
Prolog im Unternehmen

Andreas Hufgard

Zur Einführung soll an einer Fallstudie beispielhaft dargestellt werden, wie ein Unternehmen – LIVE AG – den Weg der Business Integration mit mySAP von 1997 bis 2003 vorangetrieben haben könnte. Dabei soll deutlich gemacht werden, welche Schritte in welcher Reihenfolge mit welchen Voraussetzungen möglich und sinnvoll erschienen. Dazu wird auf Unternehmensziele und -planungen, Software-technische Lösungen und ihre sukzessive Verankerung in den betrieblichen Abläufen eingegangen.

In die Fallstudie wurden Erfahrungen aus der Forschungs- und Beratungspraxis der IBIS Prof. Thome AG eingebaut.

Als LIVE AG stellt sich hier ein größeres mittelständisches Unternehmen vor, das Serien- und Einzelfertigungen betreibt, Handelsware und eingekaufte Produkte vertreibt und zusätzlich Dienstleistungen anbietet.

Im Zeitraum von 1995 bis 1997 war SAP R/3 sukzessive in allen Unternehmensbereichen eingeführt worden.

1997

Die LIVE AG hatte als Unternehmen mittlerer Größenordnung einen Web-Auftritt zum erstenmal im Jahre 1997 ernsthaft ins Auge gefasst. Angesiedelt auf Abteilungs- und Bereichsebene war eine Präsentation vorhandener unternehmensinterner Inhalte Gegenstand der statischen HTML-Darstellung. Neben der obligatorischen Unternehmensgeschichte, Telefonnummern oder Fotos des Firmengebäudes waren auch Produktbeschreibungen in mehr oder weniger systematisierter und vollständiger Form zu finden. Der Einsatz von elektronischen Katalogen war noch relativ teuer und rechnete sich nur für größere und professionellere Auftritte. Die Marketingabteilung war zusammen mit der IT-Abteilung Initiator dieses Web-Auftrittes; von Unternehmensleitung, Einkauf und Vertrieb wurden diese Maßnahmen nicht ernst genommen. Der Schwerpunkt der inhaltlichen Gestaltung lag im Rahmen eines Projektes auf der einmaligen Definition und Darstellung von Inhalten. Projektpartner für dieses Projekt war ein Werbegrafiker.

Der statische
Webauftritt

1997 war die Integration einer solchen Lösung in eine ERP-Welt noch völlig unangebracht. Trotzdem beschäftigte sich die IT-Abteilung erstmalig intensiver mit dem Thema „Internet“; es wurde versucht, über Internet Service Provider und verbesserte Anschlüsse einen adäquaten

Erste Erfahrungen mit
Internet-Technologie

Internet-Zugang zu ermöglichen. Die Themen „E-Mail“ und „Zugänge“ wurden auf bestimmte ausgewählte Internet-Arbeitsplätze konzentriert, zentrale E-Mail-Adressen für das gesamte Unternehmen ohne persönliche Widmung waren üblich.

Wenige Wochen nach dem ersten Online-Auftritt stellten sich die Fragen:

- Wer pflegt die Inhalte weiter und welche Inhalte sollen zusätzlich ins Internet gestellt werden?
- Wer ist oder sind die Zielgruppe(n) für den Internet-Auftritt?
- Was bringt dieser Internet-Auftritt an Mehrwert, was können wir damit erreichen?

Keinerlei Business
Integration

Status der Business Integration in diesen Anfängen der Internet-Verwendung war eine existierende SAP ERP-Lösung, die völlig unabhängig von einem Internet-Auftritt war. Die statische Webseite diente in erster Linie als eine Art Visitenkarte des Unternehmens.

ERP-Berichtswesen

Das Berichtswesen LIVE AG war im Jahr 1997 im Wesentlichen durch die SAP-Standardberichte und Microsoft Excel geprägt. Die Standardberichte des SAP R/3 wurden angepasst und zum Teil durch eigens definierte bzw. programmierte Berichte ergänzt. Zur Aufbereitung auf Anwenderseite bzw. zur Erstellung von einmaligen individuellen Auswertungen wurden Daten aus dem SAP-System heruntergeladen, mit Microsoft Excel weiterbearbeitet und grafisch aufbereitet. Der Einsatz von zusätzlichen Berichtswerkzeugen wurde erwogen, allerdings boten weder die SAP-Werkzeuge SAP EIS bzw. das Open Information Warehouse noch Werkzeuge von Drittanbietern eine komfortable Möglichkeit, die SAP-Daten aufzubereiten und mit externen Daten zu verknüpfen. Obwohl dem Management die Manipulations- und Fehlerpotenziale der personellen Datenaufbereitung mit einem Tabellenkalkulationsprogramm bewusst waren, wurden andere Probleme und Herausforderungen als dringlicher angesehen.

