

Abstract

Titel: Prozessoptimierung von Individualbestellungen in einem KMU

Kurzzusammenfassung: Auf Basis von internen Daten, Experteninterviews und einer Kundenzufriedenheitsanalyse wurden die Individualbestellungen eines milchverarbeitenden KMUs analysiert. Aus den Resultaten modellierte die Autorin mittels BPMN 2.0 (Notationsstandard) die Ist-Situation und deckte Schwachstellen auf. Von den so gewonnenen Erkenntnissen konnten Optimierungspotenziale und konkrete Massnahmen abgeleitet werden. Diese umfassen die Teilbereiche Bestellung, Lieferung, Rechnung und Allgemein. Ein Fokus liegt auf einer integrierten IT-Lösung, welche den Arbeitsablauf vereinfachen und effizienter gestalten soll.

Verfasser/-in: Noemi Aggeler

Herausgeber/-in: **Hansruedi Tremp**, M.A., MAS, dipl. Wirtschaftsinformatiker

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Aggeler, N. (2016). *Prozessoptimierung von Individualbestellungen in einem KMU*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Prozessoptimierung, KMU, Business Process Reengineering

Ausgangslage

Bei dem untersuchten KMU handelt es sich um einen milchverarbeitenden Betrieb mit 16 Mitarbeitenden. Das Hauptgeschäft besteht in der Belieferung von Grossisten mit Raclette, zusätzlich werden Private auf Bestellung direkt beliefert. Aufgrund eines relativ kleinen Anteils von Individualbestellungen wurden diese bisher nie analysiert, weshalb Optimierungspotenzial besteht.

Ziel

Zusammen mit dem Themengeber wurden folgende Ziele vereinbart:

1. Der Ist-Prozess der Individualbestellungen ist ermittelt.
2. Die Schwachstellen des Ist-Prozesses sind erkannt und analysiert.
3. Es ist geklärt, ob Individualbestellungen zurzeit wirtschaftlich lohnenswert sind.
4. Eine Kundenzufriedenheitsanalyse wurde durchgeführt, welche Aufschluss über die externe Sicht auf Individualbestellungen gibt.
5. Der optimierte Soll-Prozess mit klaren Handlungsempfehlungen ist grafisch aufgezeigt und sofort implementierbar.
6. Funktionale Anforderungsbeschriebe an die für Ziel 5 notwendige Software, welche als Input für eine spätere Softwareevaluation dienen, sind evaluiert.
7. Weitere Handlungsempfehlungen, die Individualbestellungen betreffen und die Kundenzufriedenheit steigern können, sind gegeben.

Vorgehen

Sämtliche Erkenntnisse wurden mit Sekundärliteratur gestützt. Interne Informationen stammen aus Interviews und eigenen Auswertungen. Die Kundenzufriedenheitsanalyse wurde mittels quantitativer Online-Umfrage durchgeführt. Durch das Setzen eines materiellen Anreizes (Gratisversand von Käse) wurde dabei eine Rücklaufquote von über 50% erzielt. Für die Darstellung des Prozesses der Ist-Situation wurde der Notationsstandard BPMN 2.0 verwendet. Die Wirtschaftlichkeit wurde durch die Bestimmung von finanziellen und allgemeinen Kennzahlen ermittelt.

Erkenntnisse

Im untersuchten KMU besteht Optimierungspotenzial in sämtlichen Bereichen des Prozesses Individualbestellungen (Bestellung, Lieferung, Rechnung und Allgemein). Dieses Po-

tenzial wurde durch die Analyse von Sekundärliteratur, Experteninterviews und quantitativer Umfrage erkannt. Im Folgenden wird das Optimierungspotenzial mit den entsprechenden Massnahmen genauer erläutert:

Bestellung

Die für die Kundschaft wichtigste Bestellmöglichkeit, das Online-Formular, ist unübersichtlich und das Bestell-Total sowie die Lieferkosten werden nicht angezeigt. Es wird kaum Marketing betrieben, wodurch nicht viele potentielle Kunden erreicht werden. Die eingehenden Bestellungen müssen manuell geprüft werden.

- Das Bestellformular muss benutzerfreundlicher werden, sodass
 - die Kilopreise je Käsesorte ersichtlich sind
 - kein Scrollen notwendig ist
 - das ungefähre Bestelltotal sowie die Versandkosten angezeigt werden
 - automatisch geprüft wird, ob alle erforderlichen Daten (Adresse) eingegeben wurden.
- Ein Webshop kann für eine einfachere Bestellung erstellt werden.
- Um mehr Kunden zu generieren, müssen die Social-Media-Kanäle stärker eingebunden werden. Da bereits eine Facebook Seite besteht, kann dies relativ einfach umgesetzt werden.

Lieferung

Die hohen Versandkosten für kleine Bestellmengen sind für die Kundschaft der grösste Kritikpunkt, andererseits wünschen sich die Kunden auch Express-Lieferungen und das Einhalten der Kühlkette.

