen. „Durch unsere vielen unterschiedlichen Stammdatenmanagement-Systeme weltweit hatten wir keinen zentralen Überblick über unsere Verkäufe. Die Unternehmen waren gezwungen, selbst Entscheidungen zu treffen und eigene Beziehungen mit Lieferanten einzugehen.“²² Dadurch wurde es schwierig, wenn nicht gar unmöglich, die globale Kaufkraft der Gruppe in vollem Umfang nutzen zu können. Ebenso schwer wog, dass ein Überblick über das Kaufverhalten von Kunden, der dem Unternehmen eine Sortimentsgestaltungsstrategie ermöglicht hätte, kaum möglich war: So konnte man nur schwer ermitteln, welches Produktangebot auf welchen Märkten und in welchen Ländern angeboten werden soll.

Bei Kingfisher ist geplant, das Stammdatenmanagement durch ein Pilotprojekt in drei Unternehmen einzuführen, um daraus einen Business Case für eine wesentlich breitere Einführung im Jahre 2006 zu entwickeln. Langley beschreibt die Einführung als „interessante Herausforderung“ und geht davon aus, häufig Probleme bei der Implementierung von Geschäftsprozessen lösen zu müssen. „Wir müssen nur herausfinden, welche Probleme das sein werden.“²³ Langley teilt mit, dass das Stammdatenmanagement ein Teil einer viel breiter angelegten Strategie von Kingfisher sei: „Es geht darum, wie wir unsere Daten verwalten, wie wir uns mit unseren Lieferanten organisieren und wie wir unseren Kunden bessere Produkte zu niedrigeren Preisen anbieten können.“²⁴ Dies ist ein viel versprechender Start für Kingfishers großes Ziel, eine konsolidierte globale Sicht auf alle Unternehmensdaten zu erreichen.

3.0 Stammdaten und GDS: Umsetzung

Wie bei jedem anderen groß angelegten Implementierungsprojekt gelten auch für ein Stammdatenmanagement-Einführungsprojekte bestimmte Grundregeln. Um erfolgreich zu sein, müssen Firmen ihre Ziele klar vor Augen haben, um auszuschließen, dass sie Standardisierung und Integration nur um ihrer selbst Willen durchführen. Erfolgreiche Firmen verfolgen beim Stammdatenmanagement einen inkrementellen Ansatz mit schrittweisen Roll-outs, wobei stets eng mit den Handelspartnern kommuniziert wird und neu definierte Branchenstandards beachtet werden. Jüngste Fortschritte bei der Software ermöglichen frühe Erlöse, die eine Dynamik schaffen und den Business Case für den Rest des Unternehmens schaffen können.

Während im Hinblick auf Umfang, Ablauf und Geschäftsziele keine Implementierung eines Stammdatenmanagements der anderen gleicht, gibt es doch Punkte, die allen gemein sind. Aus typischen Stammdatenmanagement-Implementierungen lassen sich einige wichtige Erkenntnisse im Zusammenhang mit GDS gewinnen:

- **Vorreiterposition:** Einzelhandelsunternehmen sind in der Lage, den Prozess der Datensynchronisation selbst voranzutreiben und über die optimale Nutzung der Lieferantenbeziehungen Dynamik zu gewinnen.
- **Bereinigen Sie Ihre Daten, um von den Vorteilen profitieren zu können:** Unternehmen müssen zuerst vor der eigenen Haustür kehren, um von den Vorteilen von GDS profitieren zu können; und das gilt besonders auf lange Sicht. Dieser Prozess erfordert eine Stammdatenmanagement-Strategie.
- **Sehen Sie das Stammdatenmanagement als gesamtbetriebliche, nicht als reine IT-Angelegenheit:** Wie bei fast allen Transformationsprozessen ist eine Beteiligung des Top-Managements von entscheidender Bedeutung. Stellen Sie Leistungskennzahlen auf, an denen das Erreichte gemessen werden kann.
- **Berücksichtigen Sie die Gesamtbetriebskostengleichung:** Schlecht verwaltete Referenzdaten sind ein Hauptkostenfaktor in heutigen Informationssystemen – diese Systeme sind nicht ausreichend flexibel und umfassend, um dem gegenwärtigen Bedarf an Produktdaten sowie dem zukünftigen Datenbedarf

der Kunden genügen zu können. Eine sorgfältige Verwaltung von Kunden-, Lieferanten-, Produkt- und Mitarbeiterdaten ist ein entscheidender Faktor bei der Reduzierung der Gesamtbetriebskosten. Eine umfassende Lösung und Methodik, die alle Datentypen und die unausweichlichen zukünftigen Veränderungen ihrer Struktur berücksichtigt, können die Gesamtbetriebskosten senken und Mehrwert schaffen.

