

TOM'S BOTTLESTORE FALLSTUDIE



Inhaltsverzeichnis

1	Zur Case-Methode	3
2	Vorstellung	4
2.1	Produktsortiment	5
2.2	Einkauf	5
2.3	Lieferanten	6
2.4	MitarbeiterInnen	6
2.5	Kunden	6
2.6	Wettbewerbsumfeld	6
3	Die IT Infrastruktur	7
3.1	Ist-Situation	7
3.2	Anforderungen	8
3.3	Anforderungen an die Kassensoftware	11
4	Aufgaben	13

Kapitel 1

Zur Case-Methode

Fallstudien (Case studies) werden an den führenden Business-Schools (zB Harvard) seit langem als Lehrmethode eingesetzt. Die Anforderungen an die Studierenden sind dabei hoch, der Wert für die Ausbildung allerdings ebenso. Ungewohnt ist insbesondere, dass für Fallstudien keine vorgefertigten Lösungen existieren, sondern dass es vielmehr mehrere „richtige“ Lösungen gibt.

„Good cases are

- Authentic
- Contemporary
- Cross-disciplinary with respect to learning outcomes
- Mirror professional practice
- Ambiguous/messy (not textbook perfect)
- Concrete (information rich)
- Narrative in structure (compelling)
- Open-ended (raising rather than answering questions)“

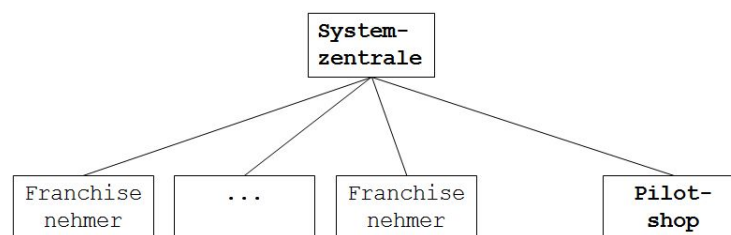
Siehe: <http://www.schreyerinstitute.psu.edu/Tools/Cases/> abgerufen am 16.9.2009

Kapitel 2

Vorstellung

Tom's Bottlestore versteht sich als unkomplizierte Wein- und Getränkehandlung für jedermann.

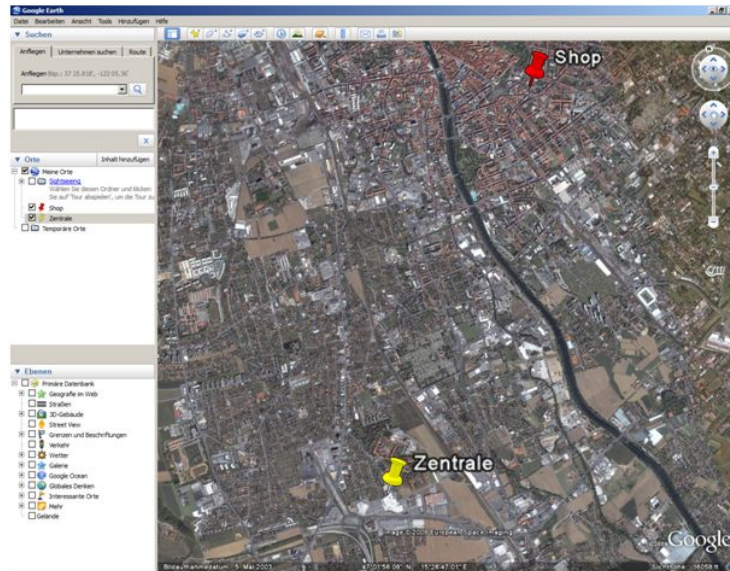
Tom's Bottlestore wurde im Jänner dieses Jahres gegründet. Das Ziel ist, ein Franchisesystem für den Vertrieb von Weinen und Sprituosen aufzubauen. Zu diesem Zweck wurde in Graz eine seit 17 Jahren betriebene Vinothek gekauft und adaptiert. Dieser Standort wird nun als „Pilotshop“ betrieben. Das erklärte Ziel ist dabei, Erfahrungen für den Shopbetrieb zukünftiger Franchisenehmer zu gewinnen.



