

Ralf Wölfle/Petra Schubert (Hrsg.)

**Wettbewerbsvorteile
in der Kundenbeziehung
durch Business Software**

Praxislösungen im Detail

Fallstudien

Konzepte

Modellierung

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

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

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden im Rahmen der Initiative eXperience im Jahr 2008 erstellt und an zwei Veranstaltungen, dem eXperience Event in Basel (www.experience-event.ch) und dem Koblenzer Forum für Business Software (www.kofobis.de) präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch Business-Software-Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, der Universität Koblenz-Landau, der Universität Bern, der Berner Fachhochschule, der Fachhochschule St. Gallen, der Universität zu Köln, der Universität der Bundeswehr München sowie von Experten aus der Praxis. Die Ecademy (www.ecademy.ch), das Schweizer Kompetenznetzwerk für E-Business und E-Government, unterstützt die eXperience-Initiative (www.experience-online.ch) ideell und finanziell.

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.

© 2008 Carl Hanser Verlag München
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN: 978-3-446-41614-7

9 ARP Datacon: Ausbau der Marktleistung durch Business Software

Rolf Gasenzer

Die im IT-Handel tätige ARP Datacon-Gruppe sucht kontinuierlich nach Möglichkeiten zur Prozessbeschleunigung, um den Kundennutzen zu erhöhen und damit Wettbewerbsvorteile in der Kundenbeziehung zu erzielen. Dazu dienen eine auf Standardkomponenten aufbauende Business Software und ein Webshop, der mit laufend bedürfnisgerecht erweiterten Funktionalitäten auch hohe Ansprüche von Geschäftskunden erfüllt. Die Marketing-Kommunikation erfolgt mit Elementen des Multi-Channel-Marketing effizient über zielgruppenspezifische Kanäle.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 9.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Bernhard Gysi	Geschäftsführer Schweiz	ARP Datacon AG	Lösungs- betreiber
Allen Worthington	Leiter Informatik	ARP-Gruppe	Lösungs- betreiber
Marco Bolleter	Projektleiter	SAP (Schweiz) AG	IT-Partner
Rolf Gasenzer	Professor für Wirtschaftsinformatik	Berner Fachhoch- schule – Technik und Informatik	Autor

Die beschriebene Lösung ist unter der Domain www.arp.com zugänglich.

9.1 Das Unternehmen

Die ehemalige Anbieterin von Spezialkabeln für die Maschinenindustrie ARP (heute Cabtec AG) stieg 1988 in den Versandhandel mit IT-Produkten ein. Der neue Geschäftszweig entwickelte sich rasant und wurde in ein eigenständiges Unternehmen übergeführt – die ARP Datacon AG. Als Teil der ARP Holding AG besitzt diese heute Tochtergesellschaften in Deutschland, Österreich, Frankreich und Holland. Eine weitere Tochtergesellschaft in Taiwan fungiert als reine Einkaufsgesellschaft. Im Jahr 2004 verkaufte der Firmengründer im Rahmen seines Rückzugs aus dem Unternehmen die ARP Holding AG an die börsennotierte deutsche Bechtle-Gruppe. Die Bechtle AG operiert in mehreren europäischen Ländern als IT-Systemhaus für mittelständische Kunden und als IT-Versandhändler unter der Marke „Bechtle direkt“. Im Rahmen der Mehrmarkenstrategie der Bechtle-Holding wurde ARP als zusätzliche Marke in die Unternehmensstruktur eingegliedert. ARP Datacon soll neben „Bechtle direkt“ international weiter ausgebaut werden. Die verschiedenen Ländergesellschaften der ARP Datacon Gruppe haben Verkaufsaufgaben. Die deutsche ARP-Niederlassung in Dietzenbach (Raum Frankfurt) fungiert zusätzlich noch – neben dem Lager am Schweizer Stammsitz in Rotkreuz - als Lagerstandort im EU-Raum.

9.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Mit einem Sortiment von über 20'000 IT-Produkten, das von mehr als 600 verschiedenen Herstellern stammt, untermauert ARP Datacon die angestrebte Positionierung als ein führendes IT-Versandhandelshaus. Dabei sollen Synergien mit dem Produktstamm der Bechtle-Gruppe genutzt, aber auch eigenständige ARP-Sortimentsprofile gepflegt werden. Wichtig ist das Führen der Eigenmarken *ARP* in verschiedenen IT- und PC-Produktkomponentenkategorien sowie *Claxan* im Bereich der Monitore/Beamer, Switches und Netzwerkservers. Daneben runden Aktivitäten zu Lizenzen für Standardsoftware, IT-Werbemittel und herkömmliche Büromaterialien das Sortiment ab. Im Fokus der Bemühungen steht das Segment der professionellen Endabnehmer. Diese Geschäftskunden werden aufgrund von Umsatz- und Rentabilitätsanalysen (analytisches CRM) entweder von einem direkten Ansprechpartner (Account Manager) oder einem Beraterteam betreut. Die ARP Datacon Gruppe beschäftigt rund 250 Mitarbeitende und bedient 500'000 Kunden. Der Umsatz beläuft sich auf 200 Mio. CHF, wovon rund die Hälfte in der Schweiz anfällt. Der geschätzte Marktanteil im Kernmarkt liegt damit in der Schweiz etwa bei 25 %. Typische Konkurrenzunternehmen in diesem Markt sind Firmen wie Distrelec/Disdata, Rotronic (vgl. Fallstudie S. 119), Digitec und alle Anbieter von PCs- und Peripheriegeräten.