- Verwirklichen Sie eine serviceorientierte Architektur: Damit Sie die Vorteile einer serviceorientierten Architektur voll ausschöpfen können, müssen Sie über ordentliche Referenzdaten verfügen. Nutzer im Unternehmen sollten in der Lage sein, zusammengesetzte Prozesse zu erstellen oder bestehende Prozesse zu reorganisieren, indem sie alle Referenzdaten nutzen und in die Prozesse einbinden.
- Den Business Case erstellen: Machen Sie sich klar, wie durch das Stammdatenmanagement sowohl spürbare finanzielle Vorteile als auch strategische Geschäftsziele erreicht werden können. Eine klare Verknüpfung der Geschäftsziele mit den Anforderungen an die Daten ist der Schlüssel, um die Geschäftsführung zu überzeugen und interne Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.
- Achten Sie auf Ihre Mitarbeiter: Die Rollen von Personen im Informationsmanagement zu verwalten, ist wichtiger und oft schwieriger als technische Probleme zu bewältigen. Naturgemäß ist es so, dass solche Initiativen viele Abteilungen betreffen. Sie müssen Mitarbeiter aus dem ganzen Unternehmen einbinden.
- Fördern Sie alle wichtigen Datenspeicher und -eigner Ihres Unternehmens zu Tage: Wenn die anderen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen nicht Bescheid wissen, werden viele Daten fragmentiert bleiben.
- Werben Sie für Ihre Ideen und behalten Sie die Kontrolle über Daten, Technik und Prozesse: Die Verantwortung für die Stammdaten ist entscheidend für den Erfolg.
- Schaffen Sie mit einer kontinuierlichen und zentralisierten Verwaltung eine „feste Ordnung“ für das Stammdatenmanagement, und setzen Sie so einen dynamischen Prozess in Gang: Die Erfassung und einmalige Neueingabe zur Prüfung kritischer Daten beugt drohenden späteren Abgleichen vor.

- Kennzeichnen, standardisieren, bereinigen und harmonisieren Sie Stammdaten – und zwar in dieser Reihenfolge: Beachten Sie: Standards behandeln mehr als nur Metadaten. Standards müssen bis auf die Instanzebene reichen, damit sichergestellt werden kann, dass meine Teilenummer 10007 nicht Ihre Teilnummer 70001 ist.
- Standardisierung bedeutet nicht Gleichmachung: Finden Sie ein Gleichgewicht zwischen den Vorteilen der Standardisierung und denen der Flexibilität, um lokalen Anforderungen entsprechen zu können. Standards sollten die Innovation nicht bremsen oder nützliche Differenzierungsformen eliminieren.
- Machen Sie die Daten unternehmensweit verfügbar: Eine erfolgreiche Stammdatenmanagement-Lösung muss Stammdaten leicht einsehbar, verfüg- und nutzbar machen (z. B. über das Intranet). Ist dies nicht der Fall, werden alle Beteiligten ohne Zugang zu den Stammdaten ihre eigenen Versionen der Daten führen, was unvermeidlich zurück zum Zustand der inkonsistenten Unternehmensdaten führen würde.

3.1 Den Prozess in Gang setzen: Der Umgang mit dem Faktor Mensch

Um Stammdatenmanagement und GDS erfolgreich einzuführen, müssen lange etablierte Silos und Prozesse aufgegeben werden. Ein Alleingang der IT-Abteilung wird nicht funktionieren. Albert Heijn hat festgestellt, dass das Überzeugen der Geschäftsführung die Hauptschwelle vor dem Start der GDS-Initiative war. Um die Geschäftsführung zu überzeugen, war viel Kommunikationsarbeit nötig, die sich um die essentiellen Punkte des Business Case drehte (in der Hauptsache um Datenmanagementprozesse).²⁵ Ohne die Unterstützung von höchster Ebene kann es leicht passieren, dass kurzfristige Interessen – wie die GuV eines Abteilungsleiters – den Prozess verzögern oder entgleisen lassen.

