

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

22 Corporate Performance Management

Roger Klaus

22.1 Einleitung

Corporate Performance Management (CPM) deckt zwei grosse Bereiche der Unternehmensführung ab: Das *Strategy Management* und das *Performance Measurement*.

Strategy Management

Für das *Strategy Management* benötigen Führungskräfte Zugriff auf Anwendungen für die Darstellung von *Business Intelligence* zur Abbildung und Operationalisierung von Strategien. Diese Art der Software bezeichnet man auch als „*Analytische Applikationen*“.

Dazu gehören insbesondere die folgenden Typen:

- Planungs-Simulationsanwendungen
- Balanced Scorecards (BSC)
- Risiko Management

Performance Measurement

Im Rahmen des *Performance Measurements* benutzen Endbenutzer Anwendungen zur Messung und Beurteilung der Leistungen von Geschäftseinheiten (*Business Performance*). Dazu benötigen sie vorwiegend Management Cockpits aber auch Reporting-Tools, in denen die Daten vorzugsweise grafisch aufbereitet werden, um ein schnelles Erfassen der Zusammenhänge zu ermöglichen.

In diese Kategorie gehören insbesondere die folgenden Anwendungen und Funktionen:

- Management Cockpit
- Benchmarking
- Reporting

22.2 Der Begriff Corporate Performance Management

Die Firma Gartner hat den Begriff *Corporate Performance Management* (CPM) im Jahr 2001 geprägt als Überbegriff für „Methoden, Messgrößen, Prozesse und Systeme zur Überwachung und Steuerung der Performance eines Unternehmens“. Viele Unternehmen nutzen heute bereits Elemente des CPM, doch nur wenige tun dies in *integrierter* und *konsequenter* Weise auf allen Ebenen.

CPM basiert im Wesentlichen auf *drei* miteinander verbundenen Anwendungsgebieten:

1. Die Definition von Zielen in der Unternehmensplanung („plan“)
2. Die Kommunikation und Überwachung dieser Zielsetzungen („monitor“)
3. Die Auswertungen über den Zielerreichungsgrad und entsprechend nötige Massnahmen, um die Ziele erreichen zu können („understand“)

Ziel des CPM ist es, alle operativen Massnahmen optimal auf die Unternehmensziele und somit auf die Unternehmensstrategie abzustimmen. Die Auswirkungen der operativen Massnahmen sollen eine positive Geschäftsentwicklung nachhaltig beeinflussen und sich im Ergebnis niederschlagen.

22.3 Strategische und operative Unternehmensführung

Das *strategische Management* (Strategy Management) muss Chancen und Risiken rechtzeitig erkennen und durch Entscheidungen über Investitionen und Ressourcenallokation das langfristige Erfolgspotenzial des Unternehmens sichern. Letztlich gilt es, dessen Wert nachhaltig zu steigern.

Operative Planung und Leistungsmessung (Performance Measurement) zielen darauf ab, im Rahmen der Strategie die Rentabilität und Liquidität des Unternehmens innerhalb eines Geschäftsjahres oder noch kürzerer Perioden zu gewährleisten (vgl. Fallstudie Swissbit, S. 223). Beide Bereiche sind logisch eng miteinander verbunden. Die operative Planung konkretisiert die strategischen Vorgaben. Umgekehrt liefert die operative Leistungsmessung auch Impulse für die Unterneh-

mensstrategie (vgl. Abb. 22.1). Erst durch die Kombination der operativen mit der strategischen Unternehmensführung können kurz- und mittelfristige Entscheidungen mit langfristigen Zielen abgestimmt werden (vgl. Fallstudie Tiefbauamt Solothurn, S. 237).

Abb. 22.1 zeigt die Zusammenhänge zwischen dem strategischen und operativen Management-Zyklus.

