

12 ARP DATACON

Jörg Eugster

Dank einer Punkt-zu-Punkt-Verbindung zwischen zwei SAP-Systemen war die Prozessintegration zwischen Verkäufer (ARP) und Einkäufer (Post) eine Angelegenheit von wenigen Tagen. Der Nutzen dieser Lösung ist sehr hoch, da früher manuell ausgeführte Tätigkeiten wie Schreiben der Bestellung, Erfassung des Auftrages und die Rechnungsstellung heute vollautomatisch ausgeführt werden. Der Katalog wird nur beim Verkäufer verwaltet, der Einkäufer kann jederzeit in Echtzeit darauf zugreifen. Bei ARP werden die Datenbestände von ERP und E-Shop nicht redundant geführt, sondern basieren auf den genau gleichen Daten. Gleichzeitig mit der Einführung von SAP konnte auch die Logistik optimiert werden.

Tab. 12.1: Mitarbeiter der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Markus Zemp	Geschäftsführer Schweiz	ARP DATACON AG	Lieferant
Martin Wenz	Projektleiter IT/SAP Group	ARP DATACON AG	Lieferant
Guido Eicher	Assistent des Einkaufs- leiters, Projektleiter	Die Schweizeri- sche Post	Einkäufer
Jörg Eugster	Partner	NetBusiness Consulting AG	Autor

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

12.1 Das Unternehmen

12.1.1 Hintergrund

ARP DATACON ist 1990 als selbstständiges Unternehmen aus der damaligen ARP AG (heute Cabtec) hervorgegangen. Der Hauptsitz befindet sich in Rotkreuz im Kanton Zug. ARP DATACON gehört zur ARP Holding AG. Schwesterfirma ist die CC Data-Disc AG in Zürich. ARP DATACON besitzt drei Tochtergesellschaften, je eine in Deutschland, in Österreich und in Taiwan. Die beiden Tochtergesellschaften in Deutschland und Österreich sind wie die Schweizer Zentrale Handelsfirmen mit Verkaufsorganisationen. Die Tochtergesellschaft in Taipei ist eine reine Einkaufsgesellschaft. Im nachfolgenden wird die ARP DATACON AG mit ARP bezeichnet.

ARP erzielte im Jahr 2001 einen Umsatz von über 154 Mio. CHF, wovon alleine auf die Schweiz mit rund 103 Mio. CHF rund zwei Drittel entfallen. Die deutsche Niederlassung steuerte 21.4 Mio. € und die österreichische 13.5 Mio. € zum Gesamtumsatz bei. Über den E-Shop und die E-Procurement-Lösungen wird bereits heute schon rund ein Drittel des Umsatzes abgewickelt.

Im Schweizer Hauptsitz beschäftigte ARP im letzten Jahr 122 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wovon ein beträchtlicher Teil im Teilzeitpensum arbeitet. Die Holding beschäftigt etwas über 200 Mitarbeitende.

Es herrscht eine offene Kultur, die von ihrem Geschäftsführer vorgelebt wird. Die Mitarbeiter/innen sind auf eine hohe Leistungsbereitschaft ausgerichtet. Sie werden zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse motiviert, was sich im Slogan „Jeder Mitarbeiter ist ein Verkäufer“ in jedem Raum des Hauptsitzes manifestiert.

12.1.2 Branche, Produkt, Zielgruppe und Konkurrenz

ARP ist in ihrem Markt als Handelsgesellschaft von Produkten, Zubehör und Verbrauchsmaterialien im IT-Umfeld schweizerischer Marktführer. Diese Position möchte sie in den nächsten Jahren verteidigen oder gar ausbauen. Die ARP-Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, die Marktführerschaft im gesamten deutschsprachigen Raum anzustreben bzw. auszubauen.

Rund 80 % der Kunden von ARP sind Geschäftskunden. Man fokussiert sich auf diese Zielgruppe. Daher kann man von ARP relativ wenig breit gestreute Werbung feststellen, da diese Massnahmen ausschliesslich auf ihre Zielgruppe ausgerichtet sind. In der Schweiz werden über 100'000 Geschäftskunden beliefert. In Deutschland sind es über 130'000 und in Österreich rund 30'000.

