

Ralf Wölfle/Petra Schubert (Hrsg.)

Integrierte **Geschäftsprozesse** mit **Business Software**

Praxislösungen im Detail

Fallstudien

Konzepte

Modellierung

Ecademy^{CH}

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

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden für den eXperience 2005 Event in Basel erstellt. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch E-Business-Experten der Universität München, der Universität Freiburg (CH), der Fachhochschule beider Basel, der Fachhochschule Aargau, der Fachhochschule St. Gallen, der Hochschule für Technik und Informatik (Berner Fachhochschule), der Hochschule für Wirtschaft (Fachhochschule Zentralschweiz) 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.

© 2005 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 3-446-40319-1

Vorwort

Die Aufgabe von Business Software ist es, mit Hilfe von Informationstechnologie effizientere Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen. Die bekannteste und in der Praxis am weitesten verbreitete Ausprägung von Business Software ist das ERP-System (Enterprise Resource Planning). Ein ERP-System ist eine modular aufgebaute, betriebswirtschaftliche (Standard)software, die je nach Umfang bereits einen hohen Integrationsgrad innerhalb einer Organisation bewirkt. Technologien und Komponenten des E-Business (Einsatz von Internetprotokollen) haben diesen Rahmen erweitert und machen es möglich, die jeweilige Organisation innerhalb einer Unternehmensgruppe oder Wertschöpfungskette unternehmensübergreifend zu integrieren.

Es sind technische Innovationen, die die Neugestaltung der Geschäftsprozesse mit Business Software anregen. Aber auch zehn Jahre nach dem Aufkommen erster Onlinelösungen mit Internettechnologie lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen über sinnvolle Anwendungen oder Vorgehensweisen machen. Die unterschiedlichen Ziele und Mentalitäten der Beteiligten, verschiedene Prozessgewohnheiten und Informatikinfrastrukturen bewirken die hohe Komplexität des Themas Geschäftsprozessintegration. So muss jede Branche und in jeder Branche jedes Unternehmen in seinem eigenen Umfeld schauen, was sinnvoll und machbar ist. Aber die Unternehmen warten nicht einfach ab. An vielen Orten sind neue Lösungen und Fortschritte zu beobachten, kleine Unternehmen wie grosse suchen und finden ihre individuelle Antwort auf die Anforderungen und Möglichkeiten in einer zunehmend vernetzten Wirtschaft.

Die in diesem Buch dokumentierten Fallbeispiele zeigen, wie die beschriebenen Organisationen ihre Entscheide gefällt haben und wo die Chancen und Risiken derartiger Softwareprojekte liegen. Diese exemplarischen Fälle können allerdings nicht das gesamte Spektrum an Potenzialfeldern abdecken. Mit den vier Themen „ERP-basierte E-Shops“, „Supply Chain Management in der Lebensmittelbranche“, „Logistiknetzwerke und Plattformen“ und „Integrierte Serviceprozesse im Maschinen- und Anlagenbau“ wurden Bereiche ausgewählt, die heute zu den führenden Treibern für Business-Software-Projekte gehören.

In ihren einleitenden Artikeln stellen die Herausgeber die übergeordnete Thematik und die Methodik des Buchs vor. Fachartikel von ausgewiesenen Experten behandeln die vier Fokusthemen. 13 Fallstudien zeigen auf, wie Unternehmen in verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Ansätzen ERP- und E-Business-Projekte realisiert haben. Die in den Fallstudien dokumentierten Erfahrungen sollen Entscheidungsträgern Anregungen geben, in welchen Bereichen eine Integration von solchen Systemen ökonomisch und technisch sinnvoll sein kann. Die Kapi-

tel werden jeweils durch eine Schlussbetrachtung abgerundet. Die Hauptkenntnisse aus den Beiträgen werden in einem Schlusskapitel zusammengefasst.

Die porträtierten Organisationen stammen aus der Schweiz, aus Deutschland und aus Liechtenstein. Zu Beginn des Selektionsprozesses erfolgte ein Aufruf zur Teilnahme über eine offene Online-Ausschreibung (Call for Cases), gefolgt von einer sorgfältigen Evaluation durch das Kompetenzzentrum für IT-Management und E-Business der Fachhochschule beider Basel unter der Leitung der beiden Herausgeber Ralf Wölfle und Prof. Dr. Petra Schubert.

Die Autoren der Fallstudien sind Experten für IT-Management aus schweizerischen Hochschulen. Einige Experten sind Dozierende in Mitgliederschulen der Ecademy, dem anerkannten Schweizer Kompetenznetzwerk für E-Business und E-Government (www.ecademy.ch). Acht der dokumentierten 13 Fallstudien wurden im September 2005 am eXperience Event in Basel einem interessierten Publikum von den Projektverantwortlichen und Autoren vorgestellt.

