

Autor

Guido Biland

Publiziert in

HandelsZeitung Nr. 21/2001

Grenzenlose Wertschöpfungskette

ERP / Unternehmensdaten werden im allgemeinen topsecret behandelt. Der Trend geht jedoch in Richtung Integration der IT-Ressourcen. Wer Kosten sparen und im Wettbewerb die bessere Figur machen will, muss umdenken.

«Kollaborative Zusammenarbeit heisst das Zauberwort der neuen New Economy.»

Der Satz verdient Applaus. Endlich wird in der New Economy wieder gezaubert: So wird aus Zusammenarbeit «kollaborative Zusammenarbeit» und aus New Economy die «neue New Economy». Merke: Doppelt sehen kann man auch nüchtern.

Was die renommierte Firma SAP AG im Geschäftsbericht 2000 auf Seite 6 mittels rhetorischer Magie andeutet, ist Folgendes: Business-Software wird heute so konfektioniert, dass jedes beliebige Unternehmen mit jedem beliebigen anderen Unternehmen beliebige Daten und Informationen via Internet austauschen kann.

Auf der E-Business-Konferenz SAPPHIRE vom 23. April in Lissabon kündigte Hasso Plattner, Vorstandssprecher der SAP, eine neue Business-Kultur an: «Ziel unserer Strategie ist, Unternehmen eine Anwendungsumgebung zu bieten, in der die technischen Fragen der Integration und der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit ein für allemal gelöst sind.

Automatisierungsinselfn und Informationsengpässe gehören der Vergangenheit an. Damit wird der Weg frei für einen ungehinderten Informationsfluss und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.»

Glasnost und Perestroika in einer von Wettbewerb und Renditedenken getriebenen Wirtschaftswelt? Bei SAP sind «Zusammenarbeit» und «Integration» zu Zauberworten geworden. Deren strategisches Gewicht ist an den geplanten Massnahmen erkennbar – SAP will auf drei Ebenen integrieren: auf Ebene Komponenten (Softwaremodule für SCM, ERP, CRM usw.), auf Ebene Geschäftsprozess (Anbindung an private und öffentliche Marktplätze) und auf Ebene Anwender (Bereitstellung von zielgruppenspezifischen Portalen).

Vollintegration: eine Fallstudie

Was passiert, wenn zwischen Hersteller und Endkunde ein IT-Korridor ohne Türen gebaut wird, demonstriert zum Beispiel die Firma Tech Data (Schweiz) AG in Rotkreuz. Das Unternehmen mit knapp 200 Mitarbeitern ist eine Tochtergesellschaft der 1974 gegründeten Tech Data Corporation mit Sitz in

Florida. Der weltweit zweitgrösste IT-Distributor bedient mehr als 100'000 Wiederverkäufer. Das Angebot umfasst neben Hard- und Software auch Dienstleistungen wie Schulungen, technischen Support, Finanzierungslösungen, Konfigurations- und Assemblierungsleistungen sowie E-Commerce-Lösungen. Der Konzern erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2000 einen Umsatz von 20 Mrd Dollar. 600 Mio Fr. steuerte die Schweizer Tochter bei.

Der Preiskampf in der IT-Branche ist mörderisch. «Wir bewegen uns in einem Käufermarkt, unsere Margen sind ausgelutscht», konstatiert der seit Anfang 2000 amtierende Managing Director Andreas Dürst. «Vier, fünf Prozent sind die Regel. Wer sechs hat, gehört zu den Topverdienern.» Sein Fazit: «Wer im IT-Vertriebsgeschäft seine Marge verbessern will, muss die Kosten senken.» Der Spielraum für Kostensenkungen ist bei einem Handelsunternehmen allerdings klein: Lager, Logistik, Administration, Personal.

Kostspieliges Bestellwesen

Als Andreas Dürst das Ruder übernahm, war es üblich, dass die Kunden ihre Bestellungen telefonisch oder per Fax mitteilten und die Positionen dann von Hand ins ERP-System (SAP R/2) getippt wurden. Lediglich zwei Prozent des Umsatzes wurden online bestellt. Dem neuen Managing Director war schnell klar, dass dieses System möglichst rasch rationalisiert werden musste.

Das Sortiment stand fest: 18'000 Artikel von über 105 Herstellern. Alle Artikel waren bestens dokumentiert: Die von einem externen Spezialisten professionell aufbereiteten und normierten Produktdaten werden in einer SQL-Datenbank verwaltet. Die Voraussetzungen für eine Automatisierung des Bestellvorgangs waren gut.

Unterstützung fand Dürst auch im Mutterhaus. «Wir haben enorm von der Zusammenarbeit mit dem Konzern profitiert», sagt er rückblickend.

Konzernweit wurden bereits gute Lösungen im Backend-Bereich (EDI- und XML-Brücken zu den ERP-Systemen der Hersteller) und im Frontend-Bereich (webbasierte Bestellwerkzeuge für Kunden) eingesetzt. «Wir haben uns die besten Tools ausgesucht und sind dann weiter zum nächsten Traktandum», so Dürst.

«Die grosse Kunst bei E-Business-Projekten besteht darin, die Balance zwischen dem technisch Machbaren und dem ökonomisch Sinnvollen zu finden», ist der Chef überzeugt. Alle Überlegungen kreisten um eine Frage: Wie kann das Unternehmen sparen und seinen Kunden gleichzeitig mehr Vorteile bringen? Ein Leistungsabbau im Kundenservice kam nicht in Frage. Im Gegenteil: Die Automatisierung der Versorgungskette musste zu einer Win-win-Situation führen, sonst würde sie im Markt kaum akzeptiert werden.