1998

E-Commerce für
Anfänger

Anfang 1998 wurden erste E-Commerce-Aktivitäten ins Auge gefasst. Die LIVE AG entschied sich für einen günstigen Online-Webshop bei einem Internet Service Provider, um möglichst schnell für ausgewählte Produkte eine Ordermöglichkeit im Vertriebskanal „Internet“ bereitzustellen.

Erste Probleme im
Verkauf

Frühzeitig ergab sich das Problem, dass man bestehende Vertriebskanäle mit der neuen Lösung „kannibalisierte“. Der Fokus und auch die Euphorie, den Endkunden über das Internet schneller zu erreichen, wurde rasch von unzureichender Technik, Bandbreite und Akzeptanz kon-

terkariert. Einschränkungen wie die statische Preissetzung wirkten desillusionierend in der ersten Internet-Runde. Auch wenn es zu erfolgreichen Aufträgen kam, so war der Anteil von gescheiterten, fehlerhaften oder unvollständigen Auftragsabwicklungen aufgrund unzureichender Integration mit den ERP-Systemen zu hoch. Die Ziele, Internet-elektronisches Massenmarketing zu betreiben oder ein neues Medium mit weitergehenden Umsatzpotenzialen auszuschöpfen, wurden nur unzureichend und unbefriedigend erreicht.

Auf der anderen Marktseite des Unternehmens, der Beschaffung, bemühten sich jetzt die Einkaufsabteilung, aber auch Teamassistenten, Sekretärinnen und diverse Mitarbeiter in allen Abteilungen, über im Internet verfügbare Shops einzukaufen. Dies führte in der LIVE AG schnell zu einem gewissen Wildwuchs, da nicht klar war, wie Zahlungsabwicklung, Geschäftsbedingungen und Abwicklungsformen auf dem Internet-Beschaffungsweg jeweils aussehen sollten. Wichtige Aussagen wie die Verfügbarkeit eines bestimmten Produktes, Liefertermine oder Lieferbedingungen waren schwer zu erhalten, da entsprechende Systeme bei Lieferanten ebenfalls kaum Integration zu den ERP-Lösungen aufwiesen.

Erste Probleme im Einkauf

In diesem Jahr der Euphorie wuchs der Druck auf die SAP, die entsprechenden professionellen Lösungen auf Internet-Basis zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen. Integrationsprojekte zwischen fremden Online Shops und SAP erwiesen sich als Kostenfallen, die einen höheren Aufwand verursachten als die eigentliche Online Shop-Einführung. Der Entwicklungsdruck auf die SAP aus dem vermeintlich boomenden Markt heraus war so groß, dass sie zunächst mit einer zweitbesten Lösung auf den Markt ging. Mit so genannten Internet Application Components, die quasi auf die ERP-Lösung aufgesetzt waren, wurde es möglich, bestimmte SAP-Transaktionen per Internet-Zugang durchzuführen. Als problematisch erwiesen sich aber mittelfristig die starken Einschränkungen hinsichtlich Sicherheit und Verfügbarkeit, so dass sich diese Lösungen nur in einem gewissen Rahmen stabilisierten. Die SAP entwickelte deswegen eigenständige E-Procurement- und E-Selling-Lösungen.

Erste SAP-Lösung: Online Store

Technisch-organisatorisch schaffte die LIVE AG in diesem Jahr die Voraussetzungen, den Ein- und Verkauf mit Internet-Zugängen auszurüsten, mit eigenen E-Mail-Servern umgehen zu können, einen extern verwalteten Online Shop verfügbar zu halten und katalogorientierte Angebote aufzubauen.

Nur Kosten, keine
positiven Ergebnisse

Die schnellen und isolierten Projekte des Jahres 1998 führten letztendlich weder zu Ersparnissen noch Umsatzsteigerungen. Es entstanden in erster Linie Kosten für eine Internet-Infrastruktur, die aufgebaut werden musste. Zusätzlich handelte man sich unter Umständen erste kleinere Probleme mit Reklamationen, Irrläufern und Schwierigkeiten ein, die durch die nichtintegrierten Abläufe entstanden waren.

1999

Der Zugang zum Internet wurde auf eine breitere technologische Basis gestellt. Die LIVE AG wechselte von einer klassischen ISDN-Leitung zu einer 2-Megabit-Standleitung und setzte erste Sicherheitstechniken, einfache Firewalls und verbesserte Routersysteme ein.

Neue Lösung,
neue Fragen

Nach der Implementierung eines externen Webshops im Vorjahr stellten sich schnell heikle betriebswirtschaftliche Entscheidungen:

- Für welche Zielgruppe sollte der neue Kommunikationskanal gestaltet werden?
- Wie erreicht man über das Internet neue Kunden?
- Welcher Marketingansatz soll verfolgt werden?
- Sollen bestehende Produktangebote teilweise oder vollständig im Internet angeboten oder eine neue Produktpalette speziell für das Internet entwickelt werden?
- Wie ist die Wirkung auf Altkunden und die bestehenden Vertriebskanäle?
- Kann man die Vertriebskanäle Internet, Händlersystem, Telefonverkauf und Direktverkauf parallel betreiben, und wenn ja, wie?

