

„Oft ist nur wenig Honig aus so vielen Daten zu ziehen.“

Professor Dr. Rainer Olbrich über die Untiefen von Warenwirtschaftssystemen und die übertriebenen Erwartungen ihrer Anwender.

Herr Professor Olbrich, Sie befassen sich vor allem mit der Frage nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen von Warenwirtschaftssystemen. Wie steht es denn damit?

Dafür gibt es im Grunde eine einfache Regel. Je besser das Funktionsspektrum ausgeschöpft wird, desto größer ist natürlich auch der betriebswirtschaftliche Nutzen. Dabei kann das Spektrum von der einfachen Erfassung der Abverkaufsdaten, über die Bestandsführung bis zur informatorischen Unterstützung von Entscheidungen reichen, wozu etwa die Analyse von Promotion-Aktionen zählt.



Professor Dr. Rainer Olbrich ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Fernuniversität Hagen

Was sollte Ihrer Meinung nach eine Warenwirtschaft leisten und was leistet sie tatsächlich?

Die Mindestfunktionen sollten natürlich zuallererst abgedeckt sein. Je nach Branche gehört dazu eine möglichst artikel- und tagesgenaue Bestandsführung, so daß die Verfügbarkeit der Ware permanent beobachtet werden kann. Darüber hinaus sind Funktionen besonders nützlich, die Auswertungen des Verkaufsprozesses erlauben.

Führt der letztgenannte Punkt nicht zu ungeheuren Bergen von Daten, für deren Auswertung es an Zeit oder Personal fehlt?

Wenn die Grundfunktionen wie die Verkaufsdatenerfassung und die Bestandsführung ordentlich arbeiten, dann türmt ein Unternehmen in der Tat enorme Mengen an Abverkaufsdaten auf. Daß man aus diesen Datensätzen sehr viel über die Kunden erfahren könne, war eine der großen Hoffnungen in der Frühzeit der Entwicklung von Warenwirtschaftssystemen. Daraus ist allerdings derzeit nicht allzu viel geworden. Zwar nehmen große Handelskonzerne und Markenartikelhersteller vereinzelt Auswertungen vor. Doch der durchschnittliche Anwender zieht außer Häufigkeitsstatistiken oder einfachen Übersichten, bei-

spielsweise wie oft welcher Preis im Einzelhandel verlangt wurde, wenig Honig aus den Datensätzen seiner Warenwirtschaft.

Wenn die Anschaffung einer Warenwirtschaft ins Haus steht, scheint auch abgebrühten Kaufleuten die sonst übliche Nüchternheit abhanden zu kommen. Warum werden hier Kosten und Nutzen weniger scharf gegeneinander aufgerechnet?

Das liegt zum Teil in der Natur der Sache, zum Teil in übertriebenen Erwartungen an die Vorzüge einer Warenwirtschaft. Die Kosten für die Soft- und Hardware sowie für die Berater sind relativ leicht zu überblicken. Dagegen ist der Nutzen nur schwer oder auch gar nicht zu ermessen. Es ist fast unmöglich, mit hinlänglicher Genauigkeit die Auswirkungen einer Bestandsreduzierung auf den Gewinn zu errechnen. Das gleiche trifft auf die

Auswertung der Abverkaufsdaten zu, die eine Warenwirtschaft produziert. Solche Ungenauigkeiten liegen nun mal in der Natur der Sache. Sie sind prinzipiell nicht zu ändern.

In Ihren Untersuchungen haben Sie herausgefunden, daß die hohen Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von Warenwirtschaftssystemen bislang nur in wenigen Unternehmen erfüllt wurden. Wie ist das zu erklären?

Der Hauptgrund liegt darin, daß vor der Einführung einer Warenwirtschaft unklare oder keine Zielvorstellungen über ihre Leistungsfähigkeit bestanden. Das trifft besonders auf die Kenntnis der möglichen Auswertungen zu, die Warenwirtschaftssysteme über die normalen Funktionen hinaus erlauben. Im praktischen Einsatz bleibt dann Unzufriedenheit nicht aus, weil sich viele Praktiker mit Blick auf die Zahlen, Ergebnisse und Verkaufsprozesse viel mehr von der neuen Warenwirtschaft versprochen haben.

Was machen die zufriedenen Unternehmen anders als die unzufriedenen?

Ich denke, daß sie klarere Zielvorstellungen und eine realistischere Erwartung an ein Warenwirtschaftssystem hatten. Zufriedenheit ist dann eine logische Folge. Außerdem hatten die

Fortsetzung auf der nächsten Seite

zufriedenen Unternehmen ganz klar die Grundfunktionen im Auge, mit denen sie handfeste Einsparpotentiale erschließen wollten.

Wie hoch sind bestenfalls die Einsparpotentiale?

Eine Größenordnung von 0,5 bis 1 Prozent des Umsatzes galt früher und gilt auch heute noch als Erfolg. Das mag nicht gerade gewaltig klingen. Doch angesichts des alljährlich von den Einzelhandelskonzernen bewegten Warenvolumens kommen erkleckliche Summen zusammen. Hinzu kommt die Hoffnung auf eine Steigerung der Umsätze durch ein verbessertes Bestellwesen.

