

CNO – NETZWERK 2008



Ein ERP, das Schritt hält

Fallstudie B+L



Inhalt		
1	kybun ag	4
2	Dynamisches Unternehmen	5
2.1	Hoher Koordinationsbedarf und wachsende Komplexität	5
2.2	Zukunftssichere Unternehmenssoftware	6
3	Ein ERP, das Schritt hält	7
4	Nutzen	8
4.1	Zukunftsfähigkeit	8
4.2	Reaktionsfähigkeit	8
4.3	Standortunabhängigkeit	9
4.4	Operative Effizienz	9
5	Lessons Learned	10

Im Chief Networking Officer Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und der Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die in der Geschäftsleitung die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Projektpartner des CNO Netzwerks sind: Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern; ZAHW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur; Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Informationsmanagement (IWI) der Universität Bern; Institut für Marketing und Handel (IMH) der Universität St. Gallen; Schmalenbach-Gesellschaft; swiss interactive media association (simsa); SWISS MARKETING, Schweizerischer Marketing Club SMC CMS; Win Link; inno-swiss.com – Innovation made in Switzerland; Netzwoche; IT Business; inside-it.ch; Marketing & Kommunikation; IT newsbyte.com; ICT in Finance; Infoweek/IT-Reseller; Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

1 kybun ag

kybun ist ein innovatives und zukunftsorientiertes Unternehmen, getrieben von der Vision, mehr Bewegung in den Alltag zu bringen. Traditionellerweise dominiert Sitzen unser Leben – und zwar von klein auf. Festsitzende Strukturen und Verhaltensweisen lassen sich aber ändern. Das vom MBT Schuh Erfinder Karl Müller gegründete Unternehmen strebt langfristig eine Revolution an: Den stuhllosen Alltag.

Das revolutionäre Steh- und Laufkonzept von kybun animiert Menschen vom Sitzen zum Stehen und holt deren Freude an der Bewegung zurück. Entsprechend ist denn auch der Hauptsitz der kybun ausgerüstet. Er befindet sich in einem modernen, 30 Meter hohen Turm im idyllischen Roggwil. An den Arbeitsplätzen gibt es keine Arbeitsstühle, dafür Stehpulte und Laufbänder; es hat keine Besprechungszimmer, dafür Entstehungszimmer; keine Schuhe, dafür sogenannte kyBouncer. Der in der Schweiz hergestellte kyBouncer ist das Aushänge-Produkt des Unternehmens. Der flexible Untergrund, der auch als Federboden bezeichnet wird, kann im Arbeitsalltag, in der Schule, zu Hause oder beim Sport und in der Therapie eingesetzt werden. Das Stehen auf dem kyBouncer aktiviert die Muskeln und stimuliert gewisse Hirnareale, was die Konzentration steigert und zur Lebenslust und Gesundheit im Alltag beiträgt.

Jennifer Schäpper,
Key Account
Management
kybun
swiss made

„Jeden Monat stehen wir vor einer neuen Situation – im ersten Jahr verzeichneten wir bis zu 100% Wachstum pro Monat. Für unsere Geschäftsprozesse suchten wir deswegen eine Lösung, die uns dabei unterstützt und mit uns Schritt halten kann.“

Die kybun ag wurde im Juni 2007 gegründet und verzeichnet ein starkes Wachstum. Diese Fallstudie beschreibt, wie die kybun gemeinsam mit dem IT-Dienstleister B+L Consulting die webbasierte ERP-Lösung myfactory einführte, welche mit der kybun mitwächst und sie auf ihrem Erfolgskurs begleitet und unterstützt.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Jennifer Schäpper	kybun	Key Account Management
David Lauchenauer	B+L Consulting	Geschäftsleitung
Marc André Hahn Valerie Sticher	sieber&partners	Autoren

Abbildung 1: Ansprechpersonen

2 Dynamisches Unternehmen

MBT, die Erfindung des Schweizer Unternehmers Karl Müller, hat die Schuhbranche revolutioniert. Mit der Gründung der kybun ag ist Karl Müller auf dem besten Weg, sein Erfolgsrezept nochmals zu bestätigen: mit innovativen Ideen den Alltag neu definieren und dabei traditionelle Denkmuster durchbrechen.