Letztendlich stellte sich auch die Frage, wie eine Kundenauftragsabwicklung mit geringeren Kosten durchgeführt werden kann, da zwar der Auftrag schneller erfasst, aber trotzdem mit einem Medienbruch oder einer zusätzlichen Schnittstelle in das ERP-System übermittelt werden musste. Im Lauf des Jahres 1999 wurde versucht, den Online Shop auf bestimmte Produktbereiche hin zu fokussieren. Das Thema Katalog für Ersatzteile stellte sich als sinnvollste Lösung dar.

Auf der Einkaufsseite der LIVE AG kamen im Rahmen der Zwänge einer angestrebten Integration sofort Fragen auf wie:

- Wer darf wie viel einkaufen?
- Welche Produkte sollen bei welchem Lieferanten über das Internet geordert werden?

- Wie sehen Konditionen und Bestellabwicklung aus?

Bei einer Untersuchung der ersten verfügbaren E-Procurement-Software-Lösungen lag die Fokussierung auf Einkaufsmaterialien, die nicht aufwändig disponiert werden, so genannten C-Materialien, Verbrauchsmaterialien, indirekten Materialien oder auch MRO-Gütern (Maintenance, Repair und Operations). Doch auch hier war die fehlende Integration fatal, da die LIVE AG sofort und unmittelbar Einkaufsanforderungen auch aus der Disposition ihrer bestehenden ERP-Lösungen ableiten und über das Internet abwickeln wollte. Ebenso mussten – umgekehrt – über das Internet ausgelöste Bestellungen an irgendeiner Stelle wiederum in ein ERP-System integriert werden.

MRO-Einkauf

Das Jahr 1999 kann als Startzeit für die innerbetriebliche Nutzung der Web-Technologien im Intranet angesehen werden. Meist mit individuellen Entwicklungen oder auf Basis der Microsoft-Office-Produkte entstanden erste Intranet-Anwendungen, die Abteilungs- oder Unternehmensinformationen allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung stellten.

Erste Intranet-Lösungen

Technische Entscheidungen in diesem dritten Jahr der Internet-Nutzung waren geprägt durch Aufrüstungen, Einsatz von Werkzeugen, z. B. Web-Autoren-Tool, und Einführung von Dokumenten-Verwaltungssystemen. Ein eigener Web-Server wurde für das Intranet bereitgestellt. Für den „Online Shop“ fiel die Entscheidung, die extern verwalteten Lösungen aufgrund ihrer schlechten Integrationsfähigkeit von nun an selbst zu betreiben. Der Aufbau der Internet-Sicherheit und die Verbesserung der Bandbreiten für einen besseren Internet-Zugang gingen einher mit einem Ausbau der Server-Landschaft. Zur Verstärkung der IT-Abteilung wurden Experten für die Internet-Anwendungen eingestellt.

Ausbau der Internet-Plattform

Im Rahmen der Business Integration erwies sich als ebenso schwierig, das Intranet in Form einer Insel-Lösung zu betreiben wie einen Online Shop oder Web-Auftritt. Unmittelbar nach der ersten Euphorie stellten sich die Fragen:

- Welche Informationen und Services machen Sinn?
- Welche Mitarbeiter – oder gar Externe – können auch von außerhalb zugreifen?
- Wie kann man Sicherheitsprobleme vermeiden und sich vor unerwünschtem fremdem Zugriff schützen?

Die Problematik beim Online Shop konzentrierte sich jetzt auf die grundsätzliche Überlegung, welche Geschäftsarten für das Internet geeignet erscheinen und wie bestehende Vertriebskanäle, wie z. B. Händler, einbezogen und unterstützt werden können. Rein technisch stand

Die richtigen
Geschäfte fürs
Internet

im Vordergrund, individuelle Preisvereinbarungen abzubilden. Die offene Frage am Ende des Jahres 1999 war, wie E-Commerce-Abläufe mit der bestehenden ERP-Anwendung SAP R/3 integriert werden können.

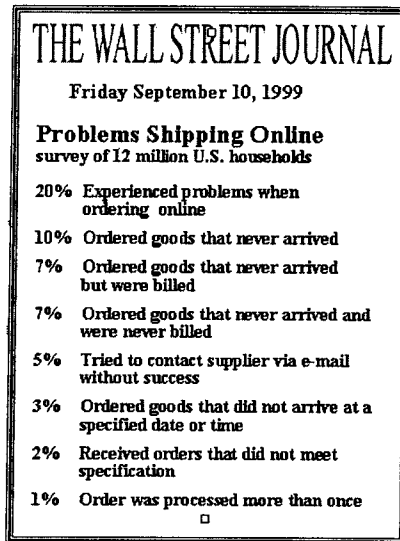


Abbildung 0.1: Erste Krise: Ohne Logistik und ERP geht's nicht!

