

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

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

9 Serto AG: Kanban-Lösung als Wettbewerbsvorteil

Ute Klotz und André J. Rogger

Es ist durchaus möglich, einen komplexen Geschäftsprozess, der über die Unternehmensgrenzen hinausgeht, einfach abzubilden. Die Implementierungsstrategie lautet dann *Reduce-to-the-max*. In dieser Fallstudie wird ein solcher Prozess dargestellt, der mit einfachen Mitteln umgesetzt wurde und beträchtliche Einsparungen sowohl auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite erbringt. Es handelt sich dabei um einen traditionellen Kanban-Prozess, der mit wenigen, technischen Hilfsmitteln und einigen organisatorischen Massnahmen für die lokale Umgebung optimiert wurde. Durch seine Einfachheit und die bewusste Limitierung auf die im ERP-System vorhandenen Standards war es möglich, sehr schnell und rationell grosse Effizienzsteigerungen im bestehenden Auftragsprozess zu realisieren.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 9.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Stefan Langenauer	Leiter Verkaufsadministration	Serto AG, Aadorf	Projektleiter Kanban
Ute Klotz	Leiterin Informationsmanagement, Institut für Wirtschaftsinformatik	Hochschule für Wirtschaft, FHZ	Autorin
André J. Rogger	Dozent, Institut für Wirtschaftsinformatik	Hochschule für Wirtschaft, FHZ	Autor

9.1 Das Unternehmen

9.1.1 Hintergrund

Die Serto AG, die am 1. Januar 2002 aus der Muttergesellschaft Gressel AG hervorgegangen ist, bietet einzigartige, radial montier- und demontierbare Rohrverbindungen an. Dieses Hauptprodukt wurde im Verlauf der Zeit ständig weiterentwickelt und durch weitere Produkte im Bereich der Rohrverbindungstechnik ergänzt.

Der Hauptsitz der Serto Gruppe ist Aadorf, wo rund 70 Mitarbeitende beschäftigt werden. Daneben existieren eigenständige Tochtergesellschaften in Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Italien. Europaweit ist die Serto AG mit über 30 Generalvertretungen repräsentiert.

9.1.2 Branche, Produkt und Zielgruppe

1952 begann die Geschichte der Serto AG mit der Erfindung einer Klemmringverschraubung. Diese erlaubt es, Rohrverbindungen radial zu montieren und zu demontieren. Damit wird eine sehr kompakte Bauweise möglich, die insbesondere bei Geräten mit engen Platzverhältnissen, wie z.B. Kaffeemaschinen, ideal geeignet ist. Um diese Entwicklung ist im Verlauf der Zeit ein komplettes System von Rohrverbindungselementen, Ventilen, Rohren und Montagezubehör entwickelt worden. Neben den Standardprodukten produziert Serto auch kundenspezifische Anfertigungen in Gross- und Kleinserien. Die konsequente Kundenorientierung führte auch zur Entwicklung von ergänzenden Dienstleistungen. Eine davon ist die Auftrags- und Logistiksteuerung nach dem Kanban-Prinzip mit Kaffeemaschinenherstellern.

9.1.3 Unternehmensvision

Als unabhängiges Unternehmen hat Serto die Möglichkeit, strategisch nachhaltig zu agieren und so den langfristigen Bestand des Unternehmens zu sichern. Durch ständige Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen sowie durch gelebte Nähe zu Kunden und Märkten trägt Serto dieser Strategie Rechnung.

9.2 Der Auslöser des Projekts

9.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Die Forderung, den konventionellen Bestellprozess zu optimieren, kam von der M. Schaerer AG in Moosseedorf. Bei diesem Kunden lag folgende Bestellsituation vor: Jährlich wurden 190 verschiedene Artikel im Wert von 800'000.- CHF bei Serto in Aadorf bestellt. Das Bestellvolumen wurde mit 743 Bestellungen ausgelöst, von denen jede einen durchschnittlich Aufwand von 100.- CHF verursachte. Hinzu kam eine relativ hohe Kapitalbindung durch den Kunden-Lagerbestand. Diese Situation war für den Kunden völlig unbefriedigend. Man wollte zukünftig die Bestellkosten und den durchschnittlichen Lagerbestand senken und die Bestellungen in einem geringeren Umfang, aber mit einem höheren Bestellvolumen automatisch auslösen.

