

1 e + h Services AG: ERP-Einführung zur Erweiterung des E-Business-Angebots

Kristin Wende und Philipp Osl

Das Handelsunternehmen e + h Services AG integriert seine Kundengruppen (Detailhandel, Grosskunden, Handelsunternehmen) über verschiedene E-Business-Kanäle. Die Kunden können beispielsweise Aufträge über Webshop, elektronischen Marktplatz oder Barcode-Erfassung elektronisch an e+h übermitteln. Voraussetzung für die rentable Umsetzung dieser Multi-Kanal-Strategie ist ein integriertes ERP-System. Diese Fallstudie beschreibt, wie die Einführung des ERP-Systems Axapta e+h dazu befähigt hat, den Prozess der Auftragsabwicklung effizient zu gestalten und auf zukünftige Anforderungen von Kunden und Geschäftspartnern hinsichtlich elektronischer Integration und Automatisierung flexibel reagieren zu können.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1-1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Roger Busch	Leiter Qualitätsmanagement	e + h Services AG	Betreiber der Lösung
Willie Hayoz	Bereichsleiter Business Solutions	APOS Informatik AG	IT-Partner
Philipp Osl	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Universität St. Gallen	Koautor
Kristin Wende	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	Universität St. Gallen	Autorin

1.1 Das Unternehmen

Die e + h Services AG (e+h) ist das führende Handelsunternehmen der Schweiz für Markenartikel aus den Bereichen Haushalt und Werkzeug. e+h sieht sich an der Schnittstelle zwischen Produzent und Detailhandel.

1.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Der Ursprung von e+h geht auf das Jahr 1931 zurück, als die EDE-Einkaufsgenossenschaft, eine Selbsthilfeorganisation des Schweizerischen Eisenwarenhandels, in Zürich gegründet wurde. Nach einer wechselvollen Geschichte führte Ende der 1990er Jahre ein Management Buy-Out zur Gründung der e + h Services AG. In den letzten Jahren wurde die Marktposition des in Däniken ansässigen Unternehmens durch den Ausbau des Leistungsangebots und durch strategische Partnerschaften gestärkt.

Als Handelsunternehmen für Markenprodukte aus den Bereichen Haushalt/Geschenke/Gartenmöbel sowie Werkzeug/Beschläge/Gartentechnik liegen die Kernleistungen der e+h in Produktmanagement, Logistik und Marketing. Der Fokus dieser Fallstudie liegt im Produktmanagement, besonders in der Bearbeitung von Kundenaufträgen und der Disposition.

Für über 800 Lieferanten und Markenproduzenten ist e+h als Generalvertretung oder Vertriebspartner für die Schweiz tätig. Beispiele für Partner im Bereich Haushalt sind blomus, LANDERT und RÖSLE; im Bereich Werkzeug können hierfür Alba, Huber und PB Baumann genannt werden. Die Kundenstruktur der e+h ist heterogen. Kundengruppen sind Detailhändler (z.B. Haushaltswarengeschäfte, Eisenwarenhändler, Möbelhäuser), Grosskunden (z.B. Coop, Migros, Jumbo) und andere Handelsunternehmen. Im Endkundengeschäft ist e+h nicht aktiv.

Die 155 Mitarbeiter der e+h sind meist schon länger als 10 Jahre im Unternehmen tätig. Knapp die Hälfte der Mitarbeiter arbeitet in der Logistik, die andere Hälfte ist in der Verwaltung beschäftigt. Im Jahr 2005 hat e+h einen Umsatz von 170 Mio. CHF erwirtschaftet. Im Lager der e+h befinden sich durchschnittlich 40'000 Artikel.

Die Herausforderungen im Wettbewerb der e+h ähneln denen des Lebensmittelhandels (vgl. [Lüthy 2005]). Globalisierung und zunehmende Konkurrenz aus dem Ausland verschärfen den Wettbewerb. Sinkende Margen sind die Folge. Ziel der Handelsunternehmen ist es, den steigenden Anforderungen der Kunden an eine effiziente und effektive Abwicklung der Bestell- und Logistikprozesse gerecht zu werden. In den Bereichen Haushalt und Werkzeug macht sich für e+h ausserdem die zunehmende Orientierung vieler Konsumenten hin zu Billigprodukten bemerk-

bar. Der Handel ist geprägt von kürzeren Produktinnovations-Zyklen und immer differenzierteren Produkten.

e+h begegnet diesen Herausforderungen durch eine konsequente Orientierung auf Marken und Qualitätsprodukte und will sich so bewusst von Billiganbietern abgrenzen. Durch ihr breites Sortiment kann e+h den Wunsch der Kunden nach Konzentration auf wenige Lieferanten entgegenkommen. e+h unterstützt die Prozesse ihrer Kunden mit vielfältigen Services, wie z.B. kundenindividuellen Logistikdienstleistungen, Erstellung von Medien (z.B. Kataloge, Prospekte) für Fachhändler und Unterstützung bei der Präsentation der Produkte im Geschäft.

