

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

14 UBS: E-Procurement für indirekte Güter

Christian Tanner

UBS verfügt als global führendes Finanzinstitut über viele Standorte und Niederlassungen. Dort entstehen dezentral Bedarfe an Gütern für Betrieb und Unterhalt sowie an Dienstleistungen. Um diese verstärkt zentral steuern zu können, stieg UBS schon 1999 ins E-Procurement ein. An der damaligen Vision, die Beschaffung mittels IT effizienter und transparenter zu gestalten, hält sie bis heute fest. Den Anfang machten einige wenige Direktanbindungen mit Büromateriallieferanten. In der Zwischenzeit ist ein Netzwerk entstanden, in das Lieferanten entsprechend ihren Möglichkeiten eingebunden werden können. Die Plattform Conextrade von Swisscom IT Services fungiert dabei als Drehscheibe für den elektronischen Datenaustausch. Als weiterer IT-Service-Provider unterstützt Heiler Software die Aufbereitung der Produktdaten für den Multilieferantenkatalog. Heute wickelt UBS einen bedeutenden Anteil des Beschaffungsvolumens elektronisch ab: von der Bestellung bis zur Rechnung. Dank der konsequenten Ausrichtung an den Bedürfnissen der Benutzer und der Organisation genießt die E-Procurement-Lösung im Unternehmen hohe Akzeptanz und wird zunehmend global genutzt.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 14.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Joerg Weber	Supplier Adoption Manager	UBS AG	Lösungsbetreiber
Norbert Oertlin	Katalog Manager	UBS AG	Lösungsbetreiber
Christian Tanner	Dozent/Berater	FHNW	Autor

Zum E-Procurement bei UBS sind zwei ältere Fallstudien verfügbar [Lüthi 2002, Tanner 2004]: www.eXperience-online.ch/ubs2002 resp. [/ubs2004](http://www.eXperience-online.ch/ubs2004).

14.1 Das Unternehmen

14.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Die UBS ist ein global führendes Finanzinstitut mit Hauptsitz in Zürich und Basel. Für anspruchsvolle Kundinnen und Kunden auf der ganzen Welt erbringt UBS Dienstleistungen im Wealth Management, Investment Banking und Asset Management. Im Privat- und Firmenkundengeschäft in der Schweiz ist UBS Marktführerin. Die UBS ist in mehr als 50 Ländern und an allen wichtigen Finanzplätzen der Welt mit Niederlassungen vertreten. UBS beschäftigt weltweit über 75'000 Mitarbeitende, davon Ende 2008 etwas mehr als 26'000 in der Schweiz.

Banken stehen in einem intensiven globalen Wettbewerb. Neben konkurrenzfähigen Produkten sind effiziente Prozesse eine Voraussetzung für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Diese Prozesse werden in grossem Umfang durch IT-Lösungen unterstützt, die oft zusammen mit Partnern massgeschneidert entwickelt werden. Banken haben schon früh die Potenziale des E-Business genutzt; nicht nur auf der Kundenseite durch E-Banking, sondern auch durch Lösungen zur Optimierung der internen Prozesse.

14.1.2 Beschaffungssituation

Die UBS in der Schweiz beschafft pro Jahr Güter und Dienstleistungen in Milliardenhöhe. Es handelt sich um sogenannte indirekte Güter, die für Betrieb, Unterhalt und Weiterentwicklung des Unternehmens benötigt werden. Darunter finden sich Investitionsgüter, Unterhalts- und Büromaterialien, Einrichtungen, Verpflegung, Logistik, Beratungsleistungen und externe Mitarbeitende. Von diesen Bedarfen wird rund die Hälfte der Bestellungen über die Einheit Procurement Schweiz abgewickelt. Diese versteht sich als interner Dienstleister, der die Fachabteilungen bei der Identifikation von Einsparpotenzialen und der Implementierung von schlankeren Prozessen unterstützt. Es besteht hingegen keine Pflicht, die Dienste von Procurement Schweiz in Anspruch zu nehmen, was für diese Einheit ein Ansporn ist, die internen Kunden mit guten Leistungen zu überzeugen. Im Jahr 2008 führte die Einheit Procurement Schweiz mit rund 2'700 Lieferanten Beschaffungstransaktionen durch. Die Zahl der Kreditoren, von denen Produkte und Leistungen ohne Systembestellung bezogen werden, beträgt ein Mehrfaches davon.

