

5 UBS AG

Werner Lüthy

Die UBS AG hat zur effizienten Abwicklung ihres Einkaufs in der Schweiz die Beschaffungslösung „MyShop“ in Zusammenarbeit mit Conextrade und SAP entwickelt und implementiert. Damit werden Beschaffungsprozesse für MRO-Material und ausgewählte Dienstleistungen vereinfacht, beschleunigt und wirtschaftlicher abgewickelt. „MyShop“ wurde im Juni 2002 in Betrieb genommen und wird in den nächsten Jahren auf zunehmend breiterer Basis genutzt werden. Sie gehört zu den führenden E-Procurement-Lösungen bei den Banken Europas.

Tab. 5.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Rudiguer Marbé	Ressortleiter Beschaffung Schweiz	UBS AG	E-Procurement-Lösungsbetreiber
Nicole Brandes	Leiterin Marketing	Conextrade AG	Handelsplatz Service Provider
Werner Lüthy	Geschäftsleiter ZPA	Fachhochschule Aargau	Autor

5.1 Das Unternehmen

UBS ist ein führendes Finanzinstitut, das für anspruchsvolle Kunden auf der ganzen Welt Finanzdienstleistungen erbringt. UBS hat den Anspruch, Finanzkraft und Innovationsfähigkeit in einer internationalen Unternehmenskultur zu verbinden, die Veränderungen als Chance begreift. UBS ist weltweit führend im Private Banking und gehört zu den grössten Vermögensverwaltern. Im Investment Banking und im Wertschriftengeschäft belegt sie unter den wichtigsten globalen Finanzinstituten einen Spitzenplatz. In der Schweiz ist sie klar die Nummer Eins im Individual- und Firmenkundengeschäft. Als integrierter Konzern greift UBS auf die vereinten Ressourcen und das Know-how aller Geschäftseinheiten zurück. Die Vision von UBS ist es, das herausragende globale, integrierte Finanzdienstleistungsunternehmen und die führende Bank der Schweiz zu sein.

Banken stehen in einem scharfen nationalen und internationalen Wettbewerb. Neben wettbewerbsfähigen Produkten sind effiziente Prozesse entscheidend für den Erfolg. Diese Prozesse werden in einem grossen Umfang durch IT-Lösungen unterstützt, die oft zusammen mit Partnern massgeschneidert entwickelt werden. Banken haben sich schon früh mit E-Business auseinandergesetzt; zuerst auf der Verkaufsseite („E-Banking“), zunehmend auch auf der Beschaffungsseite.

5.2 E-Business-Strategie

5.2.1 Stellenwert von E-Business in der Unternehmensstrategie

Für UBS ist E-Business ein Mittel zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse und zur Optimierung der eigenen Geschäftstätigkeiten und -prozesse. Die vorliegende Fallstudie konzentriert sich auf die Beschaffung von MRO-Material und ausgewählten Dienstleistungen in der Schweiz.

5.2.2 Beschaffung bei UBS

UBS beschafft in der Schweiz für ca. 4 Mia. CHF/Jahr Investitionsgüter, Materialien und Dienstleistungen (inkl. externe Mitarbeiter). Viele Sortimente werden dezentral ohne den zentralen Einkauf beschafft: zentrale IT, Marketingleistungen, Logistik, externe Mitarbeiter, Verpflegung/Kantine etc. Nur ein Teil der Bestellungen laufen über das Ressort Beschaffung; selbst wo entsprechende Weisungen

vorhanden sind geschieht dies nicht immer. Das Resultat sind suboptimale Beschaffungsprozesse und fehlende Informationen, z.B. über finanzielle Verpflichtungen aus erfolgten Bestellungen (Obligo). UBS Schweiz hat 25'000 Kreditoren; davon betreut das Ressort Beschaffung 3'200 Lieferanten mit einem Beschaffungsvolumen von ca. 400 Mio. CHF. Abb. 5.1 zeigt die Beschaffungssituation bei UBS Schweiz:

