

Petra Schubert/Ralf Wölfle/Walter Dettling (Hrsg.)

E-Business
mit betriebswirtschaftlicher
Standardsoftware

Einsatz von Business Software in der Praxis

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

*Das Kompetenzwerk der
Schweizer Fachhochschulen
für E-Business und E-Government*

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden für den eXperience 2004 Event in Basel erstellt. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch E-Business-Experten der Universität St. Gallen, der Universität Bern, der Fachhochschule beider Basel, der Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz, der Hochschule für Technik und Informatik (Berner Fachhochschule), der Zürcher Hochschule Winterthur sowie von Experten aus der Praxis. Die Ecademy (www.ecademy.ch), das Kompetenznetzwerk der Schweizer Fachhochschulen für E-Business und E-Government, hat durch ihre ideelle und finanzielle Unterstützung zur erfolgreichen Erstellung dieser Publikation beigetragen.

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.

© 2004 Carl Hanser Verlag München Wien
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Wolfgang Perez, büro plan.it
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN 3-446-22960-4

Inhalt

Petra Schubert

E-Business mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware..... 1

Ralf Wölfle

Geschäftsprozesse im Zusammenspiel mit Business Software..... 9

Walter Dettling

Wie Schweizer KMU Business Software einsetzen 17

Vertriebsunterstützung / CRM

Fachbeitrag

Marcel Altherr und Günter Bader

IT-Unterstützung für Marketing und Verkauf 27

Fallstudien

Andreas Voss

Kardex (Ramco Systems) – Anlagenbau 35

Matthias J. Göckel

Debrunner & Acifer-Gruppe (Team Brendel AG) – Baustoffhandel 49

Petra Schubert

PERMASHOP (ABACUS Research AG) – Verkauf Fanartikel 63

Malte Dous und Susanne Glissmann

Tonet AG (Dynasoft AG) – Holzbehandlung..... 77

Nicole Scheidegger

Antalis AG (UD Neue Medien AG / Boxalino AG) – Papiergrosshandel..... 91

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Vertriebsunterstützung / CRM..... 105

B2B-Integration

Fachbeitrag

Thomas Myrach

B2B-Integration 107

Fallstudien

Uwe Leimstoll

Brütsch/Rüegger AG (Polynorm Software AG) – Werkzeughandel 115

Werner Lüthy

INFICON (io-market AG) – Elektrotechnik 129

Bruno Simioni

Stadmühle Schenk (itelligence AG) – Lebensmittelbranche 143

Schlussbetrachtung

Petra Schubert

B2B-Integration 155

Elektronische Rechnungsabwicklung

Fachbeitrag

Christian Tanner und Bruno Koch

Die elektronische Rechnungsabwicklung in der Schweiz 157

Fallstudien

Christian Tanner

UBS AG (Swisscom IT Services AG) – Finanzdienstleistung 169

Christian Tanner

Swisscom Fixnet AG (PostFinance) – Telekommunikation 181

Christian Tanner

Universitätsspital Basel (PayNet Schweiz AG) – Gesundheitswesen 191

Daniel Risch

Schweizerische Bundesbahnen (yellowworld AG) – Schienenverkehr 199

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Elektronische Rechnungsabwicklung 213

Corporate Performance Management

Fachbeitrag

Roger Klaus

Corporate Performance Management 215

Fallstudien

Barbara Sigrist

Swissbit (TDS Multi Vision AG) – Elektrotechnik 223

Rolf Gasenzer

Amt für Verkehr und Tiefbau des Kantons Solothurn (NOVO Business

Consultants AG) – Öffentliche Verwaltung 237

Ralf Wölfle

Swiss TS Technical Services AG (Process Partner AG) – Prüfinstitut 251

Schlussbetrachtung

Petra Schubert

Corporate Performance Management 265

Literaturverzeichnis 267

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren 271

23 Swissbit

Barbara Sigrist

Die Fallstudie „Swissbit“ beschreibt die durchgängig effizienzorientierte Gestaltung der Financial Supply Chain eines Schweizer KMUs, das sich damit für die laufenden Veränderungen im Markt sowie den Kosten- und Zeitdruck rüstet. Die Fallstudie konzentriert sich in einem ersten Schritt auf die analytisch-betriebswirtschaftliche Ebene des Financial Supply Chain Management. In einem zweiten Schritt werden die projektspezifischen Ziele und Umsetzungsschritte beleuchtet. Im Vordergrund dieses ERP-Migrationsprojekts steht die unternehmensübergreifende digitale Abbildung der gesamten Geschäftsprozesse.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 23.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Daniele Tedesco	CFO	Swissbit AG	Lösungsbetreiber
Urs Hagger	Controller	Swissbit AG	Lösungsbetreiber
Marcel Schäfer	Leiter Vertrieb & Marketing	TDS Multi-Vision AG	IT-Partner
Barbara Sigrist	E-Business Forschungsassistentin	Fachhochschule beider Basel	Autorin

Informationen über Swissbit AG finden sich im Internet unter www.swissbit.com.

23.1 Das Unternehmen

Die Fallstudie nimmt primär die Sicht des Anwenders der Lösung ein, also der Swissbit AG (im Folgenden Swissbit).

