

Ralf Wölfle/Petra Schubert (Hrsg.)

Prozessexzellenz mit Business Software

Praxislösungen im Detail

Fallstudien

Konzepte

Modellierung

***E*cademy^{CH}**

Das Kompetenzwerk der
Schweizer Fachhochschulen
für E-Business und E-Government

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden für den eXperience Event 2006 in Basel erstellt. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch E-Business-Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, der Universität St. Gallen, der Fachhochschule Zentralschweiz, der Berner Fachhochschule, der Universität Fribourg, der Technischen Universität München, der Universität Bern sowie von Experten aus der Praxis. Die Ecademy (www.ecademy.ch), das Schweizer Kompetenznetzwerk für E-Business und E-Government, hat durch ihre ideelle und finanzielle Unterstützung zur erfolgreichen Erstellung dieser Publikation beigetragen.

www.hanser.de

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2006 Carl Hanser Verlag München Wien
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN-10: 3-446-40722-7
ISBN-13: 978-3-446-40722-0

Vorwort

Geschäftsprozesse verbinden die unzähligen Handlungen der Mitarbeitenden eines Unternehmens zu einer Gesamtleistung, die sich am Markt bewähren muss. In mindestens einem Merkmal muss diese Gesamtleistung exzellent, also im Vergleich zu Leistungen von Wettbewerbern hervorragend sein, sonst würde sie von den Kunden nicht ausgewählt werden. Die Aufgabe von Business Software ist es, durch ihre Funktionen zu einer effizienten Wertschöpfung und einer handlungsorientierten Messung der Geschäftstätigkeit beizutragen. Die bekannteste und in der Praxis am weitesten verbreitete Ausprägung von Business Software ist das ERP-System (Enterprise Resource Planning). Ein ERP-System ist eine modular aufgebaute, betriebswirtschaftliche (Standard)software, die je nach Umfang bereits einen hohen Integrationsgrad innerhalb einer Organisation bewirkt. Technologien und Komponenten des E-Business haben diesen Rahmen erweitert und machen es möglich, die jeweilige Organisation innerhalb einer Unternehmensgruppe oder unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette zu integrieren.

Die Möglichkeiten dieser organisationsübergreifenden Vernetzung und Integration hat für Geschäftsprozesse ein Gestaltungspotenzial erschlossen, das über Effizienzsteigerungen hinausgeht. Das Ausmass der Rückkoppelung des Werkzeugs IT auf die Geschäftsmodelle können wir im Jahr 2006 erst erahnen, da der Transformationsprozess in vollem Gange ist. Informationssysteme entfalten ihren Wert dabei indirekt über die Ermöglichung von Geschäftsprozessen, die eine hervorragende Marktleistung bewirken.

Die in diesem Buch dokumentierten Fallbeispiele zeigen, wie die beschriebenen Unternehmen ihre Kompetenzen in Prozesse überführt haben und welchen Stellenwert dabei Business Software einnimmt. Darüber hinaus wird in allen Fallstudien beschrieben, wie die Unternehmen zu den Lösungskonzepten gekommen sind und wie diese realisiert wurden. Die exemplarischen Fälle können allerdings nicht das gesamte Spektrum an Potenzialfeldern abdecken. Mit den vier Themen „B2B-Integration“, „Kundenbindung“, „Auftragsabwicklung“ und „Logistikketten für Lebensmittel“ wurden Bereiche ausgewählt, in denen Business Software einen grossen Stellenwert für die Prozessgestaltung einnimmt.

In ihren einleitenden Artikeln stellen die Herausgeber die übergeordnete Thematik und die Methodik des Buchs vor. Fachartikel von ausgewiesenen Experten behandeln die vier Fokusthemen. 14 Fallstudien zeigen auf, wie Unternehmen in verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Ansätzen Business-Software-Projekte realisiert haben. Die in den Fallstudien dokumentierten Erfahrungen sollen Entscheidungsträgern Anregungen geben, wie Prozesse im Zusammenspiel mit Anwendungssoftware exzellente Leistungen bewirken können. Die Kapitel werden

jeweils durch eine Schlussbetrachtung abgerundet. Die Hauptideen aus den Beiträgen werden in einem Schlusskapitel zusammengefasst.

Die porträtierten Organisationen stammen aus der Schweiz und aus Liechtenstein. Zu Beginn des Selektionsprozesses erfolgte ein Aufruf zur Teilnahme über eine offene Online-Ausschreibung (Call for Cases), gefolgt von einer sorgfältigen Evaluation durch das Competence Center E-Business der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW unter der Leitung der beiden Herausgeber Ralf Wölfle und Prof. Dr. Petra Schubert.

Die Autoren der Fallstudien sind Experten für Business Software aus schweizerischen und deutschen Hochschulen. Einige Experten sind Dozierende in Mitgliederschulen der Ecademy, dem Schweizer Kompetenznetzwerk für E-Business und E-Government. Acht der dokumentierten 14 Fallstudien wurden im September 2006 am eXperience Event in Basel einem interessierten Publikum von den Projektverantwortlichen und Autoren vorgestellt.

An dieser Stelle möchten die Herausgeber allen Personen danken, die in irgendeiner Weise einen Beitrag zum Entstehen des Buchs geleistet haben: Den Autoren danken wir für ihr Engagement bei den Recherchen und dem Verfassen der einzelnen Beiträge. Den Unternehmen und ihren Vertretern gilt ein besonderer Dank für ihre Bereitschaft, Wissen und Erfahrungen der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Der Hasler Stiftung sei für ihre Förderung des Wissenstransfers zwischen Lehre, Forschung und Wirtschaft gedankt, die sich in diesem Jahr auf die Erweiterung der eXperience-Systematik in der Technischen Sicht konzentrierte. Im Weiteren danken wir den verschiedenen Sponsoren für die Unterstützung des Events und speziell der Ecademy, die dieses Buch massgeblich mitfinanziert hat.

Zu guter Letzt danken wir der Fachhochschule Nordwestschweiz für die wohlwollende Unterstützung dieses Projekts. Ein besonderer Dank geht an Ruth Imhof, die hinter den Kulissen die Projektleitung für die Organisation dieses Projekts inne hatte sowie an Christine Lorgé und Dr. Nele Hackländer, die mit kritischem Auge alle Beiträge Korrektur gelesen haben.

