

## **GHK Management Consulting AG:**

### Case Study – Ausschreibung für ein konzernübergreifendes Data Warehouse-Projekt

Die pfenning Gruppe (pfenning), einer der Top 3 Handelslogistiker in Deutschland, ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Dieses Wachstum hat in der Gruppe zu einer Vielzahl von nebeneinander existierenden IT-Systemen geführt, für die eine integrierte IT-Infrastruktur geschaffen werden soll, um die in den IT-Systemen vorgehaltenen Daten entscheidungsorientiert zur Steuerung der Gruppe nutzen zu können. Daher wurde von pfenning entschieden, ein Data Warehouse zu konzeptionieren, auszuwählen und danach zu implementieren.

Zum Zeitpunkt des Projektstarts im Januar 2024 gab es keine einheitliche Datenplattform. Die Daten der verschiedenen Quellsystemen konnten nicht konsolidiert eingesehen werden. Um die Datenverwaltung zu zentralisieren und eine konsistente und effiziente Datenabfrage zu ermöglichen, entschied sich pfenning für eine Modernisierung in Form einer zentralen Datenmanagementlösung – auch als Data Warehouse bekannt. Diese schafft eine gesellschafts- und systemübergreifende Datenspeicherung und vor allem Datenintegration. Außerdem wird eine Leistungsverbesserung für operative Systeme ermöglicht. Die analytische Abfragen und Berichte des Data Warehouse entlasten die bestehende Systemlandschaft. Darüber hinaus unterstützt die Bereitstellung aktueller Statistiken und KPIs bei datengestützten Geschäftsentscheidungen und der frühzeitigen Erkennung von Risiken.

Um das Ziel der Inbetriebnahme eines Data Warehouse bei einer so hohen Vielzahl an Quellsystemen, einzubeziehenden Tochtergesellschaften und komplexen Reporting-Prozessen zu erreichen, wird das Data Warehouse-Projekte typischerweise in gut abgrenzbare Teilprojekte aufgliedert: Ausschreibungsphase (1), Beauftragung eines Dienstleisters (2) Konzeptionierung und Implementierung der Pilotphase (3) sowie Konzeptionierung und Implementierung des Data Warehouse für die Gesamtgruppe (4). Diese Case Study beschreibt im Folgenden die Durchführung des Teilprojekts 1.

Vor der Ausschreibung hatte die GHK Management Consulting AG (GHK) bereits gemeinsam mit pfenning die Konzeption des Data Warehouse entwickelt und auf Basis einer ersten Kostenschätzung eine positive Investitionsentscheidung vorbereitet. Aufgrund der Komplexität des Projekts und den Erfahrungen von GHK mit Data Warehouse-Projekten hat pfenning GHK als eine Art Generalunternehmer beauftragt, das Projekt zu leiten, um so nicht nur den vorgegebenen Kostenrahmen, sondern auch die geplante Projektlaufzeit, einzuhalten.



Ziel der Ausschreibungsphase ist es, pfenning mehrere passende Systemlösungen einschließlich Implementierungsdienstleister vorzustellen und basierend auf diesen Vorschlägen eine Systemlösung sowie einen Dienstleister auszuwählen, die bestmöglich den zuvor definierten inhaltlichen und qualitativen Anforderungen der durch GHK entwickelten Konzeption entsprechen. Um alle Rahmenbedingungen aufzugreifen, umfasst der erste Projektschritt die Abstimmung einer Roadmap zur Umsetzung des Vorhabens, gefolgt von der Erstellung eines detaillierten Projektplans. Dieser wurde auf Basis von ersten Gesprächen mit pfenning und Erfahrungswerten aus einer Vielzahl vergleichbarer Projekte erstellt. Dabei erfolgt neben der Festlegung der erforderlichen Schritte und deren zeitlichen Rahmen auch eine erste Ressourcenplanung für alle beteiligten Parteien. Der Projektplan, der im Verlauf des Projekts stetig aktualisiert und angepasst wird, gewährleistet somit zu jedem Zeitpunkt eine transparente Nachverfolgung des Projektfortschritts und die Möglichkeit, frühzeitig potenzielle Risiken oder Probleme zu identifizieren und entsprechend zu eliminieren.