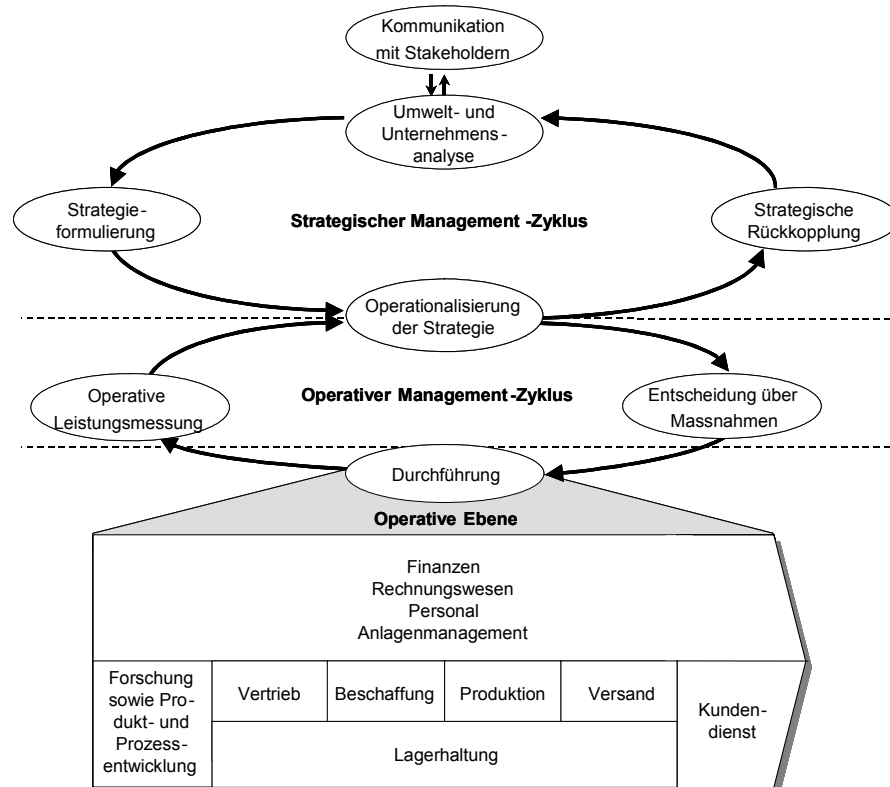


Abb. 22.1: Zusammenhänge im Corporate Performance Management [Norton 2002]

In der Praxis manifestiert sich die mangelnde Integration zwischen Unternehmensstrategien und operativen Geschäftsprozessen vor allem in den folgenden Problemen [Norton 2002]:

- Die Strategie wird nicht operationalisiert (strategischer Management-Zyklus in Abb. 22.1). Das heisst, dass zwar eine Unternehmensstrategie vorhanden ist,

diese aber nicht in konkrete Initiativen und Vorgaben (Kennzahlen) für die dafür verantwortlichen Mitarbeitenden einfließt.

- Studien zeigen, dass nur 40 % des mittleren Managements und 5 % der übrigen Mitarbeitenden die Strategie des Unternehmens verstehen und kennen. Es mangelt an der Zerlegung der Unternehmensstrategien in ihre Elemente.
- Nur 50 % des Top-Managements und 20 % des mittleren Managements arbeiten auf der Grundlage eines Bonussystems, das direkt mit den mittel- bis langfristigen Zielen der Strategie verbunden ist.
- 85 % der Management-Teams verbringen weniger als eine Stunde pro Monat mit Strategiediskussionen.
- 60 % der Ressourcen der Unternehmen haben keinen direkten Bezug zur Strategie.

Daraus ergibt sich, dass zwar an sich jede Firma eine Strategie hat, die Mitarbeitenden die Firmenstrategie aber häufig nicht kennen bzw. ihre Zielverfolgung nicht ausreichend auf die Strategie der Firma ausgerichtet ist.