An dieser Stelle möchten die Herausgeber allen Personen danken, die in irgendeiner Weise einen Beitrag zum Entstehen des Buchs geleistet haben: Den Autoren danken wir für ihr Engagement bei den Recherchen und dem Verfassen der einzelnen Beiträge. Den Unternehmen und ihren Vertretern gilt ein besonderer Dank für ihre Bereitschaft, Wissen und Erfahrungen der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Im Weiteren danken wir den verschiedenen Sponsoren für die Unterstützung des Events und speziell der Ecademy, die dieses Buch massgeblich mitfinanziert hat.

Zu guter Letzt danken wir der Fachhochschule beider Basel für die wohlwollende Unterstützung dieses Projekts. Ein besonderer Dank geht an Ruth Imhof, die hinter den Kulissen die Projektleitung für die Organisation dieses Projekts inne hatte sowie an Christine Lorgé und Cornelia Bolliger, durch deren unermüdliches, kritisches Auge alle Beiträge beim Korrekturlesen gingen.

Basel, im September 2005

Ralf Wölfle und Petra Schubert

Inhalt

Ralf Wölfle

Integrierte Geschäftsprozesse mit Business Software..... 5

Petra Schubert und Ralf Wölfle

eXperience-Methodik zur Dokumentation von Fallstudien..... 15

ERP-basierte E-Shops

Fachbeitrag

Beat Bussmann

Die Verschmelzung von Business Software und E-Commerce..... 27

Fallstudien

Rainer Endl

Waser Bürocenter AG: Onlineshop mit direkter ERP-Anbindung
(Polynorm Software AG)..... 35

Michael Pülz

Geschenkidee.ch GmbH: Prozess- und Logistikintegration (insign gmbh)..... 49

Marcel Siegenthaler

Büro Schoch direct AG: Ein Webshop für Bürobedarf (Dynasoft AG) 61

Schlussbetrachtung

Petra Schubert

Schlussbetrachtung: ERP-basierte E-Shops..... 71

Supply Chain Management in der Lebensmittelbranche

Fachbeitrag

Werner Lüthy

Supply Chain Management in der Lebensmittelbranche 73

Fallstudien

Daniel Risch

Fresh & Frozen Food: B2B-Integration in der Lebensmittelbranche
(Inspirion AG) 81

Pascal Sieber

Pasta Premium AG: Kundenorientierung in der Logistik (Informing AG) 95

Christian Mezger, Henrik Stormer

Schwab-Guillod AG: Auftragslogistik mit E-Shop (data dynamic AG) 111

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Schlussbetrachtung: SCM in der Lebensmittelbranche 123

Logistiknetzwerke und Plattformen

Fachbeitrag

Andreas Steiner, Roger Gatti

Logistiknetzwerke und Plattformen 125

Fallstudien

Dieter Spahni

Klinikum der Stadt Ludwigshafen: E-Procurement im Spital
(NOVAREI AG/Ramco Systems AG) 135

André Rogger

fenaco: Integrations- und Kommunikationsplattform AGRONET
(Bison Group) 151

Michael Koch

Vögtli Bürotechnik AG: Webshop und Marktplatzanbindung
(Prime Vision AG) 165

Schlussbetrachtung

Petra Schubert

Schlussbetrachtung: Logistiknetzwerke und Plattformen 179

Integrierte Serviceprozesse im Maschinen- und Anlagenbau

Fachbeitrag

Christine Legner

Integriertes Service Management 181

Fallstudien

Ralf Wölfle

Bystronic Glas: ERP-Einführung – mit Schwerpunkt Kundendienst
(itelligence AG) 189

Rolf Gasenzer

Sixmadun AG: Mobile Servicelösung für Aussendiensttechniker (syfex ag) 213

Raphael Hügli

Wetrok AG: Mobile Servicelösung für den Technischen Kundendienst
(SAP Schweiz AG) 229

Gabriele Schwarz

Hoval AG: Mobile Asset Management für Service-Mitarbeitende
(SAP Schweiz AG) 243

Schlussbetrachtung

Ralf Wölfle

Schlussbetrachtung: Integrierte Serviceprozesse im Maschinenbau 257

Petra Schubert

Prozesse integrieren: Erkenntnisse aus den Fallstudien 259

Literaturverzeichnis 275

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren 279

1 Integrierte Geschäftsprozesse mit Business Software

Ralf Wölfle

Geschäftsprozesse und Informationssysteme besser aufeinander abzustimmen, das ist ein Anliegen für die meisten arbeitsteiligen Organisationen. Optimierungspotenzial besteht in zahlreichen internen und externen Konstellationen. Dieser Beitrag behandelt das Thema in seiner Breite, indem für verschiedene Fachbereiche Verbesserungsansätze durch integrierter Geschäftsprozesse mit Business Software aufgezeigt werden. Abschliessend werden einige Überlegungen für die Auswahl von Integrationsprojekten angestellt.

