

Trisa AG: Logistik mit Kanban und mobiler Datenerfassung Prozesseffizienz mit Business Software Praxislösungen im Detail, Fallstudien, Konzepte, Modellierung

Erschienen: Verlag © 2006 Carl Hanser Verlag München Wien,
Ralf Wölfl/Petra Schubert (Hrsg.)
Verfasser: Anke Gericke

Die Trisa AG ist ein weltweit führender Anbieter von Bürstenprodukten in den Bereichen Mund- und Haarpflege. Nach schlechten Erfahrungen mit der bestehenden ERP-Lösung wurde die Einführung des ERP-Systems Microsoft Dynamics AX (Axapta) beschlossen. Die vorliegende Fallstudie beschreibt das Projekt zur Einführung dieses neuen ERP-Systems. Dabei wird insbesondere darauf eingegangen, wie das Logistikkonzept Kanban integriert wurde, um den Mengen- und Wertfluss von Kanban-Artikeln im ERP-System nachverfolgen zu können. Daneben wird beschrieben, wie die ERP-Lösung unter Nutzung mobiler Handhelds zu einer Optimierung der Lagerverwaltung beigetragen hat. Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Fredy Gut	IT-Leiter	Trisa AG	Lösungsbetreiber
Pascal Lütolf	CFO	Trisa AG	Lösungsbetreiber
Harald Scherrer	Geschäftsführer	KCS.net AG	IT-Partner
Anke Gericke	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	Universität St. Gallen	Autorin

Mitarbeitende der Fallstudie

Das Unternehmen

Hintergrund

Die Trisa AG (Trisa) ist ein weltweit führender Anbieter von Bürstenprodukten in den Bereichen Mund- und Haarpflege sowie Haushalt. Bei Trisa handelt es sich um eine Mitarbeiter- und Familienaktiengesellschaft, die 1887 in Triengen gegründet wurde. Die Trisa AG gehört als Stammhaus neben fünf weiteren Unternehmen zur Trisa Gruppe und beschäftigt ca. 630 Mitarbeitende, die im Jahr 2005 einen Umsatz von ca. 115 Mio. CHF erwirtschafteten.

Die Bürstenindustrie ist primär auf zwei Kontinenten anzutreffen. Zum Einen gibt es Unternehmen in Europa, die unter hohem Technologieeinsatz Bürsten produzieren. Diese meist mittelgrossen Unternehmen setzen ihren Schwerpunkt auf Innovation und Produktqualität. Im Gegenzug dazu existieren in Asien zumeist grosse Bürstenproduzenten, die sich vorrangig auf Low-End-Produkte konzentrieren und diese durch weniger Technologieeinsatz und dafür umso mehr Personaleinsatz herstellen. Somit konkurriert Trisa vor allem mit Wettbewerbern aus Europa, aber im Billig-Segment auch mit Unternehmen aus Asien.

Mehr als 70 % des Umsatzes werden im Bereich der Mundpflege erwirtschaftet. In diesem Bereich wird auch das höchste Wachstumspotenzial gesehen. Im Detail geht Trisa bei den manuellen Zahnbürsten von einem jährlichen Wachstumspotenzial von drei bis fünf Prozent und bei den elektrischen Zahnbürsten von sieben bis zehn Prozent aus. Ebenso wird dem noch sehr kleinen Markt der Interdentalbürsten ein grosses Potenzial zugesprochen.

Die Trisa AG, die ihre Produkte in über 70 Länder vertreibt, spricht verschiedene Zielgruppen an. Zum einen produziert Trisa für andere multinationale Konzerne. Zum anderen vertreibt Trisa ihre Produkte auch über Handelskanäle, sowohl unter der Eigenmarke als auch unter der Marke des jeweiligen Handelskanals.

Unternehmensvision

Trisa setzt auf ein partizipatives Führungsmodell, bei dem ein starkes Engagement der Mitarbeitenden gefördert wird. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass alle Mitarbeitenden durch die Frage des Monats kontinuierlich in den Innovationsprozess eingebunden werden. Weitere Bestandteile des Führungsmodells sind z.B. das Entgegenbringen von Vertrauen und das Schaffen einer Kultur, in der das Lernen auch aus Fehlern gefördert wird. Die Unternehmensvision von Trisa lautet: Trisa ist weltweit Innovations- und Technologieführer für Zahnbürsten. Bei unseren Produkten stimmt das Preis-/Leistungsverhältnis. Gute Profitabilität garantiert uns langfristige Unabhängigkeit und sichert unsere Arbeitsplätze.

Stellenwert der Informatik

Obwohl in der Unternehmensstrategie eine Strategie für die Informatik nicht explizit formuliert ist, gilt bei Trisa der vom CFO formulierte Grundsatz »Sowenig IT wie möglich – soviel wie nötig!«. Bei Trisa soll Informationstechnologie (IT) insbesondere dort eingesetzt werden, wo Prozesse bereits etabliert sind, um dabei Effizienzsteigerungen realisieren zu können. Im Gegensatz dazu sollen neue, innovative Prozesse nicht mit IT unterstützt werden, da in diesen Bereichen ohne IT oftmals flexibler agiert werden kann.

Der Auslöser des Projekts

Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Im Jahr 2001 entschied die Geschäftsleitung der Trisa, eine neue ERP-Lösung im Unternehmen einzuführen. Ursächlich hierfür war u.a. die unzureichende Prozessunterstützung durch die bestehende ERP-Lösung von Miracle. Hinzu kam, dass diese Lösung erhebliche Performance-Probleme aufwies, so dass die Leistungsfähigkeit des Unternehmens negativ beeinflusst wurde. Zudem wurde die Wartung dieser Lösung durch den Anbieter nicht mehr gewährleistet.