1.1.2 Unternehmensvision

Die e + h Services AG setzt bewusst auf eine Markenstrategie und hat sich das Ziel der Qualitätsführerschaft gesetzt. Für das Unternehmen stehen Markenprodukte für Qualität und Nachhaltigkeit und unterstützen daher Vertrauen und Loyalität der Endkunden. e+h legt grossen Wert auf ihre Partner, was sich auch in den Leitgedanken widerspiegelt:

Der Name e+h steht als Gütesiegel zwischen Produktion und Handel und bietet Gewähr für Qualität, Verlässlichkeit und Professionalität. Wir handeln ausschliesslich Markenprodukte und übernehmen für unsere Partner die Beschaffung, logistische Abwicklung und das professionelle Marketing. Unsere Ziele sind Wirtschaftlichkeit, neue Märkte und Handlungsfelder.

1.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

IT und E-Business haben einen sehr hohen Stellenwert bei e+h. Ohne IT-Unterstützung würde das Unternehmen schlichtweg nicht mehr funktionieren. (Informations-)Technologie hilft, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Ende der 1990er Jahre erkannte e+h, dass die Bedeutung der elektronischen Anbindung von Geschäftspartnern zukünftig steigen würde und begann die IT darauf vorzubereiten. Heute ist die Vision Realität und E-Business notwendig, um auf die Anforderungen von Kunden und Lieferanten nach mehr Automatisierung und Integration reagieren zu können. Zukünftig möchte e+h Lieferanten und Kunden auch aktiv auf die Möglichkeit der elektronischen Kooperation aufmerksam machen.

1.2 Der Auslöser des Projekts

1.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Die bei e+h eingesetzten eigenentwickelten IT-Anwendungen für Buchhaltung, Disposition, Logistik und Warenwirtschaft deckten die Anforderungen der Nutzer zu fast 100 % ab. Wenn eine neue Funktionalität benötigt wurde, haben die internen Programmierer diese implementiert. Zunehmend wurden jedoch die Nachteile der Individualsoftware augenscheinlich, vor allem im Hinblick auf fehlende Unterstützung der E-Business-Aktivitäten und mangelnde Flexibilität in Bezug auf neue Marktanforderungen. Die auf AS/400 basierte Lösung war technologisch veraltet, die einzelnen Module untereinander nicht integriert. Prozessineffizienzen, wie durch Medienbrüche verursachte lange Durchlaufzeiten, Fehleranfälligkeit und unnötige Doppelarbeiten, ein hoher Koordinationsaufwand sowie eine umständliche Informationsbeschaffung waren die Folge.

Die Geschäftsleitung entschied daher, ein neues, integriertes ERP-System einzuführen. Das Unternehmen erstellte einen Anforderungskatalog und evaluierte verschiedene Lösungen. Nach der Entscheidung für Microsoft Business Solutions-Axapta¹ wurden Ressourcen und Mittel für ein Implementierungsprojekt schnell bereitgestellt, und es verging nur wenig Zeit bis zum Projektstart.

1.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

Das Einführungsprojekt des ERP-Systems Axapta wurde in enger Zusammenarbeit mit der APOS Informatik AG durchgeführt.

APOS Informatik AG, Implementierungspartner

Die APOS Informatik AG (Däniken, Schweiz) ist Microsoft Business Solutions Certified Partner und realisiert auf Basis von Microsoft Dynamics AX massgeschneiderte, betriebswirtschaftliche Informatiklösungen für kleine und mittelständische Unternehmen. APOS wurde 1981 gegründet. Die mehr als 150 Kunden werden von 20 zertifizierten Beratern und Softwareentwicklern betreut. Das hier vorgestellte Projekt wurde im Geschäftsfeld Business Solutions realisiert, welches u.a. Dienstleistungen in der Implementierung und Betreuung von Microsoft Dynamics AX anbietet. APOS hat für e+h bereits vor dem Projekt Dienstleistungen im Bereich Hardwaresupport erbracht.

¹ Die ERP-Lösung heisst seit 2006 Microsoft Dynamics AX. In dieser Fallstudie wird im Zusammenhang mit der e+h Lösung die alte Bezeichnung Axapta verwendet.

1.3 Abwicklung von Kundenaufträgen mit Hilfe des ERP-Systems Axapta

Die e + h Services AG agiert als Intermediär zwischen Produzent und Detailhandel. Im Folgenden sollen vor allem die kundenseitigen Geschäftsbeziehungen im Vordergrund stehen.

1.3.1 Geschäftssicht und Ziele

Mit einem Grossteil ihrer Kunden hat e+h Rahmenverträge abgeschlossen. Spätere Angebotsverhandlungen beziehen sich meist nur auf Änderungen des Sortiments, Sonderaktionen oder Saisonware (z.B. im Weihnachtsgeschäft). Die Kunden können ihre Bestellungen über verschiedene Kanäle übermitteln. Kleinere Kunden wählen den traditionellen Weg der Faxbestellung oder rufen das Call Center an (ca. 60 % der Bestellungen). Die restlichen 40 % der Bestellungen (enthalten ca. 80 % der Bestellpositionen) gehen über einen der drei elektronischen Kanäle ein:

1. Der eigene *Webshop* „eh-live“ wird von kleinen und mittleren Kunden genutzt, die über einen Internetzugang verfügen (Zugriff erfolgt über einen Link auf www.eh-services.ch). e+h bietet hauptsächlich Haushaltsartikel über eh-live an.
2. *nexMart* (www.nexmart.ch) ist ein Online-Marktplatz für den Fachhandel aus den Bereichen Eisenwaren, Werkzeuge, Beschläge und Baustoffe. Vor allem Eisenwarenhändler nutzen nexMart zur Auftragsvergabe. Neben e+h sind andere Handelsunternehmen und Markenlieferanten Mitglieder bei nexMart.
3. *Barcode-Erfassung*. Mit DENSO-Lesegeräten liest der Fachhändler den Barcode der zu bestellenden Ware ein, ergänzt die Bestellmenge und übermittelt den Auftrag elektronisch an e+h.