Der Artikel richtet sich an Personen, die mit der mittel- bis langfristigen Entwicklungsplanung der eigenen Informatikinfrastruktur betraut sind. Anbietern von Business Software zeigt er die aktuellen „Baustellen“ aus der Perspektive der Betreiber auf. Studierende erhalten eine Übersicht über die Bedeutung des Themas.

1.1 Einordnung des Themas

Das Thema „Integrierte Geschäftsprozesse mit Business Software“ betrifft die betriebliche Organisationsgestaltung und die Informatik.

Die Forderung nach einer prozessorientierten Organisation wurde 1993 von Hammer und Champy in ihrem Buch „Reengineering the Corporation“ formuliert [Hammer/Champy 1993]. Ziel der Abkehr von der funktional ausgerichteten Organisation war eine durchgängige Bearbeitung eines Geschäftsvorfalles von seiner Entstehung bis zur Erledigung. So sollten einerseits die Durchlaufzeiten verkürzt, andererseits die Fokussierung auf das primäre Anliegen erhöht werden. Tätigkeiten ohne direkten Nutzenbeitrag für den Kunden wurden radikal in Frage gestellt.

In der Informatik erhielt die Integration Anfang der 90er Jahre aus zwei Richtungen Impulse: durch integrierte Standardsoftware und durch die Internettechnologie.

gie. Integrierte betriebswirtschaftliche Standardsoftware, so genannte ERP-Systeme, erhob von Beginn an den Anspruch, die Funktionen unterschiedlicher Fachbereiche in einem einzigen System zu integrieren. Die Unternehmenssoftware sollte allumfassend und universell einsetzbar sein. Die Integration sollte sowohl in Hinsicht auf die operative Leistungserstellung (horizontale Integration) als auch in Hinsicht auf die wertorientierte Abrechnung (vertikale Integration) erfolgen [vgl. Scheer 1994]. Dabei wurden grosse Fortschritte erzielt und einzelne Lösungen eröffneten ein unglaublich breites Anwendungsspektrum. Allerdings wurden die Systeme dabei immer schwerer und komplexer, ohne dass ein Ende an zusätzlich erhobenen Anforderungen absehbar geworden wäre. Mit der Jahrtausendwende vollzog sich ein Paradigmenwechsel: Anbieter von ERP-Systemen änderten ihr Architekturkonzept und begannen, auf modular kombinierbare und individuell erweiterbare Lösungen zu setzen. Den Kern neuer ERP-Lösungen kann man heute in der Abbildung der Unternehmensorganisation und des Rechnungswesens in einer Zentralapplikation sehen. Dieser wird erweitert, indem Softwaremodule aus der gleichen Systemfamilie für weitere Fachbereiche zugeschaltet werden oder indem über eine Integrationsplattform Fremdsysteme eingebunden werden.

Der Impuls der Internettechnologie bestand dagegen in der Einführung offener Standards für die Integration verteilter Informationssysteme. Dieser Impuls löste die Dominanz hersteller- und plattformgebundener Systeme ab. Informationen und Funktionen können, wenn deren Besitzer das wollen, mit verhältnismässig geringem Aufwand ubiquitär – jederzeit und überall – verfügbar gemacht werden. Die Anpassung von Unternehmensstrategien und Geschäftsprozessen auf die neuen Möglichkeiten forderte dagegen ein zeitraubendes Umdenken und aufwändige Abstimmungen zwischen den Beteiligten. Während die aus dem Jahr 1973 stammende Vision des Computer Integrated Manufacturing (CIM) [Harrington 1973] Mitte der 90er Jahre weithin als unrealisierbar angesehen wurde, formulierten Picot, Reichwald und Wigand 1996 mit der „grenzenlosen Unternehmung“ eine noch umfassendere Vision [Picot et al. 1996].

1.2 Integrierte Geschäftsprozesse im Unternehmen

Im Jahr 2005 trifft das Thema „Integrierte Geschäftsprozesse mit Business Software“ auf einen Fundus technologischer Erfahrungen und Instrumente, die dessen praktische Umsetzung in greifbare Nähe rücken. Die Integration wird sowohl in internen als auch externen Bereichen eines Unternehmens möglich (vgl. Abb. 1.1). Die Potenzialfelder sollen nun nacheinander erläutert werden.

