



KAPITEL 2

Supply Chain Management

Effiziente Prozesse im Fokus

Leitfaden zur Umsetzung von CPFR im deutschsprachigen Wirtschaftsraum

2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR im deutschsprachigen Wirtschaftsraum

Kapitel/Abschnitt	Seite
2.1 Einführung	4
2.2 Das CPFR-Geschäftsmodell im Überblick	6
2.2.1 Ursprung	6
2.2.2 Zielsetzung	7
2.3 Berücksichtigung marktspezifischer Besonderheiten	8
2.4 Nutzen	9
2.5 Das "C" - Dimension der Zusammenarbeit	10
2.6 Das CPFR-Geschäftsmodell im Detail	12
2.6.1 Gemeinsame Planung (Schritt 1-2).....	13
2.6.1.1 Schritt 1: Grundsätzliche Rahmenvereinbarung.....	13
2.6.1.2 Schritt 2: Gemeinsamer Geschäftsplan	14
2.6.2 Gemeinsame Prognose (Schritt 3 - 8)	17
2.6.2.1 Schritt 3: Erstellen einer Bedarfsprognose.....	24
2.6.2.2 Schritt 4: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose	28
2.6.2.3 Schritt 5: Aktualisierung der Bedarfsprognose.....	29
2.6.2.4 Schritt 6: Erstellung einer Bestellprognose	29
2.6.2.5 Schritt 7: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose.....	30
2.6.2.6 Schritt 8: Aktualisierung der Bestellprognose	30
2.6.3 Auftragsgenerierung, -erfüllung und Abverkauf (Schritt 9)	31
2.6.3.1 Bestellung / Auftrag	31
2.6.3.2 Abverkauf	31
2.7 CPFR - ein lernender Prozess	32
2.8 Basis für CPFR	34
2.8.1 Einsatz von Technologien.....	34
2.8.2 Ausgestaltung der Datenaustauschprozesse	34
2.8.3 Anbindung an interne Systeme.....	36

Inhaltsverzeichnis

2.9	CPFR - Die Umsetzung.....	37
2.9.1	Vorbereitung	37
2.9.2	Segmentierung der potenziellen Geschäftspartner	39
2.9.3	Auswahl von CPFR-Partnern.....	39
2.9.4	Modellbeispiel	40
2.10	Werkzeugkasten für die Umsetzung	52
2.10.1	Templates für die Umsetzung von CPFR	52
2.10.2	Key Performance Indicators (KPI)	61
2.11	Zusatzinformationen und Kontaktadressen	73
2.12	Anlage	74
2.12.1	Übertragung der Prognose	74
2.12.2	Abbildung der Prognose in der EANCOM®-Nachricht SLSFCT	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung (2) 1: Ebenen des globalen und nationalen Abstimmungsprozesses	5
Abbildung (2) 2: Allgemeines CPFR-Geschäftsmodell (Quelle: VICS)	6
Abbildung (2) 3: Das CPFR-Geschäftsmodell als Kreislaufdarstellung	12
Abbildung (2) 4: Ebenen der Prognosehorizonte	21
Abbildung (2) 5: Dimensionen des Lernprozesses	32
Abbildung (2) 6: Regelkreise im CPFR-Geschäftsmodell	33
Abbildung (2) 7: Bewertung der Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit	53
Abbildung (2) 8: Auswahl von Bezugsgrößen zur Partnersegmentierung	54
Abbildung (2) 9: Projektplan für die Durchführung eines CPFR Pilotprojektes	55
Abbildung (2) 10: Teilnehmer des Pilotprojektes	56
Abbildung (2) 11: Umfang des Pilotprojektes	57
Abbildung (2) 12: Gemeinsamer Event-Prozess zwischen Hersteller und Handel	58
Abbildung (2) 13: Vorgehensweise für die Erstellung einer Bedarfsprognose zwischen Hersteller und Handel	59
Abbildung (2) 14: Vorgehensweise für die Erstellung einer Bestellprognose zwischen Hersteller und Handel	60

Achtung:

Aus Gründen der Eindeutigkeit wird bei der Nummerierung der Seiten, der Abbildungen und der Tabellen das jeweilige Kapitel in runden Klammern vorangestellt. Beispiele: Seite (1) 4: Seite 4 in Kapitel 1; Abbildung (3) 9: Abbildung 9 in Kapitel 3; Tabelle (5) 11: Tabelle 11 in Kapitel 5.

2.1 Einführung

Die Erarbeitung dieses Leitfadens wurde durch die ECR-Initiativen Deutschland, Österreich und Schweiz (ECR D-A-CH) realisiert und stellt eine Weiterentwicklung der erarbeiteten Managementinformation zum Thema CPFR dar, die im Juni 2001 veröffentlicht wurde.

Zielsetzung des Leitfadens ist es aufzuzeigen, dass das CPFR-Geschäftsmodell die bisher isoliert betrachtete Supply und Demand Side des ECR-Konzeptes zu einer Gesamtlösung integriert. Er bietet Unternehmen der Konsum- und Gebrauchsgüterwirtschaft einen pragmatischen Ansatz für die Umsetzung von CPFR, unabhängig von der Unternehmensgröße und des Entwicklungsstandes.

Das CPFR-Geschäftsmodell kann auf die gesamte Prozesskette - vom Vorlieferanten bis zum Konsumenten - übertragen werden. Es stellt einen ganzheitlichen Ansatz innerhalb des Supply Chain-Managements dar. Im weiteren Verlauf der Dokumentation beschränken sich die Ausführungen auf die Anwendung des CPFR-Geschäftsmodells zwischen Handel und Industrie (Downstream). Eine detaillierte Beschreibung der Prozesse, insbesondere des Prognosedatenaustausches zwischen Industrie und Vorlieferanten (Upstream), wird unter Kapitel 4 des Supply Chain-Handbuches "Der Weg zum erfolgreichen Supply Chain Management" behandelt.

Die ECR-Initiativen Deutschland, Österreich und Schweiz (ECR D-A-CH) erarbeiteten den vorliegenden Leitfaden.

Das ganzheitliche CPFR-Geschäftsmodell lässt sich auf die gesamte Prozesskette übertragen – vom Vorlieferanten bis zum Konsumenten.

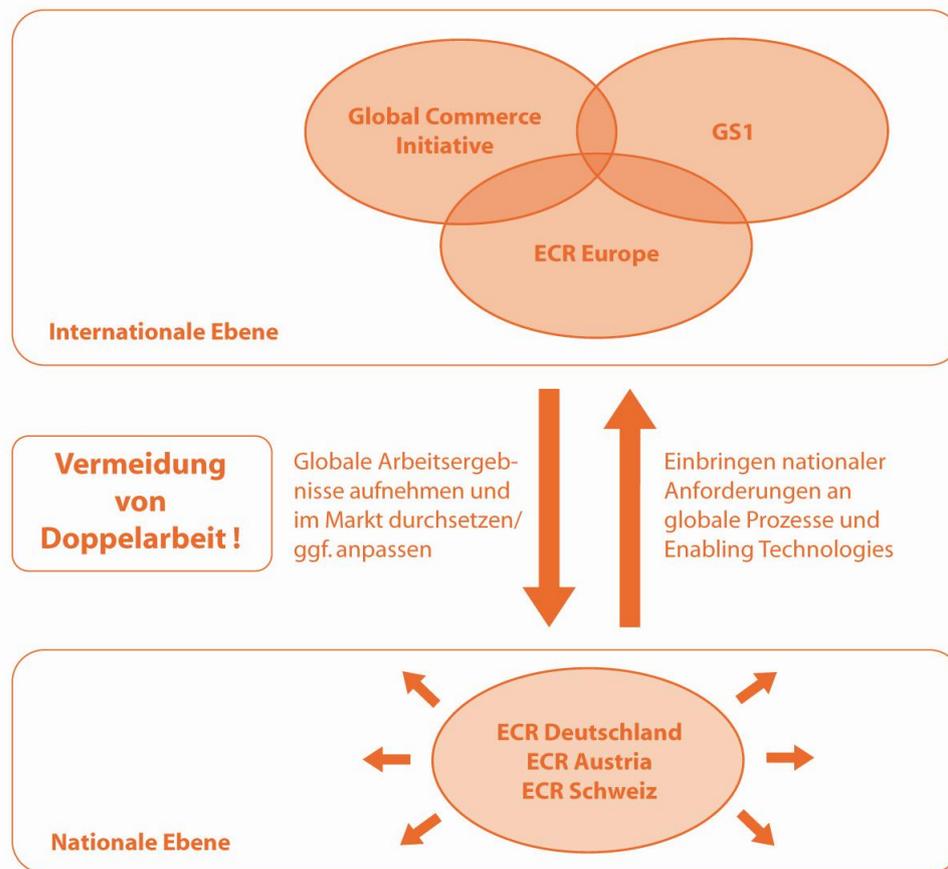


Abbildung (2) 1: Ebenen des globalen und nationalen Abstimmungsprozesses

Der vorliegende Leitfaden baut auf den Prozessempfehlungen der nordamerikanischen Voluntary Interindustry Commerce Standards Association (VICS), ECR Europe und der Global Commerce Initiative (GCI) auf. Damit wird sichergestellt, dass die bisher im internationalen Kontext erarbeiteten Ergebnisse im Leitfaden für den deutschsprachigen Wirtschaftsraum berücksichtigt werden. Die Einbeziehung der Anforderungen des deutschsprachigen Marktes an das CPFR-Geschäftsmodell wurde durch ECR D-A-CH gewährleistet.

Im Rahmen der nationalen und internationalen Weiterentwicklung des CPFR-Geschäftsmodells agieren die Projektgruppen von GCI, ECR Europe und nationaler ECR Initiativen nicht voneinander losgelöst. Vielmehr wird durch einen permanenten Abstimmungsprozess ein Know-how-Transfer sichergestellt.

Dieser Leitfaden baut auf den Prozessempfehlungen von VICS, ECR Europe und GCI auf und berücksichtigt internationale Ergebnisse.

2.2 Das CPFR-Geschäftsmodell im Überblick

2.2.1 Ursprung

CPFR - Collaborative Planning Forecasting and Replenishment - wurde 1997 in den USA durch VICS entwickelt und 1998 in einem Leitfaden (CPFR-Guidelines) veröffentlicht. VICS definiert CPFR als ein 9-stufiges Geschäftsmodell, in dem die Ebenen der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen in einem ganzheitlichen Workflow dargestellt werden.

CPFR = 9-stufiges Geschäftsmodell, das die Ebenen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in einem ganzheitlichen Workflow darstellt

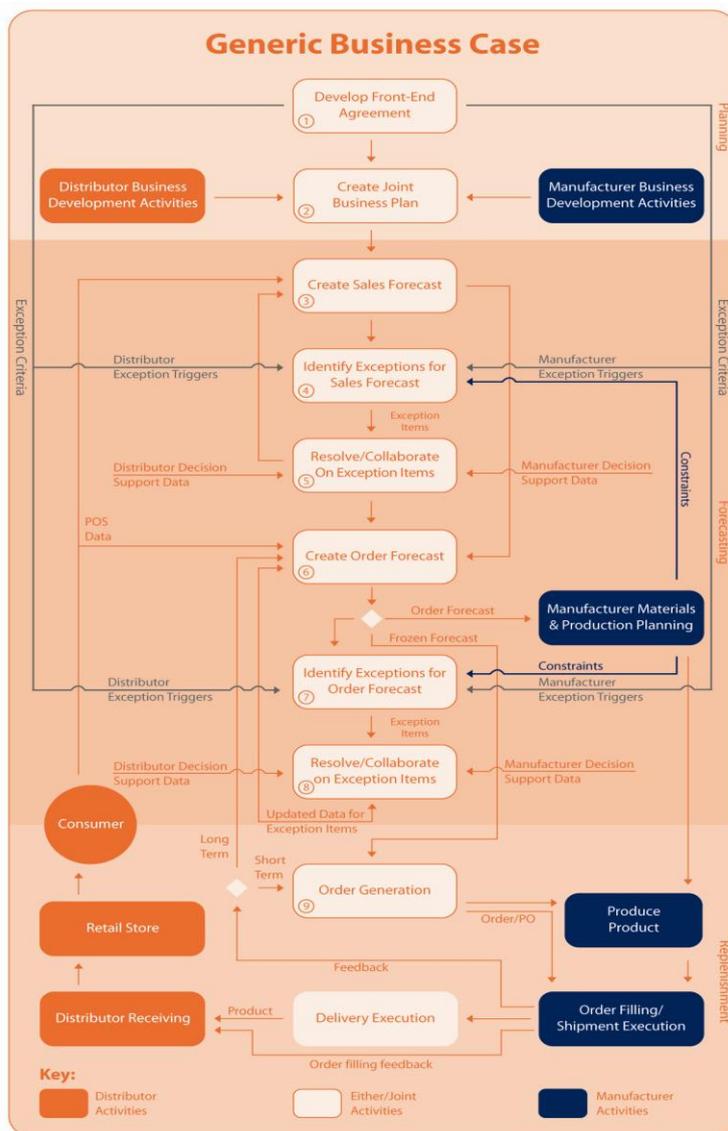


Abbildung (2) 2: Allgemeines CPFR-Geschäftsmodell (Quelle: VICS)

2.2.2 Zielsetzung

Generelles Ziel von CPFR ist die optimale Zusammenarbeit aller Beteiligten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, um den Konsumentennutzen zu erhöhen. Grundsätzlich basiert das CPFR-Geschäftsmodell auf den Prinzipien und Lösungsansätzen des ECR-Konzeptes. Im Mittelpunkt von CPFR steht die Integration der vorhandenen Ansätze, so dass die Methoden und Techniken aus ECR in einem ganzheitlichen Geschäftsmodell zusammengeführt werden. Durch die Verknüpfung der bisher isoliert betrachteten Demand Side- und Supply Side-Themen werden Synergieeffekte erzielt.

Die Zielsetzung von CPFR wird durch die gemeinsame Steuerung der relevanten Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse erreicht. Hierbei werden alle Aktivitäten auf die Sicherstellung einer hohen Warenverfügbarkeit bis in die Regale der Outlets bei gleichzeitig optimierten Beständen abgestimmt.

Eine gemeinsame Steuerung der Planungs-, Prognose- und Nachbevorratungsprozesse mit dem Ziel einer ganzheitlichen Optimierung der Geschäftsprozesse ist noch die Ausnahme. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit konzentriert sich gegenwärtig auf die Umsetzung von Category Management und fortschrittlicher Replenishment Techniken (CRP, Cross Docking).

Das Ziel von CPFR:
Alle Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette arbeiten optimal zusammen und erhöhen so den Konsumentennutzen.

Die gemeinsame Steuerung von Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozessen ist eine Voraussetzung für optimales CPFR – gegenwärtig jedoch eher die Ausnahme.

2.3 Berücksichtigung marktspezifischer Besonderheiten

Das Grundkonzept von CPFR ist auf Europa und damit auch auf den deutschsprachigen Wirtschaftsraum übertragbar, trotz der Individualität der Märkte.

Die bisher erarbeiteten CPFR-Veröffentlichungen reflektieren zunächst die Marktkonstellationen von Nordamerika und Europa. Wenngleich die Unterschiede zwischen dem US-Markt und Europa bereits erheblich sind, so bestehen auch innerhalb Europas grundlegende Unterschiede im Konsumentenverhalten und darauf abgestimmter Abverkaufsstrategien.

Während die Absatzpolitik in den USA von der "EDLP" (Every Day Low Price) Politik bestimmt ist, wird in Europa ein hoher Anteil des Absatzes über handels- und industriegesteuerte Promotions erzielt. Allerdings bestehen auch hinsichtlich der Umsetzung von Promotions deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen europäischen Regionen. Beispielhaft sei hier angeführt, dass in Deutschland insbesondere Promotions mit Artikeln des Stammsortimentes einen hohen Stellenwert einnehmen. Diese nationalen/regionalen Besonderheiten führen zu unterschiedlichen Unternehmensstrategien und erfordern daher ein unterschiedliches Vorgehen bei Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozessen, differenziert nach Standard- und Promotiongeschäft. Eine ausreichende Berücksichtigung dieses Zusammenhangs ist nicht Bestandteil der von VICS erarbeiteten CPFR-Guidelines.

Hinzu kommt die in Nordamerika stärker ausgeprägte Bereitschaft zum Datenaustausch, um Prozesse transparenter zu gestalten.

Trotz Unterschieden lässt sich das CPFR-Grundkonzept von den USA auf Europa und den deutschsprachigen Wirtschaftsraum übertragen.

Handels- und industriegesteuerte Promotions sorgen in Europa für viel Absatz, während in den USA die EDLP-Politik dominiert (Every Day Low Price).

2.4 Nutzen

Die Konsequenz einer gemeinsamen Planung und Steuerung der Geschäftsbeziehungen ist die höhere Sicherheit bei der Warenversorgung über alle Stufen der Prozesskette. Die Realisierung von Nutzenpotenzialen ist abhängig vom Grad der Zusammenarbeit und den technischen und organisatorischen Gegebenheiten der Geschäftspartner. Die folgende Tabelle skizziert exemplarisch die erwarteten Nutzeneffekte von CPFR ohne den Anspruch der Vollständigkeit:

CPFR bietet höhere Sicherheit bei der Warenversorgung und somit verschiedene Vorteile für Industrie, Handel und Konsument.

Industrie	Handel	Konsument
<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der richtigen Marktstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der richtigen Vermarktungsstrategien am POS 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktverfügbarkeit insbesondere während Promotions
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Ausnutzung vorhandener Produktionskapazitäten bei gleichzeitig hoher Warenverfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierter Einsatz von Transport- und Lagerkapazitäten sowie Verkaufsflächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Warenversorgung entsprechend der erwarteten Nachfrage des Konsumenten
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche und thematische Koordination der Trade-Marketing-Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Synergien dank zeitlicher und thematischer Abstimmung der Maßnahmen am POS mit Marketingmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumentengerechte Präsentation und Auftritt
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kundenzufriedenheit schafft Bindung zum Produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kundenzufriedenheit schafft Bindung zum Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Frischere Produkte durch Abbau von Sicherheitsbeständen
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Zusatzkosten verursacht durch Eilbestellungen als Reaktion auf eine Präsenzlücke 		
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Warenverfügbarkeit bei gleichzeitiger Bestandsoptimierung 		
<ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Fehlmengenkosten bzw. Umsatzsteigerungen durch Reduktion der Out of Stock-Situationen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Geschäftsbeziehungen zwischen den Partnern 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der nicht mehr verkaufsfähigen Ware durch nachfragegerechteres Bestandsmanagement 		
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Transparenz der Supply Chain und dadurch erleichtertes Erkennen und Beheben von Schwachstellen 		

2.5 Das "C" - Dimension der Zusammenarbeit

Kernstück des CPFR-Modells ist die Bereitschaft der Geschäftspartner, die relevanten Bereiche der Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse gemeinsam zu steuern, d. h. die strategischen, taktischen und operativen Teilprozesse auf Basis gemeinsamer Ziele aufeinander abzustimmen und zu verknüpfen.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist von folgenden Faktoren abhängig:

- **Unterstützung durch die Unternehmensleitung (Top-Management)**
Diese ist zwingend notwendig, um das Bewusstsein im Unternehmen für die gegebene Situation zu schärfen und innerbetriebliche Unterstützung zu gewährleisten. Das Top-Management hat sozusagen die Funktion eines "Sponsors" und stellt sicher, dass die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt, organisatorische Voraussetzungen geschaffen sind und das Projekt die notwendige Priorität erhält.
- **Klare Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten**
Um den Nutzen der Zusammenarbeit zu maximieren, ist es entscheidend, dass Ressourcen entsprechend zugeordnet werden. Nur durch klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten können ein reibungsloser Arbeitsablauf und Ergebnisse erreicht werden.
- **Zusammenarbeit als "Strategische Aufgabe"**
Die Zusammenarbeit ist ein ausschlaggebender Faktor, deren strategische Bedeutung allen Beteiligten bewusst sein muss. Dieser Sachverhalt wird in erster Linie dadurch unterstützt, dass auf der Ebene des Managements relevante Unternehmensstrategien aufeinander abgestimmt und die Vereinbarungen an die Beteiligten kommuniziert werden.
- **Bereitschaft zur Zusammenarbeit**
Ein gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern ist essentiell. Basierend auf diesem Verständnis verpflichten sich die Partner, die adäquaten Ressourcen für das Projekt bereitzustellen und den erforderlichen Datenaustausch, wie er in der Rahmenvereinbarung (siehe Kap. 2.6.1.1) dokumentiert ist, sicherzustellen. Die neue Kultur der Zusammenarbeit beinhaltet auch die Bereitschaft, Prozesse zum gemeinsamen Nutzen zu verändern und dieser Veränderung durch entsprechenden Informations- und Datenaustausch Rechnung zu tragen.
- **Erreichung einer echten "Win-Win-Situation"**
Es muss angestrebt werden, dass einem geleisteten Aufwand ein entsprechender Nutzen gegenüber steht. Das hierfür notwendige Vertrauen zwischen den Partnern ist der Schlüssel für den Erfolg der Zusammenarbeit.