Wenn die Unterstützung durch die Geschäftsleitung gesichert ist, können Unternehmen diese internen Widerstände angehen. Datensynchronisation betrifft eine Menge von Abteilungen. Deshalb ist Kommunikation und Aufklärung über die Standards sehr wichtig. Leslie Hagan von GE erklärt: „Die ersten Schritte in diesem Jahr bestanden darin, die Speicherorte der gesamten Marketing-Inhalte zu finden. Den größten Teil des Jahres verbrachten wir damit, all diese „Leichen“ aufzufinden, die Besitzer dieser Inhalte zu ermitteln und mit diesen zusammenzuarbeiten.“²⁶ Es ist verlockend, diesen Schritt zu

überspringen, aber viele Unternehmen haben festgestellt, dass die Softwareproblematik heutzutage der einfachere Teil des Gesamtplans ist²⁷ und stattdessen das Mitarbeiter-Management der ausschlaggebende Erfolgsfaktor ist. Über den Umgang mit Dateneignern hinaus müssen Sie sich die Bedürfnisse von diversen internen Nutzern (Verkauf, Marketing usw.) und externen Kunden vor Augen führen. An dieser Stelle müssen Sie das Tauziehen zwischen dem Nutzeffekt der Standardisierung und der Flexibilität der Anpassungsfähigkeit entscheiden.

Erfolgreiche Implementierungen sind keine einfache Sache. Sie bedürfen einer klaren Vorstellung von der Zielsituation, um ihnen Nachhaltigkeit zu geben, sagt ein CIO eines Unternehmens aus der Rangliste „Fortune 500“: „Sie müssen es einfach halten, denn ganz ehrlich, es ist zu kompliziert.“²⁸ Wegmans hatte von Beginn an die Unterstützung der gesamten Organisation bei seiner Stammdatenmanagement-Initiative. Das Unternehmen brauchte zwei Jahre, um das System zu entwickeln, und weitere drei Jahre für Fortbildungen und interne Einrichtung. Dieses Unternehmen benötigte so viel Zeit, weil es eines der Vorreiter war.²⁹ Ebenso brauchen viele eigenentwickelte globale Stammdatenmanagement-Systeme mehrere Jahre Zeit.

3.2 Datenmanagement: Kehren Sie zuerst vor der eigenen Haustür

Bei frühen Versuchen stellten Einzelhandelsunternehmen fast immer fest, dass die interne Ausrichtung und Datenbereinigung weitaus größere Aufgaben darstellten als der technische Prozess der Datensynchronisierung mit den Lieferanten.³⁰ Für ein typisches Einzelhandelsunternehmen gibt es oft Unterschiede bei den Produktinformationen der Systeme für Warenwirtschaft, Einkauf, POS, Finanzen und Lagerverwaltung.³¹ Es ist entscheidend, dass diese internen Diskrepanzen aufgelöst und die Daten standardisiert werden. Auf kurze Sicht könnte es vielleicht noch mit einer uneinheitlichen Sicht auf Unternehmensdaten funktionieren. Wenn die Partner jedoch immer mehr miteinander zu tun haben, werden diese Schwächen unvermeidlich zu Tage treten und die Teilnehmer die strategischen Vorteile von Stammdaten und GDS verlieren.

Auf Seite der Einzelhändler fand Royal Ahold heraus, dass „das Optimieren des GDS-effektiven Produktinformationsmanagements hinter den Firewalls statt finden muss, und hochqualitative Daten konsistent durch das Netz fließen müssen.“³² In ähnlicher Weise musste GE Lehrgeld bezahlen, um die Bedeutung von Datenbereinigung zu lernen. Das Unternehmen verpasste es, in der Anfangsphase einer Stammdatenmanagement-

Einrichtung seine Daten zu identifizieren und zu bereinigen. „Im Endeffekt brauchten wir ein gutes halbes Jahr, um die Daten erneut zu bereinigen und die Taxonomie und Struktur umzuarbeiten“, sagt Leslie Hagan.³³ Heute profitiert GE von dieser Lektion in der Beleuchtungsabteilung. Die Firma wendete weitere acht bis zehn Wochen auf, um die Daten vor dem Import in das Datenmanagementsystem zu bereinigen.

Glücklicherweise haben sich die Produkte zum Stammdatenmanagement erheblich verbessert, seit diese Vorreiter ihre Initiativen begonnen haben. Lieferanten haben eine neue Generation von Stammdatenmanagement-Anwendungen und Prozessen entwickelt, um die Abläufe zu beschleunigen und zu vereinfachen. Hierher gehören Werkzeuge zur Verringerung der manuellen Prozesse, die für die Konsolidierung und Bereinigung von Daten, die Ausmerzungen von Duplikaten und die Vereinfachung der Datenmanipulation und Wartung erforderlich sind, sowie integrierte Workflows zur Unterstützung von Stammdatenwartungsprozessen. Der Rückgriff auf dieses Wissen verhindert, dass ein Unternehmen das Rad neu erfinden muss und garantiert bessere und schnellere Einführungen, als es viele Unternehmen allein schaffen würden. Außerdem ermöglicht es Unternehmen, sicher zu stellen, dass ihre Datendefinitionen einfach an die entstehende Branchenlandschaft angepasst werden können, und hilft Einzelhandelsunternehmen und Lieferanten gleichermaßen, sich auf den zukünftigen E-Commerce oder den Einsatz von RFID sowie auf neue Formen der Zusammenarbeit vorzubereiten.