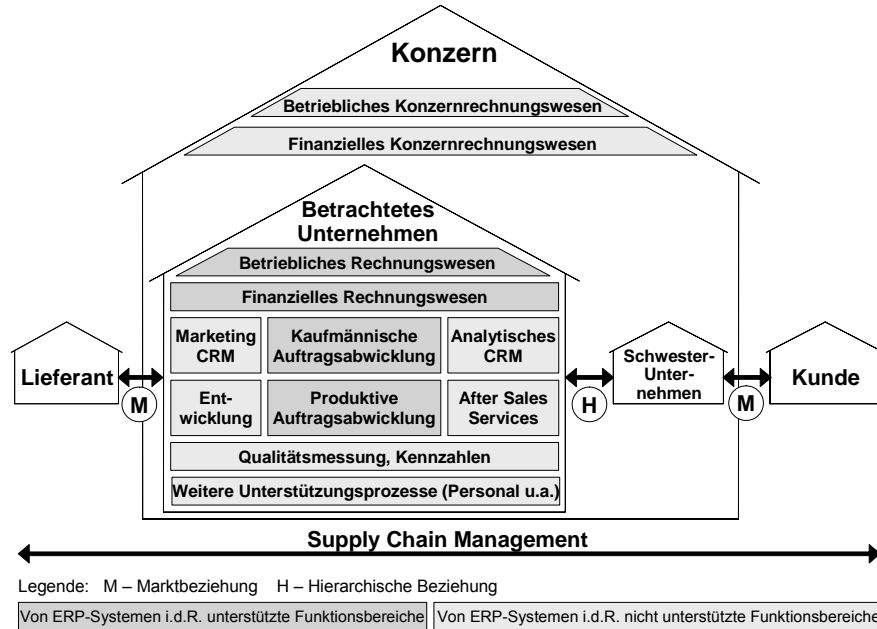


Abb. 1.1: Unterschiedliche Reichweiten der Integration

Produktive Auftragsabwicklung

Im Zentrum jeder Wertschöpfung steht die produktive Auftragsabwicklung. Sie wird fast in allen arbeitsteiligen Organisationen durch Informatikmittel unterstützt. Die wichtigsten Funktionen sind die Verteilung und Rückmeldung der einzelnen Arbeitsgänge sowie die Steuerung von Materialbewegungen. In diesem Bereich gibt es Integrationsvorhaben, weil zunehmend mehr Daten erfasst und verwaltet werden müssen. Sie dienen der sicheren Identifikation von Prozessobjekten (z.B. eines Werkstoffs in der Industrie oder eines Patienten in der Gesundheitsbranche), der Dokumentation der Vorgänge (z.B. bei Prüfprotokollen), der zeitnahen Erfassung eingesetzter Materialien und Arbeitszeiten (z.B. Betriebsdatenerfassung) oder der Steuerung von Warenflüssen (z.B. mittels Barcodeetiketten oder RFID). Die Daten werden zum Teil aus externer Veranlassung erhoben, z.B. bei der gesetzlich vorgeschriebenen Chargenrückverfolgung in der Lebensmittelindustrie. Interne Motive sind erhöhte Transparenzbedürfnisse, wie die Erhebung von Mengen- und Qualitätsmerkmalen für die Performancemessung oder eine genauere Aufwandserfassung für verursachergerechte Belastungen oder Prozesskostenrechnung. Bei den Mitarbeitenden wird die erhöhte Datenerfassung häufig als unerwünschte Bürokrati-

tie empfunden. Die informatikgestützte Erfassung soll den zusätzlichen Arbeitsaufwand erleichtern, die Arbeiten insgesamt beschleunigen und Fehler vermeiden helfen.

Dem produktiven Auftragsprozess gehen in manchen Branchen andere Prozesse voraus oder nach. Im Maschinenbau zum Beispiel wird eine Anlage zunächst in einer Konstruktionsabteilung entwickelt. Nach der Inbetriebnahme wird sie über ihren Lebenszyklus gewartet und repariert. Diese vor- und nachgelagerten Prozesse verwenden gemeinsame Prozessobjekte, z.B. einzelne Maschinenkomponenten, wobei diese einen Lebenszyklus unterworfen sind. Ein Integrationsbedürfnis besteht hier in einer Datenübernahme jeweils aus dem Vorgängerprozess sowie einer Mutation des Prozessobjekts entsprechend dem Lebenszyklus. Die Erfassung von Zustandswerten dient meist den Dokumentationsanforderungen, dem Controlling und der Qualitätsverbesserung. Beim Serviceprozess kommt hinzu, dass er häufig durch mobiles Personal an wechselnden Einsatzorten erbracht werden muss. Geschäftsvorfälle wie z.B. Störungen sind nicht planbar. Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie versuchen einige Unternehmen, die Produktivität dieser personalintensiven Prozesse zu steigern, indem sie die Mobilität und Flexibilität erhöhen. Im Zentrum solcher Anwendungen steht die Steuerung des Einsatzpersonals, die Schaffung von mobilen Systemzugängen für Informationsabruf und Problemlösungen, die schnelle Erfassung der angefallenen Aufwände sowie die Ersatzteilversorgung einschliesslich der Verwaltung dezentraler Lager.