Elektronisch eingehende Aufträge werden maschinell und die restlichen Aufträge manuell im ERP-System erfasst. Rund 600 Bestellungen gehen pro Tag bei e+h ein. Sind die Aufträge fehlerfrei, so wird eine Lagerbestandsprüfung durchgeführt. Ist die Ware am Lager, so wird sie für den Kunden reserviert. Andernfalls wird im Rahmen der Disposition eine Bestellung beim Produzenten ausgelöst.

Die meisten Kunden werden regelmässig bis zu zweimal pro Woche beliefert. In der Tourenplanung wurde festgelegt, welcher Kunde an welchen Tagen beliefert wird. Am Vortag der planmässigen Lieferung wird die bestellte Ware im Lager kommissioniert und zu Lieferungen zusammengestellt. Die eigentliche Auslieferung übernimmt in der Regel ein Logistikdienstleister. Bei dringenden oder ausserplanmässigen Bestellungen erfolgt der Versand auch über einen Paketdienst (ca. 150 Pakete pro Tag). Grosskunden werden entsprechend ihren speziellen Wünschen beliefert. e+h hat bisher keine elektronische Rechnungsabwicklung: Rech-

6 Abwicklung von Kundenaufträgen mit Hilfe des ERP-Systems Axapta

nungen an Kunden werden per Post versandt und auch eingehende Rechnungen sind ausschliesslich papierbasiert.

Parallel zum Prozess der Auftragsabwicklung führt der Produktmanager in der Disposition die Bedarfsplanung durch. Auf Basis der Auftragsdaten und Reservationen kalkuliert er den Lagerbestand und löst ggf. Bestellungen bei den Produzenten aus. Die Bestellungen werden zu einem Grossteil per Fax übermittelt. 20 % der Bestellungen (enthalten 70-80 % der Rechnungspositionen) gehen per E-Mail in proprietären Datenformaten an die Lieferanten.

Dieser Bericht fokussiert auf die elektronische Unterstützung des Prozesses zur Kundenauftragsabwicklung. Abb. 1-1 zeigt den Ablauf „typischer“ Geschäftsbeziehungen mit Detailhandelskunden.

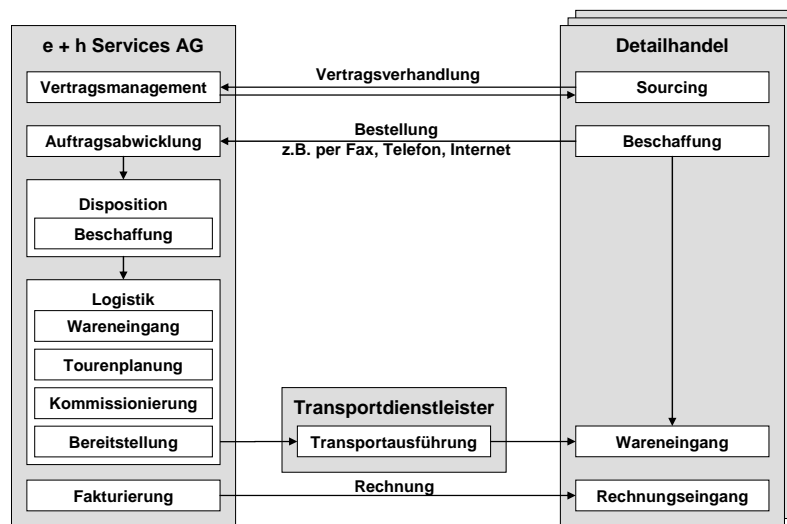


Abb. 1-1: Abwicklung eines typischen Kundenauftrags

Angesichts immer kleiner werdender Margen stand bei e+h die Effizienz interner Geschäftsprozesse bei der Einführung von Axapta im Mittelpunkt. Daneben sollte eine moderne Plattform zur Unterstützung der E-Business-Aktivitäten geschaffen werden. Eine integrierte Abwicklung von Auftragsbearbeitung, Buchhaltung, Lagerbewirtschaftung und Logistik war das Ziel. Die Funktionalität des alten Systems sollte dabei so weit wie möglich erhalten bleiben. Für den Bereich der Lagerbewirtschaftung wurden zwei Add-On-Lösungen zu Axapta der Firma Inform eingeführt. add*ONE ist eine Applikation zur Disposition und Bestelloptimierung; INVENT rationalisiert die Inventur durch Stichprobenverfahren.