C wie Collaboration:
das Kernstück des
CPFR-Modells

Die gemeinsame Steuerung
von Planungs-, Prognose-
und Bevorratungsprozessen
ist die Voraussetzung
für eine erfolgreiche Zusammen-
arbeit.

2.5 Das "C" - Dimension der Zusammenarbeit

- Technische Strukturen gemäß den Zielen der Zusammenarbeit
In Abhängigkeit des Grades der Zusammenarbeit können unterschiedliche Werkzeuge den CPFR-Prozess unterstützen. Dies können einfache Lösungen wie Excel Tabellen sein, aber auch entwickelte ERP-Systeme. Leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien sind wichtige Kriterien, die den Erfolg des CPFR-Geschäftsmodells nachhaltig beeinflussen können, insbesondere dann, wenn mit mehreren Geschäftspartnern CPFR-Bausteine umgesetzt werden. Das Vorhandensein neuer Technologien (z. B. Nutzung von elektronischen Marktplätzen) kann die Zusammenarbeit erleichtern und die Effizienz der Prozesse verbessern.
- Fähigkeit der Geschäftspartner, Prognosen zu erstellen und auszutauschen
Die gemeinsame Erstellung und Nutzung von Prognosen (Bedarfs- und Bestellprognose) ist ein entscheidendes Kriterium für die Umsetzung von CPFR. Auf der Grundlage gemeinsamer Vorgaben und Daten ist die gemeinsame Prognose die Verbindung zwischen der strategischen Planung und der operativen Abwicklung.
- Unternehmensinterne Zusammenarbeit
Voraussetzung für eine erfolgreiche, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit ist eine prozessorientierte, kooperative Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen. Hierbei steht die Zusammenarbeit der einzelnen Funktionsbereiche im Vordergrund, durch die ein gemeinsames Verständnis über die Anforderungen des CPFR-Geschäftsmodells gefördert wird.

Das "C", die "Collaboration", ist die Voraussetzung für die Integration, d. h. die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist der Schlüssel für die Umsetzung des 9-stufigen CPFR-Geschäftsmodells.

Es ist erforderlich, eine gemeinsame Betrachtungsweise der relevanten Geschäftsaktivitäten aufzubauen, um die unternehmensübergreifenden Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse in einem Regelkreis zu synchronisieren. Die Qualität des "C" wird auch durch den fairen Umgang in Ausnahmesituationen deutlich, wenn bspw. die Geschäftsentwicklung nicht wie erwartet eintritt und gemeinsam nach Lösungsansätzen gesucht werden muss.

Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit durchdringt alle Stufen des Geschäftsmodells. Das heißt nicht zwangsläufig, dass die Partner gleiche Systeme nutzen, sondern dass die Informationen aus den internen Systemen für die Steuerung der Geschäftsprozesse zur Verfügung gestellt werden. Erleichtert wird dieses durch die Bereitschaft, offene Standards für die Kommunikation (z. B. EANCOM[®]) und Identifikation (z. B. GTIN) auf der Basis gemeinsamer Prozessvereinbarungen zu nutzen.

Je stärker das "C" von beiden Partnern gelebt wird, desto höher wird die Qualität in den Dimensionen "P", "F" und "R".

Ein gemeinsamer Blickwinkel und der faire Umgang miteinander sind ein Muss.

Offene Standards für Kommunikation (z. B. EANCOM[®]) und Identifikation (z. B. GTIN) erleichtern die Zusammenarbeit.

2.6.1 Gemeinsame Planung (Schritt 1-2)

2.6.1.1 Schritt 1: Grundsätzliche Rahmenvereinbarung

C	1. Schritt: Grundsätzliche Rahmenvereinbarung Develop Collaboration Arrangement	Planung
---	--	---------

Zu Beginn der Geschäftsbeziehung definieren die Partner die gemeinsamen Ziele der zukünftigen Zusammenarbeit. Hier wird die Frage nach "Was soll erreicht werden?" konkretisiert. Die Rahmenvereinbarung ist eine Willenserklärung des Top-Managements, das Geschäft gemeinsam zu steuern.

Durch multifunktionale Teams werden die Inhalte der Rahmenvereinbarung festgelegt. Wichtige Bestandteile sind:

- Umfang der Zusammenarbeit hinsichtlich Produktgruppen, Vertriebsschienen, usw.
- Zieldefinition und Bestimmung von Messgrößen als Indikatoren der Zielerreichung (z. B. Umsatz, Warenverfügbarkeit auf den Stufen der Prozesskette)
- Grad der Vertraulichkeit hinsichtlich Datenbereitstellung
- Festlegung der technischen und organisatorischen Ressourcen
- Präzisierung der Verantwortung für bestimmte Prozesse
- Absprachen über Zeithorizont, Häufigkeit der Aktualisierung und Detaillierungsgrad der ausgetauschten Daten

Die Rahmenvereinbarung dokumentiert alle erforderlichen Inhalte und stellt für die Geschäftspartner die Grundlage der Zusammenarbeit dar.

Schritt 1 im CPFR-Prozess:

Definition gemeinsamer Ziele und Fixierung als Rahmenvereinbarung

2.6.1.2 Schritt 2: Gemeinsamer Geschäftsplan

C	2. Schritt: Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplanes Create Joint Business Plan	Planung
---	---	---------

Der gemeinsame Geschäftsplan konkretisiert die Zielsetzung der Rahmenvereinbarung durch die Präzisierung der Fragestellung: "Wie soll es erreicht werden?".

Auch im Rahmen des CPFR-Geschäftsmodells verfolgen die Geschäftspartner weiterhin unternehmensspezifische Geschäftsstrategien. Allerdings werden die für den Erfolg der Zusammenarbeit relevanten Teilstrategien im gemeinsamen Geschäftsplan zusammengeführt.

Im Geschäftsplan werden die gemeinsamen Maßnahmen der Partner für die Weiterentwicklung des Geschäftes über einen definierten Zeitraum dokumentiert. Wenn die Unternehmen bereits gemeinsam "Category Management (CM)" betreiben, ist dies eine gute Voraussetzung für die Erstellung des Geschäftsplanes. Die komplette Umsetzung des CM-Ansatzes ist aber nicht zwingende Voraussetzung, ein gemeinsames Kategorieverständnis sollte jedoch vorhanden sein. Die detaillierte Vorgehensweise für Category Management ist im Demand Side-Handbuch "Der Weg zum erfolgreichen Category Management" dargestellt.

Zusätzlich beinhaltet der Geschäftsplan auch logistische Rahmenbedingungen und weitere Details der Warenversorgung. Außerdem werden hier die Rahmenbedingungen für das Auslösen von kritischen Abweichungen für die Prognose bestimmt. Hierfür ist es erforderlich, sowohl für die Bedarfs- als auch Bestellprognose Toleranzbereiche zu vereinbaren, die bei Überschreiten einen Handlungsbedarf für die Geschäftspartner darstellen.

Event-Planung (Promotionplanung, Produktneueinführung)

Insbesondere für den europäischen Markt sind zeitlich befristete Events ein Instrument der Marktbeeinflussung und Absatzsteigerung. Die Planung und Durchführung erfordert eine differenzierte Betrachtung, die Gegenstand des gemeinsamen Geschäftsplanes ist. Dieser Zusammenhang wurde im Originalmodell von VICS nicht ausreichend berücksichtigt. Die im Folgenden dargestellten Bausteine der Event-Planung basieren auf den Ergebnissen der ECR Europe Projektgruppe.

Schritt 2 im CPFR-Prozess:

Der Geschäftsplan dokumentiert gemeinsame Maßnahmen, logistische Rahmenbedingungen und Details der Warenversorgung.

2.6 Das CPFR-Geschäftsmodell im Detail

Unter einem Event wird eine zeitlich befristete verkaufsfördernde Maßnahme verstanden, die bspw. folgende Vermarktungsaktivitäten beinhalten kann:

- Zeitungsanzeigen mit und ohne Preisreduktion
- Handzettelwerbung mit und ohne Preisreduktion
- Zweitplatzierungen (Displays)
- Niedrigpreisprogramme
- Themen- bzw. anlassbezogene Produkte (z. B. Fußballweltmeisterschaft)

Die innerhalb des Events geführten Produkte können Bestandteil des vom Handel geführten Stammsortiments sein oder aber auch zusätzlich in das Sortiment aufgenommen werden. Auch Veränderungen des Stammsortimentes (Einlistung, Auslistung) können als Event geplant werden. Dafür spricht die spezifische Vorgehensweise bei der Erstellung von Prognosen (keine Historie) oder der Einfluss auf den Absatz anderer Produkte (Substitutionseffekte).

Die Anforderungen, die aus der Event-Planung resultieren, werden durch einen zusätzlichen Prozess-Schritt abgedeckt, welcher Bestandteil des gemeinsamen Geschäftsplanes ist. Dieser zusätzliche Schritt ermöglicht die monatliche, wöchentliche oder tägliche Zusammenarbeit, indem ein gemeinsamer Event-Plan mit einem definierten Zeithorizont vereinbart wird. Aufgrund der vielfältigen Faktoren, die diesen Zeithorizont um mehrere Monate verkürzen oder verlängern können, muss dessen Umfang fallweise vereinbart werden. Hierbei ist der entscheidende Punkt, dass allen an der Supply Chain Beteiligten die richtigen Event-Informationen rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Der Austausch dieser Informationen sollte sowohl zwischen den Geschäftspartnern als auch jeweils innerhalb der Unternehmen stattfinden (z. B. zwischen Marketing/Vertrieb und Produktion, Einkauf, Planung).

Von der Qualität und Detailtiefe des Event-Plans werden alle nachfolgenden Stufen des CPFR-Geschäftsmodells beeinflusst.

Ungenaue oder nicht rechtzeitig kommunizierte Event-Informationen verhindern eine genaue Planung der Folgeprozesse, wodurch Überbestände oder Out of Stocks entstehen und dadurch negative Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsergebnis zu verzeichnen sind. In Anbetracht der Marktgegebenheiten in Europa ist regelmäßige Zusammenarbeit bei der Event-Planung wichtig, um effizient auf die Nachfrage der Konsumenten reagieren zu können. Je nach Event-Variante wird darüber hinaus auch der Bevorratungsprozess beeinflusst, so dass auch hier Auswirkungen berücksichtigt werden müssen.

Für Produktneueinführungen und Sortimentsveränderungen sei an dieser Stelle auf die Lösungen im Demand Side Handbuch verwiesen. Bezüglich des Aspektes "Zusammenarbeit - Collaboration" kann dieser Prozess der gleichen Logik folgen wie der hier aufgezeigte Prozess der Event-Planung.

Event = zeitlich befristete verkaufsfördernde Maßnahme, die verschiedene Vermarktungsaktivitäten beinhalten kann

Der Event-Plan wirkt sich auf alle weiteren Stufen des CPFR-Geschäftsmodells aus.

Erstellung eines Event-Plans

Der gemeinsam erstellte Event-Plan fließt als Input in die Erstellung der Bedarfsprognose ein und berücksichtigt folgende Prozesse und dafür erforderliche Daten:

- Vereinbarung von Zeitpunkt, Zeitraum, Event-Art, Artikel, erwarteter Umsatzeffekt, weitere Ziele, Messgrößen zur Ergebniskontrolle
- Einbeziehung der im gemeinsamen Geschäftsplan dokumentierten langfristigen Unternehmensstrategien
- Analyse vorangegangener und vergleichbarer Events mit dem Geschäftspartner
- Berücksichtigung und Auswertung von Marktinformationen
- Berücksichtigung anderer Ereignisse, die den Verlauf des Events beeinflussen können (z. B. Feiertage, Sonntagsöffnungen)

Der gemeinsame Geschäftsplan, inklusive Event-Plan, ist die Grundlage für alle weiteren Schritte des CPFR-Geschäftsmodells. Je detaillierter und präziser der Geschäftsplan ausgestaltet ist, umso zuverlässiger werden die gemeinsame Prognose und Bevorratung durchgeführt werden können. Sofern Marktveränderungen vorliegen, die einen Einfluss auf den Zeitpunkt oder die Art einer Vermarktungsmaßnahme haben, werden diese im Rahmen der Prognose berücksichtigt.

Der Event-Plan ist Teil der Bedarfsprognose und damit des gemeinsamen Geschäftsplans, der die Basis sämtlicher CPFR-Schritte bildet.

2.6.2 Gemeinsame Prognose (Schritt 3 - 8)

In diesem Kapitel werden die Prozesse zur Erstellung von Prognosen behandelt. Es werden zwei Stufen von Prognosen unterschieden: Bedarfsprognosen und Bestellprognosen. Auf beiden Stufen wird nach Standardware und Bedarf an Promotionsware unterschieden.

Überblick zu Schritt 3 bis 8 im CPFR-Prozess:

Erarbeitung von Bedarfs- und Bestellprognosen

	Bedarfsprognose (Schritte 3-5)		Bestellprognose (Schritte 6-8)	
Sortiment	Standardware	Bedarf während Promotion	Standardware	Bedarf für Promotion
Bezugsbasis	Bedarf am POS in Konsum-enteneinheiten		Bedarf am Lieferpunkt in Bestelleinheiten	
Prognosebasis	Statistische Werte aus Vorperioden	Zielsetzungen und Erwartungen der Partner	Lieferdaten und Bezugsbedingungen und Warenbestände	Lieferdaten und Bezugsbedingungen und Warenbestände

Zur Erreichung einer höheren Planungssicherheit der Produktions-, Transport- und Lagerkapazitäten soll durch die gemeinsame Prognose die Verbindung zwischen der strategischen Planung und des operativen Bestandsmanagements ermöglicht werden.

Insofern ist die gemeinsame Prognose des Absatzes die "Kür" im Supply Chain-Management. Werden die Informationsquellen, die für die Planung und Steuerung von Bedeutung sind, nicht unternehmensübergreifend genutzt, so kann auch die Gestaltung der weiteren Prozesse nur zu einem Teilerfolg führen. In der gemeinsamen Nutzung bzw. Einbindung der Informationsquellen liegt die große Chance einer signifikanten Verbesserung der Prognosen.

Auf der Grundlage des gemeinsamen Geschäftsplanes kann sowohl der Handel als auch die Industrie eine Bedarfsprognose erstellen. Der Geschäftsplan beinhaltet die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern. Um alle relevanten Daten in der Prognose berücksichtigen zu können, müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die sicherstellen, dass zusätzliche Informationen zwischen den Partnern auch ausgetauscht werden. Hierbei ist es wichtig, bei der Erstellung von Prognosen zwischen Standard- und Aktionsabsatz zu unterscheiden.

Die Unterscheidung zwischen Standard- und Aktionsabsatz ist ein entscheidender Punkt.

Unterscheidung Standard- und Aktionsabsatz

Durch die Unterscheidung der geplanten Bedarfsmengen für den Standard- und Aktionsabsatz können die erwarteten Mengeneffekte besser interpretiert werden.

Der Standardabsatz umfasst alle Produkte, welche ohne befristete Verkaufsförderungsmaßnahmen am Point of Sale dauerhaft in den Sortimenten geführt werden. Als Verkaufsförderungsmaßnahmen werden hier bspw. Price Off, Werbung in Handzetteln und / oder Zweitplatzierungen verstanden. Verkaufsförderungsmaßnahmen, die zu Beginn einer Markteinführung ergriffen werden oder als wiederholte Werbung den Bekanntheitsgrad eines Produktes erhöhen (z. B. Radio- und / oder TV-Werbung), sind hierbei nicht eingeschlossen.

Werden die Bedarfsmengen für Artikel im Standardsortiment prognostiziert, kann auf historische Abverkaufsdaten zurückgegriffen werden, die Auskunft über die jeweiligen Bedarfsmuster von Produkten geben. Aufgrund dieser Datenbasis kann in der Regel eine hohe Übereinstimmung zwischen den prognostizierten Bedarfsmengen unterstellt werden. Vor dem Hintergrund verkürzter Produktlebenszyklen und zunehmender Variantenvielfalt wird die Nutzung von historischen Daten für die Prognose komplexer.

Unter Aktionsabsatz werden die Mengen verstanden, die für einen befristeten Zeitraum durch Nutzung von abverkaufsfördernden Maßnahmen am Point of Sale zusätzlich zum Standardabsatz verkauft werden sollen. Die Einschätzung der Aktionsmengen ist aufgrund der vielfältigen Faktoren, die auf den Erfolg der Vermarktungsmaßnahmen einwirken, wesentlich unsicherer im Vergleich zur Mengenplanung für den Standardabsatz.

Im Rahmen von Aktionen können dabei Artikel angeboten werden, die dauerhaft in den Sortimenten geführt werden oder nur temporär für die Dauer der Aktion im Sortiment zu finden sind.

Durch die Unterscheidung in Standard- und Mengenabsatz lässt sich der Bedarf präziser einschätzen.

Der Standardabsatz beinhaltet alle Produkte, die dauerhaft gelistet sind.

Der Aktionsabsatz umfasst die Mengen, die per Event zusätzlich verkauft werden sollen.

Standardabsatz	Aktionsabsatz
<ul style="list-style-type: none"> • es existieren historische Daten • relativ sichere Erwartungen für die Erstellung der Prognose • Effizienter Einsatz von Prognoseverfahren möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • weniger historische Daten • sehr unsichere Erwartungen • sehr hohe Absatzschwankungen • viele unbekannte Einflussfaktoren, die auf die Aktionsmenge wirken können: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsumentenverhalten ▪ Preisverhalten ▪ neue Produkte ▪ Werbemaßnahme ▪ etc.
<p>➔ gute Vorhersagegenauigkeit</p>	<p>➔ geringere Vorhersagegenauigkeit</p>

Resultierend aus dem beschriebenen Zusammenhang der unterschiedlichen Vorhersagegenauigkeiten ist es erforderlich, die erwarteten Mengen für das Aktions- und Standardgeschäft separat darzustellen. Durch diese Differenzierung werden die Erwartungshaltungen, die mit einer Aktion verbunden werden, transparenter. Es werden nicht nur die Mengenerwartungen während einer Aktion, sondern auch die Mengeneffekte, die vor und nach der Aktion auftreten, deutlich. So können beispielsweise Substitutionseffekte für andere Produkte im Standardabsatz aufgezeigt werden.

Nach durchgeführter Aktion können die erwarteten Absatzmengen mit den tatsächlichen Abverkäufen während des Aktionszeitraumes verglichen werden, wodurch eine Beurteilung der Prognose-Qualität möglich wird.

Für die Planung und Steuerung der Produktionskapazitäten und Nachbevorratungssysteme ist letztlich die erwartete Gesamtmenge als Summe aus Standard- und Aktionsabsatz entscheidend.

Hinsichtlich der Prognoseerstellung können drei Alternativen unterschieden werden:

1. Handel und Industrie erstellen eine Prognose

Auf der Basis der internen Datenquellen erstellt der Handel eine Prognose. Die Bedarfsermittlung für den Standardabsatz wird auf der Grundlage der POS-Abverkaufsdaten aus den internen Warenwirtschaftssystemen erzeugt. In die Ermittlung der erwarteten Bestellmengen des Aktionsabsatzes werden Daten aus vergangenen Aktionen und der aktuellen Aktionsplanung einbezogen. Die zusätzlichen Informationen, die der Handel für die Erstellung der Prognose von der Industrie benötigt, sollen durch die Kundenbetreuer der Industrie bereitgestellt werden. Hierzu zählen Informationen über Produktneueinführungen oder langfristig geplante Promotion-Aktionen, wie beispielsweise Jubiläumsaktionen oder event-spezifische Produkte (z. B. Fußball-Weltmeisterschaft oder Olympische Spiele).

Parallel dazu erstellt die Industrie eine Prognose. Für die Prognose der erwarteten Bedarfsmengen des Aktionsabsatzes werden neben den Daten aus den vergangenen Aktionen auch die Aktionspläne, die mit den Kunden langfristig vereinbart sind, einbezogen.

Nachdem sowohl Handel als auch Industrie eine Prognose erstellt haben, sollten diese verglichen werden, um eventuelle Abweichungen bei den erwarteten Bedarfsmengen feststellen zu können. Die Qualität der Handels- und Industrieprognose ist abhängig davon, inwieweit bereits während der Erstellung die mengenrelevanten Einflussfaktoren des jeweils anderen Geschäftspartners in die Prognose eingegangen sind.

In der Anfangsphase gemeinsamer Prognose-Aktivitäten kann es sinnvoll sein, dass beide Parteien eine Prognose erstellen, um den Abgleich zwischen den erwarteten Bedarfsmengen des Handels mit denen der Industrie durchführen zu können. Zur Sicherstellung einer hohen Vorhersagequalität sollte eine kontinuierliche Kommunikation zwischen den Beteiligten die Grundlage der parallelen Prognose-Aktivitäten sein.

