



MIGROS

Um ihre Führungsposition im Schweizer Einzelhandel langfristig zu sichern und auszubauen, führte die Migros mit SAP for Retail ihre heterogenen Filialwarenwirtschaftssysteme zu einem zentralen Warenwirtschaftssystem zusammen. Dadurch realisiert die traditionsreiche Handelsgenossenschaft bedeutende Einsparungen und erschließt zusätzliche Nutzenpotenziale durch einen optimierten Waren- und Informationsfluss.

SAP FOR RETAIL BEI MIGROS

EFFIZIENTERE PROZESSE UND EIN POSITIVER KAPITALWERT DURCH EIN ZUKUNFTSORIENTIERTES, ZENTRALES WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM

INHALT

Management Summary	2
Das Unternehmen	3
Geschichte	
Migros heute	
Situation im Wettbewerb	
Herausforderungen und Ziele	4
1. Steigerung der Prozesseffizienz	
2. Erhöhung der Kundenbindung	
3. IT als Grundlage für Innovation	
Entscheidung für SAP for Retail	6
Projektorganisation	7
Anforderungen an die Implementierung	
Besonderheiten der Implementierung	
Ergebnisse	9
Vielfältiger Nutzen durch SAP for Retail	
Messbare Ergebnisse	
– Automatisierter Nachschub für mehr Effizienz	
– Verringerte Bestände durch gesteigerte Umschlaghäufigkeit	
– Erhöhte Lieferbereitschaft fördert den Umsatz	
– Hebelwirkung für den Unternehmenswert	
Gesamtergebnis: Positiver Kapitalwert und schneller ROI	
Nächste Schritte	16
Lessons Learned	17
1. Pragmatisch vorgehen und eine schnelle Systemverfügbarkeit gewährleisten	
2. Rollout und Change Management sind erfolgskritische Faktoren	
3. Frühzeitig den Produktivbetrieb planen	

AUF EINEN BLICK

Strategische Ziele

- Steigerung der Prozesseffizienz im Waren- und Informationsfluss zwischen Lieferanten, Handelsfilialen und Konsumenten
- Schaffung einer zukunftsorientierten IT-Plattform zur Zentralisierung und Vereinheitlichung der Warenwirtschaft sowie Reduktion von Schnittstellen und Umsetzung von Efficient Consumer Response-Prozessen (ECR)
- Erhöhung der Kundenbindung durch innovatives Category Management mit aktivem Sortiments- und Kundenmanagement

Projektansatz

Um die Führungsposition im schweizerischen Detailhandel (Einzelhandel) langfristig sichern und ausbauen zu können, setzt die Migros auf die Vereinheitlichung ihrer IT-Landschaft. Mit SAP for Retail schafft der Konzern einen gemeinsamen Standard für die heterogenen Filialwarenwirtschaftssysteme in allen Geschäftsbereichen – von der Sortimentsplanung, über den physischen Warenfluss bis hin zur Verkaufsabwicklung in den Filialen. Im Zuge des Projekts für den Bereich Non-Food wurden mehr als 10 Altsysteme ersetzt und neue, klar definierte Schnittstellen zwischen Systemen und Organisationseinheiten geschaffen.

Ergebnisse

Die Einführung von SAP for Retail im Bereich Non-Food führte bei Migros zu folgenden Ergebnissen:

- Im Zeitraum von Februar bis November 2004 steigerte die Migros den durchschnittlichen Automatisierungsgrad im Filialnachschieb um mehr als 20 Prozentpunkte auf 81%.
- Die Umschlaghäufigkeit vollzieht in allen Sparten eine positive Trendentwicklung und stabilisiert sich auf hohem Niveau.
- Die Lieferbereitschaft konnte nach der Implementierung von SAP for Retail um bis zu 2% verbessert werden.
- SAP for Retail ermöglicht der Migros Einsparungen bei den IT-Kosten in Höhe von 13,5 Mio. Schweizer Franken (CHF) (rund 8,7 Mio. EUR) pro Jahr.
- Die gesamte Investition in SAP for Retail besitzt einen Kapitalwert von 47,4 Mio. CHF (rund 30,7 Mio. EUR), der sich innerhalb von 3 Jahren amortisieren wird.
- Die Rendite (interner Zinsfuß) der Investition beträgt 27%.

MANAGEMENT SUMMARY

Migros ist das führende Handelsunternehmen in der Schweiz. 1925 zunächst als reine Vertriebsorganisation gegründet, erfolgte 1941 eine Reorganisation in einen demokratischen Wirtschaftsverbund nach Vorbild der Eidgenossenschaft. Aus dieser Genossenschaft gingen zehn Vertriebsgenossenschaften für den regionalen Absatz innerhalb der gesamten Schweiz hervor. Im Kerngeschäft, dem Detailhandel (Einzelhandel), erwirtschaftet Migros heute rund zwei Drittel des Gesamtumsatzes. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks entwickelte Migros 1998 unter dem Stichwort „Zentrale Warenwirtschaft“ eine prozessorientierte Strategie für die einheitliche Warenbewirtschaftung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Damit einhergehend erfolgte eine Vereinheitlichung der IT-Systeme mit SAP®. Nachdem SAP for Retail schon erfolgreich in den Bereichen Food und Nearfood eingeführt wurde, erfolgten zwischen Februar und Oktober 2004 auch die Live-Schaltung und der flächendeckende Rollout des zentralen Warenwirtschaftssystems für den Bereich Non-Food.

Bereits im Zeitraum von Februar bis November 2004 steigerte die Migros dadurch den durchschnittlichen Automatisierungsgrad im Filialnachschieb um mehr als 20 Prozentpunkte auf 81% und leitete eine positive Trendentwicklung in der Umschlaghäufigkeit ein. Durch die Implementierung von SAP for Retail konnte zudem die Lieferbereitschaft im Nonfood-Bereich um bis zu 2% verbessert werden. Weiterhin realisiert die Migros jährliche Einsparungen bei den IT-Kosten in Höhe von 13,5 Mio. CHF. Der Return on Investment (ROI) des Projekts beträgt 27%.

DAS UNTERNEHMEN

Geschichte

Im Jahr 1925 gegründet entwickelte sich die Migros in den vergangenen achtzig Jahren zum größten Einzelhandelsunternehmen der Schweiz. Ursprünglich als Verkaufsorganisation für den direkten Handel zwischen Produzenten und Konsumenten geschaffen, baute das Unternehmen zusätzlich eigene Produktionsstandorte und Fabriken auf, die seitdem erfolgreich Markenerzeugnisse der Migros herstellen. 1941 wurde das Unternehmen in eine genossenschaftliche Struktur überführt. Aus dieser Genossenschaft gingen später wiederum regionale Vertriebsgenossenschaften für den Absatz innerhalb der ganzen Schweiz hervor, von denen heute noch zehn existieren. Alle einzelnen Genossenschaften wirtschaften eigenverantwortlich, sind jedoch unter dem gemeinschaftlichen Dach des Migros-Genossenschafts-Bundes mit Sitz in Zürich organisiert.