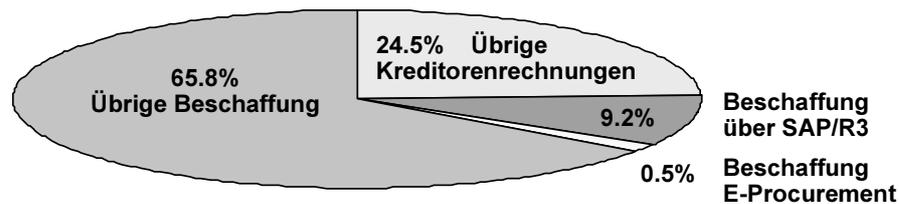


Abb. 5.1: Verteilung des Kreditorenumsatzes der UBS Schweiz im Jahr 2001 in %

Erläuterungen:

- Beschaffung über SAP/R3: konventionelle Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen über das Ressort Beschaffung (41'000 Rechnungen)
- Beschaffung über E-Procurement: vollautomatisierter Prozess für Büroverbrauchsmaterial (238'000 Belege)
- Übrige Beschaffungen: dezentraler Einkauf, der nicht durch das Ressort Beschaffung getätigt wird (251'000 Rechnungen)
- Übrige Kreditorenrechnungen: öffentlich rechtliche Körperschaften (114'000 Rechnungen)

Die wichtigsten Probleme waren:

- Keine ganzheitliche Betrachtung der einzelnen Beschaffungsprozesse
- Hohe Beschaffungskosten und lange Durchlaufzeiten, bedingt durch manuelle Schnittstellen, Medienbrüche und Datenredundanzen
- EDV-gestützte Beschaffungsfunktionalitäten wurden zusätzlich zu den bestehenden Systemen entwickelt
- Mit dem Bestellvorgang zusammenhängende Prozesse erfolgen in unterschiedlichen Systemen (z.B. Budgetkontrolle, Bestell-Obligoverwaltung etc.)
- Zeit- und arbeitsintensive Aufbereitung von Management-Informationen

1998 wurde die Frage gestellt, wie die Beschaffung rationalisiert werden könnte. Im Februar 1998 wurde entschieden, das Office Supply (nur Büroverbrauchsmaterial) an Outsourcingpartner zu übergeben: dies betraf mehrere Tausend Rechnungen im Jahr bei ca. 200 Lieferanten. Anfang 1999 erfolgte die Konzentration auf 4 Partner: Büro Fürrer, Waser Büro; Logistik durch Serlog und Antalis (inkl. Papierlieferungen sowie Lagerung von UBS-Material). Die vollautomatische Lösung „GATE“ wurde realisiert auf der Basis der SAP-Module MM und SD sowie mittels EDI-Schnittstellen. 4'000 Materialbestellverantwortliche erhielten Zugriff auf einen Katalog mit 1'500 Artikeln und bedienen damit 35'000 Arbeitsplätze. Artikel können gesucht und in den Warenkorb aufgenommen werden. Die bis zu 1'000 Bestellungen pro Tag gehen direkt an die regional zugeteilten Lieferanten. Der Lieferplan umfasst ca. 600 Gebäude in der Schweiz, die täglich bis wöchentlich beliefert werden (ca. 60 Tonnen Büromaterial pro Woche; ca. 330 Mio. Seiten Kopierpapier/Jahr). Die Abteilungen verfügen nur noch über kleine Lager. Die Monatsrechnung wird elektronisch übermittelt und automatisch bezahlt. Mit dieser Lösung konnte ca. 50 % des Belegvolumens reduziert werden; es wurden schrittweise ca. 65 Arbeitsplätze eingespart. Das so abgewickelte Beschaffungsvolumen in Höhe von ca. 20 Mio CHF entspricht etwa 0.5 % des gesamten Beschaffungsvolumens.

Im Jahr 2000 stellte man sich die Frage, wie es mit der Rationalisierung der Beschaffung weitergehen könnte. UBS nahm an einem Benchmark bezüglich Beschaffung MRO teil, der vom Institut TECTEM der Universität St. Gallen durchgeführt wurde. Das Ergebnis führte zur Vision „MyShop“ von UBS: „Von der Kompliziertheit zur Einfachheit“ (siehe Abbildung 1.2).

