

1 Lyreco: Convenience im Bestellprozess durch die direkte Integration unterschiedlicher Business Software Systeme

Raphael Hügli und Petra Schubert

Die Firma Lyreco, ehemals Büro-Fürer, ist in der Schweiz eine der führenden Lieferantinnen für Büromaterial. Der seit Anfang 1999 verfügbare E-Shop zeichnet sich durch einen grossen Funktionsumfang und eine starke Personalisierbarkeit aus. 70 % des Umsatzes werden heute über diesen Kanal generiert. Eine spezifische Stärke von Lyreco ist es, elektronische Schnittstellen zu entwickeln, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sind. Auf diese Weise werden durch B2B-Integration Beschaffungsprozesse optimiert und ein hoher Grad an Kundenbindung erreicht.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Marcel Brandtner	Leiter E-Commerce	Lyreco	Betreiber
Raphael Hügli	Forschungsassistent	FHNW	Autor
Petra Schubert	Institutsleiterin	FHNW	Autorin

Die beschriebene Lösung ist unter www.fuerrer-direct.ch (deutsch) und www.proffice-direct.ch (französisch) zugänglich.

1.1 Das Unternehmen

Die folgenden Abschnitte beschreiben das Unternehmen Lyreco, Branche und Produkte, Zielgruppe, Unternehmensvision sowie den Stellenwert von E-Business im Unternehmen.

1.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Xxx Kapitel anpassen xxx Lyreco, vormals Büro-Fürer, ist ein Unternehmen, das seit 115 Jahren Büromaterial vertreibt. Die Stärke von BF ist ein modernes Outsourcing-Beschaffungskonzept für Geschäftskunden. Es gibt nur einen traditionellen Verkaufsladen am Münsterhof in Zürich, ansonsten betreibt BF ein reines B2B-Geschäft. Der Umsatz des Unternehmens im Bereich Office Produkte betrug im Geschäftsjahr 2000/2001 ca. 90 Mio. CHF. BF hat 25'000 aktive Kunden, die pro Tag ca. 3'000 Bestellungen tätigen, was einer Anzahl von ca. 12'000 Rüstpositionen pro Tag entspricht. Die Verkaufsorganisation umfasst 24 Aussendienstmitarbeiter, fünf Key Account Manager und 28 Innendienstmitarbeiter. Das Geschäft in der Westschweiz bearbeitet BF über die Tochterfirma Proffice SA.

Der Handel mit Büromaterial ist ein stagnierender Markt. Es handelt sich bei Büromaterialeinkauf um MRO-Procurement (Maintenance, Repair and Operations) mit einem Grossteil an Kleinstmengenabwicklung.

BF hat 8'500 Bürobedarf-Lagerartikel bei einer Lieferbereitschaft von über 98 %. Die Bestellung kann bis 14.00 Uhr (E-Shop: 17.00 Uhr) erfolgen, um bereits am nächsten Tag ausgeliefert werden zu können. Als Verpackung werden moderne Mehrwegboxen genutzt.

Das Sortiment umfasst 8'500 Lagerartikel an Büromaterial, EDV-Zubehör, Papier, Drucksachen und speziellen Kundenartikeln. Der Hauptkatalog umfasst 400 Seiten. Auf Wunsch werden kundenindividuelle Kataloge angefertigt.

Die Verkaufsstrategie ist seit 15 Jahren auf Geschäftskunden (B2B) ausgerichtet. Zielkunden sind mittlere und grosse Unternehmen.

1.1.2 Unternehmensvision

Xxx Kapitel anpassen xxx Vor ca. zehn Jahren hat in dieser Branche kundenseitig eine Verschiebung von einem zentralen Einkauf zu einer zunehmenden Dezentralisierung stattgefunden, bei dem Rahmenverträge aufgesetzt werden und verschiedene Mitarbeiter Kleinstmengen selbst bestellen (vgl. Abb. 1.1). Anforderungen durch die Dezentralisierung sind Einfachheit des Bestellvorgangs, hohe Lieferbereitschaft, schnelle Lieferung und ständig verfügbare, aktuelle Daten.

