

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

E-Business-Integration

*Fallstudien zur Optimierung
elektronischer Geschäftsprozesse*

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

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

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Case Studies wurden an der Konferenz der Orbit/Comdex 2003 in Basel präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch E-Business-Experten der TU München, der Universität Münster, der Universität Koblenz-Landau, der Universität St. Gallen und Partnerschulen der Ecademy.
www.ecademy.ch

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.

© 2003 Carl Hanser Verlag München Wien
Redaktionsleitung: Martin Janik
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Wolfgang Perez, büro plan.it
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Kempten
Printed in Germany

ISBN 3-446-22462-9

Inhaltsverzeichnis

Petra Schubert

1 E-Business-Integration	1
--------------------------------	---

Ralf Wölfle

2 Stellenwert von E-Business-Integrationsprojekten in Unternehmen	23
---	----

Fallstudien zur Kundenintegration

Marcel Siegenthaler

3 Opo Oeschger AG (IMIS AG) – Baunebengewerbe	39
---	----

Hanspeter Knechtli

4 KDMZ (Opacc Software AG) – Öffentliche Verwaltung	53
---	----

Uwe Leimstoll

5 Kaved AG (Informing AG) – Elektroindustrie	67
--	----

Fallstudien zur Lieferantenintegration

Enrico Senger

6 Lindt & Sprüngli (yellowworld AG) – Nahrungsmittelindustrie	81
---	----

Andreas Voß

7 Cegelec (Carlson Wagonlit) – Elektrotechnik	95
---	----

Bernd Schneider

8 railtour suisse sa (Unic Internet Solutions) – Tourismus	109
--	-----

Fallstudien zur Kunden- und Lieferantenintegration

Claas Müller-Lankenau

9 IGH (Zühlke Engineering AG) – Haustechnik	123
---	-----

Petra Schubert

10 Triamun (Ramco) – Gesundheitswesen	137
---	-----

Matthias Göckel

11 Synttrade AG (Interact Consulting AG) – Dienstleitung 153

Fallstudien zur internen Integration

Hans-Werner Butz und Uwe Leimstoll

12 Agro AG (ABACUS Research AG) – Elektrotechnik 167

Michael Koch

13 Strack AG (MTF Schweiz AG) – Gesundheitswesen 179

Wolfgang Wörndl

14 Osram AG, Winterthur (Online Consulting AG) – Elektroindustrie 193

Michael Pülz

15 Feldschlösschen Getränke (PEAK Technologies) – Getränkebranche 207

Fallstudien zu anderen Integrationsformen

Gregor Zellner und Susanne Leist

16 santésuisse (Carpathia Consulting GmbH) – Gesundheitswesen 221

Georg Daxenberger

17 Obermeyer Planen + Beraten GmbH (Conject AG) – Baugewerbe 235

Silke Schönert

18 comparis.ch – Banken, Versicherungen, Telekommunikation 249

Schlussbemerkungen

Walter Dettling

15 E-Business-Integration im Jahr 2003: Erkenntnisse aus den Fallstudien 263

Literaturverzeichnis 273

Kurzprofile der Herausgeber und Autoren 277

19 E-Business-Integration im Jahr 2003: Erkenntnisse aus den Fallstudien

Walter Dettling

Inhalt

1.1	Überblick zu den vorgestellten Fallstudien.....	264
1.2	Schlussfolgerungen aus den Fallstudien.....	265
1.2.1	Mit zunehmender Fokussierung auf die Kernkompetenzen steigen die Ansprüche an die Integration von Geschäftsprozessen	266
1.2.2	Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Reduktion von Integrationsprojekten auf das Wesentliche.....	267
1.2.3	Erfolgreiche Integrationsprojekte achten auf eine ausgewogene Kosten- und Nutzenverteilung unter den Integrationspartnern.....	268
1.2.4	ERP-Systeme gewinnen an Bedeutung im E-Business.....	269
1.3	Fazit: Integration wird zum Schlüssel erfolgreicher Fokussierung	271

19.1 Überblick zu den vorgestellten Fallstudien

Das Schlusskapitel widmet sich einer zusammenfassenden Analyse der 18 vorgestellten Fallstudien und bietet damit eine Zusammenfassung der Erkenntnisse. Die Fallstudien können aus verschiedenen Blickwinkeln gruppiert und analysiert werden. Tab. 19.1 klassifiziert die Fallstudien nach beteiligten Parteien, der Branche in der das Unternehmen ansässig ist sowie nach dem eigentlichen Leistungsbereich der Integrationslösung.