Migros heute

Mit rund 83.000 Mitarbeitern ist Migros der größte Arbeitgeber in der Schweiz. Im Geschäftsjahr 2004 erwirtschaftete der Konzern einen Umsatz von 20 Mrd. CHF (knapp 13 Mrd. Euro). Fast drei Viertel des Gesamtumsatzes entfallen auf den Einzelhandel, etwa ein Viertel wird im Großhandel sowie in den Produktionsbetrieben und weiteren Dienstleistungsunternehmen erzielt. Bis heute besteht eine Besonderheit der Migros im Verzicht auf den Verkauf von Alkohol und Tabakwaren. Obwohl das Unternehmen seit einigen Jahren auch Markenartikel anderer Produzenten verkauft, handelt es sich bei der Mehrheit der Produkte im Sortiment unverändert um exklusive Eigenmarken, die von den 14 konzerninternen Produktionsgesellschaften hergestellt werden.

Hohe Bekanntheit unter der Bevölkerung genießt der Handelskonzern nicht nur aufgrund seiner flächendeckenden Verkaufsniederlassungen, sondern auch aufgrund des so genannten „Migros Kulturprozent“: Aus dem Detailhandel fließen traditionsgemäß jährlich ein halbes Prozent, aus dem Großhandel ein ganzes Prozent des Umsatzes an kulturelle und soziale Institutionen und Projekte. Allein 2003 erreichten die für das Gemeinwohl zur Verfügung gestellten Finanzmittel eine Summe von rund 114 Mio. CHF (knapp 74 Mio. Euro).

Situation im Wettbewerb

Die Migros kennt in der Schweiz jedes Kind: Täglich kaufen etwa 1,4 Millionen Kunden in den Super- und Fachmärkten des Konzerns mit insgesamt 1,14 Mio. qm² Gesamtverkaufsfläche ein. Rein rechnerisch sind damit rund 71 Prozent aller Schweizer einmal wöchentlich auf Einkaufstour bei der Migros. Insgesamt beträgt der Marktanteil des Traditionsunternehmens rund 17 Prozent und macht die Migros zum führenden Handelsunternehmen des Alpenlandes. Auf den Teilmärkten für Food und Nearfood bindet der Konzern rund ein Viertel des Marktumsatzvolumens, bei Non-Food-Produkten etwa zehn Prozent.

Im Zuge des sich verschärfenden Wettbewerbs und des damit einhergehenden Preiskampfes sieht sich das nahezu ausschließlich national agierende Unternehmen seit einigen Jahren mit sinkenden Margen konfrontiert. Der Markt wird enger: Internationale Handelsketten aus Frankreich (Carrefour) und Deutschland (Rewe) sind in den vergangenen Jahren als zusätzliche Akteure in den lukrativen Schweizer Markt eingetreten, weitere werden in Kürze folgen. Beispielsweise kündigten im Spätsommer 2004 zwei führende deutsche Discounter (Aldi und Lidl) ihren Markteintritt an. Somit wird das Umfeld der Migros auch zukünftig von einer erhöhten Wettbewerbsdynamik geprägt sein.

Auch die sich wandelnde soziale Struktur sowie das veränderte Einkaufsverhalten der Verbraucher machten neue strategische Überlegungen notwendig. Wie bereits in anderen westeuropäischen Ländern kommt auch in der Schweiz das „Verschwinden der Mitte“ immer stärker zum Tragen: Einer steigenden Anzahl von Kunden mit sehr kleinen Haushaltsbudgets steht eine ebenfalls wachsende Gruppe vergleichsweise wohlhabender Kunden mit großen finanziellen Spielräumen gegenüber. Entsprechend lassen sich Wachstumschancen primär über den Verkauf von Discountartikeln oder aber über differenzierte Premium-Artikel realisieren. Starke Nachfrage herrscht in der Schweiz zudem nach Produkten für den Freizeitbereich und aus ökologischer Herstellung. Die Umsetzung einer konsequenten Kundenorientierung mit Hilfe eines effizienten Category Management besitzt daher bei der Migros große strategische Bedeutung für die Zukunft.

Neben dem Kampf um Marktanteile und den veränderten Kundenbedürfnissen beeinflussen zusätzlich deregulierte Ladenöffnungszeiten und liberalisierte Nachschubzeiten das Handlungsfeld der Migros und stellen neue Anforderungen an die Logistikprozesse des Konzerns.

HERAUSFORDERUNGEN UND ZIELE

Um unter diesen Rahmenbedingungen auch zukünftig aus einer Position der Stärke heraus agieren zu können, setzt Migros sowohl auf neue Sortimentskonzepte mit mehr Discount- sowie Premium-Produkten als auch auf zukunftsorientierte Vertriebsformen wie E-Commerce und veränderte Ladenkonzepte wie Convenience Stores und Mischformen aus Handel, Gastronomie und Freizeitangeboten. Mindestens ebenso wichtig sind jedoch innovative IT-Systeme, die die Umsetzung dieser zukunftsorientierten Strategien durch effizientere Prozesse nachhaltig unterstützen und der Migros mittel- bis langfristige Differenzierungspotenziale gegenüber der Konkurrenz eröffnen: „Es ist denkbar, dass das Match zwischen großen Detailhändlern im Informatikbereich entschieden wird“, verdeutlicht Anton Scherrer, Chief Executive Officer (CEO) der Migros.

Da es den zehn Einzelgenossenschaften des Migros-Verbundes lange Zeit frei gestanden hatte, eigene IT-Lösungen einzusetzen, war über die Jahre eine heterogene IT-Landschaft entstanden, die die Umsetzung einheitlicher und synchronisierter Geschäfts- und Logistikprozesse erschwerte. Zehn unterschiedliche Warenwirtschaftssysteme führten zu ineffizienten Abläufen in der Versorgungskette und verursachten hohe Kosten für die Entwicklung und Pflege von Schnittstellen. Bereits 1998 wurden daher bei Migros erste IT-Projekte angestoßen, um standardisierte Strukturen zu schaffen, die flexiblere und leistungsfähigere Prozesse ermöglichen. Strategischer Ansatz war es, die IT aller Genossenschaften und Produktionsunternehmen auf der Grundlage von SAP-Systemen zu vereinheitlichen.

Hohe Priorität räumte die Migros effizienteren Strukturen für eine zentrale Warenwirtschaft (ZWW) ein: Das bisherige, auf Belieferungszahlen basierende „Sortimentsdenken“ sollte in allen Bereichen durch ein innovatives Category Management mit aktivem Sortiments- und Kundenmanagement ersetzt werden. Weiterhin standen automatische Nachschubverfahren im Mittelpunkt der Überlegungen, um das Filialpersonal vom

Bestellaufwand zu entlasten und so mehr Zeit für die Kundenbetreuung zu gewinnen. Natürlich bestimmten auch Kostenaspekte die Überlegungen bei der Migros: „Wir wollen deutlich wirtschaftlicher arbeiten als bisher. Das Verhältnis zwischen Umsatz und Kosten muss nachhaltig verbessert werden“, erläutert Marcel Schaniel, Projektleiter SAP Non Food und Leiter IT Retail bei Migros.

„Es ist denkbar, dass das Match zwischen großen Detailhändlern im Informatikbereich entschieden wird“

Anton Scherrer, Chief Executive Officer (CEO) der Migros

Zusammenfassend lassen sich bei der Migros drei übergeordnete Herausforderungen festhalten.