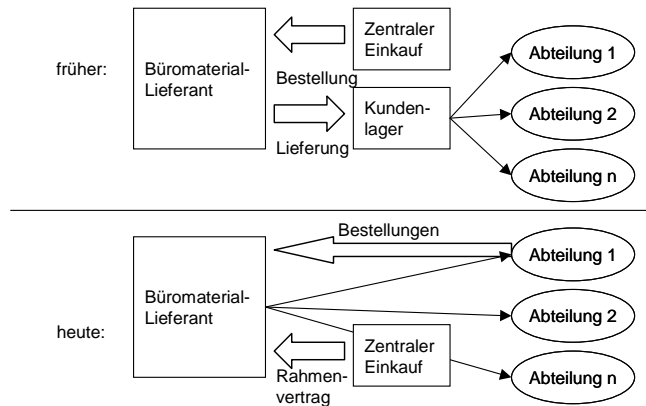


Abb. 1.1: Vom zentralen Einkauf zur Dezentralisierung der Beschaffung

Die sich daraus ergebende Vision des Unternehmens lautete:

Lyreco möchte mit seiner E-Business-Applikation dem Kunden die optimale Convenience im Bereich Büromaterialbestellung schaffen.

1.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

Bereits vor acht Jahren wurde ein Punkt-zu-Punkt-System eingeführt mit dessen Hilfe Kunden über eine Terminalemulation auf das AS/400-Bestellsystem zugreifen und dort Bestellungen tätigen konnten.

Vor vier Jahren antizipierte die Geschäftsleitung von Lyreco, dass auf absehbare Zeit das Bedürfnis an E-Commerce-Lösungen im B2B-Geschäft aufkommen würde. Man setzte sich zum Ziel, den Kunden auf dem Entwicklungsprozess in eine stärker Internet-gestützte Transaktionsabwicklung zu begleiten und unterstützend zu wirken. Die bereits im Einsatz befindliche Punkt-zu-Punkt-Verbindung auf Basis der Terminalemulation war aufwendig, da sie individuell vor Ort installiert werden musste. Für den Zugriff auf die Internet-Lösung sollte neu nur ein Standard-Webbrowser nötig sein, der in der Regel am Arbeitsplatz der entsprechenden Mitarbeiter bereits vorhanden ist. Ziel der E-Business-Lösung war die Realisierung des Desk-to-Desk-Konzepts für den Kunden.

4 Der Auslöser des Projekts (maximal 1 Seite)

Damit wurde der Kundenfokus noch stärker ins Zentrum gestellt. Die Lösung wird nicht von den Möglichkeiten der Technologie getrieben, sondern von den Bedürfnissen der Kunden. Das Leistungsangebot wurde durch E-Kompetenz weiter ausgebaut, um für die Kunden bezüglich Effizienz- und Effektivitätsoptimierung im C-Artikelbereich ein innovativer Partner zu sein. Das Top Management steht voll hinter der Lösung und ist in den Strategiefindungsprozess laufend involviert.

1.2 Der Auslöser des Projekts (maximal 1 Seite)

Xxx Der Auslöser des Projekts kann eine geänderte Geschäftsstrategie, eine Forderung eines Kunden oder etwas anderes sein.

1.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Xxx Ausgangslage, Initiator und Anstoss sind hier zu nennen, ausserdem der Entscheidungsprozess, der zur Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen und zum Projektstart geführt hat.

1.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

Dieses Kapitel behandelt die Partner und das zusammen mit ihnen angebotene Servicekonzept.

ERP-Anbieter/bestehender Informatikpartner

Im Backend-Bereich setzt BF das ERP-System Movex von der Intenia Switzerland AG ein. Diese wurde im Januar 1989 in Zug unter dem Namen Movex AG gegründet und heisst heute Intenia Switzerland AG. Die Schweizer Niederlassung der Intenia hat ihren Hauptsitz in Zug und beschäftigt 100 Mitarbeiter. Intenia ist die zweitgrösste europäische ERP-Anbieterin. 75 Unternehmen mit mehr als 4'500 Benutzern setzen Movex derzeit in der Schweiz ein.

Internet Agentur

Die Novanet Internet Consulting AG, Zürich, ist eine Internet Agentur, die sich auf Konzeption und Design von Datenbank-gestützten Internetlösungen spezialisiert hat. Ihre Multimediadienstleistungen umfassen das Design und die Entwicklung von interaktiven Web-Sites und E-Business-Systemen. Das Unternehmen hat 25 Mitarbeiter und verfügt über fünf Jahre Erfahrung im Internet Business.