3.3 Datenaustausch zwischen Einzelhandelsunternehmen und Lieferanten

Wenn interne Datenprobleme gelöst sind, sind Einzelhandelsunternehmen und Lieferanten in der Lage, ihre Prozesse effektiver zu integrieren. Im Jahr 2004 wurden weltweit nur 16 % der Transaktionen mit Hilfe synchronisierter Stammdaten zwischen Handelspartnern durch standardkonforme Datenpools getätigt, und nur 19 % der Global Trade Identification Numbers (GTIN) entsprachen den Standards der Global Product Classification (GPC). Mittlerweile unternehmen allerdings die meisten Firmen der Konsumgüterbranche aktive Schritte in Richtung GDS, und die meisten Einzelhandelsunternehmen verfügen über eine „weitestgehend aktivierte Produkt- und Preissynchronisation“ bzw. sind auf dem Weg dorthin.³⁴

Handelspartner tauschen neutrale Daten sowie verhältnisabhängige Daten aus. Neutrale Daten werden generell von mehreren Seiten verwendet und sind verhältnisunabhängig. Dies sind bspw. zentrale Produktdaten

(Daten, die für alle Produkte gelten, wie Preis oder Beschreibung), kategoriespezifische Daten (Daten, die für eine bestimmte Kategorie gelten, wie Kalorien in Soft Drinks) oder Zielmarktdaten (Daten, die nur für einen bestimmten Markt gelten). Die initiale Einrichtung der GDS-Vision basiert auf neutralen Daten: beispielsweise gibt es bereits viele Standards für zentrale Produktdaten.³⁵ Die Verknüpfung von Stammdatenmanagement-Initiativen mit diesen Definitionen ermöglicht es Einzelhandelsunternehmen und Lieferanten, rasch potentielle Gewinne aus der Zusammenarbeit zu schöpfen.

Verhältnisabhängige Daten sind Marketing-Bedingungen, Preisinformationen und -Nachlässe, Logistikvereinbarungen usw. Verhältnisabhängige Daten werden schwieriger zu standardisieren sein. Dagegen kann der Nachrichtenaustausch standardisiert werden, um die Art und Weise der Kommunikation zwischen Unternehmen zu vereinfachen.³⁶ Bei verhältnisabhängigen Daten sollten Unternehmen den Schwerpunkt darauf legen, das Stammdatenmanagement als Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil intern einzusetzen.

3.4 Vorteile von GDS und Stammdatenmanagement

Die Synchronisierung von sauberen, genauen Produktdaten zwischen Handelspartnern zahlt sich direkt aus. Das japanische Einzelhandelsunternehmen AEON spezialisierte sich auf Eigenmarken. Das Unternehmen senkte datenbezogene Produktwartungskosten um 2 Millionen US-DOLLAR und profitierte entlang der japanischen Logistikkette von Einsparungen bei Projektkosten von Hunderten Millionen US-Dollar. Datenkonsistenz in der Logistikkette führte zu Verbesserungen von 45-90 % bei den Daten für Produktnamen, 4 % bei den Produktabmessungen und 20 - 40 % für das Bruttogewicht. Albert Heijn, die mit vier Markenhandelspartnern zusammenarbeiten, senkten abmessungsbezogene Diskrepanzen von 40 US-DOLLAR aller Produkte auf praktisch Null und hat den Aufwand für Datenmanagement um 30 % gesenkt.