Basel, im September 2006

Ralf Wölfle und Petra Schubert

Inhalt

Ralf Wölfle

Prozessexzellenz mit Business Software 5

Petra Schubert und Ralf Wölfle

eXperience-Methodik zur Dokumentation von Fallstudien..... 19

B2B-Integration: Geschäftsprozesse unternehmens- übergreifend verbinden

Fachbeitrag

Peter Herzog

B2B-Integration: Motivation, Herausforderungen und Nutzen 31

Fallstudien

Michael Pülz

Wyser AG: Geschäftsübergreifende Prozessintegration
(ABACUS Research AG/Zehnder Informatik GmbH) 39

Daniel Risch

MTF Micomp: Integration mittels Sell-Side-Lösung (io-market AG)..... 53

Kristin Wende und Philipp Osl

e + h Services AG: E-Business-Integration mit zentralem ERP-System
(APOS Informatik AG)..... 67

Schlussbetrachtung

Petra Schubert und Patrick Rauber

Schlussbetrachtung: B2B-Integration 81

Kundenbindung: Prozessexzellenz als Wettbewerbsvorteil

Fachbeitrag

Ralf Wölfle und Thomas Rogler

Kundenbindung durch Prozessexzellenz 83

Fallstudien

Ute Klotz und André J. Rogger

Serto AG: Kanban-Lösung als Wettbewerbsvorteil (SAP Schweiz AG) 89

Rolf Gasenzer

Aebi & Co. AG: Webbasiertes CRM (Actricity AG) 101

Raphael Hügli und Petra Schubert

Lyreco: Convenience durch 1:1-Anbindung von Business Software 115

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Schlussbetrachtung: Kundenbindung 129

Auftragsabwicklung: Prozessoptimierung und niedrige Kosten

Fachbeitrag

Herbert Ruile

Prozessoptimierung in der Auftragsabwicklung 131

Fallstudien

Uwe Leimstoll

Neoperl-Gruppe: Internationale Auftrags- und Logistikprozesse
(Opacc Software AG) 139

Raphael Hügli

Otto Fischer AG: Papierloser Warenfluss durch mobile Geräte
(Polynorm AG) 155

Raoul Schneider

felix martin Hi-Fi und Videostudios: SAP im Kleinunternehmen
(atlantis it solutions GmbH)..... 169

Henrik Stormer

MIFA AG: Eindeutige Identifizierung von Materialien (SAP Schweiz AG) 183

Anke Gericke

Trisa AG: Logistik mit Kanban und mobiler Datenerfassung (KCS.net AG) 195

Schlussbetrachtung

Petra Schubert

Schlussbetrachtung: Auftragsabwicklung..... 209

**Logistikketten für Lebensmittel: Nachweisbare Qualität
ohne Verlust**

Fachbeitrag

Ralf Wölfle und Philippe Matter

Logistikketten für Lebensmittel 211

Fallstudien

Michael Quade

Hero AG: Inter Company Supply Chain Hub (Ramco Systems)..... 219

Michael Koch

Lagerhäuser Aarau: Kontraktlogistik mit Chargenrückverfolgung
(GUS Schweiz) 233

Thomas Myrach

MGM Group Corporation: ERP aus der Steckdose (atlantis it solutions) 247

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Schlussbetrachtung: Logistikketten für Lebensmittel..... 261

*Zusammenfassung**Petra Schubert*

Prozessexzellenz mit Business Software: Fazit aus den Fallstudien..... 263

Literaturverzeichnis 275

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren 279

14 Neoperl-Gruppe: Internationale Auftrags- und Logistikprozesse

Uwe Leimstoll

Die Neoperl-Gruppe fertigt und vertreibt Sanitärzubehör weltweit. Die Präsenz auf internationalen Märkten erfordert die Ausrichtung des Produktportfolios an regional unterschiedlichen Kundenbedürfnissen. Daraus resultiert eine hohe Variantenzahl. Um Produktion, Vertrieb und Logistik wirtschaftlich zu halten, kombiniert Neoperl eine zentrale Hochleistungsproduktion mit dezentralem Vertrieb und Assemblying. Ein mandantenfähiges ERP-System mit einer verteilten Datenbank schafft die nötige Flexibilität, um diese internationale Strategie effizient umsetzen zu können. Es erlaubt eine zentrale Datenhaltung und eine dezentrale Nutzung der Daten. Vertriebs- und Logistikprozesse können nach Bedarf vom Gruppensitz oder von lokalen Niederlassungen ausgelöst und gesteuert werden.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 14.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Oliver Denzler	CEO	Neoperl-Gruppe	Lösungs- betreiber
Margot Kaiser	Verantwortliche Organisation und Logistik	Neoperl-Gruppe	Lösungs- betreiber
Walter Bartolotta	Projektleiter/Partner	Opacc Software AG	IT-Partner
Uwe Leimstoll	Wiss. Mitarbeiter/ Dozent	Fachhochschule Nordwestschweiz	Autor

14.1 Das Unternehmen

Die Fallstudie nimmt die Sicht der Neoperl Servisys AG, Schweiz in ihrer Rolle als Betreiberin der Lösung ein. Dieses Kapitel beschreibt die Unternehmensgruppe Neoperl und ihre Leistungen. Die in Kapitel 14.3 dargestellte Lösung soll dadurch aus einem übergeordneten Unternehmenskontext heraus verständlich werden.

14.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Die Neoperl-Gruppe ist ein international tätiges Unternehmen mit global ausgerichteten Produktions- und Vertriebsstandorten. Das Produktportfolio umfasst stark standardisierte Zubehörteile für die Herstellung von Sanitärprodukten, wie zum Beispiel Armaturen, Wasserfilter, Wasserzähler und Ventile. Neoperl agiert damit in erster Linie als Zulieferer der Sanitärbranche. Zu den selbst gefertigten Produkten gehören Strahl- und Mengenregler, Rückflussverhinderer, Schläuche, Auslaufrohre und diverses Zubehör, wie etwa Verschraubungen. Zu den Kunden zählen alle namhaften Armaturenhersteller weltweit.

Die Unternehmensgruppe unterteilt sich grob in die Neoperl GmbH mit Sitz in Müllheim, Deutschland und in die Neoperl Holding mit Sitz in Reinach BL, Schweiz. Während sich die Neoperl GmbH auf die Hochleistungsproduktion und auf Forschung und Entwicklung konzentriert, sind unter dem Dach der Neoperl Holding mehrere internationale Produktions- und Vertriebsstandorte vereint. Diese werden im Folgenden als Länderniederlassungen bezeichnet. Länderniederlassungen in Dänemark, Grossbritannien, Italien, Schweiz, USA, Brasilien, China, Australien und weiteren Ländern sind teils als kombinierter Produktions- und Vertriebsstandort, teils nur als Vertriebsstandort ausgebildet. Koordination und Betreuung dieser Standorte erfolgen durch die Neoperl International AG. Die Neoperl Servisys AG stellt den Niederlassungen ein Set von Dienstleistungen zur Verfügung, wie etwa Buchhaltung, Zahlungsabwicklung, Betrieb des ERP-Systems. Neoperl International und Neoperl Servisys werden im Folgenden als Neoperl Headquarter bezeichnet.