1.3 Direktanbindung unterschiedlicher Business Software Systeme

1.3.1 Geschäftssicht und Ziele

Die Aussendienstmitarbeiter informieren den Kunden über die Möglichkeiten der Individualisierung der Lösung und der Optimierung auf seine internen Prozesse. Für die Einführung einer B2B-Integrationslösung findet im Vorfeld zunächst einige *einmalige* Tätigkeiten statt (gestrichelter Kasten in Abb. 1.2), wie z.B. eine Beratung über die mögliche technische Umsetzung. Die gewünschte Leistung wird gemeinsam definiert. Der Rahmenvertrag enthält die geplanten Bezugsmengen und individuelle Preise für diesen Kunden. Es ist möglich, nur bestimmte Teile aus dem Gesamtproduktkatalog anzuzeigen. Die Berechtigungen der Mitarbeitenden werden im System hinterlegt. Dazu gehört auch die Speicherung der Kostenstellen-Nummern der Bestellenden, was diesem bei der Verrechnung eine einfache Zuordnung ermöglicht.

Während der *Bestellabwicklung* (Abb. 1.2) zur Büromaterialbeschaffung nutzt der Einkäufer den Katalog auf der Plattform des Lieferanten. Dem Auftraggeber stehen umfangreiche Suchmöglichkeiten im für den Kunden individualisierten Produktkatalog zur Verfügung – mit kundenindividuellem Sortiment und Preisen.

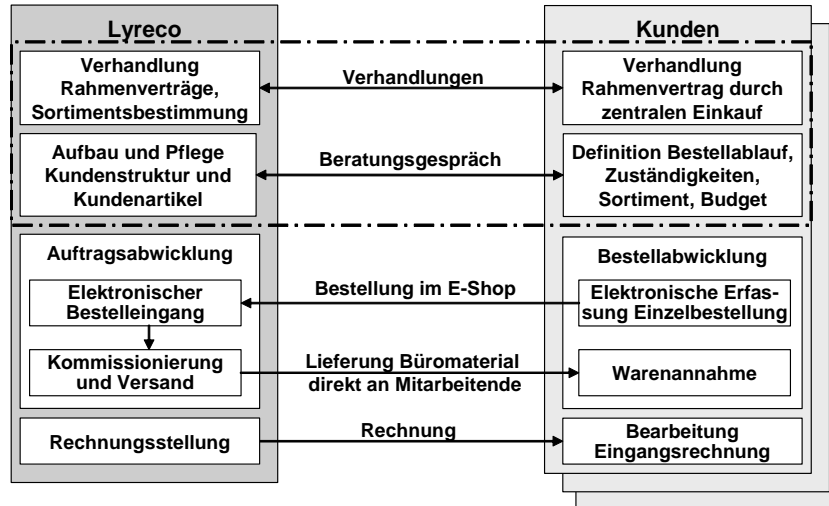


Abb. 1.2: Business Szenario Lyreco

Xxx Hier noch etwas dazu schreiben xxx In der Geschäftssicht wird auch behandelt, welche operativen und strategischen Ziele der Betreiber mit der Lösung verfolgte und welche Kosten/Nutzen-Abwägungen er seiner Projektentscheidung zugrunde gelegt hat. Diese werden so dargestellt, wie die Ziele ursprünglich definiert worden sind. Eine Rückbetrachtung auf die tatsächlich erreichten Ergebnisse erfolgt dagegen in Kapitel 1.5.2 „Zielerreichung und bewirkte Veränderungen“.

1.3.2 Prozesssicht

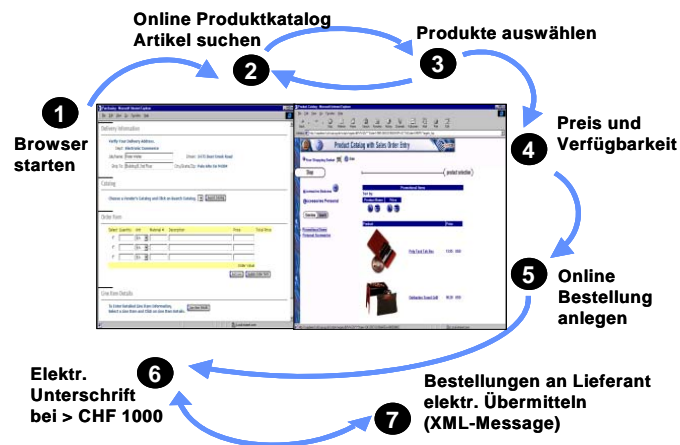
Der Benutzer wählt zunächst den Lieferanten, bei dem er oder sie bestellen möchte, aus einer vorgegebenen Liste im hausinternen SAP aus. Das Anlegen des Warenkorb, Genehmigung und Kontierung erfolgt im SAP Modul „Enterprise Buyer Professional (EBP)“. Die Bestellung wird intern im SAP angelegt und als XML-Datei über den Business Connector an den Lieferanten übermittelt. Die Budgetverantwortung kann damit (bis zu einem zu bestimmenden Einkaufsbetrag) an die Bestellenden dezentralisiert werden. Die Abrechnung erfolgt auf die entsprechenden hinterlegten Kostenstellen. Überschreiten einzelne Bestellungen die eingetragenen Betragslimiten, wird ein Workflow für die Genehmigung eingeleitet die Bestellung muss genehmigt oder abgelehnt werden. Erst mit der Genehmigung wird der Bestellprozess angestoßen. Diese zusätzliche Barriere dient vor allem der

