

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

4 IT-Unterstützung für Marketing und Verkauf

Marcel Altherr und Günter Bader

4.1 Ausgangslage

Zwischen Marketing- und IT-Abteilungen besteht in vielen Unternehmen ein Konflikt. Dieser hat eine lange Tradition. Aus Sicht der Marketingverantwortlichen baut die IT nicht nutzbare Systeme, während aus Sicht der IT die Marketingabteilung kein Verständnis für die Möglichkeiten der EDV hat.

Mit dem Aufkommen von Internet und CRM begann man zusammen zu rücken, Marketing und IT mussten gemeinsame Lösungen zu finden. Unterstützt wird diese Annäherung neuerdings durch Business Process Management Lösungen, die dem Management mehr Gestaltungszugriff geben sollen. Warum die Integration von Marketing- und IT-Prozessen heute ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen ist, wird nachfolgend in vier Thesen erläutert.

4.2 IT ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Marketing

These 1: Eine effiziente IT-Infrastruktur ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Marketing.

In der Vergangenheit standen zwei Kernbereiche im Zentrum der EDV-Unterstützung für Marketing und Vertrieb: die Transaktionen und die Kundendatenbank. Durch Elektronisierung der Transaktionen konnten die Kosten massiv gesenkt werden, während der Aufbau der Kundendatenbank die Voraussetzung für Direkt- und Dialog-Marketing bildeten. Diese Motivationsfaktoren für den Einsatz von EDV in Marketing und Verkauf, Kosteneinsparung und Generierung von zusätzlichem Umsatz, gelten noch immer uneingeschränkt.

Gerade heute wird intensiv an Kosteneinsparungen im Marketing gearbeitet. Ein wichtiger Ansatzpunkt dazu sind die Kosten des klassischen Vertriebes. Um die Kunden effizienter bedienen zu können, wird nach alternativen Vertriebsmöglichkeiten gesucht und dabei bieten sich insbesondere die elektronischen Kanäle an. Vorreiter waren die Banken, die ihre Kunden etappenweise vom Bankschalter an die Automaten und an das Telebanking heranführten. Auch im B2B-Bereich werden E-Business und Marktplätze in vielen Fällen in erster Linie aus Kostengründen etabliert. Interessant dabei ist, dass die Kostensenkungsmassnahmen in der Regel zu Neustrukturierung der Vertriebsorganisation führen. Die Vertriebskanäle werden in zwei Gruppen zusammengefasst, den klassischen Vertrieb und die alternativen Channels. Ein typisches Beispiel hierfür bietet ein grosser Getränkehersteller in der Schweiz. Wurden bisher über die Hälfte der Kunden durch den Aussendienst betreut, sind es heute gerade noch 10 % Key Accounts. Den anderen Kunden stehen die Kanäle Call Center und Internet zur Verfügung. Organisatorisch schlug sich dies in einer Aufspaltung des Vertriebes in zwei Abteilungen nieder, den Aussendienst und den Alternativvertrieb.

Nach dem Internethype wurde vielfach die These geäussert: Mit Internet und E-Business ist kein Geld zu verdienen. Diese Aussage ist falsch. Gerade in letzter Zeit findet eine stille Revolution in verschiedenen Bereichen und Branchen statt. So liegen beispielsweise die Steigerungsraten der Direktbuchungen (Buchungen von Konsumenten über Internet) in der Reisebranche pro Monat zwischen 60 % und 80 %. Der Weinhandel im Internet boomt, bei vielen Händlern wird bereits über die Hälfte des Sortimentes elektronisch verkauft. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, durch den Einsatz von IT im Marketing und im Vertrieb Geld zu verdienen. Geht man von den Kernaufgaben des Marketing aus, so ergeben sich u.a. die nachfolgenden Möglichkeiten.

