

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 Mitgliedschulen 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

8 Kundenbindung durch Prozessexzellenz

Ralf Wölfle und Thomas Rogler

Der mit der Liberalisierung der nationalen Märkte verschärfte Wettbewerb ist hart, vor allem für die Anbieter aus Hochlohnländern. Fast täglich melden die Wirtschaftsnachrichten neue Beispiele von Verlagerungen insbesondere arbeitsintensiver Wertschöpfungstätigkeiten in Länder mit niedrigeren Löhnen – so genanntes Offshoring. Welche Chance haben die Anbieter der Hochlohnländer überhaupt noch, wo ihre Produkte im Ausland so schnell nachgeahmt werden und von überall in der Welt immer leichter beschafft werden können?

Indirekt geht es auch um diese Frage, wenn das Thema Kundenbindung beleuchtet werden soll. Der Begriff Kundenbindung ist zwiespältig. Warum sollte ein Kunde gebunden werden? Wer als Anbieter das beste Angebot hat, muss seine Kunden doch nicht binden – in einem freien und transparenten Markt kommen diese von alleine. Oder sollen Kunden an Anbieter gebunden werden, die in Wirklichkeit kein gutes Angebot haben und denen die Kunden ohne Bindung weglaufen würden? Ist mit Kundenbindung der günstige Drucker gemeint, zu dem nur die speziellen, besonders teuren Druckerpatronen passen, oder das geschenkte Handy mit dem zweijährigen Abonnement mit Mindestumsatz? Kagermann/Österle sprechen gar von Kundenbesitz: „Unternehmen kämpfen um den Kundenbesitz, also um das Wissen über den Kunden und den Zugang zum Kunden.“ [Kagermann/Österle 2006, S. 21]

Hier soll Kundenbindung so verstanden werden, dass die Bindung an einen Anbieter vom Kunden gewählt wird, weil er auf diese Weise die für ihn beste Gesamtleistung erhält. Trotzdem wird sie vom Anbieter gestaltet:

Kundenbindung ist das Ergebnis aus der Gestaltung eines Angebots, das dem Kunden für die Dauer des Lebenszyklus eines Bedürfnisses einen dauerhaften Nutzen bringt und dadurch eine über einen einmaligen Kaufentscheid hinausgehende wirtschaftliche Beziehung zwischen Anbieter und Kunde begründet.

Einen Kunden kann man nicht besitzen. Aber man kann sich ein hervorragendes Wissen über den Kunden aneignen und daraus einen exzellenten Zugang zu ihm haben. Im Folgenden sollen verschiedene Formen dieses Zugangs unterschieden werden. Für jede Form wird der Stellenwert von Geschäftsprozessen und deren Unterstützbarkeit durch Business Software beleuchtet. Die Kundenbindung durch Alleinstellungsmerkmale eines Produktes im engeren Sinn wird nicht behandelt.

8.1 Kundenbindung durch persönliche Bindung

Die Kundenbindung durch persönliche Bindung ist die älteste Form der Kundenbindung. Sie hat für Unternehmen ein grosses Potenzial und ist gleichzeitig problematisch. Das liegt an der Natur dieser Bindung, die an eine Person und nicht an eine Organisation geknüpft ist. Ein Mensch hat – insbesondere kurzfristig – ein viel grösseres Vertrauenspotenzial als eine Organisation. Das heisst nicht, dass eine Person Vertrauen immer leicht herstellen kann, das hängt von ihrer individuellen Persönlichkeit ab. Die Fähigkeit zur Vertrauensbildung ist nur bedingt erlernbar, Vertrauen ist nicht übertragbar und damit auch nicht multiplizierbar. So ist auch Kundenbindung durch persönliche Bindung nur in kleinem Massstab realisierbar. Bei der grossen Zahl von Kleinst- und Kleinunternehmen spielt sie eine sehr wichtige Rolle, wobei das Vertrauen meist dem oder den Inhabern oder langjährigen Mitarbeitenden entgegengebracht wird und dann eine Unique Selling Proposition USP darstellt. Der Preis des Vertrauens ist eine zeitintensive persönliche Betreuung der Kunden. Diese Betreuung erfolgt meist intuitiv und erfahrungsgesteuert, ihre Kernvorgänge haben keine feste Struktur. Definierten Geschäftsprozessen kommt in diesem Umfeld die Bedeutung zu,

- den Vertrauensträgern die jeweils erforderlichen Informationen bereitzustellen (z.B. Kundenhistorie, Rentabilitätsauswertungen zu Angeboten und Kunden),
- ihnen den zeitlichen Freiraum für die Kundenbindung zu sichern und
- dafür zu sorgen, dass die Zusagen der Vertrauensträger zuverlässig und effizient erfüllt werden können.

