

Ralf Wölfl/Petra Schubert (Hrsg.)

Wettbewerbsvorteile in der Kundenbeziehung durch 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 im Rahmen der Initiative eXperience im Jahr 2008 erstellt und an zwei Veranstaltungen, dem eXperience Event in Basel (www.experience-event.ch) und dem Koblenzer Forum für Business Software (www.kofobis.de) präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch Business-Software-Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, der Universität Koblenz-Landau, der Universität Bern, der Berner Fachhochschule, der Fachhochschule St. Gallen, der Universität zu Köln, der Universität der Bundeswehr München sowie von Experten aus der Praxis. Die Ecademy (www.ecademy.ch), das Schweizer Kompetenznetzwerk für E-Business und E-Government, unterstützt die eXperience-Initiative (www.experience-online.ch) ideell und finanziell.

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.

© 2008 Carl Hanser Verlag München
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN: 978-3-446-41614-7

13 Valenzi: Elektronische Unterstützung des Vertriebsprozesses

Carsten Schöpp

Die Valenzi GmbH & Co. KG aus Suderburg in der Lüneburger Heide produziert, verarbeitet und veredelt seit über 50 Jahren Waldfrüchte. Mitte der achtziger Jahre wurde das Angebot von Feinkonserven auf Tiefkühlprodukte erweitert und seitdem ständig ausgebaut. Mit über einhundert Mitarbeitenden ist Valenzi einer der Marktführer im Bereich Wildpilze und Preiselbeeren für Tiefkühlkost und Feinkonserven. Das Sortiment aus Pilzen, Beerenobst und Suppeneinlagen wurde im Laufe der Zeit durch innovative Convenience-Produkte ergänzt. Um den eigenen Vertrieb und die Kunden zu jeder Zeit mit aktuellen Daten versorgen zu können, aber auch um gesetzliche Anforderungen im Rahmen der Chargenrückverfolgung zu erfüllen, wurde das ERP-System GUS-OS ERP eingeführt.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 13.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Mathias Koeppen	Geschäftsführer	Valenzi GmbH & Co. KG	Lösungsbetreiber
Jürgen Eschmeier	PR-Referent	GUS Deutschland GmbH	IT-Partner
Carsten Schöpp	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Universität Koblenz-Landau	Autor

Die beschriebene Lösung ist als interaktive Demo unter der URL <http://www.gus-group.com/WebVersion/index.htm> zugänglich.

13.1 Das Unternehmen

13.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Die Valenzi GmbH & Co. KG wurde 1954 in Brakwede (Bielefeld) von Karl-Heinrich Vogt unter dem Namen Valenzia gegründet. Zu Anfang konzentrierte sich das Unternehmen auf Fischprodukte, die kurze Zeit später um in Portionspackungen abgefüllten Zitronensaft ergänzt wurde. Rohwaren wurden seit dieser Zeit auch aus dem Ausland importiert. Der Name Valenzi leitet sich aus der Stadt des ersten Imports, Valencia, ab. Das Geschäft wurde erweitert durch Erdnüsse und Popkorn, kurze Zeit später kamen Pilze hinzu, die heute das Kerngeschäft des Unternehmens bilden.

Ende der sechziger Jahre wurde auf Grund der guten Auftragslage eine Betriebs-erweiterung nötig. Um die Nähe zu seinen Pilzlieferanten zu gewährleisten, wurde der neue Produktionsstandort im Jahr 1969 in Suderburg errichtet.

Mitte der achtziger Jahre wurde das Angebot von Feinkonserven auf Tiefkühl-Produkte erweitert und seitdem ständig ausgebaut. Mit über einhundert Mitarbei-tenden produziert Valenzi heute ein breites Produktportfolio aus Pilzen, Obst und Suppeneinlagen, die in Dosen, Gläsern und als Tiefkühlprodukte abgefüllt werden.

Valenzi unterhält ein Tiefkühlager, das derzeit eine Kapazität von 3'200 Tonnen Roh- und Fertigwaren vorhält. Die Gesamtfläche des Unternehmens beträgt ca. 35'000 Quadratmeter.

Um einen gleichbleibend hohen Standard zu gewährleisten, pflegen leitende Mitar-beitende des Unternehmens einen stetigen Vor-Ort-Kontakt mit ihren weltweit verteilten Lieferanten. Einen entscheidenden Faktor der Qualitätssicherung stellt hierbei die Qualitätsprüfung der Frischware unmittelbar zum Erntezeitpunkt vor Ort dar. Nach der Anlieferung und Verarbeitung im Werk werden Obstkonserven geschmackserhaltend pasteurisiert, alle anderen Waldspezialitäten und Suppenein-lagen in Autoklaven über 100° Celsius schonend sterilisiert. Durch die sich bei einigen Produkten anschliessende spezielle Schockfrostung lässt sich tiefgekühlte Ware später portionsweise entnehmen und zubereiten. Die Lieferung zu den Han-delspartnern aus Gross- und Einzelhandel geschieht über Logistikpartner.