Die Neoperl-Gruppe erzielt einen Umsatz in Höhe von jährlich grösser als 100 Mio. CHF und beschäftigt weltweit mehr als 500 Mitarbeitende, davon etwa 100 in der Schweiz (Reinach BL) und 180 in Deutschland (Müllheim, Baden). Das Kapital der Unternehmensgruppe befindet sich in Familienbesitz.

Als Familienunternehmen profitiert Neoperl von kurzen Entscheidungswegen. Strategische Akquisitionen ergänzen seit Mitte der achtziger Jahre das interne Wachstum und dienen der Festigung bestehender Märkte, der Erschliessung neuer Märkte und dem Ausbau des Produktportfolios.

Die internationale Präsenz vor Ort bildet einen wichtigen Wettbewerbsfaktor für Neoperl. Sie schafft eine geografische und kulturelle Nähe zum Kunden, die dazu

dient, Kommunikations- und Logistikwege zu vereinfachen. Area Sales Manager besuchen regelmässig ihre Kunden, um im persönlichen Gespräch neue Entwicklungen zu präsentieren und länderspezifische Besonderheiten sowie spezielle Kundenwünsche zu erheben. Der enge Kontakt mit dem Kunden liefert wertvolle Informationen über dessen Entwicklung und dient damit auch dem Management der Kundenbeziehung.

14.1.2 Unique Selling Proposition

Die Unique Selling Proposition von Neoperl ergibt sich aus der breiten Verankerung beim Kunden, der globalen Präsenz und der Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu erfüllen. Grundlage hierfür sind ein kundenorientiertes Produktportfolio, ein entsprechend ausgebautes Vertriebsnetz und eine konsequent umgesetzte Wettbewerbsstrategie. Als „weicher Faktor“ stützt die nach aussen getragene Unternehmenskultur den Erfolg des Unternehmens.

14.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

Die Informatik ist für Neoperl ein prozessorientiertes Führungs- und Steuerungsinstrument. Es trägt entscheidend zur Gestaltung der Unternehmensstruktur und der Geschäftsprozesse bei. Der Aufbau einer schlanken, dezentralen Organisationsstruktur wurde letztlich erst durch den Einsatz der Informatik ermöglicht. Informatik- und verstärkt E-Business-Applikationen sorgen für einen effektiven und effizienten Ablauf von Vertriebs- und Logistikprozessen in und zwischen den Tochtergesellschaften von Neoperl sowie zwischen den Gesellschaften und den Kunden. Kompetenzen können dort aufgebaut und fokussiert werden, wo sie benötigt werden.

Für die intensive Kundenbetreuung spielt das Customer Relationship Management (CRM) eine wichtige Rolle.

Die Neoperl-Gruppe ist ein international tätiges Unternehmen der Sanitärbranche. Informatik-Lösungen ermöglichen den Aufbau einer schlanken, dezentralen Vertriebsorganisation. Sie unterstützen wichtige Geschäftsprozesse und tragen damit dazu bei, die Kundenbedürfnisse effektiv und effizient zu erfüllen.

14.2 Der Auslöser des Projekts

14.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Die in dieser Fallstudie beschriebene Applikation entstammt keinem einzelnen, in sich abgeschlossenen Projekt. Sie ist das Ergebnis einer stetig weiterentwickelten Standardsoftware und deren Anwendung auf die Geschäftsprozesse von Neoperl.

Der Ausgangspunkt für die Einführung einer neuen ERP-Software liegt im Jahr 1993. Das seinerzeit eingesetzte ERP-System sollte durch ein mandantenfähiges System abgelöst werden, das es ermöglichen sollte, lokale Vertriebsstandorte aufzubauen und zu steuern. Es gab zu dieser Zeit zwar noch keine Neoperl-Länderniederlassungen ausserhalb der Schweiz, aber die Bildung internationaler Standorte war angedacht.

14.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

Dieses Kapitel erwähnt die Partner, die zum Aufbau oder zum Betrieb der vorgestellten Lösung massgeblich beigetragen haben.

Informatik-Partner (Hardware und Netzwerke)

Neoperl arbeitet im Informatikbereich mit mehreren externen Partnern zusammen. Die Informatikinfrastruktur ist komplett an die Bechtle GmbH, Systemhaus Freiburg ausgelagert. Bechtle ist zuständig für Installation, Betrieb und Wartung der Hardwaresysteme und Netzwerke.

Anbieter der Business Software

Partner für die E-Business-Applikation ist die Opacc Software AG in Kriens LU. Opacc bietet die ERP-Software-Familie OpaccOne an. Neoperl hat OpaccOne und Vorläufer davon seit 1994 im Einsatz. Die Partner kennen sich daher schon länger.

Geschäftspartner

Schon vor der Einführung des Opacc-Systems war Freddy Ackermann (heute: Freddy Ackermann Prozessberatungen, Küssnacht am Rigi) als Applikationsbetreuer für Neoperl tätig. Er beteiligte sich als freier Mitarbeiter von Opacc an der konzeptionellen Entwicklung der neuen Lösung. Heute übernimmt er die tägliche Betreuung der Applikation und das Customizing.

14.3 Abwicklung globaler Vertriebs- und Logistikprozesse

Die E-Business-Lösung von Neoperl greift durch die Service Orientierte Architektur (SOA) von OpaccOne auf dieselben Daten und Funktionen wie das ERP-System zu. Dies erlaubt eine zentrale Datenhaltung und eine dezentrale Nutzung der Daten. Mehrere Länderniederlassungen nutzen das ERP-System über das Internet. Dieses Kapitel beschreibt die mandantenfähige ERP-Lösung am Beispiel der Abwicklung der Vertriebsprozesse.

14.3.1 Geschäftssicht und Ziele

Aufgrund der Anpassung an die spezifischen Anforderungen internationaler Märkte weisen die Endprodukte von Neoperl eine sehr grosse Variantenzahl auf. Diese Variantenzahl entsteht aus der Kombination vergleichsweise weniger Einzelteile. Im Falle der Strahlregler werden zum Beispiel 150 verschiedene Reglereinsätze mit 50 verschiedenen Dichtungen und etwa 30 Hülsen zu mehreren tausend unterschiedlichen Endprodukten konfektioniert. Während die Bedarfe an den Endprodukten im Zeitablauf starken Schwankungen unterliegen, sind die Bedarfe der Einzelteile relativ konstant.