1.3.2 Prozesssicht

Der Prozess der Kundenauftragsbearbeitung soll im Folgenden näher betrachtet werden (vgl. Abb. 1-2). Er zeigt auf, wie die neue ERP-Lösung e+h dabei unterstützt, möglichst viele Kunden elektronisch anzubinden und die internen Prozessabläufe effizient zu gestalten.

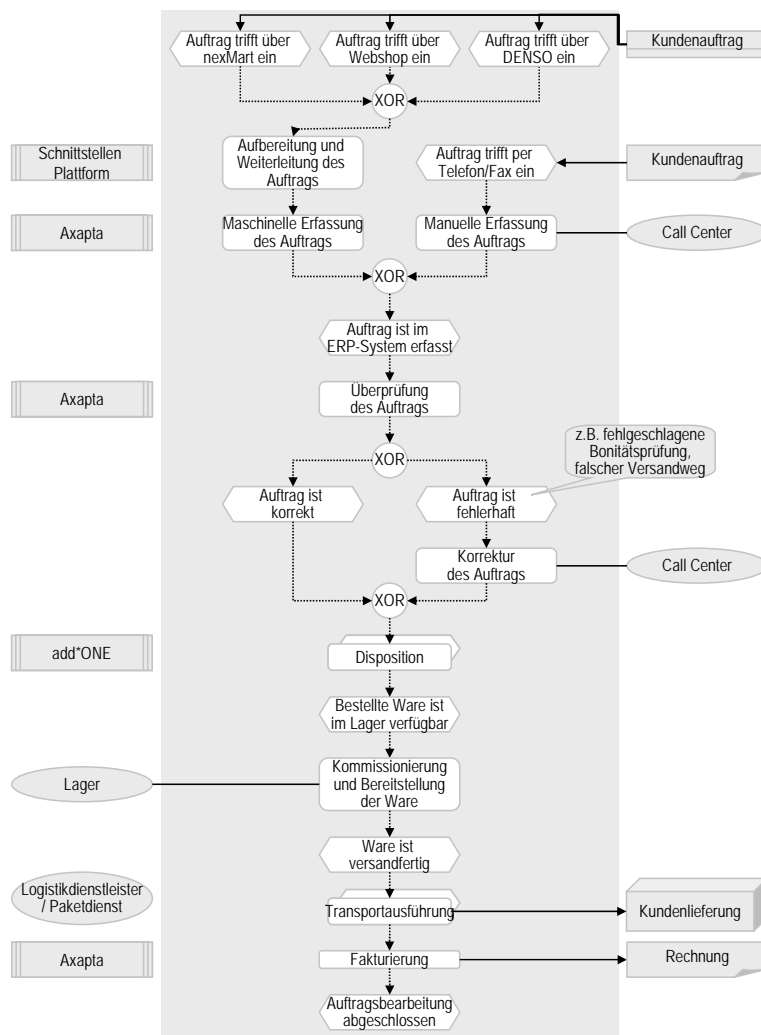


Abb. 1-2: Prozess Kundenauftragsbearbeitung bei e+h

8 Abwicklung von Kundenaufträgen mit Hilfe des ERP-Systems Axapta

Die elektronisch eingehenden Aufträge (eh-live, nexMart, DENSO) werden zunächst an eine Schnittstellen-Plattform bei e+h gesendet. Die Schnittstellen-Plattform konvertiert die heterogenen Auftragsformate in ein von Axapta verarbeitbares Datenformat und sendet die Aufträge realtime an Axapta. In Axapta werden die Aufträge automatisch erfasst. Alle anderen Aufträge (Fax, Telefon) werden direkt im Call Center manuell in Axapta erfasst. Axapta nimmt anschliessend eine Prüfung der Aufträge vor und bucht fehlerfreie Aufträge ein. Bei ca. 5 bis 10 % der Aufträge ist aufgrund von Unstimmigkeiten ein manueller Eingriff erforderlich (z.B. wegen fehlgeschlagener Bonitätsprüfung oder falsch gewähltem Versandweg).

Mit Hilfe von add*ONE führt der Produktmanager die Disposition durch. Im Bedarfsfall löst er eine Warenbestellung beim Produzenten aus. Ist die Ware am Lager verfügbar, wird sie kommissioniert und zu Lieferungen zusammengestellt. Die Ware wird an den Transportdienstleister zum Versand übergeben. Anschliessend erfolgt die Fakturierung, welche durch die Echtzeit-Integration der verschiedenen Module automatisch in Axapta vorgenommen werden kann.

1.3.3 Anwendungssicht

Eine Vielzahl von Anwendungen ist aufgrund der bereitgestellten elektronischen Kanäle an der Auftragsabwicklung beteiligt (vgl. Abb. 1-3). Im Mittelpunkt steht das ERP-System Axapta. Axapta deckt alle Funktionen ab, die e+h zur Auftragsbearbeitung, Logistik und Buchhaltung benötigt. Axapta ist das führende System für Artikel-, Kunden-, Auftrags- und Lagerbestandsdaten. Über Axapta werden auch die verschiedenen externen Schnittstellen gesteuert.