Plausibilitätsprüfung und somit der Möglichkeit von Rückfragen und zur Fehlervermeidung.

8 Direktanbindung unterschiedlicher Business Software Systeme

Hier Prozoom-Abbildung zum Bestellprozess einfügen

Vorlage:



Vorlage:



Abb. 1.3: E-Procurement mit Lyreco: Der Bestellprozess

Der *Bezahlprozess* wird erst angestoßen, wenn die bestellte Ware geliefert, vom Besteller geprüft und im System bestätigt worden ist. Dies ist eine zusätzliche und wichtige Aufgabe, die dem Bedarfsträger (Besteller) zukommt. Entspricht die bestellte Ware dem Wareneingang (WE), wird sie vom Besteller im SAP EPB gebucht.

Alle weiteren Prozessschritte erfolgen automatisch: Der Wareneingang (WE) wird im SAP R/3 übernommen, die Rechnungsbuchung im R/3 erfolgt automatisch durch die WE-Bestätigung und führt zur monatlichen Zahlungsfreigabe aller fälligen Rechnungen. Die Belegart der Rechnung (RE) unterscheidet sich gegenüber der konventionellen Bestellung und lautet auf RE-L, ausgelöst durch die logistische, WE-bezogene Rechnungsprüfung. Der Kunde kann sich auf der Lyreco-Plattform eine detaillierte Monatsrechnung anzeigen lassen und diese als CVS-Datei herunterladen. Die Monatsrechnung kann auch als XML-File elektronisch über die OCI-Schnittstelle direkt ins SAP-System übermittelt werden.

Wareneingang und Rechnungseingang werden in SAP R/3 überwacht. Die physische Vorerfassung der Rechnungen entfällt. Die Rechnungsprüfung kann sich auf Stichproben beschränken.

Im Gegensatz zu üblichen Sell-Side-Lösungen findet die Benutzerverwaltung nicht bei Lyreco statt. Der Kunde administriert seine Benutzer selbst im eigenen SAP-System. Gleichzeitig wird aber auch der Nachteil von üblichen Buy-Side-Lösungen mit einem beim Kunden abgelegten Produktkatalog vermieden. Der Katalog ist im E-Shop bei Lyreco integriert und wird dort auch laufend aktualisiert. Ermöglicht wird die Lösung durch den Enterprise Buyer Professional SAP. Die Aufgabenverteilung ist klar geregelt: Der Kunde unterhält sein eigenes System und Lyreco sorgt für den Unterhalt des Katalogs. Lyreco hostet und verwaltet selbst den Online-Shop, der die Grundlage für den Produktkatalog ist.