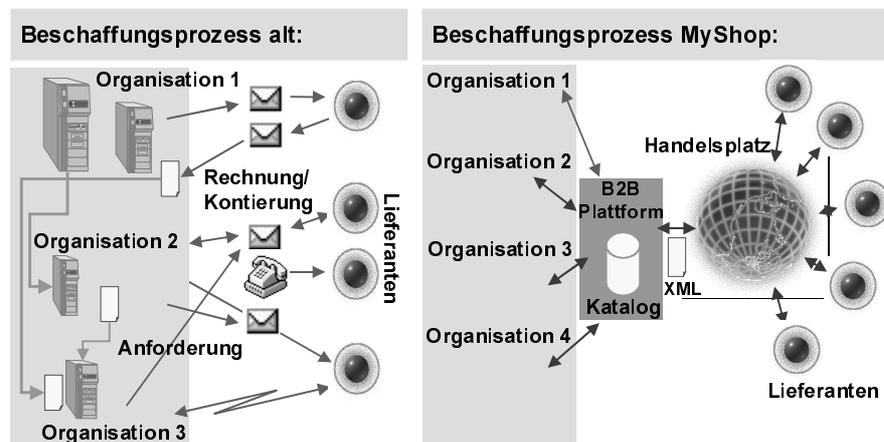


Abb. 5.2: Vision „MyShop“

Die Ziele für „MyShop“ waren:

- Steigerung der Effizienz im Beschaffungswesen: Automatisierung des Bestell-, Genehmigungs- und Rechnungsabwicklungsprozesses; Implementierung von Best Practice Beschaffungsprozessen ohne Medienbrüche; Implementierung einer State of the Art E-Procurement-Lösung auf Basis einer Standardsoftware mit Anbindung an einen Handelsplatz
- Vollständige Integration ins Backend System SAP R/3: Durchgängige Bestell-Obligoverwaltung, Erhöhung der Kostentransparenz, verbessertes Cash-Management

Mittelfristig sollen ca. 400 Lieferanten mit mehr als 200 Rechnungen/Jahr oder über 1 Mio. CHF Umsatz/Jahr an die Lösung angebunden werden.

UBS will in der Schweiz und in Europa die führende Bank bezüglich erfolgreichem E-Procurement sein und damit ihre Beschaffungsprozesse vereinfachen, beschleunigen und kostengünstiger abwickeln.

Als Procurement-Partner wurde ein Handelsplatz gesucht. UBS motiviert seine wichtigen Lieferanten zur Teilnahme am Handelsplatz; die Lieferanten ihrerseits können weitere Kunden auf dem Handelsplatz gewinnen. Der Handelsplatz soll die Schnittstellen vereinfachen und wesentliche Teile des Content Management des Produktkatalogs übernehmen.

Die Entwicklung des E-Procurement bei UBS in der Schweiz zeigt Tabelle 1.2:

Tab. 5.2: Meilensteine des E-Procurement

Januar 1999	Einführung GATE: E-Procurement-Lösung im Bereich Office-Supplies, proprietäre Schnittstellen mit Büro Furrer, Waser Büro, Antalis, Serlog
Februar 2000	Teilnahme am Benchmarking-Projekt „E-Procurement“ des TECTEM der Universität St. Gallen. Benchmarking Partner: Deutsche Bank, Bayer, SAP, Cisco Systems, XEROX
Mai 2000	Strategie-Workshop Beschaffung Schweiz
Januar 2001	Start Erarbeitung Business Case „MyShop“
Juli 2001	Einführung neue Struktur der Beschaffung Schweiz. Genehmigung Business Case „MyShop“ durch die Geschäftsleitung
März 2002	Start Pilot „MyShop“
Juni 2002	Abnahme Pilot „MyShop“, Aufnahme Regelbetrieb

5.2.3 Partner

Procurement-Partner

Die Evaluation des Handelsplatzes erfolgte durch den UBS Geschäftsbereich IT auf der Basis der Anforderungen, die durch die Beschaffung definiert wurden. In der engeren Auswahl standen ARIBA und SAP/Conextrade. Die wichtigsten Gründe für die Wahl von SAP/Conextrade waren:

- Vollintegration in das bestehende ERP-System SAP R/3
- Vollautomatische elektronische Rechnungsabwicklung
- Outsourcing des Katalog-Content Managements

