

CNO-Research 2003

OPO Oeschger AG Kostenreduktion durch Prozessintegration

Nicole Scheidegger, Peter Rügsegger und Pascal Sieber

Inhalt

1	OPO Oeschger AG	2
2	Der Pionier	3
3	Effizienz und Kundenbindung	4
4	Innerbetriebliche Integration.....	4
5	Zwischenbetriebliche Integration.....	5
6	Berechnen der Wirtschaftlichkeit.....	6
6.1	Kosteneinsparungen durch die innerbetriebliche Integration	6
6.2	Kosteneinsparungen durch die zwischenbetriebliche Integration	6

CNO-Research wird unterstützt vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, von Microsoft Business Services und von der Rogator Software AG. Fachlich wird das Projekt betreut vom Institut für Organisation und Personal, Universität Bern, vom Institut für angewandte Betriebsökonomie, Fachhochschule beider Basel, der Schmalenbachgesellschaft, Arbeitskreis unternehmerische Partnerschaften, dem SwissICT und der Dr. Pascal Sieber & Partners AG. Medienpartner ist die Netzwoche. Aktuelle Informationen finden Sie unter www.ict-investment.ch.

CNO-Research 2003

1 OPO Oeschger AG

Die OPO Oeschger AG ist schweizweit das führende Handelsunternehmen für Beschläge, Werkzeuge und Maschinen für die Holzindustrie. Der Hauptsitz und das Logistikcenter befinden sich in Kloten. Im Geschäftsjahr 2002 erwirtschaftete die OPO Oeschger AG mit 240 Mitarbeiter/-innen einen Umsatz von 104,4 Mio. Franken.

„Durch die Teilautomation im Bestellprozess konnten wir die Prozesskosten auf 10% reduzieren.“
(Peter Oeschger, Verwaltungsratspräsident, OPO Oeschger AG)

Die OPO Oeschger ist in drei Geschäftsfeldern tätig:

- **Beschläge, Maschinen und Werkzeuge:** Seit 77 Jahren liefert OPO Oeschger Beschläge. In diesem Geschäftsfeld fallen 90% des Umsatzes an. Die Zielgruppe sind alle Holzverarbeitenden Betriebe in der Schweiz. Zu den 15'000 Kunden gehören Schreinerbetriebe, Innenausbauunternehmen, Türen-, Fenster- und Möbelfabrikanten, Zimmereien und Architekten. Pro Tag wickelt die Logistikabteilung bis zu 1'700 Lieferungen ab. Mit diesem Geschäftsfeld expandierte die OPO Oeschger 1998 nach Deutschland.
- **Sicherheitstechnik und Beratung:** Dieser Geschäftsbereich befindet sich im Aufbau. Die OPO Oeschger unterstützt ihre Kunden dabei, Zutritts-, Tür- und Austrittssysteme als ganzheitliches Sicherheitskonzept zu planen und zu realisieren.
- **Heim und Design:** Mit dem Geschäftsbereich Heim und Design richtet sich OPO Oeschger an den Endkunden. In sieben Infocenters kann sich der Kunde bei der Planung von Neu- oder Umbauten beraten lassen.
- **Werkraumeinrichtungen:** Schulen richten ihre Werkräume mit Werkzeugen und Maschinen sowie mit Materialien von OPO Oeschger ein.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Peter Oeschger	OPO Oeschger AG	CEO und VR-Präsident
Sabrina Tammaro	Imis AG	Realisierungspartner
Nicole Scheidegger	Sieber & Partners	Projektleitung CNO-Research, Autorin
Peter Rügsegger	Sieber & Partners	Autor
Pascal Sieber	Sieber & Partners	Autor

Abbildung 1: Ansprechpersonen.