Kunden von Valenzi sind vor allem grosse Handelsketten wie z.B. Metro, Edeka, Aldi oder Netto.

13.1.2 Unternehmensvision

Valenzi produziert hochwertige Qualitätslebensmittel und setzt hierbei auf moder-ne Technik und transparente Herstellungs- und Dokumentationsverfahren. Dabei kommt der individuellen Kundenberatung zur Sortimentsauswahl und Präsentation

eine immer stärkere strategische Rolle zu, der Valenzi auch in Zukunft durch persönliche und kompetente Betreuung nachkommen will.

13.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

Die folgende Aussage beschreibt den Stellenwert von Informatik bei der Firma Valenzi.

Valenzi setzt die Möglichkeiten der Informatik zielführend zum Nutzen ihrer Kunden ein. Die Transparenz der Darstellung, die Dokumentation der Herstellungsprozesse, sowie Serviceleistungen bei der Vertriebsunterstützung im Rahmen der Auftragsabwicklung spielen eine entscheidende Rolle für die Kaufentscheidung von hochwertigen Qualitätslebensmitteln.

Die im Folgenden dargestellte Softwarelösung unterstützt oben genannte Transparenzforderung in der Produktion mittels einer durchgängigen Chargenrückverfolgung und durch die breit abbildbaren Anforderungen der Kunden von Valenzi im Bereich der Auftragsabwicklung.

13.2 Der Auslöser des Projekts

13.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Am 01.01.2005 trat die EU Verordnung 178/2002 zur Warenrückverfolgbarkeit in Kraft, die über die sogenannte Chargenrückverfolgung die Lebensmittelsicherheit gewährleisten soll. Hiermit wurde gleichzeitig die eindeutige Festlegung der Verantwortung für die Sicherheit von Lebensmitteln auf jeder Stufe der Produktion auf den jeweiligen Lebensmittelunternehmer eingeführt. Um die komplexen Anforderungen zu erfüllen, benötigen Lebensmittelhersteller sorgfältig aufeinander abgestimmte Hard- und Softwarelösungen.

Nicht nur der Gesetzgeber sondern auch grosse Einzelhandelsunternehmen wie z.B. Metro fordern seit einiger Zeit die sogenannte IFS-Zertifizierung von ihren Eigenmarkenlieferanten. Der International Food Standard definiert hierbei die Regeln zur Zertifizierung der zur Sicherstellung der Lebensmittelsicherheit benötigten IT-Systeme und deren Umfeld.

Auch Valenzi wurde in der jüngsten Vergangenheit zunehmend mit der Notwendigkeit konfrontiert, die Weitergabe von Charginformationen nach IFS über EDIFACT zu gewährleisten.

Die in der automatischen Chargenrückverfolgung liegende Transparenzsteigerung hat Valenzi als Verkaufsargument erkannt und möchte sich ihren Kunden über die damit einhergehenden qualitätssteigernden Prozessoptimierungen weiterhin als Premium-Anbieter empfehlen und ggf. Wettbewerbsvorteile realisieren.

Neben den oben genannten Forderungen sind im Bereich Lebensmittelherstellung für Handelsketten zunehmend Anforderungen zu erfüllen, die Dokumente betreffen. Exemplarisch seien hier die in der Auftragsbearbeitung geforderte durchgängige Angabe von Artikelnummern der Kunden oder die Bearbeitung von EAN 128 Etiketten (Transportetiketten mit Strichcodes) genannt.

Bei der Analyse der eigenen Prozesse im Vorfeld der Einführung ihres ERP-Systems stellte Valenzi fest, dass viele Prozesse suboptimal ablaufen, da händische Tätigkeiten zur damaligen Zeit in der Verarbeitung von Daten nach Meinung der Geschäftsführung zu häufig durchgeführt wurden und viele Prozesse sich mit der Einführung elektronischer Verfahren automatisieren liessen. Um händische Prozesse abzulösen, sollte eine leistungsfähige Software für die Unterstützung ausgewählter Prozesse eingeführt werden.

13.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

Anbieter von Business Software, Implementierungspartner

Implementierungspartner und Anbieter der nachfolgend beschriebenen Lösung ist die GUS Deutschland GmbH, eine Gesellschaft der GUS Group AG & Co. KG. Das Unternehmen bietet eine modular aufgebaute Softwarepalette für die Prozessindustrie an und führt diese im Rahmen von Implementierungsprojekten beim Kunden ein. Betreut wurde Valenzi während der Softwareeinführung von den Niederlassungen Hamburg und Köln.

13.3 Steigerung der Liefersicherheit und der Qualität

13.3.1 Geschäftssicht und Ziele

In der in Abb. 13.1 dargestellten Geschäftssicht wird der prinzipielle Ablauf des Vertriebs von Qualitätslebensmitteln bei Valenzi an Bestandskunden dargestellt. Die explizite Nennung von Bestandskunden ist hier nötig, da Valenzi zwei verschiedene Vertriebsprozesse, nämlich den Vertrieb an Bestands- und Neukunden, unterscheidet. Die hier dargestellte Sicht zeigt die Interaktion zwischen dem Hersteller (Valenzi), dem Kunden und dem Spediteur.

