

## Neun Schritte zum Erfolg: DAS CPFR-PROZESSMODELL

Der CPFR-Planungsprozess strukturiert die relevanten Prozessschritte für die Implementierung von CPFR. Das Modell ist aufgeteilt in drei verschiedene Phasen. Die erste Phase ist der Planungsprozess bzw. Planning (Schritt 1 und Schritt 2). In der zweiten Phase wird der Prognoseprozess bzw. Forecasting (Schritt 3 bis Schritt 8) beschrieben. Die letzte Phase beinhaltet den Bestellprozess bzw. Replenishment (Schritt 9).

Die nachfolgenden Ausführungen erläutern die neun Prozessschritte gemäß der Voluntary Interindustry Commerce Standards.

### **Schritt 1: Entwicklung einer Rahmenvereinbarung für die Kooperation**

Der erste Schritt des CPFR-Modell legt die Regeln und Grundsätze für die Zusammenarbeit von Händler und Hersteller fest. Es handelt sich dabei um eine gegenseitige Willenserklärung des Top-Managements zur Kooperation. Die Rahmen- bzw. Kooperationsvereinbarung bestimmt die Zielvorstellungen der beiden Geschäftspartner. Gleichzeitig beinhaltet die Vereinbarung die relevanten Aktivitäten und Ressourcen, die für eine erfolgreiche CPFR-Anwendung notwendig sind. Das gemeinsam erarbeitete Papier definiert die praktische Ausgestaltung der Partnerschaft, identifiziert die Rollen der involvierten Geschäftspartner und legt fest, wie die Leistung der jeweiligen Partei gemessen wird.

Im Einzelnen besteht der erste Schritt aus den folgenden zehn Aktivitäten:

#### **1. Mission Statement**

Der erste Schritt beinhaltet die Entwicklung eines Mission Statements, das eine gemeinsame Basis schafft zu den Punkten Kooperation, Vertrauen und Bereitstellung von Ressourcen. In den folgenden Teilschritten erfolgt eine Detaillierung, wie die gemeinsam formulierte Absichtserklärung inhaltlich gefüllt wird.

#### **2. Ziele und Aufgaben**

In diesem Teilschritt werden die konkreten CPFR-Ziele und -Aufgaben definiert. Dies beinhaltet auch die Einigung auf geeignete Leistungskriterien für die Erfolgsmessung. Darüber hinaus wird der Geschäftsprozess definiert und Kriterien für Ausnahmen bei der Verkaufs- und Bestellprognose festgelegt.

#### **3. Kompetenz- und Ressourcenidentifizierung**

Der CPFR-Prozess erfordert eine klare Festlegung von Kompetenzen und Ressourcen der beteiligten Parteien. Welche Abteilungen bzw. Funktionseinheiten sind in der Lage und bereit, zum CPFR-Prozess dauerhaft beizutragen? Welche zusätzlichen Kompetenzen müssen möglicherweise aufgebaut werden oder von Dienstleistern eingekauft werden?

#### **4. Definition von Kooperationspunkten**

Nach der Identifizierung der CPFR-relevanten Abteilungen- bzw. Funktionseinheiten in Schritt 3 erfolgt hier die Festlegung, welche dieser Funktionen den Prozess verantwortlich begleiten und als Kooperationspunkte zwischen den beteiligten Unternehmen fungieren. Sie sind später die wichtigen ausführenden Organe im CPFR-Prozess.

#### **5. Notwendigkeit des Datenaustauschs**

Die CPFR-Anwendung benötigt Informationen von Herstellern und Händlern. Die Festlegung des Informationsbedarfs bestimmt, welche Informationen geteilt werden sollen (z.B. Daten über die Identifizierung von Prognoseausnahmen). Darüber hinaus werden beispielsweise die Häufigkeit des Datenaustausches, die Art des Datenaustausches, die maximale Reaktionszeit auf Datenanfragen und die gemeinsame Prognosemethodologie definiert.

#### **6. Verbindlichkeit von Bestell- und Lieferzusagen**

Dieser Schritt klärt die Verbindlichkeit von Bestell- und Lieferzusagen im Rahmen des CPFR-Prozesses. Dies beinhaltet insbesondere die Prozessphase in der aus der gemeinsamen Prognose eine feste Bestellung wird.

## **7. Ressourcenallokation**

In diesem Teilschritt vereinbaren die beiden CPFR-Partner, welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Beispielsweise heißt das, wie viele Mitarbeiter wie viel Zeit auf den CPFR-Prozess verwenden dürfen. Dies beinhaltet auch die Allokation von Ressourcen in der Prozessbearbeitung, die Bestimmung des Prozessmanagements und wie Initiativen zu der Prozessverbesserung eingebunden werden.