Die folgende Fallstudie zeigt, wie OPO Oeschger die Bestellprozesse inner- und zwischenbetrieblich integriert: Sie eliminiert Medienbrüche bei der Publikation des Sortiments und bei der Bestellabwicklung. Mit der IMIS AG, der Enterprise-Application-Integration-Spezialistin, hat sie interne und externe Schnittstellen auf der Basis der bestehenden Geschäftsprozesse automatisiert. Damit kann sie ihre Prozesskosten deutlich senken.¹

¹ Diese Fallstudie basiert auf einem Gespräch zwischen Peter Oeschger, Sabrina Tammaro und den Autoren vom 3. Juli 2003.

CNO-Research 2003

2 Der Pionier

Seit 1988 können die Kunden von OPO Oeschger ihre Bestellungen elektronisch abwickeln. Damals noch via Modem und Telefonleitung. Die Modems bei den ersten Kunden hat Peter Oeschger selber installiert, um das Vertrauen bei ihnen zu fördern. Er entwickelt Visionen für den Einsatz neuer Technologien und motiviert seine Kunden und seine Mitarbeiter/-innen dafür. Er gilt zu Recht als Pionier. „E-Business ist Chefsache“ bei der OPO Oeschger, definiert er seine Rolle. Unter dessen sind neue Kanäle für die elektronische Bestellung hinzu gekommen. OPO Oeschger wird dabei in der Branche europaweit kopiert.

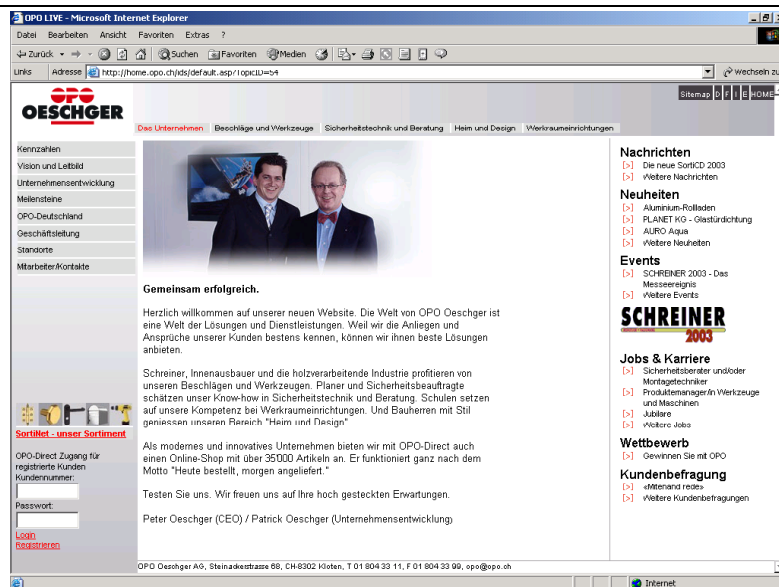


Abbildung 2: Pioniergeist: Vater Peter Oeschger und Sohn Patrick Oeschger.

Die operative Verantwortung für das E-Business liegt in der Marketingabteilung. Die Abteilung unterscheidet zwischen der Daten- und der Publikationsverantwortung:

- Die Verantwortung für die Produktdaten liegt bei den Produktmanagern. Sie kaufen Produkte bei rund 900 Lieferanten ein, handeln das Pricing aus und geben die Angaben in das ERP-System ein.
- Die Publikationsverantwortung liegt beim Bereich Marketing Services und Produktion. Er ist verantwortlich für das Erstellen der Publikationen aus der medienneutralen Datenbank.

Die Informatikabteilung ist verantwortlich für den Betrieb der Informatikinfrastruktur und die Wartung der Individual- und Standardsoftware im Unternehmen. Zusätzlich entwickelt sie einen Teil der Software selbst.

Die Aussendienstmitarbeiter/-innen fördern die elektronischen Bestellungen. Sie motivieren in ihrem Verkaufsgebiet die Kunden dazu, einfache Bestellungen elektronisch auszulösen. Damit können sie sich vermehrt den beratungsintensiven Dienstleistungen und Bestellungen widmen und so ihren Umsatz erhöhen.