Der Shop wurde durchgehend modernisiert, neu eingerichtet und u.a. mit einer Klimaanlage versehen. Um den Shop übersichtlich zu gestalten wurde z.B. auf herkömmliche Supermarktregale verzichtet und eine ansprechende Beleuchtung umgestellt. Durch das abgebildete Präsentationssystem (schräg liegende Kisten) ist auch die erwünschte, liegende Lagerung der Weine gewährleistet. Im Kassenbereich ist auch eine Bar eingerichtet (glasweise Ausschank der Weine, Kaffee ...)



Die Administration (Einkauf, Buchhaltung, Personalverrechnung etc.) wird von der Systemzentrale, einem getrennten Standort in einem Grazer Gewerbegebiet abgewickelt. Dort erfolgt auch die verkehrsgünstige Anlieferung und das klimatisierte Zwischenlagern der Produkte.



Die räumlichen Gelegenheiten (insb. die Lagermöglichkeit) dieser Systemzentrale erlauben es, 15 - 20 zukünftige Franchisenehmer zu betreuen. Es ist angestrebt diese Anzahl an Franchisenehmern innerhalb der nächsten 4 Jahre zu erreichen.

2.1 Produktsortiment

Das Sortiment an internationalen Weinen wurde gegenüber der früheren Vinothek erweitert und das Spirituossortiment gestrafft. Abgerundet wird das Angebot durch Weinzubehör, Weinliteratur, hochpreisige Schokolade, Antipasti, Kaffee, Tee etc. Der flaschenweise Verkauf von Bieren wurde auf ausländische Sorten reduziert. Ein Grundsatz, der sowohl bei der seinerzeitigen Produktwahl, als auch bei neuen Produkten verfolgt wird, ist, dass ein in Frage kommendes Produkt in keinem Supermarkt gelistet sein darf.

2.2 Einkauf

Der Einkauf erfolgt zentral. Insbesondere werden die Produktauswahl, Lieferantenverhandlungen, die Qualitätsprüfung und die Kalkulation durch die Zentrale durchgeführt. Im Verhältnis Zentrale zu Shop wird ein interner Verrechnungspreis verwendet, der zwischen dem Einkaufs- und dem endgültigen Verkaufspreis liegt. Diese Vorgehensweise erfolgt bereits im Hinblick auf das angestrebte Franchisingsystem, bei dem selbständige Franchisenehmer in den zukünftigen Shops agieren werden und wo dieser Verrechnungspreis zum Einsatz kommen wird.

2.3 Lieferanten

Als Lieferanten kommen Importeure, Großhändler und Erzeuger (Winzer, Schapsbrenner,...) in Betracht. Ein Grundstock an preiswerten Eigenmarken wird durch heimische und ausländische Abfüller abgedeckt. Angestrebt ist, den Zwischenhandel durch Eigenimporte weitgehend zu überspringen.

2.4 MitarbeiterInnen

Die Mitarbeiter im Shop sind für die folgenden Tätigkeiten eingestellt:

- Kundenberatung
- Regalbetreuung
- Kassa
- Warenübernahme
- ...

Im Fall eines Franchisenehmers wird der Geschäftsführer jeder Filiale auch als erster Ansprechpartner für den Kontakt mit der Systemzentrale verantwortlich sein.

Die Mitarbeiter in der Zentrale wickeln die im Hintergrund notwendige Warenwirtschaft ab. Das sind unter anderem die Bereiche:

- Einkauf
- Qualitätskontrolle
- Lagerbewirtschaftung
- Preisfindung
- Marketing
- ...

2.5 Kunden

Die Kunden von Tom's Bottlestore sind Privatpersonen. Wiederverkäufer, die einen wesentlichen Umsatzanteil haben, kommen hauptsächlich aus der Gastronomie, vereinzelt auch aus dem Lebensmitteleinzelhandel. In diesem Fall wird allerdings nur über den Shop fakturiert. Die Kommissionierung und Zustellung erfolgt in bzw. durch die Zentrale. Das dritte Standbein sind die Verkäufe über den Onlineshop.

2.6 Wettbewerbsumfeld

Direkte Mitbewerber sind an den künftigen Standorten fast durchwegs lokale Vinotheken und gut sortierte Supermärkte. In einigen österreichischen Hauptstädten Filialen von Wein&Co. Mitbewerber im Gastronomiesektor sind lokale Getränkehändler und Großhändler/Importeure.