2.1 Hoher Koordinationsbedarf und wachsende Komplexität

Bei der Unternehmensgründung im Juni 2007 beschäftigten sich drei Personen mit der strategischen Geschäftsentwicklung und dem Marketing, zwei Mitarbeitende kümmerten sich um das operative Tagesgeschäft. Die Tätigkeiten verteilten sich auf Entwicklung, Einkauf, Produktion und Handel. Zu Beginn wurden die Geschäftsprozesse - wie in vielen KMU üblich – mit Hilfe von Excel-Sheets unterstützt. Die Excel-Sheets wurden von mehreren Personen gepflegt und bearbeitet, was viel Disziplin der beteiligten Personen erforderte. Informationen waren nicht miteinander vernetzt und es brauchte sehr viel internes Know-how, um diese Excel-Sheets zu verstehen.

Die einzelnen Arbeitsschritte wurden manuell ausgeführt. Die Kundenbetreuung konnte kaum langfristig geplant werden. Für die Bestellabwicklungen druckte ein Mitarbeiter die Bestellung aus, holte die Artikel aus dem Lager neben dem Firmenhauptsitz und führte den Lagerbestand im Excel nach. Wenn Engpässe drohten, wurde die Koordination mit und zwischen den Lieferanten entsprechend Ad-hoc organisiert.

Heute ist eine solche Organisation nicht mehr denkbar. Das Wissen des Unternehmens ist in der Zwischenzeit auf 15 Köpfe verteilt. Die Anzahl Bestellungen nahm von durchschnittlich einem Dutzend pro Woche auf mehrere Dutzend pro Tag zu. Das Lager wird aus Effizienzgründen extern betrieben. Die Einkäufer der kybun müssen den Lagerbestand stets kennen, um Lieferengpässe zu vermeiden.

Die Komplexität im Einkauf und der Produktion nimmt zu. Es wird nicht mehr nur hauptsächlich mit dem kyBounder – dem weichen Federboden – gehandelt, sondern mit einem breiteren Produktsortiment. Dieses erstreckt sich von Laufbändern über Geh- und Fitnesspulte bis bald zu speziellen Laufschuhen und wird in Zukunft weiterhin ausgebaut. Entsprechend arbeitet kybun mit einer steigenden Anzahl Lieferanten zusammen.

Während sich die Fremdleistung bei den Federböden auf das Überziehen der Schaumstoffmatten beschränkte, bedingen die neuen Produkte deutlich komplexere Produktions- und Fertigungsprozesse. Die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Lieferanten müssen für die kybun Mitarbeitenden klar ersichtlich sein, damit Produktions-Engpässe vermieden werden können.

Im Verkauf nimmt die Anzahl der involvierten Personen stetig zu. kybun soll sich wie bereits MBT innert weniger Jahre als Weltmarke etablieren. Um dieses Ziel zu erreichen, exportiert kybun selber nach Deutschland und Italien, arbeitet mit Importeuren in Österreich und Dänemark und demnächst auch in England sowie den USA zusammen.

In der Schweiz erhöhen freischaffende Handelsvertreter das Absatzvolumen. Die optimale Betreuung der externen Partner erfordert ein hohes Mass an Koordination.

2.2 Zukunftssichere Unternehmenssoftware

Schnell wurde klar, dass nur eine professionelle Organisation der Geschäftsprozesse das markante Wachstum nachhaltig unterstützen kann. Auch die persönliche Erfahrung des Managements aus früheren Positionen zeigte, dass es Sinn macht, möglichst schnell von Excel-Sheets wegzukommen und ein einheitliches System einzuführen. kybun suchte deswegen nach einem ERP-System, das folgende Anforderungen erfüllt:

Geringes Investitionsvolumen: Da die kybun als kleines Unternehmen mit fünf Mitarbeitenden startete, konnte sie keine hohen Erstinvestitionen tätigen.

Ausbaufähigkeit: In einem ersten Schritt sollte das ERP die Kernkomponente (CRM, Lagerbewirtschaftung etc.) abdecken. Damit die Lösung aber auch zukünftige Bedürfnisse abdeckt, sollte das gesuchte ERP-System skalierbar sein – sowohl betreffend den Funktionalitäten als auch der Anzahl Benutzer und Prozesse. Das System sollte mit dem Unternehmen mitwachsen können.