Die Serto AG hatte zu diesem Zeitpunkt bereits erste Erfahrungen mit einer Kundenanbindung mit Kanban sammeln können. Dieser Prozess war aber für weit kleinere Bestellvolumina ausgelegt und kam ohne technische Schnittstellen aus.

SAP Schweiz AG (Anbieter des ERP-Systems)

Die SAP Schweiz AG ist eine Ländergesellschaft der SAP AG in Walldorf (DE). Diese wurde 1972 gegründet, beschäftigt weltweit mehr als 36'000 Mitarbeitende und bedient mehr als 33'000 Kunden. Das Unternehmensziel ist es, umfassende Lösungen im Bereich Geschäftsprozesse anzubieten. Diese Softwarelösungen sollen helfen, Kosten zu reduzieren, die unternehmenseigene Performance zu verbessern und flexibel auf Geschäftsbedürfnisse zu reagieren. In dieser Fallstudie setzt die Serto AG das System SAP R/3 System ein. Die Implementierung des SAP-Systems bei Serto erfolgte durch die Schweizer TDS Multivision AG.

M. Schaerer AG (Kunde)

Bei der M. Schaerer AG handelt es sich um ein im Jahr 1892 gegründetes Unternehmen aus Bern, das ursprünglich Artikel für den Arzt- und Spitalbedarf produzierte. Die erste Kaffeemaschine wurde im Jahr 1957 hergestellt und macht heute das Kerngeschäft aus. Im Jahr 2006 wurde das Unternehmen durch die WMF AG in Geislingen (DE) übernommen. Die Übernahme entstand aus einer anfänglichen Kooperation im Jahr 2003. Die M. Schaerer AG bleibt weiterhin ein eigenständiges Unternehmen und beschäftigt heute 220 Mitarbeitende am Stammsitz in Moosseedorf.

9.3 Kundenanbindung mit Kanban

Um seinem Kunden Schaerer eine effiziente Bewirtschaftung der von Serto bezogenen Artikel zu ermöglichen, führten die beiden Unternehmen eine Kanban-Lösung ein. Kanban heisst eigentlich Schild oder Karte und ist eine in den 70er Jahren entwickelte Nachschubmethode für die Produktion nach dem Pull-Prinzip [Ohno 1988]. Die angeforderte und zu liefernde Menge orientiert sich ausschliesslich am Verbrauch in der Produktion. Damit will man die Lagerbestände sowohl auf Endprodukt- als auch auf Zulieferteilebene reduzieren. Mit einer Verringerung der Lagerbestände geht eine Senkung der Kapitalbindung sowie der Durchlaufzeiten und Losgrössen einher. Die Kanban-Fertigung eignet sich für Produkte mit hohem Wert (A- oder B-Teile), geringen Nachfrageschwankungen und wenig Sonderwünschen.

Die hier vorgestellte Kanban-Lösung von Schaerer und Serto sieht folgendermassen aus: Einerseits werden mit dem von Serto und Schaerer implementierten Prozess Teile, die eher dem C-Teile-Bereich zuzurechnen sind, geliefert. Andererseits konnte hier die Losanzahl drastisch reduziert werden, obwohl die Lagerbestände beim Kunden abgebaut wurden. Auch ist die Kanban-Lösung der 70er Jahre eher für die Optimierung innerbetrieblicher Prozesse ausgelegt. Hier wird sie zwischen zwei unabhängigen Unternehmen eingesetzt, was ein grosses Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Lieferanten voraussetzt.

Im Folgenden wird die Lösung in unterschiedlichen Sichten beschrieben: der Geschäftssicht, der Prozesssicht und der Anwendungssicht.