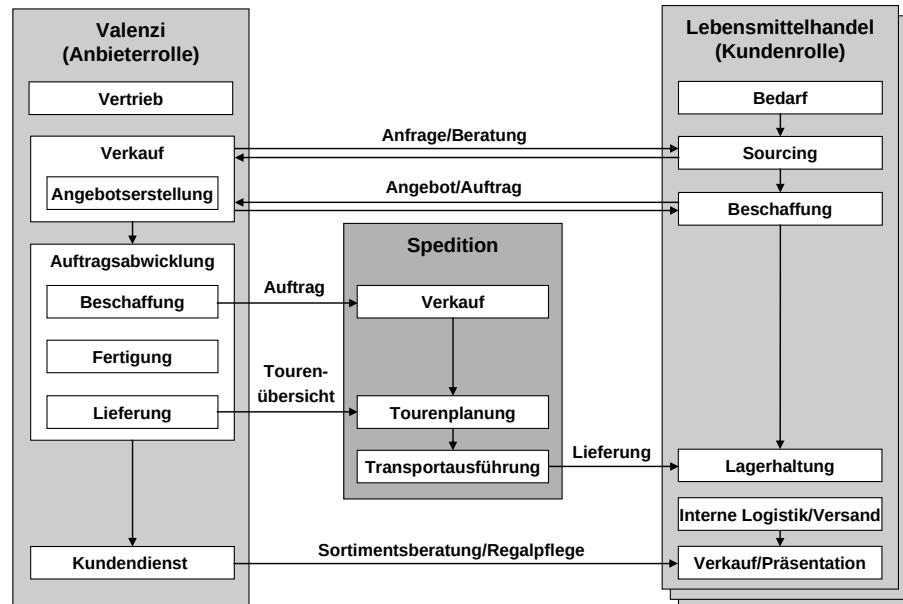


Abb. 13.1: Geschäftsseite: Rollen und Ablauf des Vertriebs von Qualitätslebensmitteln

Eine wichtige Komponente im Vertrieb von Lebensmitteln ist die Einhaltung der gesetzlichen Regeln bzgl. der Nachvollziehbarkeit der gesamten Herstellung und Logistik im Lebensmittelhandel. Im Falle von Valenzi kommen der Beratung zum optimalen Verkauf und der Produktpräsentation beim Kunden eine grosse Rolle zu. Valenzi versteht sich hier als innovativer Dienstleister, dessen Kompetenz weit über die Produktion von Qualitätslebensmitteln hinausgeht. Der Kunde kann über den Vertrieb Unterstützung durch den Kundendienst von Valenzi anfordern, der dann mit dem Kunden ein Konzept zum individuell optimalen Verkauf der Valenzi Waren erarbeitet.

13.3.2 Prozesssicht

Die Anforderungen des Handels sind in Bezug auf Konditionen (Frachtsaffel, Umsatzstaffel, Lieferquoten, Design der Dokumente, etc.) sehr unterschiedlich. Eines der Ziele der ERP-Systemeinführung war es, dass alle Stammdaten zentral verfügbar sein sollten. In der Auftragsmaske ist heute die Überprüfung der Konditionen möglich. Volumen und Gewichte sind auf Basis der Mindestfrachtsätze sofort überprüfbar. Die Auskunftsfähigkeit bzgl. des Erreichens zuvor festgelegter

Gewichts- oder Umsatzgrenzen ist sofort gewährleistet und wird auch bei Berechnung automatisch realisiert.