Das Wall Street Journal berichtete von erstaunlichen logistischen Problemen bei jeder fünften Online-Auslieferung. Folglich führten die Falschlieferungen vieler Unternehmen zu hohen Kosten und geringer Akzeptanz der Kunden. Die erste Krise wurde sichtbar!

Als Ergebnis kann man feststellen, dass in diesem dritten Jahr der Anwendung neuer Lösungen immer noch keine Ersparnisse und Umsatzsteigerungen erzielt wurden, aber Klagen über Mehrarbeit und Medienbrüche kumulierten.

Erste Data Warehouse-Lösung der SAP

Als die SAP AG im Jahre 1999 mit dem Business Information Warehouse (SAP BW) eine Data-Warehouse-Lösung auf den Markt brachte, entschloss man sich in der LIVE AG dieses Produkt näher anzusehen. Wie schon im ERP-Bereich stand man auch im Business-Intelligence-Umfeld vor einem Auswahlproblem, welches sich allerdings durch die Vielzahl der Data-Warehouse-Produkte als weitaus differenzierter herausstellte.

Da es im ersten Projektschritt ohnehin fast ausschließlich um die Extraktion von SAP-Daten ging und die SAP dabei ohne Zweifel einen

Know-how-Vorsprung vor der Konkurrenz hatte, fiel die Wahl auf das SAP BW. Die Aussicht mit dem SAP BW eine Basisplattform für die in Zukunft anstehenden Projekte im E-Commerce oder im Supply Chain Management aufzubauen, bekräftigte das Management in seiner Entscheidung den SAP BW im Jahr 2000 einzuführen. Daneben erhoffte man sich auch weitere Anstrengungen von Seiten der SAP, das SAP BW weiter zu verbessern, da es eine wesentliche Rolle in der zukünftigen Produktpalette des Software-Anbieters spielen sollte.

2000

Mit der Übernahme von „Time Warner“ durch „AOL“ erreichte die Internet-Euphorie im Jahr 2000 ihren Höhepunkt. Der Absturz begann mit der berühmten Pleite von „Boo.com“.

Die LIVE AG führte erste Internet-Konsolidierungsbemühungen auf Projektbasis durch. Der Online Shop sollte in das ERP-System integriert werden. Homepage und Intranet sollten aus einem Guss sein und mit einem Werkzeug zur inhaltlichen Redaktion bearbeitet werden können. Das Hauptproblem der Aktualisierung von Inhalten wurde erkannt und ein Konzept für das Wissensmanagement – sprich, wer im Unternehmen für welche Inhalte verantwortlich ist und sie vorantreiben sollte – aufgestellt. Konsolidierung

Im Verkaufsbereich konzentrierten sich die Anstrengungen darauf, die Qualität für bestehende Absatzkanäle zu verbessern, z. B. durch ein Händler- oder Dienstleister-Informationssystem. Durch Befragung von Kunden, Händlern und Lieferanten ermittelten Verkauf und Einkauf entsprechende Anforderungen. Die Abläufe per Internet begannen darauf ausgerichtet zu werden.

Technische Entscheidungen des Jahres 2000 bezogen sich auf eine dynamisierbare Internet-Präsenz durch Datenbank-basierte Internet-Auftritte, Intranet-Lösungen, Verschlüsselungsmöglichkeiten und Anbindung von Content-Management-Systemen. Im Rahmen der SAP-Welt wurde die Ablösung des „fremden“ Online Shops durch den SAP Online Store als zusätzliche Internet Application Component (IAC) zum R/3 betrieben. Mehr Dynamik
ins Web

Im Einkauf war das Ziel, die C-Teile-Beschaffung abzurunden und ein eigenständiges E-Procurement einzuführen, welches die Geschäftsprozesse integrativ sowohl nach innen zum ERP-System als auch nach außen zu den Geschäftspartnern steuern und abwickeln konnte. Deswegen sollte als weiteres Produkt der SAP-Lösungen in der LIVE AG das Business-To-Business-Procurement mit einer Integration ins Rechnungswesen zum Einsatz kommen. Zusätzlich wurde der Erwerb einer Katalog-Software als notwendig erachtet, um eigenständig die Daten Einführungsent-
scheidung mySAP E-
Procurement für 2001

der Produkte, die eingekauft werden sollten, intern zu gestalten. Die Katalog-Lösung sollte auch auf der Verkaufsseite für die Gestaltung des Produktkataloges dienen.

Alle diese Entscheidungen führten zur weiteren Notwendigkeit, IT- und Fachabteilung mit Internet-Kompetenz auszustatten. Als betriebswirtschaftliche Problemstellungen, die sich daraus ableiten, stellten sich folgende Fragen zu Intranet und Homepage:

- Wie kann ich den Aufwand für die inhaltliche Pflege verringern bzw. in Grenzen halten?
- Wie kann Intranet-basiert ein Wissensmanagement betrieben werden?
- Welche Möglichkeiten sollten genutzt werden und wo waren die Kosten-Nutzen-Grenzen?