Einzelhandelsunternehmen, die mit Gillette Venezuela Geschäfte machten, mussten durchschnittlich 45 - 60 Minuten pro Auftrag damit verbringen, Diskrepanzen aufzulösen, die größtenteils mit eingestellten Produkten zu tun hatten. Diese Abgleichszeiten wurden auf 3 bis 5 Minuten pro Auftrag gesenkt. Durch das Auflösen von Datenintegritätsproblemen hat Wal-Mart seine globale Menge an Fehlbeständen im Geschäft mit Johnson & Johnson um 2,5 % senken können. Abzüge von Rechnungen – üblicherweise 0,1 % aller Rechnungen – wurden auf Null reduziert. Vor der Einführung von GDS wurden bei Johnson

& Johnson üblicherweise bis zu zehn Tage für das Anlegen neuer Artikel und deren Pflege gebraucht; Beides Prozesse, die jetzt automatisiert sind und dadurch weniger als 48 Stunden dauern. In Guatemala stellte sich bei La Fragua heraus, dass 3,6 % aller Bestellungen an P&G über ausgelaufene Produkte lauteten. Diese Zahl konnte auf 0,78 % gesenkt werden, was zu einer Reduzierung der Fehlbestände von 8 % auf 3 % und der Markteinführungszeit von drei auf zwei Monate geführt hat. Die Datensynchronisation zwischen Carulla und Unilever in Kolumbien senkte die Produkterstellungszeiten von 3-4 Wochen auf 3 - 5 Tage für neue Produkte. Inkonsistenzen bei den Produktinformationen fielen von 7,4 % auf 3,9 % der Produkte, wodurch neue Produkte 2 - 3 Wochen früher verkauft werden konnten. US-Einzelhändler Wegmans hat seine Datengenauigkeit von 14 auf 35 % erhöht sowie die Zeit für das Anlegen neuer Artikel und deren Pflege durch vorwiegend automatisierte Vorgänge um 14 Tage verkürzt.³⁷ Und es ist immer noch viel Spielraum für GDS vorhanden. Laut Rena Granofsky (Vorsitzende von RIT Experts) findet globale Datensynchronisation nur bei den größten Einzelhandelsunternehmen statt – die meisten Einzelhandelsunternehmen sind nicht dabei.³⁸

„Die globale Datensynchronisation erfolgt nur bei den größten Einzelhandelsunternehmen – die meisten haben noch nicht einmal begonnen.“

Obwohl dies schwieriger in Zahlen messbar ist, können Einzelhandelsunternehmen basierend auf Stammdaten auch das Einkaufserlebnis ihrer Kunden verbessern. Wie zuvor erwähnt war Sportsman's Warehouse in einer Situation, wo wegen fehlender Datenintegrität Mitarbeiter überdurchschnittlich viel Zeit damit verbringen mussten, manuell die Inventarzahlen abzugleichen. Durch eine neue einheitliche Sicht auf Unternehmensdaten, Automatisierung von manuellen Vorgängen und die Ausstattung von Mitarbeitern mit drahtlosen Mobilgeräten können diese sich jetzt länger der Kundenbetreuung und der Verbesserung des Einkaufserlebnisses widmen. Dies ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal in einem rücksichtslosen Wettbewerb. Zusätzlich konnte Sportsman's Warehouse durch verbessertes Datenmanagement mehr Leistungen anbieten: den Einsatz von Real-Time-Pricing, Lieferung am selben Tag, regionale Preise und effizienteren IT-Support (ein Help Desk für 30 Geschäfte statt drei IT-Kräfte für sechs Geschäfte), sowie weitere Initiativen. Ein Team von vier IT-Kräften kann nun einen Markt von ca. 6.000 m² in nur 48 Stunden aufbauen, was für ein Einzelhandelsunternehmen, das jährlich um 50 % expandieren will, einen wesentlichen Vorteil bedeutet.³⁹

Da durch saubere Daten Reibungspunkte in der Logistikkette entfernt werden, können Einzelhandelsunternehmen Kapital umschichten, um ihr Angebot differenzierter zu gestalten. Dies kann erreicht werden durch aufmerksameres Personal im Verkaufsbereich, niedrigere Preise, innovativere Produkte, das Angebot von neuen Mehrwertservices – was immer den strategischen Geboten des jeweiligen Einzelhandelsunternehmens am besten entspricht. Ein Hauptansatzpunkt für Verbesserungen sind Eigenmarken, wo der Fokus auf beschleunigten Innovationszyklen für billige, hoch profitable Güter liegt. Das japanische Einzelhandelsunternehmen AEON beispielsweise hat seine Durchlaufzeiten für Gesundheits- und Drogerieeigenmarken um 19 Tage reduziert. Insgesamt erwartet AEON bei den Eigenmarken durch Verbesserungen bei der Datengenauigkeit einen um 3,8% höheren Absatz.

