

Ralf Wölfle/Petra Schubert (Hrsg.)

Dauerhafter Erfolg mit Business Software

10 Jahre Fallstudien nach der eXperience Methodik

***E*cademy^{CH}**

Das F&E-Konsortium der Schweizer Hochschulen,
Unternehmen und öffentlichen Institutionen
für E-Business und E-Government

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden im Rahmen der Initiative eXperience im Jahr 2009 erstellt und an zwei Veranstaltungen, dem eXperience Event in Basel (www.eXperience-event.ch) und dem Koblenzer Forum für Business Software (www.kofobis.de) präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch Business-Software-Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, der Universität Bern, der Fachhochschule St. Gallen, der Fachhochschule Chur, der Universität Koblenz-Landau, der Universität der Bundeswehr München sowie von Experten aus der Praxis.

www.hanser.de

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2009 Carl Hanser Verlag München
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN: 978-3446420182

6 Weiss+Appetito Holding AG: Eine Software für den ganzen Konzern

Wolfgang Semar

Die im Bau und in den Baudienstleistungen tätige Schweizer Firmengruppe Weiss+Appetito Holding AG war aufgrund einer Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen gezwungen, sich eine neue Organisationsstruktur zu geben. Da mit der bisher verwendeten Business Software die neuen Geschäftsprozesse nicht mehr abgebildet werden konnten, musste innerhalb von zwei Jahren für die gesamte Unternehmensgruppe eine neue ERP-Software samt Hardware eingeführt werden. Die Umstellung wurde ebenfalls dazu genutzt, eine neue Baubranchenlösung einzuführen. Diese wurde mit dem Business-Software-Anbieter ABACUS komplett neu entwickelt.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung des Projektes beteiligt:

Tab. 6.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Thomas Baumgartner	Verwaltungsrat CFO, Projektleiter Auftraggeber	Weiss+Appetito Holding AG	Lösungs- betreiber
Franz Derendinger	Partner, Projektleiter Auftragnehmer	All Consulting AG	Implemen- tierung
Martin Riedener	Produktmanager AbaBau	ABACUS Research AG	IT-Partner
Jörg Bieri	Senior Consultant	GridSoft AG	IT-Berater
Wolfgang Semar	Professor	HTW Chur	Autor

6.1 Das Unternehmen

6.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Die Geschichte der Weiss+Appetito AG (W+A) geht bis ins Jahr 1923 zurück, in dem Otto Weiss das Bauunternehmen gründete. Seit 1981 trägt das Unternehmen den Namen Weiss+Appetito AG. Heute besteht die W+A-Gruppe aus vier juristisch eigenständigen Tochterunternehmen, die unter einem Holdingdach mit Hauptsitz in Bern zusammengefasst sind. Zu ihr gehören Mitte 2009 20 selbständige Betriebe an 22 Standorten, davon drei im nahen Ausland. Die Unternehmensgruppe beschäftigt mehr als 380 Mitarbeitende und 25 Auszubildende. Während der Sommermonate werden zusätzlich bis zu 100 freie Mitarbeitende eingestellt. Der Jahresumsatz der Gruppe betrug im Jahr 2008 110 Mio. CHF.

W+A bietet ein breites Spektrum an Dienstleistungen im Bausektor an. Das besondere an dem Unternehmen ist, dass es den Mitarbeitenden gehört. Die Mitglieder des obersten Kaders bilden seit 1972 in der „Weiss+Appetito Beteiligungs AG“ eine Eigentümerpartnerschaft und sichern somit eine erbunabhängige Nachfolge. Durch die Beteiligungs-AG wird gewährleistet, dass mindestens 51 % des Aktienanteils in Mitarbeiterhänden verbleiben. Derzeit sind von den 114 Aktionären 52 aktiv im Unternehmen tätig, elf weitere sind bereits pensioniert. Die Beteiligungs-AG und die restlichen Aktienanteile bilden zusammen die „Weiss+Appetito Holding AG“, der wiederum die bereits angesprochenen vier Tochterunternehmen unterworfen sind:

- „Weiss+Appetito Bau AG“ arbeitet in den Bereichen Tief- und Strassenbau, Umbau und Sanierung von Bauwerken aller Art, Rohrleitungstechnik sowie Bodenbeläge mit selbst entwickelten Kunststofftechniken und -materialien.
- „Weiss+Appetito Spezialdienste AG“ konnte sich international als Spezialistin für das Saugen und Blasen von festen und flüssigen Stoffen etablieren. Die dabei benötigten Spezialfahrzeuge werden in der „Weiss+Appetito Services AG“ selbst modifiziert und gewartet.
- „Weiss+Appetito Services AG“ leistet als technischer Dienst intern allgemeine Reparatur-, Revisions- und Servicearbeiten am firmeneigenen Fuhr- und Maschinenpark. Ihre Leistungen werden aber auch am freien Markt angeboten. Hinzu kommen noch drei weitere spezialisierte Dienste. In der Totalunternehmung werden die Projektierung, die Realisierung und die Ausführungsüberwachung von Projekten angeboten. Die Casvita führt Beratungen aller Art im Hinblick auf die Optimierung der Wohnsituation ihrer Kunden durch. Hierbei werden bauliche, finanzielle, fiskalische und energietechnische Aspekte berücksichtigt. Die Abteilung Marine bietet ein komplettes Dienstleistungspaket rund um Boote, Schiffe und Yachten an. Dabei kommen die Kernkompetenzen aus der Kunststoffverarbeitung und der Maschinenteknik zum Tragen.