1.3.3 Anwendungssicht

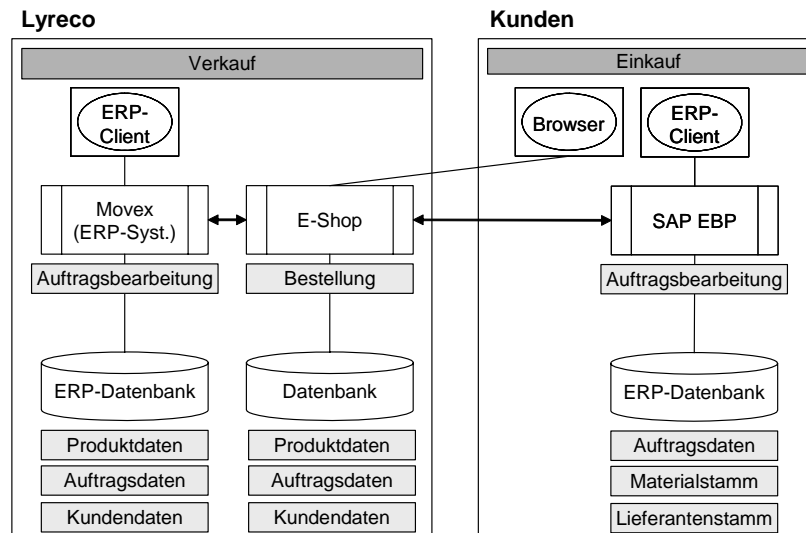


Abb. 1.4: Anwendungssicht Lyreco

Die E-Commerce-Lösung von BF umfasst einen stark individualisierbaren E-Shop (Sell-Side-Lösung), der in Deutsch (www.fuerrer-direct.ch) und Französisch (www.proffice-direct.ch) angeboten wird. Eine besondere Stärke des Shops ist es, dass neben dem Sell-Side-Angebot verschiedene B2B-Integrationen in Buy-Side-Lösungen grosser Kunden möglich sind. Damit integrierte Lyreco Kunden mit Desktop-Purchasing-Lösungen. Über 20 flexible Steuerfunktionen (Sortimentsberechtigung etc.) können individuell pro Mitarbeiter definiert werden. Informationen über Lagerbestand, individuelle Kundenpreise, Bestellstatus, Umsätze, Adressdaten etc. sind zu jeder Zeit verfügbar. Die Lösung unterstützt die Pre-Sales, Sales und After-Sales Phasen der Kunden.

Kundenlogos können in das Design der Applikation eingebettet werden, so dass es aussieht, als ob es eine kundeneigene Applikation sei. Geräteabhängiges Zubehör kann gesucht werden (z.B. nur die Tonerkartuschen, die zu einem ausgewählten Drucker passen). Kostenstellen können kundenspezifisch vorgegeben werden. Der Mehrwert für den Kunden besteht häufig in der Reduktion des Angebots und nicht in der Vielfalt. Die Sortimentbreite wird auf Unternehmensebene vorgegeben.

1.3.4 Technische Sicht

Als Betriebssystem wird systemweit OS/400 eingesetzt – sowohl für das ERP als auch für den Internet-Shop. Die Daten sind in DB2/400-Datenbanken gespeichert.

Abbildung ersetzen durch Tabelle und neue Notation.
Du kannst auch Michael fragen, ob er das für dich macht.

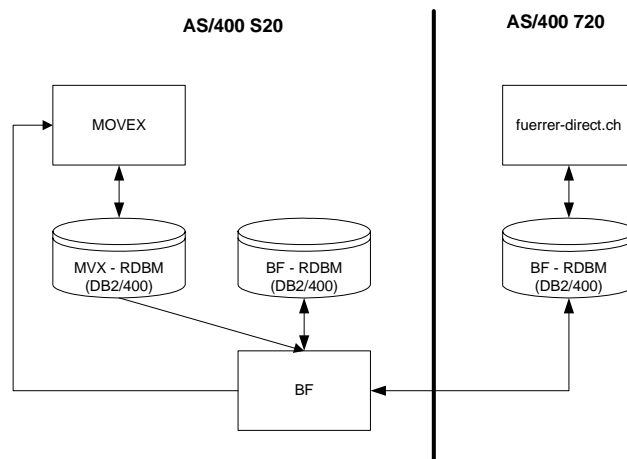


Abb. 1.5: Technische Plattform

Neben den ERP-Daten von Movex (MVX-RDBM) wird auf dem AS/400 S20 eine BF-Datenbank verwaltet. In dieser zusätzlichen Datenbank sind Bilder und Zusatzinformationen (Langtexte, Kundensortimente, Shop-Steuerungen) für den Webshop gespeichert. BF-Funktionen steuern Batchprozesse, die den Datenabgleich zum bzw. vom Internet-System AS/400 720 vornehmen. Der integrierte HTTP-Server im OS/400 dient Internet-seitig als Applikationsserver (vgl. Abb. 1.5).