Der Markt ist momentan von Stagnation geprägt. Bei den IT-Produkten befindet man sich in einem bereits gesättigten Markt, der in den nächsten Jahren bei Zunahme der Konjunktur wieder leicht wachsen wird. Die Benutzungszyklen werden wieder länger; d.h. dass man ganz allgemein die IT-Geräte wieder länger verwendet, da u.a. die Innovationsrate merklich abgenommen hat. Bei den Verbrauchsmaterialien und Netzwerkprodukten ist auch in Zukunft wieder mit grösseren Wachstumsraten zu rechnen.

Je nach Produktgruppe ist ARP mit anderen Mitbewerbern konfrontiert. Nachfolgend sind die wichtigsten aufgeführt: Disdata, Rotronic, Büro-Fürer, Büro Waser, Simplex sowie alle Anbieter von PC und Peripheriegeräten.

12.1.3 Unternehmensvision und Kernkompetenzen

ARP möchte mit folgenden Kernkompetenzen ihre führende Marktstellung halten und im deutschsprachigen Europa ihre Nummer Eins Stellung ausbauen:

- Mit über 10'000 Artikeln sehr breites Sortiment, das rund um die Uhr verfügbar ist (E-Shop)
- Lieferbereitschaft von 95 % der Artikel aufgrund perfektionierter Lagerhaltung
- Liefergarantie innert 24 Stunden dank optimierter Logistik
- Bekannte Marke, die für Qualität und Leistung steht
- Attraktive Preise
- Qualitätsgarantie mit Rückgaberecht
- Optimaler Kundensupport dank gratis Technik-Hotline
- Öko-Garantie
- Eigenmarken CLAXAN und ARP DATACON

12.2 E-Business-Strategie

12.2.1 Stellenwert von E-Business in der Unternehmensstrategie

E-Business ist bei ARP längst ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie und äussert sich in folgenden, im Interview zu dieser Fallstudie gemachten, Aussagen:

„Wir werden das riesige Geschäftspotenzial des Internet strategisch nutzen.“

Alex F. Häusler, Präsident des VR der ARP Holding AG

„Herausforderungen im Bereich E-Business und den Wandel in der Produkttechnologie werden wir annehmen, damit wir weiterhin Ihre Zufriedenheit erreichen.“

Jörg Kientz, CEO ARP DATACON Gruppe

Die Vision lautet:

ARP möchte mit innovativen E-Business-Lösungen ein attraktiver Partner für Unternehmungen sein und damit für diese einen entscheidenden Mehrwert bieten. Dank ihren E-Procurement- und E-Commerce-Lösungen will ARP in ihrem Markt der IT-Branche (Handel mit Produkten, Zubehör und Verbrauchsmaterial) die Marktführerschaft ausbauen bzw. dort anstreben, wo sie noch nicht die Nummer Eins ist.

12.2.2 E-Business Einsatzfelder im Unternehmen

ARP hat sich auf die beiden Einsatzfelder E-Procurement und E-Commerce mit Erfolg fokussiert und spezialisiert. Ein Intranet besteht derzeit noch nicht, befindet sich aber in Planung.

12.2.3 Partner

In einer sorgfältig durchgeführten Evaluation hat man sich schliesslich für die Ablösung des alten Systems durch SAP entschlossen, weil man mit dieser Lösung gleichzeitig auch eine voll integrierte Shop-Lösung implementieren konnte.

Procurement-Partner/ERP-Anbieter

Wichtigster Partner in diesem Zusammenhang ist SAP. ARP hat mit SAP gleichzeitig die ERP-Lösung mit dem E-Shop (SAP Online Store) implementiert. Weitere Partner sind Ariba und Conextrade. Diese haben Schnittstellen zu einigen Kunden hergestellt, die über diese Technologie verfügen bzw. mit dem Marktplatz verbunden sind.