- „Weiss+Appetito Management AG“ steht als vierte Unternehmung den bereits genannten Dienstleistungsbereichen in Form des gesamten Rechnungswesens, der Personalwirtschaft, der IT sowie Sekretariatsarbeiten zur Verfügung. Diese Services werden auch für externe Kunden erbracht.

6.1.2 Unternehmensvision

Die Weiss+Appetito Holding AG versteht sich als diversifiziertes und innovatives Bau- und Baudienstleistungsunternehmen. Bei einigen Dienstleistungen hat man sich für eine Spezialisierung auf Nischenmärkte entschieden und kann dort eine Marktführerrolle einnehmen. Um diese Position dauerhaft zu halten, ist es notwendig, laufend alle Prozesse zu optimieren und die Kosten gering zu halten. Für die Unternehmensgruppe ist es einerseits wichtig, die Entwicklung der verschiedenen Teilaktivitäten zeitnah zu verfolgen, um Chancen und Risiken rechtzeitig zu identifizieren. Andererseits sollen im Unternehmensverbund durch gegenseitig erschlossene Synergien Mehrwerte im Vergleich zu unabhängig operierenden Einheiten entstehen. Die Herausforderung besteht darin, die Schlagkraft und Flexibilität der weitgehend unabhängigen Teilorganisationen zu erhalten und gleichzeitig eine Sicht auf die Unternehmensgruppe als Ganzes zu haben. Die operative Umsetzung dieser Vision erfordert eine gruppenweit eingesetzte Business Software, die auch den sehr unterschiedlichen Anforderungen der Teilorganisationen gerecht wird.

6.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

Informatik hat in der Baubranche einen sehr hohen Stellenwert. Zum einen sind den Kunden in dieser Branche sehr detaillierte Offerten (Kalkulationen) zu machen und Aufträge im Nachhinein zeit- und verbrauchsgenau abzurechnen. Zum anderen ist es notwendig, jedes einzelne Projekt jeden Tag pünktlich mit den notwendigen Materialien, Maschinen und Mitarbeitenden zu versorgen. Diese Planung ist massgeblich von einer funktionierenden Ressourcenverwaltung und Disposition abhängig. Ein international tätiges und auf Wachstum ausgelegtes Unternehmen wie W+A ist somit zwingend auf ein funktionierendes ERP-System angewiesen.

6.2 Der Auslöser des Projekts

Der Auslöser des Projekts liegt in der Tatsache begründet, dass die schweizerische Steuerbehörde die ursprüngliche „gemischte Holdingstruktur“ ab dem 01.01.2008 höher besteuert hätte. Um dies zu vermeiden, musste W+A in eine „reine Holding“, wie oben beschrieben, umstrukturiert werden. Die neue Organisationsform hätte im vorhandenen ERP-System nur mit grossem Aufwand abgebildet werden können. Gleichzeitig sollte auch eine neue Ablauforganisation realisiert werden, um die Geschäftsprozesse zu vereinfachen und Marktvorteile zu erhalten.

6.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Bis zur Einführung des neuen ERP-Systems wurde bei W+A das AS 400 Hardware-System von IBM mit einer im Auftrag entwickelten Kosten- und Rechnungswesensapplikation eingesetzt. Die Finanzbuchhaltung wurde mit IRIS-Standardmodulen abgewickelt. Die Kostenrechnungslösung wurde in den vergangenen 20 Jahren individuell weiter entwickelt und permanent den sich ändernden Bedürfnissen von W+A angepasst. Jedoch deckte die Software nur die buchhalterischen Aspekte ab und genügte somit den Anforderungen nicht mehr. Der Support für die Hard- und Software wäre ab dem 01.01.2008 von Seiten des Anbieters sukzessive aufgehoben worden. Ein technisch veraltetes Vorksystem, steuerlich bedingte Umstrukturierung und die Anforderung von mehr Transparenz, Effizienz und Synergien bei den operativen Abläufen waren für den Verwaltungsrat Grund genug, auf den Stichtag 01.01.2008 eine neue Business Software einzuführen. Das Projekt „Opti 08“ war geboren. Sein Ziel war es, die bestehende Hard- und Software innerhalb von zwei Jahren durch eine integrierte Gesamtlösung zu ersetzen.

6.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

Anbieter der Business Software

ABACUS Research AG ist seit 1985 Anbieter von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware, primär für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Neben der Entwicklung und dem Verkauf von Programmen bietet das Unternehmen seinen Kunden Wartungs- und Dienstleistungspakete sowie Schulungsprogramme und eine Hotline an. Die ABACUS-Software besteht aus einer umfangreichen Palette von Modulen für verschiedene Fachbereiche und Branchen.

Implementierungspartner

Als Implementierungspartner kam die *All Consulting AG* zum Zuge. Seit 1986 implementiert All Consulting für ihre Kunden ERP-Gesamtlösungen mit ABACUS-Software. All Consulting berät und unterstützt nicht nur bei der Einführung von Business Software. Zu ihren weiteren Dienstleistungen gehören auch die Planung und Ausarbeitung von integrierten Kommunikationslösungen wie Intranet, Extranet und Internet sowie der dazu notwendigen IT-Technologie.