3.5 Einzelhandelsunternehmeninitiativen kippen die Balance of Power

Das Aufkommen der Eigenmarken bedeutete eine große Chance für Einzelhändler, doch die Kontrolle über den Innovationszyklus wird zum Schlachtfeld. Auf den ersten Blick kann Datensynchronisation den Innovationszyklus in der Konsumgüterbranche um bis zu zwölf Wochen beschleunigen:⁴⁰ eine Win-Win-Situation für Einzelhandelsunternehmen und Lieferanten. Führende Einzelhandelsunternehmen versuchen jedoch, gestützt durch ihre Eigenmarken, ihre Initiativen zur Datenstandardisierung nicht nur dazu zu nutzen, die Art und Weise der Lieferung von Produkten vorzuschreiben, sondern auch ihre Erfindung. An dieser Stelle wandelt sich GDS von einer kooperativen Anwendung, deren Ziel die Senkung der Logistikkettenkosten ist, zu einer strategischen Herausforderung für „Markenlieferanten“.

Führende Hersteller mit bereits extremem Druck bei Gewinnmargen haben die Kontrolle der Einzelhandelsunternehmen im Innovationsprozess und die damit einhergehende Standardisierung bekämpft: durch eigene Stammdatenmanagement-Initiativen. Genau wie George Young von Kalypso sagt, zielen diese Reaktionen darauf ab, die Balance of Power in der Logistikkette zu kippen.

Dies ist ein Spiel mit hohen Einsätzen, und die Unternehmen der Konsumgüterbranche erkennen das. [Innovation] war schon immer ihre größte Kraft, und wenn sie sich darauf besinnen, werden sie die Macht in den Vertriebsbeziehungen zurück gewinnen können. Dies versuchen viele, und P&G ist erfolgreich.⁴¹

Bei P&G war die Einführung von GDS Teil einer breiter angelegten Entwicklung, was ein Grund dafür war, dass sie eines der ersten Unternehmen waren, die GDS zur Beschleunigung der Markteinführung neuer Produkte einsetzten. Vor beinahe 20 Jahren begann die Firma damit, Datenmanagement mehr als einen strategischen Faktor zu sehen. Es wurde eine globale Plattform für das Stammdatenmanagement eingerichtet, um über das ganze Unternehmen hinweg eine korrekte, einheitliche Sicht auf Unternehmensdaten zu ermöglichen. Diesen Ansatz verfolgen weitere Unternehmen der Konsumgüterbranche: Sobald Marketing, Vertrieb, Design und Verteilung alle die selben korrekten Informationen haben, kann die Qualität von Produkten verbessert und die Markteinführung beschleunigt werden.⁴² GDS entwickelt diese einheitliche Sicht auf Unternehmensdaten weiter, indem es Anbietern wie P&G eine direktere Sicht auf die Endverbraucher bietet.

Investitionen in Stammdaten und Synchronisation ermöglichen es Unternehmen wie P&G, durch präzise, ganzheitliche Sichten auf die Beziehungen der Interessengruppen ihre Verkäufe voranzutreiben, Innovationszyklen zu beschleunigen, Verhandlungsmacht zu erreichen. GDS verbessert die Qualität der für den Lieferanten sichtbaren Daten und ermöglicht insbesondere eine direktere Sicht auf das Verhalten der Endverbraucher. Zusätzlich kann P&G nun Unternehmen der doppelten Größe in der Hälfte der Zeit integrieren – ein zentraler Wettbewerbsvorteil in einem sich konsolidierenden Markt.⁴³ Das Unternehmen erwartet beim Shareholder Value eine Steigerung um 10 Milliarden US-DOLLAR durch die Integration von Gillette, wobei ein Großteil davon durch die Integration der Prozesse von Gillette in ihre standardisierte Global-Business-Services-Gruppe erreicht wurde.⁴⁴

P&G war im Bereich des Informationsmanagements schon immer marktführend. Tatsächlich haben die Angestellten von P&G oft mehr Wissen über die Kundenbeziehungen zu den Einzelhandelsunternehmen als diese selbst. Die Anforderungen von GDS erfordern jedoch selbst von unwilligen Herstellern, sich hierauf einzulassen. Während Händler den Machtvorteil lange auf ihrer Seite sahen, sehen sie sich jetzt zunehmend besser gewappneten Lieferanten gegenüber. Da sowohl Lieferanten als auch Wettbewerber zunehmend besseres Datenmanagement als strategischen Faktor begreifen, wird die Stellung von Einzelhandelsunternehmen, die sich darauf nicht einstellen, zunehmend angreifbar werden.