Im Verkaufsbereich analysierte man, welche Aktivitäten Kunden, Lieferanten und Wettbewerber entfalteten. Es stellte sich erstmals die Frage, ob und wo es erfolgreiche E-Selling-Konzepte gibt, die den Vertriebskanal Internet nachvollziehbar für sich vorteilhaft nutzen konnten. Die Desillusionierung, die Mitte 2000 einsetzte, bremste vielerlei hochfliegende Projekte, die den Internet-Vertriebskanal überbewertet hatten. Der Verlauf des Aktienkurses von Intershop vermittelt einen Eindruck dieser Desillusionierung.

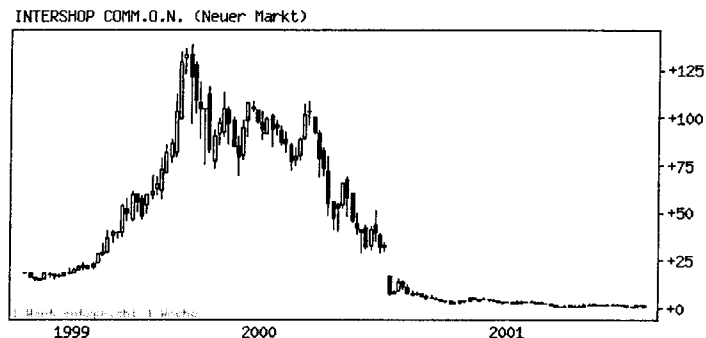


Abbildung 0.2: Absturz des Aktienkurses des Online Shop-Anbieters Intershop im Jahr 2000¹

Offene Fragen im
E-Procurement

Im E-Procurement stellten sich folgende Fragen:

¹ Quelle: <http://www.wallstreet-online.de>

- Welche Teile können noch über das Internet eingekauft werden?
- Wo sind die besten Bezugsquellen?
- Wie kann eine Vielzahl von heterogenen Lieferantenkatalogen zusammengefasst werden?

In diesem Zusammenhang kam das Thema der Internet-Marktplätze auf der Einkaufsseite zu einer gewissen Bedeutung, da sich hier eine Möglichkeit bot, Multilieferanten-Kataloge – das komplette Spektrum, welches das Unternehmen bezog – im MRO-Güter-Bereich über einen einzigen Kanal zu erreichen.

Einkaufen über
Internet-Marktplätze

Ende 2000 wurden leider nur geringfügige Ersparnisse und Umsatzsteigerungen durch die genannten Aktivitäten erzielt. Es gab allerdings weniger Medienbrüche durch die Integrationsbemühungen. Aber ein durchschlagender Erfolg fehlte nach wie vor, auch weil die Verfügbarkeit von einsatzfähigen Software-Produkten immer noch ein großes Problem war.

Gute Lösungen
fehlen immer noch

Der von der SAP ausgelieferte betriebswirtschaftliche Inhalt des SAP BW erleichterte dem ansonsten DW-unerfahrenen Projektteam die Einarbeitung in die Thematik und ermöglichte eine rasche Ersteinführung bis Mitte 2000. Nachdem die ersten Erfahrungen und Rückmeldungen im Produktivbetrieb in den Bereichen Controlling und Vertrieb analysiert waren, folgte die Produktivsetzung der Bereiche Finanzwesen, Materialwirtschaft und Personalwirtschaft bis Anfang 2001.

Schnelle Einführung
SAP BW

Zusammenfassend kann für die Jahre 1997 bis 2000 festgestellt werden, dass sich in dieser Zeit die Produktanforderungen an E-Procurement und E-Selling stark erhöhten. Waren es in den Anfängen vornehmlich technische Funktionalitäten wie freie grafische Oberflächengestaltung, die Aufbereitung von Marketing-Informationen oder Personalisierung der Oberfläche, so stellten sich jetzt erhöhte Anforderungen an die Integration in bestehende Landschaften. Vergleicht man den Funktionsumfang, den eine E-Procurement-Software in den Jahren 1997 und 1998 hatte, so ist er signifikant kleiner als das, was 2000 minimaler Standard war. Funktionalitäten wie „Genehmigungs-Workflows“ oder die Gestaltung von „Lieferanten-Portalen“ sollen als Beispiel dienen.

Anforderungen
erhöhen sich

2001

Im Jahr 2001 erkannte der Vorstand der LIVE AG, dass es eine Notwendigkeit ist, zunächst ein Geschäftsmodell zu entwickeln – eine neue Produktlinie oder eine neue Form einer Dienstleistung – bevor man weitere Investitionen in bestimmte E-Business-Themen angehen darf. Produktiv waren bis zu diesem Zeitpunkt der Webauftritt, der SAP

Ein Geschäftsmodell
muss her

Online Store für das Ersatzteilgeschäft und eine Dokumentenverwaltung im Intranet. Die Einführung des E-Procurement stand an, wurde aber verschoben.