Standortunabhängigkeit: Ein wichtiger Punkt bei der Evaluation der geeigneten ERP-Lösung war die Standortunabhängigkeit. Karl Müller, der Gründer und Inhaber von kybun, verbringt die Hälfte des Jahres in Korea. Mitarbeitende arbeiten teilweise von zu Hause aus. Zudem wollte man sich die Möglichkeit offen lassen, zu einem späteren Zeitpunkt neben dem Standort Roggwil auch weitere Standorte im In- und Ausland zu erschliessen oder externen Partnern Zugriff auf das System zu gewähren.

Integriertes System: Nicht nur die Prozesse auf operativer Ebene sollten einfach und effizient organisiert werden. Die Mitarbeitenden sollten auch stets einen aktuellen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen aller Geschäftsbereiche erhalten. Für eine solche Gesamtsicht müssen die einzelnen Komponenten in einem übergreifenden System integriert sein.

Benutzerfreundlichkeit: kybun Mitarbeitende sind genau so dynamisch und flexibel wie das Unternehmen. Oft arbeiten sie geschäftsfeldübergreifend oder benötigen eine Kennzahl oder Information aus einem anderen Bereich. Damit sie dazu nicht jedes Mal eine neue Benutzeroberfläche kennenlernen müssen, sollten die einzelnen Komponenten des ERP-System einheitlich gestaltet und intuitiv zu bedienen sein.

*Jennifer Schäp-
per, Key Account
Management*
kybun
swiss made 

„In der Innovation liegt unsere Stärke und unsere Herausforderung: Die Ausgangslage ändert sich ständig, wir müssen flexibel auf neue Umstände reagieren können.“

3 Ein ERP, das Schritt hält

Nach der Evaluation mehrerer Lösungen entschied sich kybun für die Unternehmenssoftware von myfactory. myfactory ist ein webbasiertes ERP-System, das auf einem zentralen Server installiert wird und danach intern und extern zur Verfügung steht. Gehostet wird das System bei einem Partner der B+L Consulting in Deutschland. kybun musste somit keine eigene Hardware-Infrastruktur aufbauen. Um auf die benötigten Komponenten zuzugreifen, benötigen die Mitarbeitenden lediglich einen Internet Explorer und Zugang zum Internet.

Unterstützt durch die B+L Consulting löste kybun in einem ersten Schritt die Excel-Sheets für die Lagerbewirtschaftung ab. Weitere Komponenten wurden nach und nach eingeführt, so dass heute mit Ausnahme der Finanzbuchhaltung sämtliche unternehmenskritischen Prozesse im ERP abgebildet sind (vgl. Abbildung 2). Auch die Finanzbuchhaltung soll bis Frühjahr 2009 in das System überführt werden. Der modulare Aufbau der Lösung ermöglichte das schrittweise Vorgehen bei der Einführung. Alle Komponenten stehen bereits vorinstalliert zur Verfügung und müssen bei Bedarf nur aufgeschaltet und an die spezifischen Anforderungen der kybun angepasst werden.



Abbildung 2: Modularer Lösungsaufbau.

Einerseits wurden vorher behelfsmässig eingesetzte Excel-Sheets durch die ERP-Lösung abgelöst. Andererseits ermöglicht das übergreifende und integrierte System auch Auswertungen, die bisher gar nicht möglich waren. Das Management Information

System beispielsweise ist ein effizientes Planungs- und Auswertungswerkzeug, mit dem die kybun sämtliche Unternehmensdaten nach unterschiedlichen Erkenntnisinteressen und Arbeitsbereichen planen, auswerten und bis auf die Eingabeebene nachvollziehen kann.

Dank dem modularen Aufbau von myfactory kann die B+L Consulting schnell auf die Bedürfnisse der kybun eingehen und diese in ihrem dynamischen Unternehmensumfeld optimal unterstützen. Als kybun aus strategischen Gründen beschloss, anstelle eines Importeurs mit einer eigenen deutschen Niederlassung den Markt zu bedienen, implementierte die B+L Consulting innert kürzester Zeit die Komponente *intrastat* für die Meldung und Abrechnung der EU-Innenlieferungen. Diese Komponente wickelt die „Intrahandelstatistik“ vollautomatisch ab und unterstützt die kybun auf ihrem Expansionskurs.