1. Steigerung der Prozesseffizienz

Um mehr Wirtschaftlichkeit in den Logistik- und Versorgungsprozessen zu realisieren, machte es sich die Migros zur Aufgabe, die Lagerhaltung zu optimieren und die Logistikkosten zu minimieren. Für beide Ziele ist zunächst eine Vereinheitlichung der heterogenen Logistik- und Prozessvarianten in den unterschiedlichen Vertriebsgenossenschaften notwendig. Zugleich sollte die Warenverfügbarkeit am Point of Sale erhöht und das bislang vorherrschende Sortimentsdenken durch ein kundenorientiertes Category Management abgelöst werden.

2. Erhöhung der Kundenbindung

Effiziente, einheitliche und zugleich leistungsfähigere Prozesse eröffnen neue Chancen für eine erhöhte Kundenbindung. Ein schneller und einheitlicher Informationsfluss sichert die sofortige Verfügbarkeit von aussagekräftigen und aktuellen Führungsinformationen für ein flexibleres und rascheres Reagieren auf sich verändernde Kundenpräferenzen.

3. IT als Grundlage für Innovation

Als dritte Herausforderung und zugleich als Schlüssel zur Umsetzung von effizienten Prozessen und innovativen Kundenservices beschloss Migros die Schaffung einer einheitlichen technologischen Plattform für die Zentralisierung der Warenwirtschaft und die Umsetzung von Efficient Consumer Response-Prozessen. Das zu schaffende IT-System sollte an die Stelle von mehr als 10 Altsystemen treten, die vorhandenen Schnittstellen vereinheitlichen und reduzieren sowie mit durchgängigen Prozessen schnellere Informationsflüsse gewährleisten.

ENTSCHEIDUNG FÜR SAP FOR RETAIL

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen beobachtete die Migros bereits seit den frühen neunziger Jahren den IT-Markt und forderte Lösungsanbieter mit einem Pflichtenheft dazu auf, Angebote abzugeben. Gefordert war vor allem eine skalierbare Lösung, die auch zukünftigen Anforderungen gewachsen war. 1999 entschied sich der Konzern schließlich für SAP for Retail als Werkzeug, um die mit einer zentralen Warenwirtschaft verbundenen strategischen Zielsetzungen bestmöglich umzusetzen. „Die Migros nutzt konsequent die Möglichkeiten vollintegrierter Standardsysteme von SAP, um die Prozesskosten zu optimieren und neue Geschäftsfelder zu erschließen“, erläutert Rudolf Schwarz, Chief Information Officer (CIO) der Migros. Zu den besonderen Merkmalen von SAP for Retail gehört eine konsequente Kundenorientierung über sämtliche Geschäftsprozesse hinweg – bei gleichzeitiger Ausrichtung auf Umsatzwachstum und Kostensenkung. „Einsparungen in den IT-Kosten von 15 Prozent sind bei einer

gleichzeitigen Verdoppelung der Systemfunktionen erreichbar“, so Rudolf Schwarz. Als Projekte mit Vorreiterrolle erfolgten zunächst die Einführungen von SAP for Retail in den Bereichen „Food“ und „Nearfood“. Die Systeme sind seit Oktober 2001 beziehungsweise Oktober 2002 erfolgreich im Einsatz.

Im Non-Food-Bereich galt es, SAP for Retail in fünf Sparten einzuführen. Dazu gehören beispielsweise die Fachmärkte „Do It & Garten“ (Heimwerker- und Gartenbedarf), Micasa (Möbel) und Melectronics (Hartwaren). Charakteristisch für die insgesamt zu integrierenden 594 Filialen innerhalb der zehn

„Die Migros setzt konsequent auf die Möglichkeiten vollintegrierter Standardsysteme von SAP, um die Prozesskosten zu optimieren und neue Geschäftsfelder zu erschließen“

Rudolf Schwarz, Chief Information Officer (CIO) der Migros

regionalen Vertriebsgenossenschaften sind ihre besonders breiten und tiefen Sortimentsprofile, die sie von Super- und Verbrauchermärkten in den Bereichen Food und Nearfood unterscheiden: Insgesamt umfasste das Projekt die Daten von rund 530.000 Artikeln über alle Sparten des Non-Food-Sektors hinweg. Auch die mit 3.930 Mitarbeitern hohe Anwenderanzahl in Zentrale, Vertriebsgenossenschaften und den Filialen sowie die Einbindung von mehr als 3.200 Lieferanten gehörte zu den komplexen Anforderungen des Projekts.

PROJEKTORGANISATION

Die Umstellung eines Handelsunternehmens auf eine zentrale Warenwirtschaft (ZWW) mit SAP for Retail ist weit mehr als „nur“ eine Softwareimplementierung. Das neu zu implementierende System muss komplexe Geschäftsprozesse über unterschiedlichste Organisations- und Funktionsbereiche hinweg präzise abbilden, vorhandene Brüche und Schwachstellen in den Abläufen aufdecken und intelligente Lösungswege aufzeigen. Umso wichtiger war es für die Migros daher, sich auf die bewährte Unterstützung von SAP® Consulting verlassen zu können. Als strategischer Beratungspartner brachte SAP Consulting die notwendige Kompetenz mit, um im Rahmen eines umfassenden Einführungsprojekts die richtigen Ressourcen in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit einzusetzen. Außerdem verfügen die erfahrenen Berater über die erforderliche Produktnähe, die einen raschen Zugriff auf neueste Entwicklungen von SAP gewährleistet. In einem gemeinsamen Team stellten sich Fachverantwortliche der Migros und Beratungsexperten von SAP Consulting den komplexen Anforderungen, die sich aus der Komplettimplementierung von SAP for Retail 4.7 im Non-Food-Bereich der Migros ergaben: alle zentral- und filial-warenwirtschaftlichen Prozesse mit Hilfe von umfassenden Planungs-, Prognose-, Warenverteilungs- und Nachschubfunktionen zu optimieren und zu integrieren.

Anforderungen an die Implementierung

Zu den wichtigsten mit SAP for Retail zu realisierenden Funktionalitäten gehörten eine artikelgenaue Bestandsführung und eine hoch automatisierte Warenverteilung und Nachschubsteuerung. Durch neue Funktionalitäten für ein optimiertes Merchandise & Assortment Planning ermöglicht SAP for Retail der Migros außerdem, für jede Filiale die „richtige“ Produkt- und Sortimentmischung zu bestimmen und den Bedarf präzise zu planen. Ebenso wurden effizientere Strukturen und Prozesse für eine optimierte Aktions- und Liquidationsabwicklung (Abschriftenabwicklung) entwickelt und ein leistungsfähiges Business Information Warehouse auf der Basis von SAP® BW geschaffen. Dieses dient dazu, Daten- und Analyseergebnisse in die operative Warenwirtschaft der Migros zurückzuspielen, um so eine verbesserte Prozesssteuerung zu ermöglichen.