Conextrade erwies sich als der einzige Schweizer horizontale Handelsplatz. Ein Vergleich mit ausländischen Anbietern zeigte, dass Conextrade konkurrenzfähig ist. Conextrade, eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Swisscom, bietet Lösungen, welche den elektronischen Handel zwischen Unternehmen ermöglichen und sicherstellen; sie betreibt seit Juni 2000 den führenden elektronischen Handelsplatz in der Schweiz. Über ihn werden Geschäftsabläufe in der Beschaffung unternehmensübergreifend in die Prozesse und Systeme der entsprechenden Handelspartner integriert. Käufer und Anbieter profitieren von einer durchgängigen elektronischen Prozessunterstützung, welche den Austausch von Daten und Dokumenten unterschiedlicher Herkunft sicherstellt.

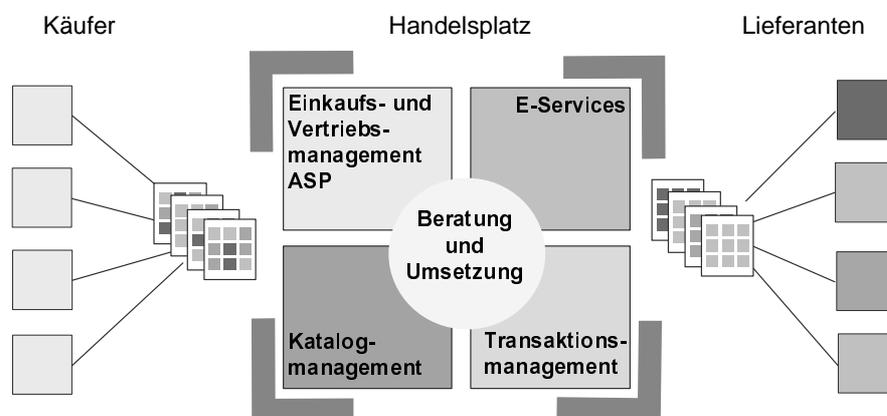


Abb. 5.3: Modulares Serviceportfolio von Conextrade

Die Lösungen von Conextrade sind modular aufgebaut (Abb. 5.3), sie beinhalten:

- Beratung und Umsetzung: Einführung und Inbetriebnahme einer elektronischen Einkaufs- oder Vertriebslösung
- Einkaufs- und Vertriebsmanagement: Elektronische Abbildung des Einkaufs- oder Vertriebsprozesses, von einer effizienten ASP-Lösung (Application Service Providing) bis zur Integration und EDI-Gesamtlösungen
- Katalogmanagement: Aufbereitung, Übermittlung und Aktualisierung von Produktdaten; Zugang zum Multilieferantenkatalog auf Conextrade
- Transaktionsmanagement: Vermitteln und Konvertieren verschiedener Datenformate sowie Übersetzen unterschiedlicher Dokumente. Die Teilnehmer kommunizieren unabhängig von eingesetzten Technologien und Protokollen
- E-Services: Wertsteigernde Dienstleistungen für den Beschaffungsprozess wie z.B. die Unterstützung von Online-Einkaufs- und Vertriebsauktionen

Die beschriebenen Basismodule von Conextrade basieren auf modernen Technologiekomponenten, welche harmonisch in einer ganzheitlichen Architektur zusammengefügt wurden. Dazu gehören Schnittstellen zu führenden ERP-Systemen und Beschaffungssapplikationen (SAP, Commerce One, CompuData, Ariba, I2, Oracle und weitere). „Enterprise Application Integration“ (EAI) wird u. a. mit Systemen von webMethods unterstützt. Katalogdaten verarbeiten und publizieren die Werkzeuge von Requisite Technologies. Conextrade wird von Swisscom IT-Services AG gehostet; für die Bereitstellung von Telekommunikationsdiensten bietet sich Swisscom Enterprise Solutions AG an.

ERP-Anbieter/bestehender Informatikpartner

Als Informatik-Plattform wurde von UBS das vorhandene SAP R/3 vorgegeben. Das erste Standardprodukt von SAP, das ein Browser-basiertes Bestellen ermöglichte, wurde Ende der 90er Jahre unter dem Namen BBP auf den Markt gebracht. Anschliessend entwickelte SAP gemeinsam mit Commerce One das neue Produkt EBP (Enterprise Buyer Professional).