9.1.2 Unternehmensvision

„Aussergewöhnliche Einkaufserlebnisse auch im nüchternen IT-Beschaffungsumfeld bieten!“ So liesse sich die Unternehmensvision auf einen Satz verdichten. ARP Datacon sieht sich als Versandhandelshaus für IT-Produkte und Zubehör mit spezifisch gepflegten Differenzierungsmerkmalen. Dazu gehören ein breites und tiefes Sortiment bei gleichzeitig hoher Verfügbarkeit jedes einzelnen Produktes. Ein weiteres Markenmerkmal sind die umfassenden Informationen rund um die angebotenen Produkte, die vom Interessenten auf verschiedenen integrierten Kanälen (Webshop, Call Center, Katalog) in der gewünschten Tiefe abgerufen werden können. Die „operative Performance“, also das Leistungsniveau der gesamten Belegschaft in der Prozessabwicklung im Tagesgeschäft, wird als Schlüssel zum Markterfolg angesehen.

9.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

Bereits ein erster Blick auf das Mengengerüst von rund 20'000 Artikeln, 500'000 Kunden und 400'000 Bestellungen mit über 800'000 Auftragspositionen pro Jahr zeigt, dass die Informatik eine tragende Rolle in der Geschäftsabwicklung der ARP-Gruppe einnimmt. Die Bedeutung von E-Business wurde ebenso erkannt: Nach ersten Schritten im Internet mit Angaben zur Firma und einigen Produktinformationen erfolgte ab 1999 der gezielte Ausbau des im Webshop bestellbaren Sortiments und der anwenderorientierten Funktionalitäten unter folgenden Leitlinien:

Die Virtualisierung eines aussergewöhnlichen Einkaufserlebnisses steht im Vordergrund aller Weiterentwicklungen des Webshops. Dabei geht es neben Emotionalität auch um anwenderfreundliche virtuelle Beratungsfunktionen zu einzelnen Produktkategorien. Durch geeignetes Affiliate-Marketing soll der ARP-Webshop möglichst breit auch über Business Portale und Websites anderer Anbieter und Hersteller zugreifbar sein, um die Marktpenetration zu erhöhen. Neue absatz- und beschaffungsseitige Potenziale zur Prozessbeschleunigung im E-Business sollen durch die rasche Integration in die Geschäftsprozesslandschaft von ARP umgehend ausgeschöpft werden. Die Echtzeitinformationen über alle relevanten Aspekte der Produkte (Beschreibung, Preis, Verfügbarkeit) sind durchgängig vom Produzenten/Lieferanten über die ARP-Mitarbeitenden bis hin zum bestellenden Kunden integriert in allen Kanälen korrekt bereitzuhalten. Für die Kunden sollen auf dem Webshop zudem sinnvolle Personalisierungsmöglichkeiten bereitgestellt werden.

Mitte 2008 läuft bereits die Hälfte aller Bestellungen über den Webshop. Dies entspricht rund 60 % des Umsatzes von ARP. Die Tendenz ist steigend. Es ist auch in Bezug auf die Mitbewerber von vitaler Bedeutung, dass ARP hier an vorderster Front bleibt. Grosse Geschäftskunden konzentrieren sich vermehrt auf einzelne

ausgewählte Lieferanten und verlangen die Vernetzung mit den Lieferantensystemen. Dabei werden auch Lösungen für E-Procurement (Buy-Side-Systeme) gefordert, was für den Lieferanten jeweils bedeutet, ein spezifisch für diesen Kunden aufgesetztes und oftmals auch aufwändiges Anbindungsprojekt abzuwickeln.

9.2 Der Auslöser des Projekts

9.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Das hier vorgestellte Projekt mit der internen Bezeichnung „P05 – Plattform 2005+“ hatte mehrere Auslöser. Dazu gehörten konzernweite Vorgaben zur Vereinheitlichung gewisser Hauptprozesse auf den Bechtle-Standard und die zentrale Anbindung der Lieferanten, um die Skaleneffekte nutzen zu können. Die auf strategischer Ebene vorgesehene, verstärkte Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten verlangte zudem nach durchgängiger Mehrsprachigkeit der gesamten Datenhaltung in der konzernweiten IT-Systemlandschaft.

Im weiteren wurde ersichtlich, dass sich mit den bislang eingesetzten älteren SAP-Lösungen die aus dem Wettbewerbsumfeld folgenden Anforderungen nicht mehr oder nur mit unverhältnismässig grossem Aufwand realisieren liessen. Dieser Umstand wirkte auch innovationshemmend. Zudem zeigte ein Risikoportfolio auf, dass von SAP nicht mehr gewartete R/3 Releases ersetzt werden mussten.

9.2.2 Vorstellung der Geschäftspartner

Anbieter und Implementierungspartner der Business Software

Implementierungspartner im vorgestellten Projekt und Anbieter der beschriebenen Standardsoftware-Komponenten ist die SAP (Schweiz) AG, eine Ländergesellschaft der 1972 gegründeten SAP AG in Walldorf (D). Weltweit beschäftigt SAP als Marktführer von Unternehmenssoftware mehr als 42'000 Mitarbeitende, davon 550 in der Schweiz, und bedient über 43'000 Kunden. Das Unternehmen bietet umfassende Softwarelösungen zur Unterstützung von Geschäftsprozessen an.

Die Kundenbeziehung zur ARP Datacon-Gruppe besteht seit 1999. Auch der Bechtle-Konzern arbeitet mit einer ERP-Lösung von SAP.

9.3 Kundennutzen durch Prozessbeschleunigung

9.3.1 Geschäftssicht und Ziele

Die Darstellung des Business Szenarios der ARP Datacon-Gruppe in Abb. 9.1 zeigt die Einbindung in die Strukturen des Bechtle-Konzerns und die in Teilen nach wie vor eigenständige Gestaltung der Marktleistung, was die Sortimentspflege und die Zusatzleistungen zu den Produkten anbelangt.