9.3.1 Geschäftssicht und Ziele

Bei Kundenanbindungen gibt es immer zwei Seiten, nämlich die des Kunden und die des Lieferanten, und damit verbunden unterschiedliche strategische und operative Ziele (vgl. Abb. 9.1). Während der Kunde Versorgungssicherheit bei möglichst geringen Kosten anstrebt, gibt es auf Lieferantenseite strategisch vor allem ein Hauptargument, nämlich das der Kundenbindung. Beide Unternehmen hatten schon mit anderen Partnern Kanban-Lösungen realisiert und kannten die strategischen Vorteile dieses Verfahrens. Für Serto hat Kanban zudem noch operative Vorteile in Form von regelmässigen Lieferungen, einer vereinfachten Administration, einfachen, einheitlichen Geschäftsprozessen und einer besseren Planbarkeit. Auf Seiten des Kunden kommt es zu einer Reduzierung der Lagerbestände und damit zu einem geringeren Kapitalbedarf sowie einem geringeren administrativen Aufwand im Bestellwesen. Wareneingangs- und Qualitätskontrollen entfallen.

Der Kanban-Prozess ist auf Seiten Serto mit zusätzlichen Dienstleistungen verbunden. Dazu gehören die wöchentliche Anfahrt zum Kunden mit dem eigenen Transporter und das Austauschen der leeren Kanban-Behälter gegen gefüllte im Werk des Kunden. Diese Logistikkosten werden dem Kunden separat berechnet.

Wenn es bei Schaerer aufgrund von Nachfrageschwankungen zu Out-of-stock-Situationen (OOS) kommt, dann können die benötigten Artikel kurzfristig und telefonisch als Sonderbestellung bei Serto aufgegeben werden. Serto verfügt zu diesem Zweck über einen Pufferbestand der Zulieferteile.

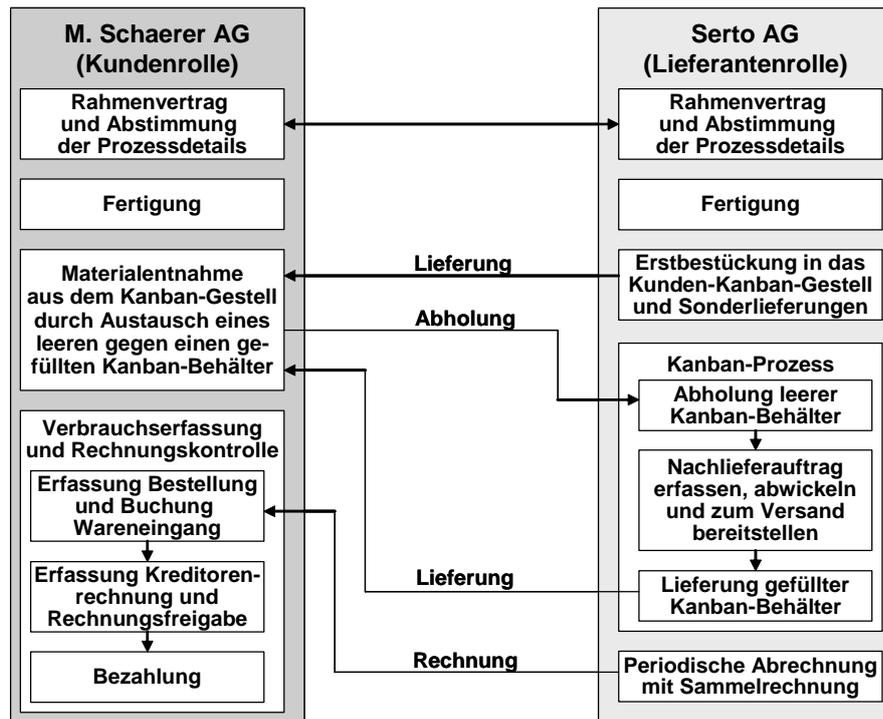


Abb. 9.1: Der Kanban-Prozess als Dienstleistung der Serto AG

9.3.2 Prozesssicht

Bei Serto unterscheidet man zwischen einem internen und einem externen Kanban. Das interne Kanban wird benutzt, um die internen Insellager (Produktionslager) vom Hochregallager (Zentrallager) mit Einzelteilen zu versorgen. Das externe Kanban wird für die Belieferung von Kunden benutzt. In der Fallstudie wird lediglich das externe Kanban beschrieben.