2.6 Das CPFR-Geschäftsmodell im Detail

In einem entwickelten Stadium gemeinsamer Prognose-Anstrengungen sind zwischen Handel und Industrie die Voraussetzungen des Datenaustausches und der Datenverarbeitung geschaffen, so dass die parallele Erstellung der Prognose z. B. für den Standardabsatz entfallen kann.

2. Handel erstellt eine Prognose

Wenn im gemeinsamen Geschäftsplan geregelt ist, dass der Handel für die Erstellung der Prognose verantwortlich ist, sollten von der Industrie die für die Prognose relevanten Daten zur Verfügung gestellt werden. Stehen dem Handel neben den internen Daten die externen Daten der Industrie zur Verfügung, ist dieser in der Lage, eine Prognose zu erstellen, welche die Einflussfaktoren auf die zukünftige Mengenentwicklung abbildet. Erst mit der Verbindung aller zur Verfügung stehenden Datenquellen kann eine hohe Prognose-Qualität erreicht werden.

Externe Daten der Industrie sind geplante Vermarktungsaktivitäten, Produktneueinführungen oder Produktvariationen.

Die vom Handel erstellte Prognose wird der Industrie übermittelt, die diese als eine Grundlage für die Steuerung der Kapazitäten in die Absatzplanung einbezieht. Je größer die Anzahl von Handelsunternehmen ist, die der Industrie eine hochwertige Prognose übermittelt, umso höher ist die Qualität des Absatzplanes.

3. Industrie erstellt eine Prognose

Die Erstellung der Prognose kann auch in den Verantwortungsbereich der Industrie fallen.

Analog zur beschriebenen Notwendigkeit, die erforderlichen Daten auszutauschen, wenn der Handel die Prognose erstellt, sollten in diesem Szenario nunmehr der Industrie die relevanten Daten des Handels zur Verfügung gestellt werden.

In Abhängigkeit der Erstellung einer Prognose für den Standard- oder Aktionsabsatz sind unterschiedliche Datenquellen von Bedeutung.

Wenn die Industrie die Prognose für den Standardabsatz erstellt, sind die Informationen über die POS-Abverkaufsdaten die entscheidende Grundlage. Diese können auf Datenbanken zur Verfügung gestellt werden, die es der Industrie ermöglichen, "ihre" Abverkaufsdaten auf Artikel- und Filialebene abzurufen. Alternativ können die Abverkaufsdaten auch in Form eines Abverkaufsberichtes an die Industrie übermittelt werden.

Zusätzlich zu den POS-Abverkaufsdaten sollten im Rahmen einer Best Practice-Lösung die Lagerbewegungsdaten durch einen "Inventory Report" ausgetauscht werden.

Anders gestaltet ist die Datengrundlage für die Erstellung der Prognose für den Aktionsabsatz. Hier sollten vom Handel möglichst detaillierte Angaben zu den geplanten Aktionen erfolgen. Die durch die Industrie erstellte Prognose wird an den Handel übermittelt.

Der Industriepartner informiert den Händler über geplante Promotions, Produktneueinführungen oder -variationen.

POS-Daten bilden die Basis für die Prognose des Standardabsatzes.

Für die Prognose des Aktionsabsatzes liefert der Händler detaillierte Angaben über geplante Aktionen.

Prognosehorizonte

Generell werden verschiedene Prognosehorizonte betrachtet, die hinsichtlich ihres Detaillierungsgrades sehr unterschiedlich ausgeprägt sind und verschiedene Ziele verfolgen.

Für die strategische Planung des Geschäftes eines Unternehmens bezüglich Kapazitäten, Standorten und Produktveränderungen werden langfristig ausgerichtete Prognosen erstellt. Mit der Planung des operativen Geschäftes im Rahmen von Replenishment-Aktivitäten werden Prognosen auf Wochenbasis oder in kürzeren Zyklen erstellt.

Entscheidend für die Planung der Warenverfügbarkeit sind mittelfristige Prognosen auf Monats-, Wochen- oder Tagesbasis. Diese Prognosen sind der Input für die Erstellung der Absatz- und Produktionspläne. Die gemeinsame Prognose soll die Grundlage für die Planungs- und Steuerungsprozesse der Produktion und Bevorratung darstellen. Deshalb ist es notwendig, die Informationen aus den strategischen Geschäftsplänen und den kurzfristigen Absatzentwicklungen in eine gemeinsame Prognose zu integrieren.

Mittelfristige Prognosen sind entscheidend für die Planungs- und Steuerungsprozesse in Produktion und Bevorratung.



Abbildung (2) 4: Ebenen der Prognosehorizonte

Datenquellen für die Prognoseerstellung

Heute ist auf allen Stufen der Lieferkette eine Vielzahl von Informationen vorhanden, die jedoch nicht für die Erstellung einer Prognose genutzt werden. Häufig ist zu beobachten, dass die technischen Voraussetzungen noch nicht vorhanden sind, die Informationen zu erheben bzw. zu verarbeiten. Sofern die Informationen vorliegen, müssen auch geeignete Werkzeuge geschaffen werden, die in der Lage sind, die Daten zu interpretieren, um daraus Rückschlüsse für die zukünftigen Bedarfsentwicklungen ziehen zu können.

Im Folgenden sollen die Datenquellen dargestellt werden, die Industrie und Handel zur Erstellung von Prognosen nutzen sollten.

Handel und Industrie nutzen verschiedene Datenquellen, um den Bedarf zu analysieren.

Datenquellen der Industrie			
Interne Datenquellen		Externe Datenquellen	
Werden bereits genutzt	Sollen zukünftig stärker genutzt werden	Werden bereits genutzt	Sollen zukünftig stärker genutzt werden
Historische Daten <ul style="list-style-type: none"> • Umsätze • Aufträge • Auslieferungen 	Auswertung von Aktionsdaten <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Datenbanken zur Erfassung der Mengenentwicklungen während / nach Aktionen 	Lagerdaten der Kunden (Handel) <ul style="list-style-type: none"> • Lagerbestandsberichte auf GTIN-Ebene • CRP-Daten 	Absatzerwartungen der Kunden (Handel) für das Standard- und Aktionsgeschäft
Langfristige Planungsdaten <ul style="list-style-type: none"> • Launches • Relaunches • Event-Planung 	Darstellung von Faktoren, die auf Aktionen wirken <ul style="list-style-type: none"> • vor der Aktion • während der Aktion • nach der Aktion 	Bestandsdaten im Outlet <ul style="list-style-type: none"> • Regalbestandsdaten • Fehlmengendaten aus Out of Stock-Situationen 	Prognosedaten der Kunden (Handel)
Absatzplanungen der Verkaufsabteilungen <ul style="list-style-type: none"> • Mengenplanung je Artikel für Standardabsatz • Mengenplanung je Artikel für Aktionsgeschäfte 		POS-Daten <ul style="list-style-type: none"> • Scannerrohdaten auf GTIN-Ebene 	POS-Daten <ul style="list-style-type: none"> • GTIN-genau • filialgenau • tagegenau • Unterscheidung zwischen Aktions- und Standardabsatz
Bestandsveränderungen in den internen Lagerstrukturen		Daten von Marktforschungsinstituten	

Datenquellen des Handels			
Interne Datenquellen		Externe Datenquellen	
Werden bereits genutzt	Sollen zukünftig stärker genutzt werden	Werden bereits genutzt	Sollen zukünftig stärker genutzt werden
Historische Daten der POS-Abverkäufe <ul style="list-style-type: none"> • GTIN-genau • filialgenau • tag- und wochengenau • Unterscheidung zwischen Aktions- und Standardabsatz 	Interne Informationsquellen aus den Abteilungen Einkauf, Vertrieb und Logistik	Informationen der Kundenbetreuer der Industrie	Detailinformationen zu Launches und Relaunches <ul style="list-style-type: none"> • Substitutionseffekte • Auswirkungen innerhalb der betreffenden Kategorie
Lagerbestandsdaten auf GTIN-Ebene	Übertragung der POS-Daten in Data Warehouse-Systeme	Daten von Marktforschungsinstituten <ul style="list-style-type: none"> • Handelspanel • Scannerpanel 	Informationen über Verfügbarkeiten in den Beständen des Lieferanten
Daten aus externen Einflüssen (Verhalten von Wettbewerbern, Trendeinflüsse, usw.)	Zentralisierte Abwicklung des Bestellwesens durch Übertragung der Filialbestellungen in automatische Dispositionssysteme		Informationen zu möglichen Lieferproblemen der Industrie
Detaillierte Aktionsplanung	Daten aus Bestellprognosen		Geplante Verkaufsförderungsaktionen der Industrie
Fachliches Know How der Disponenten			Prognosedaten der Industrie
Event-Planung <ul style="list-style-type: none"> • Firmenjubiläum • Filialeröffnung • ... 			

Aus den definierten Mengen des Absatzplanes können die Materialbedarfslisten abgeleitet werden, die dann gleichzeitig die Materialbedarfsprognose für den Vorlieferanten der Industrie darstellen. Dies entspricht auch einer konsequenten Umsetzung des Pull-Prinzips.

Die Materialbedarfslisten bilden gleichzeitig die Materialbedarfsprognose für die Vorlieferanten der Industrie.

2.6.2.1 Schritt 3: Erstellen einer Bedarfsprognose

C	3. Schritt: Ermittlung einer Bedarfsprognose Create Sales Forecast	Prognose
---	---	----------

Aggregationsstufe und Bezugszeitpunkt

In der Bedarfsprognose werden die erwarteten Mengen auf der Ebene der Outlets oder einer Vertriebsschiene ermittelt. Diese Mengen sind die Einschätzung des zukünftigen Bedarfs zum Zeitpunkt des tatsächlichen Abverkaufs.

Basis

Um für alle Beteiligten der Prozesskette eine einheitliche Definitionsgrundlage zu erreichen, ist es notwendig, die Basis festzulegen, auf der die Bedarfsprognose erstellt werden sollte. Im Geschäftsplan ist deshalb festzulegen, ob die Bedarfsprognose auf Ebene der Konsumenten- oder Bestelleinheit erfolgt. Die Bestelleinheit wird hier als eine zwischen den Geschäftspartnern vereinbarte Gebindegröße verstanden, die durch den Handel bei der Industrie bestellt werden kann.

Wenn die Bedarfsmengenprognose bereits auf der Ebene der GTIN einer Bestelleinheit (Trade Unit) erfolgt, können folgende Vorteile realisiert werden:

- Aus der Angabe der Bestelleinheit sind die Anzahl der jeweiligen Verbrauchereinheiten über die Stammdaten des Produktes ableitbar.
- Zur Planung und Steuerung der Produktionskapazitäten sind Angaben über die zu produzierenden Gebindeeinheiten notwendig.
- Die Ableitung einer Bestellprognose wird erleichtert.

Zeithorizont

Da für die Steuerung der Produktions- und Bevorratungssysteme oftmals ein großer zeitlicher Vorlauf benötigt wird, sollte die Bedarfsprognose die erwarteten Bedarfsmengen für einen Zeitraum von 13 Wochen darstellen.

Mit dieser Empfehlung wird ein realistischer Zeithorizont definiert, der für einen Großteil der Sortimente anwendbar ist. Diese Empfehlung ist allerdings nicht für alle Produkte sinnvoll. So können beispielsweise bei Frischeprodukten deutlich kürzere Prognosezeiträume vereinbart werden, da die Produktions- und Liefersysteme kürzere Reaktionszeiten haben, die durch die Eigenschaften der Produkte (z. B. Verfallsdatum) bedingt sind.

Schritt 3 im CPFR-Prozess:

Der Bedarf auf Outlet- bzw. Vertriebsschienen-Ebene wird bestimmt.

Der Geschäftsplan regelt, ob für die Bedarfsprognose die Konsumenten- oder die Bestelleinheit relevant ist.

Die Bedarfsprognose sollte für 13 Wochen gelten.

Mengenangaben

In der Bedarfsprognose sollen generell alle zukünftigen Bedarfsmengen auf Wochenebene (Bruttobedarf) abgebildet werden. Bestände auf den Stufen der Lieferkette sowie offene Aufträge, Transitware usw. werden in der Bedarfsprognose nicht berücksichtigt. Analog zur differenzierten Betrachtung eines Prognosezeitraumes, kann es auch bei den Mengenangaben sinnvoll sein, diese auf Tagesbasis zu erstellen, wenn die Planungsparameter dies erfordern.

Wie bereits ausführlich dargestellt, wird im deutschsprachigen Wirtschaftsraum ein erheblicher Anteil des Absatzes über das Promotiongeschäft realisiert. Die Bedarfsprognose sollte diesem Sachverhalt Rechnung tragen. Die erwarteten Mengen für das Promotion- und Standardgeschäft sind deshalb separat darzustellen.

Durch diese Unterscheidung werden die Erwartungshaltungen, die mit einer Aktion verbunden werden, transparenter, da nicht nur die Mengenerwartungen während einer Aktion, sondern auch die erwarteten Mengeneffekte, die vor und nach der Aktion auftreten, deutlich werden. Für eine separate Darstellung spricht außerdem die unterschiedliche Datenbasis, auf deren Grundlage die Bedarfsmengen abgeleitet werden.

Rollierende Aktualisierung

Zur Erreichung einer hohen Prognosegenauigkeit soll die Bedarfsprognose nicht statisch fortgeschrieben werden, sondern an die aktuellen Marktgegebenheiten angepasst werden. Hierdurch wird mit abnehmendem Zeithorizont eine höhere Prognosegüte realisiert.

Einbeziehung von Vermarktungsaktivitäten aus dem Event-Plan

Bezug nehmend auf die bereits beschriebene Bedeutung von Promotions, haben die verschiedenen Vermarktungsaktivitäten am POS Einfluss auf die zukünftigen Bedarfsmengen. Deshalb ist es notwendig, folgende Maßnahmen, die einen signifikanten Einfluss auf die Bedarfsmenge haben, in der Prognose abzubilden:

- kurzfristige Preisreduktionen von mehr als 5% gegenüber der Vorwoche
- produktbezogene Werbung in Handzetteln und Tageszeitungen
- Zweitplatzierungen

Die dargestellten Informationsanforderungen stellen die Grundlage für die Übermittlung der Bedarfsprognose dar. Es ist anzustreben, diesen Informationsaustausch in standardisierter Form durchzuführen. Die im Folgenden aufgeführten Informationsprofile einer Bedarfsprognose sind zwischen den Geschäftspartnern auszutauschen. Diese stellen die Grundlage für den elektronischen Datenaustausch dar. Im Anhang sind die Informationsprofile in die EANCOM[®]-Nachricht SLSFCT dargestellt.

Bestände auf den Stufen der Lieferkette sowie offene Aufträge, Transitware usw. bleiben außen vor.

Eine fortlaufende Adaption auf aktuelle Marktgegebenheiten erhöht die Prognosegüte.

Die im Event-Plan aufgeführten POS-Aktionen müssen berücksichtigt werden.

Die folgende Tabelle erläutert den standardisierten Austausch einer Bedarfsprognose zwischen den Geschäftspartnern.

	Inhalte	Erläuterungen	Status
Kopfteil	Nummer der Bedarfsprognose	Eindeutige Referenz für die Bedarfsprognose durch Dokumentennummer.	Muss
	Nachrichtenfunktion	Sollte immer vom Typ "Original" sein.	Muss
	Zeitpunkt und Datum der Erstellung des Dokuments	Datum / Zeit	Muss
	Zeitraum, auf den sich die in der Prognose angegebenen Mengen beziehen	Alternativen: Angabe des Anfangs- und Enddatums Angabe eines Berichtszeitraumes	Muss
	Identifikation des Lieferanten	Der Lieferant wird über die Angabe der GTIN identifiziert.	Muss
	Identifikation des Käufers	Der Käufer wird über die Angabe der GTIN identifiziert.	Muss
	Identifikation des Nachrichtempfängers	Wenn der Lieferant nicht der Nachrichtempfänger ist, dann wird dieser über seine GTIN identifiziert.	Kann
	Identifikation des Nachrichtensenders	Wenn der Käufer nicht der Nachrichtensender ist, dann wird dieser über seine GTIN identifiziert.	Kann
	zusätzliche Möglichkeiten, die Prozessbeteiligten zu identifizieren	Folgende Informationen können ebenfalls übertragen werden, wenn hierfür eine Notwendigkeit aus Anwendersicht besteht: <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der Unternehmenszentrale (zu der die Outlets gehören, für die prognostiziert wird) durch GTIN • Ansprechpartner oder Abteilung in der Unternehmenszentrale • Angabe einer internen Kundennummer als Identifikation eines Kunden innerhalb des Unternehmens 	Kann Kann Kann
	Angaben zur Währung	Wenn in der Bedarfsprognose Preisangaben übermittelt werden, muss eine Angabe zur verwendeten Währung erfolgen. Sollte die Sales Prognose nur für nationale Geschäftsbeziehungen verwendet werden, kann diese Angabe entfallen.	Muss

	Inhalte	Erläuterungen	Status
Positionsteil	Angabe der Lokation, auf die sich die Mengenangaben beziehen	Identifikation des Berichtsortes (Outlet) oder Gebietes (Verkaufsregion, Vertriebschiene) durch Angabe der GTIN.	Muss
	Prognosezeitraum auf Lokationsebene	Die Angabe ist nur erforderlich, wenn der im Kopfteil angegebene Zeitraum nicht identisch ist mit dem Prognosezeitraum auf Lokationsebene.	Kann
	Identifikation des Artikels für die prognostizierten Mengenangaben	Angabe der GTIN (in Abhängigkeit der im Geschäftsplan festgelegten Basis wird hier entweder die GTIN der Konsumenteneinheit oder die GTIN der Bestelleinheit abgebildet)	Muss
	Angaben zu Aktionsware	Zusätzliche Angaben, ob es sich bei dem Artikel um eine Aktionsware handelt.	Kann
	Sortimentsveränderungen	Einlistung; Auslistung	Kann
	Verkaufsförderungsmaßnahmen	Angaben zu Verkaufsförderungsmaßnahmen, die im Prognosezeitraum am POS ergriffen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Price off • Werbung (Anzeige in Handzetteln) • Zweitplatzierungen 	Kann
	Preisangaben	Wenn Preisangaben in der Sales Prognose übermittelt werden, so soll hier der Endverbraucherpreis inkl. Mehrwertsteuer genutzt werden.	Kann

2.6.2.2 Schritt 4: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose

C	4. Schritt: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose Identify Exceptions for Sales Forecast	Prognose
---	--	----------

Das Erkennen von Abweichungen basiert auf den im Geschäftsplan fixierten Toleranzbereichen für die Bedarfsprognose, unterschieden nach Bedarfsprognose für das Standardgeschäft und Aktionsgeschäft. Treten Abweichungen auf, müssen durch die Geschäftspartner die Ursachen der Abweichung ermittelt werden.

Abweichungen liegen dann vor, wenn sich die Einschätzung der erwarteten Bedarfsmengen geändert hat. Sie können zwischen folgenden Bezugsgrößen auftreten:

- Abweichung zwischen zwei Erstellungszeitpunkten innerhalb der rollierenden Sales Prognose für eine Periode
- Soll-Ist-Abweichung

Voraussetzung für das Erkennen von Bedarfsabweichungen ist die kontinuierliche Darstellung der tatsächlichen Abverkäufe in Form von POS-Daten. Ursachen von Abweichungen können in einer falschen Einschätzung der Marktverhältnisse oder auch in einer unvorhersehbaren Veränderung des Konsumentenverhaltens liegen.

Zur Vermeidung eines häufigen Auftretens von Abweichungen ist es erforderlich, dass die Geschäftspartner einen Toleranzbereich im gemeinsamen Geschäftsplan (CPFR-Geschäftsmodell Schritt 2) definieren, innerhalb dessen kein manueller Eingriff in die Prognosedaten erfolgt. Erst bei Überschreiten dieses Bereiches ist eine Anpassung der Bedarfsprognose notwendig.

Schritt 4 im CPFR-Prozess:

Abweichungen bei Standard- und Aktionsbedarf werden getrennt betrachtet.

Liegt die Abweichung innerhalb des im Geschäftsplan festgelegten Toleranzbereichs, erübrigt sich das Einschreiten.

2.6.2.3 Schritt 5: Aktualisierung der Bedarfsprognose

C	5. Schritt: Aktualisierung der Bedarfsprognose Resolve / Collaborate on Exception Items	Prognose
---	--	----------

Zunächst werden - angestoßen vom Prozessverantwortlichen - die Ursachen für die unterschiedlichen Erwartungen gemeinsam bestimmt. Im Folgenden werden entsprechende Maßnahmen zwischen den Geschäftspartnern vereinbart. Beispiele hierfür sind:

- Beschaffung zusätzlicher Informationen
- Korrektur von Systemparametern

Das Ergebnis dieses Prozessschrittes ist eine von beiden Partnern gemeinsam getragene Bedarfsprognose.