23.1.1 Hintergrund

Swissbit ist Europas grösster unabhängiger Hersteller von elektronischen Speichern für die Computerindustrie und produziert jährlich mehr als vier Millionen Einheiten. Swissbit forscht, produziert und testet im Auftragsverhältnis für Kunden aus aller Welt.

Die Swissbit Group wurde im Jahr 2001 durch ein Management-Buy-Out von Alexander Bringolf (CEO), Roger Knobel (COO) und Vincenzo Esposito (CTO) von Siemens Schweiz AG gegründet. Die Geschäftsleitung wird durch Daniele Tedesco (CFO) ergänzt. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Bronschhofen (Schweiz), mit Niederlassungen in Berlin (Deutschland), Port Chester und Austin (USA) sowie in Tokio (Japan) und Handelsvertretungen in Spanien, Polen, Frankreich, England und Italien. Swissbit produziert über die Firma Swisstronics Contract Manufacturing AG in Bronschhofen und in einem eigenen Werk in Berlin und beschäftigt weltweit ungefähr 170 Personen. Der Umsatz 2003 betrug ca. 120 Mio. USD. Swisstronics, das Fertigungsunternehmen, ist ISO 9001 und EN 14001 zertifiziert.

Swissbit beschreibt sich als junge und dynamische Unternehmung und ist aufgrund der täglichen Geschäftstätigkeit in hochvolatilen Märkten permanenten Veränderungen ausgesetzt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist 31 Jahre.

23.1.2 Branche, Produkt und Zielgruppe

Swissbit ist in der Speicherbranche tätig und liefert ihre Produkte hauptsächlich an Grosskunden (B2B resp. Manufacturer to Manufacturer), unter anderem Fujitsu-Siemens, IBM, Lufthansa, Microsoft und NASA. An der regionalen Verkaufssegmentierung hat Europa (60 %) im Vergleich zu den USA (14 %) und übrigen Ländern (12 %) noch einen grossen Anteil; dieser wird sich durch die neuen Niederlassungen in den USA und Japan jedoch verschieben.

Kerngebiete des Produktumfangs umfassen im Bereich *SIP* (single in-line package) SMT-Module (surface mount technology) und COB-Module (chip on board), im Bereich *Informationstechnologie* Speichermodule, Flash-, WLAN- und Lifestyle-Produkte (B2C). Im Bereich *Lifestyle* ist in Zusammenarbeit mit der Victorinox mit dem SWISSMEMORY® USB Victorinox ein neues Give-Away-Produkt auf den Markt gekommen, das die klassischen Taschenmesser mit einem Flash-Produkt kombiniert.

Hauptkonkurrenten von Swissbit im DRAM-Speichermarkt sind Samsung, Kingston und TwinMos. Das Marktvolumen im Speichermarkt wurde von iSuppli für 2004 im Bereich PC OEM auf ca. 2.5 Mrd. USD, im Bereich Telecom OEM auf ca. 0.5 Mrd. USD und im Bereich Retail auf ca. 0.8 Mrd USD prognostiziert [iSuppli 2002].

23.1.3 Unternehmensvision

Die Swissbit Gruppe ist eine führende Anbieterin von Technologien und Dienstleistungen der Elektronik in den Bereichen Speicher und Speichermodule. Sie wird diese starke Position nutzen, um weiteres Wachstum in den Märkten USA und Japan zu erzielen. Das zurzeit schwache Segment der industriellen Applikationen wird mittelfristig zu einem starken Träger des Geschäftes ausgebaut.

23.2 E-Business-Strategie

Die Beschaffung der Materialien für die Herstellung der Swissbit-Produkte ist sehr komplex, da sich u.a. die Einkaufspreise von Speicherchips stündlich ändern. Weil die Materialien über 90 % der Produktkosten ausmachen, sind deshalb für den unternehmerischen Erfolg folgende Aspekte zentral: Liquiditäts- und Finanzplanung, Finanzdisposition, Finanzkontrolle, Optimierung des Cash Cycles und das Management von Transaktions- und Währungsrisiken.

23.2.1 Stellenwert von E-Business in der Unternehmensstrategie

Swissbit definiert den Mehrwert, den das E-Business resp. die Prozessunterstützung durch den Einsatz von Informationstechnologie bringt, durch eine optimierte Umsetzung der Unternehmensstrategie im *Bereich Finanzen*. Der Stellenwert des E-Business in der Unternehmensstrategie orientiert sich hauptsächlich an der *innerbetrieblichen* Optimierung der Geschäftsprozesse sowie einer hohen Transparenz und Verfügbarkeit der erhobenen und aggregierten Daten und nicht in erster Linie in der Anbindung von Zulieferern und Kunden an ihre elektronischen Systeme.

Im Frühling 2003 wurde deshalb das Projekt „Triathlon“ initiiert mit dem Ziel, die innerhalb der Swissbit Holding bestehende heterogene ERP-Systemlandschaft durch ein vollintegriertes ERP-System abzulösen und durch die Standardisierung von Geschäftsprozessen einen messbaren Mehrwert und Nutzen zu bringen.