ERP-Anbieter/bestehender Informatikpartner

Vor der Einführung von SAP setzte man das ERP-System „Steeb“ ein. Man verfügte damals über eine Website, welche im Wesentlichen die Firma und einige Produkte präsentieren konnte, aber nicht mehr.

Internet Agentur

Es wird mit keiner Internet Agentur zusammengearbeitet. Man hat die benötigte Kompetenz selbst mit einem vier Mitarbeiter umfassenden Team aufgebaut, das im Wesentlichen die Aufgaben des Electronic Sales und Marketings wahrnimmt.

Die Schweizerische Post als Kunde der E-Procurement-Lösung von ARP

Bei der Schweizer Post arbeiten 45'000 Personen in einem Konzern, der in die vier Geschäftsfelder Mail, Güter und Logistik, Finanzdienstleistungen sowie Personenverkehr aufgeteilt ist. Das Unternehmen ist im Heimmarkt und im internationalen Verkehr mit der Schweiz die Nummer Eins. Kerndienstleistungen der Post sind Brief-, Paket-, Express-Sendungen, Zahlungsverkehr und strassengebundener Personenverkehr. Die Post setzt in ihren Kerndienstleistungen seit einiger Zeit auf moderne E-Business-Lösungen. Der Konzerneinkauf, der dank der SAP-Umgebung und den integrierten Prozessen einen grossen Nutzen gewinnt, wird in dieser Fallstudie beschrieben.

Itelligence AG

Da die Post selber SAP einsetzt, hat sie für die Implementation und Verbindung zum SAP-System der ARP die Beratungsfirma Itelligence AG, Bern, beigezogen. Die Itelligence AG ist als internationaler SAP-Komplettanbieter mit rund 1'450 Mitarbeitern in 18 Ländern mit 45 Niederlassungen vertreten. Itelligence realisierte für über 750 Kunden weltweit komplexe Projekte im SAP-Umfeld.

12.3 Procurement-Lösung

Grundsätzliches Ziel war es, über ein System zu verfügen, das die verschiedenen Anforderungen der Kundenseite erfüllen kann. Damit war es klar, dass man Schnittstellen und Prozesse für die unterschiedlichsten Systeme und wichtigsten Marktplätze bei Bedarf anbieten können muss. ARP verfügt sowohl über eine Sell-Side- als auch eine Buy-Side-Lösung.

12.3.1 Sell-Side-Lösung

Mit der Sell-Side-Lösung, die in dieser Fallstudie im Vordergrund steht, können einerseits direkt über den SAP Business Connector andere SAP-Systeme verbunden werden. Andererseits bietet das System auch Anbindungsmöglichkeiten für die Kunden, welche Marktplatzsoftwarelösungen von Ariba oder Commerce One einsetzen. Da Conextrade auf der Softwarelösung von Commerce One basiert, können

auch deren Kunden heute rasch in die Prozesse integriert werden. Abb. 12.1 zeigt die Verbindungen auf, die mit dem System von ARP möglich sind.

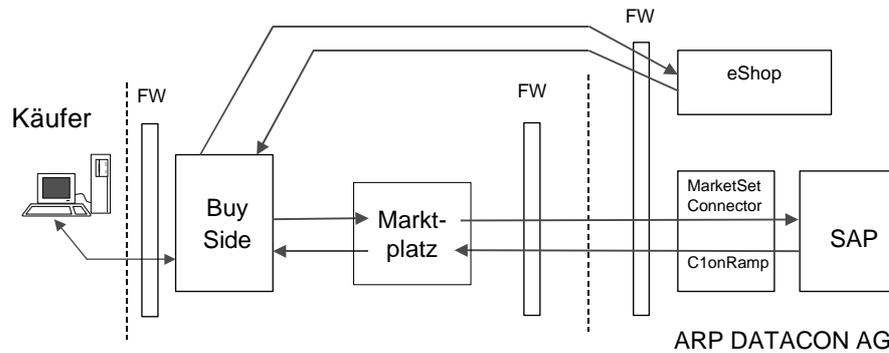


Abb. 12.1: Systemübersicht

12.3.2 Buy-Side-Lösung

ARP beschafft ihre Handelsgüter bei einigen Lieferanten, wie z.B. COS, ALSO ABC, Excom und Ecomedia ebenfalls elektronisch per E-Procurement. Grundsätzlich geht es dort um die gleiche Problematik wie bei der Sell-Side-Lösung: Man möchte dank der Optimierung der Prozesskosten auch beim Einkaufsprozess Kosten einsparen.