Vorstellung der Geschäftspartner

Im Folgenden werden die Partner vorgestellt, die massgeblich zur Einführung der ERP-Lösung bei Trisa beigetragen haben.

Anbieter des ERP-Systems

Microsoft gehört mit einem Portfolio mehrerer Softwarelösungen zu den grossen Anbietern im Bereich Business Software. Bei Trisa kommt die Lösung Microsoft Dynamics AX für mittelständische und grosse Unternehmen zum Einsatz. Zum Zeitpunkt der Einführung bei Trisa wurde sie unter dem Namen »Microsoft Business Solutions-Axapta« vermarktet.

Implementierungspartner für das ERP-System

Die KCS.net AG (KCS) ist ein Beratungs- und Softwarehaus mit ca. 100 Mitarbeitenden in der Schweiz, Deutschland und Tschechien, das sich ausschliesslich auf die Microsoft Dynamics AX-Lösung konzentriert. Neben Projekten zur Einführung dieses ERP-Systems in Unternehmen gehört es zu den Leistungen der KCS, Add-ons für Microsoft Dynamics AX zu entwickeln. So wurden bisher Branchenlösungen für die Spritzgusstechnik und die Automobilindustrie entwickelt.

Evaluationspartner für das ERP-System

Die Inova Management AG (Inova) ist eine Unternehmensberatung mit ca. 30 Mitarbeitenden in der Schweiz, Deutschland und Grossbritannien. Inova unterstützte die Trisa zunächst bei der Spezifikation von Anforderungen an die neue ERP-Lösung. Diese wurden in einem Pflichtenheft festgehalten. Danach wurden bestehende Lösungen inkl. möglicher Implementierungspartner im Hinblick auf diese Anforderungen evaluiert.

Optimierung der Logistik mit Kanban und mobiler Datenerfassung

Trisa setzt Microsoft Dynamics AX als ERP-System ein, um die Prozesse Beschaffung, Lagerverwaltung, Produktion, Auftragsverwaltung, Kundenbeziehungsmanagement sowie das Finanz- und Rechnungswesen zu unterstützen. Im Folgenden wird beschrieben, wie die ERP-Lösung die Logistik, d.h. die Beschaffung und Lagerverwaltung unterstützt. Dabei wird insbesondere auf die Integration der Beschaffung nach dem Kanban-Prinzip und die chaotische Lagerverwaltung inkl. mobiler Datenerfassung eingegangen.

Geschäftssicht und Ziele

Das Ziel der Einführung einer neuen ERP-Lösung bestand unter anderem darin, durchgängig integrierte Prozesse zu realisieren und eine ausreichende Performance der Lösung zu erzielen. Zusätzlich sollte der Investitionsschutz gewährleistet sein und die neue ERP-Lösung soll dazu beitragen, das Unternehmensziel von jährlich 5 % Effizienzsteigerungen zu erreichen. Speziell im Bereich der Logistik wurden drei Ziele verfolgt: Eine Materialbewirtschaftung auf Sicht (Kanban), eine automatisierte Disposition von Bestellartikeln sowie eine systemgesteuerte Lagerverwaltung mit mobiler Datenerfassung [Bild 1].