Tab. 19.1: Die besprochenen Fallstudien im Überblick

Fallstudie	Branche	Integrationsbereich
Kundenintegration		
Opo Oeschger	Baunebengewerbe	E-Shop / CAD
KDMZ	Öffentliche Verwaltung	E-Shop mit ERP
Kaved	Elektroindustrie	Produktion / CIM
Lieferantenintegration (Rückwärtsintegration)		
Lindt & Sprüngli	Nahrungsmittelindustrie	E-Fulfillment
Cegelec	Elektrotechnik	Reisemanagement
Railtour	Tourismus	Hotelbuchungen
Kunden- und Lieferantenintegration		
IGH	Haustechnik	Beschaffung / Vertrieb
Triamun	Gesundheitswesen	E-Procurement, Arztrezepte, Leistungsabrechnung
Syntrade	Dienstleistung	Rechnungsabwicklung
Interne Integration		
Agro	Elektrotechnik	E-Shop mit ERP
Strack	Gesundheitswesen	E-Shop mit ERP
Osram Schweiz	Elektroindustrie	Vertrieb mit Katalog und E-Shop
Feldschlösschen Getränke	Nahrungsmittelindustrie	Leergutrücknahme
Andere Integrationsformen		
Santésuisse	Gesundheitswesen	Informationsversorgung
KDMZ	Öffentliche Verwaltung	Formularserver
Obermeyer	Baugewerbe	Kollaborationsplattform
Comparis	Banken, Versicherung, Telekommunikation	Angebots- und Leistungsvergleiche

Tab. 19.1 soll die Orientierung bei den Fallstudien erleichtern – sie stellt aber keine widerspruchsfreie Systematik dar. Es ist nicht möglich, die vorliegenden Integrationslösungen nach einem übergeordneten Schema einheitlich zu klassifizieren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es zahllose Möglichkeiten gibt, die zugrunde liegenden Geschäftsmodelle, -prozesse und gewählten technischen Lösungen der Unternehmen zu organisieren. Noch zahlreicher sind die Möglichkeiten der Integration von Partnern, da sich bei der unternehmensübergreifenden Integration eine unüberschaubare Vielfalt von Kombinationen ergeben.

Die Mehrheit der Cases sind Integrationslösungen, die auf der Vertriebsseite der Unternehmen liegen. Auch wenn bei den Lösungen nicht immer ein E-Shop zum Einsatz kommt, zeigt es sich, dass dem E-Business ein Potenzial zur Steigerung des Kundennutzens zugestanden wird.

Ebenfalls prägnant ist die grosse Zahl an Unternehmen, die erprobte Geschäftsprozesse und -beziehungen mit dem Internet erneuern und erweitern. Nur eines der 16 Unternehmen ist ein New Economy Unternehmen. Alle anderen Integrationslösungen ergänzen bestehende Geschäftsformen. Vielfach geht es bei den besprochenen Fällen um eine Neugestaltung bestehender Prozesse. Einige Unternehmen nutzen aber auch neue Formen der Zusammenarbeit oder Transaktionen, die ohne das Internet nicht denkbar wären, wie z.B. eine Kollaborationsplattform (Obermeyer).

Ein derzeitiger Trend spiegelt sich in der Branchenverteilung wider. Waren es in den vergangenen Jahren mehrheitlich Dienstleistungsunternehmen, die E-Business eingeführt haben, dominiert bei diesen Fallstudien die Bau- und Industriebranche. „Brick and Click“ ist in diesen Fällen mehr als ein Schlagwort.