Kapitel 3

Die IT Infrastruktur

Entscheidend für die Auswahl der Softwarelösung ist ihre Flexibilität, da das Geschäftsmodell noch laufend adaptiert wird, neue Geschäftsfunktionen dazukommen und bestehende umgebaut werden. Auch gibt es im Hinblick auf die Kooperation mit zukünftigen Franchisenehmern noch keine Erfahrungen. Angedacht ist, den Franchisenehmern die Warenwirtschaft und die Buchhaltung über ein Web-Interface zur Verfügung zu stellen. Von einigen der eingeholten Angeboten wurde der Begriff „SOA“ (Service Oriented Architecture) als eine Möglichkeit genannt, die gewünschte Flexibilität zu erreichen.

3.1 Ist-Situation

Bei Geschäftseröffnung wurden verschiedene Warenwirtschaftssysteme auf Tauglichkeit überprüft. Die Entscheidung fiel jedoch auf die Variante der Individualentwicklung, da die angebotenen Systeme entweder zu starr, zu umfangreich oder zu teuer sind. Die Entwicklung der Individualsoftware ist seit Geschäftseröffnung im Gange. Von allen Beteiligten wurden die Entwicklungszeit (= Kosten) stark unterschätzt und es hat sich gezeigt, dass vor allem die ungenaue Spezifikation zu dieser Fehleinschätzung geführt hat. Auch hat es im Entwicklungsteam einen Wechsel gegeben, was zusätzlich wieder zu einer Verzögerung geführt hat. Die Entwicklung leitet *Hr. Gornik*. Er gibt die zu entwickelnden Module vor und skizziert die Funktionalität der Software. Zwei externe Mitarbeiter *Fr. Sarkady* und *Hr. Bittner* setzen die Software in Java (Eclipse) um. Da beide studieren und in absehbarer Zeit ihr Studium abschliessen werden, drängt die Zeit für die Fertigstellung.

Das laufende Geschäft wird derzeit provisorisch abgewickelt, wobei sehr oft „ad-hoc“ Entscheidungen getroffen werden und improvisiert werden muss. Verkäufe in der Zentrale werden über Excel dokumentiert. Die Mitarbeiter haben schon eine eigenen Excel-Vorlage „gebastelt“ und *Hr. Gornik* hat einige Excel-Makros geschrieben, die das Arbeiten damit vereinfachen. (zB laufende Rechnungsnummern vergeben, speichern der Endsumme in einem Journal usw.). Angebote an Gastronomiebetriebe werden ebenfalls mit Excel gemacht. Der Verkauf im Shop erfolgt über Kassensysteme (Paragon)



Die laufende Buchhaltung wird wöchentlich durch eine externe Buchhalterin *Fr. Doffek* aufgearbeitet. Sie stimmt sich mit dem Steuerberater *Dr. Krainer* ab,

Der Webshop ist vollständig an einen spezialisierten, externen Provider ausgelagert. Aufträge, die über diesen Weg hereinkommen werden über ein Browser-Interface abgefragt und manuell nacherfasst.

Der Webaufttritt ist, abgesehen vom Webshop, dürftig und besteht aus ein paar statischen HTML-Seiten, die beim Internetprovider „gehostet“ sind.

Die Arbeitsplätze in der Zentrale sind vernetzte Standard PC's mit Windows und MS-Office. Ein zentraler Windows Rechner fungiert als File-Server.

Im Shop ist ein PC vorhanden, standalone mit Internet-Zugang.

3.2 Anforderungen

Die Anforderungen wurden durch die Geschäftsleitung in unterschiedlichem Detaillierungsgrad und als verbale Beschreibung zusammengestellt. Folgendes Interview mit den beiden Hauptgesellschaftern hat ein externer Berater geführt. Sein Ziel war dabei, erste Eckdaten für ein Pflichtenheft herauszufinden.

Die Fragen des Interviewers sind kursiv gesetzt. Die Antworten der Gesellschafter normal

— Beginn des Interviews —

Was ist der Geschäftszweck ihrer Firma? Es geht um den Verkauf von Wein und Spirituosen auf neuartige, „lustige“ Art. Wir wollen den Nimbus, dass feine Weine nur etwas für Experten sind, mit unserer Art der Geschäfte wegstreuen. Wenn's klappt, dann wollen wir das Konzept auch an Franchisenehmer weitergeben ...