Richtiges
E-Procurement mit
Marktplätzen

Im Einkaufsbereich war im Rahmen der Analyse klar geworden, dass das Vorhaben nur im Zusammenhang mit extern auf Marktplätzen verwalteten Katalogen eine sinnvolle Business Integration bieten würde. Man erkannte, dass es unvorteilhaft wäre, lediglich eine rudimentäre Web-basierte Materialwirtschaft einzuführen. Ferner sollte die Funktionalität des E-Procurement um weitere Elemente der klassischen Materialwirtschaft – wie Rahmenvertragsverwaltung – und auch um neuartige Möglichkeiten – wie die Abwicklung von Auktionen und Ausschreibungen – erweitert werden können.

Die Zusammenarbeit mit Marktplätzen, die Multi-Lieferanten-Kataloge zur Verfügung stellen und mit einer lokalen E-Procurement-Software relativ problemlos integriert werden können, begann sich als richtige Strategie durchzusetzen. Diese Form der Beschaffungslösung fordert aber bei ihrer Einführung komplexe einkaufspolitische Entscheidungen, da nicht nur eine Software implementiert, sondern auch ein Marktplatz-Partner mit den dahinter stehenden Lieferanten einbezogen werden muss. Dies beinhaltet umfassende Änderungen der Einkaufsabwicklung und Organisation.

Beschaffung von
A-, B- und C-Teilen

Im nächsten Schritt wurde die Isolierung der Beschaffung von C- bzw. MRO-Gütern aufgehoben und auch ein umfassendes Konzept für A- und B-Teile gefordert und entwickelt. Wenn neue Lösungen nicht betriebliche Notwendigkeiten, wie unterschiedliche Fertigungsarten, Kundeneinzelfertigung, Projektthemen oder hochkomplexe Produkte berücksichtigen, bleibt ihr Nutzen gering.

Produktkataloge auf
dem Marktplatz

Auf der Verkaufsseite bot die Marktplatz-Thematik die Möglichkeit, den eigenen Online Shop abzuschaffen und die Funktionalitäten eines Marktplatzes zur Produktpräsentation und Auftragsabwicklung zu nutzen. Das Unternehmen investierte in die Erstellung von qualitativ hochwertigen Produktkatalogen, welche sich aktuell als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Verkaufs über das Internet erweisen; Aktualität und Umfang der Produktinformation sind dabei die Schlüsselfaktoren.

E-Commerce und
CRM

Letztlich entstand die Erkenntnis, dass eine isolierte Betrachtung des Internets als Vertriebskanal falsch war. Die bestehenden parallelen Vertriebskanäle (Multi-Channel-Sales) sollten konsolidiert und auf eine einheitliche Systembasis, einheitliche Kundenstämme und einheitliche Auftragsbestände umgestellt werden. Erfolgreiches E-Selling ist nur in gelebten CRM-Konzepten möglich. Die Fragestellungen, wie ein echtes

CRM organisatorisch aufgebaut werden kann und wie die Möglichkeiten der Lieferkette am anderen Ende der Wertschöpfung verbessert werden können, stellen sich in diesem Zusammenhang ebenfalls.

Die Marktplatzbeteiligung barg noch weitere problematische Aspekte:

Marktplatz- und
Partnerintegration

- Welche weiteren Dienste der Marktplätze sind sinnvoll?
- An welchen Marktplätzen soll man sich (noch) beteiligen?
- Mit welchen Partnern will man die Marktplatzplattform nutzen?
- Wie werden mit dem Marktplatz allgemeinverbindlich geschriebene Dokumente (XML) ausgetauscht und integriert?

Alles Fragestellungen, mit denen sich die IT-Abteilung in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen intensiv auseinandersetzen musste.

Das Vorhandensein mehrerer Systeme und auch der Marktplatzzugang ließen die Anforderung der Anwendungsintegration in einem unternehmensweiten rollenorientierten Portal aufkommen. Es sollte den Web-Auftritt, die Intranet-Anwendungen, aber auch externe Zugangsmöglichkeiten zusammenführen. Geschäftspartner mussten in die Informationsbereitstellung und Informationsgewinnung einbezogen werden, die ein Unternehmens-Portal erlaubt. Der Zugriff auf Anwendungen und Dienste für Mitarbeiter sollte mit einem Unternehmensportal zentral gesteuert werden.

Anwendungs-
integration im
Unternehmensportal

Ende des Jahres 2001 konnte die LIVE AG erste Einsparungen erzielen, Umsatzsteigerungen im Ersatzteilgeschäft und bei Dienstleistungen, zufriedener Geschäftspartner und eine bessere Beschaffung vermelden.