5.3 Procurement-Lösung

Die E-Procurement-Lösung „MyShop“ der UBS ist Browser-basiert und steht den dafür autorisierten Mitarbeitenden zur Bestellung der definierten Materialien und Dienstleistungen zur Verfügung. Diese sind in einem einheitlichen Katalog hinterlegt und können direkt oder über eine intelligente Suchfunktion in einen Warenkorb gestellt werden. In Ausnahmefällen kann auch auf Conextrade-Kataloge ausserhalb

des UBS-Sortiments und auf E-Shops der Lieferanten zugegriffen werden (über Round Trip via OCI Schnittstelle). Ist eine Anforderung genehmigungspflichtig, wird ein Genehmigungsprozess angestoßen. Die konkreten Abläufe hängen von den jeweils zur Person hinterlegten Regeln wie Beschaffungskompetenz, Bewilligungskompetenz etc. ab. Nach erfolgter Genehmigung wird eine Warengruppenbestellung im SAP R/3 System fortgeschrieben und gleichzeitig die Bestellung im XML-Format via Handelsplatz an den Lieferanten übermittelt. Die Bestellung wird automatisch kontiert und online gegen das Backend-System SAP R/3 validiert. Im Weiteren beinhaltet die Komponente eine Funktionalität zum Bestätigen des Wareneingangs sowie die Möglichkeit, die offenen Bestellungen und Genehmigungsprozesse zu verfolgen.

Die Produktdaten werden nach den Standards UN/SPSC (globaler Standard der UNO) sowie RUS (Requisite Unifying Structure) aufgebaut. Es erfolgt eine Zuordnung der Warengruppen zu UBS-internen Kontengruppen, damit die Verbuchung der Rechnungen entsprechend dem UBS-Kontenplan erfolgen kann. Die Lieferanten senden Einzel- und Sammelrechnungen, die automatisch geprüft und verbucht werden (mit Ausnahmemeldungen bei Unstimmigkeiten).

Die Evaluation der Lieferanten erfolgt durch das Ressort Beschaffung in Zusammenarbeit mit den Fachstellen von UBS. Anschliessend finden Verhandlungen mit neuen Lieferanten statt, die zu Rahmenverträgen führen. UBS definiert die für sie gültigen Produkte und benötigten Informationen. Der Lieferant bereitet die Produktdaten zusammen mit Conextrade auf. UBS erhält dann die für sie gültigen Produktdaten für den Katalog in ihrem System.

Die vorgestellte Lösung ist eine Buy-Side-Lösung. Indem UBS den Katalog von einem Handelsplatz-Anbieter pflegen lässt will man den eigenen Lieferanten zusätzliche Anreize für die Teilnahme am elektronischen Handel schaffen: der Aufwand für die Bereitstellung elektronischer Artikeldaten muss nicht für UBS allein betrieben werden, der Marktplatz ermöglicht die Anbindung weiterer Kunden auf den gleichen Datenstamm.

Abb. 5.4 zeigt, welche Funktionen von wem erbracht werden. Auf der linken Seite sind die beschaffungsseitig erfüllten Funktionen aufgezählt, wobei UBS für dunkle, Conextrade für helle Felder steht. Die auf der rechten Seite abgebildeten Lieferanten leisten das Content Management für die Artikeldaten und stellen Schnittstellen für den Datenaustausch zur Verfügung. Dafür nehmen sie teilweise ebenfalls – auf eigene Rechnung – die Dienste von Conextrade in Anspruch.