Die Ziele der Einheit Procurement Schweiz sind:

- Bündeln von Volumen zur Realisierung von Einsparungen
- Sicherstellen, dass möglichst viel innerhalb verhandelter Kontrakte bestellt wird
- Reduzieren der Prozesskosten in den Beschaffungsprozessen vom Sourcing, über die Bestellung bis zur Rechnungsprüfung
- Bereitstellen von standardisierten aber kundenfreundlichen Lösungen
- Kunden sollen die Einheit Procurement Schweiz als kompetenten Partner wahrnehmen

14.1.3 Stellenwert von IT in der Beschaffung

Schon früh erkannte die Beschaffung der UBS die Potenziale, die sich mit dem Einsatz von IT erschliessen lassen könnten. Sie startete im Jahr 1999 das wegweisende Projekt „GATE“. Durch eine Konzentration auf vier Lieferanten und Logistikpartner für die Beschaffung des Büromaterialbedarfs, mit denen die Prozesse elektronisch abgewickelt wurden, konnten massive Kosteneinsparungen erzielt werden [vgl. Lüthy 2002]. Seither wurde die Lösungsarchitektur modernisiert und weiterentwickelt. Der Prozess- und Funktionsumfang wurde kontinuierlich ausgebaut. Als begleitende Massnahmen engagierte sich die UBS auch in die Entwicklung des E-Procurement und des E-Invoicing in der Schweiz. Sie nahm in der Anfangsphase an einem Benchmarking der Universität St. Gallen teil. Später lancierte sie gemeinsam mit dem Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz die Projekte „E-Supplier“ und „swissDIGIN“ zur Entwicklung der E-Business-Bereitschaft der Lieferanten.

Die Aktivitäten basierten auf der nachfolgenden Vision:

UBS will eine führende Bank bezüglich erfolgreichem E-Procurement sein und damit ihre Beschaffungsprozesse vereinfachen, beschleunigen und kostengünstiger abwickeln.

Die Informationstechnologie wird von der Beschaffung als wichtiges Instrument für die zentrale Steuerung der Beschaffung in einer stark dezentralisierten Organisation verstanden. Mit IT können wesentliche Beschaffungsziele besser gesichert werden. Einfachheit und Standardisierung sind wichtige Massstäbe bei der Weiterentwicklung von Lösungen.

14.2 Der Auslöser des Projekts

14.2.1 Ausgangslage und Anstoss für E-Procurement

Angespornt durch die die Einsparungen, die mit dem Projekt „GATE“ realisiert werden konnten, und basierend auf den neuen Möglichkeiten, die sich durch die Internettechnologie ergaben, erarbeitete UBS im Jahr 2001 den Business Case für das Projekt „MyShop“.

Diese Fallstudie beschreibt den aktuellen Stand der E-Procurement-Lösung zur Bestellung von indirekten Gütern in der Schweiz. Sie reflektiert die Erfahrungen, die seit der Einführung von „MyShop“ gemacht wurden und stellt die Weiterentwicklungen der Lösung dar.

14.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

IT-Service Provider für Datenaustausch

Swisscom IT Services (SCIS) ist ein führender Schweizer Dienstleister für die elektronische Unterstützung der Einkaufs- wie auch der Rechnungsabwicklungsprozesse. Er vernetzt Beschaffungsorganisationen und Lieferanten über die Plattform „Conextrade“ und ermöglicht dadurch eine branchenneutrale, unternehmensübergreifende elektronische Prozessabwicklung. Unternehmen, die ihre IT-Systeme nicht voll integriert an das Netzwerk anbinden wollen, wird eine Browserbasierte Lösung zur Teilnahme am elektronischen Geschäftsverkehr angeboten.

IT-Service-Provider für Katalogmanagement und Content Management

Heiler Software ist ein führender Anbieter elektronischer Produktinformations-Management-Lösungen für E-Procurement, E-Kataloge und Print-Media-Publishing. Die SAP-zertifizierten Lösungen unterstützen Einkäufer, Händler und Hersteller von technischen Produkten bei der Verwaltung und Publikation von Produktinformationen. Das Angebot wird durch umfangreiche Dienstleistungen ergänzt. Das 1987 gegründete Unternehmen mit Sitz in Stuttgart (DE) und Detroit (USA) beschäftigt rund 80 Mitarbeitende.

14.2.3 Geschäftssicht und Ziele

Im Jahr 2008 arbeiteten mehr als 26'000 Personen in der Schweiz bei UBS, verteilt auf über 300 Geschäftsstellen oder Standorte. Aus Sicht der Beschaffung sollen die Bedarfe dieser Mitarbeitenden möglichst effizient gedeckt werden. 4'000 sog. Materialbestellverantwortliche (MBV) nehmen die Bedarfe ihrer Fachabteilungen entgegen. Sie bündeln diese soweit wie möglich und nehmen die Bestellungen vor.

Die Einheit Procurement Schweiz fordert von den Lieferanten, dass sie die Prozesse weitgehend elektronisch unterstützen. Im Vordergrund stehen die Bereitstellung elektronischer Produktdaten und die elektronische Rechnungsstellung. Der Umfang der geforderten elektronischen Unterstützung ist abhängig von den Prozessen die sich aus den gelieferten Produkten oder Leistungen ergeben, sowie von der Anzahl der jährlichen Transaktionen. Bei UBS kümmert sich die Rolle „Supplier Adoption“ darum, möglichst viele Lieferanten für diese Prozesse zu gewinnen.

