



**Mittelstand 4.0**  
Kompetenzzentrum  
Handel



LEITFADEN

# Warenwirtschaftssysteme Vom Anforderungsmanagement zur erfolgreichen Einführung

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Impressum

Herausgeber:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH  
Galgenbergstraße 25, 93053 Regensburg

Geschäftsführung:

Dr. Anja Peters, Dr. Georg Wittmann  
Registergericht Amtsgericht Regensburg;  
Registernummer HR Regensburg B 5409

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

T +49 / (0)941 / 943 – 1901

F +49 / (0)941 / 943 – 1888

[info@kompetenzzentrumhandel.de](mailto:info@kompetenzzentrumhandel.de)

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortliche im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages:

Dr. Anja Peters, Dr. Georg Wittmann,  
Galgenbergstraße 25, 93053 Regensburg

Text und Gestaltung:

Holger Seidenschwarz

Kai Pawelka

Stefan Plötz

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Bildquellen:

© Kelly Sikkema / unsplash.com (Titelseite), © Sajad Nori / unsplash.com (Seite 5), © Markus Winkler / unsplash.com (Seite 6), © Grodemade / unsplash.com (Seite 12), © Brett Jordan / unsplash.com (Seite 16), © Daniel Romero / unsplash.com (Seite 19), ©STIL / unsplash.com (Seite 20)

Stand:

Oktober 2021

# Inhalt

**1** | Wie beeinflusst Digitalisierung den Handel? S. 5

**2** | Wie helfen Warenwirtschaftssysteme bei digitalen Herausforderungen? S. 6

**3** | Wie unterscheiden sich Warenwirtschaftssysteme? S. 8

# Inhalt

**4** | Wie geht man bei der Auswahl eines Warenwirtschaftssystems vor? S. 9

**5** | Wie führt man Warenwirtschaftssysteme ein? S. 17

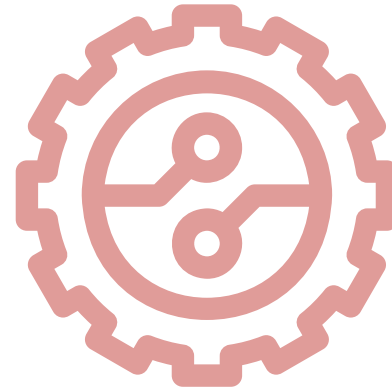
**6** | Welche Empfehlungen geben Expert:innen? S. 19

# 1. Wie beeinflusst Digitalisierung den Handel?

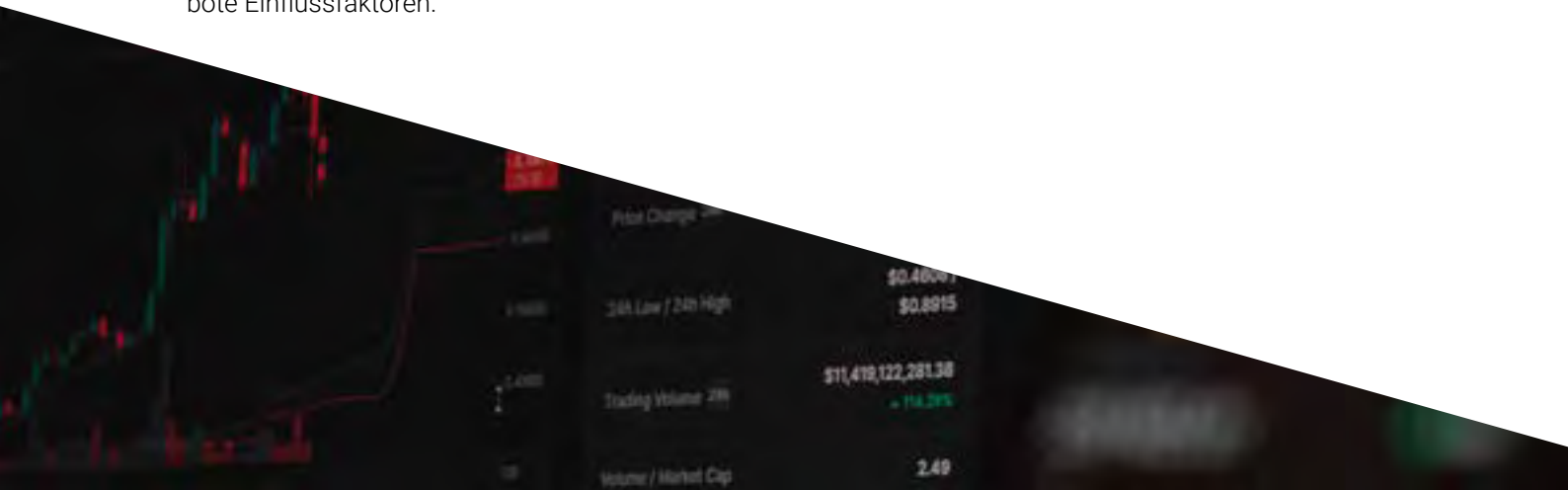
**D**ie Digitalisierung ist das zentrale Thema in der Diskussion über die Zukunft des Handels. Digitalisierung verändert das Verhältnis zwischen den Handelsunternehmen und ihren Kundinnen und Kunden. Die Rollenverteilung wird dabei neu definiert, denn die Entscheidung wann, wo, wie und was eingekauft wird, wird von der Kundin oder dem Kunden getroffen, und zwar immer individuell abhängig von deren oder dessen momentaner Situation. Für jedes Unternehmen wird es daher noch wichtiger, die Produkte und Services anzubieten, die nachgefragt werden.

## **Aber was genau hat sich verändert und auf was legt die Kundin oder der Kunde Wert?**

Viele Menschen nutzen das Internet zunächst als Informationsmedium. Beratung und Information im Geschäft wird für viele Produkte nicht mehr nachgefragt, da die Informationen bequem im Internet gefunden und verglichen werden können. Dies beeinflusst auch das Kaufverhalten: Kundinnen und Kunden bedienen sich immer häufiger digitaler Vertriebskanäle. Neben der unkomplizierten Online-Bestellung sind auch digitale Serviceangebote Einflussfaktoren.