Um dies zu erreichen, werden während des gesamten Ausschreibungsprozesses wöchentliche Statuspräsentationen entlang des Projektverlaufs durchgeführt und der Projektleitung von pfenning gemäß dem GHK-Projekt-Governance-Ansatz präsentiert. Außerdem werden monatlich Steering Committee Meetings geplant, um das Management über den Projektverlauf auf dem Laufenden zu halten. Dieser regelmäßige Austausch zwischen den Projektleitern von pfenning und GHK ist entscheidend, um offene Fragen zu klären und den Projektfortschritt sicherzustellen. Sobald alle Vorbereitungen abgeschlossen sind, werden die finalen Anforderungen an die Pilotphase zur Implementierung des Data Warehouse konkretisiert. Hierzu wird eine Analyse zum Status Quo durchgeführt, die Herausforderungen antizipiert, Engpässe identifiziert und die Erwartungen an den zukünftigen Soll-Zustand definiert. Die Status Quo-Analyse umfasst mehrstufige Interviewprozesse mit den Abteilungen IT, Controlling und der Geschäftsführung. Die Auswertung dieser Gespräche ermöglicht die Vertiefung der Anforderungsübersicht und schaffte die Grundlage für die zu erstellenden Ausschreibungsunterlagen.

Der Umfang beläuft sich auf die Anbindung von insgesamt 24 Schnittstellen (Pilotphase: 5 Schnittstellen; Phase 2: 19 Schnittstellen) an das cloudbasierte Data Warehouse, dessen Daten durch eine Visualisierungssoftware für 20 Key-User zugänglich gemacht werden sollen. Grundlage dafür ist eine Übersicht der Systeme pro Gesellschaft, deren Einsatzbereich sowie die Ermittlung des aktuellen Datenvolumens der Gesellschaften. Im Rahmen des Anforderungskatalogs wird außerdem ein KPI-Factsheet erstellt, das die technischen Voraussetzungen zur Umsetzung der Leistungsindikatoren darstellt.

Die aus den Interviews resultierenden Ergebnisse des Status Quo werden im Rahmen der Ausschreibungsphase potenziellen Dienstleistern zur Verfügung gestellt. Dazu wird durch GHK ein Anforderungskatalog funktionaler und non-funktionaler Anforderungen entwickelt. Der Anforderungskatalog wird zunächst durch GHK erstellt, und dann mit pfenning abgestimmt



und verabschiedet. Anschließend folgt eine pfenning-interne Bewertung und Gewichtung der Kriterien, die für die Auswertung zum späteren Zeitpunkt benötigt werden.

Nach der Abstimmung und Freigabe des Anforderungskatalogs durch pfenning beginnt die Kontaktaufnahme der IT-Dienstleister. Hierfür wird eine Long-List aller potenzieller Dienstleister erstellt, die für die Implementierung des Data Warehouse in Frage kommen. Vor der Übermittlung von Dokumenten wird eine Geheimhaltungserklärung (NDA) erstellt und an die Dienstleister zur Unterschrift versendet. Erst wenn das unterzeichnete NDA vorliegt, wird der erstellte Anforderungskatalog sowie auszufüllende Excel-Templates mit den notwendigen Angaben und einer Selbsteinschätzung zur Erfüllung der Anforderungen versendet.

Bis zu einem vorab an alle Dienstleister kommunizierten Stichtag sind alle ausgefüllten Excel-Templates sowie ein indikatives Angebot bei GHK einzureichen. Sobald die Unterlagen vollständig vorliegen, werden diese durch GHK aufbereitet und in einer vergleichbaren Übersicht visualisiert. Außerdem wertet GHK unter Berücksichtigung der von pfenning vorgenommenen Bewertung und Gewichtung des vorliegenden Angebots in einer Bewertungsmatrix aus. So kann eine dienstleisterübergreifende, vergleichbare Übersicht über die jeweilige Leistungserfüllung der Dienstleister erstellt werden.