Kunden, die ihre Bestellungen über die Barcode-Erfassung aufgeben, verfügen dazu über DENSO-Lesegeräte. Die im Lesegerät gespeicherten Informationen (Codes und Bestellmengen) werden am PC in eine spezielle Software eingelesen. Anschliessend stösst der Benutzer die Übertragung der Bestellungen an. Die Daten werden über eine Modem-Modem-Verbindung an die Schnittstellen-Plattform bei e+h übertragen.

Der Webshop eh-live wird von einem Internetshop-Dienstleister betrieben. Wöchentlich werden die Artikelstammdaten aktualisiert, indem neue und veränderte Daten aus Axapta extrahiert und über eine Internetschnittstelle an den Webshop übermittelt werden. Die von den Kunden aufgegebenen Bestellungen werden per E-Mail realtime an die Schnittstellen-Plattform übertragen. Ähnlich funktioniert die Integration mit nexMart. Artikelstammdaten werden regelmässig von Axapta an nexMart übertragen; die Bestellungen der Kunden werden ebenfalls an die Schnittstellen-Plattform gesendet.

Bei der Schnittstellen-Plattform handelt es sich um eine von e+h auf Basis des Axapta Commerce Gateway (ermöglicht den automatisierten Austausch von Axapta-Daten mit Geschäftspartnern) entwickelte Anwendung. Die Hauptaufgabe der Plattform besteht darin, die verschiedenen Datenformate der eingehenden Kundenaufträge in ein einheitliches Datenformat zu konvertieren. Die Aufträge werden in diesem Datenformat an Axapta gesendet und können dort weiterverarbeitet werden. Die Schnittstellen-Plattform dient auch der Archivierung elektronischer Kundenaufträge.

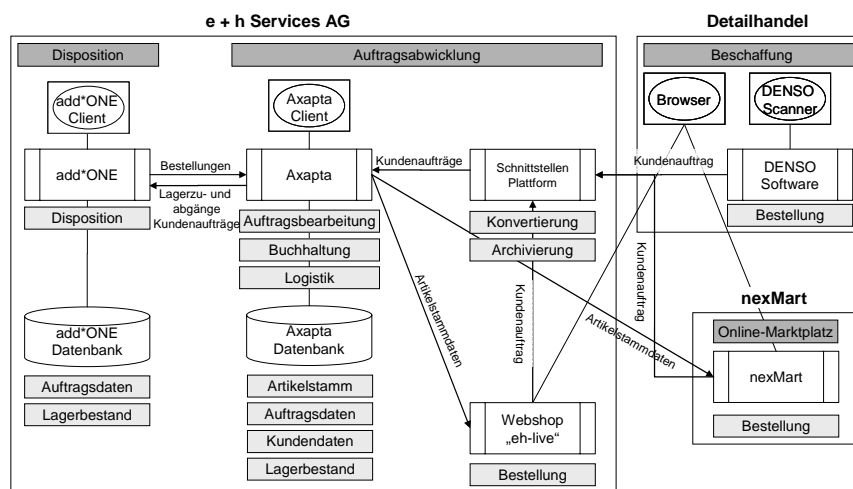


Abb. 1-3: Anwendungslandschaft der e+h zur Unterstützung der Kundenauftragsbearbeitung

Die Disposition wird nicht in Axapta, sondern in add*ONE durchgeführt. Basis für die Bedarfsplanung sind Kundenaufträge und andere relevante Bewegungsdaten, wie z.B. Lagerab- und -zugänge, welche jede Nacht von Axapta an add*ONE übertragen werden. Die Lieferantenbestellungen werden in add*ONE erstellt und an Axapta übermittelt, wo die Bestellungen bei den Lieferanten ausgelöst werden.

1.3.4 Technische Sicht

Bei e+h sind die am Szenario beteiligten Systeme fast ausschliesslich über das Internet miteinander verbunden (vgl. Abb. 1-4). Über das Internet kommuniziert e+h mit dem Webshop und nexMart. Die Kunden greifen mit Hilfe eines Webrowsers ebenfalls über das Internet auf den Webshop und nexMart zu. DENSO-

10 Projektentwicklung und Betrieb

Kunden hingegen nutzen Modems zur Herstellung einer Dial-up Verbindung zu e+h.