Externe Beratung

Als externer Berater wirkte die Firma GridSoft AG mit Sitz in Bern vor und während des Projekts mit. GridSoft hat sich auf Dienstleistungen im Bereich IT-Architektur, Konzeption, Projektleitung, Lösungsentwicklung, Wartung und Support spezialisiert.

6.3 AbaBau – eine Lösung für die Bau- und Baudienstleistungsbranche

In den folgenden Abschnitten wird anhand der Systemeinführung bei W+A näher auf die neu entwickelte Branchenlösung AbaBau eingegangen. Für diese Branchenlösung wurden die Module *Werkhof* und *technische Bauprogramme* neu entwickelt. *Werkhof* dient der Disposition von Material und Maschinenpark sowie der Vermietung und Verrechnung des Inventars. *Technische Bauprogramme* unterstützen sämtliche Kalkulations- und Abrechnungsvorgänge von der Vorkalkulation bis zur Fakturierung und Nachkalkulation. Die Entwicklung spezieller Module für die Baubranche war nötig, da sich deren Geschäftstätigkeiten so sehr von denen anderer Branchen unterscheiden, dass eine einfache Erweiterung bestehender Module nicht möglich war. Beide Module können jedoch ohne Aufwand mit weiteren ABACUS-Modulen zu einer integrierten Gesamtlösung zusammengeführt werden.

6.3.1 Geschäftssicht und Ziele

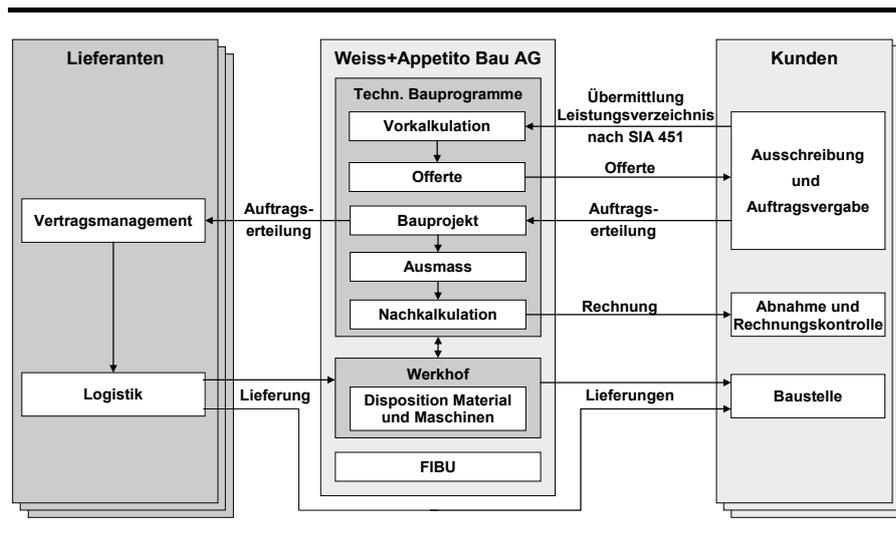


Abb. 6.1: Business Szenario für die Branchenlösung AbaBau bei Weiss+Appetito

Für die diversifizierte Weiss+Appetito ist es in jedem Geschäftsbereich notwendig, eng mit den jeweiligen Kunden, Planern und Zulieferern zusammenzuarbeiten. Jedes der vier W+A Unternehmen besitzt eine eigene Kunden- und Lieferantenklientel und unterschiedliche Geschäftsabläufe. Abb. 6.1 zeigt das Business Szenario der W+A Bau AG, das auch der Grundlage für die Branchenlösung AbaBau (technische Bauprogramme und Werkhof) entspricht.

Im Bausektor sind Kunden einerseits Personen und andererseits auch private und öffentliche Unternehmen. Je nach Grösse und Umfang eines Projekts sind zwei oder mehrere Bauunternehmen in einer ARGE (Arbeitsgemeinschaft) am Bau beteiligt. Dabei können ganze, in sich abgeschlossene Unterprojekte oder auch nur kleine Unterstützungsaufträge ausgeführt werden. Um ein Bauprojekt reibungslos und effizient durchzuführen, sind möglichst störungsfreie Abläufe erforderlich. Wenn Störungen auftreten, so müssen diese durch rasches Reagieren schnell behoben werden. Dies stellt insbesondere an die Disposition des Materials und des Maschinenparks hohe Anforderungen. Ein Fehler in der Disposition führt schnell dazu, dass die Bauarbeiten verzögert werden, was sich wiederum negativ auf die gesamte Wertschöpfung auswirkt. Müssen Änderungen gegenüber der ursprünglichen Planung vorgenommen werden, so sind die hierdurch entstehenden Aufwendungen umgehend zu dokumentieren und zur Verrechnung zu erfassen. Nicht nur Planänderungen, sondern alle Ereignisse werden auf der Baustelle dokumentiert. So muss der Bauführer permanent die eingetroffenen Material- und Maschinenlieferungen anhand der Lieferscheine überprüfen. Dadurch wird sichergestellt, dass die angegebenen Daten auf dem Lieferschein auch der tatsächlich erbrachten Leistung entsprechen. Die überprüften und korrigierten Daten müssen dann ebenfalls so schnell wie möglich im System erfasst werden – dies geschieht durch Scanning und automatisierte Texterkennung. Ist ein Unterprojekt abgeschlossen, werden alle verbauten Materialien und die tatsächlich erbrachten Leistungen noch einmal systematisch nachgemessen und ebenfalls im System erfasst. Mit Hilfe dieses sogenannten Ausmasses wird dann die Nachkalkulation durchgeführt, die zu den tatsächlichen Kosten über alle Unterprojekte und damit zur Rechnung führt.