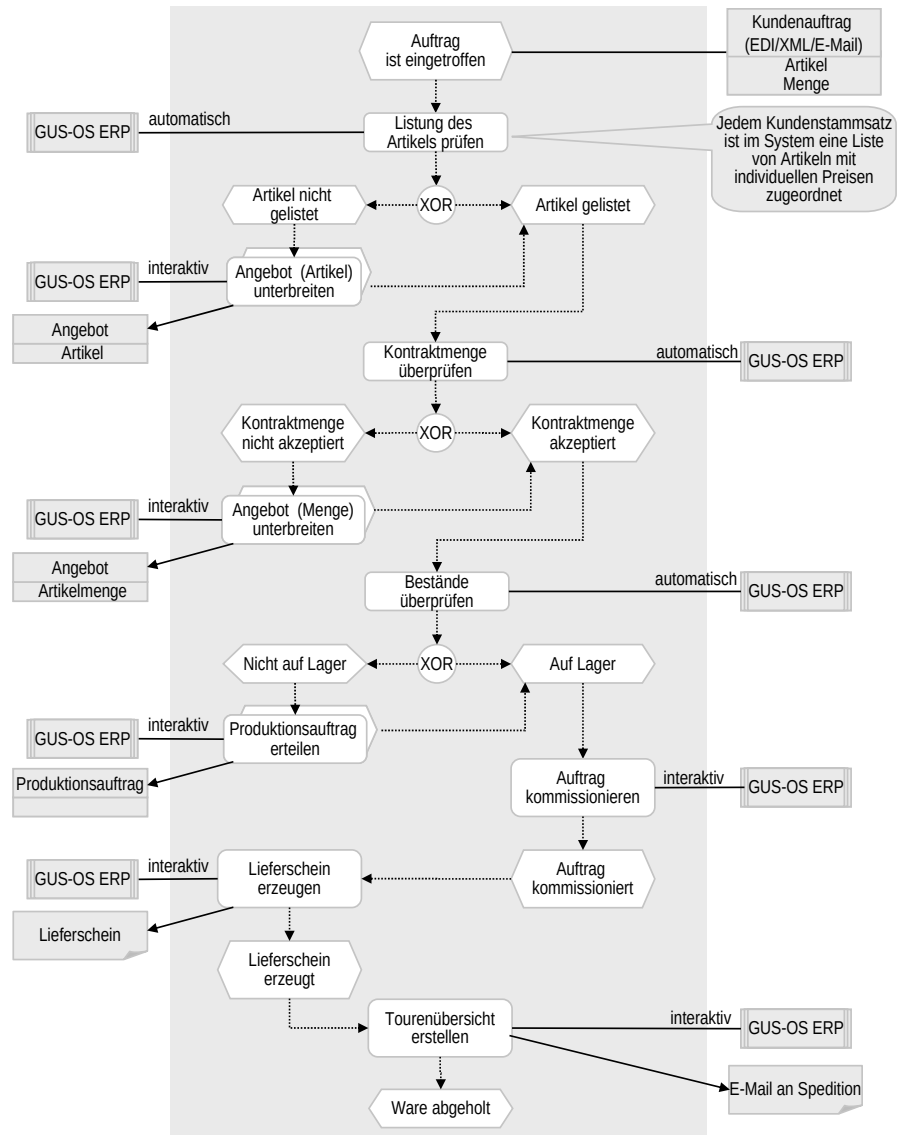


Abb. 13.2: Auftragsbearbeitung bei Bestandskunden von Valenzi

Abb. 13.2 zeigt als Prozesssicht eine wesentliche Verbesserung zur früheren Auftragsbearbeitung. Während früher nicht sofort ersichtlich war, von welcher Filiale eines Kunden ein Auftrag kam und welche Produkte diese führt, geht dies heute sofort aus der Bearbeitungsmaske hervor. Auch werden beauftragte Mengen automatisch vom System mit den vereinbarten Mengen verglichen und im Fehlerfall nach Rücksprache mit dem Kunden ein Angebot erstellt. Auch wird der Bestand nun vom System überprüft, um bei Fehlmengen dem Sachbearbeiter einen Hinweis auf die Erteilung eines Produktionsauftrags geben zu können.

Auf Grund von fehlerhaften Kundenbestellungen wurden früher auch Artikel in Filialen gesendet, die diese Artikel überhaupt nicht verkaufen. Die Artikel mussten dann an Valenzi zurückgesendet werden, was einen hohen Aufwand nach sich zog. Die Kosten für diese Fehler konnten aber nicht immer an den Kunden berechnet werden. Diese Fehlerquelle ist seit der Einführung der GUS-OS ERP-Lösung weitgehend eliminiert. Heute kann man im System sehen, ob der Artikel für die entsprechende Niederlassung gelistet ist. Falls dies nicht so ist, wird von Valenzi automatisch ein Angebot an den Kunden übermittelt. Nimmt der Kunde das Angebot an, führt dies zu einer Übernahme des Artikels in die Standardlistung für diesen speziellen Kunden. Akzeptiert der Kunde die vorgesehene Kontraktmenge und ist der Artikel vorrätig, kann er umgehend versendet werden.

13.3.3 Anwendungssicht

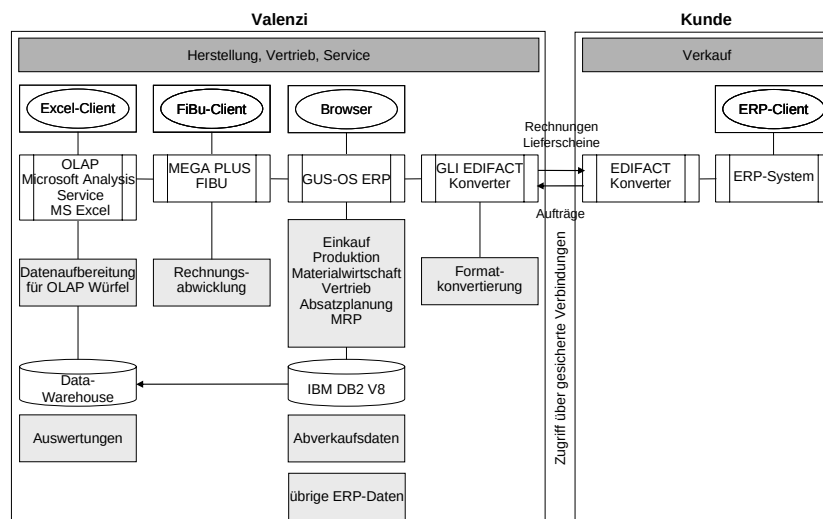


Abb. 13.3: Übersicht über die beteiligten Anwendungen bei Valenzi

Aus Anwendungssicht sind folgende Komponenten beteiligt: ERP-System (GUS-OS ERP), EDIFACT-Konverter, FIBU MEGA PLUS und Microsoft Analysis Service (vgl. Abb. 13.3).