Obwohl der Trend Richtung Onlinehandel geht, bedeutet dies natürlich nicht, dass stationäre Läden keine Zukunft mehr haben, ganz im Gegenteil. Mit ihren Stärken sind neben Onlineshops und -Marktplätzen weiterhin traditionelle Ladengeschäfte gefragt. In diesem Multikanalumfeld ist es daher für viele Händlerinnen und Händler sinnvoll, den Kundinnen und Kunden offline ebenso wie online zu begegnen. Der Verkauf über mehrere Vertriebskanäle bedeutet aber eine (nicht nur) logistische Herausforderung. Digitale Technologien können dabei unterstützen.



## 2. Wie helfen Warenwirtschaftssysteme bei digitalen Herausforderungen?

**B**ei der Gestaltung digitaler Prozesse im Handel führt kein Weg an einem zentralen Management- und Planungssystem vorbei. Das Warenwirtschaftssystem ist dabei in der Regel das zentrale IT-System in Handelsunternehmen. Es unterstützt die dispositiven, logistischen und abrechnungsbezogenen Aufgaben eines Handelsunternehmens. Es ist zu unterscheiden zwischen zentralen Warenwirtschaftssystemen und Filialwarenwirtschaftssystemen, die als dezentrale Systeme nur Funktionalitäten der Filiale unterstützen.

### Welche Vorteile bringt ein solches System?

Die Vorteile werden deutlich, wenn man sich vor Augen führt, wie die Prozesse eines Handelsunternehmens ohne Warenwirtschaftssystem gestaltet sind. Sämtliche Arbeitsschritte müssen händisch bewerkstelligt und festgehalten werden. Dabei kann schnell der Überblick verloren gehen: Es besteht das Risiko, dass Produkte aufgrund hoher Nachfrage nicht mehr zur Verfügung stehen. Ein Warenwirtschaftssystem unterstützt bei dieser Herausforderung, spart **Zeit** und **Kosten** und verbesserte **Prozesse** und **Transparenz**.

### Geschäftsprozessoptimierung

Bei der Einführung eines Warenwirtschaftssystems können Geschäftsprozesse wirtschaftlicher und schneller gestaltet werden. In vielen Prozessen steckt Optimierungspotenzial, das sich durch die Einführung eines Warenwirtschaftssystems identifizieren und umsetzen lässt. Ergebnisse können unter anderem Kosten- und Aufwandsreduzierungen sowie Prozessbeschleunigungen und -automatisierungen sein. Ein Nebeneffekt ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit und Kund:innenzufriedenheit gesteigert werden kann, da durch optimierte warenwirtschaftliche Prozesse eine schnellere Bestellabwicklung möglich ist.



## Informationszentralisierung und Transparenzsteigerung

Das Warenwirtschaftssystem ist das zentrale Steuerungs- und Informationssystem und bildet in seiner Kernfunktion den physischen Warenfluss des Unternehmens ab. Es umfasst dabei alle wert- und mengenmäßigen Wareninformationen. Durch die einheitliche, zentrale Erfassung und Verarbeitung hat man stets Zugriff auf den aktuellsten Datenstand. Diese Informationstransparenz unterstützt die Unternehmensführung bei der Entscheidungsvorbereitung und Ergebniskontrolle. Zudem können Planzahlen und Reports analysiert und auf Fehlentwicklungen eingegangen werden.

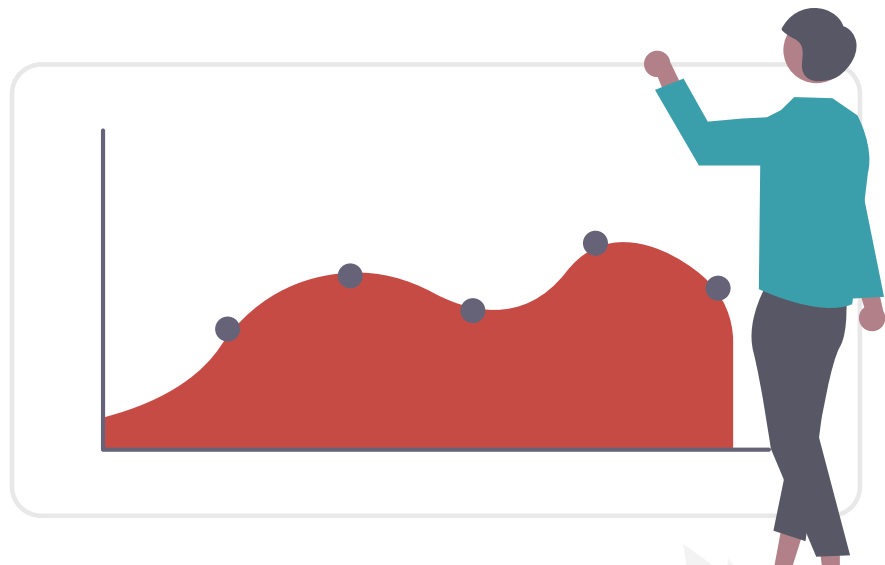
## Online- und Offline-Vertriebskanäle

Das Warenwirtschaftssystem bietet den Vorteil, dass mehrere Vertriebskanäle an ein System angebunden werden können. Das bedeutet, dass beispielsweise Onlineshops, Online-Marktplätze und der Filialverkauf im Warenwirtschaftssystem koordiniert werden können. Auf Basis der zentralen, stets aktuellen Daten können parallel Bestellvorgänge ausgelöst und verarbeitet werden. Bestandsengpässe sind durch die zentrale Koordination früh erkennbar. Festgelegte Preise können dynamisch und automatisch geändert und an Vertriebskanäle weitergeleitet werden. Auch das Retourenmanagement kann darüber effizient abgewickelt werden.