Auch in Hinblick auf erforderliche Maßnahmen des Change Management wartete viel Arbeit auf das Projektteam: Die zehn regionalen Vertriebsgenossenschaften mit ihren insgesamt fast 600 Filialen mussten schließlich nicht nur strukturell, sondern über die gesamte Dauer des Projekts auch informell bestmöglich eingebunden werden. Alle erforderlichen Schulungsunterlagen und Projektmitteilungen für rund 4.000 Anwender waren dazu in den drei wichtigsten Amtssprachen der Schweiz (deutsch, italienisch und französisch) bereit zu stellen. Auch das Datenvolumen für über 530.000 aktive Artikel, rund 20.000 Filialbestellungen mit mehr als 1,3 Mio. Bestellpositionen pro Tag und etwa 12.000 täglich zu erfassenden Lieferungen erreichte beachtliche Dimensionen. „Am schwierigsten war es, eine durchgehende Kommunikation zu gewährleisten – sowohl innerhalb des Projektteams, als auch mit dem Marketing und der ganzen übrigen Migros-Gemeinschaft“, erklärt Marcel Schaniel, Migros Projektleiter SAP Non Food und Leiter IT Retail.

Neben der Komplettimplementierung von SAP for Retail und der Ablösung von mehr als 10 Altsystemen sowie einer damit einhergehenden großen Anzahl von Schnittstellen hatten die Projektverantwortlichen der Migros und von SAP Consulting zudem in der Projektphase für eine durchgängige Systemverfügbarkeit Sorge zu tragen: 24 Stunden pro Tag und sieben Tage in der Woche musste gewährleistet sein, dass die Systeme stabil und zuverlässig liefen. Weiterhin zählte der Aufbau eines Customer Competence Centers für SAP for Retail zu den wichtigen Aufgaben des Teams, um den erfolgreichen Transfer des Projektwissens in die Anwenderpraxis bei Migros sicher zu stellen.

Besonderheiten der Implementierung

Ursprünglich sah der Projektplan für SAP for Retail einen klassischen, also sequentiellen Rollout in den einzelnen Genossenschaften vor, der sich über drei Jahre und 9 Monate erstrecken sollte. Dabei war jeweils ein getrennter Rollout in den Bereichen Stammdaten/Einkauf sowie Verkauf vorgesehen. In Abhängigkeit von der Verwandtheit der Prozesse sollten dabei die Sparten Hartwaren, Do It & Garden und Micasa einerseits sowie die Sparten Bekleidung und Sport andererseits geclustert werden, um Synergien ausnutzen zu können.

Um den Ablauf des Gesamtprojekts zu beschleunigen und den Rollout signifikant zu verkürzen, prüfte SAP Consulting jedoch weitere Szenarien unter verschiedensten Wirtschaftlichkeits- und Risikoaspekten. Tatsächlich konnten die Beratungsexperten einen alternativen Rollout-Ansatz konzipieren, der einen spartenübergreifenden, parallelen Projektablauf in der Vorbereitung, im Business Blueprinting, in der Realisierung und in der Produktionsvorbereitung sowie einen verkürzten Rollout für den Verkauf beinhaltete (s. Abbildung 1 „Verkürzter Rolloutplan für SAP for Retail bei Migros Non-Food“).

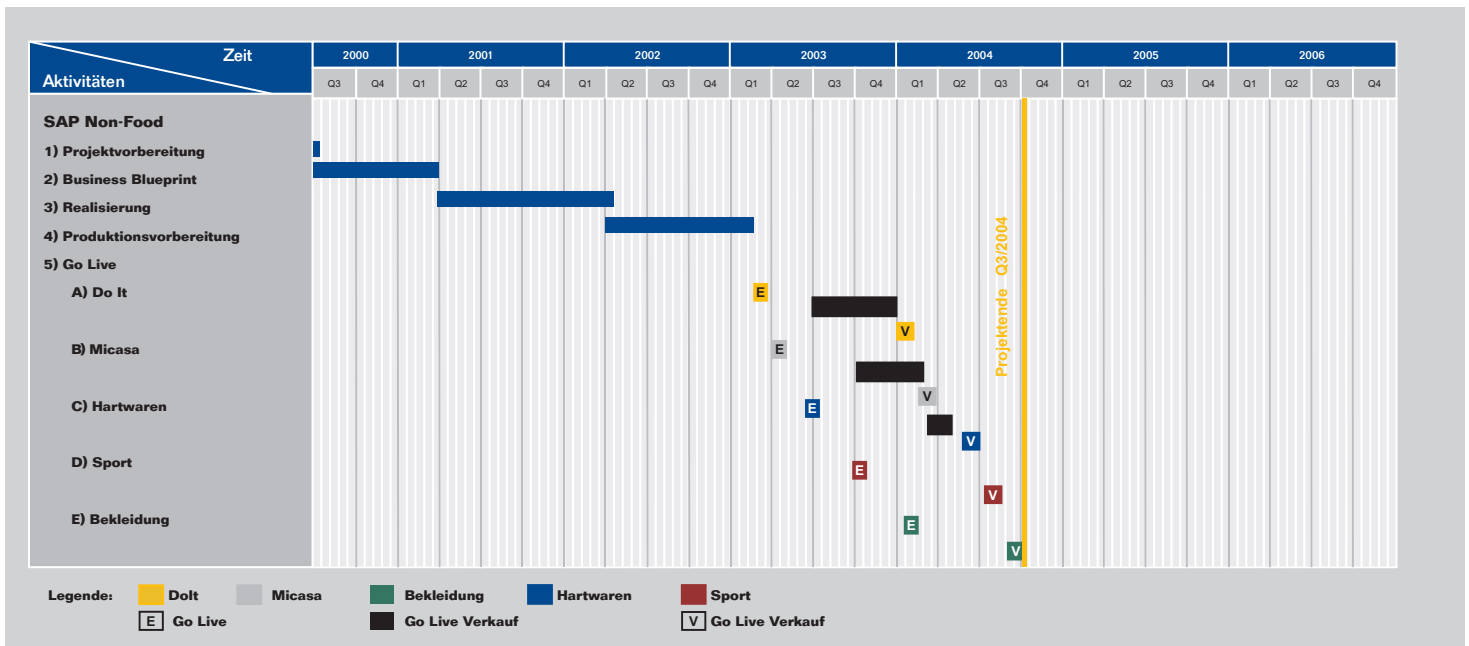


Abbildung 1: Verkürzter Rolloutplan für SAP for Retail bei Migros Non-Food

Ermöglicht wurde die Umsetzung des modifizierten Projektplans durch eine in allen Phasen professionelle und enge Zusammenarbeit. Neben einer intensiven Pilotphase vor den jeweiligen Go-Lives der ersten Sparten kam dabei der unbedingten Termintreue bei jedem Meilenstein des Projekts

„Durch die um zwei Jahre verkürzte Einführung von SAP for Retail, realisierten wir eine Investitionsreduzierung um mehr als 15 Millionen Franken“

Marcel Schaniel, Migros Projektleiter SAP Non Food/Leiter IT Retail

oberste Priorität zu. Detaillierte Echttests einschließlich ausgeklügelter Notfallkonzepte und eine präzise vorbereitete Datenmigration gaben zudem die notwendige Sicherheit, um dem „großen Knall“ gelassen entgegen zu sehen. „Kann ein Big Bang wirklich ohne Knalleffekt erfolgen? Ich glaube, wir haben den Beweis erbracht,“ sagt Thomas Zürcher, stellvertretender Projektleiter SAP Non-Food bei Migros. Ursprünglich für das Spätjahr 2006 vorgesehen, konnte der Rollout aufgrund des optimierten Verfahrens in Form eines spartenweise, parallel ablaufenden „Big Bang“ bereits im dritten Quartal des Jahres 2004 erfolgen: „Durch die um zwei Jahre verkürzte Einführung von SAP for Retail, realisierten wir eine Investitionsreduzierung um mehr als 15 Millionen Franken“, berichtet Marcel Schaniel, Migros Projektleiter SAP Non Food und Leiter IT Retail.