12.3.3 Die Lösung mit der Schweizerischen Post als Kunden

Die Integration der Lösung mit der Post erfolgte als Verbindung von zwei SAP-Systemen über die SAP-Schnittstelle des Business Connector.

In Abb. 12.2 wird deutlich, welche Funktionen auf der Lieferantenseite und welche auf der Einkäuferseite wahrgenommen werden. Der Katalog wird ausschliesslich von ARP verwaltet und administriert. Die Mitarbeitenden der Post können beim Beschaffungsprozess Einblick in den aktuellen Katalog von ARP nehmen (Round Trip) und die Bestellung ausführen.



Abb. 12.2: Verteilung der Funktionen zwischen ARP und der Schweizerischen Post

Benutzerverwaltung

ARP legt für jeden Kunden eine eigene Debitorennummer an. Sobald ein Benutzer der Post über das eigene SAP-EBP-System (Enterprise Buyer Professional) via Round Trip bei ARP einkauft, wird über einen Login die Debitorennummer der Post übermittelt. Dem Benutzer stehen anschliessend auf dem E-Shop die kundenindividuellen Preise zur Verfügung.

Content Management Produkte

Die Funktionalität für das Content Management ist im SAP-OnlineStore (E-Shop) integriert.

Katalogmanagement

Die Post greift online auf den aktuellen Katalog zu, der von ARP geführt wird. Aufgrund des Login kann der Katalog kundenindividuell angezeigt werden.

Bestellprozessunterstützung

Der Prozess wird im Wesentlichen von den SAP-Modulen OnlineStore und SAP-SD (Sales & Distribution) auf Seite der ARP und SAP-EBP auf Seite der Post unterstützt (vgl. Abb. 12.3). Diese Module bieten Funktionen wie beispielsweise „Preisfindung“, „Verfügbarkeit“ und „Auftrag anlegen“.

Übermittlungsdienste

Der Business Connector ist einerseits für die Umwandlung bzw. Konvertierung von unterschiedlichen Datenformaten (z.B. XML, ASCII etc.) in ein SAP-lesbares Format zuständig. Andererseits übernimmt er die Verteilung der Daten übers Internet an den gewünschten Ort (z.B. FTP).

Reporting

Die Auswertungen werden bei ARP mit dem SAP-Modul VIS (Vertriebsinformationssystem) vorgenommen. Die Umsätze können dort nach verschiedenen Kriterien ausgewertet werden.