### TIPP AUS DER PRAXIS

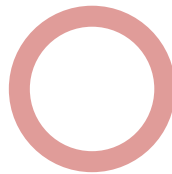
*„Aus dem Warenwirtschaftssystem erhält man alle Daten, um ein Unternehmen zu führen und zu steuern.“*

– Jürgen Richter, Catalyso



# 3. Wie unterscheiden sich Warenwirtschaftssysteme?

**E**in Warenwirtschaftssystem ist entweder Teil eines umfassenden Enterprise-Ressource-Planning-Systems (ERP-System) oder kann als alleinstehendes System erworben werden. Diese lassen sich in offene, geschlossene und integrierte Warenwirtschaftssysteme unterteilen.<sup>1</sup> Heutzutage sind vor allem integrierte Warenwirtschaftssysteme sehr gefragt.



## **Geschlossenes Warenwirtschaftssystem**

Das System enthält die Module „Wareneingang und -ausgang“, „Bestellwesen“, „Disposition“, „Bestellüberwachung“ und „Management“.



## **Integriertes Warenwirtschaftssystem**

Integrierte Warenwirtschaftssysteme bieten sämtliche der genannten Module an und darüber hinaus noch Schnittstellen zu externen Partnern. So können verschiedene Stellen gut miteinander vernetzt werden.



## **Offenes Warenwirtschaftssystem**

Fehlt eine der Komponenten der geschlossenen Warenwirtschaftssysteme oder wird eins der Module von einem anderen System übernommen, handelt es sich um ein offenes Warenwirtschaftssystem.

---

<sup>1</sup> <https://logistikknowhow.com/bestandsverwaltung/im-ueberblick-das-warenwirtschaftssystem/>



# 4. Wie geht man bei der Auswahl eines Warenwirtschaftssystems vor?

**B**evor mit der Auswahl begonnen werden kann, sollte das gesamte Vorhaben als Projekt aufgesetzt werden. Oft wird dieses Vorhaben an einzelne Personen oder kleinere Abteilungen weitergegeben, die jedoch nicht im vollen Umfang ein passendes Warenwirtschaftssystem auswählen können. Deswegen ist es entscheidend, ein Projektteam aufzusetzen und dafür alle Stakeholder zu berücksichtigen. Stakeholder können die Unternehmensführung, Fachbereiche, IT-Abteilung oder Key-User<sup>2</sup> sein. Dadurch können bei jeder Entscheidung alle Anforderungen und Interessen berücksichtigt und die Akzeptanz der Entscheidung sichergestellt werden.



**TIPP:** Vor allem für kleine Unternehmen bieten sich die Optionen „Buy“ and „Rent“ an. Mittlere Unternehmen können auf alle drei Optionen zurückgreifen, jedoch ist die Option „Make“ mit viel Aufwand und eventuellen Realisierungsproblemen verbunden.

Um mit der Auswahl beginnen zu können, muss grundsätzlich geklärt werden, wie das System beschafft und bereitgestellt werden soll. Hierzu bieten sich drei grundlegende Bereitstellungsarten an. Die passende Bereitstellungsart ist vom Unternehmen selbst abhängig.

„Buy“	„Rent“	„Make“
Das Warenwirtschaftssystem wird extern beschafft. Die Software wird als Standardsoftware bezogen und anschließend auf den eigenen IT-Systemen betrieben.	Durch die zunehmende Bedeutung von Cloud-Technologien können Warenwirtschaftssysteme als „Software as a Service“ bezogen werden. Das Warenwirtschaftssystem wird in der Cloud durch den Anbieter betrieben und die Bezahlung läuft nach Bedarf.	Die Software wird vom Unternehmen selbst konzipiert, programmiert und als Individualsoftware betrieben. Das ist in der Regel mit hohen personellen und technischen Aufwänden verbunden.

**Tabelle 1:** Drei grundlegende Bereitstellungsarten von Warenwirtschaftssystemen

<sup>2</sup> Key User: Primäre Ansprechperson im Unternehmen für ein Produkt/eine Software mit fachlicher Qualifikation und umfangreichen Know-how

## Zieldefinition und Restriktionen

Die Zieldefinition hilft, in Entscheidungssituationen Orientierung zu bewahren, und beschreibt abstrakt den wünschenswerten, zukünftigen Zustand. Diesen Zustand gilt es mit Hilfe von ein oder mehreren Zielen zu beantworten. Ziele sollten die Ausgangssituation sowie die angestrebten organisatorischen und technischen Verbesserungen enthalten und dabei klar, mess- und überprüfbar formuliert werden.

Ebenso sollten Restriktionen analysiert und festgehalten werden. Diese lassen sich in finanzielle, zeitliche und organisatorische Restriktionen untergliedern und grenzen im Auswahlprozess das mögliche Zielsystem ein.

## Prozess-, Ist- und Soll-Analyse

Dieser Schritt ist einer der bedeutsamsten Schritte in der gesamten Vorgehensweise. Warenwirtschaftssysteme werden nicht nur nach Funktionalität ausgewählt, sondern danach, ob die eigenen Prozesse im System abgebildet und zudem ineffiziente Prozesse optimiert werden können. Die Prozessanalyse ist dabei Bestandteil der Ist-Analyse. Prozesse lassen sich etwa mit Hilfe von Workshops mit allen Stakeholdern analysieren und evaluieren. Einerseits können hierbei Erkenntnisse gewonnen werden, in welchen Bereichen Probleme bestehen, andererseits, welche Prozesse gut ablaufen. Daraus lassen sich für die weiteren Schritte bereits wichtige Erkenntnisse ableiten. Neben der Prozessanalyse sollten folgende Themen in der Ist-Analyse betrachtet werden: Aufbauorganisation, Aufgaben, Informationen sowie Daten, IT oder Mengengerüste.

Ebenso sollte eine Soll-Analyse durchgeführt werden. Darin wird festgehalten, wie die Abläufe, Prozesse, Organisation und die Geschäftstätigkeiten nach der erfolgreichen Einführung im Wunschzustand aussehen sollen. Im Rahmen dieser Analyse sollten auch strategische Entscheidungen berücksichtigt und festgelegte Ziele in der Definition auf den Soll-Zustand heruntergebrochen werden.