Kundenpflege

Das zentrale Instrument zur Pflege der bestehenden Kunden ist Customer Relationship Management. CRM unterscheidet sich vom klassischen Database Marketing in zwei Punkten, der Prozessorientierung und der Analytik. Anders als bei der klassischen Kundendatenbank werden mittels CRM die Prozesse mit dem Kunden über IT-Plattformen geplant, durchgeführt und kontrolliert. Im Rahmen von analytischem CRM kann das Verhalten der Kunden systematisch ausgewertet werden, Kundengruppen können aufgrund ihrer Präferenzen gebildet werden oder das Cross Selling Potenzial kann empirisch ermittelt werden. Damit wird die Bearbeitung von Kunden effizienter und letztendlich auch kostengünstiger.

Kundenakquisition

Internet und Telefon/Handy sind Akquisitionsmedien. Unternehmen können über diese Plattformen sowohl passiv als auch aktiv mit den Kunden kommunizieren.

Passiv heisst, der Kunde tritt mit dem Unternehmen in Kontakt, aktiv meint, das Unternehmen kommt von sich aus auf den Kunden zu. Die nachfolgende Tabelle fasst beispielhaft verschiedene Formen der aktiven und passiven Kommunikation über elektronische Kanäle zusammen.

Tab. 4.1: Aktive und passive Kommunikation

Passive Kommunikation	Aktive Kommunikation
Kunde informiert sich auf Webpage	Einladungen zu Events
Konfiguration von Produkten	Newsletter
Bestellung	E-Mail Marketing
Personalisierung (My Shop etc.)	Community Building
Ticketing	Cross Selling
	Kundenspezifische Special Offers
	Online Chat
	Lingubot

Sowohl aktive als auch passive Kommunikation sind aber nur erfolgreich, wenn elektronische und klassische Massnahmen kombiniert eingesetzt werden. Der Kunde neigt zum Channel Switch, und dem muss auch beim Medieneinsatz Rechnung getragen werden. Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation über elektronische Medien ist ein funktionierendes CRM mit angeschlossenem Data Mining.

Leistungspflege

Dem Kunden jederzeit die aktuellen Produkte, Preise, Konditionen, Konfigurationsregeln, Verfügbarkeiten, Liefertermine etc. anbieten zu können, ist ohne Einsatz von IT nicht möglich. IT ist das Fundament zur Erbringung von Leistungen, von der Konstruktion über Planung, Produktion, Qualitätskontrolle, Administration, Logistik bis zum Vertrieb. Bewusst wird dies meistens erst dann, wenn ein System einmal ausfällt.

Leistungsinnovation

Nicht nur für Internetdienstleister und EDV-Firmen bietet die IT eine Vielzahl an Möglichkeiten, den Kunden zusätzliche Leistungen anzubieten. Einige Praxisbeispiele dazu:

- Ein Getränkehersteller ermöglicht seinen Kunden, das Werbematerial online abzurufen, individuell zu gestalten und direkt an die Druckerei weiter zu leiten.
- Die Automobilhersteller bieten den Kunden über Internet in geschützten Bereichen eine Vielzahl von Features an.
- Der gesamte Urlaub inklusive Flug, Hotel, Mietauto und Theaterkarten kann bereits online gebucht werden.
- Die Ausstellung von Tickets erfolgt häufig auf elektronischem Weg und wird zukünftig direkt über das Handy abgewickelt.

In all diesen Fällen ist IT nicht nur ein Kommunikations- oder Transaktionswerkzeug, sondern ein Teil des Leistungsmixes.

4.3 Multi-Channel-Management für smarte Kunden

These 2: Da Kunden zunehmend klassische und elektronische Kanäle nutzen, sind die Unternehmen gezwungen, Multi-Channel-Management zu betreiben.