Die Einzelteile für die Strahlregler werden deshalb in einer programmorientierten Hochleistungsproduktion zentral in Müllheim hergestellt und dort auch gelagert. Die Zusammenführung der Einzelteile zum fertigen Endprodukt (im Folgenden als „Assemblierung“ bezeichnet) findet auftragsorientiert in den Länderniederlassungen statt (Built-to-Order). Für die Endprodukte gibt es daher keine Lagerhaltung.

Eine grosse Herausforderung besteht für Neoperl darin, lokale Vertriebs- und Assemblierungsstandorte schlank, effizient und flexibel aufbauen und steuern zu können. Die Länderniederlassungen sind in der Regel nach dem Franchise-Konzept aufgebaut und werden an die Rahmenbedingungen des jeweiligen Standortes angepasst. Sie unterscheiden sich daher in der Grösse, den lokalen Ressourcen, den Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen und damit in ihrer Autonomie.

Mit der Entstehung dieser globalen und zum Teil auch recht heterogenen Unternehmensstruktur entstanden unterschiedliche Anforderungen an die gruppenweite Organisation der Geschäftsprozesse und deren informationstechnische Unterstützung. Mit Hilfe des ERP-Systems sollten sowohl die Abwicklung von Aufträgen innerhalb der Neoperl-Gruppe als auch die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden einheitlich gestaltet und effizient abgewickelt werden können. Abb. 14.1 zeigt beispielhaft den Ablauf eines Vertriebsprozesses zwischen einem Kunden und einer lokalen Niederlassung. Ein wichtiger Aspekt war hier die Vereinheitlichung des Brandings innerhalb der Gruppe und nach aussen. Die Neoperl-Dokumente (Offerten, Auftragsbestätigungen, Rechnungen etc.) sollten ein einheitliches Erscheinungsbild erhalten, unabhängig davon, in welchem Land sie erzeugt wurden.

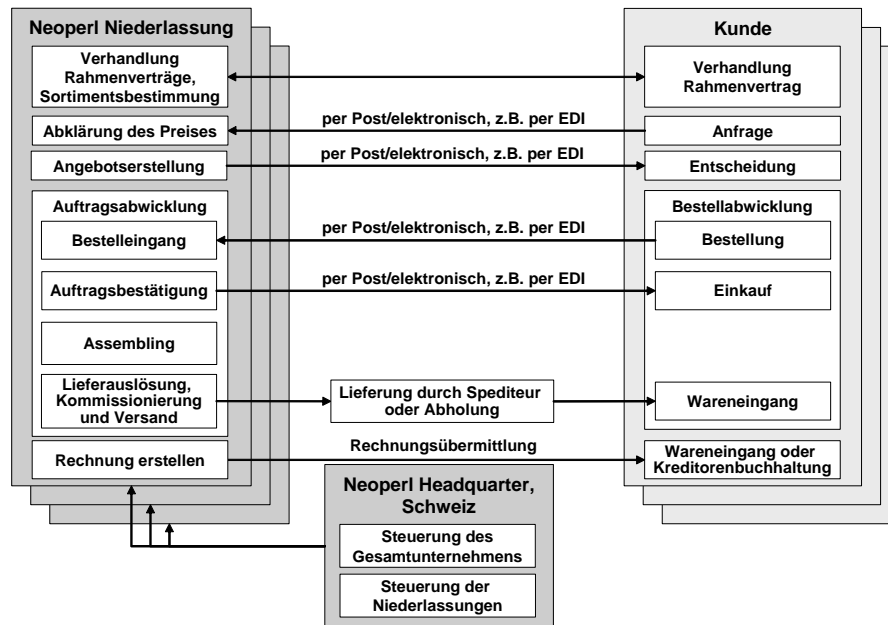


Abb. 14.1: Business Szenario: Ablauf des Vertriebsprozesses

Neben der Vereinheitlichung der grundlegenden Prozesse sollte es möglich sein, einzelne Prozessdetails an die länderspezifischen oder niederlassungsspezifischen Gegebenheiten anzupassen. Länderspezifisch ausgeprägt sind zum Beispiel die Höhe der Mehrwertsteuer oder die Tarifsysteme für Export und Import.

Die Anpassung an die Anforderungen einzelner Niederlassungen erstreckt sich auch auf deren Organisation. Je nach Ressourcenausstattung und Autonomie einer Niederlassung sollen Vertriebs- und Logistikprozesse nach Bedarf zentral (vom Headquarter aus) oder dezentral (in den Länderniederlassungen) ausgelöst und gesteuert werden können. Damit soll eine flexible Ressourcenallokation zwischen dem Headquarter in der Schweiz und den Länderniederlassungen ermöglicht werden. Diese Flexibilität erlaubt es wiederum, Niederlassungen hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Zuständigkeiten flexibel zu gestalten und auch bei kurzfristigen Veränderungen eingreifen zu können. Fällt zum Beispiel in Korea die/der für die Lagerbewirtschaftung zuständige Mitarbeitende aus, kann eine Ersatzperson in der Schweiz einspringen, um die erforderlichen Prozesse abzuwickeln.

Die dezentrale Abwicklung von Vertriebs- und Logistikprozessen erfordert eine zentrale Überwachung dieser Prozesse und bei Bedarf auch eine zentrale Koordination. Falls zum Beispiel Lagerhöhen und Einkaufsmengen am Standort selbst

bestimmt werden, sollte deren Entwicklung vom Headquarter aus überprüft werden können, um die Lieferbereitschaft der Niederlassungen abzusichern. Die Lieferzeiten der Einzelteile von der zentralen Produktion zur Niederlassung betragen teilweise bis zu zwei Monate.

14.3.2 Prozesssicht

Als Beispiel für die Abwicklung von Vertriebs- und Logistikprozessen in der Neoperl-Gruppe soll exemplarisch der Ablauf der Auftragsabwicklung bei einer Länderniederlassung beschrieben werden, der durch eine konkrete Kundenbestellung ausgelöst wird. Dieser Prozess läuft in allen Ländergesellschaften einheitlich ab.

Damit sich die Niederlassungen auf fach- und länderspezifische Aufgaben konzentrieren können und von anderen Aufgaben entlastet werden, führen sie in der Regel nur die Kernprozesse selbst aus. Administrative Prozesse sind zum Grossteil im Headquarter angesiedelt. Dazu zählen zum Beispiel die Einkaufs- und Lagerbewirtschaftung oder der Export von Daten für lokale Treuhänder bei kleineren Standorten. Auch Prozesse, die der Steuerung der Länderniederlassungen im Gesamten dienen, werden zentral ausgeführt. Dazu zählen die Überwachung und Steuerung des gruppenweiten Umsatzes, der Lager- und Kundenentwicklung sowie der Liefertermine.