In den Fallstudien Felix Martin (S. 169) und MGM (S. 247) lag genau darin das Motiv für die Investition in Business Software: interne Standardprozesse, Administration und das Bereitstellen von Managementinformationen wurden durch professionelle Lösungen so weit wie möglich automatisiert. Dadurch können sich die Vertrauensträger ganz dem Kunden und der Angebotsgestaltung widmen.

8.2 Kundenbindung durch verknüpfte operative Prozesse

Während interpersonelle Prozesse in aller Regel unstrukturiert sind, ist die Verknüpfung operativer Prozesse immer strukturiert. Gemeint sind operative Prozesse mit hohem Wiederholungsgrad, vorwiegend in den Leistungserstellungsprozessen, z.B. Prozesse der Distributionslogistik. Das Potenzial für diese Form der Kundenbindung erwächst aus der zunehmenden Arbeitsteilung und Spezialisierung der Unternehmen einerseits und aus den Möglichkeiten der vernetzten Informationstechnologien andererseits. Mit der Verknüpfung operativer Prozesse ist gemeint, dass ein Unternehmen bei einem anderen nicht nur Ressourcen im Sinne von Rohstoffen für die eigene Wertschöpfung beschafft. Vielmehr überträgt das auftraggebende Unternehmen dem Lieferanten die verantwortliche Durchführung von Teilprozessen aus der ursprünglich eigenen Wertschöpfung. Damit wachsen Kunde und Lieferant zu einer Wertschöpfungsgemeinschaft zusammen (vgl. Kapitel 1.7 auf S. 16). Diese hat nur Erfolg, wenn die Teilleistungen in der Summe den Leistungen der Wettbewerber überlegen sind. Um das zu erreichen, müssen die Partner die gemeinsame Leistung kontinuierlich optimieren, was mit einem intensiven Dialog und dem Zugang zu sonst schwer beschaffbaren oder gar vertraulichen Informationen verbunden ist. So entsteht auf der Lieferantenseite mit der Zeit ein hervorragendes Wissen über den Kunden. Es ist nicht kurzfristig durch einen Wettbewerber imitierbar und schafft deshalb einen exzellenten Zugang zum Kunden.

Wie dies konkret aussehen kann, zeigt eine ganze Reihe von Fallstudien in diesem Buch: Serto für die Kanban-Bewirtschaftung von C-Artikeln für die Produktion (S. 89), Lyreco für die Versorgung mit Büromaterialien über verschiedene elektronische Bestellwege (S. 115), MTF Micomp für eine integrierte Beschaffungskette für IT-Produkte (S. 53), Wyser für die Abwicklung von Serviceaufträgen im Immobilienunterhalt (S. 39), Lagerhäuser Aarau für die nationale Distribution von Lebensmitteln (S. 233) und e+h für die nationale Distribution von Hartwaren-Markenartikeln (S. 67).

Kundenbindung durch verknüpfte operative Prozesse stellt hohe Anforderungen an einen Lieferanten. Erste Voraussetzung und in vielen Fällen bereits unüberwindbare Hürde ist die Fähigkeit des Anbieters, auf der Kundenseite genügend Vertrauen zu gewinnen. Häufig kennen sich Unternehmen schon, bevor sie ihre Prozesse operativ miteinander verknüpfen. Eine weitere, unabdingbare Voraussetzung, insbesondere auf Seiten des Anbieters, ist die Fähigkeit zur systematischen Prozessgestaltung und -führung. Da es sich hier meist um grosse Transaktionszahlen handelt, ist eine effiziente und zuverlässige Abwicklung oberstes Gebot.

Das setzt immer auch geeignete IT-Infrastrukturen voraus. Diese müssen sich zunächst einmal dadurch auszeichnen, dass die Prozesse entsprechend den Bedürfnissen des Kunden abbildbar sind. Dazu sind häufig Ergänzungen bei Daten und Funktionen sowie Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Abläufen oder

Workflows erforderlich. Die Anforderungen unterschiedlicher Kunden sind meist ebenfalls unterschiedlich, was bedeutet, dass diese Einstellungen auf Kundenebene vorgenommen werden müssen. Zudem ist eine geeignete Kommunikationsinfrastruktur erforderlich. Sie schafft Zugänge zum eigenen System – möglichst auf verschiedenen Kanälen – und kommuniziert mit den Partnersystemen. Als dritter Anforderungsblock ist die Messung und Dokumentation der Geschäftstätigkeit zu nennen. Sie ist die Grundlage für eine vollständige Abrechnung der erbrachten Leistungen und stellt die für die Performancemessung und –optimierung erforderlichen Managementinformationen zur Verfügung. Last but not least muss auf eine ausreichende Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur hingewiesen werden. Ein Ausfall könnte das operative Geschäft erheblich stören und grosse Schäden nach sich ziehen.