Für jeden Artikel, der im Kanban-System geführt wird, sind zwei Behälter vorgesehen. Die Behälter sind beim Kunden in einem Gestell hintereinander gelagert.

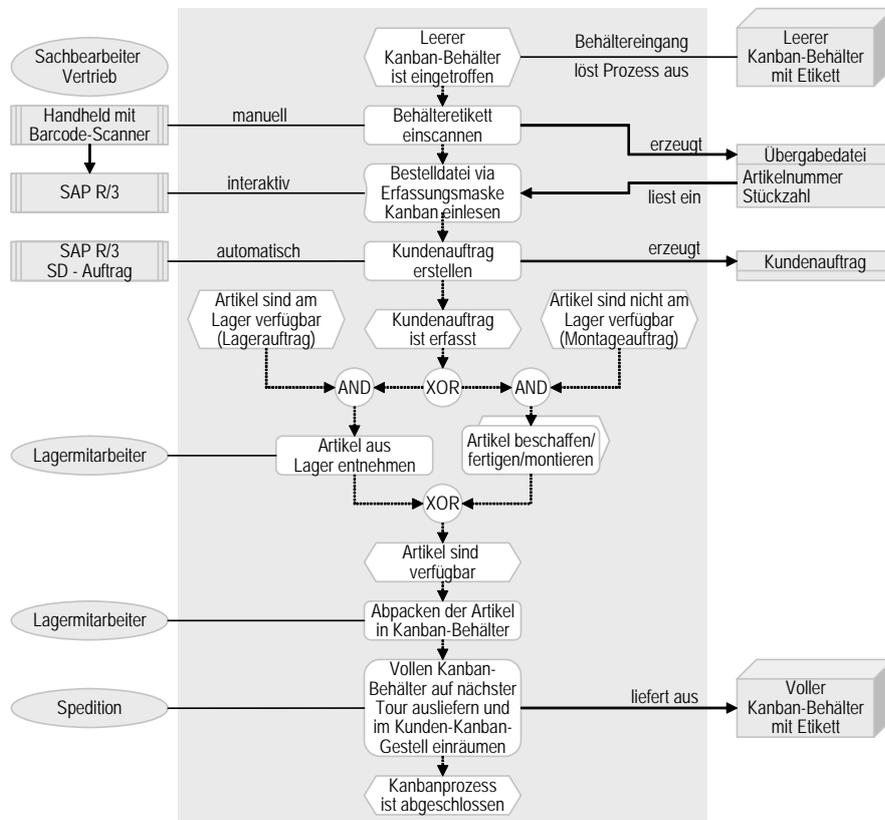


Abb. 9.2: Der Kanban-Prozess bei Serto

Jeweils donnerstags werden die Kanban-Behälter bei Schaerer ausgetauscht: ein leerer Behälter wird mitgenommen und ein aufgefüllter Behälter wird angeliefert. Beim Wareneingang der leeren, beschrifteten Behälter bei Serto werden die Barcodes auf den Etiketten mit einem mobilen Gerät für die Datenerfassung (MDE-Gerät) gelesen. Bei den Angaben auf der Etikette handelt es sich um Material- und Mengenangaben zum jeweiligen Behälter. Es wird eine Übergabedatei erzeugt, die manuell über eine so genannte *Erfassungsmaske Kanban* in das SAP R/3 System erfasst wird und dort einen SD-Kundenauftrag erzeugt. Für die Produktion bzw. das Lager wird ein Montageauftrag für Standardteile oder ein Lagerauftrag für Sonderteile erstellt. Die Einzelteile werden abgepackt, bereitgestellt und in die Behälter verladen. Die Auslieferung erfolgt wieder donnerstags und die gefüllten Boxen werden beim Kunden in das Kanban-Gestell eingeräumt. Wareneingangs- und Qualitätskontrollen entfallen. Der Prozess ist in Abb. 9.2 grafisch dargestellt.

