Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Lingen

PRAXISPROJEKT

© Adobe Stock - NicoElNino

Durch Prozessanalyse zur Auswahl eines geeigneten IT-Systems

Ein Praxisprojekt mit der Udo Fischer Versandhandel GmbH

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

© Adobe Stock - ty

Durch Prozessanalyse zur Auswahl eines geeigneten IT-Systems

Das Unternehmen

Die Udo Fischer GmbH (Fischer's Lagerhaus) startete 1996 mit einem ersten Verkaufsstandort in Hürth bei Köln und ist seit über 20 Jahren spezialisiert auf den Import und Verkauf von Möbeln sowie kunsthandwerklichen Accessoires und Deko-Artikeln. Diese Artikel stammen unter anderem aus Marokko, Thailand, Indien und Indonesien. Der direkte Einkauf von den Herstellern wird durch einen regelmäßigen Kontakt vor Ort unterstützt.

Motivation und Zielsetzung

Bei Fischer's Lagerhaus ist man sich der veränderten Kundenerwartungen hinsichtlich Produktverfügbarkeit, Transparenz, Geschwindigkeit und Serviceangebot bewusst. Deshalb wollte das Unternehmen seine IT-Landschaft strategisch neu organisieren. Jedoch waren die punktuellen „Schnelllösungen", beispielsweise eine IT gestützte Lagerverwaltung, nicht als Dauerlösung gedacht. Fischer's Lagerhaus wollte seinen Kunden, trotz der sich wandelnden Ansprüche, weiterhin ein besonderes Einkaufserlebnis bieten und wendete sich daher an das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen. Mit der Unterstützung des Kompetenzzentrums wurde die Idee geboren, eine dauerhafte digitale Lösung (hier ein ERP-System) zu implementieren, die alle logistschen Schnittstellen miteinander vereint und vereinheitlicht. Um dieses Zeil zu verwirklichen bedurfte es einiger Zwischenschritte beziehungsweise Zwischenziele. Zunächst sollten die operativen Geschäftsprozesse bei Fischer's Lagerhaus aufgenommen, analysiert und optimiert werden. Das neue System sollte ebenfalls für Weiterentwicklungen im Bereich von datengetriebene Lösungen einsetzbar sein.

Die Ausgangssituation

Über das Filialgeschäft, das sich durch intensive Kundenberatung auszeichnet, sowie über den Online-Shop bezieht der Endkunde seine Möbel, Accessoires oder Deko-Artikel.

Fischer's Lagerhaus besitzt für seine Waren ein Zentrallager in Grefrath. Die per Seefracht nach Europa transportierten Waren werden von den verschieden Zielhäfen aus an das Zentrallager geschickt. Von dort aus werden die 18 Verkaufsstandorte sowie ein Online-Shop mit der Ware versorgt. Die Endkunden beziehen dann über das Filialgeschäft sowie über den Online-Shop die Möbel, Accessoires oder Deko-Artikel.

Fischer's Lagerhaus setzt für die Verwaltung des Zentrallagers und der eigenständigen Verkaufsstandorte seit vielen Jahren ein Warenwirtschaftssystem ein. Dieses System ist vor allem auf die Unterstützung typischer kaufmännischer Aufgaben, wie beispielsweise die Abfrage von Lagerbeständen, in kleinen und mittleren Unternehmen ausgerichtet. Mit der Zeit stellten Geschäftsführung und Mitarbeitende fest, dass das System die Lagerprozesse im Zentrallager nicht vollständig abbildete. Um diese Lücke zu schließen sind grundlegende Prozesse des Lagers mit Hilfe von MS Excel abgewickelt worden. Diese zusätzliche Lösung bedurfte einer Vielzahl manueller Prozessschritte, die fehleranfällig und zeitaufwändig waren.

Viele Informationen, die einen starken Einfluss auf alle weiteren Arbeitsschritte hatten sind negativ beeinflusst worden. Dazu gehörten unter anderem Lieferpläne, die Wareneingänge et cetera abbildeten und eine Art Container- beziehungsweise Warenverwaltung, die manuell angelegt wurde.

Die Umsetzung

Die Umsetzung des Projektes hat insgesamt neun Monate in Anspruch genommen. Eingebunden waren Mitarbeitende aus allen Fachabteilungen sowie Vertreter der Geschäftsführung.