- Als günstigere Alternative (aufgrund der Berechnung der Preise nach Grösse des Pakets und nicht nach Gewicht) könnten die Pakete neu über DPD verschickt werden, wobei zusätzlich der genaue Zustelltag ausgewählt werden kann.
- Im Sommer sollten Isolierboxen aus Styropor (ca. CHF 2.- pro Box) verwendet und Kühlelemente beigelegt werden, um ein Ausfetten des Käses zu vermeiden.
- Die Lieferkosten aus Kundensicht liessen sich durch eine Integration der Versandkosten mittels Aufrechnung des Gewichtes in den Kilopreis senken.
- Ab einem Bestellwert von CHF 100.- können Versandkosten erlassen werden.
- In der Nebensaison (März bis September) sollen Bestellungen nur noch einmal pro Woche bearbeitet werden.
- Expresslieferungen sollten angeboten werden, die zusätzlichen Kosten sind zu verrechnen. Diese Option müsste in das Bestellformular integriert werden.

Rechnung

Die Wirtschaftlichkeit des Prozesses ist gegeben. Zurzeit kann ausschliesslich mittels rotem Einzahlungsschein bezahlt werden, Rechnungseingänge müssen daher manuell kontrolliert werden. Das Mahnwesen ist uneinheitlich gestaltet und Betreibungen wurden bis jetzt vermieden. Die aktuellen Ausstände betragen etwa CHF 3'000.-. Bestellungen sind nicht immer kostendeckend, da die Bestellbeträge teilweise zu klein sind.

- Variante A: Es wird neu ein von - bis Gewicht angegeben, damit von Anfang an klar ist, wie viel die Bestellung kosten wird (Beispiel: Ein halber Käse kostet CHF 5.50 und hat ein Gewicht zwischen 250 und 350 Gramm). Zusätzlich können die Preise für den Versand hinterlegt und automatisch aufgerechnet werden. Dies erlaubt zusätzliche Zahlungsmöglichkeiten wie PayPal, Kreditkarte und E-Rechnung noch vor Bearbeitung der Bestellung und vereinfacht den Zahlungsprozess für die Kunden. PayPal, Kreditkarte und E-Rechnung können automatisch abgeglichen werden.
- Variante B: Eine E-Rechnung wird nach Bearbeitung der Bestellung automatisch ausgelöst.
- Beide Varianten: Statt roter werden orange Einzahlungsscheine verwendet, welche aufgrund der Referenzzahl automatisch überprüft werden können.
- Für das Mahn- und Betreibungswesen müssen einheitliche Standards festgelegt und durchgesetzt werden.
- Die Mindestbestellmenge beträgt neu 2.7 Kilogramm, um eine Kostendeckung zu garantieren.

Allgemein

Viele Schritte finden manuell statt und die meisten Individualbestellungen erfolgen im Herbst und Winter, wenn auch im Grosshandel am meisten los ist, was zu personellen Engpässen führt. Die Arbeitsplatzgestaltung wird dem Materialfluss nicht gerecht, es entstehen Mehrkosten durch ineffiziente Lagerung von Material und veraltete Geräte. Zudem bestellen viele Kunden nur ein oder zwei Mal und werden nicht zur Stammkundschaft.

- Ein integriertes IT-System, welches alle Bereiche von der Bestellung über die Lieferung bis zur Rechnung sowie weitere wichtige Aspekte beinhaltet, soll eingeführt werden. Ein Anforderungskatalog wurde erstellt.
- Die Kontrolle und das Ausdrucken der Bestellungen soll insbesondere in der Hauptsaison nicht von der Geschäftsleitung übernommen werden. Eine Schulung des entsprechenden Personals ist daher notwendig.

- Die neue Käserei (ab 2018) kann eine Chance zur Effizienzsteigerung darstellen. Dafür muss der Materialfluss eruiert und die Arbeitsplätze von Anfang an so konzipiert werden, dass möglichst keine Leerläufe entstehen.
- Ein CRM-System mit saisonalen Newslettern, wie von 50% der Umfrageteilnehmenden gewünscht, soll eingerichtet werden. Zusätzlich wird ein After-Sales-Service eingeführt, bei welchem unter anderem direktes Feedback nach Verschicken der Bestellung gegeben werden kann.
- Das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die IT-Lösung muss im Rahmen der Optimierungsarbeiten abgeklärt werden.

Wichtigste Literaturquellen

Brugger, R. (2005). *IT-Projekte strukturiert realisieren: Situationen analysieren, Lösungen konzipieren - Vorgehen systematisieren, Sachverhalte visualisieren - UML und EPKs nutzen*. Wiesbaden: Vieweg.

Chaffey, D. (2011). *Digital business and E-commerce management: Strategy, implementation and practice*. Zug: Pearson.

Dogan, E. (2014). *Prozessoptimierung Ziele*. Gefunden am 14.03.2016 unter <http://industrial-engineering-vision.de/prozessoptimierung/prozessoptimierung-ziele/>

Fink, C. A. (2003). *Prozessorientierte Unternehmensplanung: Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Freund, J., Rücker, B., & Henninger, T. (2010). *Praxishandbuch BPMN 2.0*. München: Carl Hanser Verlag.

Hoch, T. (2013). *Einsatz der Informationsverarbeitung bei Business Process Reengineering: Elemente eines Vorgehensmodells für Dienstleistungsunternehmen (4. Aufl.)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verl.

Jankulik, E. & Piff, R. (2009). *Praxisbuch Prozessoptimierung: Management- und Kennzahlensysteme als Basis für den Geschäftserfolg*. Erlangen: Publicis Publishing.

Jankulik, E. & Piff, R. (2009). *Praxisbuch Prozessoptimierung: Management- und Kennzahlensysteme als Basis für den Geschäftserfolg*. Erlangen: Publicis Publishing.

Rupp, C. (2014). *Requirements-Engineering und -Management (Aufl. 6)*. München: Hanser