Um sich auf die Hauptaufgaben einer Einkaufsorganisation fokussieren zu können, hat die Einheit Procurement Schweiz der UBS zentrale Leistungen für den elektronischen Geschäftsverkehr ausgelagert. Damit will sie die Komplexität des Betriebs reduzieren, die Attraktivität für Lieferanten erhöhen und auf spezialisiertes Know-how zugreifen. Insgesamt sollen daraus auch niedrigere Kosten resultieren.

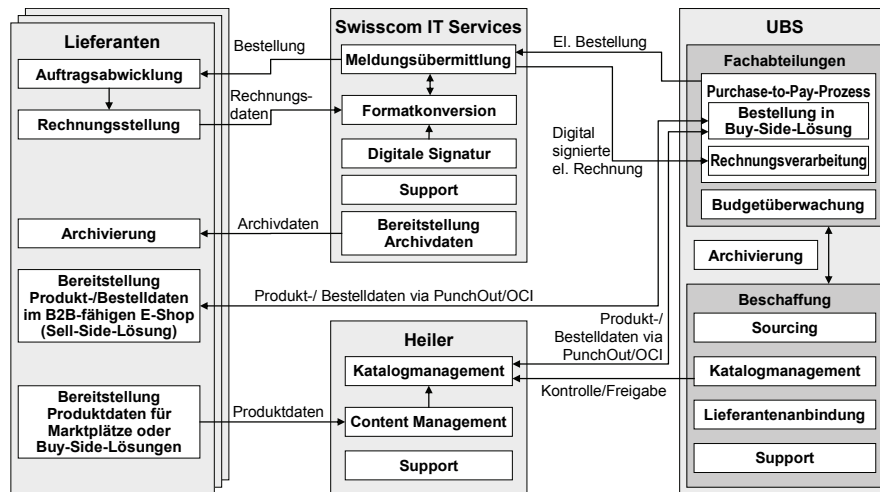


Abb. 14.1: Business Szenario für E-Procurement von indirekten Gütern bei UBS

Swisscom IT Services ist der Partner für den Datenaustausch (vgl. Abb. 14.1). Durch die Anbindung an das Conextrade-Netzwerk reduziert sich die technische Kommunikation mit den Geschäftspartnern auf eine Schnittstelle. SCIS übernimmt die Konversion der Daten in das vom jeweiligen Empfänger gewünschte Format und ist dafür besorgt, dass die Meldungen sicher und vollständig beim Geschäftspartner eintreffen. Wo gesetzlich erforderlich werden die Meldungen (z.B. Rechnung) mit der verlangten digitalen Signatur versehen [vgl. Tanner 2004]. Im Weiteren werden den am Netzwerk angeschlossenen Unternehmen die nötigen Archivdaten zur Verfügung gestellt. SCIS ist bemüht, neue Unternehmen anzubinden und so den Wert des Netzwerks weiter zu steigern. Für diese Leistungen vergütet UBS

SCIS einen gemeinsam ausgehandelten Pauschalbetrag. Dieser basiert auf einer prognostizierten Transaktionszahl und einem Kontingent für Neuanbindungen von Lieferanten.

Von Lieferanten mit einem grösseren Belegvolumen wird verlangt, dass sie sich an Conextrade anschliessen. Beträgt das jährliche Belegvolumen mehr als 50 Rechnungen wird von UBS die elektronische Rechnungsstellung gefordert. Idealerweise sind diese Lieferanten in der Lage, elektronische Bestellungen zu verarbeiten. Die Daten durchlaufen dann den gesamten Auftrag ohne Medienbruch, was ein Maximum an Automatisierung und Fehlerfreiheit bewirkt. Die an Conextrade angeschlossenen Lieferanten bezahlen eine Gebühr für die erstmalige Registrierung und Anbindung. Für den operativen Betrieb werden transaktionsabhängige Gebühren erhoben. SCIS bietet den Lieferanten verschiedene Integrationsmöglichkeiten an.

Der IT-Service Provider Heiler betreibt im Auftrag der UBS den Multilieferantenkatalog. Die Bestellapplikation der UBS greift auf diesen im Punch-out-Verfahren zu. Die Dienstleistungen von Heiler umfassen auch die Entgegennahme und Aufbereitung der Produktdaten von Lieferanten, so dass sie der von UBS gewünschten Qualität entsprechen. Die UBS kontrolliert die Daten inhaltlich und kommerziell und gibt sie zur Publikation frei. Heiler übernimmt auch den Support bei Unklarheiten und Problemen sowohl bei Lieferanten wie Einkäufern. UBS bezahlt dafür eine jährliche Fixgebühr, die auf Basis der Anzahl Katalog-Updates basiert. Den Lieferanten entstehen im Fall von UBS keine zusätzlichen Kosten.