## **8. Lösung von Partnerdifferenzen im CPFR-Prozess**

Dieser Schritt beinhaltet die Vereinbarung von Regeln für das Handling von Untimmigkeiten und Differenzen zwischen den Partnern während des CPFR-Prozesses. Kommt es zum Streit zwischen den beteiligten Parteien, ist es wichtig, vorher Maßnahmen zur Konfliktlösung definiert zu haben, die von allen akzeptiert werden.

## **9. Regelmäßige Evaluierung der CPFR-Vereinbarung**

In diesem Teilschritt geht es um die Festlegung einer regelmäßigen Evaluierung der CPFR-Vereinbarung. Dies bedeutet auch ein Benchmarking der CPFR-Anwendung. Die gemeinsame Festlegung von relevanten Messgrößen die für beide Partner wichtig ist, kann dabei hilfreich sein.

## **10. Die Beschlussfassung der Kooperationsvereinbarung**

Die gemeinsam erarbeitete Kooperationsvereinbarung wird als bindende Richtlinie von allen Prozessbeteiligten genutzt. Die Vereinbarung kann jederzeit an neue Erfordernisse und aktuelle Entwicklungen angepasst werden.

### **Schritt 2: Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplans**

Im zweiten Schritt des neunstufigen CPFR-Modells erarbeiten die beiden Kooperationspartner unter Berücksichtigung der eigenen Unternehmensstrategien einen gemeinsamen Geschäftsplan. Dies beinhaltet die Definition von Warengruppenrollen, Warengruppenzielen und Warengruppentaktiken. Eine bereits bestehende Zusammenarbeit im Rahmen von Category Management vereinfacht diesen Schritt des CPFR-Prozesses. Weiterhin tauscht man die relevanten Auftragsdaten für die zu optimierenden Produkte aus. Diese sind beispielsweise das Auftragsminimum, die Auftragsvorlaufzeiten und die Auftragsintervalle.

Die Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplans verbessert die Verkaufsprognosequalität, da die verfügbaren Informationen von beiden Partnern in den Plan einfließen werden. Er bietet darüber hinaus auch eine geeignete Plattform für die Kommunikation und Koordination entlang der Lieferkette. Dieser zweite Schritt wird von vielen Experten als das Kernstück des Prozesses bezeichnet. Auf dem Geschäftsplan beruhen alle weiteren CPFR-Prozessschritte. Je besser und detaillierter die gemeinsamen Maßnahmen zur Geschäftsentwicklung vereinbart und umgesetzt werden, desto besser ist die Basis der Zusammenarbeit im Prognosebereich.

### **Schritt 3: Entwicklung einer Abverkaufsprognose**

Der Geschäftsplan wird in eine Prognose umgesetzt. Die Zielsetzung der Abverkaufsprognose ist eine verbesserte Warenverfügbarkeit gegenüber dem Konsumenten durch die Einbeziehung erwarteter Bedarfsmengen in die Kapazitätsplanung auf beiden Seiten. Dies beginnt bei der Produktionsplanung in den Werken der Industrie unter Einbezug der Vorlieferanten. Es setzt sich weiter fort in der Bestandsplanung der Distributionszentren und endet in den Geschäften. Eine hohe Prognosegenauigkeit schafft die Basis für verbesserte Produktverfügbarkeit bei gleichzeitig optimierten Beständen entlang der Lieferkette. Je mehr vergangenheitsbezogene Daten mit zukunftsbezogenen Informationen aus dem Geschäftsplan verknüpft werden können, umso höher ist die Eintrittswahrscheinlichkeit des erwarteten Bedarfs berücksichtigt werden vergangenheitsbezogene Daten wie Point-of-Sale-Daten, Lieferdaten, Veränderungen im Kaufverhalten der Konsumenten und zukunftsbezogene Daten wie Promotionsaktivitäten. Die Absatzvorhersage wird zuverlässiger und überführt damit die Aussagen des gemeinsamen

Geschäftsplans (Schritt 2) in einen höheren Detaillierungsgrad.

#### **Schritt 4: Erkennen von kritischen Abweichungen in der Abverkaufsprognose**

Eine Abweichung ist immer dann eine sogenannte kritische Abweichung, wenn der Abstand zwischen der Prognose und einer anderen Bezugsgröße außerhalb eines definierten Korridors liegt.

Abweichungen resultieren aus dem Vergleich einer Prognose mit einer Bezugsgröße:

- Prognose Handel gegen Prognose Hersteller
- Prognose gegen vorherige Prognose
- Prognose gegen Abverkauf am P05 (Soll-Ist)

Kritische Abweichungen liegen dann vor, wenn die im Geschäftsplan festgelegten Toleranzgrenzen über- bzw. unterschritten werden z.B. Prognose gegen Abverkauf +/- 20 Prozent.