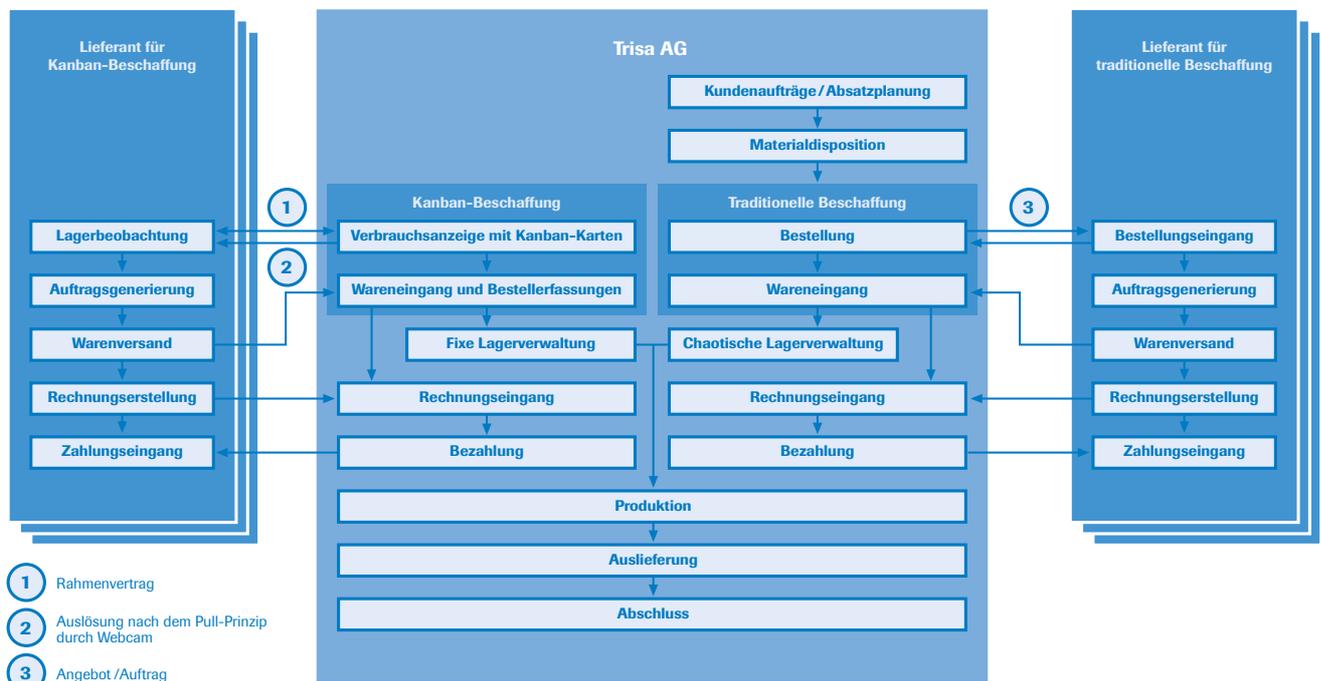


Bild 1 Geschäftssicht: Beschaffung und Lagerverwaltung

Hinter dem japanischen Begriff Kanban (= Schild, Karte) verbirgt sich ein Beschaffungskonzept nach dem Pull-Prinzip bzw. Beschaffung auf Sicht. Das bedeutet, dass ein Materialbedarf nicht auf Basis der Produktionsplanung ausgelöst wird, sondern die Materialbestellung erfolgt erst, wenn die Materialien an einer entsprechenden Verbrauchsstelle im Produktionsablauf zur Neige gehen.

Neben der Beschaffung auf Sicht werden bei Trisa Materialien ebenfalls herkömmlich bestellt. Dies geschieht, indem durch das ERP-System jede Nacht ein Abgleich durchgeführt wird, der die Diskrepanz zwischen den aktuell im Lager vorhandenen Materialien und dem theoretischen Materialbedarf auf Basis der Budgetplanung und Kundenaufträge ermittelt. Auf dieser Basis wird dann eine Bestellung ausgelöst und die eingehenden Materialien werden im Lager verwaltet.

Das dritte Ziel der ERP-Einführung im Bereich der Logistik bestand darin, eine automatisierte, chaotische Lagerverwaltung umzusetzen und diese gleichzeitig durch mobile Datenerfassung zu optimieren. Eine chaotische Lagerverwaltung ist dadurch gekennzeichnet, dass Materialien nicht von vornherein ein fester Lagerplatz zugeordnet wird. Somit kann die Lagerfläche besser ausgenutzt werden, da kein Lagerplatz für einen Artikel vorgehalten werden muss, der sich momentan nicht am Lager befindet. Eine solche chaotische Lagerverwaltung ist nur möglich, wenn zu jedem Zeitpunkt nachverfolgt werden kann, an welcher Stelle im Lager sich ein bestimmter Artikel befindet. Dies wird mittels des ERP-Systems ermöglicht. Gleichzeitig ermöglicht die automatisierte Lagerverwaltung eine Chargenverwaltung. Das bedeutet, dass für Artikel genau zurückverfolgt werden kann, welche Produktionsprozesse und Stellen sie im Lager passiert haben.

Prozesssicht

Der Prozess der Kanban-Beschaffung resp. Materialbewirtschaftung auf Sicht ist nachfolgend [Bild 2] dargestellt.