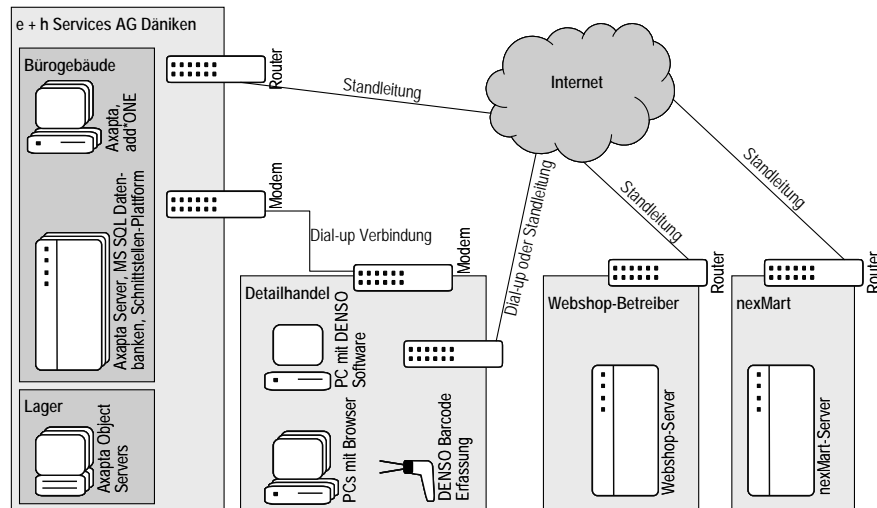


Abb. 1-4: Technische Sicht auf die Auftragsbearbeitung

Die Axapta-Umgebung ist sowohl als 2-Tier als auch als 3-Tier-Client-Server Umgebung implementiert. Mitarbeiter, die nicht im Bürogebäude der e+h sitzen (z.B. Lagermitarbeiter), greifen über so genannte Axapta Object Server (AOS) über einen Browser auf Axapta zu (3-Tier-Lösung). Alle anderen Mitarbeiter greifen direkt über ihre PCs auf die Businesslogik von Axapta zu.

1.4 Projektentwicklung und Betrieb

1.4.1 Projektmanagement und Changemanagement

Das Projekt zur Einführung einer integrierten ERP-Lösung wurde von der Geschäftsführung bei e+h initiiert. Am Projekt waren insgesamt ca. 15 Personen beteiligt. Die Verantwortung trugen je ein Projektleiter auf Seiten APOS und e+h. Daneben waren IT-Mitarbeiter von e+h und APOS sowie pro Fachbereich Finanzen, Vertrieb, Lager/Logistik und Einkauf je ein „Key User“ von e+h und ein Modulexperte von APOS Mitglieder des Projektes.

Das Projekt begann im Januar 2003 und endete im April 2004 mit dem erfolgreichen Produktivstart von Axapta. Einen Überblick über die einzelnen Projektphasen gibt Tab. 1-2. Die Aufgaben waren zwischen den Projektmitgliedern von APOS und e+h aufgeteilt. APOS hat z.B. in der ersten Phase die Key User bei e+h geschult. Diese waren dann für die Erstellung der Anwenderdokumentation, die Schulungen in ihrem Fachbereich und einzelne Tests zuständig.

Tab. 1-2: Überblick Projektphasen und Ergebnisse

Phase	Dauer	Meilensteine / Ergebnisse
Organisation und Konzeption	4 Monate	Fachkonzept, Konzept für Berichtswesen, Schnittstellen und Berechtigungen, e+h Prototyp
Detaillierung und Realisierung	8 Monate	Prozess-, DV- und Anwenderdokumentation, Migrationsprogramme, getestetes System
Produktionsvorbereitung	3 Monate	Einsatzbereite Mitarbeiter, einsatzbereites System

Partnerwahl

e+h suchte mit Hilfe eines Anforderungskatalogs nach einer geeigneten ERP-Lösung und einem Partner, der sie bei der Implementierung unterstützen sollte. Das Unternehmen entschied sich für die APOS Informatik AG aufgrund deren Spezialisierung auf Logistik und Handel, sowie guter Erfahrungen mit den bisher erbrachten Dienstleistungen, enger persönlicher Beziehungen und der räumlichen Nähe.

1.4.2 Entstehung und Roll-out der Software-Lösung

Die APOS Informatik AG empfahl anhand des Anforderungskatalogs die Lösung Axapta. Die Hauptaufgabe des Projektteams bestand in der Anpassung und im Customizing der Standardsoftware, so dass die im Pflichtenheft definierten Anforderungen im ERP-System abgedeckt wurden. Nicht in Axapta verfügbare Funktionalität wurde von APOS programmiert.

Die Notwendigkeit der Integration von Axapta in eine bestehende Applikationslandschaft bestand nicht, da Axapta das zentrale System bei e+h ist. Neue Applikationen wurden erst nach Projektende mit Axapta integriert. Zur Integration externer Anwendungen (z.B. nexMart) wurde die Schnittstellen-Plattform geschaffen. Die Frage nach einem Roll-Out über mehrere Standorte stellte sich bei e+h nicht.

Der eigentliche Produktivstart war als „Big Bang“ konzipiert, d.h. alle Funktionen mit Wertschöpfungscharakter sollten auf einmal verfügbar gemacht werden, bei gleichzeitigem Abschalten der alten Systeme. Für die Migration der Altdaten (Stammdaten, Stichtagsinformation) wurden Migrationsprogramme geschrieben. Langfristige Aufträge wurden schon vor Produktivstart im neuen System einge-

12 Erfahrungen

pfl. Beweg. Daten (offene Posten) mussten von den Mitarbeitern manuell eingepflegt werden.

1.4.3 Laufender Unterhalt

Der laufende Betrieb der Infrastruktur inkl. Wartung, Support und Sicherheit wird durch den IT-Dienstleister Netree sichergestellt. Aufgrund der hohen Bedeutung von Axapta für die betrieblichen Abläufe bei e+h wurden Vorkehrungen getroffen, um eine durchgängige Verfügbarkeit der Lösung zu gewährleisten. Tritt z.B. ein Problem auf, so wird automatisch eine SMS an die Verantwortlichen bei e+h und Netree versendet.