6.3.2 Prozesssicht

In der folgenden Prozesssicht wird genauer auf den Prozess der Vorkalkulation und die daraus resultierende Kundenofferte eingegangen (vgl. Abb. 6.2). Gerade die Kalkulation ist im Bausektor nicht wirklich standardisiert. Jedes Bauunternehmen versucht, mit eigenen Kalkulationsmechanismen Marktvorteile zu erzielen.

Die W+A Bau AG muss, wie andere Bauunternehmen auch, dem Kunden zu Beginn eines jeden Bauprojektes eine detaillierte Kostenofferte machen. Dazu erhält sie vom Kunden oder dessen Architekt eine normierte Eingabe des Bauplans. Meist erfolgt die Eingabe auf elektronischem Weg über eine standardisierte Schnittstelle aus einem CAD-System. Die Leistungsverzeichnisse für die Offerten werden nach der Datenaustauschnorm des Schweizerischer Ingenieur- und Architektenvereins (SIA) importiert und exportiert. Die Schnittstelle SIA 451 basiert auf dem Stand des CRB (Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung) und beinhaltet zusätzliche Filterfunktionen, die insbesondere bei der Zusammenarbeit mehrerer Planer oder Unternehmen mit verschiedenen Programmen als Basis für den Zusammenzug mehrerer Offerten zu einem Gesamtleistungsverzeichnis nützlich sind.

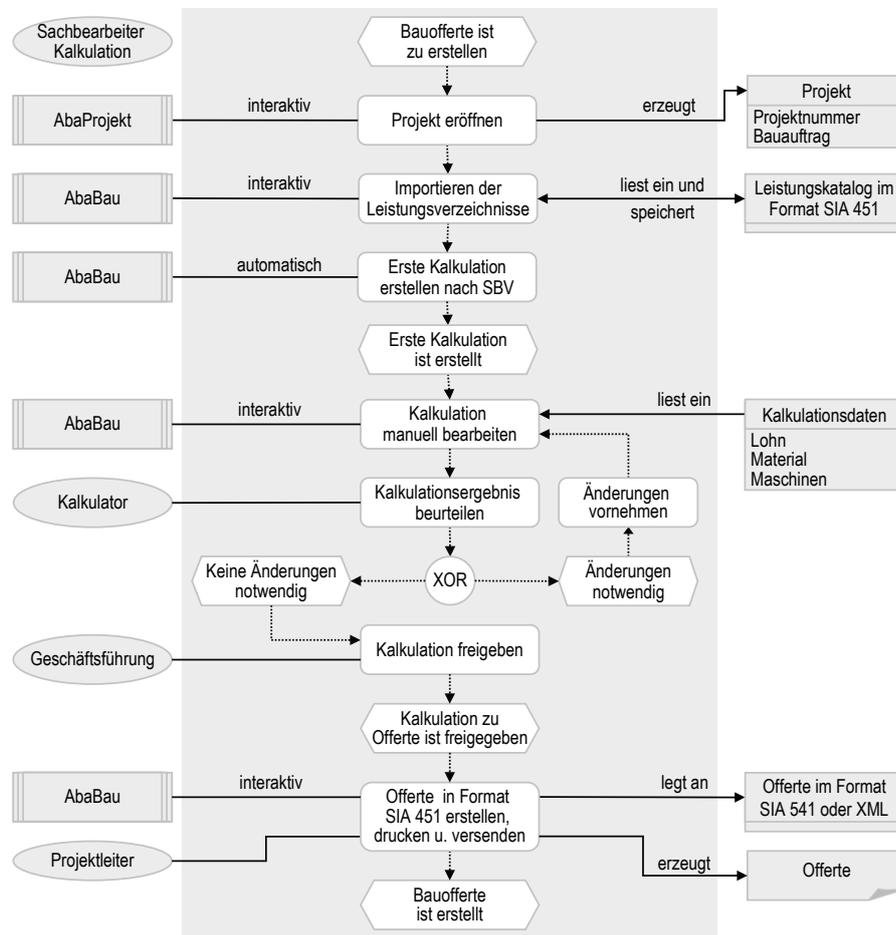


Abb. 6.2: Prozesssicht für das Erstellen einer Offerte

Die Angebote werden nach dem Kalkulationsschema des SBV (Schweizerischer Baumeisterverband) aus dem Leistungsverzeichnis berechnet. Der Hauptvorteil der Vorkalkulation von AbaBau besteht neben vielen Gliederungs-, Verdichtungs-, Sortier- und Filterfunktionen sowie den Versionsvergleichen darin, dass auch eigene Kalkulationsgrundlagen für Lohn, Material, Inventar und Fremdleistungen verwaltet werden können. Für eine erste und einfache Analyse steht eine Minikalkulationsfunktion zur Verfügung. Um eigene Bauteile oder Arbeitsschritte zu kalkulieren, kommen weitere Kalkulationsbausteine zum Einsatz (Analyse ohne Normenpositionskatalog (NPK)-Zuordnung). Für komplexe Analysen können mehrere

Kalkulationsbausteine in Kombination mit verschiedenen Gruppenleistungen eingesetzt werden. Darüber hinaus können auch eigene Leistungsverzeichnisse und freie Texte für die Kalkulation eingesetzt werden. Die Kalkulationen können in unterschiedlichen Versionen gerechnet und verglichen werden. Das bildet die Grundlage für die Optimierung des Angebots. Die offizielle Version der Kalkulation wird per Knopfdruck als gültige Offerte markiert und geschützt. Wenn es zum Auftrag kommt, wird diese Offerte in den Status Werkvertrag gesetzt.