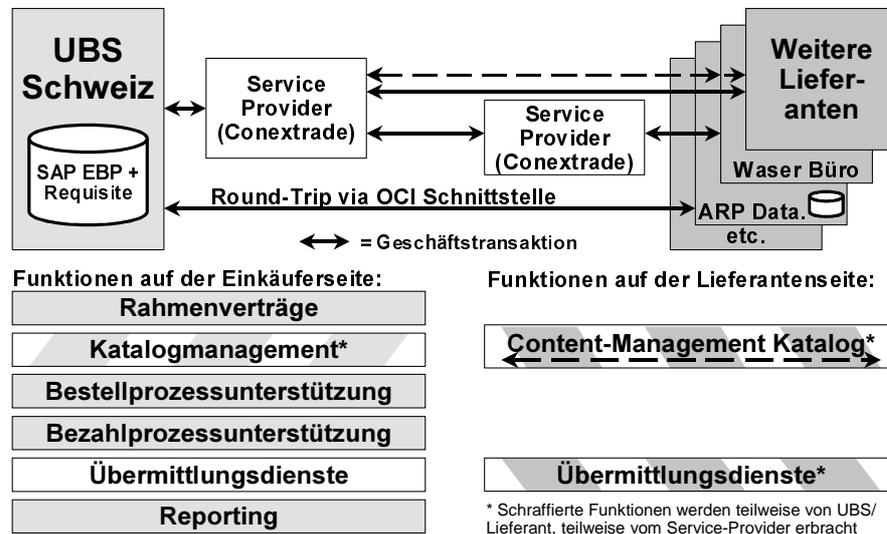


Abb. 5.4: Verteilung der Basisfunktionen bei UBS „MyShop“

5.4 Implementierung

Für die Konzeption und Realisierung wurde ein partnerschaftliches Vorgehen zwischen UBS und Conextrade gepflegt. Bei UBS gab es zwei Teams: eines für IT, eines für die Geschäftsprozesse.

Die Entwicklung der Lösung wurde in Tab. 5.2 dargestellt. Nach dem Start des Pilots im März 2002 waren im Juli 2002 zwanzig Lieferanten mit 20'000 Rechnungen aufgeschaltet. Fernziel sind mind. 60'000 Rechnung pro Jahr. Jährlich sollen 30 bis 50 neue Lieferanten aufgeschaltet werden.

Es wird auch in Zukunft viele Lieferanten geben, die nicht über die E-Procurement-Lösung angebunden werden (wie z.B. Post, Mainframe-Beschaffung, viele Kleinlieferanten etc.). Mit ca. 100 Lieferanten werden zwar ca. 50 % des Beschaffungsvolumens abgewickelt, davon sind aber nicht alle für den Handelsplatz geeignet. Mittelfristig soll neben der Prozesskostenoptimierung auch das Potenzial der Bedarfsbündelung zur Senkung der Einkaufspreise genutzt werden.

Architektur der Lösung

Die unternehmensübergreifende Prozess- und Systemintegration bei UBS über den elektronischen Handelsplatz von Conextrade basiert auf den Lösungselementen Käuferanbindung, Transaktionsmanagement, Lieferantenanbindung und Katalogmanagement (vgl. Abb. 5.3). An diesen Modulen soll die Architektur der Lösung vorgestellt werden (Abb. 5.5).