2002

Zu Jahresbeginn 2002 war die Wirtschaftlichkeit eines integrierten E-Procurement als zufriedenstellend und nachvollziehbar einzuschätzen, wohingegen der wirkliche Nutzenbeweis einer E-Selling-Anwendung noch nicht erbracht werden konnte, sondern die Einbindung in eine CRM-Strategie notwendig erschien. Ebenso ist im Sinne einer Anwendungsintegration das Thema des Unternehmensportals bei weitem nicht befriedigend erfüllt worden. Auch die Marktplatznutzung wurde aufgrund der Desillusionierung, die im Jahr 2000/2001 stattfand, stark gebremst.

Standen bisher in der LIVE AG Überlegungen zu mySAP E-Procurement und Internet Sales im Vordergrund, so wurde der Fokus jetzt auf mySAP CRM und mySAP SCM gerichtet. Aus Sicht der Business Integration ist deren Anwendung allerdings für viele Unternehmen nach wie vor Zukunftsmusik, wenn die organisatorischen Voraussetzungen für ein CRM und ein SCM fehlen. Hinter beiden Begriffen stehen primär Mana-

gement-Konzepte und nur zu einem gewissen Grad Software-Komponenten.

**Ziele 2002 -
Schwerpunkt CRM**

Für das Jahr 2002 geht unser Unternehmen davon aus, dass die Internet-basierten Marktplätze jetzt zur ernsthaften Nutzung einladen. Neben dem Ersatzteilgeschäft sollen gemeinsame Produktdefinitionen in der Kundenauftragsfertigung zusätzlich Internet-basiert durchgeführt werden. Marketing-Kampagnen auf Grundlage einer direkten Einbindung der Vertriebsbeauftragten sowie eine schnellere Reaktion auf Marktwünsche und -gegebenheiten werden ebenfalls angestrebt. Die Verbesserung der Kunden- und Händlerbindung durch einen besseren Informationsaustausch und qualitativ gute, aktuelle Kundendaten sind hier Schlüsselthemen. Im CRM wird weiterhin eine Ablösung von isolierten oder bisher nicht unterstützten Aufgaben, wie z. B. Marketingkampagnen, durch eine Software-basierte Funktionalität angestrebt.

SCM-Absatzplanung

Wünschenswert im Bereich des SCM war die schnellere Integration der über die Händler und Vertriebsbeauftragten gewonnenen Absatzdaten in eine Absatzplanung, deren aufbereitete Ergebnisse auch den Lieferanten zur Verfügung gestellt werden können. Im Rahmen der Supply-Chain-Integration zur Absatzplanung müssen die Quellen verifiziert werden, aus denen Planungsdaten beschafft werden können oder sollten. Weiterhin ist das Vertrauensverhältnis zu bestimmten Lieferanten und Geschäftspartnern zu vertiefen, um sie frühzeitig in eine Planungsrunde einzubeziehen. Durch alle diese Maßnahmen könnten neue Kooperationsformen mit Partnern, neue Geschäftsmodelle und Umsatzverlagerungen zu Stande kommen. Datenaustausch im standardisierten Format ist hierbei die notwendige Voraussetzung.

Für die integrierte Absatzplanung sah die LIVE AG die Möglichkeit, eine Komponente des SAP Advanced Planner & Optimizers (SAP APO) einzusetzen. Daten, die vom Vertrieb und aus sonstigen Marktquellen gewonnen wurden, sind hier gesammelt und in eine konsolidierte Form überführt worden. Dies konnte auch im Austausch mit wichtigen Lieferanten und Kunden geschehen, welche die Plausibilität gegenprüften und gleichzeitig die gewonnenen Erkenntnisse durch günstigere Preise und höhere Termintreue an die LIVE AG weitergaben.

**SAP BW als zentraler
Datensammler**

Ab Mitte des Jahres 2002 war das SAP BW ebenfalls für den Aufbau des SAP APO sowie des SAP CRM herangezogen worden. Dazu wurden auch Daten aus dem mittlerweile integrierten Marktplatz in das Data Warehouse übernommen. Im Nachhinein hatte sich in der LIVE AG als besonders positiv herausgestellt, dass bereits ein Data Warehouse etabliert worden war, auf das im Rahmen der Business Integration zurückgegriffen werden konnte. Ein umfassendes E-Procurement oder ein CRM kann ohne eine adäquate analytische Informationsaufbereitung

nicht aufgebaut werden. Die Datenflut aus unterschiedlichen Systemen kann durch ein integriertes Business Data Warehouse aufgefangen und kanalisiert werden, um auswertbar zu bleiben.

Ferner begannen für Vertriebsbeauftragte und Servicetechniker mobile Lösungen eine gewisse Rolle zu spielen, die es erlaubten, Daten und Informationen auf Laptops abzu ziehen und damit dezentral zu arbeiten und jederzeit wieder zu konsolidieren bzw. synchronisieren.