... auch international?

Ja, wenn wir überzeugt sind, dass die Standorte im benachbarten Ausland lukrativ sind, dann auch im Ausland.

Vinotheken gibt's ja schon und auch Wein&Co ist auch schon als Platzhirsch vor Ort. Wie wollen sie sich unterscheiden?

Wir wollen Kunden ansprechen, die mit herkömmlichen Vinotheken nichts anfangen können, sich dort „beschwatzt“, sich andererseits vor dem Weinregal des Supermarkts überfordert fühlen. Wir wollen dies mit einer einfachen und durchgängigen Auszeichnung erreichen, wo auf Wortkreationen wie „rubingranat“ oder die Beschreibung diffiziler, nicht nachvollziehbarer Aromen verzichtet wird. So können sich die Kunden leicht orientieren und etwas Passendes finden.

Auch möchten wir die Konsumenten nicht durch „Vorschriften“ wie zB „zu Wildgerichten nur Rotwein“ bevormunden. Es muss einfach Spaß machen und ganz selbstverständlich sein.

... und „normalen“ Vinothekskunden? Wollen Sie auf diese verzichten?

Ich glaube nicht, dass wir Kunden ausgrenzen. Das Ziel ist, im Shop eine „offene Tür“ für jeden, ob Experte oder Neuling, zu haben. Was wir aber vermeiden wollen, ist, dass sich nur „Experten“ zu uns hereintrauen. Unsere Botschaft muss sein, dass wir eben offen für alle sind. Ganz anders sieht die Situation bei den Wiederverkäufern aus. Die kommen nicht in die Vinothek, sondern bestellen telefonisch. Für die Wiederverkäufer ist der Preis ausschlaggebend.

Welche Verkaufswege möchten sie einschlagen? Werden sie zB auch über einen Webshop verkaufen?

Unseren Kunden möchten wir so viele Kanäle wie möglich öffnen. Dazu gehört neben dem klassischen Ladenverkauf natürlich auch der Verkauf über's Internet oder der Versand. Auch wollen wir laufend Gastro-Kunden dazugewinnen um so ein „Grundrauschen“ an Umsatz zu erreichen.

Das heisst, sie werden Konsumenten und Wiederverkäufer als Kunden haben. Bedeutet das, dass alle die gleiche Preise zahlen werden?

Mit Wiederverkäufern, vor allem aus der Gastronomie, werden umsatzabhängige Rabattvereinbarungen getroffen. Auch haben wir zwecks Kundenbindung an Jahresbonifikationen gedacht. Vorsehen werden wir diese Jahresboni jedenfalls, weil's in der Branche üblich ist. Aber es soll auch Anreize für Konsumenten geben. Hier denken wir an Aktionen und Mengenrabatte. ZB „Kauf 12 und zahle 11“. Abverkäufe können zwar notwendig sein, ich halte sie aber für ein falsches Signal. Ein Kunde könnte das so interpretieren, dass er blöd genug war, seinerzeit den vollen Preis zu bezahlen und derjenige, der nur gewartet hat, jetzt mit einem Abverkaufsabbatt beschenkt wird. Anders schätze ich aber zeitlich befristete Aktionen ein. Vor allem zur Neueinführung oder als Frequenzbringer in schwächeren Zeiten.

Stichwort: „Vergleichbarkeit“ - wie werden sie damit umgehen?

Wir haben aus dem Produktsortiment all jene Artikel gestrichen, mit denen wir in direkter Konkurrenz zu Supermärkten stehen würden. Vielmehr kopieren wir deren Idee der Handelsmarken und lassen ein Basissortiment österreichischer Weine exklusiv für uns abfüllen. Übrigens auch einen Sekt und einen Frizzante.