Mittels EDIFACT kann der Kunde Aufträge über einen EDIFACT-Konverter an das GUS-OS ERP-System übermitteln. Das ERP-System verarbeitet die Daten (Einkauf, Produktion, Materialwirtschaft, Vertrieb, Provisionen, Boni, Absatzplanung) und speichert diese in einer IBM DB2 Datenbank ab bzw. zeigt sie in einem beliebigen Browser an. Nach Übermittlung der Daten an die angebundene FIBU MEGA PLUS wird dort die Rechnungsstellung ausgelöst. Anschliessend werden Lieferscheine und Rechnungen via EDIFACT an den Kunden übermittelt. Für betriebswirtschaftliche Auswertungen werden Daten aus der IBM Datenbank in ein spezielles Data Warehouse für Auswertungen gezogen. Nach der Datenaufbereitung über den Microsoft Analysis Service werden die Daten in Excel dargestellt.

13.3.4 Technische Sicht

Alle aufgeführten Datenbanksysteme werden von Valenzi selbst betrieben. ASP-Lösungen kommen keine zum Einsatz. Für den Betrieb des GUS-OS ERP-Systems werden zwei separate Server eingesetzt. Ein Datenbankserver dient für OLAP-Auswertungen, der zweite steht als Datenbank- und Applikationsserver zur Verfügung (vgl. Abb. 13.4). Über einen separaten Print Manager werden Auswertungen an die Drucker abgesetzt.

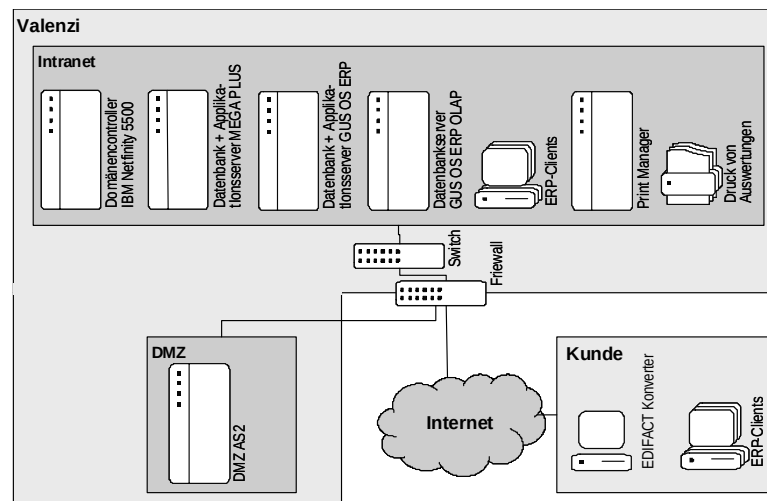


Abb. 13.4: Technische Sicht bei Valenzi

13.4 Projekttablauf und Betrieb

13.4.1 Investitionsentscheidung

Die Investitionsentscheidung für die Anschaffung einer ERP-Software wurde im Wesentlichen bestimmt durch die oben genannten vertrieblichen Anforderungen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Für Valenzi stand von vornherein fest, dass auf der anderen Seite auch die Kommunikation „auf Augenhöhe“ mit dem *Lieferanten* eine wesentliche Rolle für die dauerhafte, zukünftige Zusammenarbeit spielen würde.

Das im Vorfeld erstellte Budget von ca. 250'000.- EUR führte nach Ansicht der Geschäftsführung von Valenzi bereits im Vorfeld zum Ausschluss von grossen Anbietern, wie z.B. SAP, Baan, etc. Des Weiteren kam für das Projekt nur ein Anbieter in Frage, der über umfängliche Referenzen im Bereich Lebensmittelherstellung verfügte. Über die vorgenannten Prämissen wurden keine Investitionsrechnungen oder ähnliches angestellt.

13.4.2 Projektmanagement und Changemanagement

Sowohl bei Valenzi als auch bei GUS wurde aktives Projektmanagement betrieben. Beide Parteien setzten Projektleiter ein, wobei die Projektleitung des Softwarelieferanten von Valenzi als ausserordentlich kompetent und einsatzbereit empfunden wurde. Die Interessen des Kunden wurden zu jeder Zeit durch die Projektleitung von GUS gewahrt, auch gegenüber den Kollegen und Vorgesetzten des Partners selbst.