4.0 Ausblick

Die Synchronisierung der Handelspartner ist unaufhaltsam: schon die potentiellen Kosteneinsparungen machen dies zu einem Muss für die Logistikketten. Stammdatenmanagement-Plattformen sind die erforderliche Basis für erfolgreiche Schritte zur Datensynchronisation. Aber Datensynchronisation ist nur ein Teil des Ganzen – Transparenz und Integration mit Handelspartnern erschaffen eine neue unternehmensübergreifende Wettbewerbsumgebung. Einzelhandelsunternehmen müssen ihre Prozesse mit den Lieferanten integrieren, wobei diese zusehends zu Konkurrenten werden. Zugleich sind neue Strategien für die Bindung von Endkunden, die bessere Lieferung von Produkten und das Schaffen neuer Geschäftsmöglichkeiten erforderlich. Um in diesem Umfeld Erfolg zu haben, müssen Unternehmen innovative, flexible, anpassungsfähige und gute Partner sein und Transparenz im ganzen Unternehmen sowie zusehends darüber hinaus sicherstellen. Angesichts einer solchen Flut von Prioritäten

bedarf es großer Mengen an verlässlichen Informationen, um sich eine beständige, abgegrenzte Marktposition zu erarbeiten.

Obwohl Informationen immer schon Macht bedeuteten, waren die meisten Unternehmen auf diesem Auge bisher relativ blind. Die Marktführer öffnen jedoch ihre Augen. *Wo Sie stehen* in der Versorgungskette, wird immer weniger bedeutend sein im Vergleich zu *was Sie wissen* über sich selbst, Ihre Partner, Ihre Konkurrenten und Ihre Endverbraucher. Das Stammdatenmanagement ist im Kern eine Kombination aus Personal, Prozessen und Technik, die interagieren, um ein präzises Bild aller beweglichen Teile eines Unternehmens zu formen. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten ist ein evolutionärer Prozess, wobei frühe Vorreiter von einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil profitieren können. Zusehends geht es nicht mehr darum, ob Datenprobleme angegangen werden müssen, sondern wann und wie, und was der Preis für zu langes Zögern sein wird.

DON TAPSCOTT ist Vorstandssprecher von New Paradigm, das er 1993 gründete, und Privatdozent an der Joseph L. Rotman School of Management, Universität Toronto. Er zählt zu den weltweit führenden Autoritäten zur Rolle der Technologie in der Produktivität, in der Unternehmensgestaltung sowie in den Bereichen Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit. Er ist Autor und Koautor von 10 Managementbüchern, darunter das 2004 erschienene *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business* (mit David Ticoll). Der Titel seines im Herbst 2006 erscheinenden Buches lautet *Wikinomics: Promise and Peril in the Age of Collaboration* (Koautor Anthony Williams).

Rechercheunterstützung für diesen Bericht stammt von Erin Lemon, Alan Majer und Bob Scott www.newparadigm.com
www.newparadigm.com.