Welchen Umfang soll die Software aufweisen, welche Grenzen können wir ziehen? Wir brauchen zunächst ein Warenwirtschaftssystem zur Kunden-, Lieferanten-, Auftrags-, Artikel- und Lagerverwaltung. Die Buchhaltung sollte bis auf Weiteres von der Frau Doffek, extern, gemacht werden. Das überlegen wir vielleicht für später, aber natürlich wäre es jetzt schon praktisch, wenn wir das, was wir erfasst haben, nicht noch einmal für die Buchhaltung erfassen müssen. Gewisse Anforderungen stellen wir allerdings an die Artikelsuche, wo wir beliebig viele Kriterien für das Auffinden eines Produkts möchten. Wenn also jemand einen süßen Weisswein aus Kalifornien sucht, der noch dazu mindestens 5 Jahre alt ist und von der Rebsorte Semillon gekeltert wurde, so soll ein solcher Wein auch gefunden werden, sofern er im Sortiment ist.

Personalverrechnung ist auch extern? Ja, die PV bleibt extern. Das bleibt auch so. Die Personaleinsatzplanung machen noch weiterhin mit Excel, da bleiben wir flexibel und nehmen das Thema dann in einer späteren Runde wieder auf.

Was gibt's bei der Personaleinsatzplanung an Schwierigkeiten? Zunächst müssen wir beobachten, wann die „starken“ Zeiten sind. Klar ist, dass vor Weihnachten eine Menge los sein wird. Da werden wir zB mit der maximalen Belegschaft arbeiten. Andererseits wollen wir nicht in der Sommerzeit die Angestellten einfach so herumstehen lassen, wenn bei 32° Aussentemperatur kaum ein Kunde im Geschäft ist. Dann sind die Angestellten für eine fixe Zeit, zB 38,5 h, einzuteilen und die Vorgaben des Kollektivvertrags hinsichtlich der Maximalarbeitszeit, der Pausen und der Überstunden einzuhalten. Knifflig wird's noch zusätzlich im Krankheitsfall, wo dann ad hoc umgeplant werden muss. Das Thema hat also durchaus mehrere Aspekte.

Ist bei ihren Kunden, ihren Lieferanten oder hier im Haus andere Software im Einsatz, zu denen Schnittstellen definiert werden müssen? Die Frage nach externen Schnittstellen hat sich bisher noch nicht gestellt. Dh sie wurde noch nicht an uns herangetragen. Die einzige Schnittstelle, die mir spontan einfällt, ist die zur Buchhaltung.

Sie haben die Kunden-, Lieferanten-, Auftrags-, Artikel- und Lagerverwaltung genannt. Fangen wir bei der Kundenverwaltung an: Welche Anforderungen gibt's dabei?

Kundenverwaltung: Wie gesagt, müssen wir zwischen Konsumenten und Wiederverkäufern unterscheiden. Gerade für die Wiederverkäufer müssen wir individuelle Vereinbarungen erfassen können. Rabatte, Jahresboni usw. Oft kommt's auch vor, dass die Rechnungsadresse und die Lieferadresse unterschiedlich sind. Dann sollten wir auch speichern, ob der Kunde ev. gesperrt ist, oder in Zahlungsschwierigkeiten ist usw. und wir auf Vorkasse bestehen. Bei Gastro-Kunden kommen manchmal auch mehrere Ansprechpartner vor. Einen gibt's immer, aber bei manchen halt auch mehrere. Manchmal ist auch notwendig, gewisse Kunden vom üblichen Mahnungslauf auszunehmen. Das sollte dann auch beim jeweiligen Kunden vermerkt sein.

Auftragsverwaltung: Die Auftragsverwaltung für Firmenkunden ist wahrscheinlich der größte Brocken. Die Stufen gehen dabei vom Angebot über die Bestellung zum erteilten Auftrag zur Lieferung und Verrechnung. Fallweise ist dann auch „hintennach“ eine Gutschrift nötig, die ev. eine ganze Rechnung storniert. Das Angebot kann öfter überarbeitet werden, Stichwort „Nachbesserung“. Das kommt zwar nicht allzu oft vor, aber wir hatten schon Fälle, wo wir ein und dasselbe Angebot fünf mal überarbeitet haben bis der Kunde eine Bestellung abgegeben hat. Das Angebot sollte dann automatisiert in eine Bestellung übernommen werden können. Allerdings können auch hier noch Änderungen gemacht werden, bevor aus der Bestellung dann ein gebuchter Auftrag wird. Aufträge können dann zu mehreren Lieferungen führen. Vor allem wenn bestellter Artikel noch nicht lagernd ist, kann es sein, dass der Kunde die Restlieferung vorzieht und das Ausständige in einer nächsten Lieferung enthalten ist. Jeder

