

# WARENWIRTSCHAFTSSYSTEME IM MODEHANDEL



Prozesse, WWS-Lösungen, Anbieter-Auswahl

## **Impressum**

### ***Autor:***

Dr. Oliver Vering  
Prof. Becker GmbH  
Oliver.Vering@prof-becker.de  
www.prof-becker.de

Copyright 2018 by ITE GmbH, An Lyskirchen 14, 50676 Köln

[www.bte.de](http://www.bte.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

Jegliche Vervielfältigung, Vermietung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der ITE GmbH.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann frei benutzt werden dürften.

ISBN: 978-3-86340-103-0 (Print-Version)

ISBN: 978-3-86340-104-7 (pdf-Datei)

---

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. DAS WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM ALS ERFOLGSFAKTOR IM MODEHANDEL</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Einführung</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Das Handels-H-Modell zur Strukturierung von Handelsunternehmen</b>	<b>10</b>
1.2.1 Aufbau des Handels-H-Modells	10
1.2.2 Warenwirtschaftliche Aufgaben	11
1.2.3 Betriebswirtschaftlich-administrative Aufgaben	14
1.2.4 Controlling und Unternehmensplanung	15
1.2.5 Nutzen des Handels-H-Modells bei der WWS-Auswahl	16
<b>1.3 Warenwirtschaftssystem (WWS)</b>	<b>16</b>
1.3.1 „Best-of-Breed“-Lösung	19
1.3.2 Klassische Warenwirtschaftssysteme	19
1.3.3 ERP-Systeme	20
<b>2. AUSWAHLPROZESS FÜR WARENWIRTSCHAFTSSYSTEME UND EINFÜHRUNGSPHASE</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Bedeutung der Auswahlentscheidung</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Softwareauswahl als Entscheidungsproblem</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Vorgehensmodell zur Softwareauswahl</b>	<b>24</b>
2.3.1 Struktur des Vorgehensmodells	24
2.3.2 Systematisierung der Anforderungen (Schritt 1)	25
2.3.3 Vorauswahl geeigneter Systeme (Schritt 2)	30
2.3.3.1 Marktanalyse und Erstellung der Long List	30
2.3.3.2 Anforderungskatalog und Anbieteranfrage	32
2.3.3.3 Grobbewertung der Systeme und Erstellung der Short List	34
2.3.4 Erstellung Testfahrplan (Schritt 3)	34
2.3.4.1 Erstellung des Testfahrplans	34
2.3.4.2 Beispiele für Einzelfragen und Szenarien	37
2.3.5 Anbieterpräsentationen (Schritt 4)	39
2.3.5.1 Durchführung der Anbieterpräsentationen	39
2.3.5.2 Kostenabschätzungen bzw. Angebote der Anbieter	43
2.3.5.3 Prüfung Referenzen und Umfeldinformationen	44

---

2.3.6	Analyse und Entscheidungsempfehlung (Schritt 5)	44
2.3.6.1	Kompakte Stärken-Schwächen-Gegenüberstellung	44
2.3.6.2	Bewertung der Systempräsentationen	44
2.3.6.3	Betrachtung der Kosten	48
2.3.6.4	Erstellen der Gesamtbewertung/Auswahlempfehlung	51
<b>2.4</b>	<b>Herausforderungen beim Wechsel der WWS-Lösung</b>	<b>52</b>
2.4.1	Maßnahmen des Projektmanagements	54
2.4.1.1	Identifikation und Berücksichtigung der Stakeholder	54
2.4.1.2	Bildung des Projektteams	55
2.4.2	Datenübernahme	55
<b>3.</b>	<b>MARKTÜBERSICHT FÜHRENDER WWS-LÖSUNGEN FÜR DIE MODEBRANCHE</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Marktentwicklung</b>	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Aufbau der Marktstudie</b>	<b>62</b>
<b>3.3</b>	<b>Ausrichtung und technische Grundlagen der Systeme</b>	<b>66</b>
3.3.1	Basisinformationen	66
3.3.1.1	Systemart und Handelsstufe	66
3.3.1.2	Systemgröße	68
3.3.1.3	Funktionsbereiche	69
3.3.1.4	Branchenfokus	70
3.3.2	Marktposition	72
3.3.3	Systemtechnik und Technologie	74
3.3.4	Bedienungsaspekte	79
3.3.5	Internationalität und Rechtliche Anforderungen	82
<b>3.4</b>	<b>Grundlegende Konstrukte</b>	<b>84</b>
3.4.1	Artikelstamm	84
3.4.1.1	Modell – Farbe – Größe	85
3.4.1.2	Artikel-Identifikation	86
3.4.1.3	Artikelcodes (EAN/ GTIN - UPC)	86
3.4.1.4	Artikelbeschreibung und Artikelbilder	90
3.4.2	Spezialfunktionen Artikel	91
3.4.3	Warengruppen	92
3.4.4	Farben und Größen	96