Im Bedarfsfall können neue Funktionalitäten in Zusammenarbeit mit APOS realisiert werden ohne den Standardcode von Axapta zu verändern. Aktuell laufende Projekte beziehen sich z.B. auf die Realisierung des EDI-Datenaustauschs mit Grosskunden und Lieferanten und der direkten Integration von Axapta mit nex-Mart, um Kunden eine Echtzeit-Verfügbarkeitsprüfung pro Artikel zu ermöglichen. Für derartige Projekte steht eine Entwicklungs- und Testumgebung zur Verfügung.

1.5 Erfahrungen

1.5.1 Nutzerakzeptanz

Axapta ist seit zwei Jahren erfolgreich bei e+h im Einsatz. Die Zufriedenheit der Nutzer (ca. die Hälfte der Belegschaft) ist nach einer kurzen Eingewöhnungsphase sehr hoch. Am Anfang litt die Akzeptanz aufgrund schlechter Performance und einer für e+h unzureichenden Dispositionsfunktion. Die Performance konnte durch Modifikationen der Software schnell verbessert werden. Dispositionen werden nun in add*ONE durchgeführt, welches die gesamte bei e+h benötigte Funktionalität abdeckt.

Bei der alten Lösung wurden alle Anforderungen der Nutzer berücksichtigt und implementiert. Um einen erneuten Wildwuchs und eine Entfernung vom Standard zu vermeiden, wird bei Axapta bewusst nicht so verfahren. Daran mussten sich die Nutzer erst gewöhnen, und so wurde die Lösung anfangs in ihren Augen teilweise auch als „Rückschritt“ betrachtet. Dafür besteht nun die Möglichkeit, Abfragen und Auswertungen auf die Datenbestände in Axapta ohne Programmierkenntnisse schnell und einfach selbständig zu realisieren.

1.5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Die Ausgangssituation liess e+h praktisch keine andere Möglichkeit, als ein integriertes ERP-System einzuführen. Die Ziele Effizienzsteigerung interner Prozesse und verbesserte elektronische Integration der Geschäftspartner konnten mit Axapta erreicht werden. Die Vorgabe, bisher unterstützte Funktionalität und Prozesse möglichst vollständig auf Axapta zu übertragen, wurde nicht realisiert. Ursprünglich sollten auch unrentable, kaum genutzte Funktionen auf Axapta übertragen werden, wodurch sich die e+h Implementierung weit vom Standard entfernt hätte. e+h versuchte, die von Axapta vorgegebenen Standardprozesse so weit wie möglich umzusetzen und nicht alle Sonderfälle zu implementieren.

Veränderungen

Vor allem die Integration der Buchhaltung mit Logistik und Warenwirtschaft hat zur Steigerung der Effizienz beigetragen. Mitarbeiter im Call Center haben die Möglichkeit, noch während des Kundenkontakts aktuelle Lagerbestände abzurufen und so z.B. Auskunft über den wahrscheinlichen Liefertermin zu geben. Die Möglichkeit, ad hoc Auswertungen auf Basis aktueller Daten zu erstellen, wird vor allem vom Management geschätzt. Die Verbesserung der Dispositionsfunktion resultiert in einer geringeren Kapitalbindung im Lager und weniger Out-of-Stock-Situationen.

Axapta unterstützt e+h darüber hinaus beim Ausbau der E-Business-Aktivitäten, wie z.B. EDI-Anbindung, elektronische Rechnungsabwicklung, Erstellung und Austausch von kundenspezifischen Auswertungen und Vendor Managed Inventory (VMI) mit Grosskunden. Auch eher intern gerichtete Projekte wie z.B. die Einführung einer Prozesskostenrechnung und eines Data Warehouses für das Management Reporting sowie die Bildung einer medienneutralen Datenbank zur Erstellung von Katalogen werden durch Axapta ermöglicht.

1.5.3 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Die Rentabilität im Sinne eines rein monetären Kosten-Nutzen-Vergleichs stand bei e+h nicht im Vordergrund des Projektes. Zur Ablösung des alten Systems gab es keine Alternative. Die mit dem Projekt verfolgten Ziele konnten erreicht werden, und die dargestellten Veränderungen rechtfertigen die Investition aus Sicht des Unternehmens.

Aus strategischer Sicht kann als grösster Nutzen der Erhalt und der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden, indem z.B. auf den Wunsch vieler Kunden nach intensiverer elektronischer Kooperation eingegangen werden kann. Eine quantitative Bewertung der erreichten Prozessverbesserungen wurde nicht vorge-

14 Erfolgsfaktoren

nommen. Zeitliche Einsparungen im Prozessablauf sowie Verbesserungen der Qualität stehen für e+h ausser Frage. Eine unkontrolliert gewachsene Individualsoftware mit hohem internen Betreuungs- und Wartungsaufwand konnte durch eine flexible Standardlösung, für deren Support und Wartung viel externes Know-how verfügbar ist, ersetzt werden.