ERGEBNISSE

SAP for Retail ermittelt bei der Migros nun auch im Bereich Nonfood alle Nachschubmengen, die zur termingerechten sowie produkt- und mengenoptimierten Versorgung aller Filialen in den regionalen Genossenschaften erforderlich sind. Vollautomatisch werden alle relevanten Daten analysiert und an das Migros-Verteilzentrum im solothurnischen Neuendorf übermittelt, das dann die entsprechenden Warenmengen auf die Reise schickt. Seit der System Einführung liegt die Warenwirtschaft somit nicht mehr in der Verantwortung der einzelnen Genossenschaften, sondern im zentralen SAP-System. Webbasiert ermöglicht der SAP Retail Store mit seiner anwenderorientierten Oberfläche an jedem Betriebsstandort die Kontrolle von aktuellen Beständen und Lieferungen. Alle relevanten Transaktionen werden von den Filialen erfasst und anschließend „nach der Verbuchung der Abverkäufe“ umgehend im SAP-System verarbeitet.

Umgekehrt kann die Geschäftsführung über das zentrale Warenwirtschaftssystem schnell auf Veränderungen am Markt reagieren und entsprechende Maßnahmen an alle Filialen kommunizieren: „Dank SAP for Retail können wir heute

„SAP for Retail gewährleistet eine durchgängige und effiziente Warenbewirtschaftung von der Produktion über den Vertrieb bis zum Abverkauf“

Marcel Schaniel, MIGROS Projektleiter SAP Non Food/Leiter IT Retail

beispielsweise eine Preisänderung festlegen und morgen ist sie bereits an allen Kassen. Diese Schnelligkeit ist wichtig in unserem Geschäft, um kurzfristig auf Aktionen am Markt und bei der Konkurrenz reagieren zu können“, erläutert Hans-Peter Meier, MIGROS Spartenleiter Sport.

Vielfältiger Nutzen durch SAP for Retail

SAP for Retail führt bei der Migros zu nachhaltigen Verbesserungen in den Bereichen Nachschub, Warenplanung und Aktionsabwicklung, deren Effekte sich in Form von effizienteren Prozessen, optimierten Beständen, steigenden Umsätzen oder reduzierten IT-Kosten niederschlagen (wie die Auswirkungsmatrix in Abbildung 2 „Positive Effekte von SAP for Retail auf betriebswirtschaftliche Kennziffern“ zeigt).

Anhand der messbaren Erfolge in Hinblick auf den Automatisierungsgrad, die Umschlaghäufigkeit und die Lieferbereitschaft der Migros werden im Folgenden beispielhaft die positiven Effekte des neuen Warenwirtschaftssystems auf Prozesseffizienz, Bestandshaltung und Umsatzerhöhung dargestellt.

Verbesserungsbereich	Auswirkung			
	Prozess-effizienz-steigerung	Bestands-reduktion	Umsatz-erhöhung	IT-Kosten-reduzierung
1 Prozessautomation & Wegfall manueller Schritte	X			
2 Höhere Bestandsqualität und -transparenz		X		
3 Exaktere Bestandsführung und Disposition		X	X	
4 Zentrale Bestandsübersicht und damit Erhöhung der Reaktionsfähigkeit		X	X	
5 Unterstützung eines einheitlichen Filiallayouts sowie bereinigter Sortimente		X	X	
6 Durchgängigkeit des Systems & Vermeidung von Medienbrüchen	X			
7 Höhere Prozess- und Datenqualität	X			
8 Integration verschiedener Abteilungen in einem System	X			X
9 Erweiterte Analysemöglichkeiten und Prozesstransparenz		X	X	
10 Abschaltung verschiedener Altsysteme und Schnittstellen				X

Abbildung 2: Positive Effekte von SAP for Retail auf betriebswirtschaftliche Kennziffern

Messbare Ergebnisse

Automatisierter Nachschub für mehr Effizienz

Dank SAP for Retail werden heute bereits 81 Prozent der Bestellpositionen automatisiert vom System berechnet, so dass die Filialen nur noch in Ausnahmefällen kostbare Zeit für Bestellungen aufwenden müssen (s. Abbildung 3 und 4 zum

„Der automatische Nachschub erleichtert die Arbeit. Die Mitarbeiter haben wieder mehr Zeit für den Kunden“

Jean Michel Pralong, Chef Non-Food, Migros-Filiale
Châteauneuf

„Automatisierungsgrad Filialnachschub im Bereich Non-Food der Migros“). „Der automatische Nachschub erleichtert die Arbeit. Die Mitarbeiter haben wieder mehr Zeit für den Kunden“, erklärt Jean Michel Pralong, Chef Non-Food in der Migros-Filiale in Châteauneuf.

Synchronisierte Prozesse vermeiden Doppelarbeit und ermöglichen zudem eine nachhaltige Reduktion der Reservelagerbestände in den Filialen. Davon profitieren die Gewinnmargen der Migros und zudem wird ein effizienteres Management des Sortiments möglich.

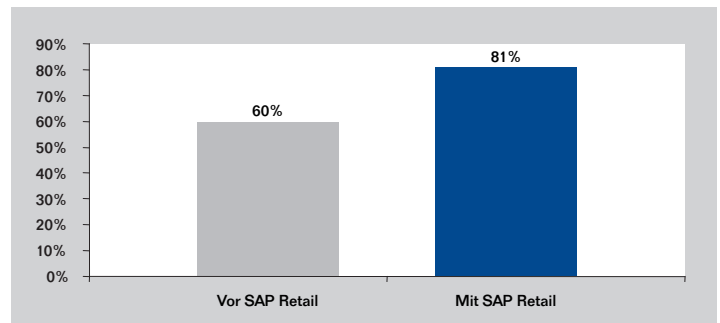


Abbildung 3: Aktueller Automatisierungsgrad Filialnachschub im Bereich Non-Food der Migros (spartenübergreifend)