---

---

3.4.5	Saison	97
3.4.6	Preislagen	98
<b>3.5</b>	<b>Beschaffungsprozess</b>	<b>101</b>
3.5.1	Einkauf („Stammdaten des Beschaffungsprozesses“)	101
3.5.1.1	Lieferantenmanagement	102
3.5.1.2	Artikelmanagement	103
3.5.1.3	Konditionenverwaltung	103
3.5.1.4	Kontrakte (“Blöcke“)	105
3.5.2	Disposition	106
3.5.2.1	Limitrechnung	106
3.5.2.2	Vororder und manuelle Bestellungen	110
3.5.2.3	Nachorder und NOS	111
3.5.2.4	Bestellanmahnung und -storno	113
3.5.2.5	Bonusverwaltung und -ermittlung	113
3.5.3	Wareneingang	113
3.5.3.1	Logistik-Varianten	115
3.5.3.2	Basisfunktionen Wareneingang	116
3.5.3.3	Wareneingang mit Filialverteilung	116
3.5.3.4	Sonderfall: Wareneingang ohne Bestellung	117
3.5.4	Rechnungsprüfung	117
3.5.4.1	Rechnungsempfang	119
3.5.4.2	Rechnungskontrolle	119
3.5.4.3	Handhabung nicht akzeptierter Differenzen („Lieferantenfehler“)	120
3.5.4.4	Neubewertung des Wareneingangs	120
<b>3.6</b>	<b>Lager</b>	<b>123</b>
3.6.1	Bestandsbewertung	123
3.6.2	Konsignation und Concession	125
3.6.3	Lagerplatzverwaltung	126
3.6.4	Inventur	127
3.6.5	Teilwertabschlag	127
<b>3.7</b>	<b>Vertriebsprozess</b>	<b>129</b>
3.7.1	Marketing („Stammdaten des Vertriebsprozesses“)	129
3.7.1.1	Kundenmanagement	129

---

---

3.7.1.2	CRM-Aspekte	130
3.7.1.3	Geldwerter Vorteil	133
3.7.1.4	Provisionen und Prämien	133
3.7.2	Warenmanagement	134
3.7.2.1	Slowseller- und Bestseller-Management	134
3.7.2.2	Abschriftenmanagement	136
3.7.2.3	NOS-Management	137
3.7.2.4	Filialumlagerungen	137
3.7.3	Kassenprozesse	138
3.7.4	Verkauf/Lieferschein/Fakturierung	142
<b>3.8</b>	<b>Online-Handel/eCommerce</b>	<b>142</b>
3.8.1	Ausgewählte Aspekte des e-Commerce für Modehändler	143
3.8.2	eCommerce-spezifische WWS-Funktionalitäten	148
<b>3.9</b>	<b>Zusatzsysteme und Schnittstellen</b>	<b>151</b>
3.9.1	Datenaustausch und EDI	151
3.9.2	Finanzbuchhaltung und Fibu-Schnittstelle	155
3.9.3	Auswertungen	156
<b>4.</b>	<b>WARENWIRTSCHAFTSSYSTEME IM ÜBERBLICK</b>	<b>160</b>
<b>5.</b>	<b>AUSBLICK</b>	<b>190</b>
<b>AUTOR</b>		<b>191</b>
<b>LITERATURÜBERSICHT</b>		<b>192</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>		<b>195</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>		<b>197</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>		<b>198</b>
<b>FUSSNOTEN</b>		<b>202</b>