2.6.2.4 Schritt 6: Erstellung einer Bestellprognose

C	6. Schritt: Erstellung einer Bestellprognose Create Order Forecast	Prognose
---	---	----------

Auf der Grundlage der gemeinsam abgestimmten Bedarfsprognose wird die Bestellprognose erzeugt.

Aggregationsstufe und Bezugszeitpunkt

In der Bestellprognose werden die Nettobedarfsmengen auf Ebene der Anlieferpunkte (Outlets oder Zentrallager) ermittelt. Diese Mengen sind die Einschätzung des zukünftigen Bedarfs zum Zeitpunkt der Anlieferung.

Basis

Im Rahmen einer Best Practice-Anwendung soll die Bestimmung der Nettobedarfsmengen auf Basis der GTIN der Bestelleinheit erfolgen. Die Bestelleinheit wird hier als eine zwischen den Geschäftspartnern vereinbarte Gebindegröße verstanden, die durch den Handel bei der Industrie bestellt werden kann. Zur Planung und Steuerung der Produktions- und Logistikkapazitäten sind Angaben über die zu produzierenden Gebindeeinheiten notwendig.

Zeithorizont

Ein konkreter Zeithorizont ist unter Berücksichtigung der produktionsspezifischen und logistischen Vorlaufzeiten zwischen den Geschäftspartnern zu vereinbaren.

Schritt 5 im CPFR-Prozess:

Sofern nötig, aktualisieren die Geschäftspartner die Bedarfsprognose.

Schritt 6 im CPFR-Prozess:

Die Nettobedarfsmengen werden ermittelt, möglichst auf Basis der GTIN der Bestelleinheit.

Mengenangaben

Die in der Bedarfsprognose ermittelten Bruttobedarfsmengen werden mit weiteren Einflussfaktoren wie Bestandsdaten, offenen Aufträgen und Transit-Ware zusammengeführt, so dass Nettobedarfsmengen ermittelt werden. Zusätzlich werden hier Zielgrößen aus den logistischen Rahmenbedingungen berücksichtigt (z. B. Anlieferung nur mit vollen LKWs über das Sortiment des Lieferanten, Abnahme sortenreiner Paletten). Um die vorhandenen Bestände entlang der Versorgungskette berücksichtigen zu können, ist der unternehmensübergreifende Austausch von Bestandsdaten eine elementare Bedingung.

Da im deutschsprachigen Wirtschaftsraum ein erheblicher Anteil des Absatzes über das Aktionsgeschäft realisiert wird, wird empfohlen, diesem Sachverhalt wie in der Bedarfsprognose auch in der Bestellprognose Rechnung zu tragen. Deshalb sollen die erwarteten Mengen für das Aktions- und Standardgeschäft separat dargestellt werden.

Rollierende Aktualisierung

Zur Erreichung einer hohen Prognosegenauigkeit soll auch die Bestellprognose dynamisch fortgeschrieben werden.

2.6.2.5 Schritt 7: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose

C	7. Schritt: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose Identify Exceptions for Order Forecast	Prognose
---	--	----------

Für das Erkennen von Abweichungen bezüglich der erwarteten Bestellmengen ist Schritt 4 weitgehend analog anwendbar. Unterschiede bestehen:

- in der kürzeren Reaktionszeit (zeitlicher Vorlauf vor der eingehenden Bestellung)
- in Umfang und Genauigkeit von Informationen über die relevanten Einflussfaktoren

2.6.2.6 Schritt 8: Aktualisierung der Bestellprognose

C	8. Schritt: Aktualisierung der gemeinsamen Bestellprognose Resolve / Collaborate on Exception Items	Prognose
---	--	----------

Die Nettobedarfsmenge beachtet Einflussfaktoren wie Bestandsdaten, offene Aufträge und Transit-Ware.

Schritt 7 im CPFR-Prozess:

Wie bereits bei der Bestellmenge wird auch jetzt auf Abweichungen geachtet.

2.6 Das CPFR-Geschäftsmodell im Detail

Für die Aktualisierung der Bestellprognose ist Schritt 5 analog anwendbar. Das Resultat von Schritt 8 ist eine von den Geschäftspartnern anerkannte Bestellprognose.

Schritt 8 im CPFR-Prozess:

Bei Bedarf passen die Geschäftspartner die Bestellprognose an.

2.6.3 Auftragsgenerierung, -erfüllung und Abverkauf (Schritt 9)

2.6.3.1 Bestellung / Auftrag

C	9. Schritt: Auftragsgenerierung (Order Generation)	Bevorratung
---	--	-------------

Gemäß einer vereinbarten Vorlaufzeit wird auf der Grundlage der Bestellprognose eine verbindliche Bestellung/ein Auftrag erstellt und an den Geschäftspartner übermittelt. Unter der Voraussetzung, dass die Bestellprognose mit einer hohen Genauigkeit erstellt wurde, können die Mengenangaben der Bestellung/des Auftrags der Bestellprognose entsprechen.

Schritt 9 im CPFR-Prozess:

Die beim Abverkauf generierten POS- sowie die Wareneingangs- und Bestandsdaten bilden die Basis für künftige Prognosen.

Hinsichtlich der Ausgestaltungsmöglichkeiten, welcher Geschäftspartner die Bestellung/den Auftrag generiert, sei auf das Kapitel 3.1 des Supply Chain-Handbuches zu VMI verwiesen.

C	Auftragserfüllung (Delivery Execution)	Bevorratung
---	--	-------------

Mit der Erfüllung des Auftrages soll sowohl auf Lagerebene als auch auf Outlet-Ebene eine hohe Warenverfügbarkeit erreicht werden. Hinsichtlich der Optimierung der physischen Anlieferung sei besonders auf das Kapitel 7 verwiesen.

2.6.3.2 Abverkauf

C	Abverkauf	Prognose
---	-----------	----------

Der Abverkauf im Outlet führt zu POS-Daten, die in gebündelter und aufbereiteter Form, ergänzt um Wareneingangs- und Bestandsdaten, wiederum die Grundlage für die Prognose und nachfolgende Bevorratung darstellen. Diese Informationen steuern einen immer wiederkehrenden Regelkreis von der Erstellung der Prognose bis zur Steuerung der Warenverfügbarkeit auf allen Stufen der Lieferkette. Die konkreten Inhalte der POS-Abverkaufsdaten und deren Bedeutung im Category Management-Prozess sind im Handbuch Demand Side detailliert dargestellt. Die konkreten Dateninhalte von POS-Abverkaufsdaten, die sowohl den Anforderungen von ECR als auch von CPFR entsprechen, sind als Managementinformation zu diesem Thema veröffentlicht.

2.7 CPFR - ein lernender Prozess

CPFR hat als lernender Prozess zwei wichtige Dimensionen. Zum einen beinhaltet das CPFR-Geschäftsmodell Regelkreise, die eine zyklische Aktualisierung der Informationen zwischen den Geschäftspartnern auf verschiedenen Ebenen sicherstellen. Zum anderen durchlaufen die CPFR-Partner einen Lernprozess in Bezug auf unternehmensübergreifende und unternehmensinterne Geschäftsabläufe.

CPFR ist ein dynamischer, lernender Prozess.

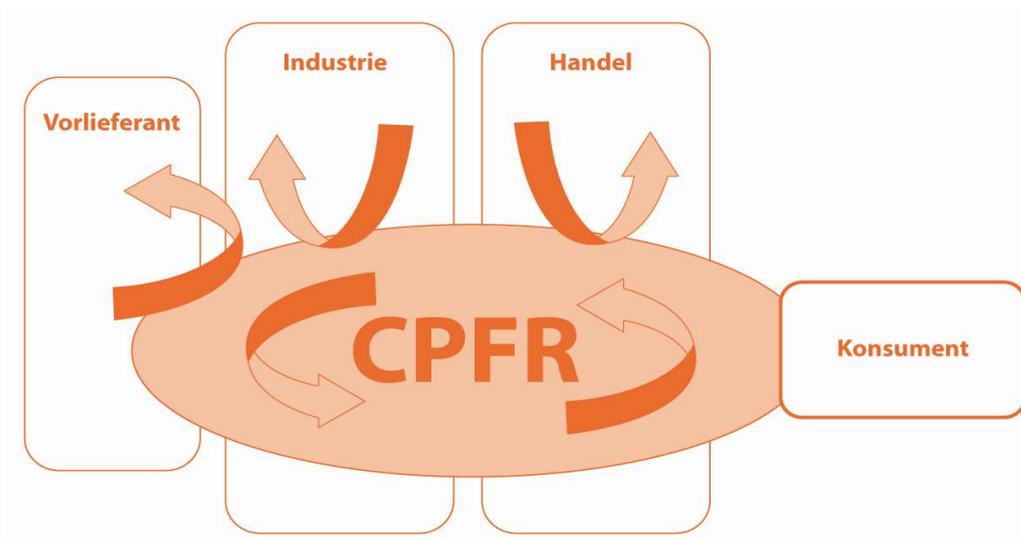


Abbildung (2) 5: Dimensionen des Lernprozesses

CPFR stellt die Prozesse bezüglich des Informationsaustauschs in den Vordergrund und gibt entsprechende Impulse auf die unternehmensinternen Abläufe. Davon angesprochen sind die Prozesse, die Category Management und Logistik miteinander verknüpfen sowie die Prozesse der Lieferantenbeziehung.

Prozessorientierung erfordert eine darauf ausgerichtete Führungs- bzw. Organisationsstruktur sowie die Bemessung und Honorierung von Teamleistungen im Zusammenhang mit Optimierungen über die gesamte Wertschöpfungskette. Synchronisationen (bezüglich Zeit, Verantwortung, Mittel) von internen Abläufen mit CPFR sind ein anderer Bereich der unternehmensinternen Lerneffekte und Nutzen. Der Weg entlang dieser Lernkurven kann in kleinen Schritten und im Einklang mit der Umsetzung von CPFR (Anzahl Partner, Sortiment bzw. Perfektionsgrad) erfolgen.

Innerhalb des CPFR-Modells können drei Ebenen von Regelkreisen gesteuert werden.

Das CPFR-Modell enthält drei Regelkreise mit unterschiedlicher zeitlicher Ausrichtung.

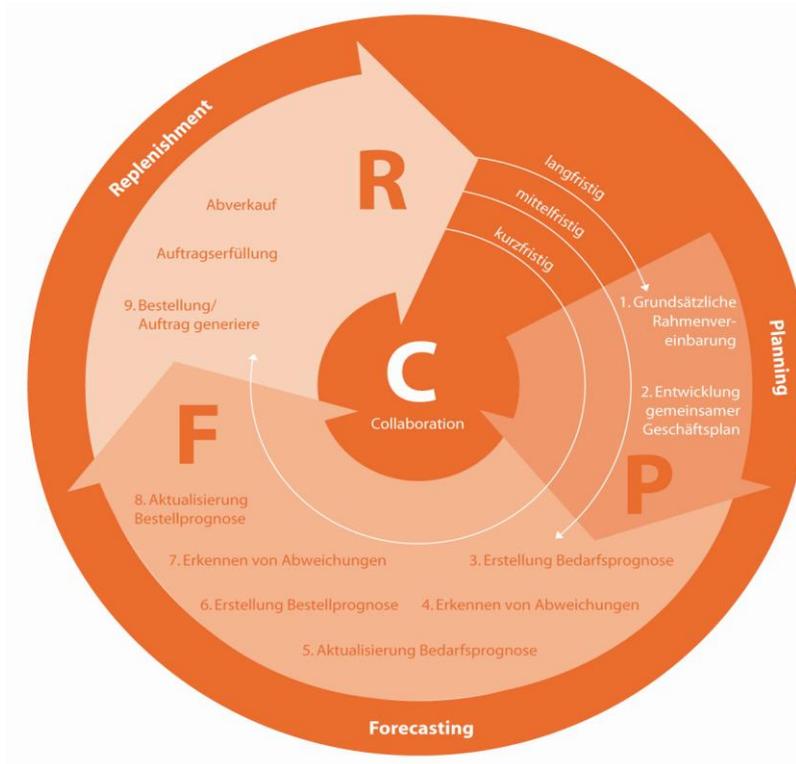


Abbildung (2) 6: Regelkreise im CPFR-Geschäftsmodell

1. Langfristiger Regelkreis
Durch die gemeinschaftliche Festlegung von Strategien und Konzepten für Verkaufsförderungsmaßnahmen und Logistik wird ein langfristig ausgerichteter Regelkreis ausgelöst. Die im gemeinsamen Geschäftsplan definierten Regelwerke werden durch die Zusammenarbeit besser auf die Anforderungen der Geschäftsbeziehung abgestimmt. Erfahrungen der Zusammenarbeit werden in die langfristigen Vermarktungskonzepte und logistischen Strukturen einfließen.
2. Mittelfristiger Regelkreis
Innerhalb des zweiten Regelkreises wird die Vorgehensweise für die gemeinsamen Aktivitäten der Bedarfs- und Bestellprognose abgeglichen. Hierbei werden die Messgrößen der Prognose hinsichtlich Genauigkeit, Horizont usw. überprüft, um ggf. Anpassungen vorzunehmen. Dieser Regelkreis führt zu einer Verfeinerung der Planungsgrundlagen für die Logistik und die Beschaffung sowie zu Lerneffekten für die eigentliche Prognoseerstellung.
3. Kurzfristiger Regelkreis
Der kurzfristig ausgerichtete Regelkreis beinhaltet die unmittelbare Auswertung der POS-Abverkaufsdaten. Durch die zeitnahe Nutzung von POS-Daten können Out of Stocks oder der Aufbau von Überbeständen am POS erkannt werden. In Anhängigkeit der Abverkaufsentwicklung können geeignete Bevorratungsmaßnahmen getroffen werden, die insbesondere während Promotionmaßnahmen von Bedeutung sind.

langfristig:
Vermarktungskonzepte und
logistische Strukturen

mittelfristig:
Bedarfs- und Bestell-
prognosen

kurzfristig:
unmittelbare Nutzung der
POS-Daten

2.8 Basis für CPFR

2.8.1 Einsatz von Technologien

Bei der Einführung von CPFR variiert der Technologiebedarf stark - je nach Komplexitätsgrad der Anwendung und nach den bereits vorhandenen Systemen. CPFR kann ohne spezielle Tools betrieben werden. Zu Beginn eines CPFR-Pilotprojekts können auch Excel-Tabellen eingesetzt und die Daten zwischen Geschäftspartnern per eMail oder Fax ausgetauscht werden. Wenn innerhalb eines Unternehmens Prognose-Tools sowie spezielle Schnittstellen für den Datentransfer und die Datenübernahme implementiert sind, so kann ohne weitere Investitionen in Technologien mit CPFR begonnen werden.

Für eine begrenzte Anzahl von Geschäftspartnern kann eine individuelle Schnittstelle zur Konvertierung von Daten entwickelt werden. Das Erreichen einer kritischen Masse wird hierdurch jedoch behindert, da Daten aus unterschiedlichen Tools und Systemen mit den unternehmensinternen Systemen verbunden werden müssen. Ohne den Einsatz allgemein akzeptierter und implementierter Identifikations- und Kommunikationsstandards wird ein effizienter Datenaustausch für CPFR nicht möglich sein. Unabhängig davon, welche Systeme und Tools von den Partnern genutzt werden, ist entscheidend, dass die vorhandenen Daten zwischen den Geschäftspartnern ausgetauscht werden.

Die für die Umsetzung von CPFR notwendigen Enabling Technologies sind weitgehend identisch mit den bereits im ECR-Konzept beschriebenen. Die zur Erreichung der kritischen Masse notwendigen offenen Identifikations- (z. B. GLN, GTIN) und Kommunikationsstandards (z. B. EANCOM[®]), sowie ein automatisiertes Artikelstammdatenmanagement (z. B. SA2 Worldsync [SINFOS]), erleichtern und beschleunigen die gemeinsame Prozessoptimierung.

2.8.2 Ausgestaltung der Datenaustauschprozesse

Die Fähigkeit, die relevanten Daten nicht nur verfügbar zu halten, sondern auch an den Geschäftspartner zu kommunizieren, nimmt eine zentrale Bedeutung im CPFR-Geschäftsmodell ein. In der Anfangsphase von CPFR können noch "einfache" Systemlösungen eingesetzt werden, da die Geschäftspartner zunächst die Zusammenarbeit "proben" und den Erfolg gemeinsamer Pilotprojekte abwarten. In einem entwickelten Stadium sollten jedoch leistungsfähige Systeme verwendet werden, die nicht zwangsläufig im eigenen Unternehmen vorzuhalten sind, sondern bspw. auch auf einem elektronischen Marktplatz installiert sein können. Andernfalls wird die Datenmenge und Komplexität des Datenaustausches mit mehreren Partnern nicht mehr zu beherrschen sein.

Für ein CPFR-Pilotprojekt genügt der Austausch von Excel-Tabellen.

Die später benötigten Enabling Technologies entsprechen weitgehend denen des ECR-Konzeptes.

Durch die neuesten Trends (elektronische Marktplätze, vielfache Software-Entwicklungen) haben Unternehmen viele Möglichkeiten, unterschiedliche Datenaustauschprozesse zu installieren. Folgende Austauschszenarien werden kurz vorgestellt:

Extranet	Ein Unternehmen bietet seine CPFR-Anwendungen mit Zugriff für die Geschäftspartner in seinem Extranet an.
Application Service Provider (ASP)	Ein Unternehmen wählt einen Dritten aus, der die CPFR-Anwendungen betreut und den Zugriff für die Geschäftspartner und das Unternehmen selbst gewährleistet.
elektronische Marktplätze	Ein Unternehmen wird Mitglied in einem elektronischen Marktplatz seiner Branche, um dessen CPFR-Services zu nutzen. Das Unternehmen braucht keine eigene CPFR-Anwendungen.
Unternehmen-zu-Unternehmen	Ein Unternehmen kann seine lokalen CPFR-Anwendungen nutzen und tauscht Informationen mit CPFR-Anwendungen anderer Unternehmen aus.
Unternehmen-zu-elektronischem Marktplatz	Ein Unternehmen kann seine lokalen CPFR-Anwendungen nutzen und Informationen mit einem oder mehreren elektronischen Marktplätzen austauschen.
elektronischer Marktplatz-zu-elektronischem Marktplatz	Zwei oder mehr elektronische Marktplätze tauschen Daten zwischen ihren verschiedenen CPFR-Anwendungen aus, so dass diese durch ihre jeweiligen Mitgliedsfirmen genutzt werden können.

Entscheidend für CPFR ist der Datenaustausch zwischen den Geschäftspartnern, der auf unterschiedliche Weise erfolgen kann.

2.8.3 Anbindung an interne Systeme

Ist ein Unternehmen bereit - sowohl im eigenen Unternehmen als auch entlang der Supply Chain - den Schwerpunkt auf das Erreichen aller potenziellen CPFR-Nutzenpotenziale zu setzen, muss bei mindestens einem Geschäftspartner jeweils einer / eines der folgenden Unternehmensprozesse / -systeme vorhanden sein:

- Eventplanung
- Prognoseerstellung
 - Bedarf (Nachfrageplanung)
 - Auftrag/Bestellung (Distributionsplanung)
- Transportplanung
- Produktionsplanung (Lieferant/Hersteller)
- Kooperationsunterstützende Systeme

Die volle Integration zwischen den Systemen der Unternehmen ist notwendig, um beim fortgeschrittenen CPFR-Modell alle CPFR-Schritte durchzuführen.

Die Integration der Unternehmenssysteme/-prozesse erfordert eine Neudefinition der vielfältigen Systeme/Prozesse, die von der Zusammenarbeit betroffen sind:

- Produktionsplanung:
Der Produktionsplan ist sehr unflexibel. Deshalb muss die Produktionsabteilung in enger Zusammenarbeit mit der Bedarfsplanungsabteilung agieren (CPFR Downstream und CPFR intern).
- Transportplanung:
Durch das Anstreben eines breiteren Spektrums für alle Prozesse wird ein langfristigerer Transportplan benötigt. Die Verantwortlichen für Transport, Bedarfsplanung und Produktion müssen eng zusammenarbeiten.
- ERP-Funktionalität:
Anstelle von Reaktionen auf Eilaufträge, verfügen die für die Warenversorgung Verantwortlichen nun über mehr Informationen zum zukünftigen Bedarf, was ihnen eine genauere Bestellprognose ermöglicht. Zu einem vereinbarten Zeitpunkt wird das ERP-System die feststehende Bestellprognose direkt in eine fixe Bestellung umwandeln. Deshalb muss die Warenversorgung mit allen anderen Abteilungen eng zusammenarbeiten, um zu gewährleisten, dass die Bestellprognose richtig ist, dass Ware verfügbar ist und dass der Geschäftspartner über die Lieferung der Bestellung informiert ist.

Die CPFR-Anbindung erfolgt im eigenen Unternehmen sowie entlang der Supply Chain.

CPFR wirkt sich auch auf Produktions- und Transportplanung sowie das ERP-System aus.