Die Mitarbeitenden des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Lingen haben zunächst mit allen Beteiligten Workshops durchgeführt. In diesen Workshops sind die Prozesse (Arbeitsabläufe) der Lagerlogistik und sämtliche Schnittstellen zu diesen vollständig erfasst worden. Zunächst sind die Ist-Prozesse der Abteilungen ermittelt und dokumentiert worden. Es war wichtig, dass mindestens ein Vertreter der betroffenen Abteilungen an diesen teilgenommen hat, damit ein gegenseitiges Verständnis für die operativen Abläufe und deren Wichtigkeit geschaffen werden konnte. Auch konnten durch die Fachexpertise Besonderheiten und Details besser berücksichtigt werden. Nach der gemeinsamen Erfassung der Ist-Prozesse sind die Soll-Prozesse formuliert worden. Dabei ist das sogenannte Handels-H Referenzmodell zum Einsatz gekommmen. Das Handels-H Modell ist eine Art Blaupause für Geschäftsprozesse im Einzelhandel. Es hilft bei der Erarbeitung und Visualisierung der Prozesstruktur im eigenen Unternehmen und verhindert, dass Prozesse und Zusammenhänge übersehen werden. Aus der Visualisierten Prozesslandschaft von Fischer's Lagerhaus ist in weiteren Workshops ein Anforderungskatalog beziehungsweise Lastenheft für die neue Lösung abgeleitet worden. „Häufige Anforderungen sind zum Beispiel eine Einfache Bedienbarkeit der Anwendung durch die Mitarbeitenden, eine Echtzeitsynchronisation der Lager- und Verkaufsdaten, um den Kunden lange Lieferzeiten zu ersparen und die Möglichkeit, diese Daten auf mobilen Endgeräten abzurufen", erklärt Andreas Hermann vom Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen.

Zunächst wird eine Liste mit allen Anforderungen an das System erstellt. Die einzelnen Anforderungen werden in einem weiteren Schritt priorisiert und die Liste verkürzt. Die formulierten Anforderungen ergaben, dass die Einführung eines ERP-Systems (Enterprise-Resource-Planning System) die Zielstellungen gut adressiert. Da der Markt für ERP-Syteme sehr weitläufig ist, unterstützte das Kompetenzzentrum Lingen bei einer detaillierten Recherche. Ziel dieser war es, eine Übersicht von potentiellen Anbietern zu erstellen. Das Ergebnis der Recherche war eine detaillierte Übersicht von ERP-System-Anbietern, aus der ersichtlich wurde, welche Anforderungen des Katalog durch welchen Anbieter abgedeckt werden. Anschließend sind drei Anbieter zu einem „Pitch" eingeladen worden. Der Pitch zeichnete sich dadurch aus, dass dieser anhand eines „Testfahrplans" durchgeführt worden ist. Das System ist also testweise in die Arbeitsabläufe von Fischer's Lagerhaus eingebunden worden. Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist, dass die Funktionsweise und die damit erhofften Vorteile des Systems direkt „erlebt" werden können. Bei der Präsentation waren die Geschäftsführung, sowie Vertreter aus allen Fachabteilungen anwesend und bekamen so einen tiefgreifenden und vor allem praktischen Einblick in die drei Systeme. Jeder Teilnehmende konnte daraufhin sein favorisiertes System benennen. Hierbei ergab sich ein einheitliches Bild. Die Entscheidung für das System traf die Geschäftsführung. Auf diese Entscheidung folgt der nun wichtigste Teil, die Einführung des neuen Systems.

Kurzdarstellung des Vorgehens

- Ist-Prozesse analysieren
- Modell der Ist-Prozesse erstellen (visualisieren)
- Soll-Prozesse erarbeiten
- Modell der Soll-Prozesse erstellen (visualisieren)
- Lastenheft / Anforderungskatalog ableiten
- Anforderungen priorisieren
- Systemanbieter recherchieren und priorisieren
- Ausschreibung an Systemanbieter vornehmen
- Anbieterpräsentationen abhalten (wenn möglich mit Live-Demonstration)
- Entscheidung für einen Abieter
- Einführung des neuen Systems (Umsetzung)

Diese Schritte ergeben eine strukturierte Vorgehensweise, mit der sich nicht nur ERP-Systeme, sondern auch andere digitale Lösungen zur Verbesserung sämtlicher Unternehmensprozesse einführen lassen.