Der Kunde entscheidet, über welchen Kanal er mit dem Unternehmen in Kontakt treten möchte. Welchen Kanal er nutzt, hängt von seinen Präferenzen, der Phase im Kaufzyklus und der Verfügbarkeit des Channels ab. Entscheidend ist, dass nie genau vorhersehbar ist, über welchen Kanal der Kunde in Erscheinung tritt. Ferner ist festzustellen, dass Kunden die Kanäle wechseln bzw. vergleichen. Bei der Automarke smart kann beispielsweise das gesamte Fahrzeug im Internet konfiguriert werden, und zwar mit den realen Preisen des bevorzugten Händlers. Am Ende der Konfiguration kann der Kunde eine Offerte ausdrucken. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Kunde sehr oft mit der Offerte zum Händler geht um diese zu verhandeln oder sich vom Händler eine "Konkurrenzofferte" einzuholen.

Damit Multi-Channel-Management funktioniert, muss bezüglich der Channels im Unternehmen umfassende Transparenz vorhanden sein. Ist der Aussendienst beispielsweise nicht darüber informiert, dass ein Kunde eine Bestellung über Internet abgeschickt hat, kann dies zu bösen Überraschungen führen. Egal, wie der Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt tritt, ob via Call Center, per Fax oder Internet, Daten und Prozesse müssen zu den gleichen Ergebnissen führen. Multi-Channel-Management setzt einen sehr hohen Grad an Prozessintegration voraus. Somit kann auch nur durch prozessorientierten IT-Einsatz die nötige Transparenz für alle am Prozess Beteiligten geschaffen werden.

Buying Cycle	Anregung	Evaluation	Kauf	After Sales	
Aufgaben von Marketing/Vertrieb	Markenbildung	Dialog mit Präsentation des Angebots	Konfiguration Angebot Verkauf	Kundendialog Kundenservice Angebotsausweitung	
Ziele des Marketings	Aufmerksamkeit	Vertrautheit	Entscheidung Test Kauf	Anwendersupport Geräteunterhalt Folgeverkäufe	
Mögliche Wege des Kunden	Fernsehen	■			
	Kataloge		■		
	Messe			■	
	Event	■		■	
	Handelspartner			■	
	Berater		■	■	
	Direct Mail				■
	Call Center	■		■	
	Internet		■	■	■

Zeitachse

Abb. 4.1: Der Kunde entscheidet über den Kanal

Im Multi-Channel-Management liegen umfangreiche Möglichkeiten. Indem beispielsweise dem Kunden bei Bedarf der Kanalwechsel aktiv angeboten wird, kann der Dialog auch in kritischen Situationen aufrecht erhalten werden. Folgendes reale Beispiel soll dies verdeutlichen: Der Kunde konfiguriert sein Auto im Car-configurator. Bei der Konfiguration tauchen Fragen auf. In einem ersten Schritt kann er mit einem Lingubot in Kontakt treten. In einem grossen Teil der Fälle können von diesem die Fragen auch beantwortet werden. Wenn nicht, tritt der Kunde über einen Online-Chat mit dem Call Center in Verbindung. In der Regel bekommt der Kunde an dieser Stelle die gewünschte Antwort. In Ausnahmefällen bietet die dritte Stufe einen Rückruf durch das Call Center, nachdem dieses bei der Fachabteilung die Antwort eingeholt hat. Sowohl der Lingubot als auch das Call Center beziehen die Informationen aus derselben Wissensdatenbank. Antworten der dritten Eskalationsstufe werden automatisch in die Wissensdatenbank eingepflegt und stehen zukünftig dem Lingubot und dem Call Center zur Verfügung. Auch an diesem Beispiel ist klar ersichtlich, dass Prozessdesign und -management zentral sind für das Funktionieren von Multi-Channel-Management.

Offline-Kampagnen generieren in der Regel nur sehr knappe Informationen über den Kunden. Anders bei Online-Aktivitäten. Über einen laufenden Dialog und das Benutzerverhalten sind potenzielle Kunden bereit, wesentlich mehr Informationen zur eigenen Person preiszugeben. Elektronische Medien bieten sich somit beson-

ders zur Qualifizierung von Kunden an. Die Marke Mini setzt sehr stark auf dieses Instrument. Nahezu alle Kampagnen starten in der physischen Welt (z.B. Zeitschriftenbeilagen, Kinowerbung) und werden im Internet weitergeführt. Dort wird der Interessent Schritt für Schritt näher an die Marke und das Produkt herangeführt, mit dem Ziel, ihn am Ende wieder in die reale Welt, zum Händler, zu führen.