Im Anschluss wurde anhand der Analyse der Anforderungserfüllung und der initialen Kostenschätzung eine Short-List erstellt, welche die Auswahl auf die drei am höchsten bewerteten Dienstleister reduzierte. Nach Abstimmung mit pfenning werden die drei ausgewählten Dienstleister zu Scoping-Workshops in die Hauptverwaltung nach Heddeshheim eingeladen. Ein Dienstleister entscheidet sich nach der Einladung aus Ressourcengründen zum Rückzug aus dem Auswahlprozess; die Nachbesetzung erfolgt mit dem nächstplatzierten Dienstleister.

Ziel der Scoping-Workshops ist es, Systemlösung und Dienstleister besser kennenzulernen. Dazu werden in der Vorbereitung verschiedene Bewertungsdokumente erstellt. Alle Workshops folgten inhaltlich der gleichen Agenda: Zunächst stellten sich pfenning sowie die Dienstleister vor und das Projekt wird beschrieben. Danach wird die Systemlösung präsentiert und der Realisierungsansatz erläutert. Etwaige offene Punkte oder Unklarheiten bezüglich der Anforderungserfüllung werden besprochen und offene Fragen beantwortet. Für die Workshops erhalten die Teilnehmer von pfenning und GHK Bewertungsbögen, in denen die zu erwartende Leistung in den verschiedenen Anforderungsbereichen eingeschätzt werden können.

In der Nachbereitung der Workshops werden die Bewertungsbögen analysiert und ausgewertet. Dabei werden die Einschätzungen der Teilnehmer zu einem durchschnittlichen Gesamtergebnis errechnet. Dies ermöglicht nicht nur die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Dienstleistern, sondern auch deren angebotenen Systemlösungen.

Von den Dienstleistern müssen die Workshops ebenfalls nachbereitet werden. Basierend auf den besprochenen Inhalten und eventuellen Konkretisierungen der Anforderungen sind finale



Angebote zu erstellen, die die konkrete Umsetzung der Anforderungen, die dabei anfallenden Kosten sowie eine Projektplanung beinhalten – diese Angebote sind bindend.

Parallel wird durch GHK eine Empfehlung für einen Dienstleister für pfenning vorbereitet. Dazu werden Auswertungsunterlagen und Präsentationen erstellt, die die Unterschiede in Leistungsumfang und zu erwartenden Kosten visualisieren. Nach dem Erhalt der finalen Angebote können außerdem Analysen zur Kostenentwicklung zwischen indikativen und finalen Angeboten erstellt werden. Die Kosten werden gemäß dem Total Cost of Ownership - Ansatz (TCO) für 3 Jahre ermittelt und in einmalige und laufende Kosten aufgeteilt. Darüber hinaus wird eine Visualisierung der Gesamtbewertung aus den Workshops erstellt, um die Stärken und Schwächen in den jeweiligen Leistungsbereichen der Dienstleister zu identifizieren.

Auf Basis dieser Auswertungen bereitet GHK die finale Empfehlung in Form einer Präsentation vor. Die dafür zugrunde liegenden Entscheidungsgrundlagen werden vorab dem Projektteam vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Im Anschluss wird die Empfehlung der Geschäftsführung im Rahmen eines Steering Committee Meetings vorgestellt.

Nachdem die Geschäftsführung dem Vorschlag des Projektteams gefolgt ist, wird GHK beauftragt, den Vertragsverhandlungsprozess ebenfalls zu begleiten.