Die E-Business-Vision von Swissbit lautet:

Die Swissbit AG ist ein innovatives Unternehmen der Speicherbranche und strebt mit ihrer E-Business-Lösung eine elektronische Abbildung ihrer Kernprozesse und Effizienzsteigerungen v.a. im Bereich Finanzen und Controlling an.

23.2.2 Zusammenspiel von ERP-System und E-Business-Software

Swissbit ist in den letzten Jahren stark gewachsen, hat eine Firma in Deutschland hinzugekauft und in den USA sowie Asien neue Niederlassungen gegründet. Die neue Lösung musste diese Wachstumsstrategie auf der logistischen Ebene sichern. Deshalb wurde nach einer Branchenlösung gesucht, die einerseits skalierbar und auf Standardprodukte und -prozesse anwendbar ist und andererseits Schnittstellen zu Zweitanwendern (Kunden, Lieferanten) bietet. Das ERP-Migrationsprojekt „Triathlon“ wurde deshalb von Swissbit lanciert. Das Projekt hatte zum Ziel, eine kostengünstige Lösung für den gesamten Konzern innerhalb eines eng gesteckten Zeitrahmens einzuführen.

Verkaufspersonen arbeiteten bis November 2003 für die Lagerbuchhaltung mit einem produktionsorientierten ERP-System; die Finanzabteilung hingegen arbeitete mit einem eigenen ERP-System auf Basis von SAP. Elektronische Schnittstellen gab es keine zwischen den verschiedenen Systemen. Im Zuge der Verselbständigung der Siemens-Tochter evaluierten die Projektverantwortlichen weitere ERP-Systeme, die besser integrierte Schnittstellen zu SAP bieten, verworfen diese jedoch aus Kostengründen. Ebenso verworfen wurden ERP-Systeme, die zu produktions- und vertriebslastig waren und der Priorität des Financial Supply Chain Management nicht gerecht wurden.

Zum Einsatz kam letztlich das Branchenprodukt Easy3Fertiger auf SAP R/3-Basis, das innerhalb von nur 3 Monaten bei Swissbit eingeführt wurde. Hauptgrund für die Wahl war einerseits die Gewährleistung der Abbildung der oben genannten Anforderungen durch die Treasury-Funktionen in SAP R/3, andererseits der vereinbarte Kostenrahmen von 350'000 CHF. Zudem arbeiten die wichtigsten Kunden und Lieferanten ebenfalls mit SAP R/3 (im Folgenden SAP).

Swissbit betreibt einen E-Shop (zugänglich unter www.swissbit-shop.com) basierend auf der .NET Architektur, welche von Online Consulting AG, Wil (SG), realisiert wurde. Bestellungen werden durch die Shopapplikation per E-Mail an die Mitarbeitenden im Back Office geschickt, welche die Eingänge im System erfassen und den Bestellprozess abwickeln. Dieser Medienbruch wird in Kauf genommen, da der E-Shop für B2C-Geschäfte genutzt wird, welche nur wenige Transaktionen pro Tag ausmachen. Auch noch nicht integriert sind die Zulieferer, obwohl

die neue SAP-Lösung diese Schnittstellen und Import/Exportfunktionen bereitstellt.

23.2.3 Partner

Die Swissbit arbeitet mit der TDS MultiVision AG zusammen, welche Erfahrung und Wissen für KMUs in SAP-Projekte einbringt. Die TDS MultiVision AG (im Folgenden TDS MultiVision) wurde durch ein mehrstufiges Offertverfahren ermittelt.

TDS MultiVision, mit Hauptsitz in St. Gallen, wurde 1994 gegründet und nach einem Joint Venture 2000 von der TDS-Gruppe in Neckarsulm übernommen. Sie beschäftigt ca. 40 Mitarbeitende. Eine Niederlassung in Regensdorf und Rechenzentren in St. Gallen und Gossau gewährleisten die Abdeckung der schweizerischen Kundenbedürfnisse.

TDS MultiVision hat sich auf die Implementierung und Beratung der Standard-Software SAP spezialisiert und bietet Lösungen für betriebswirtschaftliche und technologische Fragen an. Zum Leistungsspektrum gehört auch ein umfangreiches Schulungs- und Workshop-Angebot. Des Weiteren ist die Firma auf Outsourcing und Application Hosting für KMUs spezialisiert und bietet ein zertifiziertes Call Center für ihre Kunden an.

Easy3Fertiger ist das Branchenstandardprodukt für Fertigungs- und Produktionsbetriebe von TDS MultiVision, das speziell für KMUs konzipiert wurde. Dank den vordefinierten und schon eingestellten Prozessen sind ca. 80 % der Arbeitsabläufe eines KMU-Produktionsbetriebes abgedeckt. Die restlichen 20 % werden zusammen mit dem jeweiligen Kunden definiert und aufgrund seiner Angaben angepasst.