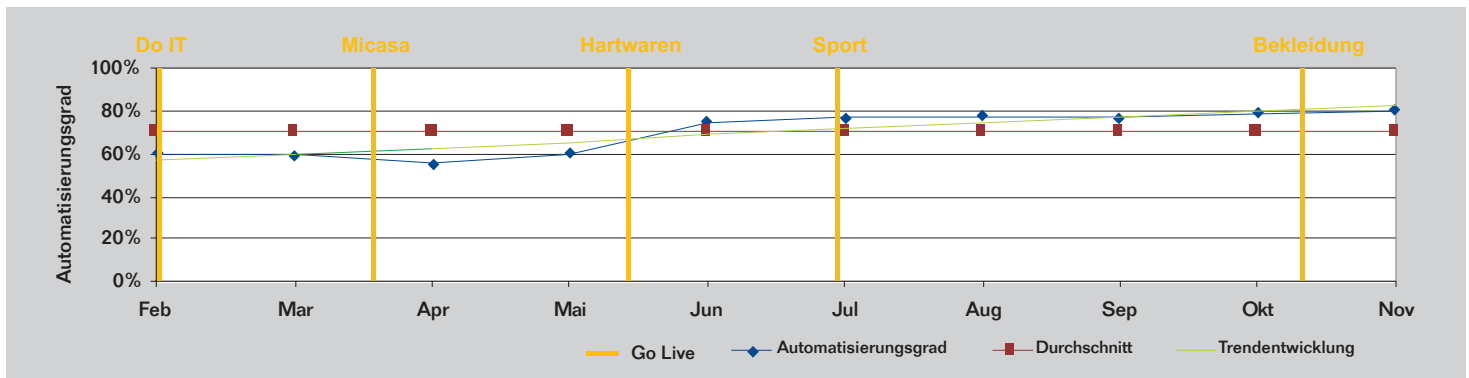


Abbildung 4: Entwicklung Automatisierungsgrad Filialnachschub 02/2004 bis 11/2004

Verringerte Bestände durch gesteigerte Umschlaghäufigkeit

Spartenübergreifend lässt sich im Non-Food-Bereich der Migros seit der Implementierung von SAP for Retail auch eine positive Trendentwicklung bei der Umschlaghäufigkeit von Artikeln feststellen, die sich auf einem hohen Niveau stabilisiert (s. Abbildung 5. „Positive Trendentwicklung bei der Umschlaghäufigkeit in allen Sparten und Stabilisierung auf hohem Niveau“).

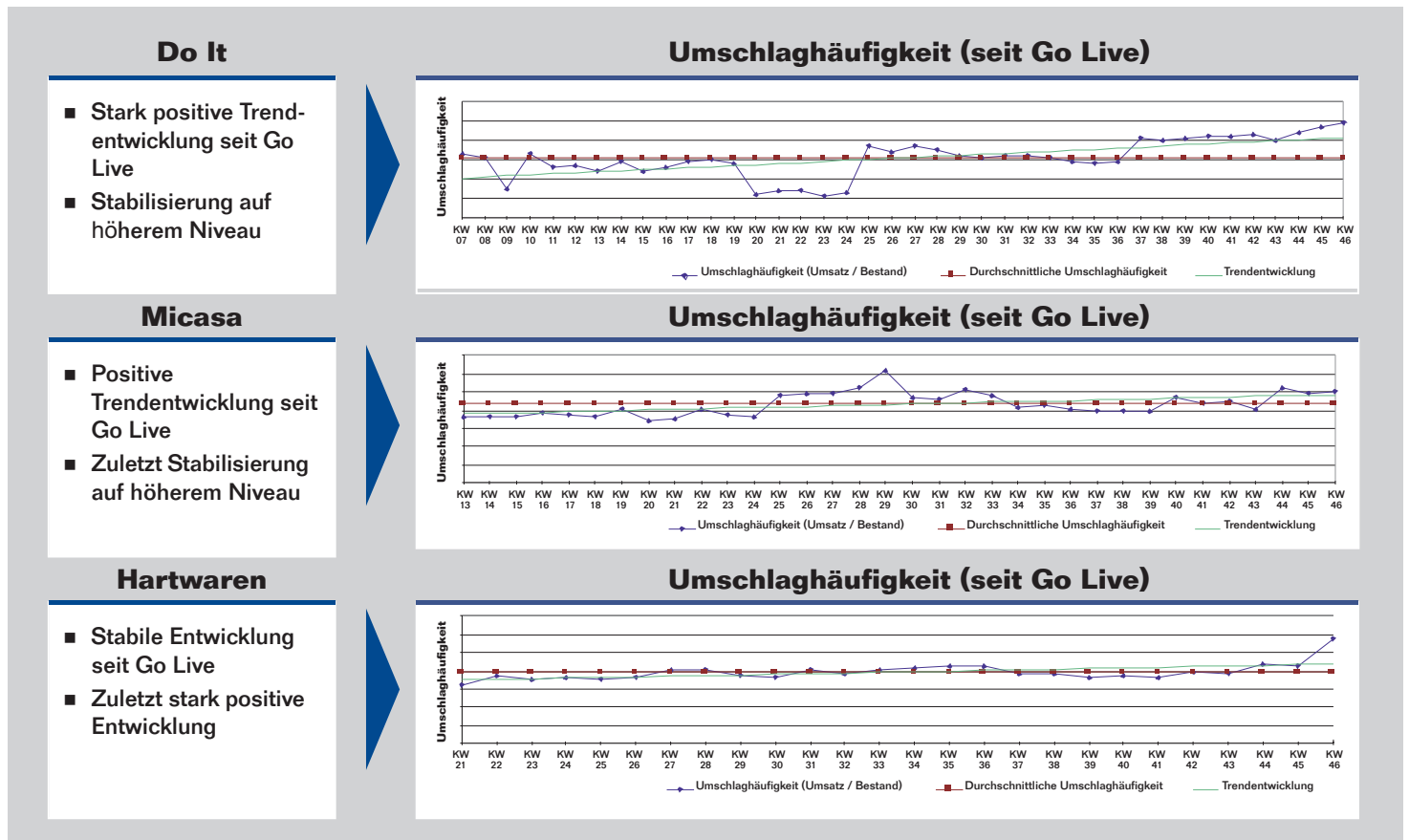


Abbildung 5: Positive Trendentwicklung bei der Umschlaghäufigkeit in allen Sparten und Stabilisierung auf hohem Niveau.

Erhöhte Lieferbereitschaft fördert den Umsatz

Auch die durchschnittliche Lieferbereitschaft hat von SAP for Retail profitiert. So ist sie beispielsweise in der Hartwaren-Sparte um bis zu zwei Prozent gestiegen (s. Abbildung 6 „Steigende Lieferbereitschaft nach der Implementierung von SAP for Retail“).