Die Herausforderungen

Die Auswahl eines neuen ERP Systems erfordert das sorgfältige und strukturierte Einarbeiten in das Unternehmen und seine tagtäglichen Abläufe. Dabei ist darauf zu achten, dass sämtliche Prozesse, erscheinen diese auch noch so unbedeutsam, Beachtung finden. Bei der gemeinsamen Erarbeitung der Ist- und Soll-Prozesse bei Fischer's Lagerhaus ließ sich feststellen, dass die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der operativen Geschäftsprozesse eine Herausforderung gewesen ist. Erschwert wurde dies dadurch, dass Entscheidungsträger und Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen und von unterschiedlichen Standorten zusammenkamen. Besonders zu Projektbeginn zeichnen sich das Ende und die Vorteile nach Vollendung noch nicht eindeutig ab. Soetwas kann sich negativ auf die Motivation der Beteiligten und den Wunsch nach zeitigen Gepsrächsterminen auswirken. Eine geringe Motivation kann auch ein Hinweis auf die Ängste der Beteiligten sein, die zum Beispiel befürchten einem neun System nicht gewachsen zu sein, durch dieses ersetzt zu werden oder die Investition als zu großes Risiko einschätzen. Dem gegenüber stehen Chancen, Vorteile oder die Notwendigkeiten einer Veränderung. Während des Projektes und vorallem zu Beginn wurden immer wieder persönliche Gespräche und Workshops durchgeführt, um das gemeinsame Engagement zu fördern und Bedenken zu lindern. Die Herausforderung sind während des gesamten Projektes adressiert worden.

Die Ergebnisse

Im Vordergrund des Projektes stand die Auswahl einer zukunftsfähigen digitalen Lösung, die die logistischen Schnittstellen miteinander vereinen und so die IT-Landschaft sowie die Prozesse neu organisieren sollte. Auf dem Weg dorthin sind zusätzlich wichtige Ergebnisse entstanden. Zunächst können die Mitarbeitenden dank der Analyse und der anschließenden Visualisierung der Prozesse nun ihre eigenen und die mit diesen in Verbindung stehenden Arbeitsprozesse nachvollziehen. Dies schafft zu gleichen Teilen Verständnis untereinander und Sicherheit für die eigenen Tätigkeiten. Dabei unterstützte das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen unter zur Hilfenahme des Handels-H Modells. Die dargestellte Prozesslandschaft lässt sich gleichzeitig mit Informationen, wie zum Beispiel Anleitungen zur Bedienung des neuen Systems, anreichern. Gleichzeitig bildet die Übersicht die Grundlage für die Einführung des neuen ERP-Systems und die Auswahl des entsprechenden Anbieters. Die Prozessanalysen haben die Transparenz über die tatsächlichen sowie geplanten täglichen Abläufe abteilungsübergreifend erhöht. Durch die Ableitung des umfassenden Anforderungskatalogs kann Fischer's Lagerhaus bei der nun anstehenden Systemeinführung auf eine wichtige und aktuelle Informationsquelle zurückgreifen. Die Systemeinführung und damit verbundene Fortschritte können so von den Mitarbeitenden

beurteilt, überwacht und nachvollzogen werden. Durch die ausstehende Umsetzung wird zum einen das Tagesgeschäft wesentlich unterstützt und zum anderen werden die Weichen für zukünftige strategische Entwicklungen gestellt. Diese sehen zum Beispiel die Implementierung datengetriebener Lösungen, wie zum Beispiel ein Omni-Channel-Management fürdie operativen Abläufe sowie strategische Entscheidungsfindungsprozesse vor. Das konkrete methodische Vorgehen kann durch Fischer's Lagerhaus für weitere Projekte jederzeit angewendet werden.