23.3 Finanzielle Herausforderungen global tätiger KMUs

23.3.1 Geschäftssicht

Gemäss Grundsatz der Swissbit passt sich die Firma den in Easy3Fertiger abgebildeten Prozessstandards an, solange keine Wettbewerbsnachteile für die Geschäftstätigkeit entstehen. Das Projektteam definierte für das Projekt „Triathlon“, einerseits bedingt durch den Projektkostendruck und andererseits aufgrund von Erfahrungswerten der Steuerungsausschussmitglieder, eine 60%/40%-Regel, wonach 60 % der standardisierten Prozesse, die in SAP abgebildet sind, übernommen und 40 % den individuellen Bedürfnissen der Holding und ihren Ländergesellschaften angepasst werden. Des Weiteren mussten grösstmögliche Transparenz, Klarheit und Überblick innerhalb der Prozesse und eine durchgängige Nachverfolgbarkeit erreicht werden, die die alte ERP-Systemumgebung nicht im geforderten Umfang

erlaubte. Ein relativ kleines, gut eingespieltes und funktionierendes Team mit hohem Erfahrungswert, tiefgehenden Prozesskenntnissen und grossem Verständnis für die gestellten Anforderungen steckte die restlichen Rahmenbedingungen für die Einführung dieses tief greifenden Projektes ab. Die Prozesse von Swissbit sind schematisch in Abb. 23.1 aufgezeigt.

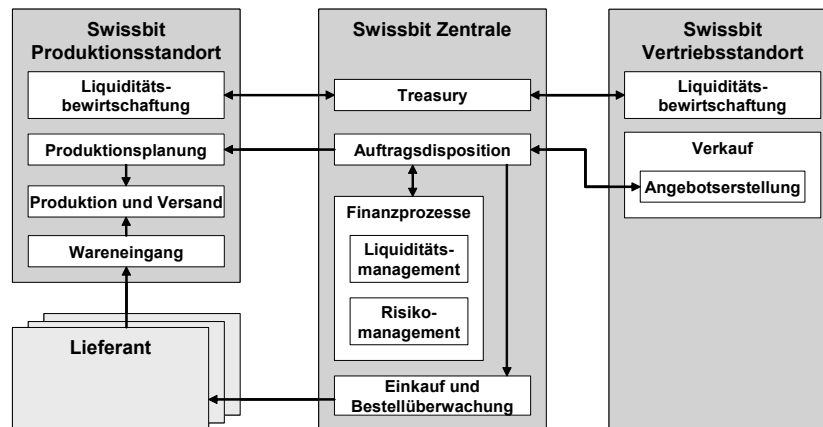


Abb. 23.1: Geschäftsicht

Die folgenden Prozessgruppen sind alle in den Basismodulen von Easy3Fertiger abgebildet und können diesen zugeordnet werden: *Material Management*, *Sales and Distribution*, *Production Planning* und *Finance and Controlling*. Diese Module deckten etwa die 60 % der Prozesse ab, welche vom Konzern übernommen wurden.

Zwei weitere Module wurden speziell für Swissbit hinzugefügt und den Bedürfnissen von Swissbit angepasst: *Treasury* und *Warehouse Management* (siehe Kapitel 23.3.3). Swissbit stellt aus dem Treasury-Modul spezifische Informationen ausgewählten Lieferanten zur Verfügung, um die zwischenbetrieblichen Geschäftsabläufe zu optimieren.

23.3.2 Prozesssicht

Die Finanzabteilung ist eine Shared-Service-Organisation [Pfaff et. al. 2004], die Dienstleistungen für unternehmensinterne Servicebezüger erbringt und Echtzeit- oder Fastzeit-Finanzinformationen über die gesamten Geschäftsprozesse an den CFO und die Geschäftsleitung liefert. Um diese Prozesse, und damit den gesamten Geschäftsgang, optimieren zu können, sind auf finanzieller Ebene folgende Elemente entscheidend: die Sicherung und Steuerung der Liquidität, die internen

und externen internationalen Finanzflüsse, das Risikomanagement und die Zusammenarbeit mit Finanzpartnern.

Die *Sicherung und Steuerung der Liquidität* wird erreicht durch eine strikte Liquiditäts- und Finanzplanung sowie eine flexible Finanzdisposition. Geeignete Instrumente auf analytischer und betriebswirtschaftlicher Ebene – im Fall von Swissbit wird dies mit Easy3Fertiger erreicht – erlauben eine Echtzeit- oder Fast-echtzeitbewertung der Finanzkennzahlen, die für die Finanzkontrolle herangezogen wird. Die stringente Handhabung dieser Methoden wiederum erlaubt eine bessere Vorhersage und Optimierung des Cash Cycles, welcher zentral ist für ein kapitalintensives Geschäft in hochvolatilen Beschaffungs- und Absatzmärkten. Wegen der hohen Kapitalintensität müssen ausserdem Transaktions- und Währungsrisiken gesteuert werden. Swissbit setzt 60 % bis 70 % in USD um; die restlichen 30 % bis 40 % des Umsatzes erfolgen in Euro.

Die Planung der Liquidität und der Dispositionsentscheid für die Produktion basieren auf zwei Informationswerten: der Liquiditätsvorschau und dem Tagesfinanzstatus (siehe Abb. 23.2). Die Liquiditätsvorschau wird einerseits bestimmt durch die Einträge im Auftragsbuch, andererseits werden Debitoren- und Kreditoreninformationen eingesetzt.