Ein Bonussystem unterstützt die Motivation der Aussendienstmitarbeiter der OPO Oeschger zusätzlich: Sie werden am Gesamtumsatz in ihrem Gebiet gemessen, unabhängig vom Kanal der eingehenden Bestellungen.

CNO-Research 2003

Als Realisierungspartner hat die IMIS AG Peter Oeschger bei der Umsetzung seiner Vision, das Geschäftsmodell elektronisch abzuwickeln, unterstützt. Die IMIS AG realisierte eine CD-ROM mit dem Produktsortiment, implementierte den Internetauftritt und automatisierte den Prozess der Datenaufbereitung.

3 Effizienz und Kundenbindung

Mit der elektronischen Unterstützung der inner- und zwischenbetrieblichen Geschäftsprozesse will die OPO Oeschger ihre Prozesse effizienter gestalten und mit hoher Lieferbereitschaft (98%) und geringen Lieferzeiten Kunden an das Unternehmen binden.

Die innerbetriebliche Integration ermöglicht es der OPO Oeschger, ihr Sortiment aktuell zu halten, zentral zu pflegen und über verschiedene Publikationskanäle an die Kunden zu kommunizieren.

Die OPO Oeschger garantiert die Auslieferung der Waren am nächsten Tag, wenn die Bestellung bis 16.30 Uhr eingeht. Die durchgängig integrierten Prozesse ermöglichen diese kurze Lieferzeit. Durch die Vorwärtsintegration wird der Kunde gleichzeitig in die Geschäftsprozesse der OPO Oeschger eingebunden. Dies bindet ihn zusätzlich an das Unternehmen.

„Dank den Schnittstellen zu den Schreinersoftwareprodukten können wir unsere Prozesse durchgängig gestalten.“
(Peter Oeschger, Verwaltungsratspräsident, OPO Oeschger AG)

4 Innerbetriebliche Integration

Das Sortiment der OPO Oeschger umfasst 35'000 Artikel. Der Artikelstamm ändert sich laufend. Das Sortiment wird über drei Publikationen an den Kunden kommuniziert:

- SortiLog: Der Papierkatalog eignet sich dank strukturiertem Aufbau als Nachschlagewerk.
- SortiCD: Seit 1996 bietet die OPO Oeschger das gesamte Sortiment auf CD-ROM an.
- SortiNet: Das gesamte Sortiment von Beschlägen, Maschinen und Werkzeugen wird auch im integrierten Online-Shop dargestellt. Mit verschiedenen Suchhilfen findet der Kunde schnell die gewünschten Artikel.

Um die Kosten der Datenaufbereitung für die verschiedenen Publikationen zu minimieren, setzt die OPO Oeschger eine medienneutrale Datenbank ein (vgl. Abbildung 3). Diese ist das Kernstück der Sortimentsdarstellung und erlaubt die Bewirtschaftung der Artikel unabhängig von ihrer späteren Verwendung.

Teile der Artikeldaten werden aus dem ERP-System in die medienneutrale Datenbank eingespielt. Der Produktmanager reichert diese Daten mit Marketinginformationen zu den Produkten wie Bildern und Texten an.

Direkt aus der medienneutralen Datenbank lässt sich der SortiLog produzieren. Dieser wird alle drei Jahre in einer neuen Auflage gedruckt.

Über eine Schnittstelle lassen sich die Artikelinformationen für die Publikation auf der SortiCD und im SortiNet zusammenstellen. Jährlich wird eine neue CD-ROM

CNO-Research 2003

mit dem aktuellen Sortiment herausgegeben. Die Informationen im SortiNet werden monatlich aktualisiert. Sie haben damit den höchsten Aktualitätsgrad.