19.2 Schlussfolgerungen aus den Fallstudien

Aus den Erkenntnissen der Fallstudien konnten die folgenden vier Thesen gewonnen werden, die im Folgenden der Reihe nach begründet und erläutert werden. Jede These beruht auf einer Analyse der vorliegenden Fallstudien und erhebt nicht den Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

- Mit zunehmender Fokussierung auf die Kernkompetenzen steigen die Ansprüche an die Integration von Geschäftsprozessen.
- Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Reduktion von Integrationsprojekten auf das Wesentliche.
- Erfolgreiche Integrationsprojekte achten auf eine ausgewogene Kosten- und Nutzenverteilung unter den Integrationspartnern.
- ERP-Systeme gewinnen an Bedeutung im E-Business.

19.2.1 Mit zunehmender Fokussierung auf die Kernkompetenzen steigen die Ansprüche an die Integration von Geschäftsprozessen

Der Antrieb für die Integrationsbestrebungen in den vorliegenden Fällen ist sehr unterschiedlich. Anhand der Branchen lassen sich gleichwohl gewisse Muster erkennen. Es ist nahe liegend, dass in stark spezialisierten Branchen zwischen den verschiedenen Spezialisten ein hoher Informations- und Abstimmungsbedarf besteht, um die Arbeiten an gemeinsamen Projekten oder Aufträgen effizient abzuwickeln. Ein Beispiel dafür ist die Baubranche, bei der die Koordinationsaufwendungen bei der Angebotserstellung, Planung und Durchführung von Bauvorhaben entsprechend hoch sind.

- Beim Fall IGH (Interessengemeinschaft Datenverbund für die Haustechnik) geht es darum, die Spezialisten in der Haustechnik bei der Koordination ihrer Tätigkeiten zu unterstützen. IGH bietet mit dem Integrationssystem DataExpert ein Werkzeug zum standardisierten Datenaustausch zwischen Herstellern (ca. 20), Händlern (60) und Installateuren (6'000) in der Schweiz an.
- Einen anderen Bereich beschreibt der Fall Obermeyer. Im Rahmen eines Grossauftrages für den Neubau des BMW Werkes in Leipzig wurde eine internetbasierte Projektmanagementplattform eingesetzt. Auf dieser Plattform haben alle 700 am Bau beteiligten Firmen die standardisierten Kernprozesse abgebildet. Die Aktivitäten reichten von der Ausschreibung und Vergabe von Aufträgen über das Protokollwesen bis hin zum Kostenmanagement.
- Beim Fall Opo Oeschger hat der Schweizer Branchenführer für den Handel mit Beschlägen und Werkzeugen eine E-Shop-Lösung aufgebaut. Durch den Zugriff auf die Lagerbestände des Lieferanten können seine Kunden auf eine eigene, teure Lagerhaltung verzichten. Umgekehrt bietet die Lösung den Kunden einen Datenexport für ihre Produktionsprozesse an, der es ihnen erlaubt, Produktdaten direkt in ihre CAD-Systeme zu übernehmen.

Im Bereich der industriellen Produktion sind die Integrationsanforderungen bei der Fokussierung auf die Kernkompetenzen etwas anders gelagert. Trotz Aufbrechen der Wertschöpfungskette darf z.B. die Qualität und Durchlaufzeit bei der Produktion nicht verschlechtert werden. Ein Beispiel dafür ist der Fall Kaved:

- Als strategischer Partner der Firma Schindler hat Kaved die komplette Herstellung von Verkabelungssystemen übernommen, die benötigt werden, um Aufzüge zu bauen. Die hohen Ansprüche an eine industrielle Just-in-time-Produktion von komplexen Kabelbäumen in der Losgrösse 1 waren nur durch eine sehr umfassende Integrationslösung möglich.