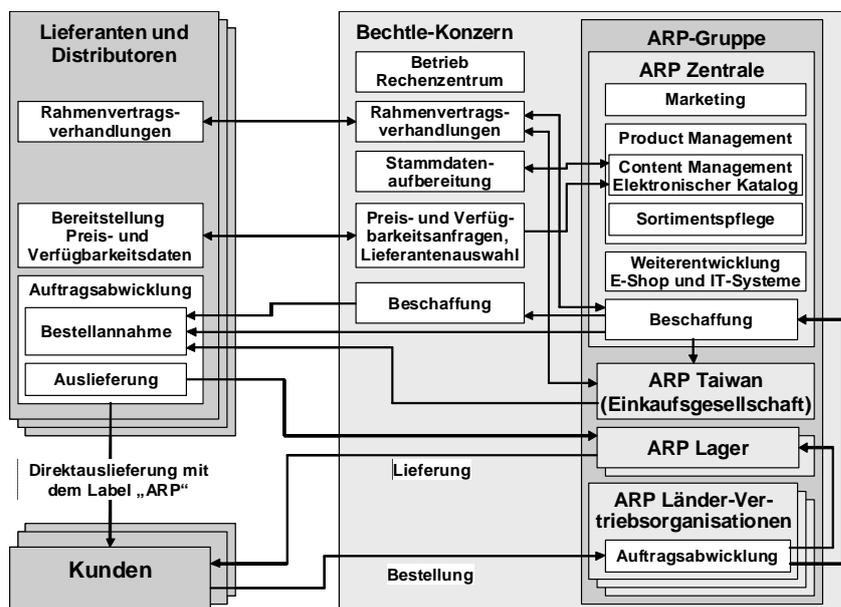


Abb. 9.1: Business Szenario des IT-Versandhändlers ARP Datacon

Die übergeordnete Zielsetzung des Projekts war eine generelle Prozessoptimierung und damit verbunden eine weitere Beschleunigung der Vertriebsprozesse über alle Kommunikations- und Bestellkanäle. In der Beschaffung sollten durch eine konzernweite Bündelung in der Bechtle-Gruppe und eine zentrale Anbindung der Lieferanten Synergien erschlossen werden. Dazu wurde ein für alle Länder und Marken gemeinsamer mehrsprachiger Artikelstamm aufgebaut. 60 % des Sortiments von ARP werden gemeinsam mit Bechtle beschafft. ARP hat dabei die Möglichkeit, Erweiterungen an den Produktbeschreibungen vorzunehmen. Für die verbleibenden 40 % betreibt ARP das Content Management selbst. Die kontinuierlich

schnelle und akkurate Datenaufbereitung stellt für ARP eine Differenzierungsmöglichkeit im Wettbewerb dar.

Ein verbesserter Informatikeinsatz sollte auch dabei helfen, die Organisation aus der herkömmlichen, eher reaktiven Geschäftsauffassung im Print-Katalog-Versandhandel zu einer proaktiveren Geschäftsphilosophie weiterzuentwickeln. Dazu gehören das Ausschöpfen aller Interaktionsmöglichkeiten mit dem Kunden über die elektronische Plattform sowie die Auswertung des Kundenverhaltens zur Steuerung von Verkaufsförderungsmassnahmen.

Die nachfolgend beschriebene Arbeitsteilung im Bechtle-Konzern zeigt auf, welche Leistungsbereiche ARP Datacon operativ eigenständig gestaltet und wo die IT-Infrastruktur und die Geschäftsprozesse des Mutterhauses zum Tragen kommen.

Auftragsabwicklung und Logistik

ARP Datacon profitiert in den gemeinsam vermarkteten Sortimentsbestandteilen auf der Logistikebene von den im grösseren europäischen Massstab durch Bechtle abgewickelten Geschäftsprozessen. Dabei strebt auch das Mutterhaus in der Auftragsabwicklung konsequent schlanke, prozessgesteuerte Abläufe mit hohem Qualitätsniveau an. Ein bestimmendes Qualitätsmerkmal ist hier die Geschwindigkeit. Im Rahmen der Gestaltung der Marktleistungen wurde sie als derart wettbewerbsentscheidend angesehen, dass sie als Produktbestandteil gepflegt wird. Unter dem Stichwort „Fullfillment-Prinzip“ läuft ein Grossteil der Bestellungen direkt an Hersteller oder Distributoren, die dann ihrerseits den Versand der Ware an den Kunden übernehmen. Damit bleibt die Verfügbarkeit trotz möglichst tiefer Lagerbestände hoch. Durch Anbringen des ARP-Labels erscheint das Paket für den Kunden wie eine Auslieferung von ARP. Vereinbarungen mit den Lieferanten und regelmässige Audits stellen die vorgegebenen Qualitätsmerkmale sicher. Z.B. sollen Bestellungen bis 17 Uhr bei Verfügbarkeit am nächsten Tag an den Kunden geliefert sein. Hat der Kunde nach dem Kauf Rückfragen zum Bestell-, Liefer- oder Rechnungsstatus, profitiert er von den integrierten Kommunikationskanälen: Webshop, Call Center und alle übrigen Abteilungen mit Kundenkontakt können immer kohärente Auskünfte geben.

Der Webshop und die unterstützenden Marketingmassnahmen

Im Webshop bietet ARP über 20'000 aktuelle IT-Produkte zu Tagespreisen an. Dagegen bildet der dreimal pro Jahr aufgelegte Print-Katalog eine Auswahl von rund 8'000 Produkten aus dem ARP-Sortiment ab. Die beiden Marktbearbeitungsinstrumente sind komplementär mit einem auf das jeweilige Kundensegment ausgerichteten Schwergewicht ausgestaltet: eher informationsorientiert ist der Katalog als Nachschlagewerk, eher transaktionsorientiert und mit frei wählbarer Informationstiefe gestaltet sich der Webshop.