6.3.3 Anwendungssicht

An der Erstellung einer Offerte eines Bauprojekts sind mehrere ABACUS-Module beteiligt (vgl. Abb. 6.3). Damit ein Projekt überhaupt kalkuliert werden kann, muss es zunächst mit Hilfe des Moduls AbaProject als Projekt mit Projektnummer angelegt werden. Da alle Daten in einer einzigen Datenbank gehalten werden, kann es sein, dass bereits Kundendaten vorhanden sind. Diese werden dann übernommen und evtl. angepasst. Für die Erstellung der Offerte und die spätere Nachkalkulation sind zunächst die *Technischen Bauprogramme* notwendig, die zur Branchenlösung AbaBau gehören. Sie beinhaltet folgende Funktionen: Vorkalkulation, Offertverwaltung, Ausmass, Regiefakturierung, ARGE-Abrechnung, Auftragsverwaltung und Nachkalkulation. Für die Nachkalkulation wird zusätzlich noch das Modul *Werkhof* benötigt. Im Zentrum des Werkhofs stehen die Disposition von Material und Maschinenpark sowie die Verrechnung und Vermietung des Inventars auf der Basis der SBV-Inventargrunddaten. Es kann nach verschiedenen Sätzen wie SBIL (Schweizerische Bauinventarliste), IGD (Inventar-Grunddaten) und BIV (Betriebsinterne Verrechnungsansätze) ausgewählt werden. Verschiedene Auswertungsmöglichkeiten geben einen schnellen Überblick über die verfügbaren Materialien, Geräte und Maschinen oder auch über den Standort von Maschinen im Einsatz.

Durch die vollständige Integration des kaufmännischen und technischen Bereichs sind sämtliche Daten bei AbaBau zentral geführt. Dadurch sind z.B. die Daten der Vorkalkulation als budgetierte Soll-Werte auf der Baustelle bekannt. Die Ist-Werte kommen über das Einscannen und Verbuchen der Kreditorenbelege, Lieferscheine und Arbeitsrapporte in das System. Lieferscheine und Eingangsrechnungen werden im ERP vorerfasst und dabei mit einem 2D-Barcode-Aufkleber versehen. Vor dem elektronischen Archivieren werden die Dokumente eingescannt, mit Hilfe des Barcodes beim richtigen Vorgang abgelegt und zur Unterstützung einer späteren Suche über den ganzen Dokumenteninhalt indexiert. Die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden wird täglich auf Rapportformularen erfasst. Die ausgefüllten Rapporte werden ebenfalls eingescannt und über eine Schrifterkennung ausgewertet. Da die Formulare sowohl die Projektnummer als auch die Mitarbeiternummer enthalten, können die eingelesenen Kosten automatisch dem Projekt belastet und der Kostenstelle des Mitarbeitenden entlastet werden. Die Rapportdaten sind gleichzeitig Grundlage für die periodische Lohnzahlung und Spesenabrechnung.

Die *Leistungs- und Projektabrechnung*, Teil des Moduls AbaProject, ist die zentrale Stelle für die Zusammenführung der Daten aus Vorkalkulation, Werkhof, interner Rapportierung, Lohn und Finanzen. Dadurch ist ein lückenloser Soll-Ist-Vergleich über den ganzen Lebenszyklus eines Projekts (Baustelle) sichergestellt. W+A macht jeden Monat eine Kosten- und Ertragsabgrenzung, um den Status seiner Projekte beurteilen zu können. Nur mit einem zeitnahen Baukostencontrolling kann bei Bedarf noch korrigierend eingegriffen werden.