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Geschäftspartner, die schon heute im Rahmen von CRP, Joint Forecasting oder CM-Projekten zusammenarbeiten, erfüllen bereits Teilbereiche des CPFR-Geschäftsmodells. Aber auch Unternehmen, die diese Techniken noch nicht umsetzen, werden erkennen, dass Teilbereiche des CPFR-Geschäftsmodells mit einfachen Mitteln umsetzbar sind. Erfolgreiche CPFR-Kooperationen haben häufig mit der gemeinsamen Bedarfsprognose begonnen.

Die in den USA und Europa durchgeführten Pilotprojekte in Teilbereichen des CPFR-Geschäftsmodells bestätigen, dass Umsatzsteigerungen bei gleichzeitiger Bestandsoptimierung erreicht werden können.

Es wird daher empfohlen, die Chancen von CPFR als unternehmerische Aufgabe unabhängig von der Unternehmensgröße bereits heute anzugehen und mit einer schrittweisen Umsetzung des 9-stufigen Geschäftsmodells zu beginnen, um so die Voraussetzungen für eine vollständige Anwendung des CPFR-Geschäftsmodells zu schaffen. Eine solche Kooperation kann mit einfachen Kommunikationstechniken beginnen. Eine vollständige Umsetzung von CPFR stellt jedoch weitergehende technische und organisatorische Anforderungen.

Wie bei allen strategisch ausgerichteten Projekten, existieren auch bei der Umsetzung von CPFR kritische Erfolgsfaktoren, die vor dem Beginn der gemeinsamen CPFR-Anstrengungen berücksichtigt werden müssen.

2.9.1 Vorbereitung

In einer Vorbereitungsphase muss das eigene Unternehmen wie auch die Geschäftspartner die Bereitschaft, mit CPFR zu beginnen, klären. Hierbei gilt es, nachstehende Fragen zu beantworten:

- Ist mein Unternehmen bereit und in der Lage, CPFR umzusetzen?
- Sind meine Geschäftspartner bereit und in der Lage, CPFR umzusetzen?
- Mit welchem Partner sollte begonnen werden?
- Mit welchen Schritten des CPFR-Prozesses fange ich an?

Die gemeinsame Bedarfsprognose ist häufig der erste Schritt einer gelungenen CPFR-Kooperation.

Vor der CPFR-Einführung müssen die Geschäftspartner verschiedene Punkte klären.

Interne Bereitschaft

Die Umsetzung von CPFR stellt vielfältige Anforderungen an ein Unternehmen, die sich in zwei Gruppen aufteilen lassen:

Liste der Anforderungen	
Basisanforderungen: Minimalanforderungen, die in einem Unternehmen zur Umsetzung von CPFR erfüllt sein müssen.	Promotionplanung auf DC- / POS-Ebene des Geschäftspartners
	Fähigkeit, ohne spezielle Tools, Bedarfs- und / oder Bestellprognose je Partner zu erstellen
	Einsatz interner und externer Kommunikationsmittel (eMail, Fax etc.)
Erhöhte Anforderungen: Die Erfüllung dieser Anforderungen ist nicht zwingend notwendig, jedoch erleichtert sie die Umsetzung von CPFR.	Fähigkeit, Bedarfs- und Bestellprognose auf DC- / POS- und SKU-Ebene (Konsumenten- oder Bestelleinheit) des Partners zu erstellen
	Fähigkeit, Umsatz- und Lieferdaten des Partners zu empfangen und zu verarbeiten
	Fähigkeit des wöchentlichen/täglichen / stündlichen System-Updates
	Möglichkeit lang-, mittel- und kurzfristiger Planungs- und Prognosehorizonte
	Automatisierte Tools für Prognosen und Zusammenarbeit
	Integration der CPFR-Anwendungen mit bestehenden Systemen (ERP, Prognose, Produktionsplanung, etc.)

2.9 CPFR - Die Umsetzung

2.9.2 Segmentierung der potenziellen Geschäftspartner

In einem nächsten Schritt sollte die Frage nach "Mit wem sollte ich die Umsetzung von CPFR beginnen?" im Mittelpunkt stehen.

Bei der Partnerauswahl sind sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien zu berücksichtigen.

Quantitative Kriterien:

- Bewertung der wichtigsten Geschäftspartner eines Unternehmens (Kunde oder Lieferant), z. B. Geschäftspartner, mit denen ca. 75% des Umsatzes erwirtschaftet wird.
- Potenzieller Geschäftsnutzen, welcher durch die Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner erzielt wird.
- Verfügbarkeit von Ressourcen bei Geschäftspartnern
- Technische Entwicklung

Qualitative Kriterien:

- Förderung der Beteiligung aller relevanten Abteilungen (z. B. Bedarfsplanung, Verkauf, Beschaffung, Customer Service, Marketing, Logistik und / oder Produktion), um eine breite, umfassende Wissensbasis sowie ein leichteres Gewinnen der Abteilungen für die Zusammenarbeit zu gewährleisten.
- Status der gegenwärtigen Beziehung mit jedem der potenziellen Geschäftspartner
- Funktionierende ECR-Partnerschaften

2.9.3 Auswahl von CPFR-Partnern

Auf der Grundlage der vorangegangenen Segmentierung und dem ermittelten "Ranking" können Partner direkt angesprochen werden.

Geschäftspartner, die zusammenarbeiten wollen, müssen ihre Geschäftsbeziehung hinsichtlich erwartetem realistischen Nutzen, bezogen auf gemeinsame Geschäftsziele sowie organisatorische und kulturelle Faktoren, überprüfen. Für eine erfolgreiche Beziehung sollte bereits eine enge Übereinstimmung in diesen Aspekten existieren oder einige Indikatoren vorliegen, so dass das Potenzial für eine Zusammenarbeit mit gemeinsamen Zielen und Zielvorstellungen gegeben ist.

Bei der Auswahl der passenden Geschäftspartner kommen qualitative und quantitative Kriterien zum Tragen.

Die Geschäftspartner müssen den Nutzen, den sie erwarten, realistisch einschätzen.

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Einige der Herausforderungen, mit denen die Unternehmen bei der Umsetzung von CPFR konfrontiert werden, gleichen denen, die bereits bei der Umsetzung von ECR-Techniken und -Methoden bestanden. Die Vorgehensweise, die im Rahmen von ECR für die Optimierung der Geschäftsbeziehungen entwickelt wurde, lässt sich auch auf die Umsetzung von CPFR übertragen.

2.9.4 Modellbeispiel

Das Beispiel zur Umsetzung des CPFR-Geschäftsmodells soll zu einem besseren Verständnis beitragen, insbesondere für die Unternehmen, die noch keine Erfahrungen mit CPFR haben. Es soll die Wirkungsweise von CPFR vereinfacht darstellen, um dem Leser ohne tiefe Vorkenntnisse anhand eines konkreten, jedoch konstruierten Beispiels das 9-Stufenkonzept zu erläutern. Das Modellbeispiel hat keine "Allgemeingültigkeit" und beschreibt nur eine mögliche Variante, wie der gemeinsame Prozess zwischen den Geschäftspartnern gestaltet werden kann.

Die Unternehmen "Wally" und "Bohne" führen eine mehrjährige erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Sie haben in der Vergangenheit ein effizientes Bestandsmanagement durch VMI realisiert. Durch ein CPFR-Pilotprojekt soll das gemeinsame Geschäft weiter optimiert werden.

Unternehmensprofil des Handelsunternehmens "Wally"

- regional operierendes Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (LEH)
- Vertriebsschiene Supermarkt
- 150 Filialen mit je 1.500 m² Verkaufsfläche
- Anlieferfrequenz der Märkte durch Wally 2-3 mal wöchentlich
- Belieferung erfolgt über einen von Wally bewirtschafteten Lagerstandort in Hasenhausen
- entwickelte EDI-Infrastruktur mit WWS in den Filialen und automatischer Disposition
- praktiziert Category Management (CM) und VMI-Projekte mit ausgewählten Lieferanten
- Anteil des Aktionsgeschäftes ca. 30%; Mengen werden filialspezifisch über Abfrage ermittelt

Beispiel für die Umsetzung des CPFR-Geschäftsmodells: die fiktiven Unternehmen "Wally" und "Bohne"

"Wally" (LEH) und "Bohne" (Industrie) haben bereits ein effizientes Bestandsmanagement und planen nun ein CPFR-Pilotprojekt.

Unternehmensprofil des Industrieunternehmens "Bohne"

- international operierendes Industrieunternehmen mit Produktionsstandorten in mehreren europäischen Ländern
 - ein Logistikzentrum mit fünf regionalen Verteilzentren in Deutschland
 - Vertriebsschiene LEH
 - Anlieferungen erfolgen über direkte Filial- und Lagerbelieferungen
 - Sortimentskompetenz "Alles rund um Kaffee"
 - entwickelte EDI-Struktur
 - praktiziert CM- und VMI-Projekte mit ausgewählten Handelsunternehmen
 - Anteil des Aktionsgeschäftes ca. 60%

Das Vorgehen für die Durchführung des Pilotprojektes orientiert sich am Leitfaden für die Umsetzung von CPFR im deutschsprachigen Wirtschaftsraum.

Vorbereitende Maßnahmen

Das TOP-Management beider Unternehmen unterstützt die Durchführung dieses CPFR-Piloten und stellt die personellen und finanziellen Ressourcen bereit.

Zu Projektbeginn wird je Unternehmen ein multifunktionales Team gegründet

Personelle und finanzielle Ressourcen sowie ein multifunktionales Team stehen bereit.

Multifunktionales Projektteam "Bohne"	Multifunktionales Projektteam "Wally"
<ul style="list-style-type: none"> • Key Account Management (u. a. Vertrieb) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsmanagement (Zentrale Disposition, Zentraleinkauf, strategischer Einkauf)
<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Management (u. a. Auftragserstellung, Versand, Auftragsabwicklung, Demand Planning) 	<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Management (u. a. Zentrallager)
<ul style="list-style-type: none"> • IT-Abteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Abteilung
	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Erste Aufgabe beider Projektteams ist die Erstellung einer Stärken- / Schwächen-Analyse in ihren Unternehmen. Die Ergebnisse werden in einem gemeinsamen Projektteam, bestehend aus den Vertretern der internen Projektteams, ausgewertet.

Die Auswertung der beiden Stärken- / Schwächen-Analysen hat gezeigt, dass das Produkt "Bohne's Bester" aus der Kategorie "Röstkaffee" das größte Potenzial für ein erstes gemeinsames CPFR-Pilotprojekt bietet. In der Vergangenheit kam es in einigen Filialen während Promotions zu Bestandslücken, wohingegen in anderen Filialen Überbestände nach Beendigung der Aktion zu verzeichnen waren.

Das Produkt "Bohne's Bester" ist bei Wally durch folgende Eigenschaften definiert:

- 500g Konsumenteneinheit (vakuumverpackter Kaffee)
- Bestelleinheiten: 12 Konsumenteneinheiten im Tray, 120 Konsumenteneinheiten im Display auf einer ¼-Palette (nur für Promotions)
- lange Laufzeit des MHD (8 Monate)
- schnelldrehender Artikel
- hoher Anteil am gesamten Aktionsgeschäft (Aktionsanteil 50%)
- "Bohne's Bester" wird über das Zentrallager "Hasenhausen" an die Filialen geliefert
- Produkt des Stammsortiments

Schritt 1: Grundsätzliche Rahmenvereinbarung

In der Rahmenvereinbarung dokumentiert das Top-Management beider Unternehmen seinen Willen zur Zusammenarbeit. Bestandteil der Rahmenvereinbarung ist die konkrete Zielsetzung für das gemeinsame Pilotprojekt.

Zielsetzung für Wally und Bohne

Durch eine abverkaufsgerechte Disposition und Steuerung der Bestände auf Lager- und Filialebene sollen sowohl Präsenzlücken (Out of Stock-Situationen) als auch Überbestände für das Produkt "Bohne's Bester" reduziert werden. Dies gilt insbesondere im Rahmen von Promotions. Der Bestand auf Lagerebene soll generell einen 2 Wochen-Bedarf nicht überschreiten.

Das Ergebnis der Stärken- / Schwächen-Analyse: "Bohne's Bester" aus der Kategorie "Röstkaffee" bietet das größte Potenzial für ein CPFR-Pilotprojekt.

Das Ziel des CPFR-Pilotprojektes ist die Reduzierung von Präsenzlücken und Überbeständen für "Bohne's Bester".

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Zur Überprüfung der Zielerreichung werden folgende Messgrößen festgelegt:

Messgrößen	IST-Wert	SOLL-Wert	Methode und Häufigkeit der Erhebung
1. Service-Level: Distributionszentrum Industrie	95%	98,7%	Bestellung gegen Auftrags- erfüllung (zeitlich, men- genmäßig) Zeitpunkt: wöchentlich
2. Service-Level: Lager (Handel) - Verfüg- barkeit für Standard- geschäft	95%	99%	Auswertung der Daten aus dem Lagerbestandsbericht Zeitpunkt: täglich
3. Service-Level: Lager (Handel) - Warenver- fügbarkeit für Aktionsgeschäft	98%	99,8%	Auswertung der Daten aus dem Lagerbestandsbericht Zeitpunkt: täglich
4. Service-Level: Outlet - Verfügbarkeit im Regal	96%	98%	Überprüfung der Verfügbarkeit durch Bege- hungen ausgesuchter Märkte Zeitpunkt: Freitag Nachmittag
5. Genauigkeit Be- darfsprognose für Standardgeschäft	+/-40%	+/-20 %	Abgleich Bedarfsprognose - Abverkauf auf Basis GTIN-Konsumenteneinheit / Woche Basis: Prognose 4 Wochen vor Abverkauf
6. Genauigkeit Be- darfsprognose für Aktionsgeschäft	+/-30 %	+/-15 %	Abgleich Bedarfsprognose - Abverkauf auf Basis GTIN Konsumenteneinheit / Wo- che Basis: Prognose 4 Wochen vor Abverkauf
7. Genauigkeit Be- stellprognose für Standardgeschäft	+/-20%	+/-10%	Abgleich Bestellprognose - Auftrag auf Basis GTIN Bestelleinheit / Woche Basis: Prognose 3 Wochen vor Auftragsgenerierung
8. Genauigkeit Be- stellprognose für Aktionsgeschäft	+/-25%	+/-10%	Abgleich Bestellprognose - Auftrag auf Basis GTIN Bestelleinheit / Woche Basis: Prognose 3 Wochen vor Auftragsgenerierung
9. Bestandsreichweite im Lager von Wally	3 Wo- chen (450 Trays)	2 Wochen (300 Trays)	Wöchentliche Auswertung der Daten aus dem Lagerbestandbericht

Verschiedene Messgrößen erlauben eine umfassende Kontrolle.

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Für die Erreichung der Zielsetzung werden die Rahmenbedingungen für die Datenerhebung und deren Austausch präzisiert.

Folgende Daten werden durch die IT des Unternehmens "Wally" täglich erhoben und gemäß Zeitplan übermittelt:

Daten	Basis	Datenquelle	Übertragungsweg
Bestandsdaten	GTIN Bestelleinheit	Systembestand im Zentrallager des Handels	EANCOM [®] -INVRPT
	GTIN Bestelleinheit	Systembestand der Filialen	EANCOM [®] -INVRPT
Abverkaufsdaten	GTIN Konsumenteneinheit	filialgenau, in Aktionswochen mit Aktionskennzeichen	EANCOM [®] -SLSRPT

Auch die Modalitäten zu Erhebung und Austausch der Daten werden vereinbart.

Beide Geschäftspartner verständigen sich darauf, dass für den Zeitraum des Pilotprojektes sowohl Wally als auch Bohne eine Bedarfsprognose und eine Bestellprognose erstellen.

Das CPFR-Pilotprojekt umfasst Bedarfs- und Bestellprognose.

	Bedarfsprognose	Bestellprognose
Basis	GTIN Konsumenteneinheit	GTIN Bestelleinheit
Erstellung und Aggregationsebene	wöchentlich	wöchentlich
Zeitraum in Wochen	8	6
Basis für die Erfolgsmessung in Wochen (Frozen Period)	4	3
Zeitpunkt Versendung	Montag für Folgewochen	Montag für Folgewochen
Ebene	Filiale	Lagerstandort
Mengen	Bruttobedarf, differenziert nach Normal- und Aktionsgeschäft	Nettobedarf, differenziert nach Normal- und Aktionsgeschäft
Übertragungsformat Pilotprojekt	Excel-Dateien	Excel-Dateien

Zur Sicherstellung einer gemeinsamen Basis für Stammdaten werden diese aus dem SA2 Worldsync (SINFOS)-Stammdatenpool bezogen.

Umgang mit Abweichungen (Exception Management)

Bestandteil der gemeinsamen Rahmenvereinbarung ist ebenfalls die Festlegung der Prozessverantwortung für Abweichungen, die ein gemeinsames Handeln der Partner erforderlich machen. In der folgenden Tabelle ist sowohl Bohne als auch Wally die Verantwortung für die Prozesse zugewiesen. Darüber hinaus sind die Toleranzbereiche für die Prozesse abgebildet. Bei Überschreiten dieser Bereiche ist ein manueller Eingriff in den Prozess notwendig, d. h. Bohne und Wally müssen die Abweichung durch direkte Kommunikation lösen.

Die Rahmenvereinbarung enthält Angaben zum Umgang mit Abweichungen sowie die Toleranzbereiche.

Verantwortung für den Prozess / Erstellung	Bohne	Wally	Toleranzbereich
Bedarfsprognose Normalgeschäft		Zentrale Disposition	Abweichungen Bedarfsprognose Industrie - Handel für Normalgeschäft >20% (Toleranzbereich höher, da Bedarfsspitzen über Bestände aufgefangen werden können)
Bedarfsprognose Aktionsgeschäft		Sortimentsmanager	Abweichungen Bedarfsprognose Industrie - Handel für Aktionsgeschäft >15%
Bestellprognose Normalgeschäft	Auftragsmanagement (VMI)		Abweichungen Bestellprognose Industrie - Handel für Standardgeschäft >10%
Bestellprognose Aktionsgeschäft		Zentrale Disposition	Abweichungen Bestellprognose Industrie - Handel für Aktionsgeschäft >10%
Auftragserteilung für Normalgeschäft	Auftragsmanagement (durch VMI geregelt)		
Auftragserteilung für Aktionsgeschäft		Zentrale Disposition	

Dauer des Pilotprojektes

Das Pilotprojekt wird nach Abschluss der vorbereitenden Maßnahmen auf die Dauer von sechs Monaten befristet. Während der Projektdauer werden permanent die Ergebnisse mit Hilfe der Messgrößen beobachtet. In Abhängigkeit vom Erfolg des Pilotprojektes werden entweder weitere Projekte gestartet oder Anpassungen in der Vorgehensweise vorgenommen.

Das Pilotprojekt läuft zunächst über sechs Monate.

Schritt 2: Erstellung eines gemeinsamen Geschäftsplanes

Der Geschäftsplan enthält alle konkreten Maßnahmen für die gemeinsame Geschäftsbeziehung. Aus diesem werden folgende Details für den CPFR-Piloten übernommen:

- **Logistische Rahmenbedingungen**
In den Liefer- und Bezugsbedingungen für das Produkt "Bohne's Bester" werden folgende logistische Zielgrößen vereinbart:
 - generell Abnahme von sortenreinen Paletten (CCG I; 48 Trays auf 4 Lagen)
 - Anlieferung erfolgt mit Komplettladungen bezogen auf das Gesamtsortiment des Lieferanten "Bohne" - entspricht 32 Palettenstellplätzen
- **Promotionplan**
Der Promotionplan für die Dauer des Pilotprojektes ist ein Auszug aus dem Jahresplan der Partner. Dieser präzisiert den Zeitpunkt und die unterstützenden Vermarktungsmaßnahmen je Promotion. Folgende handelsgesteuerte Promotions werden vereinbart:

Zeitpunkt - Kalenderwoche (KW)	KW 20	KW 25	KW 30
Vermarktungsmaßnahme	Kombination aus: <ul style="list-style-type: none"> • Preisreduktion um 10% gegenüber Normalpreis • Zweitplatzierung (Display) 	Kombination aus: <ul style="list-style-type: none"> • Preisreduktion um 10% • Handzettelwerbung • Zweitplatzierung (Display) 	Kombination aus: <ul style="list-style-type: none"> • Preisreduktion um 10% gegenüber Normalpreis • Zeitungsanzeige

Die Rahmenvereinbarung und der Geschäftsplan stellen die langfristige Grundlage der Zusammenarbeit dar und sind somit die strategische Entscheidungsebene. Die weiteren Schritte der gemeinsamen Prognose und Bevorratung basieren auf den definierten Aktivitäten des Geschäftsplanes.

Der gemeinsame Geschäftsplan präzisiert die logistischen Rahmenbedingungen und die Promotions.