---

# 1. DAS WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM ALS ERFOLGSFAKTOR IM MODEHANDEL

## 1.1 EINFÜHRUNG

Die Auswahl und Einführung von Warenwirtschaftssystemen (WWS) gehören zu den großen IT-technischen Herausforderungen von Handelsunternehmen der Modebranche. Aufgrund der Kosten und der weitreichenden Auswirkungen derartiger Entscheidungen können sie sogar als die wichtigste strategische IT-Entscheidung angesehen werden. Die führenden WWS-Lösungen für die Modebranche sind heute technologisch so flexibel wie nie zuvor. Gleichwohl muss auch die fachliche Funktionalität geeignet sein, um Prozesse erfolgreich ausgestalten zu können. Gesucht wird von Handelsunternehmen nicht nur eine Standardsoftware, sondern vielmehr die IT-technische Basis für die künftige Ausgestaltung aller warenwirtschaftlichen Prozesse des Unternehmens, die zudem geeignet ist, auch die Schnittstellen zu internen und externen Zusatzsystemen und Marktpartnern flexibel zu bedienen.

Grundsätzlich besitzt ein Warenwirtschaftssystem innerhalb eines Handelsunternehmens überragende Bedeutung, da effiziente Geschäftsprozesse ohne dieses Softwaresystem nicht mehr denkbar sind. Zudem eröffnen informationstechnologische Entwicklungen die Ausdehnung der „klassischen“ Warenwirtschaft. Intelligente Techniken in den Filialen (z.B. intelligente Umkleidekabinen, der Schuh-Coach oder ein mobiler Sales Assistant etc.), Mobile Apps, eine enge Online-Integration (z.B. Marktplätze, eigener Online-Store etc.) sind heute ebenso wenig wie die Herausforderungen einer engen Händler-Hersteller-Zusammenarbeit (z.B. im Rahmen des Flächenmanagement oder optimierter Nachorderprozesse) ohne ein leistungsfähiges WWS denkbar.

Auch die Höhe der Investitionen sowie die nachhaltige Erfolgswirksamkeit von Warenwirtschaftssystemen belegen, wie wichtig das „richtige“

Warenwirtschaftssystem ist. Für die Auswahl des richtigen Warenwirtschaftssystems in der Modebranche sind die Fragen zu beantworten, wie bei der Auswahl von Warenwirtschaftssystemen vorzugehen ist, welche WWS-Lösungen für die Modebranche am Markt verfügbar sind und welche Eigenschaften die aktuellen WWS-Lösungen besitzen. Die vorliegende Veröffentlichung versucht, auf diese drei Fragen adäquate Antworten zu geben.

In Kapitel 1 wird in der Folge zunächst mit dem Handels-H-Referenzmodell ein Strukturierungsansatz, ein sogenannter Ordnungsrahmen, aufgezeigt, in den sich alle Funktionen und Prozesse des Modehandels einordnen lassen und an dessen Struktur sich die in Kapitel 3 folgende Darstellung der fachlichen Anforderungen an WWS-Lösungen im Modehandel orientiert. Ebenfalls thematisiert wird die Definition eines Warenwirtschaftssystems sowie die unterschiedlichen softwaretechnischen Realisierungsansätze für WWS-Lösungen (Best-of-Breed, ERP und klassisches WWS).

In Kapitel 2 wird ein langjährig entwickeltes und in zahlreichen Auswahlprojekten bewährtes Vorgehen für die Auswahl von WWS-Lösungen vorgestellt. Dieses wurde bewusst so aufbereitet, dass es nicht nur für Großprojekte, sondern auch für kleinere und mittlere WWS-Auswahlprojekte in der Modebranche gut nutzbar ist.

Den größten Umfang der Veröffentlichung nimmt eine Marktstudie über das Leistungspotenzial der am Markt verfügbaren WWS-Lösungen für die Modebranche ein. Dabei wurde besonderer Wert auf die Formulierung von modespezifischen Anforderungen gelegt. Die Erfüllungsgrade der hier beispielhaft betrachteten einzelnen Systeme können übersichtlichen Tabellen entnommen

werden. Der Autor möchte mit der vorliegenden Veröffentlichung jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass er sämtliche für die Auswahl einer WWS-Lösung in der Modebranche erforderlichen Kriterien skizziert oder sämtliche im Markt befindlichen geeignete Systeme erfasst hat. Die Auswahl der angemessenen WWS-Lösung kann immer nur unternehmensspezifisch erfolgen. Allerdings werden mit den erhobenen über 500 Einzelmerkmalen durchaus für viele Handelsunternehmen der Modebranche relevante Referenzanforderungen formuliert. Mit diesem Umfang ist die vorliegende Studie wahrscheinlich die umfangreichste publizierte Untersuchung von Warenwirtschaftssystemen für die Modebranche im deutschsprachigen Raum.