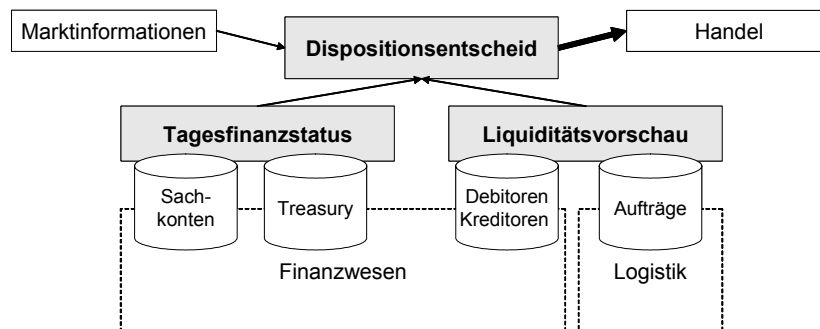


Abb. 23.2: Steuerung und Planung der Liquidität (in Anlehnung an Swissbit)

Die *Optimierung des Cash Cycles* ermöglicht die Freisetzung von Liquidität und damit ein reibungsloses Tagesgeschäft. Das Financial Supply Chain Management, also die Steuerung der Prozesse innerhalb des Cash-to-Cash-Zyklus zwischen Einkauf und Einzahlung (siehe Abb. 23.3), bietet Möglichkeiten für Prozessoptimierungen mittels Digitalisierung der Geschäftsflussabbildung, also den Einsatz einer unternehmensweit zentral gesteuerten ERP-Anwendung.

Die Optimierung des Cash Cycles ist strategisch wichtig, da Zeit- und Wettbewerbsdruck speziell auf KMUs schnell eine kritische Grenze erreichen, welche nur durch striktes Management des Working Capital Zyklus abgedeckt werden kann.

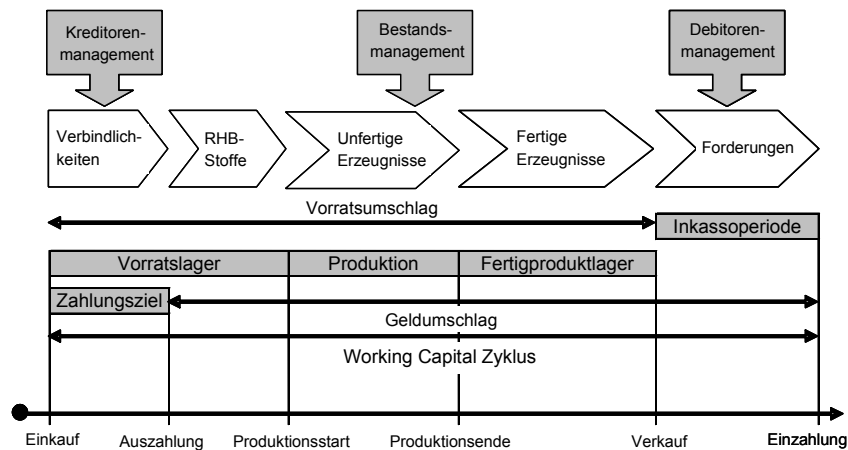


Abb. 23.3: Geschäftsflussabbildung (Quelle: Swissbit)

Die internationalen Zahlungsflüsse und deren Optimierung sind weitere Elemente, die entscheidend für den Geschäftsgang eines in kapitalintensiven Märkten tätigen Unternehmens sind. Die Verbesserung der internen Zahlungsströme und damit eine Prozesskostenreduktion können durch die Etablierung eines *konzerninternen* Finanzausgleichs erreicht werden. Die externen Zahlungsströme sämtlicher zur Gruppe gehörender Unternehmen müssen ebenfalls verbessert werden, um Zahlungstransaktionskosten so niedrig wie möglich zu halten. Ferner soll die Kassenhaltung optimiert werden, um internationale Zahlungsflüsse zu kontrollieren und Prozesskosten so niedrig wie möglich zu halten. Daraus folgt eine Minimierung des Zins- und des Wechselkursrisikos sowie eine Verringerung der Valutanachteile bei Zahlungen zwischen Tochtergesellschaften.

Durch die Zentralisierung der Finanzdienstleistungen innerhalb eines Unternehmens kann auch die Treasury zentralisiert werden, indem innerhalb des Konzerns ein In-House Cash Center etabliert wird, das als zentrale Hausbank für Tochtergesellschaften agiert. Damit kann der Konzern einheitlich nach aussen zu Debitoren und Kreditoren auftreten und der Konzern verringert, wie oben gezeigt, interne Prozess- und Transaktionskosten. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Bündelung des Treasury-Wissens in der Zentrale.