Im Vorfeld des Projektes wurde seitens Valenzi ein Projektplan angefertigt, der Meilensteine und einen Zeitrahmen für die Einführung beinhaltete. Durch den Pilotcharakter des Projektes und den Fertigstellungsgrad der Software konnte der Plan allerdings nicht eingehalten werden. Die ursprünglich auf acht Monate terminierte Einführung dauerte letztlich ca. eineinhalb Jahre. Die Produktivschaltung geschah in einem sogenannten Big Bang, also der Abschaltung des alten Produkktivsystems am Tag der Inbetriebnahme der neuen Lösung. Dies war nicht von Anfang an so geplant, sondern wurde durch den nahenden Geschäftsjahreswechsel zum 01.07.2006 notwendig.

Der während des Projektes auftretende Gesprächsbedarf mit dem Softwarepartner wurde von Valenzi als überaus anspruchsvoll bezeichnet. Da beide Seiten jedoch stets gesprächsbereit blieben, konnte eine heikle Phase des Projekts letztlich überstanden werden. Ein explizites Risikomanagement wurde von keinem der Partner etabliert.

Partnerwahl

Durch eine zuvor erstellte, interne Definition von Anforderungen an die künftige Softwarelösung konnte Valenzi gezielt Informationsmaterial von geeigneten Softwareanbietern anfordern. Dies führte nach intensiver Prüfung und nach dem Besuch der Fachmesse CEBIT zur Einschränkung des Lieferantenkreises auf drei Anbieter. Diese drei Unternehmen wurden zu einer Präsentation ihrer Produkte nach Suderburg eingeladen. Da das GUS-OS ERP das gesamte von Valenzi als relevant erachtete Anforderungsprofil und auch die Anforderungen von Seiten der Valenzi Kunden abdeckte, wurde die GUS Lösung ausgewählt.

Hierbei standen die funktionalen Module des Vertriebs und der Produktion im Mittelpunkt der zukünftigen Ausrichtung der Lösung. Die 25-jährige Erfahrung von GUS im Bereich der Lebensmittelherstellung war ein weiterer wichtiger Punkt für die Entscheidung.

Changemanagement

Da sich mit und durch die Einführung der GUS-OS ERP-Lösung viele bereits seit Jahrzehnten etablierte Prozesse bei Valenzi ändern würden, hatte die Geschäftsleitung antizipiert, dass in der Übergangszeit Reibungsverluste in der Organisation auftreten könnten. Changemanagement spielte deshalb bei Valenzi bereits vor dem eigentlichen Projektbeginn eine zentrale Rolle. In einem Vorgespräch wurde darum durch das Management festgelegt, dass alle von der Softwareeinführung betroffenen Personen frühzeitig in das Projekt einbezogen und zeitnah informiert werden müssten. Durch diese Massnahmen sollten die häufig bei gravierenden Umorganisationen entstehenden Abwehrhaltungen bei manchen Mitarbeitenden von vornherein möglichst vermieden werden.

Mit der Einführung des GUS-OS ERP wurden zahlreiche Prozesse der Chargenrückverfolgbarkeit auf Produktionsebene und auf Ebene des Vertriebs sowie der Auftragsbearbeitung restrukturiert. Prozesse, die auch früher schon existierten, häufig allerdings auf Papier, wurden nach der Umstellung wesentlich eleganter und vor allem elektronisch nachvollziehbar gelöst. So können nun z.B. alle Lebensmittelzutaten und Zusatzstoffe detaillierter und differenzierter nachvollzogen werden. Auch zahlreiche Anforderungen bzgl. der Dokumentengestaltung seitens der Kunden können jetzt kundenindividuell abgearbeitet werden.

Eine weitere wesentliche Forderung im Rahmen der Reorganisation, nämlich die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, wurde während der Einführung stets überwacht. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass manche Prozesse wie z.B. die Erstellung von EAN 128 Etiketten stets mit hohen Fehlerquoten behaftet waren und bei den Mitarbeitenden sowie den Kunden für hohe Unzufriedenheit sorgten. Mit der Einführung der Software sollte hier für alle Seiten eine merkliche

Verbesserung erzielt werden, die sich auch in einer Reduktion der Fehlerquote niederschlagen sollte.

Um den Reibungsverlust, der mit der Einführung einer neuen ERP-Software in der Übergangsphase zwangsläufig einhergeht, möglichst gering zu halten, wurden die relevanten Mitarbeitenden während des Prozesses der Einführung und des Customizings einbezogen und geschult.

13.4.3 Entstehung und Roll-out der Softwarelösung

Zuerst wurde das Unternehmen Valenzi mit einer komplett neuen Hardwarelandschaft ausgestattet. Alle Workstations und Server sowie das Netzwerk wurden wie das ERP-System ebenfalls von GUS geliefert. Nach der Installation und dem Customizing liefen die alte und neue Software eine Zeit lang parallel. Durch Verschiebungen im Projekt kam es zu der Zwangslage, dass die Produktivsetzung der Software zum 01.07.2006 auf Grund des abweichenden Geschäftsjahres stattfinden musste. Umfangreiche Tests konnten somit nicht stattfinden. Das Customizing fand im Vorfeld aber auch noch während des Produktivbetriebs statt. Bestehende Systeme (Buchhaltung, Abrechnung Duales System Grüner Punkt) wurden im Vorfeld der Produktivsetzung problemlos integriert.