Auftrag kann zu mehreren Rechnungen führen. D.h. dass Teilrechnungen möglich sein müssen. Was nicht mit der Möglichkeit von *Teilzahlungen* zu verwechseln ist. Natürlich kommt es auch vor, dass etwas schiefgeht, oder der Kunde eine Lieferung retourniert. Wenn das passiert müssen wir eine (Teil-)Gutschrift an den Kunden ausstellen.

Lieferantenverwaltung: Die Lieferantenverwaltung ist ähnlich wie die Kundenverwaltung. Wir müssen für unterschiedliche Lieferanten unterschiedliche Liefer- und Zahlungsbedingungen speichern können.

Artikelverwaltung: Viele unserer Artikel haben einen Jahrgang, der oft auch einen unterschiedlichen Verkaufspreis nach sich zieht. D.h. ein und derselbe Wein eines unterschiedlichen Jahrgangs *kann* als zwei unterschiedliche Artikel geführt werden. Bei Spirituosen gibt es diese Einschränkung nicht. Bei den Artikeln soll auch gleich die vollständige Beschreibung ihrer Charakteristik gespeichert sein. Der Flascheninhalt ist bei Weinen normalerweise 0,75 l bei Spirituosen 0,7. Bei den Weinen und Schaumweinen sind aber auch andere Flaschengrößen erhältlich. Vgl. Siegerehrungen in der Formel I.

Lagerverwaltung: Wir führen mehrere räumlich getrennte Lagerorte. Beim Wareneingang in der Zentral muss gleich einmal entschieden werden, ob die Artikel für den unmittelbaren Transport in den Shop bzw zu einem Kunden nur in ein *Zwischenlager* gebucht werden, oder ob sie, sozusagen als „Reserve“ in's Hauptlager kommen. Daneben gibt's auch noch einen Lagerort, den wir für „Sperrlager“ nennen - zB wenn sich bei der nachträglichen Qualitätskontrolle herausstellt, dass die gelieferte Qualität nicht der bestellten entspricht. Auch führen wir ein „Retourlager“, wo Artikel, die zum Lieferanten zurückgehen gebucht werden, und nicht mehr zum verfügbaren Bestand gerechnet werden. Selbstverständlich wollen wir zwischen den Lagerorten frei hin-und-her buchen können. Im Shop führen wir derzeit nur ein Lager („SHOP“). Wir wollen auch hier flexibel bleiben und ev. mehrere Lagerorte anlegen können.

Als nächsten Schritt werden wir nun versuchen die genannten Fakten schriftlich zusammenzufassen. Anschliessend werden wir sicher noch mehrere Gespräche für nähere Details brauchen. Für heute danke ich für das Gespräch.

3.3 Anforderungen an die Kassensoftware

Aus dem Vergleich mit Mitbewerbern und Web-Recherche werden an die Kassenslösung folgende Anforderungen gestellt:

- Mehrplatzversion mit zentraler Datenbank
- Eingabe Artikelnummer
- Eingabe EAN-Code
- Eingabe Artikelbezeichnung
- Eingabe über Scanner

- mehrere MwSt-Sätze
- Zeilenrabatt
- individuelle Preiseingabe
- unbeschränkte Artikelanzahl
- Hotkeys für Artikelerfassung
- Artikelhauptgruppen
- Artikeluntergruppen
- Kundengruppen
- Kassastandsverwaltung pro Kassier
- Bondruck
- unbeschränkte Anzahl Zahlungswege (EURO, SFR, USD, VISA, EURO-CARD ...)
- Skonto in Prozent oder EUR
- Bar-und Kreditkartenzahlung innerhalb einer Transaktion
- Bankomatanschluss
- Kundendisplay
- Kassenladenanschluss

Die Auswertung soll neben den Minimalanforderungen der untenstehenden Liste auch noch ein flexibles Auswerten durch individuelle Excel-Listen ermöglichen.

Auswertungen

- aktueller Kassenstand
- Druck Kassabuch
- Tagesabschluss
- Münzliste