Die angemessene Beachtung des *Risikomanagements* ist für KMUs wie Swissbit ebenfalls ein zentraler Erfolgsfaktor. Dabei tritt ein KMU im produzierenden Sektor meist in den Rollen „Lieferant“ und „Kunde“ auf, welche beide in verschiedenen Vertragsphasen mit spezifischen Risiken konfrontiert sind (siehe Abb. 23.4). Diese Risiken können durch die im Folgenden aufgelisteten Massnahmen flankiert und abgesichert werden.

	als Lieferant	als Kunde	Massnahme	Absicherung
Vor Vertragsabschluss				
Schuldnerisiko	X		Bonitätsprüfung	Kreditversicherung
Länderrisiko	X	X	Länderrating	Kreditversicherung, Garantien
Bei Vertragsabschluss				
Zahlungseingangsrisiko	X		Verträge & AGB	Kreditversicherung, Garantien
Transportrisiko	X	X	Incoterms	Transportversicherung
Abnahme- und Lieferungsrisiko	X	X	Verträge & AGB	Dokumentinkasso
Kreditrisiko	X		Verträge & AGB	Kreditversicherung, Akkreditiv
Nach Vertragsabschluss				
Preisfunktionsrisiko	X		Verträge & AGB	Akkreditiv
Wechselkursrisiko	X	X	Hedging	Optionen, Futures, Swaps
Zinsänderungsrisiko	X	X	Hedging	Optionen, Futures, Swaps
Liquiditätsrisiko	X	X	Cash Management	Planung & Steuerung

Abb. 23.4: Risikomanagement bei KMUs (Quelle: Swissbit)

Der *Zugang zu Kapital* schliesslich ist strategisch äusserst wichtig. Wachstum muss finanziert und die Liquidität gesichert werden können. Zudem erwarten Banken heute eine höhere Transparenz (Basel II) und die internationale Rechnungslegung IFRS (International Financial Reporting Standards) wird zentral. Im Projekt „Triathlon“ standen deshalb die Firmen- und Finanzflustransparenz (tiefere Kapitalkosten) und das professionelle Finanzmanagement (erhöhtes Rating bei den Finanzpartnern) im Zentrum, um das Business Performance Management zu optimieren.

Im Folgenden wird ein Prozess exemplarisch herausgegriffen und illustriert, der Kapital bindet und darum hohe Bedeutung im Cash Management hat: die Bestellung im Materialmanagement.

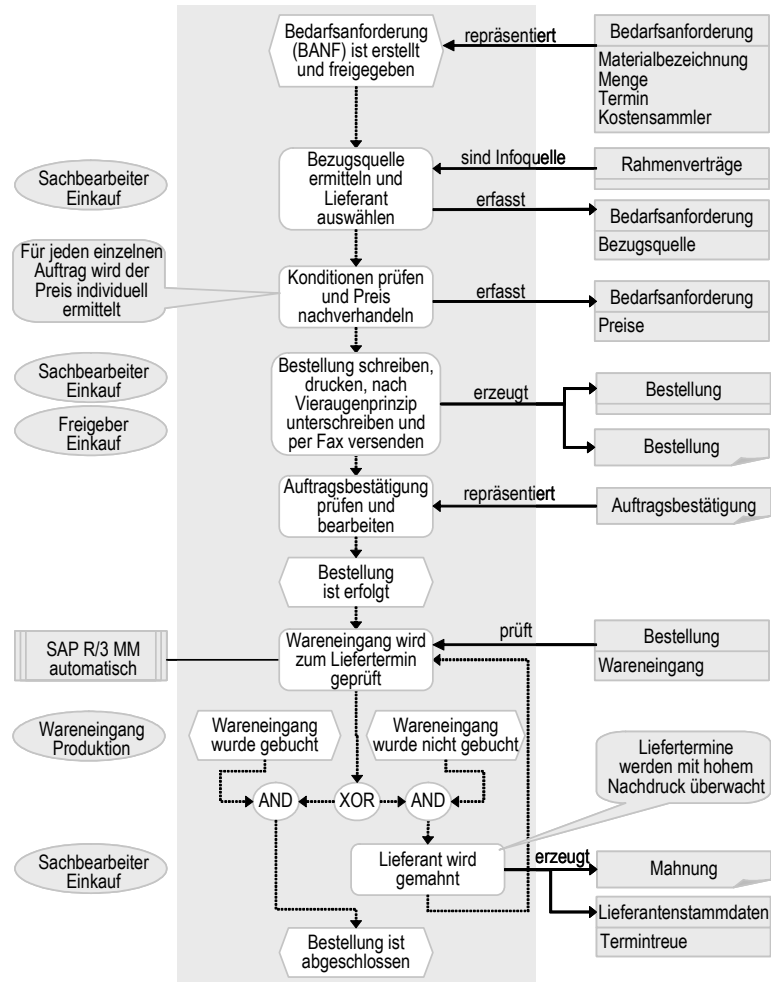


Abb. 23.5: Prozess "Normalbestellung inkl. Bestellüberwachung"

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass der Konzern aufgrund der Produktions- und Handelstätigkeit ein striktes Cash- und Liquiditätsmanagement braucht, d.h. zuverlässige Eingangsdaten für die Analyse aktueller und zukünftiger Zahlungsströme, um einerseits die Transparenz gegenüber Banken zu gewährleisten und andererseits das Tagesgeschäft sicherstellen und optimieren zu können (z.B. für den reibungslosen Bestellprozess dargestellt in Abb. 23.5).