22.4 Business Intelligence (BI)

Business Intelligence (BI) ist der Nutzen, den Endbenutzer aus analytischen Anwendungen erzielen, z.B. durch Erhöhen des Umsatzes, Verbessern von Kundenbindung, Verringern von Risiken und Kosten oder durch Reduzieren der Lagermengen und gleichzeitiges Verbessern der Lieferbereitschaft.

Es ist anzumerken, dass der *Nutzen* nicht direkt aus IT-Systemen heraus erzeugt werden kann, sondern nur durch gezielte *Handlungen*, die ein Manager für sein *betriebswirtschaftliches Verhalten* definiert.

Ein praktisches Beispiel dafür wäre das Folgende: Seit Wochen erkennt ein Verkaufsleiter aufgrund seines tagesaktuellen Management Cockpits, dass der Deckungsbeitrag III einer Warengruppe in einem Land in einem bestimmten Kundensegment negativ ist. Handelt er nicht, sind auch die Information und das Wissen für ihn nutzlos. Fällt er aber den Entscheid, dass dieses Kundensegment diese Produkte nur noch über den E-Shop beziehen können soll, da im E-Shop kleinere Vertriebskosten anfallen, erzielt er dadurch wieder positive Deckungsbeiträge. Somit hat er aus Information und Wissen eine gezielte *Handlung* ausgelöst, die das Ergebnis der Unternehmung positiv beeinflusst.

CPM hilft mit den geeigneten analytischen Anwendungen wie Management Cockpits, Balanced Scorecards, Reporting und Planungsanwendungen, die Firmenstrategie zu planen und die erwarteten Ergebnisse zu simulieren, an die Mitarbeitenden

zu kommunizieren, den Zielerreichungsgrad zu messen und bei Abweichungen entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Die folgenden Kapitel zeigen Möglichkeiten der konkreten Umsetzung von CPM.

22.5 Integration von betriebswirtschaftlichen Anwendungssystemen

Es ist heute nicht mehr sinnvoll, Kennzahlen manuell zu erheben, da der Aufwand dafür zu hoch ist, beim Erfassen Fehler entstehen können und dafür moderne und ausgereifte IT-Werkzeuge zur Verfügung stehen.

Betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme lassen sich in Systeme für die Unternehmensführung mit Funktionalitäten für OLAP (*Online Analytical Processing*) sowie in *operative Systeme* mit Werkzeugen für OLTP (*Online Transaction Processing*) einteilen.

22.5.1 Analytische Systeme (OLAP)

Analytische oder auch Strategie unterstützende Anwendungen sind Softwarepakete für das Messen, Voraussagen und Optimieren von Geschäftsentwicklungen. Sie werden für Simulationen von Geschäftsfällen, Planungsanwendungen, Management Cockpits, Reporting, Balanced Scorecard, Risiko Management, u.s.w. eingesetzt und sind auch dafür optimiert.

Balanced Scorecard (BSC)

Die *Balanced Scorecard* (BSC) ist der umfassendste Ansatz, um CPM systemtechnisch ausführen zu können. Dieses Instrument ist ein von Robert S. Kaplan und David P. Norton entworfenes Konzept, das sich zum Ziel setzt, das traditionelle Modell des Rechnungswesens um Informationen über *nicht*finanzielle Vermögenswerte eines Unternehmens (z.B. Produktqualität, effektive interne Prozesse, Motivation und Ausbildungsstand der Mitarbeitenden usw.) zu erweitern [Kaplan/Norton 2000]. Im Rahmen einer *Balanced Scorecard* wird wie im herkömmlichen Rechnungswesen weiterhin über traditionelle finanzielle Kennzahlen berichtet, die auf das Ergebnis zurückliegender Perioden ausgerichtet sind. Zusätzlich schafft die *Balanced Scorecard* jedoch die Möglichkeit, die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen zu erfassen, die sich nicht in Form finanzieller Kennzahlen darstellen lassen aber unter Umständen erfolgskritischer sind als traditionelle Indikatoren. Hierzu definiert die *Balanced Scorecard* eine Gesamtsicht des Unternehmens, die zumeist vier Perspektiven mit bestimmten Leitfragen umfasst:

- *Finanzielle Perspektive:*
„Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“
- *Kundenperspektive:*
„Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?“
- *Perspektive interner Geschäftsprozesse:*
„In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?“
- *Innovationsperspektive:*
„Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?“

Durch die Beantwortung dieser Leitfragen ermöglicht die Balanced Scorecard die Umsetzung der unternehmerischen Strategie in operative Größen.

Management Cockpit

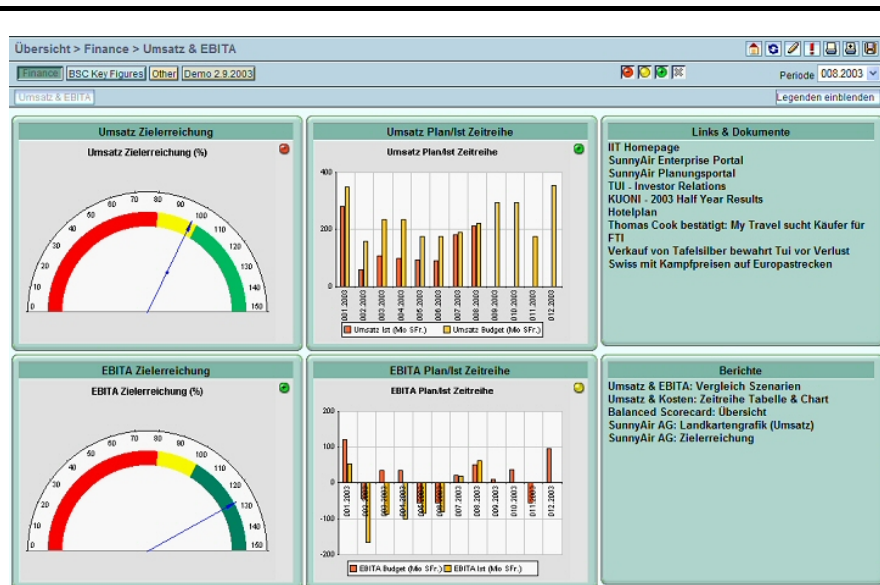


Abb. 22.2: Beispiel für ein Management Cockpit [Quelle: CubeServ]

Ein Management Cockpit ist die Visualisierung (meist grafisch) von bestimmten, spezifischen Informationen und Kennzahlen, die überwacht werden sollen (z.B. Umsatzentwicklung nach Regionen, Ländern, Niederlassungen oder Deckungsbeiträge nach Produktgruppen, Werken oder Kunden, ABC-Analyse). Im Management Cockpit werden mit einfachen Navigationsschritten weitere Details sichtbar gemacht. Diese Funktionalität bezeichnet man als „drill down“.

Durch Warnhinweise (Alerts) im Management Cockpit sollen Benutzer auf Engpässe, Kunden- oder Personalfluktuationsquoten, zu tiefe Eigenkapitalrenditen u.s.w. durch die BI-Anwendung, z.B. mit Ampeln aufmerksam gemacht werden (vgl. Abb. 22.2).

22.5.2 Operative Systeme (OLTP)

Operative oder auch taktische Systeme sind betriebswirtschaftliche Anwendungen, die das *Tagesgeschäft* unterstützen. Dazu zählen ERP-Systeme wie zum Beispiel SAP R/3 (mit Modulen wie MM, SD, HR, FI/CO) oder auch speziell für KMU geeignete Lösungen wie die Sage Office Line, Polynorms i/2[®], ABACUS oder SAP Business One. Diese OLTP-Systeme sind für die Abwicklung von Aufträgen, Buchhaltung, Controlling, Rechnungsstellung und Lagerbewirtschaftung optimiert.