19.2.2 Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Reduktion von Integrationsprojekten auf das Wesentliche

Grundsätzlich müssen alle vorgestellten Fälle als *Teilintegrationslösungen* bezeichnet werden. Ein Beispiel dafür ist die Bestellmöglichkeit über einen E-Shop mit Integration der Produktdaten in ein ERP-System mit anschliessender Rechnungsstellung auf dem traditionellen Postweg. Angesichts des aktuellen Standes der Informatik in einem Unternehmen kann eine solche Teillösung das Optimum bezüglich Aufwand- und Nutzenabwägung darstellen. Eine allgemein gültige Regel, welche Prozesse die wichtigsten für eine Integrationslösung sind und an welcher Stelle die Abgrenzung des Wesentlichen vorzunehmen ist, gibt es nicht. Zahlreiche Methoden können für die Abwägung der Integrationsgrenzen beigezogen werden. Die häufigsten Einflussgrößen sind eine Kosten-Nutzenüberlegung und die technische Machbarkeit. Die Kosten-Nutzenanalyse hat allerdings ihre Tücken, da bei Integrationsprojekten die Kosten nicht immer bei demselben Partner anfallen wie der Nutzen. Häufig wird der erzielte Nutzen fast vollständig an die Kunden weitergegeben. Ebenso kann der Nutzen innerhalb einer Prozesskette sehr unterschiedlich verteilt sein und damit solche Berechnungen sehr erschweren. Im Weiteren ist es wichtig, eine ganzheitliche Betrachtung vorzunehmen und neben den messbaren Effekten (wie z.B. Durchlaufzeit oder Aufwandsreduktion) weniger offensichtliche Auswirkungen (wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit oder Kundengewohnheiten) mit einzubeziehen (vgl. Kapitel 2.1). Die folgenden Fälle geben eine anschauliche Illustration dieser Sachverhalte:

- Die Lösung von IGH übernimmt keine Aufgaben, wie z.B. Auftragsabwicklung, die von den Branchenlösungen bzw. ERP-Systemen der angeschlossenen Handelspartner vorgenommen werden können, sondern beschränkt sich auf den Transport der Daten zwischen diesen Partnern. Damit vermeidet IGH zahlreiche Konflikte mit Lösungsanbietern und schafft mit dem „neutralen“ Datenstandard eine Basis zur ERP-übergreifenden Integration innerhalb der Branche.
- Opo Oeschger verzichtet trotz einer sehr weitgehenden Integration bei der Beschaffungslösung auf die elektronische Rechnungs- und Zahlungsabwicklung. Die Kunden können online ihr Konto abfragen, die Rechnungen werden aber vorzugsweise direkt mit den Waren verschickt. Damit trägt Opo Oeschger dem Umstand Rechnung, dass viele Kunden trotz hohem technologischen Standard in der Produktion für die Administration noch manuelle Abläufe bevorzugen.

Die Kundenbedürfnisse können dazu führen, dass technisch und administrativ sinnvolle Lösungen nicht genutzt werden:

- Beim Reiseportal von Carlson Wagonlit besteht die Möglichkeit, Geschäftsreisen vollständig online zu buchen. Trotz unternehmensspezifischer Konfigurationen nutzen bei Cegelec auch die regelmässigen Kunden dieses Portal primär zur

Informationsbeschaffung, um abschliessend die Buchung per Telefon vorzunehmen.

Das technisch Machbare ist nicht unbedingt die optimale Lösung. Oft ergeben sich bei der Nutzung neuester Technologien Probleme, die einer an sich gut konzipierten Lösung in der Praxis Schwierigkeiten bereiten:

- Bei der Ablösung einer alten DOS-basierten Apothekerlösung durch die Triamun wurde eine vollständige ASP-Architektur mit einem Thin Client gewählt. Das bedeutet, dass die gesamte Programmlogik und alle Daten auf zentralen Servern abgelegt sind und die Computer an den Verkaufspunkten (Point of Sale) nur über das Netzwerk auf Funktionen und Daten zugreifen können. Bei der Praxiseinführung hat sich dieses technisch zukunftsweisende Konzept nicht bewährt. Das Programm war für die Benutzer zu kompliziert und aufgrund der vielen Netzwerkzugriffe langsam. Ausserdem begeben sich die Benutzer bei dieser Softwareform in eine starke Abhängigkeit von einer leistungsfähigen, ständig verfügbaren Internetverbindung.
- Den umgekehrten Weg hat die Feldschlösschen eingeschlagen. Bei der Entwicklung eines elektronischen Erfassungssystems für die Leerguterfassung durch die Getränkeauslieferer wurde absichtlich die einfachste und robusteste Lösung angestrebt. Trotz Machbarkeit wurde auf eine GSM Funkübertragung der Daten verzichtet und ein einfacher Datenaustausch per Transfer-Cradle nach Abschluss einer Auslieferungstour einmal pro Tag vorgesehen. Eine einfache Wartung, eine Paybackzeit von 10 Monaten und sehr wenige Probleme bei der Anwendung durch das Lieferpersonal haben dieses Vorgehen bestätigt.

19.2.3 Erfolgreiche Integrationsprojekte achten auf eine ausgewogene Kosten- und Nutzenverteilung unter den Integrationspartnern

Es kann in der Regel davon ausgegangen werden, dass der Initiator einer Integrationslösung Vorteile sieht, die ihn dazu bewegen, eine solche Lösung voranzutreiben. Projektkosten werden mit dem zu erwartenden Nutzen in einer Investitionsrechnung legitimiert. Der Nutzen kann sich durch Umsatzsteigerung oder Kostenreduktion ergeben. Nun liegt es bei der Integration von Geschäftsprozessen in der Natur der Sache, dass die übrigen Integrationspartner die Auswirkungen einer Integrationslösung anders wahrnehmen. Auch bei ihnen werden sich Veränderungen bei den Kosten und dem Nutzen einstellen. Ist es bei Vertriebslösungen nahe liegend dem Kunden einen Nutzen zu vermitteln und diesen auch so zu kommunizieren, scheint diese Überlegung bei der Lieferantenanbindung nicht mehr so offensichtlich zu sein. Man erwartet von den Lieferanten eher die Bereitschaft, sich den Veränderungen des Auftraggebers anzupassen, auch wenn diese nicht unbedingt

zum Vorteil für den Lieferanten ausfallen. Die folgenden Fälle illustrieren auf sehr unterschiedliche Weise, wie mit diesem Phänomen umgegangen wird.

- Bei der Bestellung von Waren in einem E-Shop entsteht dem Kunden ein Mehraufwand, da er die Auftragsdaten selber erfassen muss. Umgekehrt reduziert sich der Aufwand beim Lieferanten, der diese Auftragserfassung an den Kunden delegiert hat. Es ist nicht immer offensichtlich, welcher Nutzen dieser Aufwand dem Kunden bringt, vor allem wenn er den Vorgang einfacher und schneller per Telefon erledigen kann. Opo Oeschger hat diesen Sachverhalt erkannt und entschädigt seine Kunden mit einem Bonus von 2 % des über E-Business getätigten Umsatzes.
- Bei der Kooperationsplattform für den Bau des BMW Werkes in Leipzig hat sich für alle beteiligten Unternehmen ebenfalls ein Mehraufwand ergeben. Während das Planungsunternehmen Obermeyer seinen Nutzen mit rund 3 bis 5 % Kosteneinsparung einschätzte, war der Nutzen für die übrigen beteiligten Unternehmen nicht auf Anhieb ersichtlich. Da der Erfolg der Plattform aber nur bei einer nahezu lückenlosen Beteiligung gewährleistet war, wurden sämtliche 700 Lieferanten des Bauvorhabens vertraglich zur Anwendung dieser Plattform verpflichtet.
- Die Schwierigkeiten bei der Einschätzung von Kosten- und Nutzenverteilung vor dem Start einer Integrationslösung werden im Fall Lindt & Sprüngli offensichtlich. Bei der vertraglichen Ausgestaltung wurde ein Umsatzziel von 1 Mio. CHF als Grundlage für einen rentablen Betrieb der Lösung vorgesehen. Bei Nichterreichen dieser Schwelle trägt der Integrationspartner yellowworld nach eigenen Aussagen einen wesentlichen Teil der anfallenden Kosten, ohne dafür entsprechend entschädigt zu werden.
- Wahrnehmungen sind nicht immer objektiv, trotzdem spielen sie eine wichtige Rolle bei der Akzeptanz und dem Erfolg einer angestrebten Lösung. Es ist deshalb nahe liegend, dass die Kommunikation über den Nutzen einer Lösung von Bedeutung ist. Bei der Einführung der E-Procurement-Lösung der kantonalen Drucksachen- und Materialzentrale Zürich (KDMZ) wurde viel Aufwand für die gezielte Information der Kunden und Lieferanten betrieben. Dieser Aufwand wurde aus nachgelagerter Sicht als wesentlicher Beitrag zum Gelingen und zur Akzeptanz der Lösung identifiziert.