Beschaffung

Mit der produktiven Auftragsabwicklung verknüpft ist die Beschaffung. Für Artikel, die in den Stammdaten verwaltet werden, lassen sich aus entsprechenden Modulen der ERP-Systeme Bestellungen erzeugen und, je nach Möglichkeiten der Lieferanten, elektronisch übermitteln. Die Beschaffung kann auch durch katalogbasierte Lösungen unterstützt werden, wobei der Katalog vom Beschaffer, von Lieferanten oder von Dritten unterhalten werden kann. Integrierte Lösungen haben in allen Fällen den Vorteil, dass das aus den Bestellungen entstehende Obligo verwaltet und eine verursachergerechte Verbuchung vorgenommen werden kann. Weiterhin besteht die Möglichkeit, elektronisch eingehende Rechnungen automatisch oder Workflow-unterstützt zu verarbeiten. Purchasing Cards werden eingesetzt, um das Rechnungsaufkommen zu reduzieren, indem der Kartenbetreiber die Forderungen der Einzellieferanten in einer Sammelrechnung bündelt.

Vertrieb

Die Brücke zwischen der produktiven und der kaufmännischen Auftragsabwicklung bilden die Verkaufsartikel in den Stammdaten sowie die Artikel, Mengen und Termine in den Aufträgen. In praktisch allen ERP-Systemen sind diese beiden Funktionsbereiche miteinander verknüpft. Trotzdem kommt es vor, dass Unter-

nehmen hier mit nicht integrierten Warenwirtschaftssystemen, Produktionsplanungs- und -steuerungs-Systemen (PPS) oder Angebotssoftware arbeiten. In manchen Branchen sind z.B. die Anforderungen in der Angebotserstellung so komplex, dass deren Abbildung in einem typischen ERP-System zu aufwändig wäre. Nachteilig ist in diesen Fällen, dass die Kunden- und Angebotshistorie, die Kalkulation und die Einzelpositionen im ERP-System nicht abgebildet sind und in der Folge für Auswertungen wie Soll-Ist-Vergleiche nicht automatisch herangezogen werden können.

Von wachsender Bedeutung sind die Aufträge, die ihren Ursprung bereits in Informationssystemen haben, sei es aus E-Shops, aus elektronisch erfasstem Leistungsbezug (z.B. Download) oder durch den Eingang elektronischer Geschäftsdokumente von Kunden. Die Aufträge liegen zwar in elektronischer Form vor, haben ihren Ursprung aber in einem Fremdsystem. Wo eine Integration fehlt, müssen diese manuell im ERP-System neu erfasst werden. Das erfordert Personalaufwand und geht mit einer zeitlichen Verzögerung einher. Nicht nur eingehende, auch ausgehende Geschäftsdokumente wie Auftragsbestätigungen, Lieferankündigungen und Rechnungen werden in manchen Branchen zunehmend elektronisch ausgetauscht. In der Regel ist es hier der Dokumentenempfänger, der Prozesse wie Auftragsüberwachung, Logistikplanung oder Rechnungskontrolle auf Basis der elektronischen Dokumente automatisieren will.

Im Verkauf geht das Integrationspotenzial weit über den Dokumentenaustausch hinaus. In E-Shops, branchenspezifischen Sell-Side-Beschaffungslösungen und anderen Systemen werden ganze Verkaufsprozesse auf interaktive Medien verlagert. Für einen effizienten Betrieb müssen diese in irgendeiner Form mit den Umssystemen integriert werden, um aktuelle Angaben zu Produkten, Preisen und Verfügbarkeit zu machen, um gültige Konfigurationen von Produkten zu ermöglichen und um die erstellten Angebote oder Aufträge unverzüglich weiterverarbeiten zu können. Damit verbunden sind häufig zu integrierende Zahlungslösungen, z.B. für Kreditkartentransaktionen oder Micropayment.

Die dem Verkauf vor- und nachgelagerten Prozesse Verkaufsförderung (z.B. Customer Relationship Management, CRM), Verkaufssteuerung und Kundennachbetreuung sind in der Regel nicht Bestandteil integrierter Vertriebslösungen. Dies gilt insbesondere für die Unterscheidung von Kunden nach ihrer Rentabilität und für die Verwaltung von Kundenlebenszyklen oder gar individuellen Kundenprofilen. Hier haben sich noch kaum Best Practices herausgebildet. Dabei handelt es sich um Aufgabenfelder, in denen Daten in grossem Umfang zu verarbeiten und zahlreiche Geschäftsvorfälle zu unterstützen sind. Integrierte Lösungen werden deshalb sowohl in Individualprojekten als auch mit relativ neuen Standardsoftwarelösungen realisiert.