Die jeweilige Behältermenge muss so definiert sein, dass diese nicht verbraucht wird, so lange der andere, leere Behälter im Umlauf ist. Serto erstellt eine monatliche Sammelrechnung für die ausgelieferte Ware, wobei pro Kanban-Behälter eine Auftrags- und Rechnungsposition erzeugt wird. Bei Schaerer wird aufgrund dieser Sammelrechnung manuell eine Bestellung für den internen Gebrauch in deren ERP-System angelegt. Es werden automatisch der Wareneingang gebucht und die Kreditorenrechnung erfasst. Durch die Freigabe der Kreditorenrechnung wird eine Zahlung an Serto ausgelöst.

9.3.3 Anwendungssicht

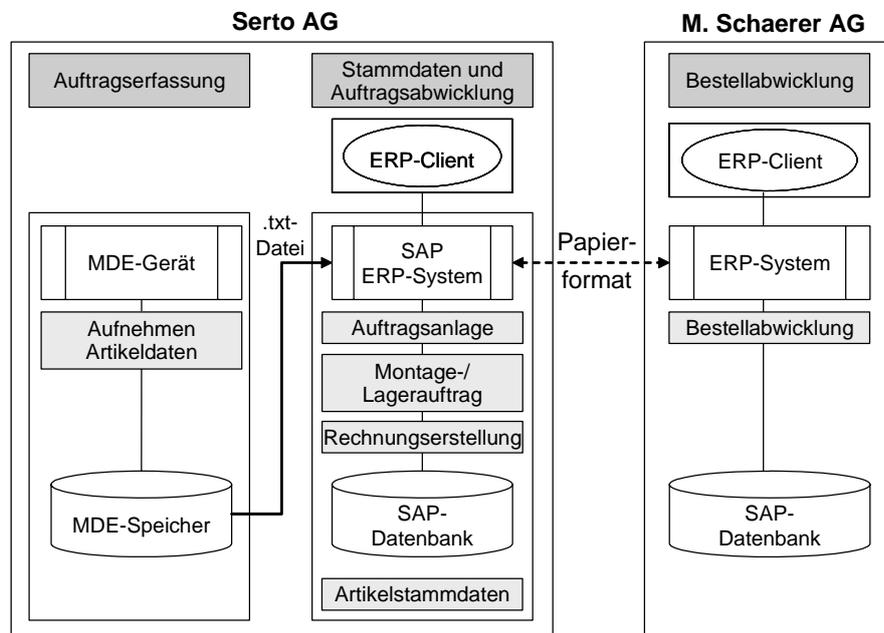


Abb. 9.3: Anwendungsübersicht und Integrationsschema

Der Informationsaustausch zwischen den beiden Unternehmen erfolgt in der einen Richtung über die Kanban-Etiketten, in der anderen Richtung über die Sammelrechnung (Abb. 9.3). Innerhalb der Serto ist eine halbautomatische Lösung zur Auftragserfassung vorhanden. Die Übermittlung der Artikeldaten vom MDE-Gerät an das SAP R/3 System erfolgt mit einem strukturierten Textfile, das lediglich die SAP-Artikelnummer und die Stückzahl enthält.

Das Überzeugende der Kanban-Lösung der Serto AG ist deren frappierende technische Einfachheit. Nach anfänglichen Bemühungen in Eigenerweiterungen der eingesetzten ERP-Lösung hat sich die Serto AG konsequent auf die Standardlösung zurückbesonnen. Für die dargestellte Lösung wird deshalb das bestehende, traditionelle SAP-System eingesetzt, das einzig um die Einleseroutine der MDE-Daten erweitert wurde.

9.4 Projektabwicklung und Betrieb

9.4.1 Projektmanagement und Changemanagement

Zu Beginn wurde eine Prozessanalyse durchgeführt, um dem Kunden eine massgeschneiderte Kanban-Lösung bieten zu können. Der Prozess wurde in vier Schritte unterteilt: Bedarfsermittlung, Bestellvorgang, Produktion und Verpackung sowie Lieferung. Es gab folgende Möglichkeiten der Bedarfsermittlung: einen automatischen Bestellvorschlag im ERP-System, eine visuelle Überwachung, sowie eine Kanban-Karte. Auch beim Bestellvorgang gab es verschiedene Möglichkeiten, die sich vor allem im Automatisierungsgrad unterschieden. Im Laufe der Verhandlungen hat man sich dann für die jetzt realisierte Lösung entschieden.