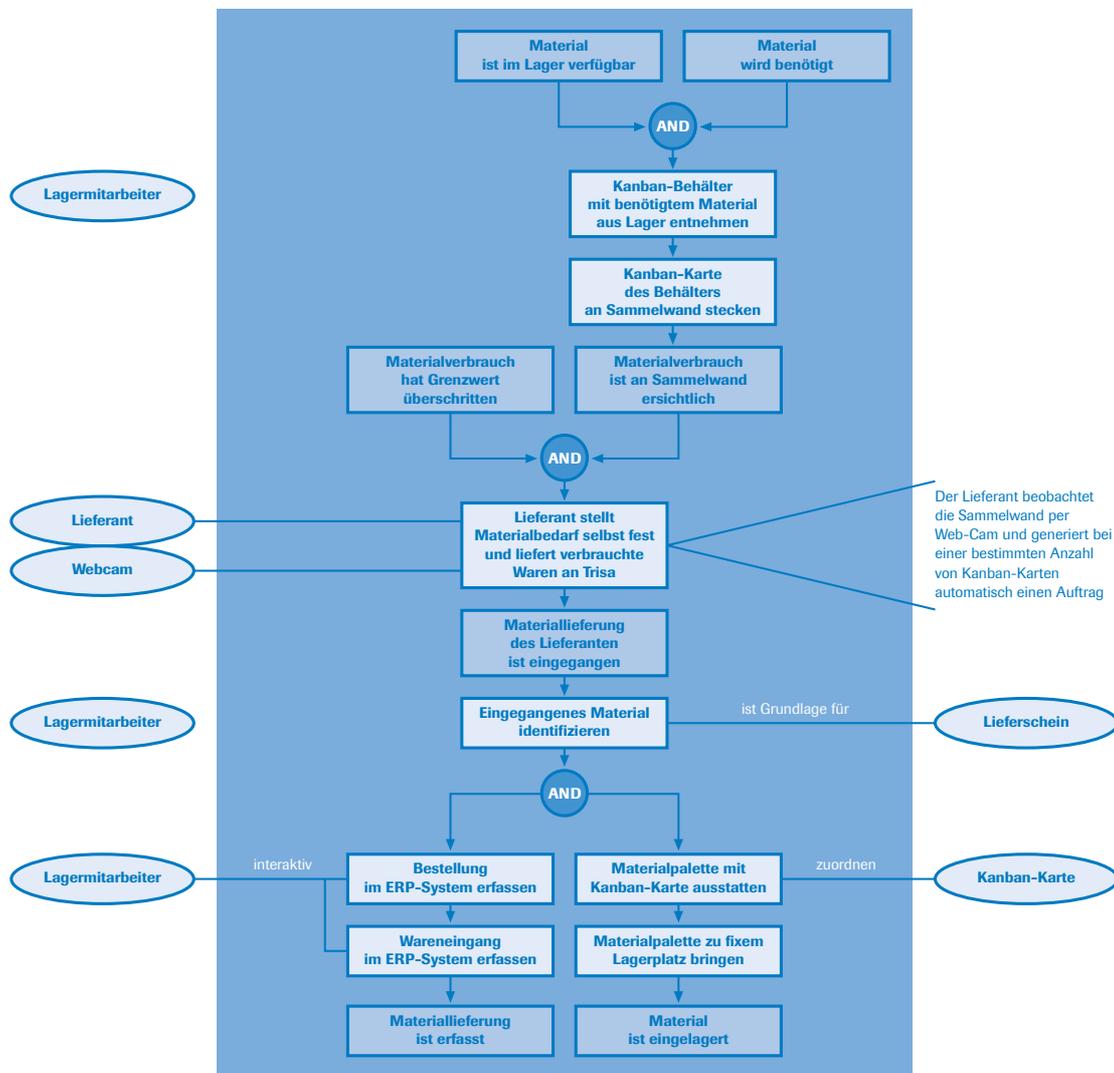


Bild 2 Prozess der Kanban-Beschaffung

Bei einem entsprechendem Bedarf in der Produktion wird das benötigte Material durch einen Lagermitarbeiter aus dem Lager geholt. Dort wird es in mehreren Kanban-Behältern vorgehalten, jeder von ihnen enthält eine Kanban-Karte. Eine Kanban-Karte beinhaltet eine Artikelnummer, die eindeutig einem Lieferanten zugeordnet werden kann, sowie weitere Trisa-interne Informationen, z.B. den Lagerplatz. Wenn ein Kanban-Behälter aus dem Lager entnommen wird, wird dessen Karte an eine Sammelwand gemäss der Artikelnummer gesteckt [vgl. Bild 3]. Das Erreichen einer bestimmten Anzahl von Kanban-Karten bzw. einer Untergrenze für den Mindestbestand ist für die vorgelagerte Prozessstelle das Signal, neues Material zu produzieren.

Unternehmensinterne Lieferanten überwachen deshalb die Sammelstelle für die Kanban-Karten direkt vor Ort. Externe Lieferanten überwachen die Sammelwand mittels einer Webcam, wobei jeder Lieferant seine Kanban-Karten anhand der Artikelnummer erkennen kann. Der entsprechende Lieferant erfasst einen Auftrag und liefert die Materialien wiederum in Kanban-Behältern an Trisa. Beim Wareneingang werden die Materialien durch einen Lagermitarbeiter mit Hilfe des Lieferscheins identifiziert, mit einer entsprechenden Kanban-Karte ausgestattet und im ERP-System erfasst. Dazu wird im Microsoft Dynamics AX-System zunächst eine Bestellung generiert. Dies ist notwendig, da das Kanban-Prinzip bis zu diesem Zeitpunkt ohne Einbezug des ERP-Systems abläuft. Nach der Bestellerfassung kann der Wareneingang der Kanban-Artikel im ERP-System verbucht und schliesslich auch die Abrechnung bewerkstelligt werden. Die Ausgestaltung dieses Prozesses ermöglicht eine Kanban-Steuerung mit Abbildung der Mengen- und Wertflüsse im ERP-System.



Bild 3 Sammelwand für Kanban-Karten bei Trisa

Für traditionell mit Materialdisposition und Bestellungen bewirtschaftete Waren wurde eine Lagerbewirtschaftung nach dem Prinzip der chaotischen Lagerverwaltung eingerichtet. Im Folgenden wird der Wareneingangs- und Warenausgangsprozess bei einer chaotischen Lagerverwaltung beschrieben.

Beim Wareneingang identifiziert der Lagermitarbeiter das angelieferte Material anhand des Lieferscheins und ordnet es – im Unterschied zur Kanban-Beschaffung – einer offenen Bestellung zu. Im ERP-System wird ein Wareneingang gebucht. Parallel dazu ordnet das ERP-System dem Material Paletten zu und den Paletten wiederum Lagerplätze. Der Lagermitarbeiter scannt nun eine Palette und bekommt auf seinem Handheld angezeigt, welcher Lagerplatz für das Material vorgesehen ist. Schliesslich transportiert er das Material an den entsprechenden Platz.