19.2.4 ERP-Systeme gewinnen an Bedeutung im E-Business

Wurden bisher vor allem Aspekte der Geschäftssicht aufgezeigt, soll als letzte Schlussfolgerung noch eine Aussage zu der E-Business-Architektur gemacht werden. In den Anfängen des E-Business wurden viele Insellösungen entwickelt, die sich nur auf die Abwicklung von E-Commerce-Transaktionen verstanden. Diese

Systeme stellten eine Verbindung des Unternehmens mit dem Internet dar: Zum Beispiel ein E-Shop, der Bestellungen entgegennehmen konnte, deren Verarbeitung aber manuell erfolgen musste. In einer zweiten Phase wurde erkannt, dass es notwendig war, diese Systeme mit den internen Systemen zu verbinden, damit die Informationen der nachgelagerten Leistungserbringung zur Verfügung gestellt werden konnten. Der E-Shop wurde dann in der Regel mit dem ERP-System verbunden. In der nächsten Entwicklungsphase des E-Business sollen neben den E-Shop-Transaktionen noch weitere Informationen wie z.B. Verfügbarkeit von Produkten, Kontoständen, Auftragsbestand, etc. mit dem Partnerunternehmen ausgetauscht werden können. D.h. der Zugriff auf die ERP-Systeme erfolgt nicht nur durch den intern angebundenen E-Shop, sondern soll auch von aussen ermöglicht werden. Damit wird das ERP-Systeme zum Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen E-Business-Integration. Es erstaunt deshalb nicht, dass bei den vorgestellten Fällen von E-Business-Integration die Mehrzahl in irgendeiner Form mit einem ERP-System zu tun haben.

- Stellvertretend für viele andere Lösungen zeigt der Fall von Kaved die Mächtigkeit eines umfassenden ERP-Systems. Der gesamte Geschäftsprozess von der Auftragserteilung, Abwicklung, Beschaffung, Produktionsplanung- und Steuerung (PPS), Warenwirtschaft, Produktdatenmanagement, Betriebsdatenerfassung und Abrechnung wird zentral über das ERP-System von Kaved abgewickelt. Intern wird das System über einen CIM-Connector mit der Fabrikation verbunden. Der Zugang von und nach aussen erfolgt über ERP-basierte Web Services, EDI und XML.
- Anders gelagert ist die Situation bei Osram Schweiz. Hier wurde eine Produktdatenbank aufgebaut, um die Herstellung eines Printkatalogs zu vereinfachen. Die Daten für diese Datenbank wurden einmalig aus dem ERP-System übernommen und müssen manuell gepflegt werden. Auf eine Integration mit dem ERP-System wurde aus Kostengründen verzichtet. Fragwürdig wird der Verzicht auf die ERP-Anbindung durch die anschliessende Entwicklung eines E-Shops, welcher zwar die Produktdaten aus der Produktdatenbank bezieht aber für die Bestellabwicklung nicht mit dem ERP-System verbunden ist.