Die Aktivitäten der Niederlassungen beschränken sich damit meist auf die Betreuung der Kunden und die Abwicklung der Kundenaufträge. Das mandantenfähige ERP-System OpaccOne unterstützt die Vertriebs- und Logistikprozesse in vielfacher Weise. Aufgrund der zentralen Datenhaltung werden Artikel- und Adressstammdaten nur einmal im System gespeichert und vom Headquarter aus gepflegt. Sobald ein Artikel oder eine Adresse erfasst ist, ist sie für jedes angeschlossene Unternehmen sichtbar. Dies verhindert die Doppelerfassung von Adressen und es wird zum Beispiel gewährleistet, dass auch globale Kunden stets dieselben Konditionen (Liefer- und Preiskonditionen) erhalten, unabhängig davon, bei welcher Niederlassung sie einkaufen.

Bevor ein Standort Artikel- und Adressstammdaten benutzen kann, müssen die relevanten Daten für den Standort aktiviert werden. Jeder Standort kann dann als Erweiterung zu den mandantenübergreifenden Daten mandantenspezifische Daten hinterlegen, wie zum Beispiel den geltenden Mehrwertsteuersatz. Dies geschieht über das Prinzip der „Shared Business Objects“, das bei dieser Lösung zentral ist. Shared Business Objects sind Dateien, auf die wahlweise mehrere Tochterunternehmen zugreifen können oder auch nur eines. Beim Adressstamm kann zudem über ein Rollenkonzept festgelegt werden, ob es sich bei einer Adresse um einen Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitenden handelt. Eine Adresse kann auch alle diese Rollen einnehmen.

Die Abwicklung von Kundenaufträgen beginnt in der Regel mit der Bearbeitung von Anfragen. Zunächst wird geprüft, ob das anfragende Unternehmen bereits als Kunde registriert ist. Die Adresse wird daraufhin erfasst oder – falls bereits vorhanden – für die Niederlassung zur Bearbeitung aktiviert.

Bei einer Anfrage nach Standardprodukten wird im Angebot eine Lieferzeit von zwei bis drei Wochen angegeben, gerechnet in der Regel nach Eingang der Bestellung. Teilweise geben die Kunden den gewünschten Liefertermin vor. Eine Verfügbarkeitsprüfung wird nicht durchgeführt, weil die Bestände an Einzelteilen zur Abwicklung von Standardaufträgen normalerweise ausreichen. Lediglich bei größeren Bestellmengen oder speziellen Produkten wird die Verfügbarkeit geprüft und der Liefertermin entsprechend gewählt. Sollten Bedarfsunterdeckungen sichtbar werden, fragen die Niederlassungen im Headquarter oder direkt bei anderen Niederlassungen nach, ob von dort entsprechende Einzelteile zur Verfügung gestellt werden können.

Die Kundenaufträge (Bestellungen) werden per Telefon, Fax, Brief oder EDI an die Neoperl-Niederlassung übermittelt und landen im Bestelleingang. Dieser prüft auf der Bestellung die Angaben über den Kunden, den Preis, die Artikelnummer und den Liefertermin (Abb. 14.2).

Handelt es sich um einen Sofortauftrag, wird die Auftragsbestätigung nur im System erfasst, aber nicht weggeschickt. Bei einem Terminauftrag wird der Auftrag mit dem gewünschten Liefertermin im System eingelastet und der Kunde erhält eine Auftragsbestätigung mit Angabe des Liefertermins zugeschickt. Bei der Einlastung werden die für die Assemblierung benötigten Komponenten als künftige Bedarfe disponiert und sind damit quasi reserviert.

Anhand eines Dispositionsdurchlaufs erhalten die Terminaufträge automatisch einen Terminvorschlag für den Beginn des Assemblierungsprozesses zugewiesen. Um die Produktion auszulösen, wird ein Produktionsauftrag mit einer einstufigen Stückliste erstellt, die ebenfalls zentral gespeichert ist und allen Niederlassungen nach der Aktivierung zur Verfügung steht. Der Produktionsauftrag, der auch als Assembling-Bestellung bezeichnet werden kann, enthält die für die Assemblierung der Endprodukte nötigen Informationen (Stückzahl, Primärbedarfe, Lagerort). Die benötigten Einzelteile werden dem Lager entnommen, ausgebucht und der internen Assemblierung oder einem Heimarbeiter zur Verfügung gestellt. Nach dem Assembling gehen die Endprodukte zurück ins Lager und werden als Rückmeldung und Lagerzugang im System erfasst. Damit stehen die Daten der zentralen Steuerung des Unternehmens unmittelbar zur Verfügung.