Abschließende Bemerkungen

Die Geschäftsführung sowie die Mitarbeitenden aus den Fachabteilungen sind mittlerweile fast „ungeduldig" und können die Einführung des neuen ERP-Systems kaum abwarten. Mit der Entscheidung für den Anbieter ist sich die Geschäftsleitung sehr sicher. „Nach anfänglichen Sorgen und Ängsten hinsichtlich einer zu großen Umstellung mit negativen Konsequenzen, sehen die Betroffenen nun Chanccen und sind gespannt auf die eigene Arbeit mit dem neuen System", resümiert Projektleiter Jochen Berner. Das Verbesserungspotential konnte insbesondere durch die umfassenden Systempräsentationen vor Ort verdeutlicht werden. Systemfunktionalitäten, die nur mündlich beschrieben werden, können so live erlebt werden und veranschaulicht werden. Soetwas stößt nicht selten auf Begeisterung seitens der Beteiligten. Das zu Beginn klar definierte Ziel war essentiell, um den Projekterfolg garantieren zu können. Ein Projektstart ohne vorher abgestimmte Erwartungen, Anforderungen und Ziele hätte nicht nur zu einer ineffizienten Ressourcennutzung innerhalb des Projektes, sondern auch zu einem wahrscheinlich nicht zufriedenstellenden Ergebnis geführt. Bei grundlegenden Änderungen in der Systemlandschaft sollte die Auswahl neuer, potentieller Software(module) systematisch entlang eines unterstützenden Modells durchgeführt werden. Dazu gehört auch, dass sich alle jeweils beteiligten Mitarbeiter von Anfang an einbezogen werden.

Platz für Ihre Notizen:

Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Lingen

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen

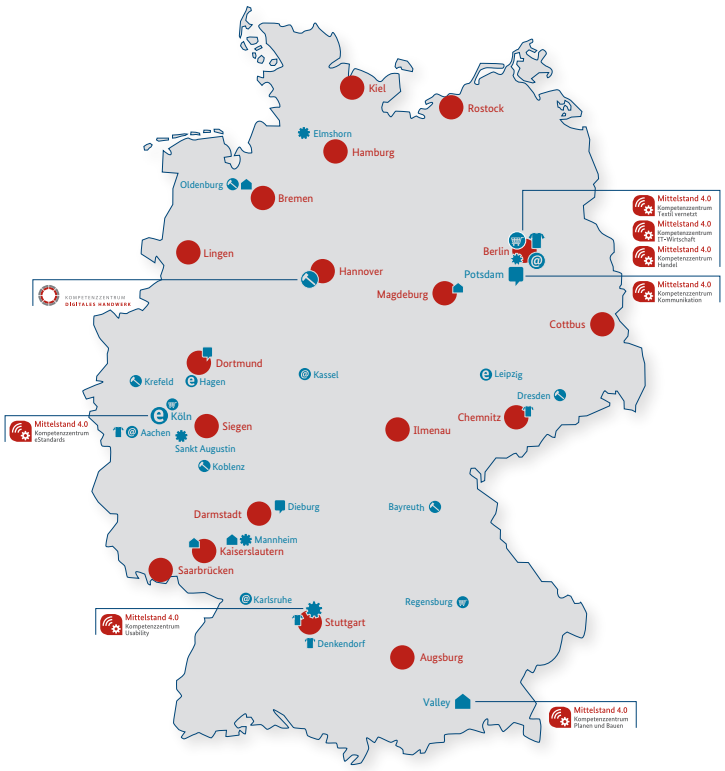
Technologischer Fortschritt, kurze Veränderungszyklen und das Streben nach digitaler Wertschöpfung stellen Unternehmen zunehmend vor die Herausforderung, sich diesen Veränderungen anzupassen. Hier setzt das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen an. Es befähigt Unternehmen, die Entwicklung smarter Produkte, digital vernetzbarer Dienstleistungen und digitaler datengetriebener Geschäftsmodelle voranzutreiben. Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen gehört zu Mittelstand-Digital.

Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Die regionalen Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und Themenzentren mit ihren Stützpunkten



Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

Impressum

Verleger:
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen
c/o IT-Dienstleistungsgesellschaft mbH Emsland
Geschäftsführer:
Dipl.-Inform. Michael Schnaider
Kaiserstraße 10b
49809 Lingen

T 0049/ 591/ 80 76 980
F 0049/ 591/ 80 76 989
E info@it-emsland.de

Sitz: Lingen (Ems)
Reg.-G: Amtsgericht Osnabrück, HBR: 100772
Ust-IdNr gem.§ 27a UStG.: DE 220043875

Für den Inhalt Verantwortliche gem. § 55 II RStV :
European Research Center for Information Systems (ERCIS)
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Jörg Becker
Leonardo-Campus 3
48149 Münster

T 0049/ 251/ 83 38 100
F 0049/ 251/ 83 38 109

Layout:
Sascha Baden

Stand:
August 2020