Wo sinnvoll akzeptiert die UBS auch die direkte Einbindung eines Sell-Side-Lieferantenkatalogs in die Bestellapplikation, ebenfalls im Punch-out-Verfahren. Dies geschieht bei konfigurierbaren Produkten, volatilen Preisen sowie bei Sortimenten mit vielen Varianten oder häufigen Änderungen.

14.2.4 Prozesssicht

In diesem Abschnitt werden die Prozesse Bestellabwicklung und Katalog/Content Management, im Speziellen der Katalog-Update detaillierter beschrieben.

Bestellabwicklung

Dieser Prozess wird von Bedarfsträgern in den Fachabteilungen initiiert (vgl. Abb. 14.2). Ein Materialbestellverantwortlicher (MBV) bestellt die angesammelten Bedarfe. Diese Person nutzt für die Bestellung das webbasierte SAP SRM. Sie weiss erfahrungsgemäss, ob die Artikel im Multilieferantenkatalog (MLK) zu finden sind oder ob sie über einen eingebundenen Sell-Side-Lieferantenkatalog ausgewählt werden müssen. Die gesuchten Artikel werden in einen Warenkorb gelegt. Ist der Warenkorb komplett, kann bei Bedarf die für den MBV voreingestellte Lieferadresse und Kontierung (Kostenstelle) pro Artikel angepasst werden.

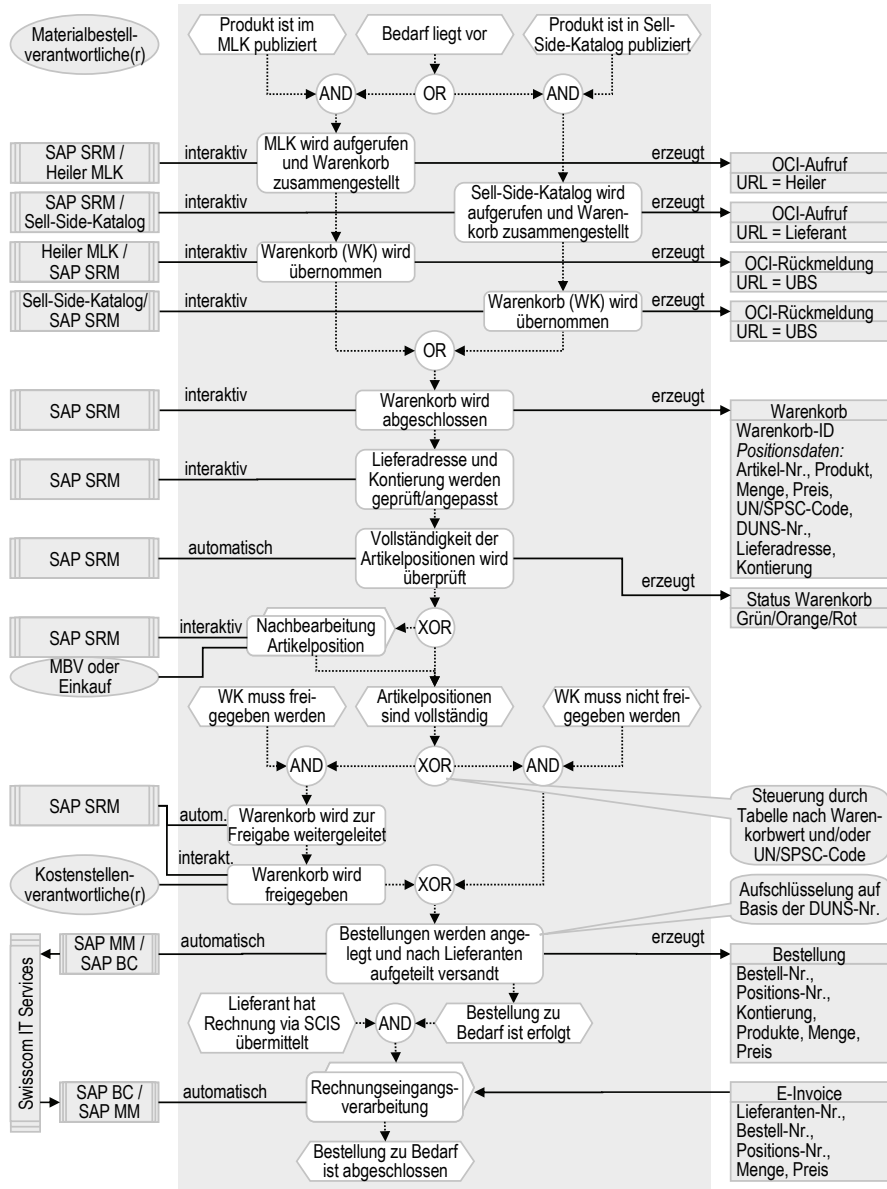


Abb. 14.2: Elektronischer Purchase-to-Pay-Prozess für indirekte Güter

Der abgeschlossene Warenkorb wird auf Vollständigkeit der einzelnen Positionen geprüft und hinsichtlich erforderlicher Nachbearbeitungen markiert:

- Grün: bei jeder Position ist ein Betrag und Lieferant identifiziert
- Orange: Betrag und/oder Lieferant fehlt
- Rot: Freitextbestellung wurde erfasst, bei der der Einkäufer aktiv werden muss.