23.3.3 Anwendungssicht

Die Anwendung besteht aus vier Easy3Fertiger Basismodulen und zwei Swissbit-spezifischen Zusatzmodulen, die auf die Bedürfnisse zugeschnitten wurden. Die Basismodule beinhalten: Material Management, Sales and Distribution, Product Planning und Finance and Controlling. Die Zusatzmodule bestehen aus Warehouse Management und Treasury. Auf die Treasury wird von der Finanzabteilung zugegriffen, sie beinhaltet einen Transaction Manager, einen Market Risk Analyzer und einen Credit Risk Analyzer.

In der neuen konzernweiten Anwendung greifen alle Mitarbeitenden gemäss definiertem Rollenkonzept auf das System zu. Verkaufspersonen haben zum Beispiel Einsicht u.a. in die Lagerhaltung und Fertigungsprozesse, um fundierte Entscheide für Offerten fällen zu können. Produktionsentscheidungsträger hingegen haben keine Detailsicht in den Rechnungsprozess. Berechtigungen können fein granuliert und anwendergruppenübergreifend abgebildet werden.

23.3.4 Techniksicht

TDS MultiVision unterhält in St. Gallen ein Rechenzentrum und bietet ihren Kunden Application Hosting an, wovon Swissbit Gebrauch macht. Easy3Fertiger basiert auf mySAP.com 4.7 Release Enterprise und läuft auf dem Betriebssystem Windows2003.

23.4 Implementierung

Die vormalige ERP-Software wurde durch eine SAP-Lösung abgelöst, da diese den heutigen Ansprüchen und Anforderungen nicht mehr gerecht wurde. Nachstehend folgen einige Gründe, die ausschlaggebend für einen Wechsel waren: problematisches Abbilden von Werteflüssen und des Intercompany Business (Konzernstrukturen); keine Kostenstellenrechnung; improvisierte Konsignationslagerabhandlung; keine Kalkulationen und Auswertungen; nicht IFRS-tauglich (International Financial Reporting Standards).

Demgegenüber waren die Ziele des „Triathlon“-Projekts bestimmt durch die gesetzlichen Auflagen der Exportkontrollbestimmungen und die damit verbundenen Anforderungen an die Schweizer- und EU-Mehrwertsteuer. Diese beiden wichtigen Faktoren machten ein durchgängiges und transparentes System erforderlich.

23.4.1 Projektmanagement und Redesign der Prozesse

Beim „Triathlon“-Projekt waren die internen Mitarbeitenden die eigentlichen Partner. Ziel des Projektes aus Geschäftssicht war es, die späteren Anwender und Nut-

zer der neuen ERP-Umgebung zu Beteiligten zu machen. Die Projektplanung und die Applikationseinführung mussten dementsprechend auf einer breiten Basis mit den Hauptanwendern angegangen und bereits während des Einführungsprozesses Aufgabenpakete an diese weitergegeben werden, damit sich diese in einem frühen Stadium mit dem neuen System anfreunden und Bedürfnisse und Anliegen möglichst frühzeitig formulieren konnten. Kurz vor Echtbetrieb wurde auf breiter Ebene geschult und eingeführt.

Wichtig für die Projektplanung war die *Risikobewertung*. Durch das Projekt ging die Firma Risiken ein, die vorgängig thematisiert und durch ausformulierte Massnahmen während der Projektdauer entschärft werden konnten. Gleichzeitig eröffneten sich auch Chancen:

- Chance „Schulung/auf dem neuesten Stand bleiben“: Die Hauptanwender befassen sich auch nach Abschluss des Projektes intensiv mit dem System und lassen sinnvolle Prozesserneuerungen einfließen.
- Chance „Nach Abteilungen gegliederte Kommunikation“: Die Zusammensetzung der Hauptanwendergruppe stellt eine ideale Kommunikationsplattform in die Abteilungen dar, da sie die jeweiligen Vorgesetzten sind.
- Risiko „Entstehende Kosten bei zeitlicher Verschiebung des Projektes“: Es kam vor, dass einzelne Hauptanwender über einen längeren Zeitraum vom Tagesgeschäft absorbiert waren als geplant.
- Risiko „Auswirkungen auf die Kundenbetreuung“: Durch die zeitliche Belastung der Hauptanwender kam es vor, dass diese für den Kunden nicht direkt erreichbar waren. Die Stellvertreterregelung wurde genutzt.

23.4.2 Softwarelösung/Programmierung

Wie in Kapitel 23.5.1 beschrieben, ist die Softwarelösung eine Erweiterung von Easy3Fertiger. Das Projekt „Triathlon“ definierte diejenigen 40 % der Geschäftsprozesse, die von TDS MultiVision ergänzt resp. angepasst wurden. Dafür benötigtes Spezialwissen wurde, wo erforderlich, von TDS MultiVision durch eigene oder externe Mitarbeitende gestellt.