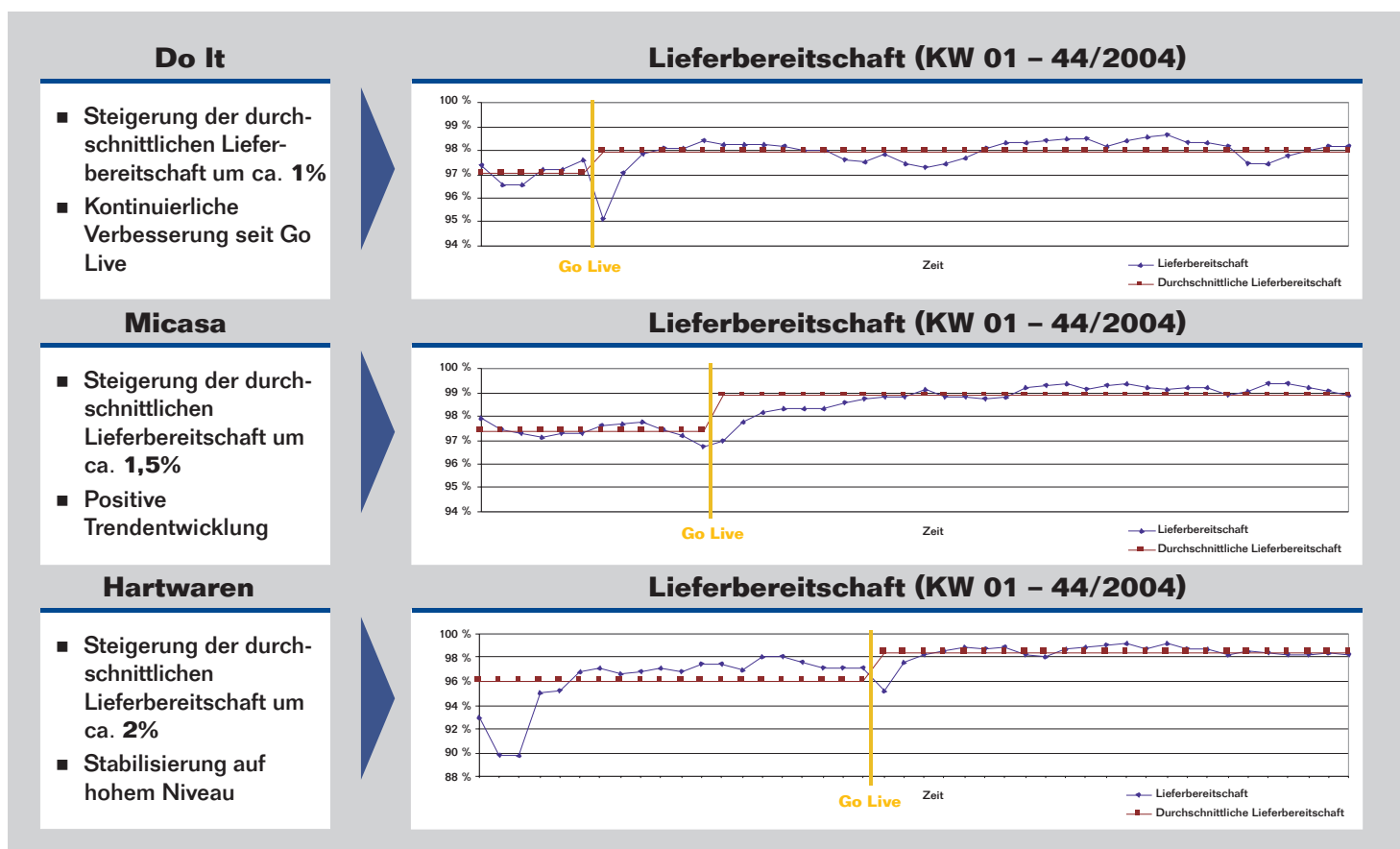


Abbildung 6: Steigende Lieferbereitschaft nach der Implementierung von SAP for Retail

Hebelwirkung für den Unternehmenswert

Die an den Beispielen Automatisierungsgrad, Umschlaghäufigkeit und Lieferbereitschaft dargestellten positiven Ergebnisse von SAP for Retail entfalten über so genannte KPI-Hebel unmittelbare Wirkung auf Umsatz sowie Prozess- und Bestandskosten der Migros. Der höhere Automatisierungsgrad führt vor allem zu einer Steigerung der Prozesseffizienz in der Nachschubkette und steigert dadurch die Profitabilität des Unternehmens. Die Erhöhung der Umschlaghäufigkeit hingegen erlaubt eine Reduktion der Reichweite sowie der Gesamtbestände an Waren, so dass weniger Kapital des Handelskonzerns in Form von Umlaufvermögen gebunden ist. Die Erhöhung der Lieferbereitschaft wiederum mindert das Risiko von „Out-of-stock“-Situationen und verbessert dadurch unter anderem die Erfolgsaussichten von Verkaufsfaktionen. Höhere Umsätze sind fast zwangsläufig die Folge.

In der Summe führen alle Effekte der Implementierung von SAP for Retail zu mehr Profitabilität und einem optimierten Einsatz des Gesamtkapitals, was insgesamt zu einer Steigerung des Unternehmenswertes der Migros beiträgt.

Gesamtergebnis:

Positiver Kapitalwert und schneller ROI

Eine Nutzenkalkulation der Investition von Migros in SAP for Retail ergibt einen positiven Kapitalwert (Net Present Value) von rund 47,4 Mio. CHF sowie einen durchschnittlichen jährlichen Überschuss von 11,5 Mio. CHF (knapp 7,5 Mio. Euro). Daraus lässt sich ein Return on Investment (interner Zinsfuß) von 27 Prozent errechnen. Der kumulierte finanzielle Nutzen (Cash Inflow) wird voraussichtlich bereits im dritten Jahr nach dem Go-Live die kumulierten Kosten (Cash Outflow) und damit den Break-even-Punkt übersteigen und die Investition wird sich für die Migros amortisiert haben (s. Abbildung 7 „Amortisierungsdauer von SAP for Retail bei Migros“).