Endnoten

- 1 Zitiert aus: „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,, Global Commerce Initiative White Paper, 2005.
- 2 Brief mehrerer Einzelhandelsunternehmen an die Lieferanten von Albertsons, Associated Food Stores, Associated Wholesale Grocers, SUPERVALU, Unified Western Grocers, Wal-Mart und Wegmans Food Markets, 15 November 2005 <http://www.uccnet.org/retailersgdsn.html>
- 3 „Connect the Dots,“ A.T. Kearney und Kurt Salmon Associates, 2004. Zitiert aus: Retailer and Consumer Goods RFID Deployment: Best Practices for Data Architecture and Infrastructure.
- 4 „The Case for Global Standards: Creating the Business Case for Global Data Synchronisation in Your Company,“ GCI and Cap Gemini Ernst & Young, Oktober 2002.
- 5 Zitiert aus „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,“ Global Commerce Initiative White Paper, 2005.
- 6 „CEO/Presidents’ Forum: Action Plan for Trading Partner e-Collaboration,“ Grocery Manufacturers of America, Juni 2002 <http://www.gmabrands.com/publications/docs/ceoforum.pdf>.
- 7 Zitiert aus „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,“ Global Commerce Initiative White Paper, 2005.
- 8 Don Tapscott, „Knowing and Competing with the Truth: The Advent of ‘Master Data Management’ and Why it Matters to the CEO,“ Januar 2006.
- 9 „Retail and Consumer Goods RFID Deployment: Best Practices for Data Architecture and Infrastructure,“ Ascential (ein IBM-Unternehmen) White Paper, 2005.
- 10 Interview mit George Young, Hauptgründer von Kalypso, geführt von Alan Majer und Bob Tapscott, 12. January 2006.
- 11 Kelsey Group and ConStat Research, März 2005. Zitiert von www.shop.org, the „network for retailers online.“
- 12 Package Facts research, 2005. Zitiert von www.shop.org, the „network for retailers online.“
- 13 „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,“ Global Commerce Initiative White Paper, 2005.
- 14 Rena Granofsky and Lisa Hutcheson, „Sportsman’s Warehouse: Rednecks in Real Time,“ IT&CA Lighthouse Case Studies Series, 2005.
- 15 Interview mit George Young, Hauptgründer von Kalypso, geführt von Alan Majer und Bob Tapscott, 12. January 2006.
- 16 „Global data synchronization: Building a flexible approach,“ IBM Business Consulting Services White Paper, 2004.
- 17 „The Case for Global Standards: Creating the Business Case for Global Data Synchronisation in Your Company,“ GCI and Cap Gemini Ernst & Young, Oktober 2002.
- 18 „CEO/Presidents’ Forum: Action Plan for Trading Partner e-Collaboration,“ Grocery Manufacturers of America, Juni 2002 <http://www.gmabrands.com/publications/docs/ceoforum.pdf>.
- 19 „CEO/Presidents’ Forum: Action Plan for Trading Partner e-Collaboration“, Grocery Manufacturers of America, Juni 2002 <http://www.gmabrands.com/publications/docs/ceoforum.pdf>.
- 20 Interview mit David Newman, Vice President, Gartner Group, conducted by Alan Majer, Bob Tapscott, and Brendan Peat, 8. Dezember 2005. Interview mit David Newman, Vize-Präsident der Gartner Group, gehalten von Alan Majer, Bob Tapscott und Brendan Peat, 8. Dezember 2005.
- 21 Schlusssatz im Brief mehrerer Einzelhandelsunternehmen an die Lieferanten von Albertsons, Associated Food Stores, Associated Wholesale Grocers, SUPERVALU, Unified Western Grocers, Wal-Mart and Wegmans Food Markets, 15. November 2005 <http://www.uccnet.org/retailersgdsn.html>.
- 22 Präsentation von Eddie Langley, Group Programme Manager, Kingfisher plc., 27. April 2005.
- 23 Ebenda
- 24 Ebenda
- 25 „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,“ Global Commerce Initiative White Paper, 2005.
- 26 Interview mit Leslie Hagan, Content Management Leader, General Electric, 15. Dezember 2005.
- 27 Ebenda.
- 28 Interview mit Ed Toben, IT-Vorstand, Colgate-Palmolive, geführt von Alan Majer, Don Tapscott, Bob Tapscott und Brendan Peat, 12. Dezember 2005
- 29 „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,“ Global Commerce Initiative White Paper, 2005.
- 30 Ebenda
- 31 „Global data synchronization: Building a flexible approach,“ IBM Business Consulting Services White Paper, 2004.
- 32 „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,“ Global Commerce Initiative White Paper, 2005.
- 33 Interview mit Leslie Hagan, Content Management Leader, General Electric, 15. Dezember 2005. Interview mit Leslie Hagan, Content Management Leader, General Electric, 15. Dezember 2005.

³⁴ „Global data synchronization: Building a flexible approach.“ IBM Business Consulting Services White Paper, 2004.

³⁵ Ebenda

³⁶ Ebenda

³⁷ „Global Data Synchronization in the Real World: Illustrating the Business Benefits,“ Global Commerce Initiative White Paper, 2005.

³⁸ Interview mit Rena Granofsky, President of RIT Experts, by Alan Majer and Mike Dover, January 18, 2006.

³⁹ Rena Granofsky und Lisa Hutcheson, „Sportsman’s Warehouse: Rednecks in Real Time,“ IT&CA Lighthouse Case Studies Series, 2005.

⁴⁰ „CEO/Presidents’ Forum: Action Plan for Trading Partner e-Collaboration,“ Grocery Manufacturers of America, Juni 2002,
<http://www.gmabrands.com/publications/docs/ceoforum.pdf>.

⁴¹ Interview mit George Young, Hauptgründer von Kalypso, geführt von Alan Majer und Bob Tapscott, 12. Januar 2006.

⁴² Interview mit Leslie Hagan, Content Management Leader, General Electric, 15. Dezember 2005.

⁴³ Interview mit Robert Scott, Vice President of IT, Procter & Gamble, geführt von Alan Majer, 7. Dezember 2005.

⁴⁴ Investment Analyst conference call, as quoted on GlobalCPO.com, a best-practices news blog for Chief Procurement Officers
http://globalcpo.com/_wsn/page20.html.