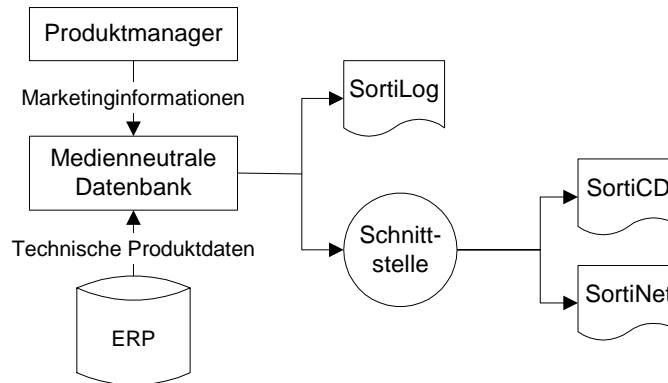


Abbildung 3: Innerbetriebliche Integration.

5 Zwischenbetriebliche Integration

Die Kunden sind sehr unterschiedlich mit Informatik ausgerüstet. Deshalb holt die OPO Oeschger sie auf ihrem Stand der Technologienutzung ab: Sie können persönlich beim Aussendienst, per Fax, schriftlich, telefonisch, am eigenen PC oder direkt über das Internet bestellen. Für die elektronische Bestellung stellt die OPO Oeschger ihnen fünf Kanäle zur Verfügung: Drei davon sind OPO-eigene Applikationen, zwei basieren auf Schnittstellen in fremden Applikationen zu OPO-Direct (vgl. Abbildung 4):

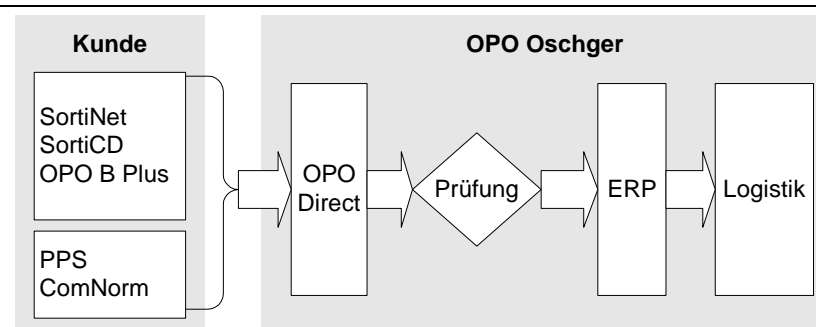


Abbildung 4: Zwischenbetriebliche Integration.

Der Kunde kann direkt über das Internet (SortiNet), über die SortiCD oder das OPO B Plus die Artikel wählen. Mit OPO B Plus macht er die Auswahl direkt auf OPO Direct. Beim SortiNet und über die SortiCD wird die Bestellung in einem lokalen Warenkorb bei ihm auf dem PC gespeichert. Wenn er die Bestellung bestätigt, wird sie an OPO Oeschger übermittelt.

Viele Hersteller von Schreiner-Software haben eine Schnittstelle integriert, die es dem Schreiner erlaubt, seine Stücklisten aus der Planungssoftware in das Bestellsystem der OPO Oeschger zu übermitteln. Um die Softwarehersteller zu motivieren, diese Schnittstelle zu unterstützen, organisiert OPO Oeschger allerdrei Jahre

CNO-Research 2003

eine Messe, an der diese ihre Software vorstellen können. Im ersten Jahr durften die Softwarehersteller gratis ausstellen, wenn sie die Schnittstelle in ihre Software integrierten.

Der Verband Schweizer Schreiner Software hat in Zusammenarbeit mit den Berufsverbänden sowie einigen innovativen Lieferanten der Schreinerbranche eine gemeinsame Norm (ComNorm) für den Datenaustausch entwickelt. Dadurch können Preisanfragen, Bestellungen und sonstige Artikelauskünfte direkt aus der gewohnten Umgebung einer Branchenlösung über das Internet an den Lieferanten übermittelt werden. OPO Direct unterstützt auch diese Schnittstelle.

Durch diese Massnahmen gelangen derzeit 22% der Bestellungen ohne manuellen Eingriff der OPO Oeschger vom Kunden in das OPO Direct.