4 Nutzen

Die übergreifende und integrierte Unternehmenssoftware unterstützt kybun in ihrem Wachstum, heute und in der Zukunft, auf der operativen und der strategischen Ebene. Selbst geografische Grenzen stellen kein Wachstumshemmnis dar.

4.1 Zukunftsfähigkeit

Auch ohne hohe Erstinvestitionen konnte kybun sich von Anfang an in der Gewissheit wägen, auf eine zukunftsfähige, erweiterbare Unternehmenssoftware zu setzen. Da die Lösung webbasiert ist und extern gehostet wird, muss kybun nicht in teure Hardware-Infrastruktur investieren. Die Module sind so aufeinander abgestimmt, dass die Applikationslandschaft homogen bleibt - auch wenn zusätzliche Anwendungen hinzukommen. Die Mitarbeitenden aller Funktionen arbeiten mit ein und derselben Oberfläche. Benötigt eine Person Kennzahlen oder Informationen aus den Anwendungen anderer Abteilungen, kann sie dies in der Regel ohne zusätzlichen Erklärungsbedarf tun. Stellvertretungen lassen sich einfach regeln. Die Benutzerführung wird zusätzlich dadurch erleichtert, dass die Browserlösung im „Look and Feel“ einer Windows-Oberfläche daherkommt. Dies erleichtert auch die Einführung von neuen Mitarbeitenden.

4.2 Reaktionsfähigkeit

Geschäftsprozesse werden in Echtzeit über die bisherigen Unternehmensgrenzen hinweg abgebildet und vernetzt. Die Mitarbeitenden erhalten einen Gesamtüberblick über die wichtigsten Kennzahlen, Zusammenhänge werden ersichtlich. Auf diese Weise ist das Unternehmen in der Lage, schnell auf interne und externe Veränderungen zu reagieren. „Jeder Tag birgt neue Überraschungen,“ meint Jennifer Schäpper, Key Account Managerin. „Veränderungen sind nicht immer voraussehbar.“ Die ERP-Lösung hilft, schnell zu handeln und flexibel auf neue Ausgangslagen zu reagieren. Einerseits ist es dank dem übergreifenden Gesamtblick möglich, Veränderungen schnell zu erkennen. Andererseits können benötigte ERP-Komponenten in kürzester Zeit implementiert werden.

4.3 Standortunabhängigkeit

Dank der webbasierten Architektur der Lösung entfällt das aufwendige Installieren von Programmen auf allen Arbeitsplätzen. Sämtliche Anwendungsfunktionen können jederzeit und an beliebigen Standorten von allen zugangsberechtigten Personen eingesehen werden. Karl Müller kann sich die Geschäftsentwicklung also auch von Korea aus anschauen. Die Mitarbeitenden können unterwegs oder von zu Hause aus ihre Arbeiten erledigen. Auch der Zugriff über das Mobiltelefon auf den Lagerbestand, auf Aufträge oder auf alle übrigen Unternehmensdaten ist möglich.

Zukünftige Niederlassungen in der Schweiz oder im Ausland müssen nicht aufwändig ans Firmennetz angeschlossen werden. Ein Internet Explorer und der Zugang zum Internet reichen aus. Bei Bedarf kann kybun auch ihren externen Partnern Zugriff auf Teile des ERP verschaffen. Es ist geplant, dass Handelsvertreter schon bald die Kundenpflege selber direkt im System vornehmen.

4.4 Operative Effizienz

Schnittstellen zwischen dem Verkauf, der Bestellabwicklung, der Lagerbewirtschaftung und dem Einkauf müssen nicht mehr manuell geführt werden. Wenn eine Bestellung ausgelöst wird, wird das Lager automatisch benachrichtigt und der Lagerbestand nachgeführt. Gegebenenfalls werden Bestellungen bei den Grossisten ausgelöst und die Fremdfertigung koordiniert. Das Bestellvolumen wird automatisch in den Verkaufszahlen nachgeführt, Provisionen für die Handelsvertreter berechnet die Lösung ebenfalls. Diese Automatisierung der Prozesse führt zu kürzeren Durchlaufzeiten und ermöglicht eine effizientere Bestellabwicklung.