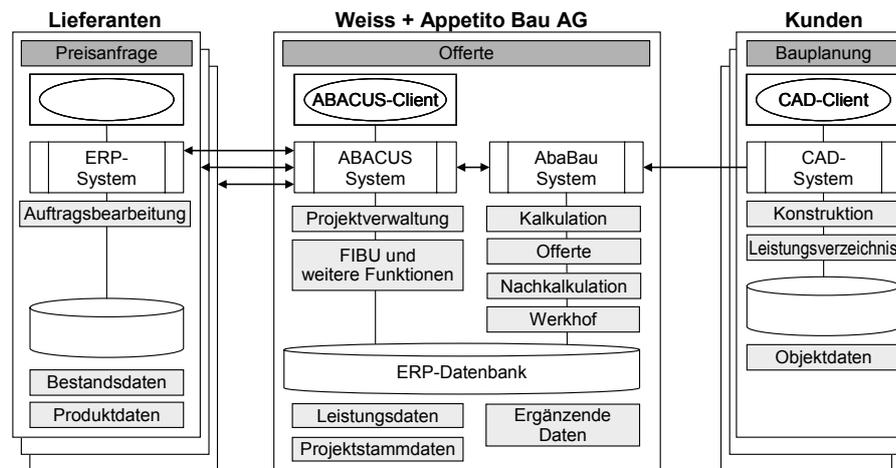


Abb. 6.3: Anwendungssicht für die Erstellung einer Bauofferte

6.3.4 Technische Sicht

Abb. 6.4 zeigt die technische Infrastruktur der Weiss+Appetito Gruppe. Rund 130 User greifen mit Citrix-Terminal-Client-Software von verschiedenen Standorten via Terminal-Server auf die ABACUS-, Datei-, Print- und Mail-Server zu. 90 % von ihnen arbeiten mit Thin-Client-Geräten. Drucken funktioniert über Netzwerkdrucker, die anhand der Workstation-Namen mit einem Script verbunden werden.

Der Serverbetrieb wurde an den Hosting-Dienstleister in4U AG in Lyss ausgelagert. Dieser garantiert mit zwei geografisch getrennten Rechenzentren eine hohe Systemverfügbarkeit. Je nach Standort des Tochterunternehmens wird die Verbindung über Cabelcom ConnectLAN oder das IPSS-Netz der Swisscom hergestellt. Zusätzlich kann sich jeder User über das Internet per Citrix Web Access einloggen. Der Zugriff auf den Baustellen erfolgt über ADSL/VDSL oder per Funk mit UMTS/HSDPA über das Swisscom-Netz (Router/Firewall mit Unlimited Card).

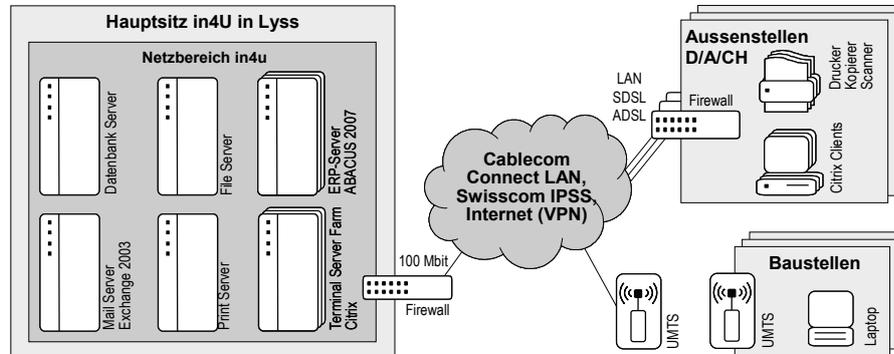


Abb. 6.4: Technische Sicht für die Weiss+Appetito Holding AG

Tab. 6.2: Spezifikationen und Merkmale

Server	Hardware	Software
ABACUS-Server: HP Proliant DL380 G	CPU: 2x 2.33GHz Xeon QuadCore RAM: 16GB HD: 300GB	BS: Windows 2003 R2 Enterprise Edition AW: ABACUS Enterprise

CPU: Prozessor, RAM: Arbeitsspeicher, HD: Festplattenspeicher
BS: Betriebssystem, AW: Anwendungssoftware

6.4 Projektlauf und Betrieb

Die folgenden Abschnitte beschreiben, welche Faktoren die Investitionsentscheidung bestimmt haben, wie die Software entwickelt und eingeführt wurde und wie sich der weitere Einsatz zur Sicherstellung eines nachhaltigen Erfolges gestaltet.

6.4.1 Investitionsentscheidung

Aus der Beschreibung der Ausgangslage und des Anstosses für das Projekt in Kapitel 6.2.1 konnte entnommen werden, dass ein Bündel von Gründen zu der Entscheidung für eine neue Business Software geführt hatte. Einige davon hatten strategischen Charakter, weil es darum ging, dass Selbstverständnis der Zusammenarbeit in der Unternehmensgruppe operativ effizient umzusetzen. Gesucht war eine neue Business Software, die die Holdingstruktur und die besonderen Bedürfnisse der Bau- und Baudienstleistungsbranche abbilden kann und eine solide Organisationsbasis für die Zukunft sein würde.

Zum Zeitpunkt der Entscheidung und Lancierung des Projekts „Opti 08“ durch den Verwaltungsrat der Weiss+Appetito Holding AG hatte man noch zwei Jahre Zeit, die neue Business Software zu evaluieren und per 1. Januar 2008 einzuführen. Bei der Projektdefinition wurden einerseits die wichtigsten Anforderungen an System und Partner definiert und andererseits ein Kostenrahmen bestimmt. Zur Bestimmung des notwendigen Budgets wurde von der Firma GridSoft AG als externer, unabhängiger Berater eine Vorstudie mit einer Aufwandabschätzung erstellt. Dabei wurden auch die Eckpunkte der Projektorganisation grob festgelegt: Teammitglieder, Rollen und Meilensteine. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden an die Software wurden erhoben und die für W+A erforderlichen Softwaremodule daraus abgeleitet. Schliesslich wurden mögliche Produkte evaluiert und die Grundstruktur des Pflichtenhefts entworfen.