Abgerundet wird die Darstellung der WWS-Lösungen mit einem vom Autor erstellten kurzen Systemprofil für jede der beispielhaft betrachteten 27 WWS-Lösungen (Kapitel 4). Durch diese Systemprofile kann schnell ein erster Eindruck über die Ausrichtung der Lösung und des Anbieters

erhalten werden. Die Erkenntnisse der Kapitel 3 und 4 können aber auch auf hier nicht abgebildete Systeme übertragen werden.

Konzipiert wurde diese Veröffentlichung vom Autor vor allem für folgende Nutzungszwecke:

- Es besteht aktuell ein Auswahlproblem, weil die Einführung bzw. der Wechsel eines WWS-Systems ansteht, so dass WWS-Lösungen für die Modebranche miteinander verglichen werden müssen.
- Es werden Informationen über den Auswahlprozess benötigt.
- Es wird ein State-of-the-Art moderner WWS-Lösungen für die Modebranche gesucht, um beispielsweise Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Prozesse und Systeme identifizieren zu können (Händler, Berater und Softwarehersteller).

Für die genannten Zwecke bietet dieses Buch vielfältige Informationen.

## 1.2 DAS HANDELS-H-MODELL ZUR STRUKTURIERUNG VON HANDELSUNTERNEHMEN

Die Vielfalt an Funktionen und Prozessen in Handelsunternehmen erfordert eine strukturierte Einteilung, um diese systematisch betrachten und analysieren zu können. Eine solche allgemeingültige Einteilung, die für viele Unternehmen genutzt werden kann, wird auch als Ordnungsrahmen bezeichnet. Für Handelsunternehmen wurde ein

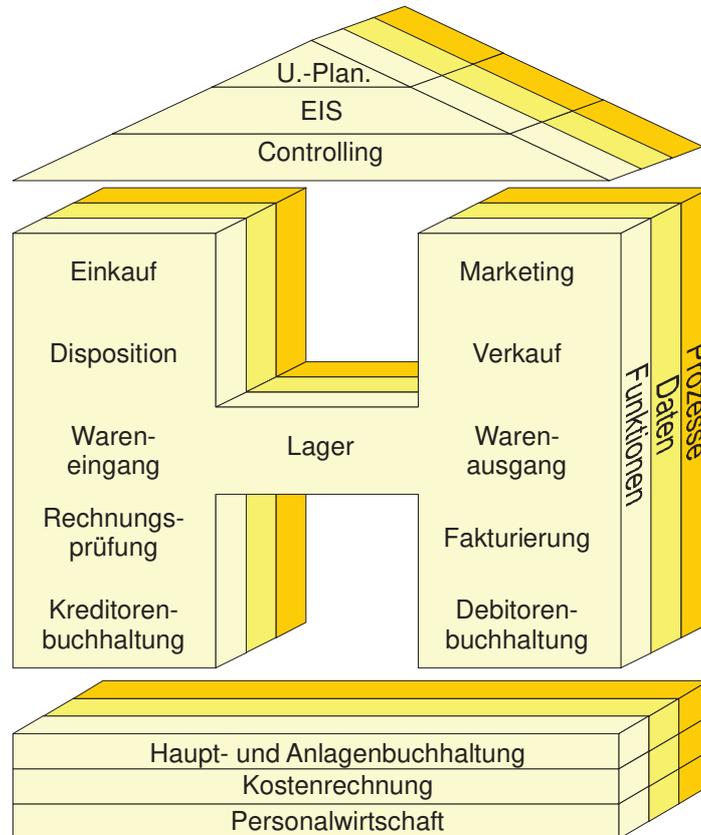
solcher Ordnungsrahmen von Becker/Schütte in Form des Handels-H-Modells entwickelt, das seinen Namen aufgrund der optischen Darstellungsform trägt (vgl. Abb. 1). Das Handels-H-Modell stellt einen Rahmen für sämtliche Funktionen eines Handelsunternehmens dar, die zur Durchführung der Aufgaben im Handel erforderlich sind.