ARP Datacon zielt auf eine sanfte Migration der Kunden zum elektronischen Informations- und Bestellkanal, da dieser die höchste Effizienz erzielt. Um dies zu fördern wurde die Shopfunktionalität stark ausgeweitet:

- sehr ausführliche, mehrsprachige Informationen zu den Produkten,
- stets aktuelle Preise und Verfügbarkeitsangaben,
- virtuelle Produktberater für zahlreiche Produktkategorien wie PCs, Druckerpatronen, Speicherchips etc.,
- differenzierte Benutzerverwaltung für Firmenkunden,
- kundenspezifische Sortimente und Konditionen,
- Personalisierungsfunktionen wie Einkaufslisten, Lieferadressen, kanalunabhängige Bestellhistorie etc.

Das Benutzerverhalten im Webshop wird ausgewertet. Mit den gewonnenen Erkenntnissen wird die Usability des Shops allgemein verbessert. Zusätzlich werden die Informationen auch im CRM genutzt.

So werden die Kunden systemgestützt in Aktivitätsklassen eingeteilt und anhand ablesbarer Marketingmerkmale, z.B. Anzahl der PC-Arbeitsplätze, segmentiert. Mit einer Auswertung der Anzahl Bestellungen und der getätigten Umsätze je Zeitperiode werden Verhaltensänderungen bei Kunden frühzeitig erkannt und bei Bedarf Massnahmen zur Reaktivierung des Kunden angegangen. In Zukunft sollen ihm auch proaktiv anhand seiner bereits getätigten Käufe über Cross-Selling-Funktionen passende Angebote unterbreitet werden.

Für die Neukundengewinnung sind ebenfalls systemgestützte und daraus abgeleitete Onlinemarketing-Instrumente im Einsatz. Dazu zählen Direct-Mail-Aktionen, sowohl als E-Mail als auch als Postversand. Beim Suchmaschinen-Marketing ist der Stichwortumfang des ARP-Katalogs z.B. bei Google abonniert. Zu den weiteren eingesetzten Internet-Werbemitteln gehören das Schalten von Inseraten in Newslettern von Dritten sowie Banner-Werbung mit Verlinkung auf den Webshop. Affiliate-Marketing sorgt durch den Auftritt der Marke ARP Datacon über verlinkte Banner auf Websites von Dritten wie z.B. Herstellern für mehr Breitenwirkung. Auch der Auftritt bei ausgewählten Preisvergleichsportalen hat sich trotz anfänglicher Zurückhaltung als sinnvoll herausgestellt. Es hat sich gezeigt, dass Anwender Preisvergleichsportale auch zur Suche nach Anbietern, bei denen ein gewünschter Artikel überhaupt verfügbar ist, nutzen und so auf ARP stossen.

Komplementär zu den Onlinemarketing-Instrumenten werden unter anderem systematisch Informationen zu Firmen-Neugründungen erschlossen, um gezielt auf diese potenziellen Kunden zugehen zu können. Besteller des Katalogs und Erstbesteller werden in einem spezifisch abgestimmten Workflow bedient und so erfolgreicher zu Kunden bzw. Wiederholungskäufern gemacht.

Die Aktivitäten rund um die Onlinemarketing-Instrumente nehmen eine markante Stellung ein und binden bei ARP bereits gegen 15 % des Marketingbudgets, wobei gerade in diesem Bereich laufend nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht wird. Durch die Systemunterstützung können die eingesetzten Werbemittel einfacher einer kontinuierlichen Kosten-Nutzen-Kontrolle unterworfen werden. Die Kommunikationsinstrumente der verschiedenen Kampagnen werden codiert. Die Code-Auswertung führt dann zu einer Beurteilungsmöglichkeit der Wirksamkeit des jeweiligen Kanals oder einzelner Werbeträger. Dabei wird den Beziehungen zwischen den Kosten für das eingesetzte Werbemittel und dessen Einfluss auf den Umsatz nachgegangen. Ebenso versucht man aufzuschlüsseln, welche Marketing-Instrumente eine entsprechende Anzahl an Neukunden bringen.

9.3.2 Prozesssicht

Vor dem Hintergrund des hohen Anspruchs an Aktualität kommt der Pflege der Artikeldaten eine zentrale Bedeutung zu. Bei 40 % der Artikel im Bechtle-Sortiment ändert sich der Preis täglich. Hinzu kommen pro Woche durchschnittlich über 200 Produktneuheiten. Deshalb führt das Mutterhaus für das gemeinsame Sortiment eine einheitliche Artikel-Datenbank, auf die europaweit alle ARP-Gruppengesellschaften zugreifen. Unter der Bezeichnung European Pricing System (EPS) läuft jede Nacht eine von Bechtle selbst entwickelte Applikation, die mehr als 2 Millionen Preis- und Verfügbarkeitsdaten von Herstellern und Distributoren einliest. Für jedes Land werden die nationalen Preise in Landeswährung kalkuliert. Aufgrund eines Kriteriensets mit Priorität auf sofortige Lieferfähigkeit und günstigstem Preis erfolgt automatisch die Zuordnung des Lieferanten.

Für den mit Bechtle gemeinsamen Teil des Sortiments stehen ARP damit täglich aktualisierte Produktinformationen bereit. Fallweise erfassen die ARP Product Manager bei einem Teil dieses Sortiments Zusatztexte. Für den ARP-eigenen Sortimentsanteil von 40 % liegt dagegen das gesamte Produktdatenmanagement bei ARP. Die Stammdaten werden von Grund auf angelegt. Dabei erfolgt auch eine Produktklassifizierung nach UNSPC und E-Class, da diese eine Voraussetzung für die Bereitstellung von Produktkatalogen an Kunden mit Buy-Side-Beschaffungssystemen ist. Die Übersetzung der Artikeltexte läuft in einem Workflow innerhalb des Bechtle-Konzerns ab. Neben der Textredaktion bedarf es einer Bildredaktion, die rund 60'000 Bilder in verschiedenen Auflösungen bereitstellt.