Ein Warenausgang beginnt mit einem Rüstauftrag für ein am Lager verfügbares Material. Auf Basis des Rüstauftrages generiert Microsoft Dynamics AX Palettentransportaufträge nach definierten Prinzipien, z.B. dem First-In-First-Out-Prinzip (FIFO) oder der Wegoptimierung. Ein Lagermitarbeiter, der zuvor mittels seines mobilen Handhelds seine Position im Lager angegeben hat, nimmt einen entsprechend seiner Position günstig gelegenen Transportauftrag entgegen. Dieser wird ihm auf seinem Handheld angezeigt. Am Lagerplatz angelangt scannt der Lagermitarbeiter mit seinem Handheld zunächst den Lagerplatz und danach die Materialpalette. Nachdem das ERP-System einen Abgleich zwischen Lagerplatz und Materialpalette vorgenommen hat und eine Übereinstimmung mit dem Rüstauftrag vorliegt, darf der Mitarbeiter das entsprechende Material aus dem Lager entnehmen.

Anwendungssicht

In der Anwendungssicht (vgl. Abb.4) werden die von Trisa und ihren Kanban-Lieferanten betriebenen Informationssysteme in ihrem Zusammenspiel dargestellt, wobei die drei Schichten Benutzerinterface, Geschäftslogik und Datenhaltung unterschieden werden.

Die Mitarbeitenden der Trisa können auf die Microsoft Dynamics AX-Lösung über Terminals oder die bereits angesprochenen Handhelds zugreifen. Das ERP-System arbeitet mit einer Microsoft SQL-Datenbank. Daneben wurden Schnittstellen für einen Datenexport in die Systeme PAGOPrint der Firma PAGO Etikettiersysteme GmbH und ExpoWin des Anbieters FineSolutions AG geschaffen. Mittels PAGOPrint werden die Waren, die an den Detailhandel geliefert werden, mit dem SSCC-Code (SSCC = Serial Shipping Container Code) etikettiert. Die Schnittstelle zu ExpoWin, mit dem Exportdokumente erstellt werden können, war für Trisa wichtig, da 97% aller hergestellten Bürsten exportiert werden.

Neben dem ERP-System ist für den Lagerverwaltungsprozess eine Webcam notwendig, die ein Bild der Kanban-Wand mit den eingesteckten Kanban-Karten für die Lieferanten zugänglich macht. Der jeweilige Lieferant betrachtet die elektronischen Bilder mit einem beliebigen Webbrowser und generiert dann manuell einen Auftrag in seinem ERP-System.

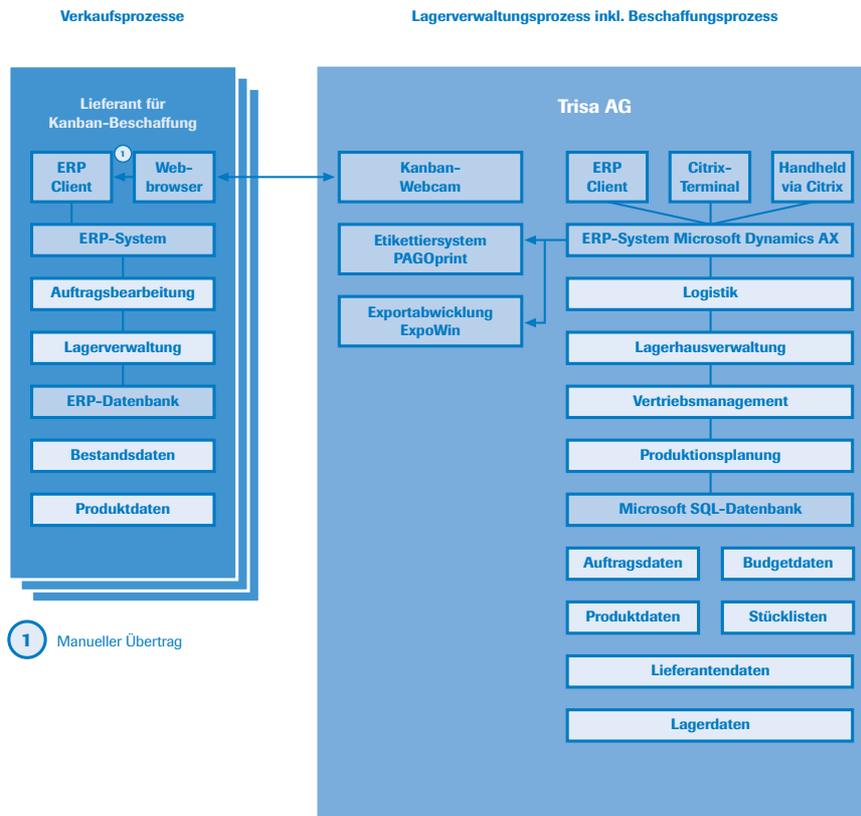


Bild 4 Anwendungsübersicht Trisa

Technische Sicht

In der technischen Sicht werden die Elemente des internen Netzwerkes der Trisa dargestellt, die für die vorgestellte Lösung relevant sind.

Aus [Bild 5] wird ersichtlich, dass das ERP-System an sich sowie die Datenbank auf zwei verschiedenen Servern liegen. Diese befinden sich neben den fünf Citrix-Servern, den Microsoft Dynamics AX-Clients, den Citrix-Clients, den Handhelds und der Webcam in einem internen Netzwerk. Auf den Citrix-Servern läuft die Geschäftslogik, die normalerweise auf den Clients installiert ist, die die Handhelds bzw. Terminals aber technisch überfordern würde. Auf den Handhelds, die mit einem Barcode-Leser ausgestattet sind, laufen die Masken für die Benutzerführung und die Übermittlung der Benutzereingaben.