8.3 Kundenbindung durch Sicherung von Ressourcen

Einen semistrukturierten Charakter haben Leistungen, die den Kunden nicht direkt bei der operativen Auftragsabwicklung, sondern beim Betrieb und Unterhalt seiner Infrastruktur entlasten. Meistens geht es um Maschinen, Anlagen, Gebäude oder anderweitig komplexe Ressourcen wie z.B. Datenbestände und Funktionen, die ein Unternehmen zwar braucht, deren Unterhalt aber nicht zu seinen Kernkompetenzen zählt. Im Lebenszyklus dieser Ressourcen gibt es diverse Stadien und Ereignisse, die teils planbare, teils unplanbare Material- und Servicebedarfe nach sich ziehen. Eine Reihe von Fallstudien zu diesem Thema findet sich in der Sektion „Integrierte Serviceprozesse im Maschinen- und Anlagenbau“ im Buch „Integrierte Geschäftsprozesse mit Business Software [Wölfle/Schubert 2005]. Legner greift darin das Motiv des produzierenden Dienstleisters [Schuh et al. 2004] auf und beschreibt verschiedene Arten von Serviceprozessen [Legner 2005].

In der Fallstudie Aebi in diesem Buch (S. 101) wird eine Kundenbindung beschrieben, die durch zur Verfügung stellen von Know-how bewirkt wird. Die etwa 600 Händler als weltweite Vertriebspartner von Aebi können ihren Kunden die Einsatzbereitschaft der Spezialfahrzeuge nur erhalten, wenn Aebi ihnen als Servicestelle das notwendige Handlungsvermögen vermittelt. In diesem Fall geschieht dies durch eine Wissensdatenbank, die von den Händlern selbst mitgepflegt wird. So erfährt auch Aebi laufend von den Erfahrungen, Problemen und Lösungen ihrer Handelspartner und kann seine eigenen Leistungen gezielt weiterentwickeln. Die Fallstudien Lyreco (S. 115) und MTF (S. 53) können auch in diesem Kontext als Beispiel angeführt werden, da beide Unternehmen für ihre Kunden spezifische Beschaffungskataloge pflegen und geeignete Bestellapplikationen vorhalten.

Da in diesem Kontext meist sehr unterschiedliche Geschäftsvorfälle durch unterschiedliche Personen abgedeckt werden müssen, sind rollenbasierte Browserapplikationen mit Personalisierungsfunktionen das Mittel der Wahl. Dabei spiegeln die

Rollen in erster Linie die Berechtigungen des Nutzers wider, während die Personalisierungsprofile dem Nutzer einen leichteren und auf seine Bedürfnisse zugeschnittenen Zugang zu den Informationen und Services ermöglichen sollen. Die Applikation ermöglicht den Kunden im Idealfall, über einen Customer Self Service zeit- und ortsunabhängig eine personenübergreifend kompetente Auskunft zu genau ihrer Maschine/Anlage in ihrer Sprache zu erhalten. Der Prozess wird dann durchgängig unterstützt, wenn der Interessent z.B. nach einer Lösungsrecherche gleich eine Bestellmöglichkeit für die vorgeschlagenen Angebote erhält und so seinen Prozess ohne Unterbruch fortsetzen kann.

8.4 Stellenwert von Business Software für die Kundenbindung

Die Erörterung der verschiedenen Formen zur Erzeugung von Kundenbindung hat deutlich gemacht, dass es unstrukturierte und personenorientierte, semistrukturierte sowie stark strukturierte und IT-orientierte Prozesse gibt. Dementsprechend hat Business Software eine sehr unterschiedliche Bedeutung.

Zur Erreichung von Prozessexzellenz ist eine kontinuierliche Prozessführung erforderlich (vgl. Kapitel „Prozessexzellenz“ auf S. 13). Diese muss die Qualität des Prozesses und der Zielerreichung durch laufende Beobachtung und Reflexion der aktuellen Performance sicherstellen. Eine solche Prozessführung ist ohne eine systematische Datenerhebung nicht möglich. Business Software kann solche Daten aufnehmen und zu Management Informationen verdichtet bereitstellen. Voraussetzung dafür ist, dass auch für Prozesse, die ohne Unterstützung durch Business Software ablaufen, gewisse Zustände als Messpunkte festgehalten werden.