23.5 Erfahrungen aus dem Betrieb

23.5.1 Anwendung und Unterhalt

Der Unterhalt der Anwendung wird von TDS MultiVision vollumfänglich als Application Solution Provider übernommen. Das Rechenzentrum in St. Gallen

beherbergt eine Vielzahl an Kundenapplikationen auf verschiedenen Plattformen und Betriebssystemen, was für Swissbit hauptsächlich zwei Vorteile hat: einerseits ist der Kostenrahmen auf absehbare Zeit gleich bleibend und damit zuverlässig kalkulierbar, andererseits wird dadurch sichergestellt, dass die Anwendung professionell gewartet und auf dem neuesten, technisch sinnvollen Stand gehalten wird.

23.5.2 Zielerreichung

Da die Lösung erst gut ein halbes Jahr in Betrieb ist, können noch keine aussagekräftigen Vergleichswerte ermittelt werden. Es kann jedoch schon gesagt werden, dass die Marktleistung durch weniger Fehlleistungen in der Administration verbessert wurde. Das Ziel des Echtbetriebs ab 1. Dezember 2003 wurde ebenfalls erreicht und das Projektkostendach von 350'000 CHF eingehalten. Die verantwortungsvolle Miteinbeziehung der Benutzer als zentrales Projektmanagementinstrument hat sich bewährt und wurde sehr positiv wahrgenommen. Das Ziel der erhöhten Transparenz der Geschäftsprozesse und Warenflüsse wurde durch das Projekt ebenfalls erreicht.

Aus einer übergeordneten Perspektive lässt sich sagen, dass die 60/40-Regel sich nach 7-monatiger Laufzeit der neuen ERP-Lösung bewährt hat, womit das Projekt aus Managementsicht als erfolgreich durchgeführt betrachtet wird.

23.6 Erfolgsfaktoren

Es ist mit der SAP-basierten Easy3Fertiger-Lösung gelungen, die ganze Firma, also alle Waren-, Fertigungs- und Finanzprozesse, in einem einheitlichen System digital abzubilden. Die Erfolgsfaktoren lassen sich auf zwei Begriffe konzentrieren: die absolute Transparenz der Kosten- und Materialflüsse in Echtzeit sowie die Treasury-Abbildung im ERP-System.

Die *Transparenz* optimiert nicht nur die Kommunikation vom Konzern mit den Banken durch Detailangaben betreffend Liquiditätsvorschau und Tagesstatus, sondern auch die innerbetrieblichen Abläufe in den Bereichen Materialbewirtschaftung, Produktionsplanung sowie Verkauf und Distribution.

Die *Treasury-Abbildung* über den gesamten Konzern erlaubt Swissbit erstmals eine einheitliche Sicht auf die innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Finanzströme.

23.6.1 Spezialitäten der Lösung

Die Lösung zeichnet sich durch die Ausnützung der in Easy3Fertiger abgebildeten Standardprozesse, die sehr kurze Einführungszeit, die sehr gute Akzeptanz der Benutzer und die gute Zusammenarbeit beider involvierten Firmen aus.

23.6.2 Veränderungen

Heute wird am Standort Schweiz mit der SAP-basierten ERP-Lösung gearbeitet. Easy3Fertiger wird von den Mitarbeitenden als sehr durchdacht und logisch bezeichnet und verursacht weniger Fehler resp. Umgehung der definierten Prozesse. Alle Waren- und Geldflüsse sind transparent. Eher negativ wahrgenommen wird, dass manche Prozesse detaillierter oder komplizierter geworden sind. Ein kleiner Teil der abgebildeten Prozesse wiederum erforderte ein Umdenken bei den Swissbit-Mitarbeitenden.

Es arbeiten noch nicht alle Swissbit-Beschäftigten mit der neuen ERP-Lösung. Der Standort Schweiz ist bereits operativ mit Easy3Fertiger. Nordamerika folgte im dritten Quartal 2004, Deutschland wird im ersten Quartal 2005 umstellen und Japan im zweiten Quartal 2005. Das intensive Tagesgeschäft und die daraus folgenden personellen Engpässe verzögern die Einführung an den anderen Standorten.

23.6.3 Lessons Learned

Das Projekt „Triathlon“ wurde früh geplant und sehr gut dokumentiert, was sich als entscheidender Vorteil beim Projektmanagement herausstellte. Des Weiteren war der Einbezug der Mitarbeitenden während des gesamten Projektes sehr wichtig, was die Einführung der SAP-basierten Lösung auf organisatorischer Ebene erleichterte. In der Projektgruppe und ihren Untergruppen waren Mitglieder beider Firmen vertreten, was eine gute Kompetenzdurchmischung ergab. Zudem war das Projekt auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt und wurde durch den CFO geleitet, was die Wichtigkeit des Projektes unterstrich und ihm das nötige Momentum verlieh.

Die Schulungsphase darf nicht unterschätzt werden und es muss den Mitarbeitenden genügend Zeit eingeräumt werden, mit den z.T. geänderten oder neuen Prozessen vertraut zu werden. Für Swissbit, die in hochvolatilen und kapitalintensiven Märkten operiert, entstanden zeitweise Doppelbelastung für die Mitarbeitenden, da das Tagesgeschäft weiterhin reibungslos funktionieren musste.