Für den kleinen und mittelständischen Handel, so warnen Sie, kann der Einsatz einer computergestützten Warenwirtschaft der „beste Weg sein, die schmale Rendite aufzuzehren und sich als letzter Sargnagel erweisen“. Derartige Empfehlungen kontrastieren auffallend mit den gleißenden Verheißungen der Anbieter?

Eine derart scharfe Warnung kann man natürlich nur an selbständige Händler mit einer dünnen Personal- und Kapitaldecke richten. Und davon gibt es im Einzelhandel noch genügend. Wenn man keinen starken Verbund- oder Kooperationspartner im Rücken hat, der einem das Pionierisiko abnimmt, sollte man sich besser mit der Rolle des Technologiefolgers bescheiden und sich auf bewährte Branchenlösungen verlassen, statt zu experimentieren und den Innovator zu spielen. Als Pioniere können sich kleine und mittelständische Einzelhändler viel besser auf der Ebene der Sortimentsstrategie profilieren. Und da sind sie mit ihren intimen Warenkenntnissen und einer guten Beratung oft den großen Platzhirschen überlegen.

Sie provozieren gern mit dem Hinweis, daß die heute mächtigen Einzelhandelskonzerne ohne Warenwirtschaft groß geworden sind. Können Handelsunternehmen tatsächlich auf eine computergestützte Warenwirtschaft verzichten?

Kaufmännische Faktoren wie die Preislage, das Sortiment oder der Standort sind sicher bedeutender als das Gewicht der Warenwirtschaft. Die heute großen Konzerne haben mit einer ganz simplen Warenwirtschaft ihr beachtliches Wachstum verwirklicht. Renditepotentiale lagen meines Erachtens vor allem in der Betriebsform, der Sortimentsstruktur und Preislage. Sicher haben sie mit der Warenwirtschaft die Marge noch verbessert. In saturierten Märkten und einer Branche, in der die Renditen nahe Null gesunken sind, ist eine funktionierende Warenwirtschaft natürlich überlebenswichtig. Nur möchte ich betonen, daß sie nicht der Eckpfeiler war, der Handelshäuser wie Metro,

Aldi, Rewe oder Schlecker groß gemacht hat. Sie waren schlichtweg Pioniere auf dem Gebiet der Betriebsform.

Schenkt man den Äußerungen führender Handelskonzerne wie Wal-Mart oder Metro Glauben, rühren Gewinne zu nicht unbeträchtlichen Teilen aus der Warenwirtschaft?

Das mag sein. Dennoch ist sie nicht der alleinige Wettbewerbsparameter, geschweige denn die Ursache der bemerkenswerten Erfolge von Handelshäusern. Nehmen Sie das Beispiel Aldi. Der Discounter hat lange Zeit mit einer recht robusten, keineswegs EDV-gestützten Warenwirtschaft ein enormes Wachstumstempo vorgelegt. Der Grund: Ein klar durchrationalisiertes und enges Sortiment, wenig Produkte und Lieferanten, keine komplizierte Sortimentsverschachtelung und kein großer Abstimmungsbedarf. Dank der Beschränkung auf ein Sortiment von 600 bis 700 Artikel konnte sich der Disponent per Augenschein im Laden re-

Hohe Erwartungen selten erfüllt

Mit welcher Software ist das eigene Unternehmen am besten beraten? Auf diese Frage, das sei vorweg gesagt, findet sich in dem rund 450 Seiten starken Wälzer keine Antwort. Dafür untersuchen die Herausgeber und Autoren, Nutzen und Einsatzmöglichkeiten von Warenwirtschaftssystemen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Und dieser Aspekt dürfte von besonderer Bedeutung sein, weil die Einführung von Warenwirtschaftssystemen nicht nur für Handelsunternehmen einen langwierigen und aufwendigen Prozeß darstellt.

Dieter Ahlert/Rainer Olbrich (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Stuttgart 1997, Schäffer-Poeschel Verlag, 3. neubearbeitete Auflage, 98 DM.

lativ schnell einen Überblick verschaffen, was fehlte. Dagegen ist die Disposition in einem Warenhaus naturgemäß viel komplizierter. Am Beispiel Aldi könnte man sich zu der ketzerischen Aussage versteigen, daß der Discounter auch deshalb Erfolg hatte, weil er komplexe Warenwirtschaftssysteme mied und statt dessen die Abläufe im Betrieb vereinfachte.

Früher strickten sich Handelskonzerne ihre eigene Software, inzwischen gibt es auch Produkte von der Stange. Lohnt ein Umstieg auf die Konfektionsware?

Über kurz oder lang wird der klassische Gegensatz von Individual- und Standardsoftware ohnehin der Vergangenheit angehören. Die Hersteller werben ja bereits mit Anpassungsmöglichkeiten, die sehr geschmeidig auf die jeweiligen Bedürfnisse der Unternehmen eingehen. Ich kann nicht bewerten, ob sie diese Versprechen auch einhalten. Aber der eingeschlagene Weg ist richtig, die Standardsoftware möglichst flexibel zu gestalten. Dadurch wird die Individualsoftware auch deshalb überflüssig, weil die Produkte von der Stange quasi eine Art Individualsoftware sind.