All diese Arbeiten werden durch 16 Product-Manager bei ARP Datacon ausgeführt. Zudem trifft das Product Management dreimal pro Jahr eine Auswahl von rund 8'000 Artikeln, die für den Print-Katalog aufbereitet werden. Drei Mitarbeitende führen die Layout-Arbeiten mit dem Werkzeug LAGO durch.

Die Preisüberprüfung erfolgt automatisiert einmal pro Tag, die Überprüfung der Verfügbarkeitsdaten dreimal täglich. Die Daten dafür stammen aus verschiedenen

Informationsquellen der verschiedenen Lieferanten (Distributoren, Hersteller), wobei mehrere Lieferanten für den gleichen Artikel denkbar sind. Bei der Zusammenführung erfolgen zunächst Formatkonvertierungen in das ARP-Zielformat (vgl. Abb. 9.2).

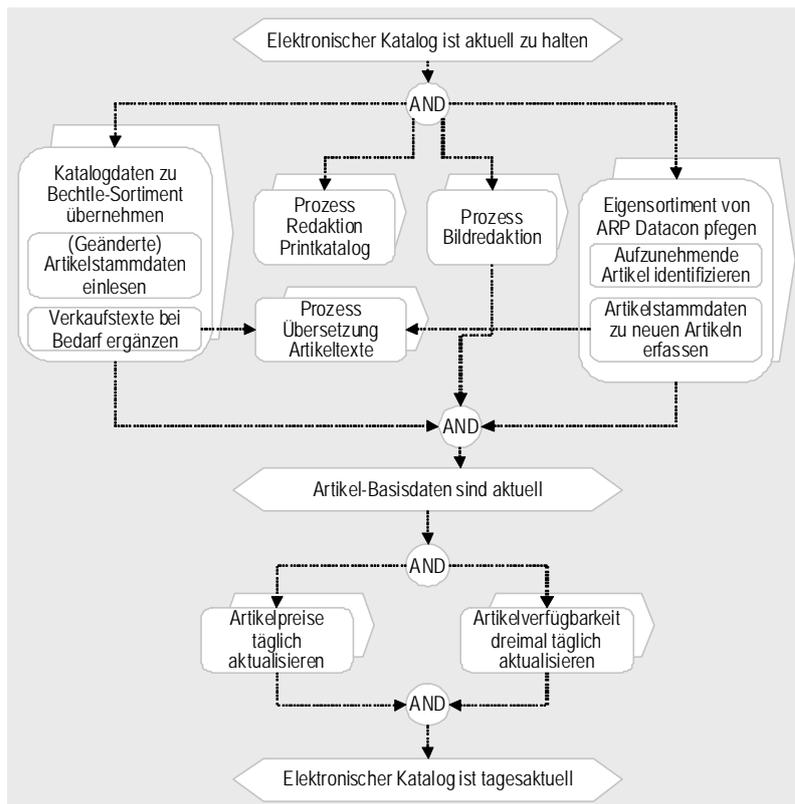


Abb. 9.2: Prozessübersicht „Content Management Elektronischer Katalog“

9.3.3 Anwendungssicht

Die Anwendungssicht in Abb. 9.3 zeigt die Arbeitsteilung zwischen der ARP-Anwendungslandschaft und dem Bechtle-System. Konzernweit betreibt das Mutterhaus die Anwendungen für Finanzen und Controlling sowie Beschaffung, Logistik, Distribution, Versand und den gemeinsame Artikel- und Lieferantenstamm für alle Gruppengesellschaften einheitlich auf einem SAP R/3 System. In Marketing, Verkauf und Service gehen die ARP-Gruppe und das Mutterhaus unterschiedliche

Wege. Bei ARP erfolgt die Auftragsabwicklung mit mySAP Customer Relationship Management 4.0 und SAP Business Warehouse 3.5. Die Funktionalität dieser Systeme wurde punktuell mit ABAP-Programmen erweitert. Die sehr umfangreichen Erweiterungen des SAP-E-Shops sind jedoch in Java geschrieben. Erwähnenswert ist auch die für den Webshop auf die Optimierung der Abfrage-Performance hin spezifisch angepasste Form der Produktdatenspeicherung.

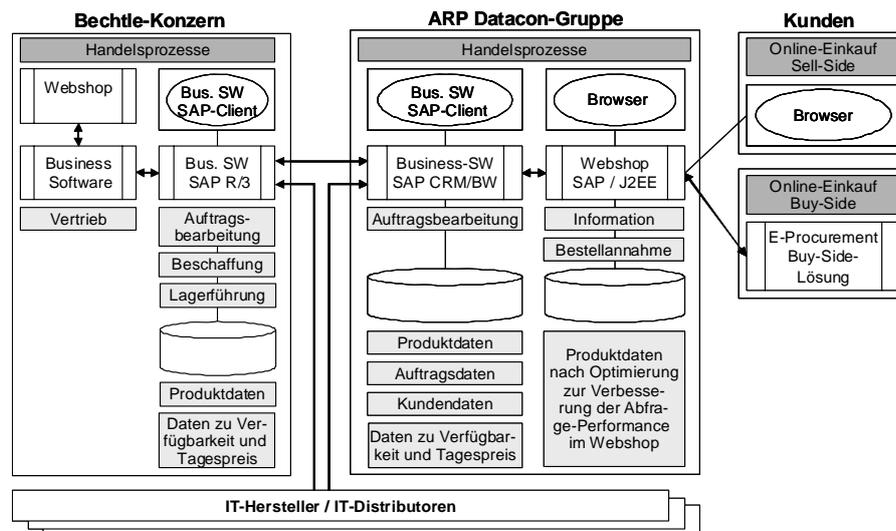


Abb. 9.3: Anwendungssicht auf die von ARP Datacon genutzten Applikationen

Auf der Kundenseite hat sich ARP sowohl auf die Anforderungen von Kunden mit Sell-Side- als auch mit Buy-Side-orientierter Beschaffung ausgerichtet. Bei der Sell-Side-Beschaffung greifen Kunden mit einem gewöhnlichen Internetbrowser auf den ARP-Webshop zu. Die Beschaffungsprozesse des Kunden werden dabei durch vielfältige Funktionen des E-Shops unterstützt (vgl. Kapitel 9.3.1).