12.3.4 Prozesse, Rollen und Funktionen

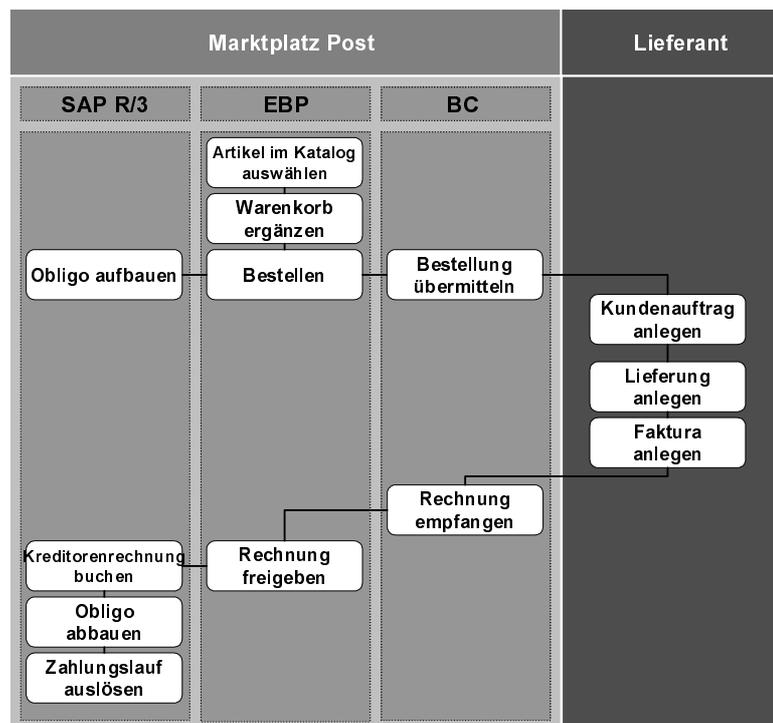


Abb. 12.3: Prozess aus der Sicht der Post

Abb. 12.3 zeigt den Ablauf zwischen den beiden Systemen. Nachdem der Benutzer die Artikel online ausgewählt hat und die Bestellung auslöst, werden die Daten über den Business Connector (BC) an die ARP geschickt. Dort werden sie vom anderen Business Connector entgegengenommen und aufbereitet. Aus den übertragenen Daten werden der Kundenauftrag, die Lieferung und die Rechnung angelegt. Letztere wird wiederum über die Business Connector-Schnittstelle ans System der Post übermittelt.

12.4 Implementierung

12.4.1 Gesamtlösung SAP

Realisierung der Lösung/Redesign der Prozesse

Die vor SAP eingesetzte ERP-Lösung von Steeb hätte auf die Jahr-2000-Problematik angepasst werden müssen. Aus diesem Grund evaluierte man grundsätzlich eine neue Lösung und kam zum Entscheid, die bestehende Lösung durch SAP (Module FI, SD, MM/MM) zu ersetzen.

Da man nur über wenige eigene Mitarbeitende mit entsprechender Erfahrung für ein solches Ablöseprojekt verfügte, beauftragte man die Frauenfelder Firma SLI Consulting AG für die Integration der SAP-Lösung. Das Projektteam der SLI, bei der teilweise zwischen vier und acht Mitarbeitende involviert waren, führten mit Unterstützung der drei Fachbereiche Verkauf, Einkauf/Logistik und Finanzen das Projekt ein.

Zuerst wurden die bestehenden Prozesse analysiert und auf ihre „SAP-Tauglichkeit“ geprüft. Man wollte grundsätzlich möglichst die von SAP standardisierten Prozesse einsetzen. In wenigen Fällen musste aber davon abgewichen werden.

Change Management

Gegen Ende August 1999 wurde über ein Wochenende das alte System abgehängt und das neue in Betrieb genommen. Die Einführung erfolgte für alle drei Länderorganisationen in der Schweiz, in Deutschland und Österreich gleichzeitig. Ebenso wurden das ERP-System wie auch der Online-Shop gleichzeitig dem Betrieb übergeben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren vorher auf das neue System geschult worden. Grundsätzlich wurde aber der Leitspruch „Learning by doing“ gelebt. In

der ersten Phase der Einführung war ein Support vor Ort für allfällige Probleme gewährleistet worden. Die Einführung ging ohne Probleme über die Bühne.

Technische Plattform und Architektur

Wie schon erwähnt basiert die gesamte Software-Lösung auf SAP, einerseits als ERP-System und andererseits als Shoplösung.

Der besondere Vorteil dieser Lösung liegt darin, dass die Daten nicht redundant gehalten werden und somit nicht repliziert werden müssen. Der ganze Datenbestand im SAP Online Store basiert auf den jeweils aktuellen Daten im ERP-System von SAP.

Die technische Plattform baut auf Standard-Lösungen, v.a. Microsoft-Komponenten, auf. Die Applikationen laufen grundsätzlich auf Windows NT-Servern. Als Datenbank-Server gelangt MS-SQL zum Einsatz.