Finanzielles und betriebliches Rechnungswesen

Eines der zentralen Investitionsmotive für integrierte, betriebliche Standardsoftware ist die Verknüpfung operativer Geschäftsprozesse mit dem Rechnungswesen. Dadurch kann ein grosser Teil der manuellen Belegerfassung vermieden werden. Die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen an das *finanzielle* Rechnungswesen wird heute von vielen Lösungen zufrieden stellend gelöst. Im *betrieblichen* Rechnungswesen dagegen steigen die Anforderungen, weil die Beurteilung der Geschäftsentwicklung immer differenzierter und zeitnäher gefordert wird. Um dies effizient bewerkstelligen zu können, müssen die Daten bereits bei ihrer Entstehung mit entsprechend differenzierten Buchungsinformationen versehen und elektronisch erfasst werden. Das gilt z.B. für Arbeitszeiten, die nicht mehr nur monatlich pauschal auf eine Kostenstelle, sondern auf Viertelstunden genau auf Aufträge verbucht werden müssen. Wenn die Erfolgsrechnung über verschiedene Detaillierungsstufen und nach unterschiedlichen Merkmalen erfolgen soll, müssen dazu je nach Branche und Auftragsart spezielle Datenstrukturen und Buchungsschemata angelegt werden können. Viele Unternehmen investieren in ERP-Systeme, um in den operativen Prozessen eine Datenbasis für umfassende Analyseoptionen zu schaffen. Für die Datenspeicherung kommen Data-Warehouse-Systeme zum Einsatz. Die Analyse selbst findet entweder im ERP-System oder in einem externen Management Informationssystem (MIS) statt.

Mehrdimensionales Reporting

Die finanzielle Entwicklung ist nur einer unter mehreren Aspekten, wenn eine ganzheitliche Beurteilung der Geschäftsentwicklung vorgenommen werden soll. Viele Unternehmen arbeiten mit Kennzahlen zur Beurteilung der Prozessqualität, z.B. Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten. Diese Kennzahlen haben ihren Ursprung in der Auftragsabwicklung. Andere gehen nach dem Konzept der Balanced Scorecard noch weiter und messen neben der finanziellen Sicht und der Prozesssicht auch das Kundenpotenzial und die Fähigkeit zu Innovation und Wachstum [Kaplan/Norton 1996]. Für alle diese Dimensionen müssen Indikatoren definiert und in reportingfähige Kennzahlen überführt werden. Dabei kommen praktisch immer Informationssysteme zum Einsatz – von ihrem Integrationsgrad hängt der mit dem Führungssystem verbundene manuelle Aufwands ab.

1.3 Integrierte Geschäftsprozesse über das Unternehmen hinaus

Die folgenden beiden Abschnitte beleuchten Integrationspotenziale *innerhalb* eines Konzerns, der dritte behandelt die operative Zusammenarbeit mit *unabhängigen* Unternehmen.

Reporting und Führung innerhalb eines Konzerns

In einem Konzern besteht ein natürliches Spannungsverhältnis zwischen dezentraler Verantwortung und zentraler Führung. Die Eigenständigkeit der verschiedenen Unternehmensteile ist aus vielen Gründen erwünscht – aber nur solange alles gut geht. Immer wieder ist zu hören, dass eine einzelne Gesellschaft dem Konzern die Bilanz vermasselt. Um dies zu verhindern und um kritische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, wurde das Konzernreporting in den vergangenen Jahren stetig ausgeweitet. Die bereits unternehmensintern angesprochenen Kennzahlen, primär finanzielle Kennzahlen, sollen auf Konzernstufe nach einheitlichen Standards erhoben werden. Die Verlässlichkeit der Zahlen gilt dabei als umso grösser, je automatisierter sie nach einem immer gleichen Prozess erhoben werden. Manuelle Eingriffe bergen schliesslich das Risiko des Irrtums oder der Manipulation. Das Reporting ist eine starke Triebfeder für die Vereinheitlichung und Integration des Rechnungswesens in Unternehmensgruppen – und das Rechnungswesen ist der Kern heutiger ERP-Systeme. Die Konsolidierung, die Zusammenführung der Daten der Einzelunternehmen zum Konzernabschluss, mit den erforderlichen Währungsumrechnungen, Umgliederungen, Konzernaufrechnungen etc. wird durch einheitliche Systeme deutlich vereinfacht. In den aus diesen Motiven heraus gefällten Investitionsentscheidungen liegt ein wesentlicher Grund für den Erfolg des ERP-Systemanbieters SAP. Er unterhält Softwareversionen für zahlreiche Länder und bietet Lösungen für die Konzernkonsolidierung an.