Enthält ein einwandfreier Warenkorb Artikel aus bestimmten Produktgruppen oder überschreitet er einen für den MBV definierten Höchstwert (3'000.- CHF), muss er von einer vorgesetzten Stelle freigegeben werden. Die Benachrichtigung erfolgt per E-Mail mit einem Link auf den Warenkorb im SAP SRM. Aus den freigegebenen Warenkörben werden schliesslich Bestellungen im SAP Materialwirtschaftsmodul MM angelegt. Die Aufschlüsselung der Artikelpositionen auf Lieferanten erfolgt im SAP SRM aufgrund der DUNS-Nummer des Lieferanten, die jedem Artikel hinterlegt ist. Die Bestellungen werden aus dem SAP MM-Modul entweder elektronisch via Conextrade oder per Fax an die Lieferanten übermittelt. Eine Auftragsbestätigung wird nur in Ausnahmefällen verlangt. Mit Ausnahme von Lagerartikeln wird bei der Lieferung kein Wareneingang gebucht.

Erfolgt der Rechnungseingang elektronisch, wird die Rechnung automatisiert mit der dazugehörigen Bestellung abgeglichen und bei Übereinstimmung zur Zahlung freigegeben [vgl. Tanner 2004].

Katalog/Content Management

Der elektronische Produktkatalog spielt für die reibungslose Bestellabwicklung eine zentrale Rolle. Die gewünschten Produkte sollen schnell gefunden werden, die Produktdaten müssen aktuell sein und die Preise mit den vereinbarten Konditionen übereinstimmen. Im von Heiler betriebenen UBS-Multilieferantenkatalog werden über 350 Kataloge von UBS-Lieferanten mit über 79'000 Artikelpositionen geführt.

Hat ein Lieferant erstmalig einen Katalog einzuliefern, so wird er an einem Kick-off-Meeting mit der Beschaffung auf die Anliegen der UBS aufmerksam gemacht. Anschliessend liefert er die Katalogdaten samt Bildern der UBS-Beschaffung für einen Qualitätscheck ein. Dies geschieht mittels einer kostenlos bereitgestellten Excel-Datei mit integrierten Prüfmechanismen. Falls keine Nachbereitungen nötig sind, werden die Katalogdaten vom IT-Service-Provider ins BMEcat-Standardformat gebracht und als Katalog angelegt. Vor der Publikation im Multilieferantenkatalog der UBS müssen im SAP FI-Modul noch Anpassungen bei den Kreditorstammdaten (z.B. Erfassung DUNS-Nr.) vorgenommen werden, damit die Zuordnung von Lieferant und Produkten gewährleistet ist.

Nach erfolgter Publikation können die Kataloge jederzeit aktualisiert werden. Dafür gibt es einen definierten Prozess (siehe Abb. 14.3). Die wichtigsten Auslöser

sind neue Preise und Veränderungen beim Produktsortiment. Die Lieferanten übermitteln für das Update den gesamten Katalog samt Bildern mit allen Änderungen (sog. Vollupdate). Dies erfolgt mit der vorerwähnten Excel-Datei mit den integrierten Prüfregeln. Eine weitere Qualitätsprüfung erfolgt beim IT-Service-Provider. UBS prüft schliesslich die Daten noch inhaltlich und kommerziell, um sicherzustellen, dass der Sortimentsumfang und die Preise stimmen.