## Anforderungen

Das Anforderungsmanagement hat einen großen Einfluss auf den Einführungserfolg. Die Anforderungen müssen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens, die von der Einführung des Systems betroffen sind, gesammelt werden. Für die Sammlung der Anforderungen sind Techniken wie Interviews, Beobachtungen, Fragebögen oder Dokumentenanalysen hilfreich.

Die Anforderungen lassen sich in verschiedene Typen unterteilen und sollten nach Themengebieten gegliedert und priorisiert werden. Zu beachten ist, dass die Priorisierung abhängig von der betrieblichen Notwendigkeit ist. Final werden diese in einem – falls erforderlich mit Bildern ergänzten – **Anforderungskatalog** bzw. in einem **Lastenheft** zusammengefasst.



### TIPP AUS DER PRAXIS

„Das **Dokument** muss den Leser/die Leserin in die Lage versetzen, sich die Firma bildlich vorstellen zu können. Sobald er/sie das Dokument gelesen hat, muss man sich vorstellen können, wie dieses Unternehmen funktioniert.“

– Jürgen Richter, Catalyso

### Branchenspezifische Anforderungen

Je nach Branche können Rahmenbedingungen wie beispielweise gesetzliche Vorschriften oder Limitierungen für das Warenwirtschaftssystem gegeben sein. Diese müssen individuell geprüft werden.

### Unternehmensspezifische Anforderungen

In manchen Unternehmen ist es notwendig, dass rechtliche Strukturen oder organisatorische Themen im Warenwirtschaftssystem abgebildet werden. Nicht jedes Warenwirtschaftssystem kann das bereitstellen.

### Funktionale Anforderungen

Funktionale Anforderungen beschreiben, was ein System können muss. Es sollte alles dokumentiert werden, das mit der täglichen Verwendung in Verbindung steht. Dabei hilft vor allem die Prozessanalyse sehr gut.

### Nicht-funktionale Anforderungen

Nicht-funktionale Anforderungen beschreiben Anforderungen, die in Bezug auf das Gesamtsystem stehen. Darunter fallen zum Beispiel die Systemerweiterbarkeit, Schnittstellenanbindungen, Zuverlässigkeit, Systemvoraussetzungen, Datenschutzregelungen oder Integrierbarkeit.



### TIPP AUS DER PRAXIS

*„Funktionale Anforderungen sollten Ergebnisse eines Prozesses beschreiben. Das ist am Ende des Tages wichtig für das Unternehmen. Daher sollte die Beschreibung eher am Ergebnis festgehalten werden als an der Funktion selbst. Wie das Warenwirtschaftssystem zum gewünschten Ergebnis kommt, ist für das eigene Unternehmen nicht relevant – das Ergebnis muss stimmen.“*

– Jürgen Richter, Catalyso

### Anbieterbezogene Anforderungen

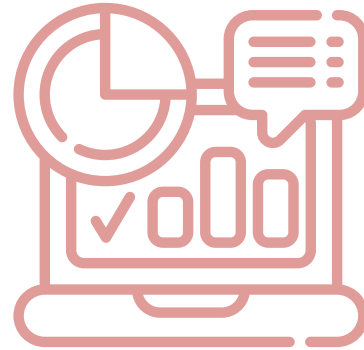
Die Anforderungen an den Systemanbieter sollten ebenso in den Anforderungskatalog bzw. das Lastenheft aufgenommen werden. Mit der Anbieterauswahl bindet man sich an den jeweiligen Anbieter, der für eine Beratung und Serviceleistungen erbringt.

Über die Anforderungen hinaus ist es notwendig, Erwartungen über Preisverhandlungen und Vertragskonstellationen in das Anforderungsdokument bzw. Lastenheft mit aufzunehmen. Dieses bietet sowohl dem Unternehmen als auch den Anbietern eine erste Orientierung, in wie weit eine Auswahl oder Zusammenarbeit möglich ist.

## Marktübersicht und Screening

Daraufhin werden Anbieter am Markt gesichtet und analysiert, die in der Lage sind, die im Anforderungs- bzw. Lastenheft niedergeschriebenen Anforderungen, Kriterien und Restriktionen zu erfüllen. Die Marktübersicht und -analyse ist ein komplexes Unterfangen. Durch die verschiedenen Handelsformen und -branchen variieren auch die Angebote am Markt, weshalb der Markt durch Heterogenität und Intransparenz gekennzeichnet ist. Neben großen bekannten Systemanbietern gibt es eine Vielzahl von kleinen Systemanbietern, die spezielle Lösungen für bestimmte Branchen anbieten.

Damit man am Ende auch das passende System auswählt, sollte man die gesamte Suche in zwei Phasen unterteilen. Man kann dadurch den Markt systematisch analysieren und die in Frage kommenden Systeme auswählen. Das Vorgehen unterteilt sich in eine **Grobanalyse** und eine **Detailanalyse**.



## Grobanalyse

Die Grobanalyse hilft, den Markt zu verstehen und durch Eingrenzungen und eigene Restriktionen die Anzahl der in Frage kommenden Systeme zu reduzieren.

### Festlegung elementarer Evaluierungspunkte

Zu Beginn sollten die entscheidenden Kriterien festgelegt werden, die erfüllt werden müssen. Hierzu wird eher auf die Rahmenbedingungen geachtet und nicht auf funktionalen Kriterien. Diese Evaluierungspunkte basieren auf dem eigenen Unternehmen und können beispielsweise Restriktionen, Branche, Handelsstufen, Anwendungsgröße, Skalierbarkeit, Systemintegrierbarkeit oder Angaben zum Systemanbieter selbst sein.

### Identifizierung von Anbietergruppen

Weiterhin sollte man sich Gedanken machen, mit welchen Anbietern man zusammenarbeiten möchte. Neben den Softwareherstellern gibt es auch Anbieter von Komplettlösungen, die über das System hinaus Support und Beratung bieten. Folgende Anbietergruppen können dafür relevant sein: Softwarehersteller, Implementierungspartner, Branchenlösungsanbieter oder Beratungsunternehmen.