Kunden mit eigenen Beschaffungsplattformen (oder der Nutzung von Beschaffungsportalen wie Ariba oder Conextrade) können auf unterschiedliche Weise unterstützt werden. Eine Möglichkeit ist die Bereitstellung eines elektronischen Produktkatalogs zur Übernahme in den Multilieferantenkatalog des Kunden. Diese Variante hat den Nachteil, dass der Kunde nicht über aktuelle Preis- und Verfügbarkeitsinformationen verfügt und artikelspezifische E-Shop-Funktionen wie z.B. Produktberater für Druckerpatronen nicht genutzt werden können. Eine weitere Möglichkeit besteht für den Kunden deshalb darin, nach dem Round-Trip-Verfahren über ein Open Catalog Interface (OCI-Schnittstelle) aus seiner Beschaf-

fungslösung heraus auf den ARP-Webshop zuzugreifen. Dort kann er in der ARP-Umgebung seinen Warenkorb füllen und in seine Beschaffungslösung übernehmen. Dann wird der beim Kunden übliche Freigabeprozess durchlaufen und die Bestellung auf Basis der aktuellen Katalogdaten via Fax oder E-Mail an ARP aufgegeben.

Über die Kataloganbindung hinaus bietet ARP den Kunden auch die Möglichkeit einer Warenwirtschaftsanbindung. Dabei werden Transaktionen wie Bestellungen und Rechnungen integriert elektronisch ausgetauscht. Dies geschieht über Business Connectors genannte Softwareschnittstellen. Bei der elektronischen Rechnungsstellung (EBPP – Electronic Bill Presentment and Payment) wird auch die digitale Signatur, also die elektronische Unterschrift, unterstützt. Projekte zur Etablierung eines durchgängigen elektronischen Geschäftsverkehrs sind allerdings mit erheblichen Initialaufwänden verbunden. Für entsprechende Anbindungsvorschläge erfolgt deshalb zunächst eine Rentabilitätsabwägung auf Stufe der Geschäftsleitung.

9.3.4 Technische Sicht

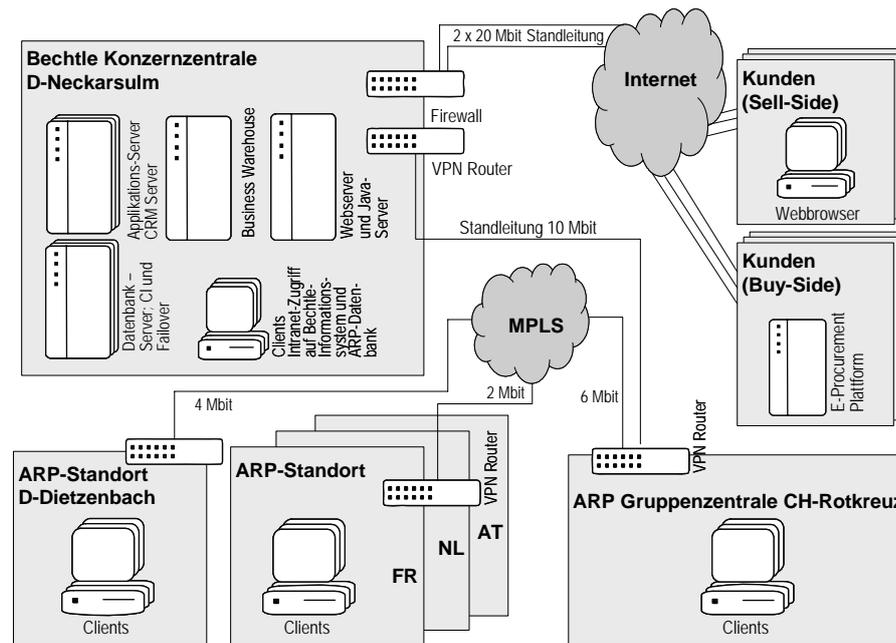


Abb. 9.4: Technische Sicht auf die von ARP Datacon genutzte Systemlandschaft

Der Blick auf die technische Sicht in Abb. 9.4 zeigt die Verteilung der Anwendungen auf die Standorte sowie die Kommunikationsverbindungen zwischen den Niederlassungen der ARP-Gruppe und der Bechtle-Konzernzentrale.

Alle Anwendungen laufen in der Bechtle-Konzernzentrale in Neckarsulm. Für den Datenverkehr via Internet bestehen zwei redundante 20 Mbit-Verbindungen. ARP-intern sind die Ländergesellschaften über ein MPLS-Netz (Multiprotocol Label Switching) mit Bandbreiten zwischen 4 bis 6 Mbit/s verbunden. Die ARP-Zentrale verfügt über eine 10 Mbit Verbindung mit der Bechtle-Zentrale.

9.4 Projektablauf und Betrieb

ARP Datacon arbeitet seit 1999 mit SAP R/3. Die Integration in den Bechtle-Konzern im Jahr 2004 führte zu einer Überprüfung der Synergiepotenziale bei einer Zusammenführung der beiden Systemlandschaften. Diese wurden schwerge-
wichtig in der Logistik gesehen. Das Umsetzungsprojekt mit dem Namen „P05 –
Plattform 2005+“ führte zur Inbetriebnahme eines gemeinsamen Systems im März
2006. Daran anschliessend wurde die Integration der Standardprozesse bis 2008
weiter vorangetrieben und der ARP-Webshop kontinuierlich ausgebaut.