Mobile Sales und Service

Betriebswirtschaftliche Entscheidungen entlang der Beschaffungs- und Verkaufsseite stellten sich in erster Linie hinsichtlich der Auswahl der Kooperationspartner in den Bereichen Marktplatz, Logistik, Finanzen, Kunden und Händler, mit denen Daten ausgetauscht oder Dienstleistungen geteilt werden sollten. Insgesamt musste sich die IT-Abteilung auch die Frage stellen, welche der komplexen Leistungen selbst oder durch einen externen Provider abgedeckt werden sollten. Diese Fragestellung darf sich allerdings nicht nur auf IT-Dienstleistungen beziehen, unter Umständen kann auch eine externe Lagerhaltung, z. B. die der gesamten B-Beschaffungsteile, eine sinnvolle Variante sein.

Beschaffung von A-, B- und C-Teilen

2003

Ab dem Jahr 2003 stabilisierte sich das E-Selling für Händler und das Marktplatzangebot für den Direktvertrieb. Im Bereich des CRM mussten weitere Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Kanäle „Internet“, „Call-Center“ und „Direktverkauf“ Hand in Hand auf einer gemeinsamen Datenbasis agieren und sich gegenseitig – je nach Vorteilhaftigkeit – die entsprechenden Kundenkontakte durchreichen. Ein denkbare Szenario ist, dass eine Produktinformation über einen Vertriebsbeauftragten an den Großkunden geleitet wird und begleitend eine spezifische Aufbereitung von Produktdaten im Internet verfügbar ist. Die Auftragserteilung erfolgt durch ein Call-Center, dessen dort erfasster Auftrag wieder über das Internet in das Bestellsystem des Kunden integriert wird. Zusätzlich wird der Händler, in dessen Gebiet der Kunde liegt, informiert und erhält eine Provision für die Auslieferung der Waren und den weiteren Service. Letztlich erhält auch der Vertriebsbeauftragte eine Meldung über die erfolgreiche Abwicklung dieser komplexen Geschäftstransaktion.

Komplexer Multi-Channel-Sales

Im Rahmen der Einkaufsaktivitäten wurden 2003 nahezu 80 Prozent Einkaufsteile und -dienstleistungen per E-Procurement oder zumindest per elektronischem Dokumentenaustausch bezogen. Die Supply-Chain-Zusammenarbeit wird im Bereich der Absatzplanung und der Produktentwicklung realistisch.

80 % E-Procurement

Die Möglichkeiten der mobilen Kommunikation – mit Wireless LAN – werden weiterentwickelt, so dass sogar Video-Integration genutzt werden

Beratung mit Video und Mobilität

den kann. Beratungsintensive Abstimmungen können bis zu einem gewissen Grad zentralisiert und sollen bald per Videophone betrieben werden. Im technischen Bereich kann dies auch bedeuten, dass eine Service- oder Instandhaltungsabwicklung durch eine beim Kunden befindliche Anlage direkt ausgelöst wird, d. h., dass die defekte Maschine ihren eigenen Service anruft. Umgekehrt können Partnern und Mitarbeitern Zugriffe auf Informationen zu jeder Zeit und an jedem Ort per mobiler Endgeräte gewährt werden, was schnellere Reaktionen mit höherer Informationsqualität ermöglicht.

Technisch bedeutet dies für das Jahr 2003, dass große Investitionen für Kommunikationstechnik getätigt werden. Arbeitsplätze müssen mit einer Computer-Telefon- und einer Video-Integration ausgebaut werden. Für das CRM stellt sich die Entscheidung, wie durch eine richtige Multi-Channel-Strategie die jeweilige Zielgruppe komplett und in einer hohen Servicequalität erreicht werden kann. Das Internet kann u. U. als eine Art begleitende Plattform dienen, die andere Kanäle unterstützt oder als eigener Kanal andere mit einbezieht.

Die Frage bleibt, auf welchem Kanal welcher Service und welche Anwendung einem individuellen Kunden oder Partner angeboten wird. Der Vorteil von mobilen Anwendungen und ihr Zusatznutzen müssen sich noch bewähren. Er kann nur aufgrund der schnelleren Reaktionszeit und verbesserten Informationsqualität antizipiert werden.

... will be continued!

Fazit:

Die Fallstudie zeigt, dass die Business Integration kein linearer Migrationsprozess sein kann, sondern viele Projekte und Phasen in unterschiedlichen Anwendungsfeldern durchlaufen und abgestimmt werden müssen. Eigene Erfahrungen müssen gesammelt und frühzeitig Weichen gestellt werden. Eine falsche Richtung zu ändern und Projekte zu stoppen, darf kein Tabu sein. Kurzfristiges Quartalsdenken ist aber genauso falsch wie es komplexe strategische Projekte ohne Nutzenbewertung und Meilensteine sind. Inwieweit auf die Erfahrung anderer Anwender aufgesetzt werden kann, ist nur im Einzelfall zu klären.

Business Integration mit SAP-Lösungen
Potenziale, Geschäftsprozesse, Organisation und
Einführung

Hufgard, A.; Hecht, H.; Walz, W.; Hennermann, F.;
Brosch, G.; Mehlich, S.; Bätz, C.

2005, XVIII, 318 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-21350-5