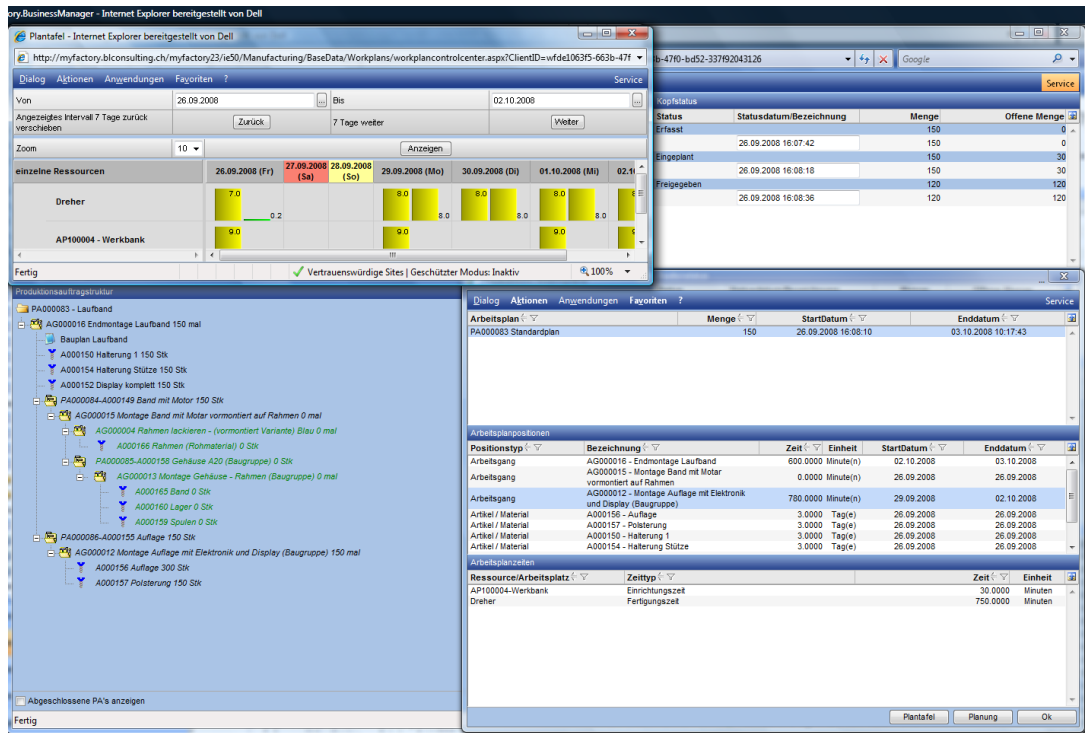


Abbildung 3: Produktionsmodul bei kybun.

Effizienzsteigerungen, welche durch Arbeitsteilungen und der Auslagerung gewisser Arbeitsschritte erzielt werden, werden oft aufgrund hoher Koordinationskosten zunichte gemacht. Dank der übergreifenden und integrierten Lösung kann kybun diese Koordinationskosten jedoch tief halten und Wachstumsziele zielstrebig verfolgen.

Jennifer Schäpper, Key Account Management



„Ohne die ERP-Lösung von myfactory könnten wir die heutige Lage nicht bewältigen. Bereits vier, fünf Monate nach der Firmengründung wäre es sehr schwierig gewesen - heute könnten wir ohne ERP schlicht gar nicht mehr arbeiten.“

5 Lessons Learned

Die Einführung des ERP-Systems beschäftigte Jennifer Schäpper während sechs Monaten zu etwa 40 Stellenprozenten (interne Projektleitung, Anforderungsausarbeitung, Kommunikation, etc.). Heute arbeitet sie nur noch sporadisch am Projekt, wenn neue Komponenten benötigt werden. Teilweise übernehmen die Geschäftsfeldverantwortlichen die Einführung auch selbst.

„Sicher wäre es noch einfacher gewesen, wenn alle Funktionen bereits von Anfang an zur Verfügung gestanden wären. Aufgrund unseres dynamischen Geschäftsmodells konnten wir den Scope und die benötigten Funktionalitäten am Anfang aber gar nicht abschätzen. Es gab schlicht keine Erfahrungswerte, auf die wir zurückgreifen konnten. Die modulare Vorgehensweise war für uns deshalb ideal,“ meint Jennifer Schäpper rückblickend. Auch die B+L Consulting sei stets flexibel und setze neue Anforderungen schnell um, so dass kybun ihre Wachstumsstrategie ungebremst verfolgen kann.