Führung im Konzern geschieht aber nicht nur über Kennzahlen. Eine andere, zunehmend zur Risikominimierung eingesetzte Methode sieht die Vereinheitlichung von Verfahren für bestimmte Situationen vor. Hier wird direkt auf Prozesse und Handlungsanweisungen eingewirkt. Entscheidungskompetenz und Flexibilität der Akteure werden bewusst eingeschränkt. Die Anlässe dazu können gesetzlicher Natur sein, z.B. die EU-Verordnung zur Rückverfolgbarkeit des Produktionswegs von Lebensmitteln oder der Sarbanes Oxley Act, der zum Schutz der Investoren vor betrügerischen Machenschaften des Managements erlassen wurde. Es kann sich aber auch um ganz profane Handlungsvorschriften handeln, die ein Management möglichst lückenlos durchsetzen will. Durch einen IT-unterstützten Prozess der Spesenerfassung werden Abrechnungen zu 100 % nach dem im System hinterlegten Standard durchgeführt. Oder indem Bestellungen von Büromaterial nur noch über eine Beschaffungsplattform vorgenommen werden dürfen, kann der Wildwuchs von Lieferanten und Produkten wirksam eingedämmt werden. Indem ein Geschäftsprozess hochgradig auf Informatikmittel übertragen wird, kommt dem System eine normative Wirkung zu. Eine integrierte Informatiklösung kann dabei – wenn auch mit rechtlichen Einschränkungen – Verhaltensweisen überwachen und unerwünschte Vorgänge können mit Alarmfunktionen versehen werden.

Die Integration der Supply Chain innerhalb eines Konzerns

Unter Supply Chain Management (SCM) wird die Koordination der Zusammenarbeit von Ko-Herstellern zur Entwicklung und Herstellung von Produkten verstanden [Schönsleben 2004]. Dabei sind die Verhältnisse innerhalb und ausserhalb eines Konzerns zu unterscheiden.

Die Situation im Konzern zeichnet sich durch zwei Merkmale aus, die die Integration der Geschäftsprozesse begünstigen. Als erstes ist der prinzipiell vertrauenswürdige Status und die dauerhafte Anlage der Geschäftsbeziehung zu nennen. Sie basiert auf gemeinsamen Besitzverhältnissen und ist in der Regel die Folge eines strategischen Entscheides. Zweitens beruht die Zusammenarbeit auf einer hierarchischen Beziehung anstelle einer Marktbeziehung. Beide Seiten können von einer weit gehenden Stabilität von Leistungen, Preisen und Konditionen ausgehen. Damit bestehen stabile Rahmenbedingungen, auf deren Basis auch mittel- und langfristig wirksame Investitionen getätigt werden können. Dazu gehören Investitionen in die Harmonisierung und Integration von Prozessen und Informatikmitteln. Konzernweit definierte Verfahrens- und Technologieentscheide können durchgesetzt und eine geschlossene Infrastruktur kann eingerichtet werden. Synergien und Wettbewerbsvorteile in einem Konzern werden häufig erst durch derartige Prozess- und Systemintegrationen begründet.

Die Integration der Supply Chain im offenen Markt

Die einzelnen operativen Tätigkeiten in einer Supply Chain – Planung, Beschaffung, Fertigung, Lieferung und Retourenabwicklung – unterscheiden sich nur wenig im offenen Markt. Das Ziel besteht stets in der Erhöhung einer nachfragegesteuerten Lieferbereitschaft bei gleichem oder reduziertem Ressourceneinsatz. Dazu müssen zeitnah Informationen erhoben und an mehreren Stellen in der Lieferkette verarbeitet werden. Basis ist eine Abstimmung der Geschäftsprozesse und eine Integration der beteiligten Informatikinfrastrukturen. Allerdings ist diese im offenen Markt um ein Vielfaches schwerer zu erreichen als im Konzern. Die erforderliche Sicherheit ist nur mit viel höherem Aufwand zu erzielen. Eine Harmonisierung unter den Beteiligten ist schwierig, z.B. weil die beteiligten Unternehmen gleichzeitig in verschiedenen Netzwerken arbeiten und dort mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert werden. Erst in wenigen Branchen hat sich deshalb der elektronische Geschäftsverkehr entlang der Supply Chain etabliert. Diese Branchen sind durch ein sehr grosses Aufkommen gleichartiger Belege gekennzeichnet. Zu ihnen gehören der Einzelhandel, die Automobilindustrie und die Logistik. Sie werden durch Grossunternehmen dominiert, die bei ihren zahlreichen Geschäftspartnern den Einsatz der geforderten Technologien durchsetzen können. Dabei handelt es sich überwiegend um die relativ unflexible, im Zusammenspiel mit Value Added Network Betreibern aber sichere EDI-Technologie auf Basis von UN/EDIFACT resp. seinen branchenspezifischen Subsets.

1.4 Informationsportale

Viele Organisationen unterhalten Informationsportale, die ihren Anwendern personalisierte Inhalte auf einer einheitlichen Oberfläche zur Verfügung stellen. Informationsportale können öffentlich im Internet, beschränkt im Extranet oder nur unternehmens-/konzernintern im Intranet betrieben werden. Die Portale können – für den Anwender unsichtbar – Inhalte aus Business Software oder anderen Applikationen beziehen und auf der Portaloberfläche darstellen. Sofern eine Verlinkung auf eine Fachapplikation erforderlich ist, kann sie mit einem Single-Sign-on verbunden sein, so dass der Anwender sich nicht nochmals einloggen muss.