6.4.2 Projektmanagement und Change Management

Nach der Projektinitialisierung wurde zunächst das Projektteam zusammengestellt. Die interne Projektleitung übernahm der Verwaltungsrat (CFO) der W+A Gruppe. Der bereits erwähnte externe Berater hatte während der ganzen Projektzeit die Stellvertretung des Projektleiters inne. Die weiteren eigenen Mitglieder im Projektteam wurden durch die W+A-Geschäftseinheiten bestimmt. Diese blieben während der Projektlaufzeit in ihrer Arbeitsposition verankert, standen aber zwischen 20 % und 80 % ihrer Arbeitszeit für „Opti 08“ zur Verfügung.

Das Projekt wurde in Anlehnung an die Hermes-Methode durchgeführt. Hermes ist eine offene Methode, um Projekte der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) einheitlich und strukturiert durchzuführen. Die Methode ist u.a. in der schweizerischen Bundesverwaltung verbindlich.

Neben einem Handbuch, das dem Projektleiter und den Projektmitarbeitenden als zentrales Dokument diente, wurde eigens eine IT-Kollaborationsplattform aufgesetzt. Dadurch hatten alle Projektmitglieder einen zentralen Zugriff auf alle Dokumente, Abläufe, Organigramme und Checklisten.

6.4.3 Evaluation, Entstehung und Roll-out der Lösung

Bei der Evaluation einer geeigneten Software wurde in einer frühen Phase ein denkbare System ausgeschlossen, weil die Lösung zu eng mit einem wichtigen Wettbewerber verbunden war und unerwünschte Know-how-Transfers und Abhängigkeiten damit verbunden gewesen wären.

Ein weiteres System, das genau die Bedürfnisse der W+A abdecken würde, war als fertige Lösung nicht verfügbar. Schliesslich fiel die Entscheidung zu Gunsten der Business Software von ABACUS. Zum einen waren bereits einzelne Module dieses Systems in einem der vier Unternehmen im Einsatz, zum anderen war die Pro-

jektleitung überzeugt, mit ABACUS die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Neu sollte aber die gesamte Holding mit dieser Software arbeiten. Um die Besonderheiten der Baubranche richtig abbilden zu können, war es zudem notwendig, das Baumodul neu zu entwickeln.

ABACUS seinerseits hatte ohnehin in Planung, ein eigenes Branchenmodul für die Baubranche zu entwickeln. Wie in anderen Fällen hatte ABACUS auch für das künftige AbaBau bereits ein Konsortium von über zehn Firmen gebildet, mit denen die Anforderungen definiert und die Eignung der neuen Lösung getestet werden sollte. In dieser Phase kam W+A dazu und es gab eine Vereinbarung, dass W+A der Erstanwender der neuen Lösung sein würde und dafür besonderen Support seitens ABACUS Research erhält. Trotzdem achtete ABACUS darauf, dass die Erfahrungen und Wünsche aller teilnehmenden Bauexperten berücksichtigt wurden und die Branchenlösung AbaBau nicht allzu W+A-spezifisch wurde.

Aufgrund des Pioniercharakters kam auch der Auswahl des Realisierungspartners eine grosse Bedeutung zu. Zunächst hatte W+A mit einem Implementierungsanbieter begonnen, der nach kurzer Zeit ausgetauscht werden musste, da er im Entwicklungsteam der AbaBau-Software nicht direkt vertreten war. All Consulting war seit dem Start von AbaBau Mitglied des Projektentwicklungsteams und somit bestens über das komplexe Projekt und die Wünsche des Auftraggebers informiert. Sie hatte einen ihrer Unternehmensstandorte geografisch in der Nähe und verfügte über die erforderlichen fachlichen und personellen Ressourcen. Für W+A war es notwendig, dass die Gesamtlösung zum Stichtag hundertprozentig funktioniert, denn ein Scheitern hätte unabsehbare Folgen gehabt. In den Verhandlungen mit den Realisierungspartnern wurde darauf bestanden, dass zuerst die allgemeinen Geschäftsbedingungen von W+A akzeptiert wurden. Dieses sechsstufige Dokument regelt Punkte wie Ausführung, Lizenzen, Wartung, Rechte an der Hardware und Individualsoftware, Haftung und Vieles mehr. Dabei sind die Konditionen fast ausschliesslich entsprechend den Anliegen von W+A ausformuliert. Auch der Auswahl der Projektmitarbeitenden des Implementierungspartners wurde besonderes Gewicht beigemessen. Diese wurden nach ihrer Erfahrung und Verfügbarkeit ausgewählt, mussten sich im Rahmen der Offertphase vorstellen und wurden erst nach Genehmigung durch W+A ins Projektteam aufgenommen. Ohne Zustimmung des Auftraggebers konnten sie im Projekt nicht ausgetauscht werden.

Nachdem die Entscheidung für die Partner gefallen war, wurde die Software entwickelt und so implementiert, dass sie sechs Monate lang bis zum Stichtag getestet und die Mitarbeitenden geschult werden konnten.