## Identifizierung von Informationsquellen

Im letzten Schritt werden Informationsquellen identifiziert, in denen nach Systemen gesucht werden kann. Für die Suche bieten sich Branchenpublikationen, Messebesuche, Fachpublikationen oder Referenzprojekte anderer Unternehmen sowie Portale mit digitalen Softwarekatalogen an. Neben den hier gelisteten Portalen gibt es noch etliche weitere.

Mit Hilfe dieser Daten und Informationsquellen kann die Grobanalyse durchgeführt werden. Hierzu sollten alle Warenwirtschaftssysteme und deren Informationen dokumentiert und bei fehlenden Informationen Vermerke erfasst werden, um bei der detaillierten Suche den Anbieter gezielt fragen zu können. Ebenso muss auf die Vergleichbarkeit der Systeme geachtet werden, da sonst keine fundierte Entscheidung getroffen werden kann.

Die Systemanzahl am Ende der Grobanalyse hängt stark vom Auswahlprozess ab. Jedoch kann als Richtgröße drei bis sechs Systeme angenommen werden, da dadurch einerseits vermeintlich passende Systeme nicht ausgeschlossen werden und andererseits der Evaluierungsaufwand eingegrenzt werden kann.

Portal für Softwaresuche	URL
Softguide	<a href="http://www.softguide.de/software/warenwirtschaft">www.softguide.de/software/warenwirtschaft</a>
IT-Matchmaker	<a href="http://www.it-matchmaker.com">www.it-matchmaker.com</a>
Software-Marktplatz	<a href="http://www.software-marktplatz.de">www.software-marktplatz.de</a>
ERP-Logistics	<a href="http://www.erp-logistics.com">www.erp-logistics.com</a>

**Tabelle 2:** Informationsquelle - Portale mit digitalen Softwarekatalogen

## Detailanalyse

In diesem Schritt werden die in der Grobanalyse ausgewählten Warenwirtschaftssysteme tiefer analysiert. Dabei wird der detaillierte Funktionsumfang bewertet und mit den die eigenen Anforderungen, Restriktionen und Kriterien verglichen.<sup>3</sup>

## Kontaktaufnahme und Vorbereitung der Anbieterpräsentation

Nach der Auswahl der Systemanbieter sollten diese kontaktiert, ein Termin für die Anbieterpräsentation und eine mögliche Testphase festgelegt werden.

Für die **Anbieterpräsentation** sollte konkret definiert werden, welche Themenpunkte gezeigt werden sollen. Einerseits können hier allgemeine Themen festgelegt und andererseits explizit auf spezifische Themen je System eingegangen werden. Folgende Themen dienen als Anhaltspunkte für den Inhalt der Anbieterpräsentation:

- **Produktinformationen:**  
Funktionsumfang, Einsatzbereiche, technologische Aspekte, fachliches Leistungsspektrum des Systems, Präsentation der funktionalen und prozessual vorgegebenen Anwendungsbeispiele
- **Anbieterinformationen:**  
Mögliche Kooperation/Partnerschaft, Referenzprojekte, Einführungsstrategie und -vorgehen, Service- und Nebenleistungen, Support, Schulungen, Systemweiterentwicklung auf spezifische Anforderungen



Für die **Testphase** sollten ausgewählte Anbieter mit unternehmensspezifischen Daten und Abläufen konfrontiert werden, um diese im Anbietersystem abzubilden. Ziel ist, herauszufinden, ob das Anbietersystem mit den Daten umgehen kann. Der Testlauf sollte in Abstimmung mit den jeweiligen Anbietern stattfinden und spätere Systembenutzer:innen einbinden, damit am Ende evaluiert werden kann, welches System den höchsten funktionalen Abdeckungsgrad aufweist.

Damit eine fundierte Anbieterpräsentation und Testphase durchgeführt werden kann, sollten den Anbietern Informationen und Daten im Vorfeld mit ausreichend Puffer bereitgestellt werden. Dazu ist ein Termin mit den jeweiligen Anbietern hilfreich, in dem Unklarheiten und Detailfragen geklärt werden können.

---

<sup>3</sup> Vgl. Schütte, R./Vering, O., Erfolgreiche Geschäftsprozesse durch moderne Warenwirtschaftssysteme, 3. Aufl., Heidelberg 2011.

### **Anbieterpräsentation**

Nach Abschluss der vorbereitenden Phase werden Anbieterpräsentationen durchgeführt, in denen viele Informationen und Erkenntnisse über das Warenwirtschaftssystem und die Testphase geteilt werden. Hier kann geprüft werden, ob alle Anforderungen abgedeckt werden. Um dies auch evaluieren zu können, sollten an der Präsentation das Projektteam und die Stakeholder teilnehmen. Zeitlich sollte die Präsentation ungefähr einen Tag dauern und bestenfalls durch eine unabhängige Person moderiert werden. Dabei sollten alle Teilnehmer:innen dokumentieren, wie sie das jeweilige System beurteilen. Über die Standardfunktionalitäten hinaus sollte auch geklärt werden, wie mit Anpassungen am System umgegangen wird.

### **Interview mit Referenzkund:innen des Anbieters**

Parallel zur Anbieterpräsentation eignet sich zudem die Kontaktaufnahme zu Referenzkundinnen und -kunden des Anbieters. Im Optimalfall finden Sie ein Unternehmen, das dem eigenen Betrieb ähnlich ist. Dies ist eine gute Möglichkeit, da die Referenz viele Informationen und Erfahrungen mit dem System teilen kann. Man erfährt aus erster Hand die Stärken, Schwächen und Performance des Systems, die Einführungsdauer und -unterstützung sowie den wirklichen Servicegrad des Anbieters.