Schritt 3: Erstellung einer Bedarfsprognose

Nach Abschluss der vorbereitenden Maßnahmen sowie der Schritte 1 und 2 wird in der KW 12 erstmalig die Prognose für die Bedarfsmengen für KW 13-20 (8 Wochen) verdichtet auf 150 Filialen erstellt.

Bei der Ermittlung der Bedarfsprognose für die Promotion in KW 20 orientiert sich Wally an den Ergebnissen der Filialabfragen zu vergleichbaren Vermarktungsaktivitäten der Vergangenheit, da die Ergebnisse der aktuellen Abfrage erst in KW 15 vorliegen.

Auf der Grundlage der von Wally zur Verfügung gestellten POS-Daten hat Bohne auf Filialebene den Abverkauf aus vergangenen Promotions und dem Normalgeschäft analysiert und basierend auf dem Ergebnis eine Bedarfsprognose erstellt.

Bedarfsprognose für die Konsumenteneinheit: 500g Bohne's Bester mit der GTIN 40 12345 67890 1

KW	13	14	15	16	17	18	19	20
Wally								
Normalgeschäft	1.800	1.920	1.740	1.860	1.800	2.040	1.680	0
Aktionsgeschäft	0	0	0	0	0	0	0	15.120
Bohne								
Normalgeschäft	1.800	1.860	1.680	1.860	1.740	1.920	3.360	0
Aktionsgeschäft	0	0	0	0	0	0	0	14.280

Schritt 4: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose

Aus der Einschätzung der erwarteten Bedarfsmengen wird deutlich, dass eine Abweichung in KW 19 vorliegt, die durch manuellen Eingriff von Bohne und Wally gelöst werden muss.

Die unterschiedlichen Einschätzungen in den anderen Kalenderwochen befinden sich im Toleranzbereich und führen demzufolge nicht zu einer kritischen Abweichung.

Schritt 5: Aktualisierung der Bedarfsprognose

Im Rahmen des Pilotprojektes wird durch telefonischen Kontakt mit dem Geschäftspartner eine Lösung dieser Ausnahmesituation herbeigeführt. Da Wally für den Prozess verantwortlich ist, wird Bohne von ihm kontaktiert.

In die Bedarfsprognose fließen Normal- und Aktionsgeschäft mit ein.

Nur bei der Abweichung in KW 19 greifen Bohne und Wally ein.

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Zunächst werden die Ursachen für die unterschiedlichen Erwartungen geklärt. In KW 19 wird für Wally aufgrund des Muttertagsgeschäftes ein deutlich höherer Absatz erwartet. Am Ende des gemeinsamen Abstimmungsprozesses einigen sich die Partner darauf, die erwartete Bedarfsmenge der KW 19 auf 3.360 Konsumteneinheiten festzulegen.

Schritt 6: Erstellung einer Bestellprognose

In der Bestellprognose werden die Mengen präzisiert, die der Kunde zum Zeitpunkt der Bestellung tatsächlich benötigt und die am Lagerstandort "Hasenhausen" angeliefert werden müssen. Auf Grund der produktspezifischen Vorlaufzeiten für "Bohne's Bester" vereinbaren die Partner einen Zeithorizont für die Bestellprognose von sechs Wochen.

Folgende Kriterien werden in die Bestellprognose einbezogen:

- Höhe der Bestände von "Bohne's Bester" bei Wally
- Mengen im Transit
- definierte Lagerreichweiten
- offene Bestellungen
- Sicherheitsbestände
- logistische Rahmenbedingungen (z. B. sortenreine Paletten)

Die Aktionsware wird mit einem Vorlauf von zwei Wochen angeliefert, Normalware mit einer Woche. Bei der Ermittlung der Mengen für die Bestellprognose werden die Bedarfsmengen aus der Bedarfsprognose auf ganze Paletten auf- bzw. abgerundet.

In den folgenden Tabellen zur Bestellprognose ist diese Transformation bereits berücksichtigt. In KW 13 erstellen sowohl Wally als auch Bohne eine Bestellprognose für KW 14-19 bezogen auf den Lagerstandort von Wally in "Hasenhausen".

Für die weitere Analyse setzt sich Wally mit Bohne in Verbindung.

Die Bestellprognose enthält unterschiedliche Zeithorizonte.

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Bestellprognose für die Bestelleinheit: Karton mit 12 x 500g "Bohne's Bester" mit der GTIN 40 12345 67891 8

KW	14	15	16	17	18	19
Wally						
Normalgeschäft	144	192	144	192	288	48
Aktionsgeschäft	0	0	0	0	336	0
Bohne						
Normalgeschäft	144	192	144	192	288	48
Aktionsgeschäft		0	0	0	384	0

Bestellprognose für die Bestelleinheit: Display (nur für Aktionen) 120x 500g "Bohne's Bester mit der GTIN 40 12345 67892 5

KW	14	15	16	17	18	19
Wally						
Aktionsgeschäft	0	0	0	0	96	0
Bohne						
Aktionsgeschäft					84	

Schritt 7: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose

Eine Abweichung besteht in der KW 18, da hier der gemeinsam vereinbarte Toleranzbereich von 10% sowohl für Displays als auch für Trays überschritten wird. Als Grund für die Mengenabweichung wird eine unterschiedliche Auffassung über die Anzahl der Filialen, die mit einem Display ausgestattet werden, ermittelt.

Zur Lösung der Abweichung vereinbaren die Partner, das in KW 15 vorliegende Ergebnis der Abfrage an die Filialen abzuwarten. Diese Mengen werden unter Einbeziehung der POS-Datenanalyse (Schritt 3) filialspezifisch auf Plausibilität geprüft und ggf. angepasst.

Die Abweichung in KW 18 überschreitet den Toleranzbereich.

Schritt 8: Aktualisierung der Bestellprognose

Die Aktualisierung der Bestellprognose erfolgt nach Vorlage der Filialabfrage in KW 15.

Anhand einer Filialabfrage wird die Bestellprognose aktualisiert.

Schritt 9: Erstellung eines Auftrags bzw. Bestellung

Die Auftragsmengen basieren auf den Mengen der Bestellprognose. Darüber hinaus werden die vereinbarten Liefertage und Zeiten sowie die Vorlaufzeiten für die Transportdurchführung berücksichtigt. Bei der Zusammenstellung der Ladung (voller LKW) über das gesamte von Bohne vertriebene Sortiment kann es jedoch zu Anpassungen kommen. Gemäß des vorher vereinbarten Zeitpunktes der Bestellung werden die Aufträge/Bestellungen entsprechend der vorher bestehenden VMI-Kooperation generiert:

Vor der termingerechten Anlieferung der Ware erhält der Händler eine elektronische Liefermeldung im EANCOM[®]-Format DESADV.

- Normalgeschäft: Die auszuliefernden Mengen für "Bohne's Bester" im Rahmen des Normalgeschäftes werden durch das Industrieunternehmen bestimmt.
- Aktionsgeschäft: Die anzuliefernden Mengen für "Bohne's Bester" im Rahmen des Aktionsgeschäftes werden durch das Handelsunternehmen bestimmt.

Der Auftrag bzw. die Bestellung ist die verbindliche Grundlage für die Auslieferung von "Bohne's Bester" an das Lager "Hasenhausen".

Auftragserfüllung

Durch die termingerechte Anlieferung der Ware wird die Verfügbarkeit auf Lager-ebene des Handels sichergestellt. Vor der physischen Anlieferung von "Bohne's Bester" wird dem Handelsunternehmen eine elektronische Liefermeldung im EANCOM[®]-Format DESADV übermittelt.

Abverkauf der Ware

Der Abverkauf von "Bohne's Bester" führt zu Scannerdaten (POS-Abverkaufsdaten), die den genauen Verlauf der IST-Verkäufe widerspiegeln. Da die POS-Daten den Abverkauf auf der Basis der Konsumenteneinheit erfassen, ist nicht nachvollziehbar, ob die Konsumenteneinheit aus dem Regal oder Display entnommen wurde. Dies ist zu berücksichtigen, wenn eine Aussage über den Erfolg einer Promotion im Zusammenhang mit einer Zweitplatzierung (z. B. Displayeinsatz) getroffen werden soll.

Die POS-Daten erlauben keine Rückschlüsse, ob die Konsumenteneinheit aus Regal oder Display stammt.

Die Abverkaufsdaten werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten ausgewertet und adäquate Maßnahmen ergriffen.

2.9 CPFR - Die Umsetzung

Durch die Auswertung der Abverkaufsdaten von "Bohne's Bester" werden unterschiedliche Aktivitäten gesteuert:

- Den kurzfristigen, taggenauen Abverkaufsdaten werden vorhandene Bestände in der Filiale gegenübergestellt. Wenn nach dem ersten Tag der Promotion deutlich wird, dass die tatsächlichen Abverkaufsdaten eine weitere Nachbevorratung notwendig machen, so können kurzfristige Bestellungen ausgelöst werden.
- Die mittelfristige, wochengenaue Auswertung der Abverkaufsdaten wird für die Überprüfung und Aktualisierung der erwarteten Bedarfsmengen der Bedarfsprognose einbezogen.
- Aus der langfristigen Auswertung der Abverkaufszahlen können Aussagen zum Trend und langfristigen Einkaufsverhalten abgeleitet werden. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die zukünftige Geschäftsplanung.

Abschluss des Pilotprojektes

Im Laufe des gemeinsamen CPFR-Pilotprojektes haben sich die Schritte 3 bis 9 regelmäßig wiederholt (siehe Kap. 2.7, "Regelkreise"). Der erfolgreiche Abschluss des Pilotprojektes führte sowohl bei Wally als auch bei Bohne zu der Entscheidung, den CPFR-Prozess auf weitere Geschäftspartner auszudehnen.

Die Schritte 3 bis 9 wiederholen sich im Verlauf des CPFR-Pilotprojektes regelmäßig.

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

2.10.1 Templates für die Umsetzung von CPFR

Als Hilfestellung für die eindeutige Definition des Projektrahmens, des Projektteams und dessen Verantwortlichkeiten, des Zeitrahmens sowie eines detaillierten Arbeitsplans für die Umsetzung wurden verschiedene Templates erstellt. Diese sind von ECR Europe in Zusammenarbeit mit Accenture entwickelt worden und sollen eine Unterstützung im Rahmen der Projektarbeit darstellen.

Im Folgenden sind Templates dargestellt, die für die Geschäftsbeziehungen zwischen Handel und Industrie eingesetzt werden können. Die Templates für Geschäftsbeziehungen zwischen den Vorlieferanten und der verarbeitenden Industrie sind nicht in diesem Leitfaden aufgeführt.¹

Die folgenden Templates unterstützen die Projektarbeit und wurden von ECR Europe und Accenture entwickelt.

¹ Alle Templates, die sowohl die Geschäftsbeziehungen zwischen Vorlieferanten und Industrie (upstream) als auch die Geschäftsbeziehungen zwischen Industrie und Handel (downstream) betreffen, sind auf der beiliegenden CD im Excel-Originalformat enthalten.

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

Partner _____

Verantwortliches Unternehmen: _____

A. Ist Ihre Beziehung zum Geschäftspartner offen und vertrauensvoll ?

Partner teilt ausschließlich Informationen mit, die zwingend für das Standardgeschäft erforderlich sind. Win/Lose-Beziehung	Gelegentlich wird ein Ansatz der Zusammenarbeit in Vorbereitung von Promotions oder bei unplanmäßigem Konsumentenverhalten durchgeführt.	Das Vertrauen in die Zusammenarbeit beider Partner führt zu einem einfachen Weg der Optimierung und Einsparung in der Supply Chain. In zahlreichen Fällen wurde über die Lösung bei Abweichungen offen zusammen gearbeitet.
---	--	---

Score ¹	0	1	3	6	10
--------------------	---	---	---	---	----

B. Haben Sie und Ihr Partner komplementäre Stärken und Schwächen?

Der Partner hat eine eingeschränkte Marktkennntnis bzw. -information zu unseren Produkten.	Der Partner ist in der Lage, uns Informationen für die Prognose im Standard- und Promotionsgeschäft zu geben und verfügt über eine begrenzte Marktkennntnis. Prognosen für Promotions sind unzuverlässig.	Der Partner verfügt über ein gute Marktkennntnis, die eine zuverlässige Prognose erlaubt.
--	---	---

Score ¹	0	1	3	6	10
--------------------	---	---	---	---	----

C. Verfügt Ihr Partner über ausreichende Ressourcen (Personal und Systeme) für erfolgreiches CPFR?

Partner verfügt über eine unzureichende Datenbasis und hat kein Personal für die Analyse. Liefert weder Prognosen noch Bestandsberichte auf DC- oder POS-Ebene.	Verfügen über Datenbasis auf DC-Ebene, nicht auf POS-Ebene. Verfügen nicht über ein dv-gestütztes Prognosetool. Verkauf- und Bestandsdaten sind via EDI, eMail oder Fax verfügbar.	Arbeiten mit POS-Daten, werten diese bezogen auf Promotions und Prognosegenauigkeit aus. Nutzen DV gestütztes Prognosetool. EDI wird i.d.R. zum Datenaustausch eingesetzt.
---	--	--

Score ¹	0	1	3	6	10
--------------------	---	---	---	---	----

D. Kann Ihr Partner den potenziellen internen und externen Nutzen von CPFR quantifizieren?

Partner ist nicht in der Lage oder nicht interessiert, eine sorgfältige Kosten/Nutzen Untersuchung zur Wirkung von verkaufsfördernden Maßnahmen durchzuführen.	Sie kennen und bewerten die Kosten und den Nutzen von verkaufsfördernden Maßnahmen	In der Vergangenheit wurden Win-Win-Aktivitäten unterschiedlich bewertet und gefördert auf der Basis von detaillierten Kosten/Nutzen-Betrachtungen.
--	--	---

Score ¹	0	1	3	6	10
--------------------	---	---	---	---	----

E. Ist Ihr Partner bereits weitere Kooperationen mit Ihnen oder einem anderen Partner eingegangen?

Verfügt über keine Kooperationen	Kooperiert mit anderen Partnern in den Prozessen CRP, CM, etc.	Kooperiert mit Ihnen in den Prozessen CRP, CM, etc.
----------------------------------	--	---

Score ¹	0	1	3	6	10
--------------------	---	---	---	---	----

¹ Bitte ordnen Sie sich dem entsprechenden Level zu
* Basis: VICS Roadmap

Abbildung (2) 7: Bewertung der Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

KPIs für potentielle Geschäftspartner (nur die KPIs nutzen, die auch anwendbar sind)

KPI Kategorie	KPI	gemessene Einheit	Beschreibung	Mittelwert der beantworteten Fragen				
				0	1	3	6	10
1 Bestandsreichweite	Vorlieferant Lager	Tage	Anzahl der Tage des Bedarfes, der auf der Grundlage des gegenwärtigen Bestandes und vorangegangener Nachfrage befriedigt werden kann	1-3	3-5	5-10	10-20	>20
	Hersteller Lager	Tage		1-3	3-5	5-10	10-20	>20
	Hersteller Distributionzentrum	Tage		1-3	3-5	5-10	10-20	>20
	Händler Distributionzentrum	Tage		1-3	3-5	5-10	10-20	>20
	POS	Tage		<1	1-3	3-5	5-10	>10
2 Prognosegenauigkeit	Genauigkeit Bedarfsprognose	% Prognosegenauigkeit	Durchschnittliche Abweichung der Bedarfsprognose bezogen auf die tatsächlichen Abverkaufsmengen und den prognostizierten Bedarfsmengen für einen vorher definierten Zeitraum	>90%	80-90%	70-80%	50-70%	<50%
	Genauigkeit Bestellprognose	% Prognosegenauigkeit	Durchschnittliche Abweichung der Bestellprognose bezogen auf die tatsächlichen Bestellmengen und den prognostizierten Bestellmengen für einen vorher definierten Zeitraum	>90%	80-90%	70-80%	50-70%	<50%
3 Service level	Vollständig und pünktlich geliefert	% komplette Auftragsfertigung	Fähigkeit des Geschäftspartners, die Waren wie vereinbart (Menge und Zeit) zu liefern	>95%	85-95%	75-85%	50-75%	<50%
	Out of Stock Häufigkeit	% Out of Stock Situationen	prozentualer Anteil der Out of Stock Situationen für einen definierten Zeitraum	<2%	2-3%	3-5%	5-10%	>10%
	Regalverfügbarkeit	% Regalverfügbarkeit	Verfügbarkeit der Produkte im Regal am POS	>98%	95-98%	90-95%	85-90%	<85%
4 Promotionabsatz	Promotionabsatz vs. Standardabsatz	% Umsatzanteil des Promotionabsatzes	Prozentualer Umsatzanteil, der während Promotions erzielt wird im Verhältnis zum Gesamtumsatz (pro Jahr)	<5%	5-15%	15-25%	25-50%	>50%
	Änderungen des Promotionsplans	Anzahl	Anzahl der Änderungen innerhalb des Promotionsplanes während der festgesetzten Zeiträume (frozen period)	<1	1-2	2-3	3-5	>5
5 Zeit bis zur Auftragsverfüllung	Produktionsaufträge	Tage	Zeitraum zwischen Auftragsingang und Empfangsdatum	<2	2-7	7-10	10-14	>14
	Bestellungen	Tage		<1	1-2	2-3	3-5	>5
6 Ungeplante Ereignisse	Wechsel im Produktionsplan	Anzahl	Anzahl der Änderungen im Produktionsplan während der festgelegten Zeiträume (frozen period)	<3	3-5	5-7	7-10	>10
	Eilaufträge	% der Eilaufträge	Prozentualer Anteil der Aufträge, die mit einer kürzeren als der vereinbarten Lieferzeit (Zeitraum zwischen Auftragsingang und Lieferung) platziert werden	<2%	2-5%	5-10%	10-15%	>15%

Zusätzliche Informationen

7 Umsatzvolumen	Prozentualer Anteil des Umsatzes, der mit dem Geschäftspartner realisiert wird	0-1%	1-3%	3-5%	5-15%	>15%
8 Methode der Bevorratung	Orientieren sich die Methoden der Bevorratung an der Nachfrage (pull) oder am Angebot (push)?	Überwiegend PUSH				Überwiegend PULL
9 Lieferstruktur	% Anteil der Bestellungen über Distributionzentrum/Streckenbelieferung	Überwiegend Zentral-lager				Überwiegend Streckenbelieferung

Es können auch weitere KPIs gemessen werden. Es wird empfohlen, nur wichtigsten Bezugsgrößen zur Partnersegmentierung zu betrachten.