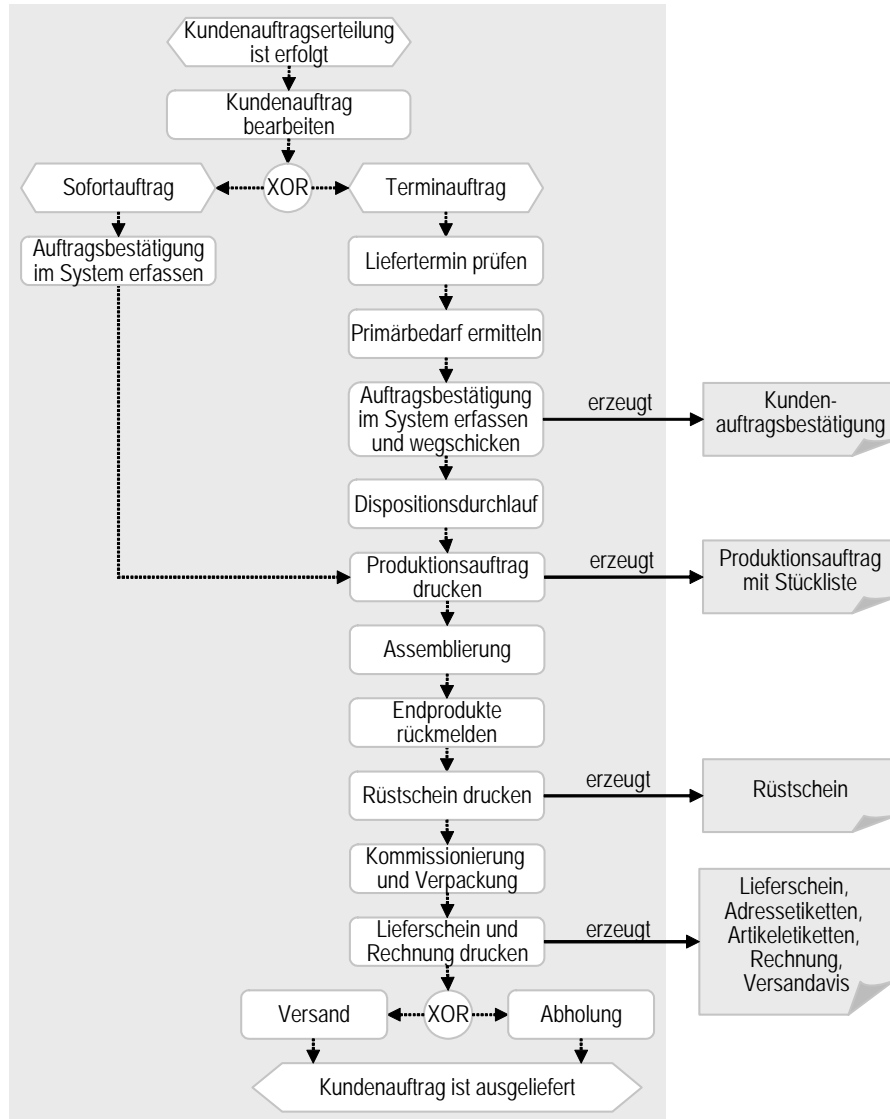


Abb. 14.2: Ablauf der Auftragsabwicklung mit der Assemblierung (Built-to-Order)

Das Auffüllen des Lagers mit Einzelteilen wird über Mindestbestände geregelt. Dabei werden die bereits disponierten Zu- und Abgänge in die Berechnung mit-

einbezogen. Unterschreitet der Bestand den so kalkulierten Mindestbestand, wird eine Bestellung ausgelöst.

Die Teilprozesse der Lieferung an den Kunden werden durch unterschiedliche Dokumententypen des Lieferscheins ausgelöst. Der Rüstschein ist ein Entwurf des Lieferscheins. Er löst die Kommissionierung der Lieferung im Lager aus. Nach der Kommissionierung werden die Lagerabgänge gebucht. Die Endprodukte werden verpackt und ggf. durch weitere Artikel ergänzt. Für die Vorbereitung des Lieferscheins werden Gewicht und Kartonanzahl ergänzt. Anschliessend wird der Lieferschein gedruckt und damit die Erstellung der Rechnung ausgelöst. Quasi als „Nebenprodukt“ des Lieferscheins werden Adressetiketten, Artikeletiketten und ein Versandavis gedruckt. Die Sendungen werden durch eine Spedition zum Kunden geliefert oder von diesem bei der Neoperl-Niederlassung abgeholt.

14.3.3 Anwendungssicht

Die gesamte Steuerung und Abwicklung der Vertriebs- und Logistikprozesse wird durch das ERP-System OpaccOne in Verbindung mit dem CRM-Tool OpaccOne WebCRM unterstützt. Das System ist einschliesslich der Datenbanken zentral am Sitz des Neoperl-Headquarters in Reinach BL installiert (Abb. 14.3). In den Länderniederlassungen findet keine Datenhaltung statt.

Über das lokale Netzwerk steht den Benutzern in den Niederlassungen mit dem klassischen Benutzer-Interface „Back Office“ die volle Funktionalität des ERP-Systems zur Verfügung. Die Back-Office-Clients sind als Fat Clients ausgelegt, die Geschäftslogik befindet sich aber nur auf dem Business Server. Neoperl nutzt die ERP-Module Verkauf, Warenwirtschaft und Management Information System (MIS). Das Modul für die Finanzwirtschaft stammt von einem Drittanbieter. Zukünftig wird dies gruppenweit SAP sein.

Die Nutzung der Back-Office-Module über ein WAN erfolgt über Windows Terminal Server und Citrix Metaframe. Durch die Nutzung der Citrix-Umgebung ist die Installation eines OpaccOne-Clients überflüssig. Die Anforderungen an die Bandbreite der Netzwerkverbindung sind gering, so dass dieser Systemzugang auch in Ländern mit relativ instabilen Netzwerken noch funktioniert. Der Zugang zum System wird über so genannte „Token“ kontrolliert, die in zeitlicher Abfolge Code-Nummern generieren.

Für die Nutzung des ERP-Systems in den Länderniederlassungen steht ausserdem die webbasierte Oberfläche „Front Office“ zur Verfügung. Sie funktioniert rein browserbasiert und stellt daher sehr geringe Anforderungen an den Client und dessen Wartung. Front Office bietet einen Zugriff nur auf die wichtigsten Funktionalitäten des Systems und ist entsprechend einfach zu bedienen.

Die operative Steuerung und Überwachung der Lager- und Kundenentwicklung erfolgt im Neoperl Headquarter mit Hilfe des webbasierten CRM-Tools „WebCRM“ von Opacc. Dieses System zieht die Daten aus den verteilten Datenbanken zusammen und konsolidiert Umsatz- und Lagerbestandszahlen in Echtzeit. Für betriebliche Entscheidungen im Rahmen der Koordination der Niederlassungen stehen damit stets aktuelle Zahlen zur Verfügung.

Das WebCRM ermöglicht eine Volltextsuche über sämtliche Artikel und Adressen. Zu jedem Kunden wird angezeigt, welche Niederlassung welchen Umsatz mit ihm erzielt. Zu jedem Produkt wird angezeigt, von welchen Kunden es mit welchen Umsätzen bezogen wird und wo es mit welchen Mengen auf Lager liegt. Auch die geplanten Lagerein- und -ausgänge je Artikel und Standort stehen auf diese Weise zur Verfügung, was die Disposition von Verschiebungen zwischen den Lagern erleichtert. Durch Verknüpfungen mit weiteren Anwendungen können zu jedem Artikel zum Beispiel auch technische Datenblätter aufgerufen werden.