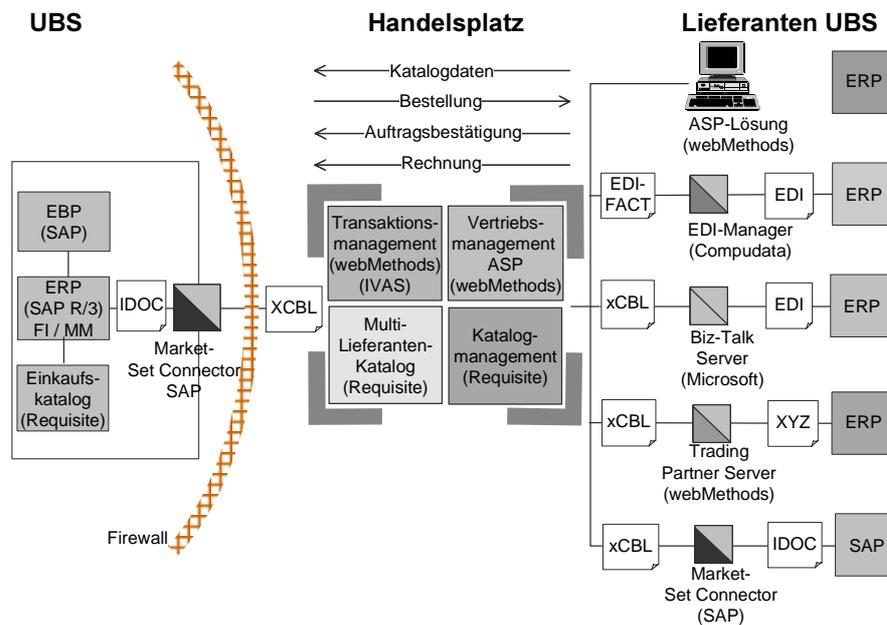


Abb. 5.5: SW-Architektur von „MyShop“

- Käuferanbindung: Der Market Set Connector (SAP) verbindet das ERP-System von UBS mit dem Handelsplatz von Conextrade. Sein Gegenstück auf Seiten des Handelsplatzes ist der „Integration Server“, er wurde von Conextrade auf Basis von webMethods entwickelt.
- Transaktionsmanagement: Der Handelsplatz unterstützt den Austausch von Geschäftsdokumenten, die dem xCBL-Standard entsprechen und in einem „MIME-Umschlag“ (Multipurpose Internet Mail Extensions) verpackt sind. Die UBS sendet an Conextrade Bestellungen, die von Conextrade anhand der Adressierung an die entsprechenden Anbieter weitergeleitet werden. Somit muss die UBS lediglich eine technische Verbindung unterhalten und nur ein Doku-

mentenformat unterstützen. Das korrekte Routing wird an Hand der einmalig vergebenen und von Conextrade verwalteten Tradingspartner-ID (TPID) sichergestellt. Das Transaktionsmanagement prüft weiter, ob der zu vollziehende Dokumentenaustausch den Vereinbarungen der Handelspartner entspricht und gibt ihn nur in diesem Fall frei. Die Lieferanten der UBS senden Auftragsbestätigungen an die UBS zurück. Diese werden von Conextrade in das von der UBS benötigte Format konvertiert und weitergeleitet. Im Weiteren senden die Lieferanten elektronische Rechnungen an die UBS. Diese werden ebenfalls in das benötigte Format umgesetzt und weitergeleitet.

- **Lieferantenanbindung:** Abhängig vom vorhandenen Systemumfeld und Transaktionsvolumen werden die Lieferanten mittels einer Schnittstelle mit dem Handelsplatz verbunden. Die eingesetzten Lösungen reichen von einer mit einfachem Browser nutzbaren ASP-Lösung (Application Service Providing) bis zu verschiedenen Integrationsvarianten. Die Lösungen lieferantenseitig werden mit Technologien von webMethods, CompuData, Microsoft und SAP realisiert.
- **Katalogmanagement:** Die Lieferantenkataloge werden durch Conextrade in einem UBS-spezifischen Einkaufskatalog innerhalb des Intranets zusammengefasst und zur Verfügung gestellt. Die Aktualisierung der Kataloge ist durch den Conextrade-Standardprozess mit entsprechenden Katalog-Updates sichergestellt. **Multilieferantenkatalog:** UBS nutzt zusätzlich zum internen Einkaufskatalog in Einzelfällen den Multilieferantenkatalog auf dem Handelsplatz von Conextrade zur Beschaffung von Artikeln, die nicht im UBS-spezifischen Einkaufskatalog enthalten sind.

Zum Datenaustausch werden die Formate xCBL und UN/Edifact verwendet. Die Verbindung mit dem Handelsplatz erfolgt via Internet über das sichere Transferprotokoll SSL, durch die Transportverschlüsselung werden Vertraulichkeit und Integrität gewährleistet. Zur Verschlüsselung und Authentisierung auf der Transaktionsplattform werden auf beiden Seiten Zertifikate eingesetzt. Auf den Ebenen Netzwerk, Betriebssystem und Applikation werden verschiedene Audit-Logs aufgezeichnet und periodisch analysiert.

5.5 Betrieb

UBS betreibt SAP mit dem Enterprise Buyer Professional und dem Einkaufskatalog, dessen Daten von Conextrade kommen. Ausserdem wird die Schnittstelle zu Conextrade unterhalten. Für die Aktualisierung der Daten, Sortimente und Lieferanten sind genaue Prozesse definiert worden, die periodisch überprüft und angepasst werden.