9.4.1 Investitionsentscheidung

Für das Projekt waren konzernweite Vorgaben zu diskutieren: Wo hatte ARP sich den konzernweiten Standardprozessen des Mutterhauses anzupassen und wo waren ARP-spezifische Prozesse für das ARP-Geschäftsmodell notwendig? Auf die Berechnung eines Business Case wurde verzichtet, Machbarkeitsfragen standen im Vordergrund. Ein erster Schritt zur Beantwortung dieser Fragen war eine Vorstudie von SAP mit Aufwandschätzungen, die in enger Zusammenarbeit mit ARP Datacon vorgenommen wurde. Daran schloss sich eine Phase mit Prozessdefinitionen an, in der festgelegt wurde, welche Prozesse gemäss den Standardprozessen des Mutterhauses abgewickelt werden sollten und welche nicht.

9.4.2 Projektmanagement und Changemanagement

An der Prozessdefinition wirkten ARP-Themenverantwortliche aus verschiedenen Fachbereichen mit: Marketing, Product Management (Pflege der Produktdaten), Webshop, Sales und Call Center sowie Account Management (Pflege der Kundendaten). Die Prozesse wurden genau beschrieben und mit einem detaillierten Design der benötigten Anwendungen abgestimmt. Nach Erreichen dieses Meilensteins erfolgte der Realisierungsentscheid und nachfolgend die Implementierung. Während im Hauptprojekt gemäss einem klassischen Phasenmodell vorgegangen wurde, arbeitete ARP in der Weiterentwicklung des Webshops methodisch nach dem

„Agile Software Development“-Konzept. Anspruchsvolle Situationen im Change-Management ergaben sich bei der Begründung spezifischer ARP-Prozesse innerhalb des Bechtle-Konzerns und der Abstimmung mit den Sitzungsterminen der entscheidenden Konzerngremien. SAP Schweiz wurde mit einer GU-Rolle betraut. Die Projektaufsicht bei ARP hatte der Leiter Informatik, der auch Mitglied der Geschäftsleitung ist.

9.4.3 Entstehung und Roll-out der Softwarelösung

Der Umfang des Projekts „P05 – Plattform 2005 +“ war beachtlich. Vereinfachend gesagt ging es um die Überführung der bestehenden Prozesse einer SAP R/3 Umgebung mit Webshop-Funktionen, die in ABAP ausprogrammiert waren, in eine SAP-Mehrkomponentenlösung. In dieser mussten alle ERP-Prozesse neu eingeführt und der Webshop in einer Java-Umgebung weiterentwickelt werden. Zur Veranschaulichung der Projektkomplexität sind nachfolgend die grössten Aufgabenblöcke aufgeführt:

- Neueinführung der Vertriebsfunktionen mit SAP CRM
- Neueinführung SAP Online Store mit SAP CRM Internet Sales
- Neueinführung der Marketingprozesse mit SAP CRM Marketing
- Migration der ARP-Kundendienstfunktionen auf SAP CRM Services
- Neueinführung der Statistikfunktionen mit SAP BW bzw. SAP ABAP-Reports
- Anpassung und Erweiterung der Bechtle SAP R/3 Beschaffungsfunktionen
- Neueinführung der Bechtle-EAS-Lösung (European Article System) und EPS-Lösung (European Pricing System) bei ARP
- Erweiterung der Bechtle-Logistikfunktionen um ARP-Logistikfunktionen
- Neueinführung der Handelskalkulation für die Preisgestaltung
- Neueinführung der ARP Finanzfunktionen auf dem Bechtle SAP R/3 System, d.h. das Customizing der bestehenden Bechtle-Finanzfunktionen zur Einbindung von ARP
- Neueinführung der Schnittstelle zum Katalogproduktionstool LAGO
- Sicherstellung der Betriebsfähigkeit der neuen Systemumgebung (Performance, Konfiguration) und Realisierung sämtlicher Formulare und Zusatzfunktionen

Die Einführung erfolgte auf einen Schlag („Big Bang“), da die einzelnen Projektkomponenten durch die erweiterte Integration so stark miteinander verzahnt waren, dass eine Einführung in Schritten gar nicht möglich gewesen wäre.

9.4.4 Laufender Unterhalt

Für den Betrieb und die Wartung der SAP-Standardkomponenten mit ihren ABAP-Erweiterungen und die Weiterentwicklung des Webshops betreibt ARP Datacon eine eigene IT-Abteilung von 11 Personen. Davon kümmern sich 3 Personen ausschliesslich um den Webshop.

9.5 Erfahrungen

9.5.1 Nutzerakzeptanz

Im Jahr 2008 werden bei ARP gegen 1'600 Aufträge pro Tag abgewickelt, wobei der Webshop schon in der Informationsphase des Kunden eine wichtige Rolle spielt. Da bereits die Hälfte der Aufträge online erfolgt, ist seine Akzeptanz nicht nur als Informationshilfe sondern auch für Transaktionen belegt. Zur Nutzung erweiterter Funktionen und Services haben sich rund 160'000 Privatkunden und rund 170'000 Firmenkunden unter „My ARP“ (mit Login) registriert.

Intern arbeiten rund 200 Anwender mit der neuen Lösung. Die fortgeschrittene Prozessintegration und -automatisierung, die Abteilungen auch mittels Workflow verbindet, führt dazu, dass das anfallende Auftragsvolumen von einer wirtschaftlich vertretbaren Anzahl Mitarbeitenden bewältigt werden kann.