Der Shop basiert auf net.commerce/WebSphere von IBM und läuft auf einer stabilen AS/400 Plattform. Der Transfer von Bestellungen, Sortimentsupdates, Kundenmutationen etc. erfolgen vollautomatisiert in einem Batchprozess. Movex wird intern zur Verwaltung und Eingabe von Bestellungen eingesetzt. Daneben gibt es weitere, selbstentwickelte Applikationen (BF), die die folgenden Funktionen erfüllen:

12 Projektabwicklung und Betrieb

- Stammdaten-Verwaltung (sämtliche Daten, die im MVX nicht verwaltet werden (Langtexte, Bilder, User-Shop-Steuerungen, individuelle Kundensortimente, etc.)
- Transfer der Stammdaten in den E-Shop (nächtlicher Batchjob)
- Transfer der Bewegungsdaten in den E-Shop (alle zehn Minuten werden der Auftragsbestand und die Lagerbestände ins Internet-System übermittelt. History-Daten werden einmal wöchentlich übertragen, da nur einmal wöchentlich fakturiert wird)
- Bestellabholung vom E-Shop und Integration in MVX über Movex-Batchinput-Schnittstelle

Um die Systemsicherheit zu gewährleisten, befindet sich der E-Shop in einer demilitarisierten Zone (DMZ) und ist vom restlichen System getrennt.

Tab. 1.2: xxxx Tabelle ausfüllen xxxx Spezifikationen und Merkmale

Server	Hardware	Software
① Webserver	CPU: Intel Xeon 2.8GHz RAM: 1024MB HD: 36GB mit RAID1	BS: Windows 2003 AW: Microsoft IIS 6.0 AW: Time Collect
② Anmeldeserver	CPU: Intel Pentium 4 RAM: 512MB HD: 20GB HDD	BS: Windows XP MW: Microsoft .net 1.0
③ Datenbankserver	CPU: Dual Intel Xeon 2.8GHz RAM: 4096MB HD: 36GB HDD mit RAID1 HD: 72GB HDD mit RAID5	BS: Windows 2000 DB: Microsoft SQL Server 2000

CPU: Prozessor, RAM: Arbeitsspeicher, HD: Festplattenspeicher

BS: Betriebssystem, AW: Anwendungssoftware, MW: Middleware, DB: Datenbanksoftware

1.4 Projektabwicklung und Betrieb

Die E-Shop-Lösung ist seit Anfang 1999 operativ. Die folgenden Abschnitte erläutern den Entwicklungsprozess, die Softwarelösung und die Architektur des Gesamtsystems.

1.4.1 Projektmanagement und Changemanagement

Zu Beginn des Internetprojekts gab es ein Dreiecksverhältnis in der Kooperation mit den Partnern. Dies erwies sich als umständlich. Die Projektorganisation wurde später geändert, so dass heute die IBM Hauptansprechpartner ist und die Leistungen ihrer Partner koordiniert.

1.4.2 Entstehung und Roll-out der Software-Lösung

Das Grobkonzept des E-Shops, die Schnittstellen sowie das Datenbankdesign wurden von internen Mitarbeitern entwickelt. Die Programmierung des E-Shops auf Basis net.Commerce wurde von der Novanet übernommen. Die Dateikonzepte für den E-Shop wurden in enger Zusammenarbeit mit der Novanet erstellt. Die Novanet brachte hier das nötige Internet-Know-how ein. Der E-Shop basiert auf einer offenen Scriptsprache für DB2 (Net.Data). Die Scripts, die für den E-Shop entwickelt werden, sind betriebssystemunabhängig. Sie sind sowohl unter RS6000, UNIX als auch unter OS/400 und Windows lauffähig.

Als der E-Shop bereits erfolgreich eingeführt war, wurde zusätzlich ein neues ERP-System (Movex) der Firma Intenia eingeführt. Die Schnittstellen zu Movex sind offen definiert, so dass beide Systeme optimal aufeinander abgestimmt werden konnten (vgl. Abb. 1.5). Die Informatikabteilung konzipierte und programmierte die Schnittstellen zwischen Movex und dem E-Shop.

Zwischen den Systemen findet ein regelmässiger Datenaustausch statt. Die im E-Shop eingehenden Bestelldaten werden nicht realtime in das ERP-System gespeichert, sondern fließen in eine eigens dafür konzipierte Datenbank ein. Diese wird mehrmals stündlich mit dem Movex-System abgeglichen. Es wird keine Applikationslogik des ERP-Systems genutzt.