13.4.4 Laufender Unterhalt

Die Wartung des gesamten Systems wird durch GUS exklusiv vorgenommen und über einen Wartungsvertrag geregelt. Releasewechsel sind im Wartungsvertrag abgedeckt, weitere Leistungen werden separat berechnet. Im Falle eines Fehlers muss sich GUS über Fernwartung innerhalb des gleichen Tages aufschalten und für Behebung des Fehlers sorgen.

Im Falle von Änderungswünschen an der Software werden diese von Valenzi schriftlich formuliert und GUS gibt darauf hin ein Angebot ab. Valenzi entscheidet dann auf Grund des vorliegenden Angebots über das Kosten-/Nutzenverhältnis. Im Rahmen von kostenfreien Releasewechseln sind die von einer breiteren Kundenbasis geäußerten Änderungswünsche häufig ohne Aufpreis abgedeckt.

13.5 Erfahrungen

13.5.1 Nutzerakzeptanz

Zu Anfang waren die mit den gesetzlichen Anforderungen einhergehenden Prozessänderungen einigen Mitarbeitenden nur schwer zu vermitteln, zumal die Software die Einarbeitung in weitere DV-Themen nötig machte. Es mussten Wider-

stände in der Belegschaft überwunden werden, die Software zu benutzen. Da diese Widerstände von der Geschäftsleitung antizipiert wurden, war zu jederzeit die Beteiligung aller für den Prozess verantwortlichen Personen gewährleistet.

Anpassungen der Software mussten vorgenommen werden und wurden vor allem von den Personen gefordert, die bereits zuvor intensiv mit EDV gearbeitet hatten.

Die Nutzung des Systems entspricht im Grossen und Ganzen den Erwartungen, die im Vorfeld an die Software gestellt wurden.

13.5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Als wesentliche Metaziele wurden von Valenzi die Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen, die Transparenz- und Effizienzsteigerung in der Auftragsbearbeitung, sowie die Steigerung der Zufriedenheit bei Mitarbeitenden und Kunden festgelegt. Alle oben genannten Ziele einschliesslich der impliziten und expliziten Qualitätsziele wurden im Wesentlichen erreicht, auch die zur Kontrollmessung vorgesehenen Fehlerquoten z.B. in der Bearbeitung EAN 128 (Transportetikett in Strichcodes) ist beträchtlich zurückgegangen.

Einige Ziele wurden allerdings nicht erreicht bzw. auf später verschoben. So wurde z.B. die Funkkommissionierung zurückgestellt. Auch die automatische Erstellung von Spezifikationen aus dem Standard stellte sich als nicht möglich heraus, zuvor definierte Ziele aus dem Bereich Einkauf wurden nicht erreicht (z.B. Verwaltung von Kontrakten). Der Einkauf wurde deshalb komplett aus dem Projekt ausgeblendet, um das Projekt insgesamt nicht zu gefährden.

Neben den bereits weiter oben genannten Vorteilen konnten weitere, nicht direkt mit der Einführung der Lösung angestrebte Vorteile realisiert werden. So wurden durch die Softwareeinführung auch Prozesse betrachtet, die zu Anfang des Projekts nicht im Fokus standen. Durch die Betrachtung dieser Nebenprozesse wurden Optimierungspotenziale offenbar, was letztlich zu Effizienzsteigerungen und zu Einsparungen führte.

Einige Prozesse wurden allein dadurch optimiert, dass sie ans System angepasst werden mussten, was zu Beginn durchaus kritisch gesehen wurde, da beim Management die Vorstellung vorherrschte, dass sich die Software ausschliesslich an die Prozesse anzupassen habe und nicht umgekehrt. Durch die Diskussion mit dem Implementierungspartner und dessen Know-how-Transfer aus anderen Projekten konnten Anpassung von ausgewählten Prozessen an die Software durchgeführt werden. Da manche Prozesse noch nicht EDV-technisch erfasst waren, konnten diese alleine durch die Umsetzung in das System optimiert werden.

Probleme bei der Zielerreichung traten vor allem dort auf, wo durch kognitive Dissonanzen meist im Vorfeld der eigentlichen Einführung Erwartungshaltungen bei den Partnern geweckt und lange beibehalten wurden. Dies geschah nach An-

sicht von Valenzi vor allem dort, wo Valenzi geschlossene Fragen formulierte und nicht durch offene Fragen ergänzte. Konkret hätte Valenzi durch die Frage „wie“ nach der Antwort „ja“ häufig weitreichender für Klarheit in Bezug auf Programmfunktionen sorgen können.