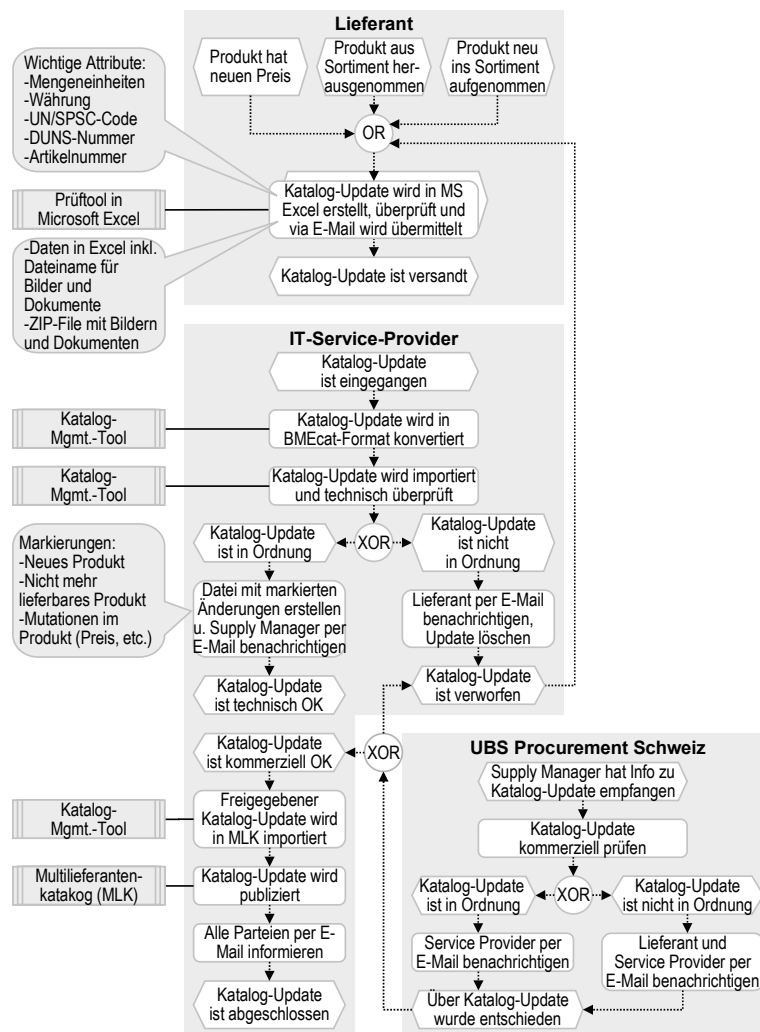


Abb. 14.3: Prozess Katalog-Update für Multilieferantenkatalog

14.2.5 Anwendungssicht

Das Electronic Ordering System (EOS), wie die frühere webbasierte Bestellapplikation „MyShop“ heute genannt wird, basiert auf SAP SRM 5.0. Dort werden die Warenkörbe angelegt und der Freigabeprozess abgebildet. Der Warenkorb wird im SAP MM in Bestellungen umgewandelt. Die für die Aufschlüsselung der Warenkörbe wichtige DUNS-Nummer wird im Kreditorenstamm (SAP FI) gepflegt und alle zwei Stunden in das SAP SRM repliziert (vgl. Abb. 14.4).

Die Kommunikation zwischen UBS und SCIS erfolgt ausschliesslich im xCBL-Format. Mit dem SAP Business Connector (BC) werden die Daten in das IDoc-Format für die weitere Verarbeitung im SAP umgewandelt. Die eingehenden elektronischen Rechnungen werden dort geprüft [vgl. Tanner 2004], ins IXOS-Archiv gespeichert und mit der Buchung logisch verknüpft.

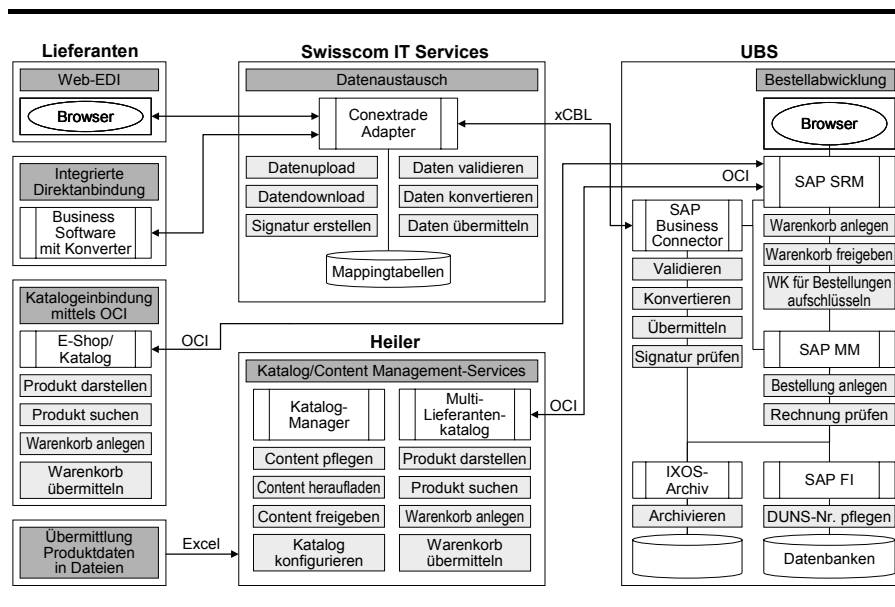


Abb. 14.4: Übersicht über die Anwendungen für das E-Procurement der UBS

Die Einbindung des beim IT-Service-Provider Heiler gehaltenen Multilieferantenkatalogs erfolgt im Punch-out-Verfahren über eine OCI-Schnittstelle (Open Catalog Interface). Beim Aufruf des Katalogs mittels einer dedizierten URL wird der UBS-spezifische Katalog geöffnet. Nach Abschluss des Warenkorbs werden die Produktdaten samt den bestellten Mengen in einem nach dem OCI-Standard strukturierten Format an das SAP SRM übermittelt. Die elektronischen Kataloge einiger Lieferanten sind mit dem gleichen Verfahren in die Bestellapplikation integriert.