Die sechs Mitarbeiter der Informatikabteilung unterhalten die Systeme und sichern den laufenden Betrieb. Das ERP-System Movex ist eine leicht angepasste Standardapplikation. Der E-Shop ist eine Individualsoftware und wurde speziell für BF programmiert. Alle dazwischenliegenden Schnittstellen wurden von BF selbst konzipiert und programmiert. Die Movex-Datenbanken sind offen beschrieben und können direkt auf Datenbankebene angesprochen werden. Schnittstellenhandling ist eine der Kernaufgaben der Informatik bei BF. Die Visual Basic Applikationen für die Pflege der zusätzlichen Daten für den E-Shop wurden ebenfalls von BF programmiert. Die Batchverarbeitung ist in RPG/Cobol geschrieben.

1.4.3 Laufender Unterhalt

Der E-Shop wird von Lyreco selbst gehostet. Der Hardwaresupport wird durch IBM Schweiz gewährleistet. Der E-Shop wird von der Novanet unterstützt und bei Bedarf um zusätzliche Funktionalitäten erweitert. Probleme im laufenden Betrieb aller Systeme werden – soweit möglich – von Lyreco Mitarbeitenden selbst gelöst.

1.5 Erfahrungen

1.5.1 Nutzerakzeptanz

Xxx anpassen xxx Wird das System entsprechend den Erwartungen genutzt? Wie ist die Benutzerakzeptanz, welche Erfahrungen wurden gemacht? Mussten Anpassungen vorgenommen werden?

1.5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Xxx anpassen xxx Die in der Geschäftssicht in Kapitel 1.3.1 genannten Ziele sollen hier in Bezug auf ihre Zielerreichung reflektiert werden. Neben den geplanten und ungeplanten Vorteilen und Erfolgen sollen auch die Schattenseiten und Probleme thematisiert werden – aus ihnen kann man oft am meisten lernen. Bei der Formulierung der Probleme ist nicht selten Fingerspitzengefühl gefragt. Eine Formulierung wie „Bei einem nächsten Projekt würde man verstärkt darauf achten, dass ...“ kann ein Weg sein, schlechte Erfahrungen positiv auszudrücken.

Veränderungen

Was ist heute – neben den bereits beschriebenen Aspekten – anders ist als vor der Einführung der neuen Lösung? Hier sind häufig noch subjektive Faktoren zu nennen, z.B. die Mitarbeiterzufriedenheit.

1.5.3 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Xxx anpassen xxx Über 30 % des Umsatzes von Fr. 90 Mio. pro Jahr (resp. über 6'000 Bestellungen pro Monat) werden heute über den Shop automatisiert abgewickelt. Für die Entwicklung des E-Shop sind von 1999 bis heute ca. 1.6 Millionen CHF an externen Kosten angefallen. Dieser Betrag beinhaltet Hardware-, Software- und laufende Kosten. Die Verantwortlichen gehen davon aus, dass noch

einmal der gleiche Betrag an internen Kosten angefallen ist. Vor allem die Vermarktung war kostenintensiv.

Eine direkte Rentabilitätsrechnung für den Internetkanal ist schwierig. Der E-Shop ist ein Teil des operativen Geschäfts. Es war bei Lyreco in diesem Sinne kein neuer Vertriebskanal, sondern die Ablösung eines bereits bestehenden Punkt-zu-Punkt-Systems. Es wird davon ausgegangen, dass diese moderne Kundenschnittstelle wesentlich dazu beigetragen hat, dass man Kunden binden konnte bzw. sogar neue dazugewonnen hat. Sowohl bei Lyreco als auch beim Kunden können so Prozesskosten gespart werden. Der E-Shop bildet heute einen wichtigen Teil des operativen Geschäfts und ist in diesem Sinne gar nicht mehr wegzudenken.

1.6 Erfolgsfaktoren (maximal 1.5 Seiten)

Der folgende Abschnitt listet die Faktoren auf, die hauptsächlich für den Erfolg der Internetlösung von Lyreco verantwortlich sind.

1.6.1 Spezialitäten der Lösung

Die E-Shop-Lösung wird vom ganzen Unternehmen und nicht nur von einem kleinen Spezialistenteam getragen. Auch die Sachbearbeiter identifizieren sich mit der Internetlösung. Call Center Mitarbeiter arbeiten auch gleichzeitig an der Hotline für die Unterstützung des E-Shops. Die Lösung ist nie eine Bedrohung für existierende Arbeitsplätze gewesen. Der elektronische Kanal ist historisch gewachsen. Auch die interne Informatik steht voll hinter der Internetlösung und war wesentlich an der Entwicklung beteiligt.