Der Einsatz eines E-Shops, der vom ERP-Hersteller angeboten wird, wäre für viele Unternehmen eine nahe liegende Lösung der Schnittstellenproblematik. ERP-Anbieter sind aber vielfach noch nicht in der Lage, eine ausgereifte E-Shop-Lösung anzubieten, da ihnen in diesem Bereich noch die Erfahrung fehlt. Das führt viele Kunden in das Dilemma, dass sie zwischen zwei unterschiedlichen Problemen eine Auswahl treffen müssen. Das kann dazu führen, dass man erst beim zweiten Versuch weiss, welches das kleinere Übel ist. Die beiden folgenden Fälle geben Zeugnis davon:

- Bei Strack fiel die Entscheidung für die *nicht* integrierte E-Shop-Lösung auf Grund der als optimal eingeschätzten Leistungsfähigkeit und individuellen An-

passbarkeit. Es war vorgesehen, diesen Shop an das ERP-System anzubinden. Es zeigte sich erst nachträglich, dass die Kosten für diese Schnittstelle und die in der Folge anfallenden Kosten für die Wartung der Integration höher ausfallen würden, als die Verwendung eines E-Shop-Moduls der bereits eingesetzten ERP-Lösung.

- Einen ähnlichen Verlauf hatte die Entwicklung des E-Shops bei der Firma Agro. Da der ERP-Anbieter die speziellen Anforderungen von Agro an die E-Shop-Lösung nicht erfüllen konnte, wurde eine Individualentwicklung mit Anbindung an das ERP-System in Auftrag gegeben. Dieser Versuch wurde nach sechs Monaten erfolglos abgebrochen. Danach konnte der ERP-Anbieter dazu bewegt werden, seinen Standard-E-Shop um die geforderten Funktionalitäten zu erweitern.

19.3 Fazit: Integration wird zum Schlüssel erfolgreicher Fokussierung

Die in diesem Buch präsentierten Fallstudien untersuchen den Aspekt der Integration durch E-Business-Projekte. Die Integration an sich kann kein Ziel eines Unternehmens oder einer Organisation sein. Im Gegenteil findet im Rahmen der Fokussierung auf die Kernkompetenzen oft eine Auslagerung von Tätigkeiten aus den Unternehmen statt. Es gibt also durchaus viele Bemühungen, eine Desintegration anzustreben. Unabhängig davon, ob eine Integration oder eine Desintegration angestrebt wurde – alle Veränderungsprozesse hatten in der Regel eine oder mehrere der folgenden, übergeordneten Zielsetzungen: Kostenreduktion, Erhöhung der Flexibilität, Steigerung des Kundennutzens, Erhöhung der Kundenbindung, Gewinnung von Marktanteilen (vgl. Kapitel 2). Gemeinsam ist allen Zielen die zentrale Bedeutung des Informationsflusses. Wenn man sich bewusst wird, dass bei einer Desintegration der Zugang zu den relevanten Informationen nach wie vor wichtig ist, ergibt sich daraus eine interessante Konsequenz: Je mehr Prozesse innerhalb oder ausserhalb einer Organisation aus der ursprünglichen Prozesskette ausgelagert werden, umso wichtiger werden Integrationswerkzeuge auf der Informationsebene. Wer Prozesse auslagert, ohne sich weiterhin den Zugang zu den relevanten Daten zu sichern, verliert den unmittelbaren Zugang zu diesen Prozessen. Damit werden die angepeilten Ziele der ursprünglichen Fokussierungsmassnahme nicht nur in Frage gestellt, es kann sich sogar eine Schwächung des Unternehmens ergeben, wenn die Kontrolle über gewisse Teilprozesse verloren geht. Daraus wird ersichtlich, warum E-Business, das die Unterstützung von Geschäftsprozessen über elektronische Medien zum Ziel hat, eine zentrale Bedeutung für die Unternehmensentwicklung in einem dynamischen Umfeld hat. Die vorliegenden Fallstudien zeigen, dass sich diese Erkenntnis bei vielen Unternehmen durchgesetzt hat.