Dies erfordert von den Lieferanten einen mandantenfähigen E-Shop mit UBS-spezifischen Konditionen, der über OCI-Aufrufe angesprochen werden kann.

14.3 Projekttablauf und Betrieb

14.3.1 Investitionsentscheidung

Der Business Case für das Projekt „MyShop“ wurde im Juli 2001 durch die Geschäftsleitung genehmigt. Das ursprüngliche Vorhaben kostete etwa 11.5 Mio. CHF [vgl. Lüthi 2002]. Für die Migration von SAP EBP auf SRM sowie die Erweiterung zur globalen Bestellplattform EOS (Electronic Ordering System) wurden weitere Investitionen getätigt. Kleinere Optimierungen geschahen im Rahmen des normalen Unterhalts. Die letzte grössere Investition erfolgte 2008 für das zentrale Scanning der verbliebenen Papierrechnungen.

14.3.2 Projektmanagement und Change Management

Die fachliche Verantwortung für das Initialprojekt sowie für die Weiterentwicklung der Lösung in den folgenden Jahren lag bei der Beschaffung. Dort wurden fachliche Kompetenzen aufgebaut, die es ermöglichten, die Plattform kontinuierlich zu optimieren und an den Bedürfnissen des Marktes und der Fachstellen auszurichten. Der globale Roll-out von EOS war ebenfalls eine Folge dieses Selbstverständnisses. Dass die Benutzer ernst genommen werden zeigt der Fakt, dass bei der Migration auf den Standard von SAP SRM dennoch einige von den Anwendern geschätzte Errungenschaften weiter angeboten wurden, die im Standard nicht enthalten waren (z.B. EOS-Schnellerfassungsmaske).

Im Laufe der Zeit erlangte die UBS mehr Einblick in die Situation der Lieferanten und stellte sich besser auf diese ein. Wollte man zu Beginn möglichst viele Lieferanten auf einen weitgehend elektronischen Prozess migrieren, so wird in der Zwischenzeit stärker auf pragmatische Lösungen gesetzt, die für UBS einen unmittelbaren Nutzen stiften. Dies dokumentiert die im 2008 eingeführte zentrale Scanning-Lösung für Papierrechnungen. Damit sollen all jene Rechnungen von Lieferanten, die nur mit unverhältnismässigem Aufwand für E-Invoicing gewonnen werden können, bei UBS elektronisch in den Rechnungsprüfungsprozess eingehen und archiviert werden.

14.3.3 Entstehung und Roll-out der Lösung

Abb. 14.5 zeigt die wichtigsten Entwicklungsschritte des E-Procurement bei UBS. Sie zeichnet sich aus durch einen Wechsel von direkten Lieferantenanbindungen zu einer Zusammenarbeit mit einem Netzwerk im Jahr 2002. Dann folgte die funktio-

nale Erweiterung auf den ganzen elektronischen Purchase-to-Pay-Prozess durch die Einführung der elektronischen Rechnungseingangsverarbeitung im Jahr 2004. Danach erfolgte die vollständige Auslagerung des Katalog-Managements an einen darauf spezialisierten IT-Service-Provider (Business Process Outsourcing). 2006 wurde die Bestellplattform EOS den Geschäftseinheiten global zur Nutzung angeboten. Das Scanning der verbleibenden Papierrechnungen und Spesenbelege für die interne elektronische Weiterverarbeitung ist der jüngste Entwicklungsschritt.

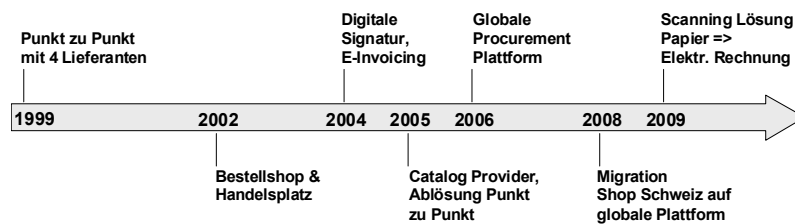


Abb. 14.5: Historische Entwicklung der E-Procurement-Plattform von UBS

Neben UBS Schweiz nutzen inzwischen die Geschäftseinheiten in den USA und das Investment Banking weltweit die EOS-Bestellapplikation. Die Form der Lieferantenanbindung ist in diesen Ländern noch sehr unterschiedlich gelöst und soll künftig stärker standardisiert werden.

14.3.4 Laufender Unterhalt

EOS wird weltweit von einem Competence Center E-Procurement betreut, das sich aus Kompetenzträgern der Einheit Procurement Schweiz und dem UBS-eigenen SAP Competence Center zusammensetzt. Die Rolle „Supplier Adoption“ ist für die Gewinnung weiterer Lieferanten für den elektronischen Purchase-to-Pay Prozess zuständig. Die Umstellung der restlichen Papierrechnungen auf den Scanning-Prozess fällt ins Ressort Finanzen.