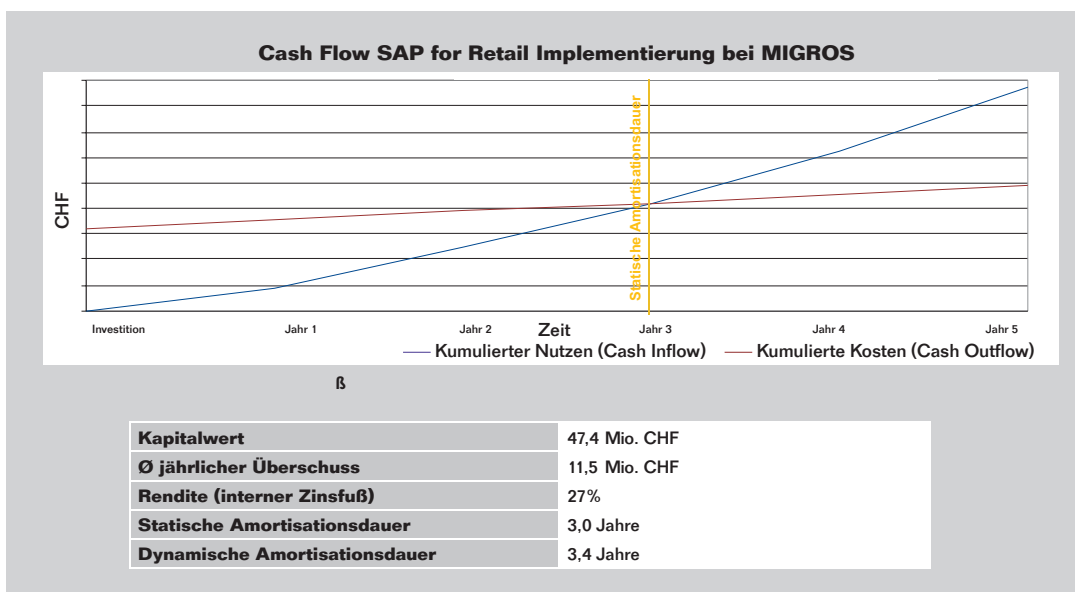


Abbildung 7: Amortisierungsdauer von SAP for Retail bei Migros

NÄCHSTE SCHRITTE

Mit der Vereinheitlichung der bisherigen IT-Systeme auf Basis von SAP legte Migros ein leistungsfähiges Fundament für das Handelsgeschäft der Zukunft: „SAP for Retail gewährleistet eine durchgängige und effiziente Warenbewirtschaftung von der Produktion über den Vertrieb bis zum Abverkauf“, sagt Marcel Schaniel, MIGROS Projektleiter SAP Non Food und Leiter IT Retail. In den nächsten Jahren wird der Fokus in erster Linie auf der Konsolidierung und kontinuierlichen Verbesserung der Systeme sowie auf der Entwicklung neuer Funktionalitäten liegen. Um spartenübergreifend den gesamten Prozessablauf zwischen den beteiligten Organisationseinheiten zu vereinheitlichen, ist der Einsatz von so genannten „Prozessverbesserungsteams“ vorgesehen. Ihre Aufgabe wird die Optimierung der

Neben dem geplanten Releasewechsel von SAP BW 3.0B auf Version 3.5 gibt es bei der Migros Überlegungen, den Ausbau von SAP® Strategic Enterprise Management (SAP SEM) zu projektieren, um die Optimierung der Aktionsplanung und die Integration der Balanced Score Card voran zu treiben. Auch eine Einführung der Forecast and Replenishment Engine wird geprüft, um die Prognosen für die Warenversorgung von Filialen und Verteilzentren weiter zu verbessern. Rudolf Schwarz, CIO der Migros, blickt zuversichtlich und voller Tatendrang in die Zukunft: „Das IT-Zeitalter geht jetzt erst richtig los.“

„Das IT-Zeitalter im Handel geht jetzt erst richtig los.“

Rudolf Schwarz, Migros CIO

Prozessabläufe im Detail sein – beispielsweise die weitere Feinabstimmung der Nachschub- und Bestandsparameter: „Mit SAP for Retail haben wir ein leistungsfähiges Instrument erhalten, mit dem wir den gesamten Bewirtschaftungsprozess zentral steuern können. Es liegt nun an uns, dieses Instrument so einzustellen, dass es unser Warengeschäft optimal unterstützt“, erläutert Robert Vuilleumier, Migros ZWW-Projektleiter Hartwaren. Konsolidierungsaufgaben ergeben sich in erster Linie aus der beabsichtigten Annäherung der momentan noch getrennten Systeme der Bereiche Food/Nearfood und Non-Food, für die zukünftig gemeinsame neue Funktionen entwickelt werden sollen. Ebenso plant die Migros eine Verschmelzung der Support-Organisationen beider SAP-for-Retail-Systeme.

LESSONS LEARNED

Im Laufe der Projektarbeiten kristallisierten sich bei den Verantwortlichen der Migros eine Reihe von Erkenntnissen heraus, die für den optimierten Ablauf des SAP-for-Retail-Projekts von großem Nutzen waren:

1. Pragmatisch vorgehen und eine schnelle Systemverfügbarkeit gewährleisten

- Nicht die tiefe Analyse von Ist-Prozessen schafft Mehrwert, sondern die Definition von neuen, effizienteren Soll-Prozessen. Die theoretische Konzeptionsphase sollte daher so kurz wie möglich gestaltet werden. Die so gewonnene Zeit kann dann für ein zügiges Prototyping genutzt werden, um Prozesse direkt am System greifbar zu machen und frühzeitig praxisbezogenen Anpassungsbedarf erkennen zu können.
- Es empfiehlt sich, zügig auf dem jeweils aktuellen SAP-Release zu starten und wenn möglich im Verlauf des Projekts immer auf die neueste Version zu wechseln. Gut vorbereitet ist ein Wechsel selbst in der Phase der Produktionsvorbereitung noch möglich.
- Ein frühzeitiges Aufsetzen und Testen der Datenmigration ermöglicht die schnelle Nutzung von Echtdateien zu Test- und Demonstrationszwecken. Dadurch wird das Risiko beim Go-Live auf ein Minimum reduziert.

2. Rollout und Change Management sind erfolgskritische Faktoren

- Um einen zügigen Rollout und ein effektives Change Management zu gewährleisten, sollten alle Stakeholder so frühzeitig wie möglich in das Projekt eingebunden und bei der Besetzung von Projektgremien berücksichtigt werden.
- Eine sorgfältige Produktionsvorbereitung und die eingehende Schulung aller Beteiligten sind wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Rollout.
- Beim Rollout in Einkauf und Verkauf empfiehlt sich eine funktionale Trennung, um Projekterfolge schnell sichtbar und eindeutig zuordenbar zu machen.
- Eine umfangreiche Pilotphase ist immer von Vorteil, um die implementierten Prozesse in der Praxis gründlich zu testen und rasch zu optimieren.
- Um vor dem Go-Live die Nachschub- und Bestandsparameter zu prüfen und Sortimentsbereinigungen durchführen zu können, sind ausgiebige Nachschubsimulationen ein absolutes Muss.

3. Frühzeitig den Produktivbetrieb planen

- Der frühzeitige Aufbau eines SAP Customer Competence Center sichert später einen reibungslosen Know-how-Transfer aus dem Projekt in die Praxis.
- Bereits vor oder während der Implementierung sollte die Entwicklung eines leistungsfähigen Archivierungskonzepts erfolgen, um die enormen Datenmengen effizient verwalten zu können.



Business Consulting der SAP

Diese Case Study wurde von Business Consulting durchgeführt. Als Managementberatung der SAP ermittelt das Business Consulting den ökonomischen Wert von IT-Investitionen und ihren mittel- bis langfristigen Einfluss auf bestehende und neue Geschäftsprozesse. Der Kunde erhält so Entscheidungssicherheit zum zugrunde liegenden Nutzenpotential, bekommt Hinweise zur Senkung seiner Total Cost of Ownership (TCO) und kann durch eine frühzeitige Analyse von Risikofaktoren und einer effizienten Implementierung den Return on Investment (ROI) der Investition maximieren. Das Business Consulting der SAP setzt hierbei auf die Branchenkenntnisse und prozessbezogene Expertise seiner erfahrenen Managementberater. Das Leistungsspektrum umfasst auch die Entwicklung und Anpassung von IT-Strategien im Kontext veränderter Business Szenarien und technologischer Innovationen.



SAP (Schweiz) AG

Althardstrasse 80
CH-8105 Regensdorf
T + 41/0/58 871 61 11
F + 41/0/58 871 61 12
E info.switzerland@sap.com
www.sap.ch

SAP Österreich GmbH

Lassallestrasse 7b
A-1021 Wien
T +43/1/2 88 22-0
F +43/1/2 88 22-2 22
E info.austria@sap.com
www.sap.at

**SAP Deutschland
AG & Co. KG**

Neurottstraße 15a
D-69190 Walldorf
T + 49/8 00/55 00 55-1*
F + 49/8 00/55 00 55-2*
E info.germany@sap.com
www.sap.de

*gebührenfrei in Deutschland