Nutzen, Kosten und Rentabilität

Nach den bisherigen Einsparungen durch Optimierungen im Einkauf (u.a. durch das erste Projekt „GATE“) wird „MyShop“ weitere Einsparungen bringen. Sie werden im Jahr 2004 ca. 11 Mio. CHF pro Jahr betragen. Ca. 60 % ergeben sich aus der weiteren Reduktion von Einkaufspreisen und ca. 40 % aus eingesparten Personalkosten (15 % bei der zentralen Beschaffung, 25 % in der übrigen UBS). Ende 2002 wird das Ressort Beschaffung noch ca. 70 Mitarbeitende umfassen (statt ca. 190 wie zu Beginn 1998). Der Abbau erfolgte durch frühzeitige Pensionierungen, Fluktuationen und interne Versetzungen; es waren keine Entlassungen nötig.

Es wurden in „MyShop“ ca. 11.5 Mio. CHF investiert (interne und externe Aufwände). Die Amortisation von „MyShop“ dauert nach Einschätzung von UBS ca. zwei Jahre und entspricht damit der Zielsetzung.

5.6 Erfolgsfaktoren

Die realisierte Lösung ist eine integrierte Buy-Side-Lösung mit Multilieferantenkatalog und Anbindung an einen Handelsplatz. Sie ist eine führende Lösung und umfasst die Abwicklung der ganzen Transaktionskette inkl. Verrechnung, in spezifischen Produktkategorien auch die Logistik und Lagerung.

Conextrade konnte den komplexen Anforderungen des Referenzkunden UBS gerecht werden. Es wurde ein Plattformscheid gefällt, mit dem sich UBS auch für zukünftige Entwicklungsschritte gut gerüstet sieht. Aus der uneingeschränkten Bereitschaft, das Projekt gemeinsam zum Erfolg zu bringen, entstand eine gemeinsame Vertrauensbasis.

Neben dem offensichtlichen Nutzen für UBS war die Hauptschwierigkeit der organisatorische und informationstechnische Neuigkeitsgrad von „MyShop“. Immer wieder mussten neue Lösungen gesucht werden. Auch die Anwender mussten zur Nutzung des Systems motiviert werden, weil der Alltag vordergründig ja auch ohne „MyShop“ funktionierte.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren waren:

- Die aus der Kaufkraft von UBS erwachsende Motivation für die Lieferanten der ersten Stunde
- Die effektive Projektorganisation
- Die Innovationsfreudigkeit und die Bereitschaft zum Change Management bei den im Projekt involvierten Personen auch an der Basis

- Genügend Management Attention bei UBS und Conextrade sowie das Engagement des UBS-Ressortleiters Hr. Marbé als „Driving Force“.

Die wichtigsten Schwierigkeiten waren:

- Die Software wurde komplexer als erwartet
- Das Teambuilding UBS, Conextrade und SAP brauchte Zeit bis der Partnerschaftsgedanke gelebt wurde
- Der Umgang mit dem Spannungsfeld „Zukunftsvision – was können wir effektiv machen/finanzieren“
- Finanzielles: die Offerte von Conextrade war zunächst, trotz Korrektur seitens UBS, zu tief, was dann zu finanziellen Engpässen führte. Eine wichtige Frage dabei war: was ist generisch (muss durch Conextrade finanziert werden), was kundenspezifisch (muss durch UBS finanziert werden). Diese Frage stellte sich z.B. bei der Integration von Dienstleistern, deren Artikeldaten nicht den Anforderungen entsprachen.

Fazit:

- Für diese E-Procurement-Lösung war die Schwierigkeit nicht das Überzeugen des Managements für die Bewilligung der Investition, sondern das Gewinnen der Mitarbeitenden zur Nutzung der Lösung. Hier sind einige Erfolge erreicht, aber manches muss noch getan werden. Lieferanten und interne Stellen bei UBS erkennen Potenzial und Notwendigkeit von „MyShop“ erst teilweise.
- Die Technik läuft genügend gut.
- Es braucht einen starken „Driver“ mit genügend Zeit für ein solches Projekt.