14.4 Erfahrungen

14.4.1 Nutzerakzeptanz

Die UBS darf für sich in Anspruch nehmen, dass es ihr gelungen ist, dank eines guten Einbezugs der Benutzer in die Entwicklung, eine Bestellabwicklung und einen Rechnungskontrollprozess zu implementieren, die von den Anwendern sehr

schnell und gut angenommen wurden. Die Lösung kommt gemessen an den vielen Benutzern mit einem sehr kleinen Support-Team aus.

Im Zusammenhang mit den Lieferanten war es für die UBS schwieriger, den Widerständen und den heterogenen Rahmenbedingungen der Partner Rechnung zu tragen. Die Anbindungen dauerten oft länger als geplant.

14.4.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Mit der E-Procurement-Plattform verfügt die UBS über eine im europäischen Vergleich erfolgreiche Lösung. Dennoch wurden die hochgesteckten Ziele nicht wie geplant erreicht. Die im Business Plan von 2001 kalkulierten kurzen Amortisationszeiten konnten nicht vollumfänglich realisiert werden. Dennoch haben sich die Investitionen gerechnet. Es konnten sowohl in der Beschaffung wie auch in den Finanzen substantielle Einsparungen erzielt werden.

Im Jahr 2008 wurden rund 240'000 elektronische Transaktionen über das Conextrade-Netzwerk abgewickelt. Diese Zahl beinhaltet 130'000 Bestellungen, 4'800 Auftragsbestätigungen und 105'200 Rechnungen. Zu diesem Zeitpunkt waren 105 Lieferanten an Conextrade angeschlossen.

Veränderungen

Die Vorteile des elektronischen Purchase-to-Pay-Prozesses werden weltweit von den Fachstellen und Geschäftseinheiten erkannt, weshalb sie verstärkt die vom Competence Center E-Procurement angebotene EOS-Lösung nutzen.

Der Erfolg und die Nutzung der Lösung werden konsequent überprüft. Auf Stufe der Einheit Procurement Schweiz bestehen dafür Key Performance Indicators (KPI). Dazu gehören beispielsweise die potenziellen Prozesskosteneinsparungen, die sich durch die Nutzung der elektronischen Prozesse pro Jahr ergeben.

Als Nächstes ist geplant, weltweit ein standardisiertes Vertragsmanagement-System zu implementieren. Auch bei der Beschaffung von Dienstleistungen wird noch grösseres Einsparpotenzial identifiziert.

14.5 Erfolgsfaktoren

14.5.1 Spezialitäten der Lösung

Die Lösung zeichnet sich aus durch eine Auslagerung von klar definierten Leistungen an zwei spezialisierte IT-Service Provider, die die UBS bei der Umsetzung ihrer Beschaffungs- und E-Procurement-Ziele unterstützen. Durch die Abtretung

der aufwändigen Aufgaben wie Formatkonversion und Katalogpflege kann sich UBS voll auf die zentralen Beschaffungsaufgaben und den Roll-out der Lösung konzentrieren.

14.5.2 Reflexion der Faktoren für dauerhaften Erfolg

Nach den anfänglichen Direktanbindungen von Lieferanten setzte UBS ab dem Projekt „MyShop“ auf ein Netzwerk für die elektronische Integration der Lieferanten in die Prozesse. Im weiteren Verlauf wurde eine Lösungsarchitektur entwickelt, die eine flexible funktionale und geographische Skalierung ermöglicht und die Abhängigkeit von einzelnen Dienstleistern und Komponenten reduziert. Dies wird einerseits durch Standardisierung und klare Definition von technischen Schnittstellen und Verantwortlichkeiten erreicht. Andererseits besteht stets die Absicht, die Lösung kontinuierlich zu optimieren und die betroffenen Anwender ernst zu nehmen. Die parallel vorangetriebene Organisationsoptimierung und Weiterentwicklung der IT führen zu einer höheren operativen Produktivität der UBS und damit zum dauerhaften Erfolg von E-Procurement bei UBS.

14.5.3 Lessons Learned

Für einen schlanken, integrierten Purchase-to-Pay-Prozess ist eine gute Abstimmung der Ziele, Prozesse und Zuständigkeiten zwischen den Ressorts Finanzen und Beschaffung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Um den Fachstellen überzeugende Lösungen anbieten zu können, ist eine Auseinandersetzung mit den bisherigen Prozessen und Anliegen wichtig. Bei der anschließenden Ausgestaltung des neuen Prozesses lohnt sich eine enge Zusammenarbeit mit den betroffenen Lieferanten und Fachstellen.

Die Nutzung und Einhaltung von Standards erleichtert die Abstimmung zwischen den oft zahlreichen Parteien in einem Projekt und beschleunigt den Roll-out.