Das Gesamtprojekt hat e+h 1.6 Mio. CHF gekostet. In dieser Summe sind die Kosten für Hardware, Software und Lizenzen, sowie die in Anspruch genommenen Beratungs- und Dienstleistungen enthalten. Geht man von einer Anzahl von ca. 80 Nutzern aus, so wurden ca. 20'000.- CHF pro Nutzer investiert. Nicht eingerechnet ist die für das Projekt intern aufgewendete Zeit. Das Projektkernteam, bestehend aus 5 Personen, war während der 15 Monate Laufzeit zu fast 100 % mit dem Projekt beschäftigt.

1.6 Erfolgsfaktoren

1.6.1 Spezialitäten der Lösung

Durch das neue, integrierte ERP-System konnten Ineffizienzen der internen Prozesse bei e+h behoben werden. Daneben befähigt Axapta e+h, auf aktuelle und zukünftige Anforderungen ihrer Geschäftspartner bzgl. elektronischer Integration und Automatisierung reagieren zu können. Die laufenden Projekte zeigen, dass e+h die dargebotenen Möglichkeiten nutzt, ausbaut und die Voraussetzungen für eine langfristige E-Business-Kompetenz geschaffen hat. Der Multi-Kanal-Ansatz wird durch die Standardisierung der internen Prozessabläufe, unabhängig vom Kanal des Auftragseingangs, konsequent unterstützt.

1.6.2 Reflektion der „Prozessexzellenz“

Neben der Markenphilosophie ist die Orientierung am Kundennutzen eine Strategie, mit welcher sich e+h vom Wettbewerber differenzieren möchte. Das Interessante an dem vorgestellten Fall ist die Art und Weise, wie mit Hilfe eines IT-Systems diese Strategie unterstützt wird. [Kagermann/Österle 2006] nennen das Angebot umfassender Dienstleistungen für den individuellen Kundenprozess als ein Konzept zur langfristigen Sicherung des Markterfolgs. e+h liefert viele Dienstleistungen, wie die Etikettierung der Ware mit Logo und Preis des Kunden, die Kennzeichnung von Paletten mit SSCC Etiketten² und das Erstellen von elektroni-

² Serial Shipping Container Code, Standardcode zur Identifikation einer Transporteinheit innerhalb der Supply Chain

schen Auswertungen über die Bestellhistorie der Kunden, zur Unterstützung der Prozesse ihrer Kunden und tritt damit nicht nur als reines Handelsunternehmen, sondern als Lösungsanbieter auf. Die Voraussetzung, um diese und andere Dienstleistungen rational anbieten zu können, besteht in durchgängiger Integration und Standardisierung interner Prozesse, wie sie durch das ERP-System ermöglicht werden.

Die Unterstützung der Kooperationsprozesse mittels IT-Applikationen schafft zusätzlichen Wert für den Kunden und hilft damit die Kundenbindung zu erhöhen. Beispiel ist die Verbesserung der Qualität bisheriger Unternehmensleistungen durch Bereitstellung von Zusatzservices (z.B. Lagerbestandsprüfung). Neben dem Ausbau des Angebots zur elektronischen Auftragsbearbeitung, sollen bei e+h weitere Kooperationsprozesse mit Kunden durch IT unterstützt werden. Beispiele sind die direkte Integration von Grosskunden mittels EDI, Versand elektronischer Rechnungen und Disposition mit VMI.

Prozessverbesserungen ergaben sich bei e+h durch die Einführung von Axapta und den Add-Ons add*ONE und INVENT auch in anderen Bereichen des Supply Chain Managements. Zu nennen ist hier die verbesserte Lagerbewirtschaftung durch die Unterstützung von Disposition und Inventur.

1.6.3 Lessons Learned

Mit der Einführung eines integrierten ERP-Systems hat e+h die Voraussetzung geschaffen, auch zukünftig flexibel auf Marktänderungen zu reagieren. Hervorzuheben ist hierbei die Möglichkeit, für spezifische Anforderungen geeignete Applikationen zu verwenden und diese einfach in die bestehende Systemlandschaft zu integrieren, ohne erneut Inseln zu schaffen. Dies gilt auch im Hinblick auf die Integration externer Anwendungen von Geschäftspartnern.

Die Einführung einer zentralisierten Datenhaltung (wie z.B. in einem integrierten ERP-System) wird häufig zum Anlass genommen, bestehende Prozesse zu hinterfragen und im Sinne eines Business Process Reengineering (BPR) neu zu gestalten (vgl. [Alt 2004]). Diese Chance hat e+h anfänglich nicht genutzt, da der Fokus des Projektes zu stark auf das IT-System gerichtet war. In zukünftigen Projekten kann der Mehraufwand für ein nachträgliches Prozess-Redesign durch einen umfassenderen Ansatz (vgl. Business Engineering, [Österle 1995]) vermieden werden.

Als Erfolgsfaktor für derartige Projekte werden die frühzeitige Einbindung der Benutzer aus den Fachbereichen und die transparente Kommunikation des Nutzens angesehen. Dadurch kann späteren Problemen mit der Nutzerakzeptanz vorgebeugt werden. Die Wahl des IT-Dienstleisters APOS ist aufgrund der räumlichen Nähe und Vertrautheit für das Projekt von Vorteil gewesen.