6.4.4 Laufender Unterhalt

W+A hat mit seinem Implementierungspartner All Consulting einen vierseitigen Lizenz- und Updatevertrag mit einer jährlichen Laufzeit. Die Kosten dafür sind mit

einem branchenüblichen Prozentsatz des Anschaffungspreises bzw. für bestimmte Module jeweils mit einem Festpreis festgelegt worden. Darin enthalten ist der Anspruch auf die jeweils aktuellste Version. Nicht in dem Vertrag enthalten sind: Beratung und Support vor Ort, Fernsupport- und Fernwartungsleistungen über Modem, Telefonsupport, konzeptionelle Teil- und Gesamtberatung sowie Aufwendungen für Softwareinstallation und Konfiguration. Mit in4U, dem Hosting-Partner, besteht ebenfalls ein sehr detailliertes Service-Level-Agreement. Dieser Vertrag basiert auf den zu erfüllenden Dienstleistungen und deren Qualitätsmerkmalen (Anzahl User, Bandbreite, Übertragungsgeschwindigkeit und weitere.). Das gesamte Vertragsdokument umfasst über 40 Seiten.

6.5 Erfahrungen

6.5.1 Nutzerakzeptanz

Da die Endbenutzer bereits während der Entwicklungsphase das Modul testen konnten, wurden deren Verbesserungsvorschläge in das Endsystem eingearbeitet. Die Nutzerakzeptanz ist somit auf einem sehr hohen Niveau.

6.5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Die vom Verwaltungsrat ausgegeben Ziele wurden erfüllt, da das Projekt zeit- und budgetgerecht realisiert wurde. Zum 01.01.2008 war die Business Software implementiert und die neue Geschäftsstruktur darin abgebildet, so dass das System von diesem Tage an produktiv genutzt werden konnte.

Die neue Business Software führte zu Veränderungen in den Geschäftsabläufen und bei den Mitarbeitenden. Im Tagesgeschäft stellten sich massive Erleichterungen ein, speziell für Mitarbeitende in Planung und Administration. Im Bereich Projektführung (Poliere, Bauführer und Geschäftsführer) sind erste Erleichterungen erzielt worden. Einige Abläufe müssen nun noch optimiert werden, um die gesetzten Produktivitätsfortschritte erreichen zu können. Durch das einfache und viel schnellere Ausweisen von einigen wenigen Key Performance Indikatoren (KPI) pro Projekt stehen die notwendigen Informationen schneller zur Verfügung. Auf der Seite der Mitarbeitenden zeigt sich eine höhere Zufriedenheit und Motivation bei der Arbeit, z.B. durch kürzere Rapportierungs- und Erfassungswege oder die nur einmalige Erfassung von Daten.

Bereits heute kann festgestellt werden, dass bestimmte Prozesse schneller und besser ablaufen. Durch das Outsourcen der Hardware wurde ein höheres Sicherheits- und Verfügbarkeitsniveau erreicht. Eine genaue Analyse der Rentabilität der durchgeführten Investitionen wird zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

6.6 Erfolgsfaktoren

Die besondere Herausforderung des Projekts „Opti 08“ lag darin, dieses sehr umfassende Vorhaben innerhalb von zwei Jahren auf einen Stichtag hin erfolgreich umzusetzen. Eine Ersatzlösung gab es nicht und auch kein „Fall-Back-Szenario“. Dass es gelang, ist letztlich der grossen Umsicht und dem Einsatz des Projektteams, sowohl des -leiters als auch der -organisation zu verdanken. Der Projektleiter brachte es immer wieder fertig, alle Teilnehmenden gemeinsam an einem Strang ziehen zu lassen. Für ABACUS und All Consulting war der erfolgreiche Abschluss dieses einmaligen Referenzprojekts eine grosse Chance, ihre Kompetenz und Innovationsfähigkeit dem Markt, einer neuen Branche und damit zukünftigen Kunden zu zeigen.

6.6.1 Spezialitäten der Lösung

Das Spezielle an der Lösung von Weiss+Appetito ist, dass sämtliche Gruppengesellschaften in einem einzigen Mandant als Geschäftsbereiche abgebildet sind. Alle Stammdaten wie Adressen, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende, Kontenplan, Baustellen und Kostenstellen stehen zentral und somit redundanzfrei für alle Firmen zur Verfügung. Zusätzlich wird durch das neu entwickelte Baubranchenmodul AbaBau die Effizienz der Bauprojekte gesteigert, da Kundenofferten, Endabrechnungen, Material- und Maschinendispositionen wesentlich präziser und schneller erledigt werden können. Da AbaBau mit der Buchhaltung und Kostenrechnung verknüpft ist, fliessen die Informationen über Materiallieferungen gleichzeitig in die Lagerbewirtschaftung und in die Debitorenbuchhaltung ein.

6.6.2 Reflexion der Faktoren für dauerhaften Erfolg

Für einen dauerhaften Unternehmenserfolg war es für W+A geradezu überlebensnotwendig, auf eine neue Business Software zu setzen. Das prototypische Erstellen und Implementieren einer völlig neuen Branchenlösung birgt auf der einen Seite viele Gefahren zum Scheitern, auf der anderen Seite bei einem erfolgreichen Abschluss aber auch sehr grosse Potenziale. Allen voran stehen hier der grosse Innovationsvorsprung und Kompetenzaufbau gegenüber der Konkurrenz.

6.6.3 Lessons Learned

Wirklich grosse Fehler, die hätten vermieden werden können, sind während des Projekts nicht gemacht worden, was einerseits dadurch begründet werden kann, dass das Projekt sehr gut vorbereitet und andererseits sehr gut überwacht wurde. Als ein wichtiger Erfolgsfaktor erwies sich die besonnene Auswahl der Implementierungspartner, bei der nicht nur quantitative, sondern insbesondere qualitative Faktoren ausschlaggebend waren.