### 1.2.1 AUFBAU DES HANDELS-H-MODELLS

Ein Handelsunternehmen in der Modebranche hat wie jedes Handelsunternehmen – stark vereinfacht gesehen – drei wesentliche Aufgaben auszuführen: das Beschaffen, das Lagern und das Vertreiben von Waren. Wenn man nun alle Aufgaben, die mit dem Lieferanten zu tun haben, auf der

einen Seite und alle Aufgaben, die mit dem Kunden zu tun haben, auf der anderen Seite darstellt und den logistischen Bereich mit Wareneingang, Lager und Warenausgang horizontal anordnet, so ergeben die warenwirtschaftsbezogenen Bereiche eines Handelsunternehmens die Form eines H.

Abb. 1: Handels-H-Modell (Quelle: Becker, Schütte (2004), S. 43)



Der Beschaffungsprozess wird durch die Teilfunktionen Einkauf, Disposition, Wareneingang, Rechnungsprüfung, Kreditorenbuchhaltung und der Distributionsprozess durch die Funktionsbereiche Marketing, Verkauf, Warenausgang, Fakturierung und Debitorenbuchhaltung beschrieben.

Ergänzt werden diese Prozesse durch die betriebswirtschaftlich-administrativen Funktionen (dargestellt als „Fundament“ unter dem H), welche die Aufgaben der Haupt- und Anlagenbuchhaltung,

der Kostenrechnung und der Personalwirtschaft umfassen, sowie durch die Führungsfunktionen des Controlling, des Executive Information Systems (EIS) und der Unternehmensplanung (zusammen dargestellt als Dach über dem H).

Für die einzelnen Funktionsbereiche wurden in Form von Funktionsbäumen und Referenzprozessen diverse Anforderungen an die informationstechnische Ausgestaltung von Warenwirtschaftssystemen formuliert (vgl. exemplarisch Abb. 2).

## 1.2.2 WARENWIRTSCHAFTLICHE AUFGABEN

### Einkauf

Im Einkauf werden die grundsätzlichen beschaffungsbezogenen Entscheidungen getroffen und die relevanten Basisdaten gepflegt. Zentrale Aufgaben sind das Festlegen der Lieferanten, mit denen das Handelsunternehmen in Geschäftsbeziehung

treten will, das Festlegen der Waren, die von diesen Lieferanten bezogen werden sollen, das Aushandeln des Preis- und Konditionengefüges für diese Waren (oft in Jahresgesprächen) und ggf. die Festlegung von Mengenkontrakten („Blöcken“) oder Lieferplänen.

# 2. AUSWAHLPROZESS FÜR WARENWIRTSCHAFTSSYSTEME UND EINFÜHRUNGSPHASE

## 2.1 BEDEUTUNG DER AUSWAHLENTSCHEIDUNG

Auch wenn Fehlentscheidungen bei der Auswahl von Warenwirtschaftssystemen nur sehr selten veröffentlicht werden, zeigt sich an einigen größeren gescheiterten (bzw. gestoppten) Einführungsprojekten, u. a. beim kanadischen Handelskonzern Sobeys<sup>3</sup> und der Schweizer Loeb AG<sup>4</sup>, dass alleine die Entscheidung für marktführende Systeme nicht zwingend Erfolg garantiert. Die möglichen Auswirkungen einer solchen gescheiterten Softwareeinführung auf den operativen Geschäftsbetrieb sowie die resultierenden Kosten – so beziffert Sobeys die Kosten des Projektabbruchs auf 49 Millionen US-Dollar<sup>5</sup> – verdeutlichen die Bedeutung von WWS-Auswahlentscheidungen.

Als einer der wesentlichen Gründe für das Scheitern von Softwareprojekten gilt eine unzureichend durchgeführte Softwareauswahl, bei der entweder die spezifischen Anforderungen und Ziele nicht angemessen formuliert wurden oder es nicht gelungen ist, die wirkliche Leistungsfähigkeit der Software richtig einzuschätzen. Maisberger formuliert es drastisch; er sieht in einem unsystematischen Auswahlprozess und der damit verbundenen Auswahl einer ungeeigneten Software „den sichersten Weg ein Unternehmen zum Ruin zu führen“.<sup>6</sup>

Gleichwohl ist in auch in der Modebranche immer wieder festzustellen, dass gerade bei kleineren und mittleren Händlern keine fundierte Softwareauswahl erfolgt. Oftmals mangelt es daran, dass weder Transparenz über die am Markt verfügbaren WWS-Lösungen und deren Leistungsfähigkeit geschaffen wird, noch wirkliche Klarheit über die eigenen Anforderungen und Spezifika herrscht. Aus entscheidungstheoretischer Sicht ist es offensichtlich, dass dann nur in den seltensten Fällen die WWS-Lösung ausgewählt wird, die den konkreten Anforderungen und spezifischen Präferenzen

der Entscheidungsträger am besten gerecht wird: Ohne eine Explizierung der vorhandenen Anforderungen und der Präferenzen der Entscheidungsträger sowie einer Identifikation, Analyse und Bewertung möglicher Alternativen ist ein Finden der am besten geeigneten WWS-Lösung nur als „Zufallstreffer“ möglich.