Abb. 8.1 verdeutlicht dies an einem Vergleich zweier Prozessvarianten (S. 88). Die linke Variante zeigt einen durchgängig durch ein ERP-System unterstützten Prozess zur Materialbewirtschaftung. Der Prozess durchläuft verschiedene Zustände, die alle im System festgehalten werden und somit für Auswertungen herangezogen werden können. Die rechte Spalte stellt einen Prozess mit dem gleichen Zweck nach dem in der Serto-Fallstudie beschriebenen Kanban-Verfahren vor (S. 89). Er läuft weitgehend ohne IT-Unterstützung ab, knüpft am Ende aber an einen regulären Prozesszustand der Materialwirtschaft an. Diese Verknüpfung stellt sicher, dass alle erforderlichen Daten für die spätere Zahlungsabwicklung sowie die Controlling-Auswertungen zur Warenwirtschaft lückenlos verfügbar sind.

IT-Infrastrukturen sind auch der Kern von Lösungen im Supply Chain Management. SCM unterstützt dabei sowohl strukturierte als auch semistrukturierte Vorgänge. Zu den strukturierten gehören die gemeinsame Disposition sowie Transaktionen zur Steuerung und Verrechnung von Warenflüssen. Bei den semistrukturierten Vorgängen geht es meist um den gegenseitigen Zugang zu Wissensressourcen.

Auf der Lieferantenseite könnten das Informationen zu Anwendungsmöglichkeiten der angebotenen Produkte sein. Auf der Kundenseite sind besonders Daten von Interesse, die Auskunft über die geplante künftige Geschäftsentwicklung geben können.

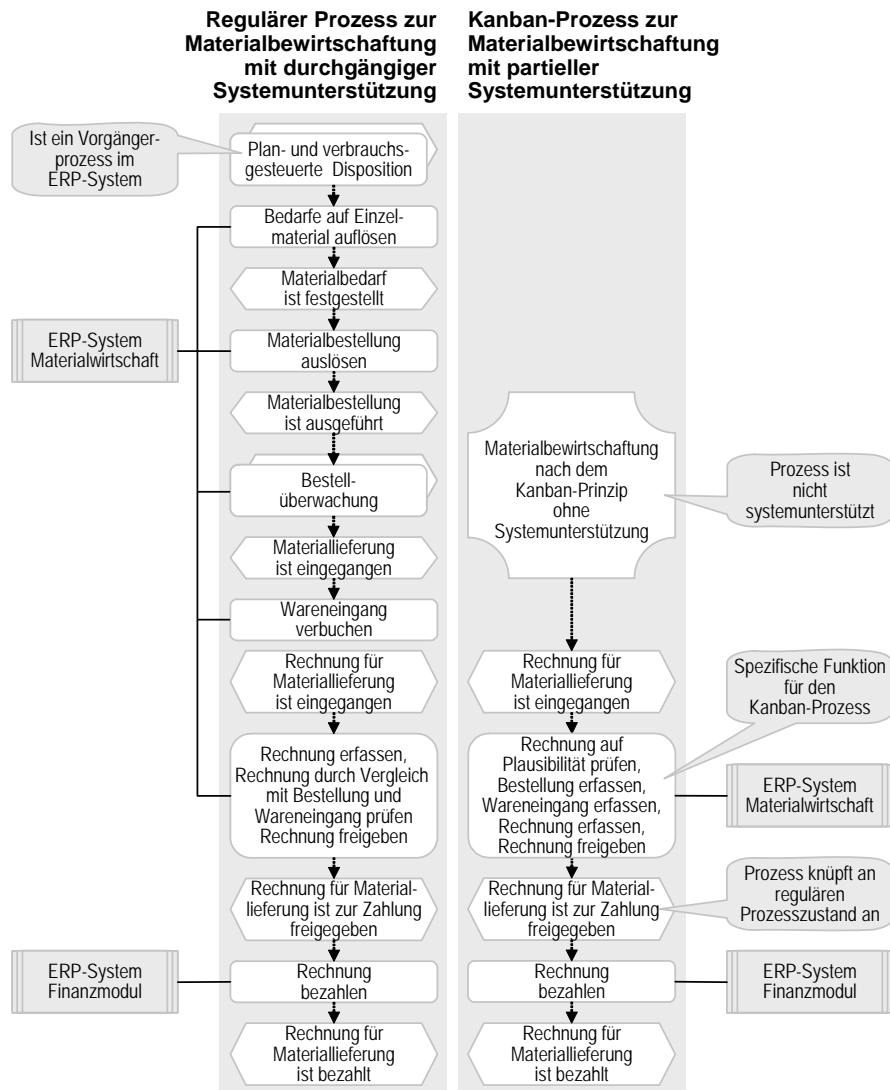


Abb. 8.1: Anbindung eines systemexternen Prozesses am Beispiel von Kanban