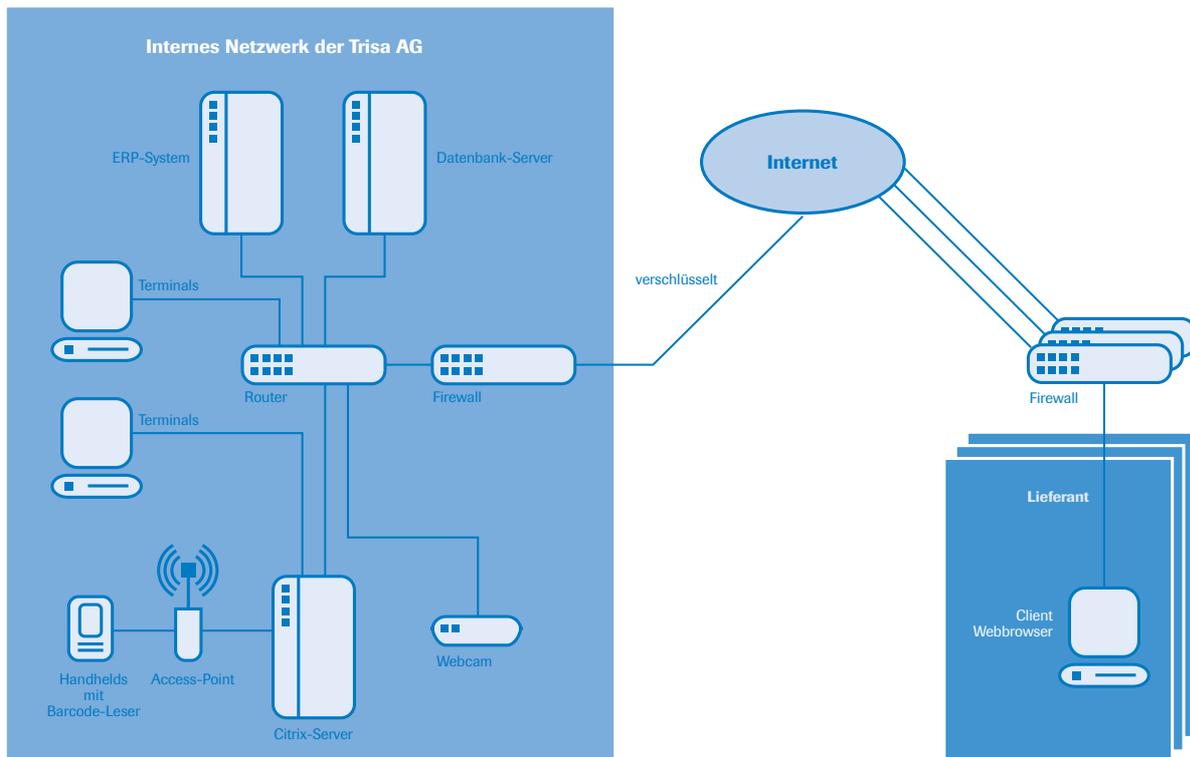


Bild 5 Technische Sicht Trisa

Die Bilder der Webcam werden verschlüsselt über das Internet an die Kanban-Lieferanten übertragen.

Projektentwicklung und Betrieb

Projektmanagement und Entstehung der Lösung

Im Vorfeld der ERP-Einführung erfolgte zunächst unabhängig von der konkreten Lösung die Definition und Optimierung der Produktions- und Logistikprozesse mit Hilfe des externen Partners Dr. Acél & Partner AG. Darauf aufbauend begannen die Vorbereitungen zur Einführung der neuen ERP-Lösung. Dafür wurden die Anforderungen an die neue ERP-Lösung in Form eines Pflichtenheftes spezifiziert und bestehende Lösungen im Hinblick auf diese Anforderungen evaluiert. In diese Evaluation flossen nicht nur die verschiedenen ERP-Lösungen an sich ein, sondern es wurden gleichzeitig IT-Dienstleister bewertet, die die entsprechende Lösung dann im Unternehmen einführen sollten. Diese Phase der Anforderungsanalyse und Evaluation wurde durch die Inova Management AG unterstützt.

Bei der Evaluation wurden die Anbieter SAP und Microsoft in die engere Auswahl gezogen, da sich Trisa aufgrund der Grösse dieser Unternehmen und vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit Miracle hier Investitionssicherheit versprach. Die Entscheidung fiel letztendlich auf Microsoft, da deren Lösung die Anforderungen der Trisa besser abdeckte. In den Augen der Geschäftsleitung war die SAP-Lösung in Bezug auf die Anforderungen der Trisa zu komplex und es hätten zu viele Anpassungen vorgenommen werden müssen. Ebenfalls für die Microsoft-Lösung sprachen die hohe Flexibilität bezüglich Anpassungen und die guten

Integrationsmöglichkeiten zu Fremdsystemen. Schliesslich waren die Erfahrungen und Kenntnisse des IT-Dienstleisters KCS von hoher Bedeutung. KCS besitzt nicht nur einen Branchenfokus auf die Kunststoffindustrie, sondern zeichnete sich auch durch gute Referenzen und eine hohe Flexibilität aus.