Informationsportale sind technisch gesehen zusätzliche Applikationen, die zwischen den Anwender und verschiedene Fachapplikationen geschaltet werden. Sie sollen generell die rollenspezifisch gezielte Versorgung der Anwender mit den für sie relevanten Informationen und Funktionen bewirken. Durch Informationsportale soll dem Anwender der Zugang zu diesen Ressourcen erleichtert werden. Suchaufwand soll reduziert und der Arbeitserfolg gesteigert werden. Die Benutzeradministration wird beim Einsatz von Portalen erleichtert, wenn geeignete Profile verfügbar und Single-Sign-ons realisiert sind.

1.5 Wo liegt die optimale Integration?

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass es fast in allen Fachbereichen Potenziale für die weitere Integration von Geschäftsprozessen mit Business Software gibt. Zur Nützlichkeit und zum optimalen Zeitpunkt dieser möglichen Integrationen sollen abschliessend noch einige Überlegungen angestellt werden.

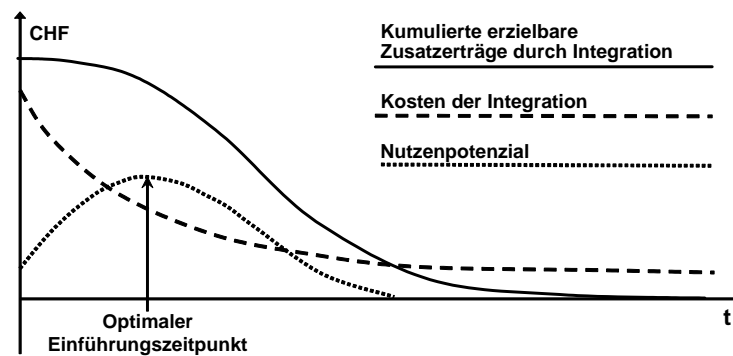


Abb. 1.2: Finanziell optimaler Einführungszeitpunkt [in Anlehnung an Schumann 1992]

Viele Integrationslösungen, an die vor zehn Jahren noch niemand gedacht hätte, sind heute durch den technologischen Fortschritt möglich geworden. Sie sind damit eine potenzielle Quelle der Innovation. Wenn aus der Innovation Zusatzerträge oder Einsparungen erzielt werden können, kann sie eine unternehmerische Chance darstellen. Nützliche Innovationen werden schnell kopiert, so dass der mit ihr erzielbare Wettbewerbsvorteil mit der Zeit abnimmt. Gleichzeitig sinken die Kosten für die Einführung der Innovation. Aus finanzieller Sicht lässt sich aus diesen beiden Kurven ein optimaler Einführungszeitpunkt ableiten. Er ist in Abb. 1.2 dargestellt. Aus strategischer Sicht kann die Bewertung anders ausfallen, sonst wäre wohl niemand bereit, eine Innovation als Pionier umzusetzen.

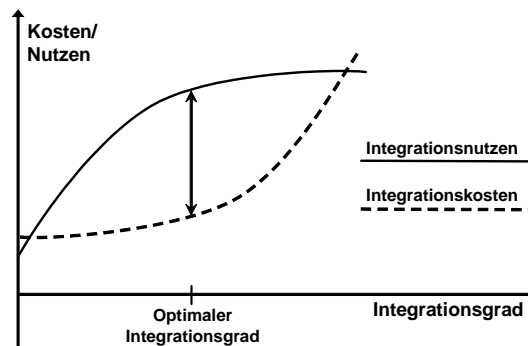


Abb. 1.3: Optimaler Integrationsgrad [nach Scheer 1990]

Die Frage nach dem optimalen Integrationsgrad wird ebenfalls immer wieder diskutiert. Mit Blick auf eine vollständige Geschäftskontrolle könnte man z.B. versucht sein, alle und jene Geschäftsvorfälle über ein Informationssystem zu erfassen. Der Grenznutzen würde dabei mit zunehmendem Integrationsgrad sinken, die Kosten dagegen würden steigen (vgl. Abb. 1.3). Neben den Kosten steigt ausserdem die Komplexität und damit das Störungsrisiko. IT-Integrationen mögen neue Handlungsoptionen erschliessen, wo sie aber mit Festlegungen, z.B. zu Prozessabläufen, einhergehen, können sie auch eine Flexibilitätseinschränkung bewirken.

Aus theoretischer Sicht kann es keine Bestimmung des optimalen Integrationsgrades geben. Praktisch dagegen wird die Bestimmung laufend vorgenommen. Die Fallstudien in diesem Buch zeigen in vier Anwendungsfeldern, wie 13 Unternehmen in den Jahren 2004 und 2005 den für sie optimalen Integrationsgrad definiert haben.