Schaerer hat sich schlussendlich für die Kanban-Lösung entschieden, deren Prozessschritte folgendermassen aussehen: Die Bedarfsermittlung erfolgt mit einem Zwei-Kisten-System, als Bestellauslöser dient ein leerer Kanban-Behälter, in der Produktion wird ein Sicherheitslager nur für Sonderteile geführt, als Verpackung dient der Kundenbehälter und die Lieferung erfolgt durch Serto.

Das Projekt wurde innerhalb von drei Monaten umgesetzt. Bei der Serto AG waren drei Mitarbeitende am Projekt beteiligt. Es gab eine Restriktion, die schon bei der SAP-Einführung berücksichtigt wurde, nämlich zu versuchen, den SAP-Standard beizubehalten und von kundenindividuellen Erweiterungen abzusehen. Durch die sehr pragmatische Lösung wurde das manuelle Erfassen der Bestellung im SAP durch eine automatische Bestellanlage ersetzt. Es entstand ein einmaliger Aufwand zum Programmieren und Testen der Schnittstelle zum MDE-Gerät. Hinzu kam ein wöchentlicher Logistikaufwand für das Ausliefern und Tauschen der Kanban-Behälter und das Auslösen der Bestellung durch ein MDE-Gerät.

9.4.2 Entstehung und Roll-out der Softwarelösung

Der IT-Partner TDS Multivision hat die Schnittstelle (Upload der Übergabedatei vom MDE-Gerät ins SAP R/3) mit einem Aufwand von einem halben Personentag realisiert. Grundsätzlich wurden keine kundenindividuellen Anpassungen gemacht, sondern, wie strategisch definiert, der SAP-Standard genutzt.

9.4.3 Laufender Unterhalt

Bei der realisierten Lösung müssen keine spezifischen Aspekte der Verfügbarkeit berücksichtigt werden. Die Auslieferung der Ware kann auch für eine gewisse Zeit unabhängig vom SAP R/3 System erfolgen.

9.5 Erfahrungen

9.5.1 Nutzerakzeptanz

Die Nutzerakzeptanz ist auf Kunden- wie auf Lieferantenseite sehr gross. Bei Serto entfällt durch die Einführung der Kanban-Lösung der zeitaufwändige Bestellprozess (manuelles Erfassen der Bestellungen), sehr zur Freude der Mitarbeitenden aus der Verkaufsabteilung.

Aufgrund der jahrelangen guten Zusammenarbeit und der sehr pflichtbewussten Auftragsabwicklung durch Serto konnte man sich mit dem Gedanken einer nur noch stichprobenartigen Wareneingangs- und Qualitätskontrolle bei Schaeerer gut anfreunden. Die Mitarbeitenden aus dem Controlling, die anfangs noch Bedenken hatten, wurden durch den reibungslosen Ablauf überzeugt. So findet die Rechnungskontrolle immer anhand der Lieferscheine statt, während die Wareneingangskontrolle nur stichprobenweise durchgeführt wird. Für die Montagemitarbeiter war das Zwei-Kisten-Prinzip gewöhnungsbedürftig. Es musste nämlich die Regel eingehalten werden, dass nur aus der vorderen Kiste gerüstet werden durfte. Aber auch das wurde nach einer Anlaufphase zur Routine.

9.5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Die gesetzten Ziele wurden auf Kunden- und Lieferantenseite erreicht, und die Prozesse sind akzeptiert. Das Volumen der Bestellungen, die aus der Kanban-Lösung mit Schaeerer entsteht, beträgt ca. acht Prozent des gesamten Bestellvolumens. Da der Prozess im SAP-Standard realisiert wurde, sind keine prozessspezifischen Kosten angefallen. Lediglich die Transportkosten fallen zusätzlich an und werden dem Kunden separat verrechnet.