In diesen OLTP-Anwendungen werden Daten erzeugt (Ausnahme Planung), die in der Folge in ein Data Warehouse geladen werden und für die analytischen Anwendungen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus können aber auch Datenbestände von Marktforschern (IHA-GfK, SECO, BA für Versicherungswesen, BA für Statistik u.s.w.) oder andere externe Systeme für die Auswertungen zur Anwendung kommen.

Eine relevante Kennzahl für die Performance eines CFO könnte z.B. die eigene *Eigenkapitalrendite pro Mitarbeitendem* im Vergleich zu derselben Kennzahl der nächsten drei Konkurrenten sein. Der Aussendienstleiter einer Versicherung könnte die Kundenberater gezielt in *Regionen* akquirieren lassen, die durch eine bestimmte Altersklasse, Einkommensschicht und Besitzer von Autos mit mehr als zwei Liter Hubraum charakterisiert sind, um die Wahrscheinlichkeit von Versicherungsabschlüssen zu steigern.

Das Data Warehouse als Bindeglied

Analytische Systeme basieren auf einem Data Warehouse (DWH). Im DWH werden die Daten, die für die analytischen Anwendungen benötigt werden, in sogenannten *mehrdimensionalen Datenwürfeln* abgelegt, die für die analytischen Anwendungen optimiert sind. Zuerst müssen die Daten allerdings in diese Würfel gelangen. Diesen Prozess nennt man ETL (Extraction, Transforming and Loading).

Daten für analytische Anwendungen werden nur in OLTP-Systemen erzeugt (mit Ausnahme der Planung) und durch die verschiedenen OLAP-Anwendungen ausgewertet.

Dabei kann man die folgenden Typen unterscheiden:

1. *Prozessunterstützung:*
Software, die die Strukturierung und Automatisierung von Aufgaben ermöglicht, um das Tagesgeschäft zu untersuchen, zu optimieren und neue Geschäftsmöglichkeiten zu finden.
2. *Funktionelle Separierung:*
Von den Kernanwendungen (OLTP) getrenntes Untersuchen und eventuelles Zurückschreiben der Resultate in diese Anwendungen.
3. *Mehrere Quellen:*
Extraktion, Transformation und Integration (ETL-Prozess) von mehreren Quellsystemen, um Analysen der Vergangenheit und zukünftiger Trends in Zeitserien machen zu können.

22.6 Beurteilung

Der Druck auf den Wirtschaftlichkeitsausweis von Unternehmen wächst. Heute ist es im Internet möglich (z.B. bei yahoo.investor.reuters.com oder spezialisierten Unternehmungen wie Bloomberg) hunderte von Kennzahlen von Firmen nahezu tagesaktuell miteinander zu vergleichen. Investoren, Analysten und andere interessierte Gruppen wollen die Zielsetzungen kennen und über den Zielerreichungsgrad quartalsweise oder gar monatlich informiert werden.

Mit klassischer ERP-Software ist diese moderne Art der Betriebsführung nicht möglich, da diese Systeme für klassische Geschäftstransaktionen optimiert wurden. Aus diesem Grunde bieten heute alle führenden ERP-Anbieter spezielle Komponenten an, die CPM in einer integrierten Form ermöglichen (z.B. SAP mit SAP BW und SAP SEM).

Viele Firmen haben bereits die eine oder andere Art von CPM im Einsatz. Ihr Ziel ist es, Instrumente der Business Intelligence oder analytische Anwendungen in einer *integrierten* Weise einzusetzen und somit die Lücken zwischen der strategischen Planung und der Operationalisierung der Strategie (Kennzahlen) zu schließen. Ein entscheidender Vorteil ist dabei, dass durch die heutigen BI-Werkzeuge keine manuellen Eingriffe mehr nötig sind und die Kosten bei der Ermittlung von Führungskennzahlen massiv gesenkt werden können.