Aufbau eines SAP-Teams

Um den externen Beratungsaufwand in der Folge möglichst minimieren zu können, wurde ein SAP-Team mit vier Mitarbeitern aufgebaut. Das Team hat im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Leitung der SAP-Projekte, inkl. neuer Anbindungen über den SAP Business Connector
- Pflege der SAP-Module
- Kontrollfunktionen

12.4.2 E-Procurement-Referenzlösung mit der Post

Da beide Firmen über SAP verfügten, ging es bei diesem Projekt hauptsächlich darum, die Prozesse, Schnittstellen und Datenaustauschformate zu definieren und implementieren.

Die Implementation wurde von der Beratungsfirma Itelligence in Bern unterstützt. Da weder die Post noch ARP über viel Erfahrung auf diesem Gebiet verfügten, hat man Lehrgeld bezahlen müssen, um die Technologie kennen zu lernen. Mit dem heutigen Kenntnisstand ist ein solches Projekt mit einer Durchlaufzeit von rund zwei bis drei Wochen und einem Aufwand von wenigen Tagen möglich.

12.5 Betrieb

12.5.1 Unterhalt

ARP setzt für den Systemunterhalt zwei Teams ein: Das SAP-Team ist für das gesamte SAP inkl. Business Connector zuständig und das Internet-Team bewirtschaftet den Webauftritt.

12.5.2 Nutzen

Ablösung des alten ERP-Systems

Die Frage lautet hier, was kostenseitig passiert wäre, hätte man mit dem bestehenden System weiter gearbeitet. Die Kosten für die Wartung des alten Systems hätten wohl massiv zugenommen. Ebenso wäre die Anpassung an das Jahr 2000 sehr kostspielig ausgefallen. Daher hat man sich für SAP als eine weltweit bekannte Standardlösung entschieden.

Vermeidung von Doppelerfassungen

Sämtliche Aufträge, welche auf dem elektronischen Weg aufgegeben wurden (E-Shop oder E-Procurement-Lösungen) müssen nicht nochmals im ERP-System erfasst werden.

Optimierung des Lagers und der Logistik

Gleichzeitig hat man dank der Standardprozesse von SAP auch die Logistikprozesse optimiert. Neu arbeitet man mit EAN-Strichcode, was die Fehlerquote reduziert und die Bearbeitung schneller macht. Zudem konnte man die Rüstlisten Wegoptimiert erstellen, was bei der Zusammenstellung des Kundenauftrages viel Zeit einspart. Im Weiteren konnte man die Dispositionsabläufe optimieren, den Lagerumschlag erhöhen sowie die Lagerdifferenzen erheblich reduzieren.

Nach Angaben des Leiters Logistik hat man mit dem neuen System die Produktivität im Lager um 25 % steigern können.

Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

Nicht zu unterschätzen ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit dank genauer Ausführung der Aufträge mit Qualitätskontrollen, was sich letztlich positiv auf die Umsätze auswirkt. Moderne Systeme, einfache Abläufe und systembedingte Qualitätskontrollen beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit positiv, was sich auch auf

die Dienstleistungsqualität allgemein auswirkt und zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt. Durch diese sichere, zuverlässige und effiziente Prozessgestaltung können sich die Mitarbeiter der ARP gezielt auf den Kundenkontakt konzentrieren.

Rasche Implementation weiterer Schnittstellen

Der grosse Nutzen der SAP-Lösung ist die rasche Implementation einer Schnittstelle zu einem Kunden, wie in diesem Beispiel dargestellt. Der Aufwand für die Integration der Lösung mit der Post betrug wenige Personentage. Hier liegt ein weiterer Vorteil der Lösung: Dank Standardprozessen und standardisierten Schnittstellen ist die Implementierung weiterer Lösungen sehr rasch und mit wenig Aufwand realisierbar.

12.5.3 Kosten

ARP gibt jährlich rund 5 Mio. CHF für die Entwicklung und den Ausbau ihrer Informatik-Systeme aus.

Es war im Rahmen dieses Beitrages nicht vorgesehen, eine Kosten-/Nutzen-Rechnung der SAP-Gesamtlösung zu erstellen. Dieser Entscheid war ein strategischer und hat mit dem Teilprojekt „Post“ nichts zu tun.

Der Aufwand für die Integration der Lösung mit der Post betrug wenige Personentage, da dank Standardprozessen und standardisierten Schnittstellen eine Implementierung sehr rasch und mit wenig Aufwand realisierbar war.