Im letzten Quartal des Jahres 2002 fanden Vertragsverhandlungen mit der KCS statt und es wurde ein Vorprojekt gemeinsam mit Inova Management initialisiert. Dieses Vorprojekt, das bis Ende Januar 2003 dauerte, diente dazu, einen ersten Abgleich zwischen den Anforderungen der Trisa und den Funktionalitäten der Microsoft Dynamics AX-Lösung zu erstellen (Gap-Fit-Analyse). Ab Anfang Februar begann schliesslich das eigentliche Projekt zur Einführung der ERP-Lösung. Die Gap-Fit-Analyse wurde weiter detailliert und es wurden bis Juli 2003 Feinkonzepte erstellt. Diese stellten sogleich den ersten Meilenstein dar. Parallel zur Einführung der ERP-Lösung wurde Mitte des Jahres 2003 ein zweites Projekt zur Lageroptimierung durch mobile Datenerfassung als Add-on zur ERP-Einführung initialisiert. In diesem Projekt sollte die ERP-Lösung für die Benutzung auf Handhelds optimiert werden und es wurde ein entsprechendes Konzept erstellt.

Im dritten Quartal 2003 sollten beide Konzepte realisiert werden. Im Rahmen der ERP-Einführung erfolgte das Customizing der Microsoft Dynamics AX-Lösung und im Lageroptimierungsprojekt wurden die notwendigen Implementierungen für die Benutzeroberflächen der mobilen Lagerverwaltungsgeräte vorgenommen. Die Benutzung der ERP-Lösung auf den Handhelds war nicht von vornherein möglich. Um Microsoft Dynamics AX auf den Handhelds adäquat benutzen zu können, mussten die Masken des ERP-Systems auf diese kleinen Geräte übertragen werden. Zusätzlich mussten Verarbeitungsschritte, die normalerweise der Microsoft Dynamics AX-Client ausführt, ausgelagert werden, um die Performance der Handhelds nicht zu beeinträchtigen. Diese Auslagerung erfolgte durch die Zwischenschaltung von Citrix-Servern zwischen die Handhelds und das ERP-System. Den Abschluss des Customizings und der Implementierungen stellten den zweiten Meilenstein dar, der jedoch erst im vierten Quartal 2003 vollständig realisiert werden konnte.

Parallel zu den letzten Anpassungen des ERP-Systems bzw. den letzten Implementierungen erfolgte im vierten Quartal 2003 die Schulung der Mitarbeitenden. Dabei nahm KCS sog. Key-User-Schulungen bei ca. 10 Hauptnutzern des Systems vor. Trisa selbst führte bei ca. 60 Mitarbeitenden eine End-User-Schulung durch. Die Schulungen stellten den dritten Meilenstein dar, der termingerecht erreicht wurde. Schliesslich wurde die Microsoft Dynamics AX-Lösung zum 01.01.2004 termingerecht und erfolgreich in allen vorgesehenen Bereichen zum Einsatz gebracht.

Laufender Unterhalt

Der laufende Unterhalt lässt sich in drei Ebenen einteilen: Die erste Ebene betrifft die Wartung der IT (Server, Betriebssysteme etc.). Dies wird durch Trisa selbst durchgeführt. Daneben muss die Microsoft Dynamics AX-Lösung gewartet werden (2. Ebene). Hierfür hat Trisa einen Wartungsvertrag mit Microsoft und erhält dadurch regelmässig Service Packs sowie neue Releases. Die dritte Ebene betrifft den Software Support, d.h. die Unterstützung im Anwendungsbereich. Diese Ebene unterteilt sich in einen First-Level- und einen Second-Level-Support. Der First-Level-Support wird durch die IT-Abteilung der Trisa durchgeführt, während der Second-Level-Support von der KCS übernommen wird. Diese stellt dafür ein webbasiertes Request-System zur Verfügung, mit dessen Hilfe Anfragen und Probleme direkt an KCS übermittelt und dann entsprechend bearbeitet werden können.

In Bezug auf Änderungswünsche wird so verfahren, dass diese bei der Trisa zunächst gesammelt werden. Dann werden detaillierte Anforderungsprofile erstellt und eine Prioritätsreihenfolge auf Basis von Kosten-Nutzen-Abwägungen erstellt. Kleine Änderungswünsche werden über das webbasierte Request-System gelöst. Bei grösseren Änderungswünschen werden separate Verträge zwischen Trisa und KCS ausgehandelt.

Erfahrungen

Nutzerakzeptanz

Die Umsetzung des Kanban-Prinzips stiess zunächst teilweise auf Skepsis, da einige Mitarbeitende nicht an den Erfolg dieses neuen Logistikkonzeptes geglaubt hatten. Unabhängig davon existierte jedoch eine sehr hohe Motivation bei den Mitarbeitenden, die neue ERP-Lösung einzuführen, da der Leidensdruck hinsichtlich der Verfügbarkeit und Funktionalität des alten Systems zu gross geworden war. Die Nutzerakzeptanz ist seit der Einführung sehr hoch. Dies ist insbesondere auf die realisierten Effizienzsteigerungen sowie die hohe Verfügbarkeit des Systems zurückzuführen.

Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Die zu Beginn des Projektes aufgestellten Ziele wurden in vollem Umfang bzw. teilweise darüber hinaus erreicht. Trisa konnte durch die Einführung der Microsoft Dynamics AX-Lösung vollständig integrierte Prozesse umsetzen, wobei im Bereich der Kostenrechnung noch Anpassungen vorgenommen werden. Die Kanban-Philosophie wurde erfolgreich umgesetzt und die Lagerverwaltung wurde automatisiert. Zusätzlich konnte die Lagerbewirtschaftung durch eine mobile Datenerfassung auf Basis von Handhelds optimiert werden. Dadurch wurden deutliche Effizienzsteigerungen in der Lagerverwaltung realisiert. Das ERP-System erfüllt den Anspruch der hohen Verfügbarkeit und der Investitionsschutz ist durch den Anbieter Microsoft ebenfalls gewährleistet.