Der Erfolg der Ausschreibungsphase für ein Data Warehouse-Projekt lässt sich anhand folgender Schlüsselkriterien zusammenfassen:

1. Die Analyse des Status Quo wurde von GHK anhand von bereits existierenden Interviewleitfäden und Excel-Templates so strukturiert und systematisch aufgenommen, damit sie für eine fundierte Kostenschätzung geeignet war.
2. Die Beschreibung der erwarteten Leistungsbereiche bereitete GHK in Form eines Anforderungskatalogs den IT-Dienstleistern so vor, dass diese ein vergleichbares Leistungsangebot inklusive eines festen Projektbudgets abgeben konnten.
3. Die Durchführung von Workshops zum Kennenlernen von Dienstleistern und deren technischen Lösungen ermöglichte pfenning, sich ein umfassendes Bild über die IT-Dienstleister und deren Systemlösungen zu bilden.
4. Die Erstellung von Analysedokumenten zur Bewertung der vorgelegten Angebote führte zu vergleichbaren Bewertungen, die die Nachvollziehbarkeit der Entscheidung erleichterte und pfenning die Entscheidung mit einem guten Gefühl treffen ließ.
5. Die strukturiert durchgeführte Ausschreibung führte nicht nur zu vergleichbaren angebotenen Leistungen der Dienstleister, sondern auch zu transparenten Marktpreisen, zu dem die benötigten Leistungen am Markt verfügbar sind.



Abschließend lässt sich festhalten, dass die Ausschreibungsphase erfolgreich innerhalb des vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmens abgeschlossen wurde, sodass der gemeinsamen Implementierung durch GHK und den ausgewählten Dienstleistern nichts mehr im Wege steht.

**Zitate zum Abschluss:**

*„Die Ausschreibungsphase für unser Data Warehouse war ein entscheidender Schritt zur Modernisierung unserer IT-Infrastruktur. Die Unterstützung der GHK Management AG war dabei von unschätzbarem Wert. Besonders beeindruckt hat uns die Struktur und Transparenz des gesamten Projekts. Dadurch konnten wir den am besten geeignete Dienstleister identifizieren und eine fundierte Entscheidung treffen. Die regelmäßigen Abstimmungen halfen uns wesentlich dabei, mögliche Risiken frühzeitig zu identifizieren und anzugehen. Mit dem erfolgreichen Abschluss der Ausschreibungsphase sind wir nun bestens vorbereitet, um den nächsten Schritt zu gehen. Wir sind zuversichtlich und freuen uns, mit GHK nun in die Implementierung eines konzernübergreifenden Data Warehouse einsteigen zu können. Vielen Dank an GHK und das gesamte Projektteam.“*

**Philipp Reiß, Leiter Controlling, pfenning logisitcs GmbH**

*„Ein zentrales, leistungsstarkes Data Warehouse zu implementieren, das gleichzeitig flexibel und skalierbar ist – das ist die Herausforderung, der sich pfenning logistics gemeinsam mit GHK und operational services stellt. In der Ausschreibungsphase wurde mit der Entscheidung für eine Systemlösung der Grundstein dazu gelegt und die Inbetriebnahme vorbereitet. Die Zusammenarbeit mit GHK hat erneut gezeigt, wie wichtig eine detaillierte Analyse und ein klar definierter Anforderungskatalog sind, um ein solides Fundament für ein so komplexes Projekt zu schaffen und einen Enabler mit an Bord zu haben, der das Projektmanagement beherrscht und übernimmt. Besonders hervorzuheben sind die Effizienz und Zielorientierung, mit der die Ausschreibungsphase durchgeführt wurde. Mit diesem Projekt legen wir gemeinsam die Basis für eine moderne, datengetriebene Zukunft bei pfenning logistics. Wir freuen uns, mit unserer langjährigen Erfahrung im Bereich der Infrastruktur-Services zu unterstützen und nun in der nächsten Projektphase die Implementierung des Data Warehouse zu beginnen.“*

**Jakob Gelhard, Account Manager, operational Services GmbH & Co KG**

*„Mit dem Ende der Ausschreibungsphase ist eine wichtige Vorbereitung für die Implementierung des Data Warehouse abgeschlossen. Der enge und stetige Austausch mit pfenning und mit den beteiligten Dienstleistern sowie die sorgfältige Strukturierung des Projekts trugen maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss dieser Projektphase bei. Wir freuen uns, pfenning logistics auch weiterhin während der Implementierung zu unterstützen, um so nachhaltig zur Modernisierung der IT-Infrastruktur im Konzern beizutragen.“*

**Robin Sachse, Projektleiter, GHK Management Consulting AG**