Der Verkäufer des zuständigen Verkaufsgebiets prüft die Bestellung, um bei Auffälligkeiten den Kunden zu kontaktieren. Bestätigt er die Bestellung, wird sie in das Lagerverwaltungssystem geleitet, das die Auslieferung in der Logistik auslöst.

6 Berechnen der Wirtschaftlichkeit

6.1 Kosteneinsparungen durch die innerbetriebliche Integration

Die medienneutrale, zentrale Datenbank erlaubt die Datenpflege unabhängig von der späteren Verwendung der Daten im Internet, auf der CD-ROM oder im Katalog. Sie unterstützt alle Medien gleichzeitig und vereinfacht damit die OPO-internen Arbeitsabläufe. Dadurch wird der Aktualisierungsaufwand für die Produktmanager rationalisiert. Die Produktmanager geben ihre Informationen einmal ein. Die Publikation der Informationen in den verschiedenen Kanälen erfolgt automatisch.

Durch die von der IMIS implementierten Schnittstellen können die Kosten der Medienproduktion massiv gesenkt werden. Der Katalog kostet die OPO Oeschger eine Million Franken. Die Publikation des Sortiments auf CD-ROM und auf dem Internet ist aktueller und kostet nur einen Bruchteil davon. Durch die Ergänzung der Publikationen mit der CD-ROM und dem Internet produziert die OPO Oeschger trotz grösserem Kundenstamm nicht mehr Kataloge als früher.

6.2 Kosteneinsparungen durch die zwischenbetriebliche Integration

Der Wert der Bestellungen ist in allen Kanälen ungefähr gleich hoch. Doch Peter Oeschger ist überzeugt, dass er nur dank der elektronischen Bestellmöglichkeit das Umsatzwachstum der letzten Jahre ohne überproportionalen Kostenanstieg bewältigen konnte. Die OPO Oeschger generiert 40% ihres Umsatzes über elektronische Kanäle. 22% davon geben die Kunden ein. Doch auch alle Aussendienst-Mitarbeiter/-innen erfassen und übermitteln die bei ihnen eingegangenen Bestellungen elektronisch von ihrem Notebook aus. Die übrigen 60% der Bestellungen treffen per Fax und Telefon ein oder werden in der Geschäftsstelle in Kloten abgeholt.

Hauptnutzen der Integration ist jedoch die Verlagerung der Bestellungen auf kosteneffizientere Kanäle. Die OPO Oeschger konnte ihre Prozesskosten für die elektronischen Bestellungen im Verkauf so auf einen Zehntel reduzieren. Die elektronischen Bestellungen sind weitgehend fehlerfrei, was zu weniger Fehllieferungen führt. Die manuelle Erfassung der Bestellungen entfällt. Durch die integrierte Lösung gibt es in der Prozesskette von der Bestellung bis zum Versand keinen Medienbruch. Dies wirkt sich direkt auf den Deckungsbeitrag aus.

Einen Teil der Kosteneinsparungen gibt OPO Oeschger an ihre Kunden weiter: Die Kunden erhalten 2% Ermässigung auf Onlinebestellungen. Sie profitieren ne-

CNO-Research 2003

ben diesem Bonus auch vom System: Sie können rund um die Uhr Preise, Verfügbarkeit und Konditionen abfragen und ihre Bestellungen überwachen.

SortiNet wird auch intern rege als Informationsquelle zu den Produkten genutzt. Die Administration, die Logistik und der Verkauf greifen bei Bedarf auf die Daten zu. Auch im Lager greifen die Mitarbeiter/-innen elektronisch auf die Bestellpositionen und Produktbilder zu. Dadurch können Fehler reduziert werden.

Langfristig wirkt sich die zwischenbetriebliche Integration positiv auf das ganze Unternehmen aus: Das Image als innovativer Partner erlaubt es der OPO Oeschger die Kundenbindung zu steigern und erhöht damit ihre strategische Position.