Dass ein WWS-Auswahlprojekt auch mit Kosten verbunden ist, ist offensichtlich. Als Größenordnung für die Auswahl- und Bewertungskosten für die Beschaffung von IT-Mitteln werden allgemein fünf bis 20 Prozent der Gesamtkosten der angestrebten Lösung angesetzt. Bei der Auswahl eines WWS im Modehandel ist – je nach Projektgröße und -struktur – durchaus mit Auswahlkosten im mittleren bis oberen Bereich der genannten Spanne zu rechnen, da zahlreiche Funktionsbereiche betroffen sind und die Informationsbeschaffungskosten hoch sind.

Viele der Aktivitäten (u.a. Ist-Analyse, Anforderungsdefinition), die im Rahmen einer systematischen Softwareauswahl durchgeführt und dokumentiert werden, müssten jedoch ohnehin im Rahmen des Einführungsprojektes durchgeführt werden. Das Vorziehen dieser Aktivitäten vor die Auswahlentscheidung (und damit vor den Vertragsabschluss mit dem Anbieter!) trägt hingegen wesentlich dazu bei, die mit der Entscheidung verbundenen Risiken zu reduzieren und spätere „Überraschungen“ zu vermeiden.

Dementsprechend kann den verantwortlichen Entscheidungsträgern nur empfohlen werden, alle Beteiligten dahingehend zu sensibilisieren, dass die beste Grundlage – und vielfach die zwingende Voraussetzung – für ein erfolgreiches

WWS-Einführungsprojekt zunächst ein systematisches und transparentes WWS-Auswahlprojekt ist.

Neben einer falschen Auswahl kann aber auch eine falsch geplante Implementierungsphase zum existenzgefährdenden Scheitern führen.

### 2.2 SOFTWAREAUSWAHL ALS ENTSCHEIDUNGSPROBLEM

Ein wirkliches Entscheidungsproblem liegt vor, wenn verschiedene sich gegenseitig ausschließende Softwarealternativen zur Verfügung stehen, so dass eine Festlegung auf eine dieser Alternativen notwendig wird. Aufgrund der Vielfalt der angebotenen WWS-Lösungen für die Modebranche ist bei einer WWS-Auswahl grundsätzlich von einem Entscheidungsproblem auszugehen. Dieses Entscheidungsproblem kann wie folgt charakterisiert werden:

- Die großen Auswirkungen eines WWS auf die Geschäftsprozesse des Handelsunternehmens, die Anzahl der direkt und indirekt betroffenen Mitarbeiter sowie mögliche Wirkungen auf Marktpartner (insbesondere Kunden und Lieferanten) geben der Auswahlentscheidung einen strategischen Charakter.
- Die Vielzahl der bei den Softwarealternativen zu erhebenden und zu bewertenden Einzelmerkmale (z. B. funktionale Anforderungen, strategische Aspekte und Kostenaspekte), vielfältige mit der Softwareeinführung verfolgte Ziele und die unsicheren Einflüsse der Handlungsalternativen auf die Ergebnisse führen zu einer hohen Komplexität der Entscheidungssituation.
- Die lange Nutzungsdauer von WWS, die im Bereich von zehn bis 15 Jahren liegt, führt zu einer hohen Wirkungsdauer der Entscheidung und gibt ihr einen Einmalcharakter.
- Viele Investitionen im Rahmen einer WWS-Einführung (z. B. die Konzeption der WWS-Implementierung, das Customizing etc.) besitzen eine so hohe Spezifität, dass sie bei einer Revidierung der einmal getroffenen Auswahlentscheidung nutzlos werden. Dies führt vielfach zu einer faktischen Irreversibilität der getroffenen Auswahlentscheidung.
- Die große Anzahl der am Markt verfügbaren Warenwirtschaftssysteme und Branchenlösungen für den Modehandel führt zu einer hohen

Intransparenz und erschwert die Identifikation der relevanten Handlungsalternativen.