Rentabilität und Investitionen

Die vorherige ERP-Lösung von Miracle führte zu einer Einschränkung der Unternehmensleistung. Deshalb stand bei Trisa die Rentabilität des neuen Systems nicht primär im Vordergrund, sondern vielmehr die Erreichung der aufgestellten Projektziele. Auch aufgrund der Vielzahl der durchgeführten Rationalisierungsprojekte ist es nicht möglich, von einer abgrenzbaren Investition zu sprechen. Es lässt sich jedoch festhalten, dass die ERP-Einführung dazu beigetragen hat, ca. 15 bis 20 Mitarbeitende, insbesondere im Lager, einzusparen resp. anderweitig einzusetzen. Ausserdem wurden Planung und Budgetierung verbessert. Somit trägt die Microsoft Dynamics AX-Lösung dazu bei, das Unternehmensziel von 5% Effizienzsteigerungen pro Jahr zu erreichen. Die externen Investitionskosten für die Einführung der Microsoft Dynamics AX-Lösung bei Trisa betragen knapp 2 Mio. CHF. Die Kosten lagen damit im eingeplanten Budget. Das System kann von 150 Nutzern verwendet werden, wobei Trisa eine Lizenz für 100 gleichzeitige Nutzer besitzt. Effektiv arbeiten momentan ca. 90 Nutzer gleichzeitig auf dem ERP-System. Somit ergeben sich Investitionskosten von ca. 22'000.- CHF pro Systemnutzer. Die Einführung der ERP-Lösung nahm ungefähr elf Monate in Anspruch. In dieser Zeit wurden 25 Manntage für die Entwicklung der Benutzeroberflächen der Handhelds investiert.

Erfolgsfaktoren

Spezialität der Lösung

Eine Spezialität der Lösung liegt darin, das Logistikkonzept Kanban zu integrieren. Bei der Kanban-Beschaffung ist eine IT-Unterstützung per se nicht vorgesehen. Um trotzdem den Mengen- und Wertefluss der Kanban-Artikel im ERP-System nachverfolgen zu können, erfolgt beim Wareneingang eine ERP-Schnellerfassung der Kanban-Artikel [vgl. Bild 2]. Dadurch besteht für Trisa die Möglichkeit, die Vorteile des Kanban-Prinzips auszunutzen und gleichzeitig den Mengen- und Wertefluss der Kanban-Artikel im ERP-System nachzuverfolgen sowie deren Abrechnung darüber zu erledigen.

Eine weitere Spezialität der eingeführten ERP-Lösung liegt darin, dass das System ebenfalls über Handhelds bedient werden kann. Dies wurde realisiert, indem die ursprünglichen Benutzeroberflächen entsprechend umgestaltet und neu programmiert wurden. Die Benutzung der Microsoft Dynamics AX-Lösung über Handhelds hat eine mobile Datenerfassung im Lager ermöglicht.

Reflexion der Prozessexzellenz

Im Bereich der Lagerverwaltung brachte die ERP-Lösung insbesondere durch die mobile Datenerfassung deutliche Effizienzgewinne. Diese zeigen sich z.B. in Form von Personaleinsparungen im Lager (vgl. Kap. 0) oder durch eine Reduktion des Umlaufvermögens. Daneben ermöglicht die Chargenverwaltung (vgl. Kap. 0) eine gezieltere und schnellere Problembehandlung, wodurch die Kundenzufriedenheit erhöht wird.

Schliesslich verbesserte sich aufgrund der Einführung von Microsoft Dynamics AX die Lieferantenbeziehung, da auf Basis des Kanban-Prinzips die Beschaffung viel präziser gesteuert werden kann. Alle diese Aspekte verdeutlichen die Prozessexzellenz und tragen zu einer Kosteneinsparung und somit zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei.

Lessons Learned

Zum Erfolg der Lösung, insbesondere im Hinblick auf die Kürze der Realisierungsphase (ca. 11 Monate), haben verschiedene Faktoren beigetragen. Ein Erfolgsfaktor war die bereits im Vorfeld unabhängig von der ERP-Lösung durchgeführte Modellierung der angestrebten Soll-Prozesse mit einem externen Partner. Daneben wird auch die Unterstützung der Evaluationsphase durch einen externen Partner als Erfolgsfaktor angesehen, denn ohne ihn wäre es Trisa nicht möglich gewesen, in so kurzer Zeit ein entsprechendes Pflichtenheft zu erstellen. Ebenfalls zum Projekterfolg beigetragen hat die Branchenerfahrung des IT-Dienstleister KCS. Schliesslich sind die Mitarbeitenden zu nennen, die aufgrund der schlechten Erfahrungen mit dem alten ERP-System sehr motiviert waren und die Einführung der Microsoft Dynamics AX-Lösung zu einem Erfolg machten.

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren

Anke Gericke (anke.gericke@unisg.ch) | Anke Gericke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen (IWI-HSG). Zuvor studierte sie Wirtschaftsinformatik an der Universität Leipzig. Am IWI-HSG ist Anke Gericke in diverse Forschungsprojekte involviert und beschäftigt sich insbesondere mit den Themen eHealth und Service-orientierte Architekturen für die Unternehmenssteuerung.

Link zur Originalsite: http://de.experience-online.ch/cases/experience.nsf/summary/trisa_kcsnet

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