4.4 Multi-Channel-Management und Geschäftsprozess

These 3: Die sichere Beherrschung der Geschäftsprozesse im Bereich Marketing und Vertrieb ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Multi-Channel-Management.

Multi-Channel-Strukturen wurden in den vergangenen Jahren häufig sehr rasch aufgebaut, um möglichst bald von den neuen verheissungsvollen Online-Märkten profitieren zu können. Auf eine eigentliche Integration in die bestehende Prozesslandschaft der jeweiligen Firmen wurde meist verzichtet und damit implizit in Kauf genommen, dass ein Unternehmen sich inkonsistent gegenüber seinen Kunden präsentiert. Ein Beispiel dafür bot eine Schweizer Grossbank, für deren Kunden es nicht möglich war, über das Online-Banking auf Daueraufträge zuzugreifen, die zuvor an einem Bankschalter bestellt wurden.

Das Verfolgen einer Multi-Channel-Strategie bedingt Klarheit in allen Marketing- und Vertriebsprozessen. Es muss notwendigerweise präzise definiert sein, was über welchen Kanal zur Verfügung steht, welches die Wechselwirkungen zwischen den Kanälen sind und was geschehen soll, wenn ein Kunde den Kanal wechselt. Hat ein potenzieller Käufer alle nötigen Informationen noch zur Verfügung und kann er den Prozess ohne Unterbrechung weiterführen? Noch ist die Synchronisation der Kanäle wenig fortgeschritten, so dass alle Vorteile einer möglichen Effizienzsteigerung durch Verbundeffekte des Multi-Channel-Managements ungenutzt bleiben [vgl. von Rotz 2002].

Es muss klar sein, wie die Interaktion über die verschiedenen Kanäle erfolgt und wie die kanalübergreifende Moderation der Prozesse gestaltet werden soll. Erfolgreiche Multi-Channel-Implementierungen sind oft intelligente Verknüpfungen von E-Commerce-Lösungen mit stationärem Handel, wobei die Integration der Prozesse zwischen den unterschiedlichen IT-Systemen der beiden Welten meist nicht trivial ist. Man kann sich die Schwierigkeiten vorstellen, wenn man sich die Aufgabe eines Echtzeit-Abgleichs der Verfügbarkeitsanzeige in einem Online-Shop mit einer verteilten realen Lagerhaltung vor Augen führt.

Die Notwendigkeit einer vollständigen und umfassenden Integration der Prozesse in eine übergeordnete Multi-Channel-fähige Gesamtarchitektur verursacht zweifellos hohe Anfangskosten und ist mit einer erheblichen Projektkomplexität verbunden. Allerdings gilt es, für jeden Betrieb zu prüfen, ob damit nicht nachhaltige Wettbewerbsvorteile verpasst werden, die nur schwer wieder einzuho-

len sind. Der Wettbewerb weist immer weniger statische Elemente auf und Vorteile entstehen zunehmend für alle diejenigen, die veränderte Bedingungen des Marktes schnell erkennen und darauf eingehen können. Rasche Reaktion bedingt aber die Beherrschung der Dynamik von Geschäftsprozessen. Die bisherigen IT-Systeme sind nur sehr beschränkt in der Lage, Komplexität und Dynamik realer Geschäftsprozesse in Multi-Channel-Umgebungen adäquat abzubilden. Damit besteht für die IT heute die zentrale Herausforderung darin, diese so genannte Orchestrierung von Prozessen bestmöglich zu unterstützen.