Darüber hinaus sind folgende Faktoren für den Erfolg verantwortlich:

- Hoher Grad an Individualisierung für den Kunden
- Verfügbarkeitsprüfung bei Bestelleingabe
- Leistungsstarker Aussendienst, Kundens Schulungen vor Ort
- Verbesserte Prozesse: 80 % der Bestellungen laufen nach Abgleich mit den Plausibilitätskontrollen ohne manuellen Eingriff ins System

Eine Spezialität der Lösung ist die Anbindung an SAP B2B, Ariba und IBM Pro Inter. Dadurch werden vor allem Grosskunden optimal mit elektronischen Informationen bedient. Der E-Shop hat hinterlegte Kompatibilitätslisten, mit denen z.B. nur die passenden Accessoires zu einem Drucker angeboten werden. Das ERP-System kann dies nicht.

Darüber hinaus gibt es weitere Spezialitäten:

- Massgeschneiderte Einkaufslisten
- Individueller Shop (individuelle Kundenkataloge, individuelle Preise)
- Aktuelle Übersicht über Verfügbarkeit und Lieferstatus
- Automatisierte elektronische Abrechnung (Download Rechnungsdaten)

1.6.2 Reflektion der „Prozessexzellenz“

Die USP der E-Business-Lösung von Lyreco ist die klare Ausrichtung auf 1:1-Beziehungen zu den Kunden. Die individuellen Bedürfnisse werden vom Aussendienst abgeklärt und dann kundenspezifisch implementiert. So wird – durch eine vollständige Ausrichtung auf die Organisations- und Prozessbedürfnisse des Kunden – ein hoher Individualisierungsgrad erreicht.

Nutzen bei Bühler:

Durch die hohe Individualisierung der B2B-Integrationslösung kann beim Kunden ein durchgängiger, transparenter und systemkonformer Prozess von der Beschaffung bis hin zur Rechnungsprüfung geschaffen werden. Durch die integrierte Bestellabwicklung über das Internet ergibt sich in der Regel eine Reduktion der Durchlaufzeiten. Bei einem exemplarischen Kunden, der Firma Bühler, lag dies bei schätzungsweise 30 % [xxx vgl. Fallstudie Bühler 2002]. Bühler bewertete die Verbesserung betrieblicher und überbetrieblicher Abläufe als gut. Durch die vom System vorgegebene Lieferantenauswahl erfolgt ein interner Bündelungseffekt, der von den einzelnen Bestellern nicht umgangen werden kann. Dieser Bündelungseffekt macht sich in der Regel auch durch höhere Bestellmengen bei Lyreco bemerkbar. Die Produktanzahl kann auf ein speziell ausgewähltes Kundensortiment reduziert werden.

1.6.3 Lessons Learned

Die Einführung von E-Commerce in der Form des E-Shops war keine revolutionäre Entwicklung. Das bereits seit Jahren vorhandene Punkt-zu-Punkt-System mit Hilfe von Terminalemulationen ist fließend in das neue Web-System übergegangen.

Das Stellenprofil der Mitarbeiter des Call Center, die die Bestellungen per Telefon entgegennehmen, hat sich stark verändert. Die meisten Call Center Mitarbeiter sind ausgebildete Papeteristen, die heute über ein zusätzliches Internetwissen verfügen.

Schwierigkeiten

Eine Schwierigkeit der hohen Individualisierung ist das Management der Komplexität aufgrund der vielen unterschiedlichen elektronischen Schnittstellen. Der persönliche Kontakt mit dem Kunden nimmt beim Einsatz des E-Shops ab. Dies wird in Kauf genommen, da Büromaterial ohnehin kein sehr differenziertes Produkt ist. Der Aussendienst kann hier durch gute Beratung einiges wett machen. Allgemein kann man sagen, dass die Technologieabhängigkeit gestiegen ist.

Vorteile

Vorteile sind Aktualität der Informationen, individuelle Preise, Fehlerreduktion, Kostenreduktion und die effiziente Abwicklung des Bestellvorgangs (Outsourcing an den Kunden). Darüber hinaus hat die konsequente strategische Ausrichtung auf neue Technologien zu einer Art Aufbruchstimmung im Unternehmen geführt. Der E-Shop wirkt auf diese Weise als „Motivator im Unternehmen“.

Als bis heute richtige Strategie hat sich ergeben, dass das Informatik-Know-how im eigenen Unternehmen gehalten und nicht fremdvergeben wurde. Die Geschäftsleitung sieht dies auch im Nachhinein als grossen Vorteil an, da die internen Mitarbeiter die Branche und die Bedürfnisse der Kunden kennen.