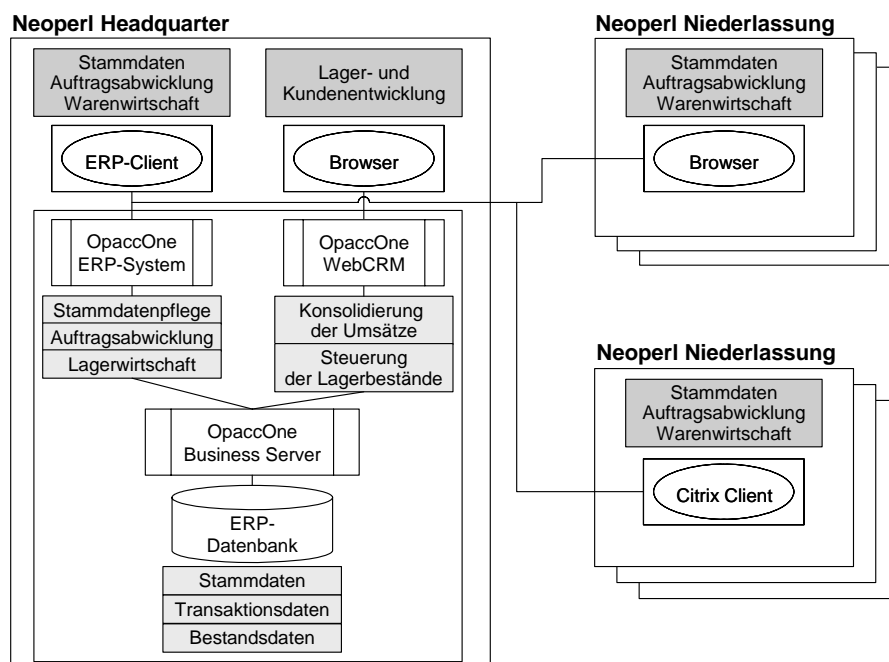


Abb. 14.3: Anwendungsübersicht Neoperl

14.3.4 Technische Sicht

Abb. 14.4 zeigt den technischen Aufbau der Lösung. Die Infrastruktur des ERP-Systems konzentriert sich auf den Standort des Neoperl Headquarters in der Schweiz. Alle wichtigen Systeme, wie Server und Datenbanken sind dort konzentriert und zum Teil redundant vorhanden, um die Sicherheit der Daten und die Verfügbarkeit der Systeme zu gewährleisten. In der Citrix Server Farm werden die Lasten nach dem Prinzip des „Load Balancing“ auf die Server verteilt.

Opacc Applikations-Server stellen die Verbindung zur Aussenwelt her. Die Niederlassungen nutzen das ERP-System über das Internet. Je nach regionaler Ausstattung werden unterschiedliche DSL-Verbindungen genutzt.

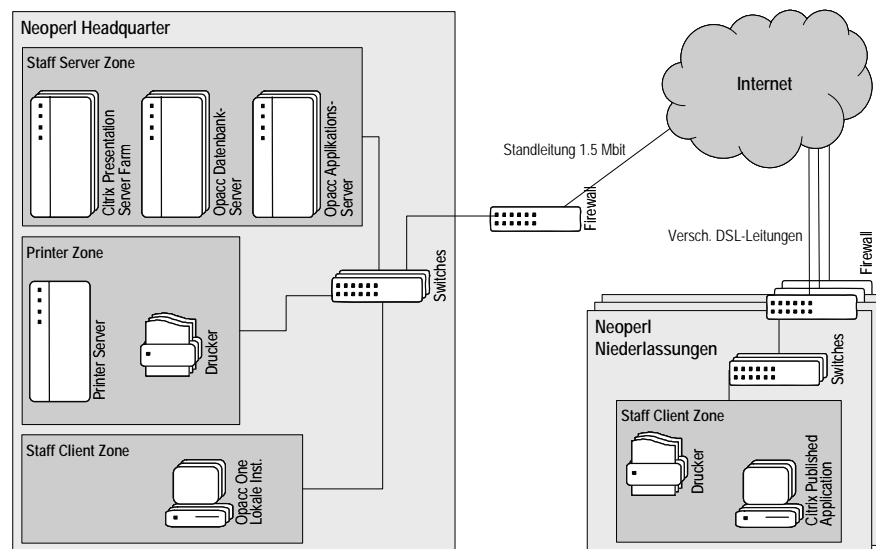


Abb. 14.4: Technische Sicht: Neoperl Headquarter und Länderniederlassungen

14.4 Projektentwicklung und Betrieb

Dieses Kapitel beschreibt die dynamischen Aspekte des Projektlaufs und des Changemanagements.

14.4.1 Projektmanagement und Changemanagement

Die Ablösung des früheren ERP-Systems durch OpaccOne und dessen Vorläufer erfolgte bereits im Jahr 1994. Beteiligt an der Evaluation und Konzeption des neuen Systems waren Oliver Denzler, Margot Kaiser, Freddy Ackermann (beratend) und der damalige Finanzchef von Neoperl.

Mit der Einführung und Weiterentwicklung der Opacc-Software wurden die Abläufe bei Neoperl zunehmend prozessorientiert gestaltet. Funktionale Bereiche wurden zu Gunsten der Prozessorientierung aufgebrochen. Die zuvor funktionale Arbeitsteilung wurde reduziert, indem Mitarbeitende komplette Prozesse bearbeiten und nicht mehr nur Teile eines Prozesses. Die Mitarbeitenden wurden auf den Opacc-Systemen ausführlich geschult.

Da OpaccOne eine Standard-Software ist, die durch vielfältige Customizing-Möglichkeiten und Do-It-Yourself-Funktionalitäten auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten wird, waren keine Anpassungen des Sourcecode nötig. Dies stellt die uneingeschränkte Update-Fähigkeit der Software sicher.

Das Redesign der Geschäftsprozesse orientierte sich an der Funktionalität der Opacc-Software. Mit der Weiterentwicklung der Software eröffneten sich in den letzten Jahren immer wieder neue Möglichkeiten, Geschäftsprozesse elektronisch zu unterstützen und zu verbessern. Neue Funktionen, die jeder Releasewechsel mit sich brachte, wurden geprüft und bei entsprechender Eignung an die eigenen Anforderungen angepasst und übernommen. So konnten sukzessive immer wieder neue Möglichkeiten der Prozessunterstützung realisiert werden, die aber alle auf Standardfunktionen von OpaccOne basieren.

14.4.2 Evaluation und Roll-out der Softwarelösung

Im Jahr 1993 wurden im Vorfeld mehrere Systeme evaluiert. Die Auswahl von Opacc basierte einerseits auf den Evaluationsergebnissen, andererseits auf der Empfehlung des langjährigen Applikationsbetreuers Freddy Ackermann. Opacc bot als einziger Anbieter die für den Aufbau und die Anbindung schlanker Länderniederlassungen nötige Funktionalität. Insbesondere die Mandantenfähigkeit und die verteilte Datenhaltung bildeten die Killerkriterien für die Systemauswahl.

Die Einführung des neuen ERP-Systems erfolgte in zwei Stufen. Zunächst wurde die Exportabteilung mit dem neuen System ausgestattet, dann der Standort Schweiz. Die Migration auf die neue Software dauerte drei Monate.

OpaccOne ist heute mit mehreren Drittsystemen integriert. Die Artikel- und Adressstammdaten werden mit dem ERP-System der Hochleistungsproduktion abgeglichen. Beim Eingang von Bestellungen über EDI werden in Lotus Notes Benachrichtigungen generiert. Die technischen Datenblätter, die aus dem WebCRM heraus aufgerufen werden können, sind ebenfalls in Lotus Notes hinterlegt.