Aus Sicht von Serto konnte durch die enge Verknüpfung des Prozesses mit Schaeerer die Kundenbeziehung intensiviert werden – eines der Hauptziele wurde damit erreicht. Der bessere Einblick in die Kundenprozesse und der wöchentliche Einblick in dessen Fabrikation im Zusammenhang mit der Belieferung des Kanban-Gestells hat es erlaubt, das System auf weitere Produkte auszubauen, teilweise zu Lasten von anderen Herstellern.

9.5.3 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Um festzustellen, ob sich die Umstellung auf Kanban gelohnt hat, wurden die Kosten den zusätzlichen Erträgen gegenübergestellt. Es sind folgende Kosten angefallen: Fahrzeug- und Lohnkosten für die Abholung/Auslieferung der Kanban-Behälter, einige Transportgitterwagen, einen höheren Lagerbestand (Sicherheitsbestand) sowie die Programmierung der Schnittstelle. Das MDE-Gerät musste nicht neu angeschafft werden, da es schon im Inventurprozess verwendet wurde. Dem gegenüber stehen nahezu eine Verdoppelung des Umsatzes und niedrigere Bestellkosten.

9.6 Erfolgsfaktoren

Das Interessante an dieser Fallstudie ist der pragmatische Ansatz bei der Realisierung und die regionalen Ausbreitungsmöglichkeiten. Beeindruckend ist auch die kurze Zeit, die benötigt wurde, um eine Kundenidee zu prüfen und umzusetzen.

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren einer solchen Lösung gehören die enge Zusammenarbeit und das grosse Vertrauen zwischen Kunde und Lieferant. Wenn diese Grundvoraussetzung gegeben ist, kann der administrative Aufwand auf beiden Seiten drastisch reduziert werden und es kommt zu einer Win-Win-Situation.

9.6.1 Reflexion der „Prozessexzellenz“

Aus dem pragmatischen Ansatz bei der Realisierung folgt eine Lösung, die wirkungsvoll, einfach und zugleich überschaubar und bedienerfreundlich ist. Ihre Einführung beanspruchte nur eine geringe Investition in die Infrastruktur und ermöglicht Serto die Flexibilität, sich auch weiterhin an geänderte Situationen anzupassen. Die Lösung ist ausbaubar, sei es auf andere Kunden, sei es auf eine Anwendung in anderen Ländergesellschaften.

Ein Nischenanbieter aus dem Hochlohnland Schweiz kann seine Kundenbeziehungen ausbauen und festigen, indem er neben einem hervorragenden Produkt eine enge Verzahnung mit den Logistikprozessen seiner Kunden anbietet. Die Serviceorientierung und Anpassungsbereitschaft wird honoriert durch stabile Kundenbeziehungen und ein kalkulierbares Auftragsvolumen.

Interessant ist auch der Umgang mit den ERP-Systemen. Beide Unternehmen setzen ein ERP-System ein, um Material- und Werteflüsse lückenlos und genau zu erfassen. Vor und zwischen definierten Prozesszuständen werden dabei auch manuelle Vorgänge eingewoben, wenn das Kosten-Nutzen-Flexibilitäts-Verhältnis dies als beste Lösung ausweist.

Der hier aufgezeigte externe Kanban-Prozess hat weitere Entwicklungs- bzw. Ausbaumöglichkeiten. Bei einer Erhöhung des Automatisierungsgrades könnten z.B. die Ausgangsrechnungen von Serto als Datei an Schaerer übermittelt und dort mit einem Programm verbucht werden. Damit wäre eine manuelle Erfassung der einzelnen Rechnungspositionen als Bestellung nicht mehr nötig. Gleichzeitig könnte der Prozess auch auf die Lieferantenseite der Serto AG ausgedehnt werden. In der Prozessintegration wäre man damit einen Schritt weiter.

9.6.2 Lessons Learned

Bei der Serto AG möchte man weiterhin Kundenideen aufnehmen und prüfen und den pragmatischen Ansatz bei der Realisierung beibehalten. Für die Optimierung und Anpassung von Geschäftsprozessen gilt das Motto *Reduce-to-the-max*.