Abbildung (2) 8: Auswahl von Bezugsgrößen zur Partnersegmentierung

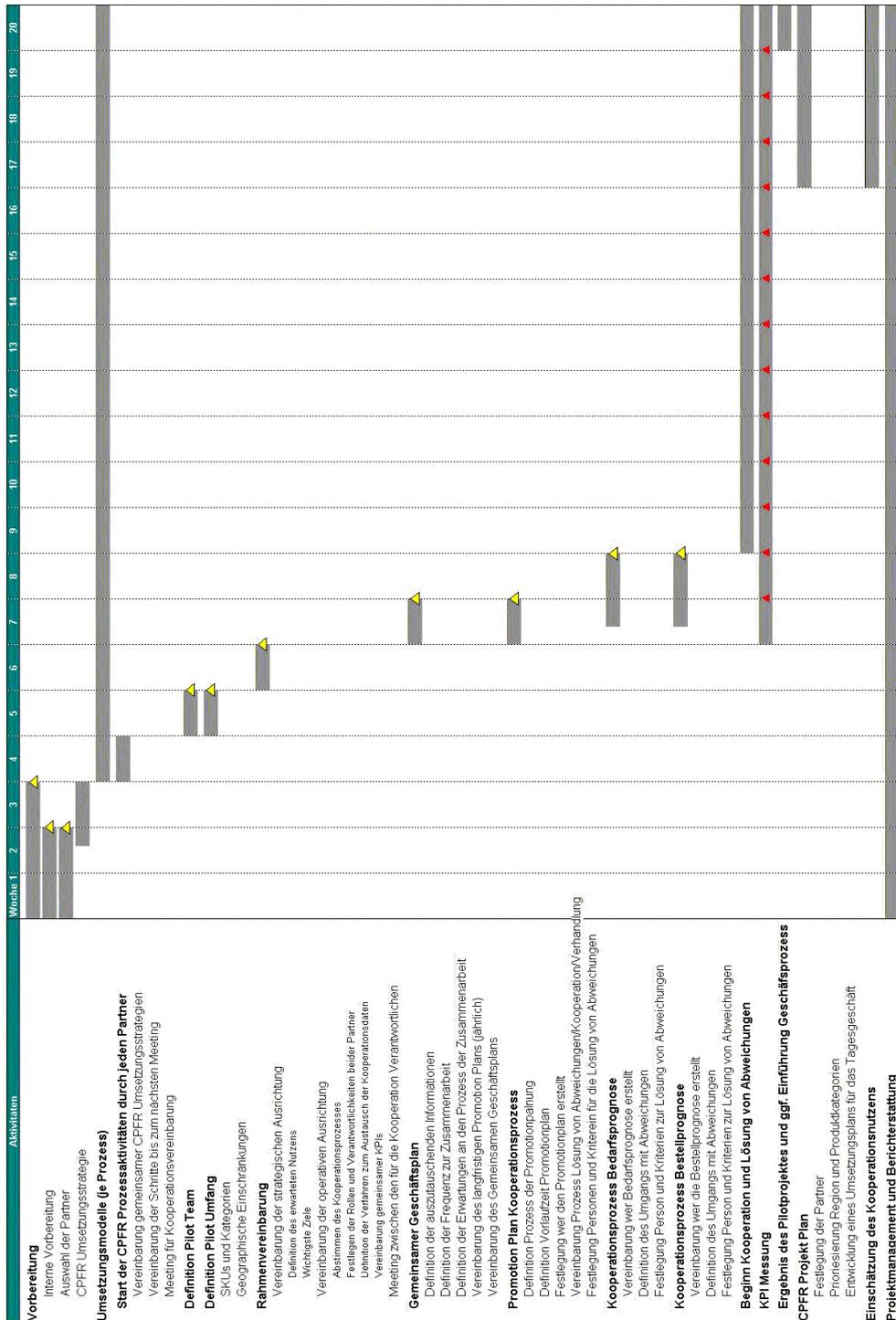


Abbildung (2) 9: Projektplan für die Durchführung eines CPFR Pilotprojektes

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

Pilotfokus	
Upstream	Downstream
Geschäftspartner	
Geschäftspartner 1	Geschäftspartner 2
Unternehmen Adresse Land	Unternehmen Adresse Land
TEAM	
Geschäftspartner 1	Geschäftspartner 2
Projektleiter Name Position Telefon E-mail Mitarbeiter in <Abteilung/Bereich> Name Position Telefon E-mail Mitarbeiter in <Abteilung/Bereich> Name Position Telefon E-mail IT Support Name Position Telefon E-mail Liste um einbezogene Personen erweitern	(Empty input fields for project participants)

Copyright ECR Europe / Accenture

Abbildung (2) 10: Teilnehmer des Pilotprojektes

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

Geschäftspartner	
Unternehmen Projektleiter	Geschäftspartner 1
Unternehmen Projektleiter	Geschäftspartner 2
Lokation	
Name des Unternehmensstandortes der in den Piloten eingebunden ist	Geschäftspartner 1
Produktion Hersteller Hersteller DC	Geschäftspartner 2
Produkt Referenzen	
Bitte einbezogene SKU identifizieren	Produktkategorien
	Anzahl SKU
	EAN Code
	Referenz Nummer (Geschäftspartner 1)
	Referenz Nummer (Geschäftspartner 2)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Empfehlung: Begrenzte Anzahl SKUs und Produktkategorien (<20 schnelldrehend, Promotionsware, <3 Produktkategorien, begrenzte "push" Promotionen)

Copyright ECR Europe / Accenture

Abbildung (2) 11: Umfang des Pilotprojektes

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

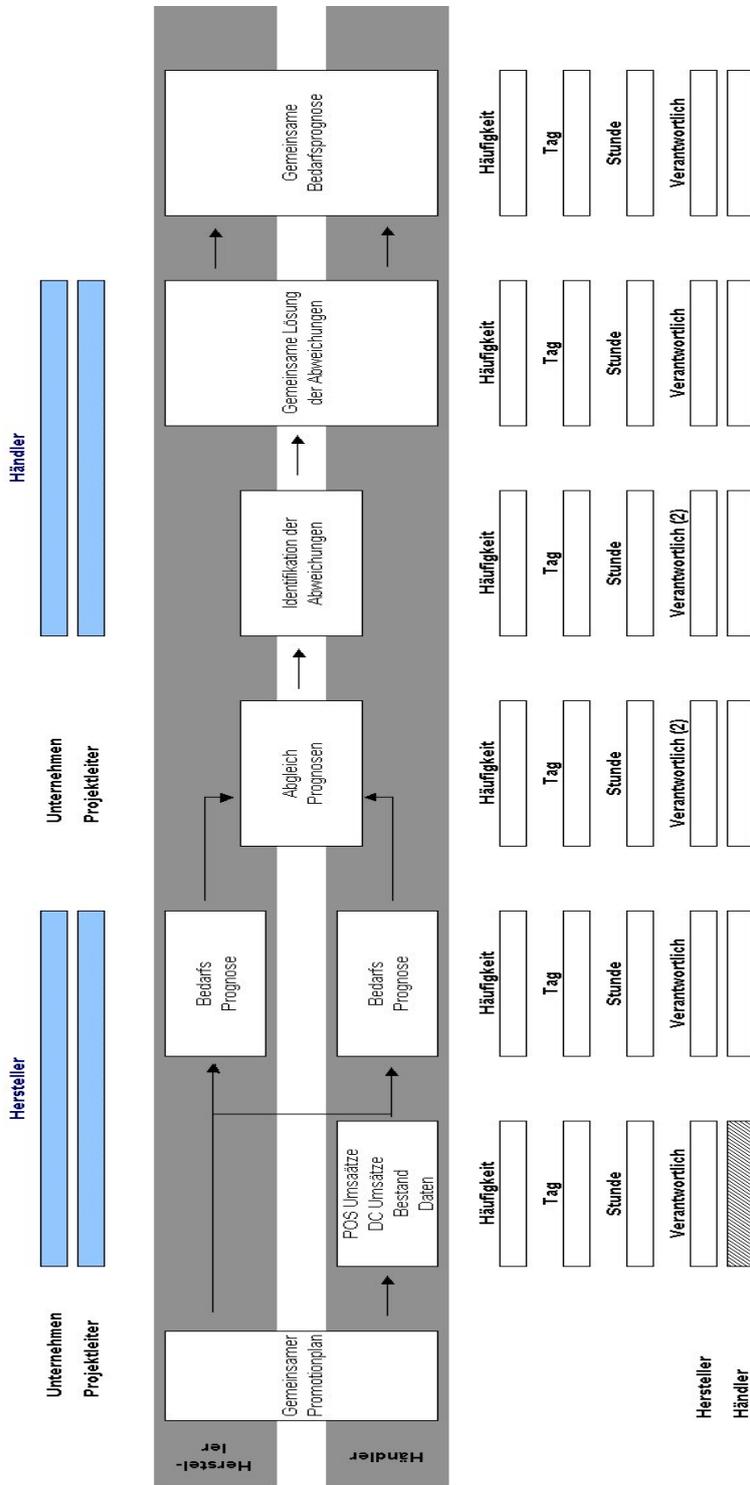


Abbildung (2) 13: Vorgehensweise für die Erstellung einer Bedarfsprognose zwischen Hersteller und Handel

Häufigkeit: Intervall in der die Kooperation in dem vereinbarten Prozess erfolgt.
Tag: Tag im Monat, an dem die Information gesendet oder eine vereinbarte Aktivität erfolgt.
Stunde: Annähernder Zeitpunkt der vereinbarten Aktivität oder des Informationsaustausches
Verantwortlich: Kontaktperson, die für den Abschluss des Prozessschrittes verantwortlich ist.

² Wird von nur einem der beiden Geschäftspartner durchgeführt

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

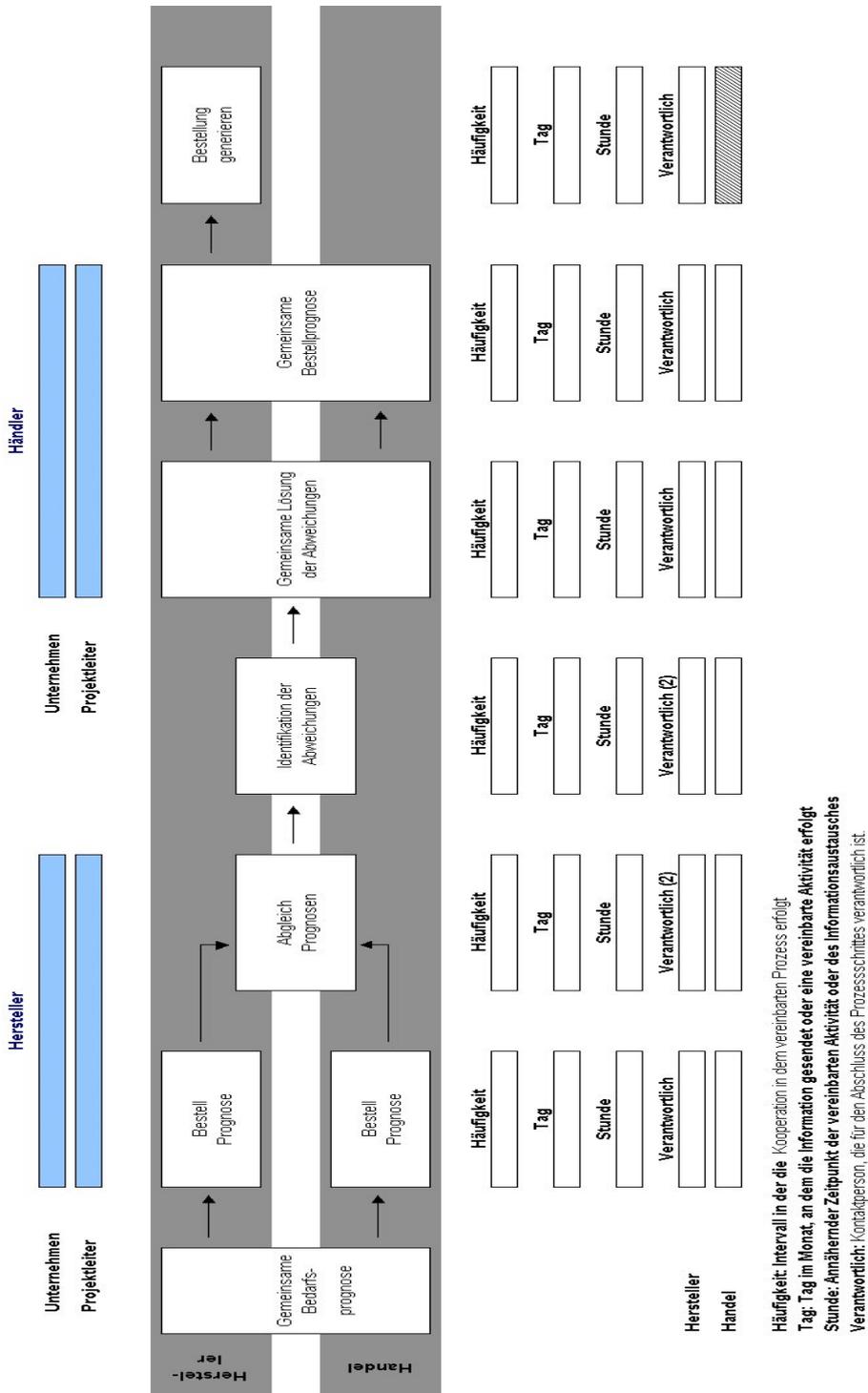


Abbildung (2) 14: Vorgehensweise für die Erstellung einer Bestellprognose zwischen Hersteller und Handel

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

2.10.2 Key Performance Indicators (KPI)

Zur Erfolgsmessung von CPFR besteht die Notwendigkeit, ein gemeinsames Verständnis für die Messgrößen (Key Performance Indicator, im Folgenden KPI genannt) zu schaffen. Die nachfolgend aufgeführten Definitionen und Beschreibungen sind mit der GCI Global Scorecard abgestimmt.

Der Hauptgrund für die Nutzung von KPI's ist die Erfolgsmessung der Partnerschaft zwischen Handel und Industrie insgesamt und die Beobachtung von Entwicklungen. Um den Erfolg von CPFR-Partnerschaften sicherzustellen, wird die Offenlegung von Zielgrößen zwischen den Partnern sowie der Vergleich der Zielgrößen mit den Ist-Größen empfohlen.

Darüber hinaus sollten die KPI's regelmäßig zwischen den Schlüsselpartnern ausgetauscht werden. Sie können sowohl für ein innerbetriebliches- als auch für ein zwischenbetriebliches Benchmarking herangezogen werden und bieten eine Richtgröße für zukünftige, gemeinsame Zielvorgaben. Es ist entscheidend, dass beide Partner über vollständiges Verständnis bzgl. der Zusammensetzung und Kalkulation jeder einzelnen Kennzahl verfügen. Ist bei den Anwendern kein vollständiges Verständnis über die KPI's vorhanden, werden sie diesen Zahlen nicht vertrauen und sie demnach auch nicht zur Messung und zu Lernzwecken einsetzen. ECR Europe hat erkannt, dass das übergeordnete Ziel einer jeden Unternehmensaktivität Gewinnwachstum ist. In diesem Dokument ist die Messgröße für Gewinnwachstum jedoch nicht enthalten, es wird in diesem Zusammenhang auf die Ergebnisse der Profit Impact of ECR Task Force (PIETF) verwiesen.

Die für eine Partnerschaft notwendigen KPI's sollten von den Partnern gemeinsam ausgesucht und verbindlich festgelegt werden. I. d. R. ist nur eine begrenzte Anzahl für die einzelne Partnerschaft zur Messung des Umsetzungserfolges erforderlich.

Die in den nachfolgenden Tabellen aufgelisteten KPI's stellen Komponenten zur Messung der Zielgrößen dar, die es den Partnern erlauben, ihren Fortschritt zu messen. Ein CPFR-Projekt erfordert nicht notwendigerweise die Ermittlung aller aufgeführten KPI's. Idealerweise sollten Geschäftspartner die KPI einbeziehen, die zur Messung ihrer CPFR-Partnerschaft erforderlich sind. Die Verantwortung für die Ermittlung der KPI sollte vor Projektstart festgelegt werden und in Abhängigkeit von den Geschäftsprozessen und Fähigkeiten jedes Partners erfolgen. Die Partner müssen für jede Messgröße folgende Spezifikationen vereinbaren:

- Datenquelle
- Maßeinheit (SKU, Kategorie, etc.)
- SKU, die in den Prozess einbezogen werden
- Übereinkunft bzgl. der Definition jeder Messgröße und des Kalkulationsverfahrens
- Übereinkunft über die Häufigkeit und den Zeitrahmen jeder Messung (monatlich, wöchentlich, täglich, stündlich, etc.)

Um den Erfolg zu messen und Entwicklungen zu beobachten, müssen sich die Geschäftspartner auf gemeinsame Messgrößen (KPIs) einigen.

Vor Projektstart definieren die Kooperationspartner für jede einzelne KPI Spezifikationen.

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

Die Geschäftspartner sollten die wichtigsten KPI's für den spezifischen Prozess auswählen. ECR Europe hat Prioritäten bei der Auswahl der KPI's basierend auf den Erfahrungen aus Umsetzungen gesetzt.

Eine Übereinkunft über die KPI's ist für eine erfolgreiche Verfolgung der Fortschritte der Kooperation und zur Ermittlung des Nutzens, der durch CPFR erzielt wird, zwingend erforderlich. Die Liste bietet allgemeine Definitionen der KPI's und lässt Freiheitsgrade zur Anpassung an spezifische Situationen (z. B. unterschiedliche Prognosezeiträume).

Eine Antwort auf die Frage, was CPFR zum Erfolg beigetragen hat (im Vergleich zu anderen Aktivitäten) könnte durch die Indexierung der aktuellen Ergebnisse zum generellen Wachstum der Kategorie des Händlers oder der gesamten Branche identifiziert werden.

Die nachfolgenden Tabellen beinhalten eine vollständige Aufstellung der KPI's, die zur Erfolgsmessung bei der Umsetzung von CPFR-Prozessen herangezogen werden können. Gleichzeitig ist jeweils ein Beispiel dargestellt, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen. Des Weiteren sind die wesentlichen KPI's hervorgehoben.

Nicht alle auf den folgenden Seiten aufgeführten KPIs müssen zum Einsatz kommen.

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?				
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung	
Bestand	Bestand Fertigerzeugnisse	Tage	Bestand in Wert / Einheiten (Herstellkosten) im Verhältnis zum durchschnittlichen täglichen Abverkauf in Wert / Einheiten (Kalkulationsbasis: 6 Monate Historie, 6 Monate Prognose)	<ul style="list-style-type: none"> • Ø Bestand in € = 5.000 • Ø täglicher Abverkauf in € = 400 • Bestand in Tagen = 12,5 (5000 / 400) 		Hersteller distributionszentrum (DC)	Handels DC und POS	POS
	Material-Bestand	Tage	Bestand in Wert / Einheiten (Materialkosten) im Verhältnis zum durchschnittlichen täglichen Abverkauf bzw. Verbrauch in Wert / Einheiten (Kalkulationsbasis: 6 Monate Historie, 6 Monate Prognose)	<ul style="list-style-type: none"> • Ø Bestand in € = 1.000 • Ø täglicher Abverkauf in € = 75 • Bestand in Tagen = 13,3 (1000 / 75) 	DC des Vorlieferanten	Hersteller DC		Hersteller DC

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?				
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung	
Prognosegenauigkeit	Bedarfsprognose (Sales Fore-cast)	% Genauigkeit der Abverkaufsprognose	Prognostizierter Abverkauf in Wert / Einheiten im Verhältnis zum tatsächlichen Abverkauf in einem festgelegten Zeitraum (eine Differenzierung nach Promotion, Normalware und neu eingeführten Produkten ist möglich)	Abverkaufsprognose Mai = 160 € Tatsächlicher Abverkauf = 200 € Prognose-Fehler = -20% Prognosegenauigkeit = 80%		Hersteller DC zu Handels DC und Hersteller DC zu POS	Hersteller DC zu Handels DC und Hersteller DC zu POS	Hersteller DC zu Handels DC (POS sofern möglich)
	Bestellprognose (Order Fore-cast)	% Genauigkeit der Bestellprognose	Prognostizierte Bestellungen (Material oder Fertigprodukte) in Wert / Einheiten im Verhältnis zu tatsächlichen Bestellungen in einem festgelegten Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"> Bestellprognose für Mai für Produkt A in € = 120 Tatsächliche Bestellungen Mai für Produkt A in € = 100 Bestellprognose Fehler = +20% Genauigkeit der Bestellprognose = 80% 	Vorlieferante n DC zu Hersteller DC	Vorlieferante n DC zu Hersteller DC und Hersteller DC zu Handels DC	Hersteller DC zu Handels DC und Handels DC zu POS	Vorlieferante n DC zu Hersteller DC und Hersteller DC zu Handels DC (POS sofern möglich)

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?			
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung
Prognosegenauigkeit	Material-Bedarfsprognose % Prognosegenauigkeit	Wert / Einheiten Materialbedarfsprognose (definierter Zeitraum vor tatsächlichem Bedarf) im Verhältnis zum tatsächlichen Bedarf Wert / Einheiten	<ul style="list-style-type: none"> Materialbedarfsprognose Mai in € = 75 Tatsächlicher Bedarf Mai in € = 100 Prognosefehler = 25% Prognosegenauigkeit = 75% 	Vorlieferant zu Hersteller	Vorlieferant zu Hersteller		Vorlieferant zu Hersteller
Service-Level	Lieferpünktlichkeit % pünktliche Lieferungen	Anzahl Bestellpositionen / Kartons / SKU's die pünktlich geliefert wurden im Verhältnis zur Gesamtanzahl Bestellpositionen / Kartons / SKU's die bestellt wurden	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung: Produkt A = 100 Kartons; Produkt B = 60 Kartons Pünktlich geliefert: Produkt A = 80 Kartons; Produkt B = 60 Kartons % Bestellpositionen pünktlich geliefert = 50% (1 von 2) % Bestellungen bezogen auf Kartons = 87,5% (140 von 160) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Vorlieferant DC zu Hersteller DC und Hersteller zu Handel DC oder POS	Hersteller zu Handel DC oder POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC und Hersteller zu Handel DC (POS sofern möglich)

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?				
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung	
Service-Level	Vollständige Lieferung	% vollständig erfüllte Bestellungen	Anzahl Bestellpositionen / Kartons / SKU's, die vollständig geliefert wurden im Verhältnis zur Gesamtzahl der Bestellpositionen / Cases / SKU's	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellung: Produkt A = 100 Kartons; Produkt B = 60 Kartons • Geliefert: Produkt A = 100 Kartons; Produkt B = 50 Kartons • 10 Kartons 1 Tag später • % Orders vollständig bezogen auf Bestellpositionen = 50% (1 von 2) • % Bestellung vollständig bezogen auf Kartons = 93,75% (150 von 160) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Vorlieferant DC zu Hersteller DC und Hersteller zu Handels DC oder POS	Hersteller DC zu Händler DC oder POS und Handels DC zu POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC und Hersteller DC zu Handels DC (POS sofern möglich)