### **Angebot der Anbieter**

Im letzten Schritt werden Angebote der Anbieter eingeholt. Dabei ist zu beachten, dass alle im Angebot relevanten Module sowie die Leistungen für die Einführung, Schulung oder auch Wartung des Systems beinhaltet sind, soweit das gewünscht wird. Nach Einholung der Angebote kann in die Entscheidungsphase übergegangen werden.



## Entscheidung

Auf Basis der eingeholten Daten und Informationen sowie den unterbreiteten Angeboten kann nun ein System ausgewählt werden.

### Wie trifft man diese Entscheidung am sinnvollsten?

Hierfür bieten sich beispielsweise aus monetärer Sicht die Investitionsrechnung und aus nicht-monetärer Sicht eine mehrstufige Nutzwertanalyse (Punktemodell) an. Dabei wird die gesamte Bewertung über verschiedene Ebenen mit unterschiedlichen Haupt- und Teilkriterien heruntergebrochen. Anhand der Werte, aber auch der Einschätzung des Projektteams, kann dann die Entscheidung getroffen werden.

Dann folgt die Vertragsverhandlung mit dem Anbieter über die Leistungen, Einführungszeiträume, Aufwände, Organisations- und Abnahmeregeln oder Serviceverträge. Ebenso wird hier der endgültige Preis verhandelt sowie die Vertragskonstellation festgehalten. Der Vertrag wird dabei auf Basis des Anforderungskatalogs bzw. Lastenhefts und dem vom Anbieter erstellten Pflichtenheft ausgefertigt.





# 5. Wie führt man ein Warenwirtschaftssystem ein?

**N**achdem die Entscheidung getroffen wurde, startet der Einführungsprozess. Dieser kann je nach Entscheidung mit einer unterschiedlichen Verantwortungsverteilung angegangen werden. Bei der Einführung sollten auch die Größe, Komplexität und Reichweite des Systems beachtet werden sowie ob ein Altsystem existiert.

## Einführung durch Systemanbieter

Die erste Option ist die Einführung mit Unterstützung des Systemanbieters. In den meisten Fällen bieten Systemanbieter oder die Hersteller einer Software selbst die Einführung mit an, da sie das Warenwirtschaftssystem als ein Gesamtpaket zur Verfügung stellen. Besteht diese Option, sollte sie näher betrachtet werden, da dadurch die Einführung vereinfacht werden kann. Systemanbieter sind Experten in diesem Bereich und haben viele verschiedene Projekte abgeschlossen. Nichtsdestotrotz fallen für die Einführung zusätzliche Kosten an. Falls sich für diese Option entschieden wird, sollte diese bereits in der Anbieterpräsentation angesprochen werden. In den Vertragsverhandlungen sollte dann detaillierter darauf eingegangen werden.



## Eigenständige Einführung

Die zweite Option kommt oft vor, wenn das System frei am Markt gekauft wird und kein zusätzlicher Systemanbieter für die Einführung einbezogen wird. Hier fallen keine direkten Kosten für den Systemanbieter an, jedoch benötigt man neben internen Aufwänden auch Fachexpertise, um das System selbst ohne Schwierigkeiten zu implementieren. Die Aufwände nehmen zu, falls ein Altsystem abgelöst werden muss. Zudem muss einem bewusst sein, dass schwierige Entscheidungen selbst gefällt werden müssen und es keinen direkten Support gibt.

# DIY



**TIPP:** In der Regel sollte man die Option „Einführung durch Systemanbieter“ wählen. Die einmaligen Kosten erscheinen hoch, jedoch können die Kosten für die eigenständige Einführung durch Unwissenheit und Schwierigkeiten stark ansteigen. Ebenso hat man mit dem Systemanbieter einen erfahrenen Partner an der Seite, der unterstützen kann.

## Datenmigration von Alt- auf Neusystem als Stolperstein

Falls im Unternehmen bereits ein Warenwirtschaftssystem existiert, muss man sich, unabhängig von der Einführungsvariante, Gedanken machen, wie man mit dem Datenbestand im Alt-system umgeht. Oft kommt das zu kurz und es fehlt das Bewusstsein dafür, dass hier hohe Kosten entstehen können und Abhängigkeiten zum Altsystem und dessen Anbieter bestehen.

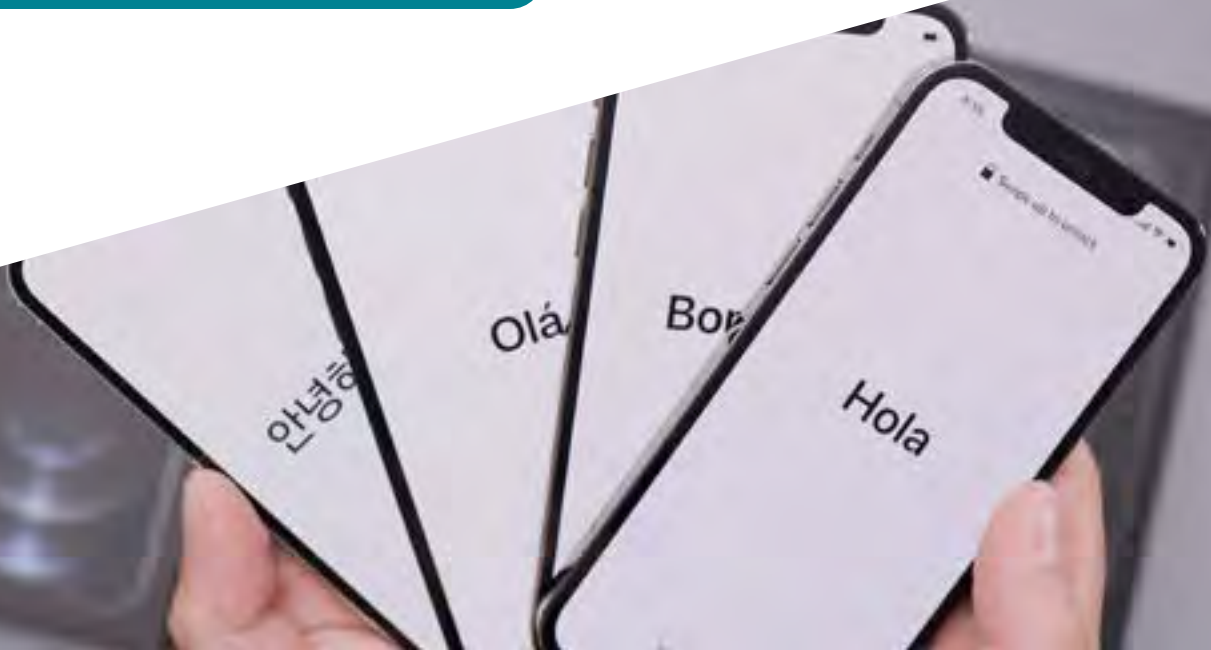
Hierbei sollte man festlegen, ob und welche Daten (z. B. alle Stammdaten, Artikelstammdaten, Kundendaten) migriert und welche Transaktionen (z. B. Kundenaufträge, Einkaufsaufträge) übernommen werden sollen. Auf Basis dieser Grundsatzentscheidungen kann ein Datenmigrationskonzept erstellt werden.