Veränderungen

Durch die Einführung von GUS-OS ERP laufen die oben angegebenen Geschäftsprozesse wesentlich fehlerfreier und auch effizienter ab. Die Mitarbeiterzufriedenheit konnte merklich gesteigert werden. Die Anforderung von Kunden im Rahmen der Dokumentenerstellung wird mittlerweile vollständig abgedeckt. Die im Rahmen von regelmässig stattfindenden Audits hinterfragte Einhaltung der gesetzlichen Rahmenvorgaben werden seit der Einführung von den Auditoren schneller und einfacher festgestellt.

13.5.3 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Zurzeit arbeiten 20 User mit der Lösung, was bei angenommenen Kosten von ca. 250'000.- EUR zu Investitionskosten pro Anwender von ca. 12'500.- EUR führte.

Die geplanten Kosten des Gesamtprojektes wurden im Wesentlichen eingehalten. Die Projektdauer wurde allerdings deutlich überschritten, was bei einer Betrachtung von kalkulatorischen Kosten durchaus für höhere Kosten des Gesamtprojekts geführt hat.

13.6 Erfolgsfaktoren

13.6.1 Spezialitäten der Lösung

Spezialitäten der Lösung, die diese ggf. als Alleinstellungsmerkmal ausweist, konnten bei Valenzi auf Grund der Unkenntnis vergleichbarer Lösungen bei Mitbewerbern nicht aufgeführt werden. Dies erschien der Geschäftsleitung auch irrelevant. Ein wesentlicher Faktor war die Kompetenz der GUS Projektleitung, die vom Management von Valenzi wegen der auf über 25 Jahren Erfahrung im Lebensmittelumfeld beruhenden Kompetenz als überdurchschnittlich angesehen wurde.

Die Performance und Fehlerquote der Software wird als „zu einem hohen Prozentsatz in Ordnung“ bezeichnet.

Nach diesem Pilotprojekt nutzen auch Kunden von Valenzi die Software der GUS. Die Entscheidung der Kunden wurde durch die Installation bei Valenzi stark zum Positiven beeinflusst.

13.6.2 Reflexion der Wettbewerbsvorteile

Valenzi fühlt sich durch ihre ERP-Software und die damit verbundene, elektronische Unterstützung ihrer internen und unternehmensübergreifenden Prozesse für die Zukunft den künftigen Anforderungen des Marktes gewachsen. Valenzi nimmt an, dass eine derart umfangreiche elektronische Unterstützung von Geschäftsprozessen nicht bei allen vergleichbaren Unternehmen in dieser Branche vorliegt. Sollte der Wettbewerb in dieser Hinsicht seine „Hausaufgaben“ nicht gemacht haben, wird sich die Zukunftsfähigkeit der Lösung sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch technologischer Hinsicht in kommenden Jahren sicher als Vorteil herausstellen.

13.6.3 Lessons Learned

Die relevanten Erfolgsfaktoren lassen sich in die folgenden Klassen unterteilen:

- Gesetzliche Anforderungen (Produktsicherheit, Produktrückverfolgbarkeit)
- Kundenanforderungen (Produktqualität, Transparenzerhöhung, Dokumentengestaltung, Transportetiketten, etc.)
- Eigene, interne Anforderungen (Prozessoptimierungen, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualitäts- und Effizienzsteigerungen)

In allen Klassen wurden die Ziele erreicht, wenngleich dies nicht ohne Reibungsverluste vor allem zwischen den Projektpartnern einherging. Explizit hervorgehoben wurden seitens Valenzi die Art und Weise, wie das Projektmanagement durch die stets vorherrschende Gesprächsbereitschaft selbst in einer heiklen Projektphase dafür sorgte, dass das Projekt weiter fortgeführt werden konnte. Die mittlerweile vorherrschende Transparenz sorgt bei Valenzi dafür, dass die Etablierung des Unternehmens als Premium-Partner für hochwertige Qualitätsprodukte weiter verfestigt werden kann. Die mit der Prozessumstellung einhergehenden Qualitäts- und Effizienzvorteile können zukünftig in Vertriebsgesprächen als Wettbewerbsvorteil angeführt werden. Die Diskussion kann somit noch häufiger als zuvor eher über die Dienstleistungs- und Produktqualität als über den Preis geführt werden.

Der Softwarelieferant und die Software würden von Valenzi wieder gewählt werden, allerdings würde die Software-Auswahl sorgfältiger vorbereitet und ein Lastenheft detailliert erstellt werden. Hierbei sollten dann die verschiedenen Angaben des Herstellers detaillierter hinterfragt werden. Die Einsatzbereitschaft des Projektleiters war besonders wichtig in diesem Projekt und ohne dessen fortwährenden Einsatz hätte das Projekt auch scheitern können. Die Hardware läuft seit Inbetriebnahme reibungslos, Kommunikation „auf Augenhöhe“ funktionierte und funktioniert auch mit neuen Mitarbeitenden beim IT-Partner sehr gut. Durch die stetige Gesprächsbereitschaft beider Projektparteien konnten auch sehr schwierige Projektphasen gemeistert werden.