4.5 Prozessgestaltung mit Software-Werkzeugen

These 4: Die Software-Werkzeuge zur Gestaltung der Businessprozesse sind vorhanden und ausgereift.

Geschäftsprozesse sind wahrlich nichts Neues. Neu aber ist die Tatsache, dass mit dem Ansatz des Business Process Management (BPM) erstmals Softwarewerkzeuge zur Verfügung stehen, welche die alte Kluft zwischen Business und IT überbrücken können. Es sind weitgehend junge Softwareunternehmen, welche diesen Ansatz in reiner Form implementieren wie zum Beispiel Metastorm, Staffware oder Savvion. Ermöglicht wird dies durch die Einführung einer neuen Metaebene, welche das Paradigma des Geschäftsprozesses konsequent in der Software abbildet. Sie unterstützt den gesamten Lebenszyklus, also von der Analyse und Modellierung eines Prozesses über dessen Implementierung und Ausführung bis hin zur Überwachung und Auswertung. Bisherige Software war lediglich in der Lage, einzelne isolierte Elemente abzubilden, so zum Beispiel die Prozessmodellierung oder deren Auswertung. BPM Lösungen ersetzen keine bestehenden Applikationen, sondern integrieren diese in eine Prozesssicht auf das Unternehmen, welche für Nicht-IT-Spezialisten verständlich ist. Vorhandene prozessrelevante Software – zum Beispiel CRM-, CMS- oder ERP-Anwendungen – werden in das Softwaremodell der Geschäftsprozesse eingebettet. Es ist die Sprache des Business, die Geschäftsprozesse und deren Abbildung, welche im Zentrum dieser neuen Klasse von Software steht.

BPM Software ermöglicht somit eine massive Komplexitätsreduktion, denn verschiedene Ebenen, die zuvor völlig getrennt waren, werden nun in ein einheitliches System integriert:

- Modellierungsebene: Das identische Prozessmodell wird eingesetzt für die Analyse, Beschreibung und Ausführung von end-to-end Businessprozessen
- Managementebene: Prozesse können zur Laufzeit überwacht, mit Echtzeit-Alerts und Eskalationsstufen versehen und on-the-fly angepasst werden.

- Integrationsebene: Es wird genau *ein* Framework verwendet für die Integration aller Systeme und Teilapplikationen, unabhängig von Systemplattform, Programmiersprache, Objektmodell etc. Die Lücken im übergeordneten Geschäftsprozess zwischen den Einzelapplikationen, den sog. „islands of automation“ (CRM, CMS, ERP, etc.) werden geschlossen. Neue Technologien (Web Services, XML Schnittstellen etc.) ermöglichen dabei eine weit einfachere und zugleich dynamischere Integration der bestehenden Anwendungen. BPM Software kann also auch verstanden werden als ein übergeordnetes Paradigma für die Enterprise Application Integration (EAI).

Vom fast schon traditionell missverständlichen Verhältnis zwischen Marketing und IT war ganz am Anfang dieses Beitrages die Rede. Dies wird sich mit dem Aufkommen von BPM Werkzeugen radikal ändern, denn diese Art Software gewährt der Businessseite eine Unabhängigkeit von der darunterliegenden Technologie, wie dies seit dem Siegeszug der IT noch nie der Fall war. Die IT dagegen wird auf den ihr gebotenen Platz verwiesen: sie verliert den lange gelebten Selbstzweck und wird den Anforderungen des Business untergeordnet.

4.6 Fazit

Konsumenten nutzen zunehmend elektronische Kanäle, Firmen setzen auf den parallelen Einsatz unterschiedlicher Kanäle. Gleichzeitig entstehen endlich Tools, die die realen Geschäftsprozesse in Software abbilden können. Es bestimmt nicht mehr die Applikation den Prozess, sondern das Business gestaltet die Prozesse und die IT bildet diese mittels Software ab. Es wird enorm spannend in Marketing und Vertrieb in den nächsten Jahren, denn Business Process Management wird vieles revolutionieren.