### TIPP AUS DER PRAXIS

*„Man darf bei einer neuen Warenwirtschaft nicht nur das neue System aus Kostensicht anschauen, sondern auch, was die Übernahme der Daten aus dem Altsystem kostet. Sie sind abhängig davon.“*

– Tatjana Steinbrenner, Kaufhaus Ganz



# 6. Welche Tipps geben Expert:innen?

## Die größten Fehler

### Falsche Leute auf das Projekt setzen

„Oft werden Leute mit ins Projektteam geholt, die nicht die passenden Fähigkeiten für deine Auswahlverfahren haben. Zudem kommt es sehr oft vor, dass das Projekt nebenbei gemacht wird und möglichst wenige Ressourcen beansprucht werden sollen.“

– Jürgen Richter, Catalyso

### Einführung des Projekts als reines IT-Projekt ansehen

„Es wird zwar ein IT-System eingeführt, jedoch geht es vielmehr um Geschäftsprozesse, die in einem System abgebildet werden. Daher sollten vor allem Mitarbeitende und Verantwortliche aus dem operativen Geschäft das Projekt führen. Die IT-Abteilung unterstützt bei technischen Fragen.“

– Jürgen Richter, Catalyso

### Systemauswahl ohne Anforderungsanalyse treffen

„Ohne Anforderungsanalyse werden Entscheidungen getroffen, die nicht begründet sind. Daher ist eine Erhebung und klare Formulierung der Anforderungen entlang der Prozesskette die Basis für eine fundierte Entscheidung.“

– Jürgen Richter, Catalyso

### Wechselseitige Erwartungshaltungen zwischen Unternehmen und Systemanbieter

„Unternehmen und Anbieter haben Erwartungen und Wahrnehmungen für das Projekt. Dadurch meint jede Seite, die andere Seite verstanden zu haben. Oft ist jedoch genau das nicht der Fall. Klären Sie alle Details, sogar die, die selbstverständlich sein sollten. Vor allem Nachbessern verursacht erhebliche Kosten.“

– Jürgen Richter, Catalyso



## Tipps und Erfahrungen

### Projektleitung gewissenhaft besetzen

*„Die Projektleitung sollte mit erfahrenen, führungskompetenten Mitarbeiter:innen besetzt werden, die in gegenseitigem Austausch mit der Geschäftsleitung stehen.“*

– Jürgen Richter, Catalyso

### Ehrliche und offene Kommunikation mit Mitarbeiter:innen

*„Um ehrlich über fehlende und schlecht laufende Prozesse und Funktionen sprechen zu können, müssen die Mitarbeiter:innen in die Anforderungsaufnahme eingebunden werden.“*

– Tatjana Steinbrenner, Kaufhaus Ganz

*„Versuchen Sie Mitarbeiter:innen so zu motivieren, dass sie sich selbst zu Treibern der Veränderung machen.“*

– Jürgen Richter, Catalyso

### Blockade der Mitarbeiter:innen für Veränderung nicht unterschätzen

*„Es ist gelegentlich schwieriger als vermutet, Mitarbeiter:innen von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit eines neuen Warenwirtschaftssystems zu überzeugen. Oft ist eine solche Überzeugungsarbeit sehr anstrengend und kann sich auch negativ auf den Erfolg des gesamten Vorhabens auswirken.“*

– Tatjana Steinbrenner, Kaufhaus Ganz

*„Projekte scheitern nie an der Technik, sondern immer am Menschen.“*

– Jürgen Richter, Catalyso



## Schulen Sie Ihre Mitarbeiter:innen in Prozessdenken

*„Versuchen Sie, Mitarbeiter:innen nicht nur ihren eigenen Bereich verstehen zu lassen, sondern zeigen Sie Ihnen das große Ganze auf, um die Akzeptanz und Sinnhaftigkeit des Vorgehens nachvollziehen zu können. Ganzheitliches Prozessdenken unterstützt nicht nur bei der Einführung eines Warenwirtschaftssystems, sondern auch bei der täglichen Arbeit im gesamten Unternehmen.“*

– Tatjana Steinbrenner, Kaufhaus Ganz

*„Ich habe unterschätzt, dass die Mitarbeiter:innen nur in ihren kleinen Bereichen gedacht haben. Viele haben den großen ganzen Ablauf nicht verstanden. Das hätte man besser schulen müssen.“*

– Tatjana Steinbrenner, Kaufhaus Ganz

## Einholen von externer Hilfe für die Schulung des neuen Systems

*„Für Schulungen bietet sich externe Hilfe an, um vor allem bei emotionalen und schwierigen Situationen eine neutrale Ansprechperson zu haben, die das System detailliert kennt und die Mitarbeitenden begleiten kann.“*

– Tatjana Steinbrenner, Kaufhaus Ganz

## Je mehr Schnittstellen, desto schwieriger das gesamte Projekt

*„Werden Sie sich bewusst, welche angebundenen Systeme, Schnittstellen und Abhängigkeiten zum Warenwirtschaftssystem existieren. Oft ist das gesamte System komplexer als anfangs vermutet. Anhand dieser Analyse ergibt sich dann eine Entscheidungsgrundlage, ob man neben dem Warenwirtschaftssystem auch weitere Systeme austauschen will oder sogar muss.“*

– Tatjana Steinbrenner, Kaufhaus Ganz



Sie haben Fragen zum Thema *Warenwirtschaftssysteme*?