Dieser Schritt zeigt insbesondere dass das CPFR-Modell ein lernendes Modell ist. Der Fokus in der gemeinsamen Arbeit liegt auf dem Optimieren der kritischen Abweichungen. Idealerweise hat man Systeme zur Verfügung, die kritische Abweichungen erkennen, dokumentieren und den Anwender automatisch darauf aufmerksam machen. Die oben genannten Bezugsgrößen verdeutlichen bereits, dass nicht zwingend beide Partner über entsprechende Prognosesysteme verfügen müssen um Prognosen auszutauschen und zu vergleichen. Möglich ist auch, dass einer der Partner die Verantwortung für die Erstellung der Prognose übernimmt. Wesentlich ist, dass Prognosen überhaupt erstellt werden, dass beide Partner mit den gleichen Daten arbeiten und dass die Partner über kollaborative Prozesse zu einer von beiden Seiten gemeinsam getragenen Prognose kommen.

Wenn beide Partner Prognosen erstellen und systemgestützt miteinander vergleichen, sollten die Toleranzgrenzen für das Erkennen kritischer Abweichungen nicht zu eng definiert werden. Ebenfalls sollte man sich darauf einigen, für welche Artikel welche Toleranzgrenzen definiert werden. Ansonsten läuft man Gefahr, auf beiden Seiten einen beträchtlichen Aufwand für das Lösen der kritischen Abweichungen leisten zu müssen eine Einschränkung zum Beispiel auf häufig vermarktete Artikel kann helfen. Für Artikel, die lediglich über das Regal abverkauft werden, können breitere Toleranzgrenzen in Abhängigkeit von den auf beiden Seiten angestrebten Sicherheitsbeständen vereinbart werden. Erst wenn die gemeinsam erzielten Ergebnisse zur Prognosegenauigkeit konstant innerhalb der angesetzten Bandbreite liegen, kann man den nächsten Schritt gehen und die Bandbreite enger definieren.

#### **Schritt 5: Bearbeitung der kritischen Abweichungen und Aktualisierung der Abverkaufsprognose**

Der fünfte Schritt beinhaltet die gemeinsame Bearbeitung und Klärung der identifizierten kritischen Abweichungen durch Real-Time-Kommunikation zwischen den Partnern. Jede Änderung fließt sofort in die aktualisierte Abverkaufsprognose ein. Die beschleunigte Kommunikation und Entscheidungsfindung zwischen Hersteller und Händler erhöht die Zuverlässigkeit der später generierten Bestellung.

#### **Schritt 6: Entwicklung einer Bestellprognose**

In diesem Schritt werden Daten über die tatsächlichen Point-of-Sale-Abverkäufe, offene Aufträge und Transitware mit den individuellen Bestandsstrategien der Kooperationspartner verknüpft, um eine spezifische Bestellprognose zu generieren. Die damit entwickelte Vorschau auf Bestellungen stellt einen höheren Detaillierungsgrad der Daten aus dem gemeinsamen Geschäftsplan (Schritt 2) und der Verkaufsprognose (Schritt 3) dar. Die ermittelten Bestellvolumina basieren auf den Bestandszielen pro Produkt und der Zieldestination der Waren. Berücksichtigt werden muss die Frage: Wie viel Vorlauf ist nötig um die Güter zu dem Bestimmungsort zu bringen? Weiterhin sind die Bestelldaten zeitlich differenziert. Die kurzfristige Bestellprognose wird für die tatsächliche Bestellgenerierung verwendet.

Die langfristige Bestellprognose fließt in die Gesamtplanung ein.

#### **Schritt 7: Erkennen von kritischen Abweichungen in der Bestellprognose**

Im siebten Schritt werden alle Produkte identifiziert, die Ausnahmen zu den gemeinsam gesetzten Annahmen der Bestellprognose darstellen. Das Ergebnis ist eine Liste derjenigen Artikel, die auf der Basis der in der Kooperationsvereinbarung gesetzten Kriterien als Ausnahmen gewertet werden.

#### **Schritt 8: Bearbeitung der kritischen Abweichungen und Aktualisierung der Bestellprognose**

Der achte Schritt (vergleichbar mit Schritt 5) beinhaltet die gemeinsame Bearbeitung und Klärung der Bestellprognose-Ausnahmen durch "Real-Time-Kommunikation" zwischen den Partnern. Jede Änderung fließt sofort in die neu erstellte Bestellprognose ein. Die beschleunigte Kommunikation und Entscheidungsfindung zwischen Hersteller und Händler erhöht die Zuverlässigkeit der im nächsten Schritt generierten Bestellung.

#### **Schritt 9: Auftragsgenerierung**

Im letzten Schritt wird die ermittelte Bestellprognose in eine feste Bestellung gewandelt. Die Generierung der Bestellung erfolgt entweder immer durch den Hersteller oder immer durch den Händler. Die Entscheidung darüber sollte anhand folgenden Kriterien gefällt werden: Kompetenz in der Prozessabwicklung, Ausstattung mit entsprechenden Systemen und Verfügbarkeit von freien Ressourcen.