Für Handelsunternehmen stellt die WWS-Auswahl damit unstrittig eine der wichtigsten IT-Entscheidung mit weitreichenden und langfristigen Auswirkungen dar, für die in der Regel kaum Erfahrungswerte in den Unternehmen existieren. Denn idealerweise beschäftigt sich ein Handelsunternehmen auch nur ca. alle zehn bis 15 Jahre mit der Auswahl einer neuen WWS-Lösung. Detailkenntnisse zu den aktuellen Stärken (und Schwächen!) der verschiedenen angebotenen WWS sind naturgemäß kaum vorhanden. Hierbei können spezialisierte Beratungshäuser einen wertvollen Beitrag leisten. Wichtig ist, dass diese herstellernneutral sind und eine umfassende Marktkenntnis (idealerweise verbunden mit entsprechenden Referenzen im Handel) besitzen. Ob mit oder ohne Beratungsunterstützung, letztlich muss sich jedes Handelsunternehmen selbst klar darüber werden, was die wirklich wichtigen Anforderungen an die neue WWS-Lösung sind. Die Einzelanforderungen fachlicher, technologischer und strategischer Natur sind vielfältig und müssen entsprechend strukturiert und priorisiert werden.

Diese BTE-Publikation kann einem Händler der Modebranche bei diesem komplexen Entscheidungsproblem in zweifacher Hinsicht unterstützen: Erstens umfasst diese Veröffentlichung eine Übersicht von beispielhaft 27 speziell auf die Modebranche ausgerichteten WWS-Lösungen mit einer umfassenden Darstellung vor allem funktionaler Aspekte der jeweiligen Lösung. Zweitens wird in diesem Kapitel nachfolgend ein strukturiertes – aber zugleich auch für mittlere und kleinere Unternehmen gut nutzbares – methodisches Vorgehen für die WWS-Auswahl aufgezeigt, das sich in vielen Auswahlprojekten des Autors sehr bewährt hat.<sup>7</sup>

### 2.3 VORGEHENSMODELL ZUR SOFTWAREAusWAHL

#### 2.3.1 STRUKTUR DES VORGEHENSMODELLS

Das nachfolgend vorgestellte Vorgehen zur WWS-Auswahl ist in fünf aufeinander aufbauenden Schritten unterteilt. Diese sind mit den jeweiligen Ergebnissen als Übersicht in Abb. 6 dargestellt.

Auf Basis einer Systematisierung der Anforderungen wird in Schritt 1 ein individuelles Anforderungsdokument erstellt. In Schritt 2 wird nach einer Identifikation potenziell geeigneter WWS-Lösungen (Long List) eine strukturierte Anbieterbefragung durchgeführt und auf Basis dieser Ergebnisse eine Anbiereingrenzung (Short List) vorgenommen. In Schritt 3 wird aufbauend auf dem Anforderungskatalog ein detaillierter Testfahrplan mit funktionalen Fragen und Prozess-Szenarien erstellt, der den Anbietern als strikte Vorgabe für ihre Anbieterpräsentation dient. Schritt 4 umfasst die Durchführung der Anbieterpräsentationen (inklusive strukturierter Bewertung der Anforderungserfüllung). Schritt 5 fasst die Ergebnisse der

Anbieterpräsentationen zusammen und bewertet diese sowie die sonstigen und die Kostenaspekte und leitet eine Auswahlempfehlung her.

Erfahrungsgemäß sollte für mittelgroße WWS-Auswahlprojekte im Einzelhandel eine Projektlaufzeit von ca. fünf bis acht Monaten vorgesehen werden. Diese recht lange Projektdauer resultiert daraus, dass zu verschiedenen Zeitpunkten den Anbietern ausreichend Zeit eingeräumt werden muss, um z.B. die initiale Anfrage zu beantworten, die Präsentation auf Basis des vorgegebenen Testfahrplans angemessen vorzubereiten und nach der Präsentation weitere Zusatzinformationen sowie ein fundiertes Angebot zu liefern. Auch auf Seiten des Handelsunternehmens liegt keine gleichbleibende Arbeitsbelastung über den gesamten Projektzeitraum vor. Insbesondere für die Vertreter der Fachbereiche ergeben sich typischerweise zwei Belastungsspitzen: Einerseits bei der Anforderungsermittlung und -definition (Schritt 1)

Abb. 6: Fünf Schritte zur erfolgreichen WWS-Auswahl