Im Rahmen einer Unternehmenssprechstunde gehen wir gerne darauf ein. Sprechen Sie uns an!

Weitere Informationen unter:

<https://kompetenzzentrumhandel.de/unternehmenssprechstunde/>

## Checkliste

### Initiale Schritte:

- Setzen Sie ein Projektteam auf.
- Identifizieren Sie alle Stakeholder, die Interesse an einem Warenwirtschaftssystem haben.
- Entscheiden Sie sich für eine Bereitstellungsart: „Buy“, „Rent“ oder „Make“.

### Zieldefinition:

- Definieren Sie Ihre Ziele, die Sie mit der Einführung verfolgen.
- Formulieren Sie Ziele klar, mess- und überprüfbar.
- Analysieren und legen Sie Restriktionen fest, die die Auswahl einschränken (z. B. Budget, Zeitrahmen, organisatorische Besonderheiten).

### Analyse:

- Analysieren Sie Ihre Prozesse, um den Ist-Zustand zu erhalten sowie Defizite und Verbesserungspotential herauszufinden.
  - Organisieren Sie Workshops mit allen Stakeholdern.
  - Erarbeiten Sie Aufbauorganisation, Aufgaben, Informationen, Daten, IT und Mengengerüste aus dem aktuellen Ist-Zustand.
  - Notieren Sie alle erarbeiteten Ergebnisse ausführlich und detailliert.
- Führen Sie auf Basis der Ziele und des Ist-Zustands eine Soll-Analyse durch.

### Anforderungsmanagement:

- Legen Sie Techniken für die Erhebung von Anforderungen fest (z. B. Interviews, Beobachtungen).
- Legen Sie fest, wer die Anforderungen analysiert und erhebt.
- Erheben und dokumentieren Sie
  - branchenspezifische Anforderungen
  - unternehmensspezifische Anforderungen
  - funktionale und nicht-funktionale Anforderungen
  - anbieterbezogene Anforderungen
- Kategorisieren Sie die Anforderungen nach Anforderungstyp.
- Priorisieren Sie die erhobenen Anforderungen individuell nach Anforderungstyp.
- Erstellen Sie einen Anforderungskatalog bzw. Lastenheft.

### Marktübersicht, Screening:

- Legen Sie elementare Evaluierungspunkte fest, die keinen Bezug zu den funktionalen Anforderungen haben (z. B. Restriktionen, Branche, Anwendungsgröße, Systemanbieter).



- Definieren Sie für sich passende Anbietergruppen, mit denen Sie das Projekt umsetzen würden (z. B. Softwarehersteller, Implementierungspartner, Beratungsunternehmen).
- Identifizieren Sie Informationsquellen (z. B. Softwarekataloge, Messen).
- Suchen Sie dort nach Anbietersystemen.
- Selektieren Sie mögliche passende Warenwirtschaftssysteme (Orientierung: drei bis sechs Systeme).
- Notieren Sie viele Informationen und vermerken Sie Unklarheiten.
- Planen und führen Sie Anbieterpräsentationen durch:
  - Nehmen Sie Kontakt zu den ausgewählten Systemanbietern auf.
  - Legen Sie zu präsentierende Inhalte für die Anbieterpräsentation fest.
  - Legen Sie Testdaten fest, die die Anbieter einarbeiten und zeigen müssen.
  - Klären Sie Termine für mögliche Anbieterpräsentationen und Testphasen.
  - Versenden Sie vier bis sechs Wochen vor der Präsentationen Inhalte und Testdaten an die möglichen Systemanbieter.
  - Führen Sie pro Anbieter eine Anbieterpräsentationen durch.
  - Alle Beteiligten dokumentieren und bewerten das System.
- Versuchen Sie mit Referenzkund:innen der Anbietersysteme in Kontakt zu treten und vereinbaren Sie Termine für einen ungezwungenen Austausch.
- Sortieren Sie Anbietersysteme aus, die nicht den Anforderungen entsprechen.
- Holen Sie Angebote von den verbleibenden Anbietersystemen ein.

### Entscheidung:

- Sortieren Sie weitere nicht in Frage kommenden Systeme aus.
- Analysieren und evaluieren Sie alle erhaltenen Daten und Informationen.
- Führen Sie eine Investitionsrechnung und eine mehrstufige Nutzwertanalyse für die einzelnen Systeme durch.
- Entscheiden Sie sich basierend auf den errechneten Werten und Einschätzungen des Projektteams.
- Handeln Sie mit Ihrem neuen Systemanbieter einen Vertrag aus.

### Einführung und Implementierung

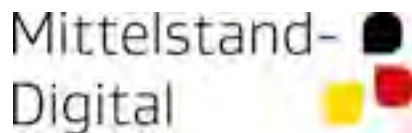
- Machen Sie sich Gedanken darüber, ob Sie das Warenwirtschaftssystem eigenständig einführen wollen oder mit Unterstützung durch den Systemanbieter bzw. Vertragspartner.
- Überprüfen Sie, inwieweit Ihre Vorstellungen umsetzbar sind.
- Legen Sie fest, welche Daten in das neue System migriert werden sollen.
- Sprechen Sie aktiv mit dem Systemanbieter über den Einführungsablauf.
- Führen Sie das Warenwirtschaftssystem mit dem festgelegten Einführungsschritten ein.



## Über das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Weitere Informationen unter  
[www.kompetenzzentrumhandel.de](http://www.kompetenzzentrumhandel.de)



## Über Mittelstand-Digital

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)