14.4.3 Laufender Unterhalt

Die Betreuung der Hardware erfolgt durch Bechtle, die Betreuung der Software durch Freddy Ackermann und Opacc. Zwei Mitarbeitende von Neoperl nehmen ständig Verbesserungsvorschläge der Anwender auf. Die Vorschläge werden mit dem Systembetreuer Freddy Ackermann besprochen, priorisiert und anschließend umgesetzt.

14.5 Erfahrungen

14.5.1 Nutzerakzeptanz

Die internen Mitarbeitenden von Neoperl arbeiten gerne mit dem OpaccOne ERP-System und WebCRM. Mit der Browseroberfläche steht eine bedürfnisgerechte, schlanke Oberfläche zur Verfügung. Die Sicht wird eingeschränkt auf die Dinge, die ein Benutzer wirklich braucht.

In den Länderniederlassungen stellt sich die Frage nach der Akzeptanz im Prinzip nicht, weil die Franchise-Nehmer zum einen vertraglich zur Systemnutzung verpflichtet sind. Zum anderen nutzen sie OpaccOne natürlich in ihrem eigenen Interesse, weil sich der Bearbeitungsaufwand in den Niederlassungen durch OpaccOne stark reduziert.

14.5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Die in Kapitel 14.3.1 beschriebenen Ziele wurden vollumfänglich erreicht. Mit Hilfe der Opacc-Systeme kann Neoperl als mittelständisches Unternehmen die Opportunitäten auf internationalen Märkten nutzen und das Unternehmen weiterentwickeln. Neoperl ist heute in der Lage, mit einem relativ geringen Investitionsaufwand und überschaubarem Risiko lokale Standorte zu eröffnen.

Die dezentrale Assemblierung der Einzelteile zu den Endprodukten (Built-to-Order) bringt auf den ersten Blick folgenden Nachteil mit sich: Dieses Vorgehen scheint hinsichtlich der entstehenden Kosten nicht effizient zu sein, weil in den Niederlassungen eine zusätzliche Lagerhaltung an Einzelteilen stattfindet und Assemblierungs- sowie Auftragsabwicklungskapazitäten aufgebaut werden müssen. Im Vergleich zu einer rein zentralen Produktion und Auftragsabwicklung entstehen damit eigentlich Überkapazitäten. Aufgrund der zum Teil sehr langen Lieferzeiten in die Zielmärkte können die Anforderungen der Kunden aber nur mit Hilfe der dezentralen Assemblierung flexibel genug erfüllt und die Variantenvielfalt beherrscht werden.

Da es sich um kein abgeschlossenes Projekt handelt, gibt es von Neoperl weitere Anforderungen an das ERP-System, die nach und nach umgesetzt werden sollen. Die Wünsche werden dem Software-Partner mitgeteilt und mit diesem diskutiert. Die auf diese Weise erhaltenen Anregungen werden von Opacc bei entsprechender Eignung in den Standard eingebaut.

14.5.3 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Für die Ersteinführung der ERP-Software im Jahr 1994 wurden etwa 450'000.- CHF investiert. Davon entfielen rund 150'000.- CHF auf Software, 200'000.- CHF auf zusätzlich benötigte Hardware (insbesondere Server und Datenbanken) und 100'000.- CHF auf Dienstleistungen, wie Beratung und Schulung. Für die späteren Releasewechsel wurden jeweils etwa 25'000.- CHF bezahlt. Der laufende Betrieb der Software verursacht Kosten in Höhe von etwa 150'000.- CHF jährlich, insbesondere für Pflege und Wartung. Dies ist über einen Wartungsvertrag geregelt.

Rund 100 Anwender weltweit nutzen regelmässig das System. Der Return on Investment (ROI) lässt sich nicht ohne weiteres beziffern, steht aber in keinem Verhältnis zu den getätigten Investitionen. Wie in Kapitel 14.3.1 beschrieben, wurde mit der Einführung des Opacc-ERP-Systems der Aufbau von Länderniederlassungen hinsichtlich Aufwand und Risiko vertretbar. Die internationale Ausrichtung der Geschäftstätigkeit von Neoperl liess sich so erst realisieren. Dem Kunden kann durch das dezentrale Built-to-Order-Prinzip eine sehr hohe Convenience geboten werden, die dann auch zu entsprechenden Erlösen führt.

14.6 Erfolgsfaktoren

14.6.1 Spezialitäten der Lösung

Den entscheidenden Vorteil der beschriebenen Lösung bildet die Kombination aus zentraler Datenhaltung und dezentraler Datennutzung. Ergänzend zu den zentralen Artikel- und Adressdaten können mandantenspezifische Merkmale verwaltet werden.

Die Hauptinstallationen von Hardware und Software mit den entsprechenden Sicherheitskomponenten konzentrieren sich auf den Standort des Neoperl Headquarters. Die Niederlassungen benötigen lediglich einen Browser oder einen Citrix Client. Damit ist der Installations- und Wartungsaufwand in den Niederlassungen extrem gering.

14.6.2 Reflexion der „Prozessexzellenz“

Die Prozesse von Neoperl zeichnen sich dank der Unterstützung durch das beschriebene ERP- und CRM-System durch folgende Besonderheiten aus: Länderniederlassungen können mit überschaubarem Risiko und zu tragbaren Kosten aufgebaut werden. Auf die Anforderungen internationaler Kunden kann sehr flexibel reagiert werden. Die dezentralen Lagerbestände bilden ein Backup der Standorte untereinander. Die Grundprozesse in Vertrieb und Logistik laufen gruppenweit einheitlich und durchgängig ab. Prozessdetails lassen sich standortspezifisch anpassen. Die Gestaltung der Dokumente unterstützt ein einheitliches Branding gegenüber Kunden und Lieferanten. Die Auslösung und Steuerung von Vertriebs- und Logistikprozessen kann nach Bedarf zentral (vom Headquarter aus) oder dezentral (in den Länderniederlassungen) erfolgen. Die Geschäftstätigkeit der Länderniederlassungen und die Kundenentwicklung werden vom Neoperl Headquarter aus koordiniert und kontrolliert.

14.6.3 Lessons Learned

Die Fallstudie zeigt, dass Systemlösungen von Opacc erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung von Geschäftsprozessen und die Entwicklung von Unternehmen entfalten können. Entscheidend dabei ist, dass die Möglichkeiten der Software genutzt und durch organisatorische Anpassungen umgesetzt werden. Eine langfristige, gute Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Betreiber bildet hierzu eine wichtige Voraussetzung.

Für Neoperl wurde die IT damit zur Kernkompetenz. Sie unterstützt die Geschäftstätigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit von Neoperl ganz entscheidend. Dies unterstreicht, dass die IT nach wie vor ein wichtiges Instrument im Wettbewerb sein kann.