12.5.4 Rentabilität

Eine eigentliche Kosten-/Nutzen-Rechnung wurde nicht angestellt, da es eine strategische Entscheidung war, diesen Schritt konsequent zu verfolgen. Annäherungsweise kann man folgende Überlegungen anstellen:

Von den rund 240'000 Bestellungen jährlich werden ca. 100'000 über E-Procurement abgewickelt. Rechnet man mit einer Einsparung für die Erfassung inkl. Bonitätsprüfung mit durchschnittlich 5 Minuten und einem internen Kostensatz von 50 CHF pro Stunde, so spart man alleine mit dieser Massnahme über 400'000 CHF ein.

Dank Optimierung des Lagers konnte man eineinhalb Stellen einsparen, was jährliche Einsparungen von etwa 120'000 CHF ergibt. Zusätzlich konnten die Lagerverluste (Lagerdifferenzen, Ladenhüter) massiv reduziert werden.

Ebenso ist die Einsparung für eine gemeinsame Datenbasis von ERP-System und E-Shop nicht zu unterschätzen. In vielen Betrieben müssen redundant gehaltene

Datenbestände mit viel Aufwand repliziert und abgeglichen werden. Die Fehlerquote ist bei solchen Systemen um einiges höher als bei der ARP-Lösung.

12.6 Erfolgsfaktoren

12.6.1 Spezialitäten der Lösung

Die hauptsächliche Veränderung gegenüber dem früheren Zustand ist die vollständige Integration von ERP und E-Shop. Die Daten werden ausschliesslich im ERP-System gepflegt und stehen in Echtzeit im Shop zur Verfügung.

Da die Anbindung von Punkt zu Punkt über den SAP Business Connector erfolgt, braucht es kein besonderes Katalogmanagement (Round Trip) und die Erfassung der Bestellung und Rechnung kann ohne manuelle Tätigkeiten ausgeführt werden.

12.6.2 Veränderungen

Früher mussten sämtliche Bestellungen, egal auf welchem Weg sie zur ARP gelangten, manuell erfasst werden. Dank der E-Business-Lösungen entfallen diese Arbeiten. Sämtliche Aufträge, die elektronisch aufgegeben wurden (E-Shop oder E-Procurement-Lösungen) müssen heute nicht nochmals im ERP-System erfasst werden.

Schwierigkeiten

Grundsätzlich ist die Implementation, wie die Lösung mit der Post zeigt, nicht sehr komplex. Schwierigkeiten traten bei diesem Projekt beim Testen des Prozesses vorhanden auf, da die richtige Konfiguration der Firewall herausgefunden werden musste.

Vorteile

Man kann heute folgende Vorteile aus der Lösung mit der Post verzeichnen:

- Prozesse sind integriert
- Keine manuellen Erfassungen von Bestellung, Auftragserfassung und Rechnung
- Starke Kundenbindung

12.6.3 Lessons Learned

Strukturiertes Vorgehen in der Analysephase

Beim Beispiel mit der Post ist man – aufgrund der fehlenden Erfahrungen – noch relativ unstrukturiert an die Aufgabe herangegangen. Aus diesen Erfahrungen hat man eine umfangreiche Checkliste erarbeitet. Dort werden alle nötigen Eckdaten, wie z.B. Systemlandschaft, Prozesse und Datenformate, vorgängig mit den Mitarbeitenden des neu anzuschliessenden Systems erhoben. Mit dieser Grundlage ist eine Implementation bei ARP heute mit zwei Arbeitstagen realisierbar, sofern es sich um einen der bereits unterstützten Standards handelt.

Ausführliches Testen der Prozesse

Bei der Abbildung des Prozesses hat man in der ersten Phase kleine Details übersehen. So wurden Felder definiert, z.B. der Auslieferungsort, die dann vom einen System zum anderen System übergeben wurden, aber dort nicht verwendet wurden. Künftig prüft man einen Prozess gründlich auf Vollständigkeit und Richtigkeit.