9.5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Die Durchgängigkeit der Prozesse im Sinne der Multi-Channel-Integration und damit die volle Transparenz für den Kunden auf allen Kommunikationskanälen ist heute gegeben: Egal ob sich ein Kunde telefonisch, via Webshop, im Print-Katalog oder im *ARP-Markt* in Rotkreuz informiert, auf allen Kanälen erhält er übereinstimmende Informationen und das auch noch in der jeweiligen Landessprache.

Als Basis für die Expansion in weitere europäische Länder war die Internationalisierung aller Informationsobjekte zu gewährleisten. Die daraus folgende Komplexitätszunahme sollte durch IT-Unterstützung aufgefangen werden, so dass der Aufwand im Verhältnis gleich bliebe. Das erforderte eine Produktivitätssteigerung im Content Management. Mit entsprechendem IT-Mitteleinsatz gelingt es, diese Zielsetzung zu erreichen.

Die Beherrschung der Logistik ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Versandhändlers. Die eingeführten Anwendungskomponenten unterstützen gezielt die operative Performance und ermöglichen die Umsetzung der Prozessbeschleunigungsmaxime für die ganze Belegschaft.

9.5.3 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Das Projekt wurde unter anderem als „Enabler“ für die Auslandsexpansion angesehen und erhielt damit eine strategische Dimension. Während der Abwicklungsdauer von 18 Monaten wurden intern und extern bis zu 80 Personen involviert, die insgesamt rund 6'000 Arbeitstage leisteten. Das direkte Investitionsvolumen (Cash Out) belief sich auf 3.2 Mio. CHF.

9.6 Erfolgsfaktoren

9.6.1 Spezialitäten der Lösung

Die Lösung zeichnet sich durch eine auch vom Kunden wahrnehmbare hohe Prozessautomatisierung aus. Erst durch die Integration von Datenquellen der Lieferanten kann die hohe Aktualität der Angebotsdaten erreicht werden. Durch das akkurate Content Management erhalten die Kunden alle für ihren Kaufentscheid notwendigen Informationen personalisiert aufbereitet. Dazu gehören auch die abgestuften Integrationsmöglichkeiten für die Beschaffungsprozesse der Kunden.

Die CRM-Anwendungen ermöglichen eine kontinuierliche, systemgestützte Einteilung der Kunden in Aktivitätsklassen und die Verfolgung ihres Kaufverhaltens. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in gezieltere Marketingmassnahmen ein.

9.6.2 Reflexion der Wettbewerbsvorteile

Die Multi-Channel-Integration sorgt dafür, dass alle Kommunikationskanäle zum Kunden, ob diese nun maschinengestützt sind oder persönlich, über den gleichen Informationsstand verfügen und demzufolge eine korrekte Auskunftsbereitschaft hinsichtlich Verfügbarkeit und Lieferzeit gewährleistet ist. Die umfassende Transparenz und Zuverlässigkeit für die Kunden verstärkt ihre Bindung an ARP.

Auf Wunsch werden Grosskunden beim E-Procurement direkt mit dem IT-System der ARP verknüpft und haben dadurch die Möglichkeit, Teile des Beschaffungsprozesses an ARP auszulagern. Da der Aufbau solcher Verbindungen auf beiden Seiten mit erheblichem Aufwand verbunden ist, stellen derart integrierte Geschäftsprozesse, wenn sie einmal erfolgreich etabliert sind, für den Kunden eine Wechselhürde (Switching Costs) dar. Aus Sicht des Anbieters schaffen sie Kundenbindung.

Mit systemgestützten Personalisierungsfunktionen wird ebenfalls eine stärkere Kundenbindung angestrebt. Die Funktionen unterstützen wiederholte Beschaffungsvorgänge der Kunden durch eine Erhöhung des Komforts und durch Beschleunigung der Abläufe. Mit dem ausgereiften B2B-Webshop werden Sell-Side-

basierte Beschaffungskonzepte konsequent unterstützt. Diese sind für ARP Datacon wirtschaftlicher als Buy-Side-basierte Beschaffungskonzepte.

9.6.3 Lessons Learned

Trotz der Grösse und Komplexität des Projekts konnten die Planabweichungen in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden. Allerdings ist eine sorgfältig ausgearbeitete Anforderungsbeschreibung unabdingbar für den Erfolg. Die zeitliche Verzögerung von lediglich rund 6 % zu den Planwerten kann als gut angesehen werden. Das Projektbudget wurde um 13 % überschritten, was in absoluten Zahlen eine zwar auf den ersten Blick markante Summe von knapp einer halben Mio. CHF ergibt. Darin sind aber auch eine Reihe von Mehrleistungen enthalten, die den ursprünglich geplanten Projektumfang erweiterten.

Grössere Schwierigkeiten als erwartet verursachte die Systemoptimierung. Mit dem Umstieg vom „monolithischen“ SAP R/3-System auf eine vielfältigere Applikationslandschaft (SAP R/3, CRM, BW, Java-Entwicklungen unter J2EE) ist die Systemkomplexität gestiegen. Die Hauptzielsetzungen in geschäftlicher Hinsicht und in Bezug auf den Betrieb der IT-Systemlandschaft konnten aber erreicht werden, auch unter den Gesichtspunkten des Risikomanagements.

Um bei Folgeprojekten eine noch bessere Planbarkeit zu gewährleisten, will ARP Datacon in Zukunft ein besonderes Gewicht auf eine stärkere Etappierung und ein im Projektlauf früher angesetztes Prototyping legen. Manchmal zeigte sich das bekannte Bild: Was in den theoretischen Konzepten perfekt aufeinander abgestimmt erscheint, ergibt dann in der praktischen Umsetzung auf der jeweiligen IT-Hardware im Zusammenspiel verschiedener Softwarekomponenten ungeahnte Überraschungseffekte. Der Aufwand, um diese Probleme auszumerzen, verringert sich, je früher man im Projektlauf über sachgerechtes Prototyping auf sie stösst.