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?			
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung
Service-Level Lieferung pünktlich und vollständig	% vollständige Lieferung	Anzahl Bestellpositionen / Kartons / SKU's die pünktlich und vollständig ausgeliefert wurden im Verhältnis zur Gesamtzahl Bestellpositionen / Kartons / SKU's die bestellt wurden	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung: Produkt A = 100 Kartons; Produkt B = 60 Kartons Pünktliche Lieferung: Produkt A = 100 Kartons; Produkt B = 50 Kartons % vollständige Lieferung Bestellpositionen = 50% (1 von 2) % vollständige Lieferung Kartons = 93,75% (150 von 160) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Vorlieferant DC zu Hersteller DC und Hersteller zu Handels DC oder POS	Hersteller DC zu Handels DC oder POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC und Hersteller DC zu Handels DC (POS sofern möglich)

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?				
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung	
Service-Level	Bestandslücken Material	% Fehlbestände	Anzahl nicht verfügbares Material im Verhältnis Materialbestand	Bestandslücken sollten so häufig wie möglich gemessen werden. Das Ziel ist ein systematischer Ansatz zur täglichen Messung. Der Schlüssel ist jedoch die Messung der Bestandslücken basierend auf einer Leistungsgröße (täglich, wöchentlich, monatlich)	Vorlieferant DC	Hersteller DC		Hersteller DC
	Bestandslücken Fertigprodukte	% Bestandslücken Fertigprodukte	Anzahl Positionen, die nicht verfügbar sind im Verhältnis zu Gesamtpositionen	Bestandslücken sollten so häufig wie möglich gemessen werden. Das Ziel ist ein systematischer Ansatz zur täglichen Messung. Der Schlüssel ist jedoch die Messung der Bestandslücken basierend auf einer Leistungsgröße (täglich, wöchentlich, monatlich)		Hersteller DC	Handels DC und Handels POS	Handels POS
	Regalverfügbarkeit	% Regalverfügbarkeit	Anzahl Tage, an denen ein Produkt im Regal verfügbar ist im Verhältnis zu einer definierten Zeitperiode	Es wird empfohlen, eine Messmethode zwischen den Partnern zu vereinbaren, die die Messzeitpunkte beinhaltet			POS	POS
Beschaffungszeit	Beschaffungszeit Material	Tage / Stunden	Anzahl Tage / Stunden von der Materialbestellung bis zur Materiallieferung	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung an DC 12:00. Kommissioniert und geliefert 17:00 Folgetag. 6 h Transitzeit. Ø. Beschaffungszeit = 35 h (1,4 Tage) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Vorlieferant DC zu Hersteller DC		Vorlieferant DC zu Hersteller DC

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?			
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung
Beschaffungszeit Fertigprodukte	Tage / Stunden	Anzahl Tage / Stunden von der Bestellung bis zur Lieferung der Fertigprodukte	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung an DC 12:00. Kommissioniert und geliefert 17:00 Folgetag. 6 h Transitzeit. Ø Beschaffungszeit Fertigprodukte = 35 h (1,4 Tage) 		Hersteller DC zu Handels DC oder POS	Handels DC zu POS	Hersteller DC zu Handels DC zu POS
Produktionszeit Material	Tage / Stunden	Anzahl Tage / Stunden vom Produktionsauftrag Vorprodukte bis zur Fertigstellung	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung an Produktion 12.00 h. Produktion geplant 17:00 Folgetag. 24 h Produktionsdauer. Ø. Produktionszeit = 53 h (2,2 Tage) 	Vorlieferant Produktion			Vorlieferant Produktion
Produktionszeit Fertigprodukte	Tage / Stunden	Anzahl Tage von der Produktion Fertigprodukte bis zur Fertigstellung	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung an Produktion 12.00 h. Produktion geplant 17:00 Folgetag. 24 h Produktionsdauer. Ø Produktionszeit Fertigprodukte = 53 h (2,2 Tage) 		Hersteller Produktion		Hersteller Produktion
Ungeplante Umrüstung	Veränderung Promotionsplan	Anzahl	Anzahl unplanmäßiger Veränderungen im Promotionsplan (Promotionart, Zeit, Produkte, etc.) während der frozen period		Hersteller Promotionsplan	Handels Promotionsplan	Gemeinsamer Promotionsplan
			Promotion für Produkt A in der ersten Märzwoche geplant. Ende Februar (während der frozen period) Hersteller entscheidet sich für Wechsel auf Produkt B und den Promotionszeitraum 2. Märzwoche Promotion Änderung = 2				

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?			
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung
Produktneueinführung	Anzahl	Anzahl unplanmäßiger Änderungen (Einführungsdatum, Einführungsprodukte, etc) während der frozen period der Produktneueinführung	Produktneueinführung für Produkt 1. März-Woche geplant. Einführungsdatum wird während der frozen period durch den Hersteller auf die 2. März-Woche verschoben. Änderung Produktneueinführung = 1		Produktneueinführungsplan Hersteller	Produktneueinführungsplan Handel	Gemeinsamer Produktneueinführungsplan
Umstellung Produktionsplan	Anzahl	Anzahl unplanmäßiger Umstellungen des Produktionsplans während der frozen period (Dauer frozen period muss zwischen den Partner vereinbart werden)	Produktionsplan für den nächsten Monat ist abgeschlossen. In der Folgewoche wird eine Promotion verändert. Dieses beinhaltet 4 Änderungen im Produktionsplan unplanmäßige Abweichungen = 4	Produktion Vorlieferant	Produktion Hersteller		Produktion Vorlieferant und Hersteller
Eilbestellungen	% Eilbestellungen	Anzahl Bestellungen mit einer kürzeren Vorlaufzeit als vereinbart im Verhältnis zu allen Bestellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamt Bestellungen = 100 • Bestellungen während der frozen period = 5 • % Eilbestellungen = 5% 	Vorlieferant Produktion	Hersteller Produktion		Vorlieferant und Hersteller Produktion
Veraltete Produkte	% veraltete Produkte	Wert veralteter Produkte im Verhältnis zum Gesamtumsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufswert Produkt A = 7,5 € • veraltete Produkte A = 10 • Gesamtverkaufserlös A = 1000 € • % veraltete Produkte = 7,5% 	Vorlieferant	Hersteller	Handels DC und POS	POS Vorlieferant

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?				
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung	
Umsatz	Umsatz wachstum	% Umsatz wachstum	Umsatz laufende Periode im Vergleich Umsatz Vorjahr	<ul style="list-style-type: none"> Umsatz März 01 = 10.000 € Umsatz März 02 = 12.500 € % Umsatzzuwachs = 25% 	Vorlieferant	Hersteller	Handel	POS
Planung	Promotion Effektivität	% Promotion Effektivität	Bewertung der Wirksamkeit einer Promotionsaktivität nach Abschluss dieser Maßnahme	Zur Messung werden KPI's wie: veraltete Produkte, Prognosegenauigkeit, Regalverfügbarkeit, etc. herangezogen		Hersteller	POS	POS
	Materialplanung	Tage	Anzahl Tage zwischen Fertigstellung Material-plan und Material-anlieferung	Hersteller sendet Materialbestellung mit 3 Wochen Vorlaufzeit und ändert diese nicht bis zum Empfang KPI = 21 Tage	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Vorlieferant DC zu Hersteller DC		Vorlieferant DC zu Hersteller DC
	Produktionsplanung	Tage	Anzahl Tage vor Beginn der frozen period	Vorlieferant Produktion ohne spätere Veränderung eine Woche im voraus KPI = 7 Tage	Vorlieferant Produktion	Hersteller Produktion		Vorlieferant und Hersteller Produktion
	Kapazitätsplanung	Tage	Vorlauf Kapazitätsplan vor frozen period	Hersteller plant Kapazität 2 Monate in Voraus ohne spätere Veränderung KPI = 60 Tage.	Vorlieferant Produktion	Hersteller Produktion		Vorlieferant und Hersteller Produktion

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.10 Werkzeugkasten für die Umsetzung

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?				
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung	
Planung	Transportplanung	Tage	Vorlauf Transport-plan vor frozen period	Vorlieferant hat 3 LKW 2 Wochen im voraus disponiert KPI = 14 Tage	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Hersteller DC zu DC und POS	Handel DC zu POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC zu Handel DC und POS
	Komplettladung	% Komplettladung	Anzahl Transporte mit einem Fahrzeug-füllgrad > 95% im Verhältnis zu allen Transporten	<ul style="list-style-type: none"> • Komplettladungen Mai = 20 • Füllgrad < 95% Mai = 10 • % Komplettladungen = 66,6% (20 von 30) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Hersteller DC zu Handels DC und POS	Handels DC zu POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC zu Handels DC und POS
Logistik	Fahrzeugauslastung	% Fahrzeugauslastung	Durchschnittlicher Füllgrad im Verhältnis zum Gesamtfahrzeugvolumen	<ul style="list-style-type: none"> • Komplettladungen = 20 • Füllgrad 80% = 10 • % Fahrzeugauslastung = 93,3% 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Hersteller DC zu Handels DC und POS	Handels DC zu POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC zu Handels DC und POS
	Leerfahrten	% Leerfahrten	Anzahl Leerkilometer im Verhältnis zu gefahrenen Kilometern insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> • Leerkilometer = 300 • Gesamt KM = 6.000 • % Leerfahrten = 5% (300/6000) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Hersteller DC zu Handels DC und POS	Handels DC zu POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC zu Handels DC und POS
	Logistikkosten	% Umsatz	Logistikkosten gesamt (Lager, Transport, Personal, etc) im Verhältnis zum Gesamtumsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Logistikkosten gesamt in € = 750 • Gesamtumsatz in € = 2.000 • KPI: % Umsatz = 37,5% (750/2000) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Hersteller DC zu Handels DC und POS	Handels DC zu POS	Vorlieferant DC zu Hersteller DC zu Handels DC und POS

KPI	Messgröße	Definition	Beispiel	Wo und wie wird geliefert?				
				Vorlieferant	Hersteller	Handel	Gemeinsame Auswertung	
Daten-Synchronisation	Genauigkeit der Rechnung	% Genauigkeit der Rechnung	Anzahl fehlerfreier Rechnungspositionen im Verhältnis zu Gesamtrechnungspositionen	<ul style="list-style-type: none"> • 16 Positionen bestellt • 10 sind 100% übereinstimmend • % Genauigkeit der Rechnung = 62,5% (10/16) 	Vorlieferant DC zu Hersteller DC	Vorlieferant zu Hersteller Hersteller DC zu Handels DC	Hersteller zu Handel	Vorlieferant zu Hersteller Hersteller zu Handel

2.11 Zusatzinformationen und Kontaktadressen

Folgende Dokumentationen enthalten weitere Informationen zur Umsetzung von CPFR:

Internationale Empfehlungen:

- A Guide to CPFR Implementation, ECR Europe 2001
- Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment Voluntary Guidelines, VICS 1998
- GCI Recommendation on CPFR, GCI 2002
- Empfehlungen für den deutschsprachigen Wirtschaftsraum
- Demand Side Handbuch "Der Weg zum erfolgreichen Category Management", GS1 Germany GmbH
- Supply Side Handbuch "Der Weg zum erfolgreichen Supply Chain Management", GS1 Germany GmbH
- ECR Österreich Handbuch "Von der Idee zur Umsetzung", ECR Österreich Initiative 1999

Kontaktadressen

<http://www.gs1-germany.de>

<http://www.ecrnet.org/ECR/ecr.home>

<http://www.ecr-austria.at>

<http://www.ecr-schweiz.ch>

<http://www.cpfr.org/>

<http://www.vics.org/>

<http://www.globalcommerceinitiative.org/oas/gci/gci.home>

Internationale Empfehlungen und Kontaktadressen ergänzen die Inhalte dieses Handbuchs.

2.12 Anlage

2.12.1 Übertragung der Prognose

Grundlagen

Die Übertragung der Prognose kann durch klassische Übertragungsverfahren des elektronischen Datenaustausches (EDI) realisiert werden. Zentrale Zielsetzung von EDI ist der papierlose Austausch von Geschäftsdokumenten und deren automatische Weiterverarbeitung. Die Weiterverarbeitung von elektronischen Geschäftsdokumenten ohne oder mit sehr geringem manuellen Aufwand erfordert die Nutzung eines standardisierten Datenaustauschformates. Hierfür steht das EDIFACT-Subset EANCOM[®] als standardisiertes Übertragungsformat zur Verfügung.

Parallel dazu kann die Prognose auch durch Nutzung von webbasierten Übertragungsverfahren zwischen den Geschäftspartnern ausgetauscht werden. Hierfür stehen zurzeit allerdings noch keine standardisierten Übertragungsformate zur Verfügung. Zur Abbildung der für die gemeinsame Prognose relevanten Informationen in neue Übertragungsformate (z. B. XML) sollten die bereits spezifizierten Inhalte aus EANCOM[®] als Grundlage dienen. Die Notwendigkeit, für internetbasierte Kommunikationsbeziehungen einheitliche Standards zu entwickeln, ist auch vor dem Hintergrund der gewachsenen Bedeutung der elektronischen Marktplätze gestiegen.

2.12.2 Abbildung der Prognose in der EANCOM[®]-Nachricht SLSFCT

Mit der Nachricht SLSFCT (Sales Forecast Report) können Verkaufsprognosedaten zu Waren oder Dienstleistungen unter der Angabe der entsprechenden Lokation, Zeitspanne, Produktidentifikation, Preisgestaltung und Menge zwischen Unternehmen elektronisch ausgetauscht werden. Der Empfänger der Daten wird in die Lage versetzt, die Informationen elektronisch zu verarbeiten und sie für Produktion, Planung, Marketing oder statistische Zwecke einzusetzen.

Die Nachricht wird entweder von einem Verkäufer (mit einer oder mehreren Filialen) an einen Lieferanten, eine Hauptverwaltung, ein Koordinations- oder Vertriebszentrum gesendet oder von einer Hauptverwaltung einem Koordinations- oder Vertriebszentrum, das die Informationen über die voraussichtlichen Verkäufe in den Filialen zusammenstellt und die Daten einer dritten Partei, zum Beispiel einem Marktforschungsinstitut, zur Verfügung stellt.

Ungeachtet des Verarbeitungsgrades der prognostizierten Verkaufsdaten und der Vereinbarungen zwischen den Geschäftspartnern, sollte die Nachricht niemals dazu verwendet werden, Transaktionen wie Bestellung (ORDERS), Lieferabruf (DELFOR) oder Lagerbestandsbericht (INVRPT) zu ersetzen.

Die Geschäftspartner können die Prognose elektronisch oder webbasiert übertragen.

Das Format SLSFCT erlaubt die Angabe der entsprechenden Lokation, Zeitspanne, Produktidentifikation, Preisgestaltung und Menge.

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.12 Anlage

Im Folgenden sollen die für die gemeinsame Prognose notwendigen Nachrichten-segmente der EANCOM[®]-Nachricht SLSFCT beschrieben werden. Diese Beschreibung ersetzt nicht die komplette Originalbeschreibung der Nachricht, welche in der EANCOM[®]-Dokumentation enthalten ist.

Die anschließende Übersicht beschreibt die notwendigen EDIFACT-Segmente und deren Status für die Prognose:

Die folgenden Übersichten erläutern die für eine gemeinsame Prognose notwendigen SLSFCT- und EDIFACT-Segmente.

Inhouse-Datenelement		EDIFACT-Segment		
Bezeichnung	Sta-tus	Seg-ment	DE	Erläuterungen
Nachrichtenanfang	M	UNH	0062	
Nachrichtenreferenznummer	M	UNH	0062	
Fixwerte	M	UNH	0065	SLSFCT = Verkaufsprognose
	M	BGM	1001	72E = Verkaufsprognose (GTIN-Code)
Dokumentennummer	M	BGM	1004	Nummer der Verkaufsprognose, vergeben vom Sender
Nachrichtenfunktion	M	BGM	1225	9 = Original
Datum der Erstellung	M	DTM	2380	
	M		2005	137 = Dokumenten / Nachrichten Datum / Zeit
	M		2379	102 = JJJJMMTT 203 = JJJJMMTTTHHMM
Anfang Berichtszeitraum	M	DTM	2380	
	M		2005	194 = Anfangsdatum / -zeit
	M		2379	102 = JJJJMMTT 203 = JJJJMMTTTHHMM 615 = JJWW
Ende Berichtszeitraum	M	DTM	2380	
	M		2005	206 = Enddatum / -zeit
	M		2379	102 = JJJJMMTT 203 = JJJJMMTTTHHMM 615 = JJWW
Inhouse-Datenelement		EDIFACT-Segment		
Bezeichnung	Sta-tus	Seg-ment	DE	Erläuterungen
Berichtsperiode	M	DTM	2380	
	M		2005	273 = Gültigkeitsperiode
	M		2379	718 = JJJJMMTT-JJJJMMTT 719 = JJJJMMTTTHHMM-JJJJMMTTTHHMM
Identifikation des Lieferanten / Nachrichtenempfänger	M	NAD	3039	GTIN
	M		3035	SU = Lieferant
Identifikation des Käufers / Nachrichtensenders	M	NAD	3039	GTIN
	M		3035	BY = Käufer
Identifikation des Nachrichtensenders	M	NAD	3039	GTIN
	M		3035	FR = Nachricht von
Identifikation des Nachrichtenempfängers	M	NAD	3039	GTIN
	M		3035	MR = Nachrichtenempfänger

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.12 Anlage

Identifikation der Unternehmenszentrale der Outlets, für die prognostiziert wird	M	NAD	3039	GTIN
	M		3035	CO = Unternehmenszentrale
Ansprechpartner in der Unternehmenszentrale	C	CTA	3139	PD Einkaufsabteilung
Interne Kundennummer Zentrale	C	RFF	1153	IT = Interne Kundennummer
Währungsangabe	M	CUX	6347	2 = Referenzwährung
	M		6345	EUR = EURO
	M		6343	10 = Währung der Preisangabe
Identifikation des Verkaufsortes	M	LOC	3225	GTIN
	M		3227	162 = Verkaufsort
Gültigkeitszeitraum Prognose je Lokation	C	DTM	2380	
	M		2005	273 = Gültigkeitsperiode
	M		2379	718 = JJJJMMTT-JJJJMMTT

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.12 Anlage

Inhouse-Datenelement		EDIFACT-Segment		
Bezeichnung	Status	Segment	DE	Erläuterungen
Anfang Berichtszeitraum je Lokation	C	DTM	2380	
	M		2005	194 = Anfangsdatum / -zeit
	M		2379	102 = JJJJMMTT 203 = JJJJMMTTTHHMM 615 = JJWW
Ende Berichtszeitraum je Lokation	C	DTM	2380	
	M		2005	206 = Enddatum / -zeit
			2379	102 = JJJJMMTT 203 = JJJJMMTTTHHMM 615 = JJWW
Positionsnummer	M	LIN	1082	Fortlaufende Positionsnummer innerhalb der Nachricht
GTIN- / GTIN-Artikelidentifikation	M	LIN	7140	
Aktionsware	C	PIA	4347	1= Zusätzliche Identifikation
	M		7140	Artikelnummer
	M		7143	PV = Nummer der Aktionsvariante
	D		3055	9 = GTIN (International Article Numbering Association) 91 = Vergeben vom Lieferanten oder seinem Agenten 92 = Vergeben vom Käufer oder seinem Agenten
Einlistung	C	ALI	4183	77E = Erstausrüstung (EAN-Code)
Auslistung				130 = Ausgelistet

Kapitel 2 Leitfaden zur Umsetzung von CPFR

2.12 Anlage

Inhouse-Datenelement		EDIFACT-Segment		
Bezeichnung	Status	Segment	DE	Erläuterungen
Price off Anzeige Zweitplatzierung	C	ALI	4183	96 = Ankündigung einer Werbeaktion 97 = Aktionspreis 98 = Regalaktion
Geldbetrag Position	C	MOA	5025 5004	203 = Positionsbetrag 402 = Gesamtverkaufswert (EAN-Code)
Preisangabe	C	PRI	5125	AAA = Nettokalkulation AAB Bruttokalkulation AAE = Informationspreis ohne Zu- / Abschläge, inklusive Steuern
	M		5387	AP = Mitteilungspreis RTP = Einzelhandelspreis
Preisbasis	D		5284	Preisbasis Menge
	D		6411	Maßeinheit (z.B. Kilogramm)
Prognostizierte Menge	M	QTY	6060	
	M		6063	38E = Prognostizierte Verkaufsmenge (EAN-Code)
Prognostizierte Aktionsmenge	M	QTY	6060	
	M		6063	247 = Zusätzlich prognostizierte Promotionmenge
Anzahl Segmente in der Nachricht	M	UNT	0074	
Nachrichtenende	M	UNT	0062	

Was können wir für Sie tun?

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Erfordert ein konkreter Bedarf schnelles Handeln – oder möchten Sie sich einfach unverbindlich über Themen aus unserem Portfolio informieren? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

GS1 Germany GmbH

Maarweg 133

50825 Köln

T +49 221 94714-0

F +49 221 94714-990

E info@gs1-germany.de