Kosten runter, Mehrwert rauf

Das E-Commerce-Team hatte keine leichte Aufgabe: Es musste eine Frontend-Lösung präsentieren, die die herkömmlichen Bestellvorgänge nicht einfach ablöste, sondern darüber hinaus einen Mehrwert für den Kunden erzeugte. Es

sollte sich für die Kunden auf jeden Fall lohnen, das Geschäft mit Tech Data übers Internet abzuwickeln.

Alle Kunden gleich zu behandeln hielt man für keine gute Idee: Tatsächlich erwirken 20% der rund 4600 Kunden 80% des Umsatzes. Andererseits ist Tech Data ein «Broadliner», der möglichst viele Kunden ansprechen will. Eine Kundensegmentierung drängte sich auf, die differenzierter als bisher unterschiedliche Kundeninteressen ansprechen sollte. Dürst: «Wer regelmässig in grossen Mengen bestellt, muss anders integriert werden als jemand, der sporadisch und nur wenig bestellt.» Heute teilt Tech Data die Kunden – sortiert nach Umfang und Potenzial der Geschäftsbeziehungen und mit Blick aufs E-Business – in vier Segmente: AAA, AA, A, E. Zum Segment E zählen alle Kunden, die jährlich weniger als 100'000 Fr. Umsatz generieren. A-Kunden sind «strategische Partner» der Firma mit hohem Umsatzanteil.

Bald zeichnete sich die optimale Lösung ab: volle ERP-Integration der A-Kunden einerseits, Bereitstellung eines passwortgeschützten Webshops für E-Kunden andererseits. Hinter dem Webshop, den Tech Data «Webintouch» nennt, verbirgt sich die SQL-Datenbank mit den 18'000 Artikeln. Der Händler loggt sich per Browser ein, sucht den gewünschten Artikel im Katalog und legt ihn in den Einkaufskorb – das übliche Prozedere. Er hat daneben immer noch die Möglichkeit, telefonisch zu ordern. Die neue Bestellnummer 0900 572 700 kostet allerdings 1.19 Fr. pro Minute. «Wir decken damit die Kosten», erklärt Dürst das neue Tarifregime.

Die Integration von ERP-Systemen ist im Konzern – lieferantenseitig – längst Standard. Die meisten Hersteller sind via EDI oder neuerdings auch XML mit Tech Data «kurzgeschlossen». Neu sollen nun auch A-Kunden angebunden werden. Damit wird erreicht, dass eine Bestellung nur noch einmal erfasst wird: Ein A-Kunde gibt seine Order ins eigene ERP-System ein, welches die Daten über Nacht ans ERP-System von Tech Data übermittelt, welches seinerseits die Daten an den entsprechenden Hersteller weiterleitet. Die Win-win-Situation besteht darin, dass überall weniger Bearbeitungskosten anfallen und durch aggressivere Preisgestaltung auch die Margen für den Kunden steigen. «Bei unseren Umsätzen freuen wir uns schon über ein halbes Prozent mehr Marge, die wir mit unseren Kunden teilen, die uns helfen, Kosten zu senken», sagt Dürst.

Der Superkorridor

Tech Data hat sich für umsatzstarke Wiederverkäufer noch eine besondere Attraktion einfallen lassen. Dürst: «Bis Ende 2001 wollen wir 40 Prozent unseres Umsatzes online realisieren.» Es liegt auf der Hand, dass dieses Ziel umso eher erreicht wird, je näher das Frontend beim Käufer ist. Die Lösung: ein Distributor-Shop im Gewand eines Reseller-Shops.

Der sogenannte «eShop» – eine aufwändige Eigenentwicklung der Tech Data (Schweiz) AG – ist speziell auf die Bedürfnisse der Händler zugeschnitten und kann optisch (Corporate Identity) wie inhaltlich (Sortiment, Preise) individuell konfiguriert werden. Dank seiner Flexibilität kann der Händler das komplette

Sortiment von Tech Data – wunschgemäss modifiziert – auf seiner eigenen Website feilbieten. Innerhalb von drei Tagen, notabene.

Damit nimmt Tech Data ihren Marktpartnern nicht nur die gesamte Technik und Pflege der Warenstämme ab, sondern liefert und fakturiert auch im Namen des involvierten Händlers, so dass sich dieser nur noch um die Definition seiner Zielgruppen, die Produktauswahl, das Pricing und das Marketing – in einem Wort: sein Kerngeschäft – kümmern muss. Kostenpunkt: 3000 Fr.

Einrichtungsgebühr und 10'000 Fr. Servicegebühr pro Jahr.

Rund 30 eShops sollen bis Mitte Jahr den Konsumenten zur Verfügung stehen, weitere 30 bis 70 bis Ende Jahr.

Mit dem eShop hat Tech Data einen Superkorridor realisiert: Die IT-Systeme des Konsumenten, des Händlers, des Distributors und des Herstellers sind so intelligent miteinander vernetzt, dass die Bestellung nur ein einziges Mal erfasst werden muss. Alle weiteren Vorgänge laufen automatisch und müssen nur noch überwacht werden.

Die Früchte dieser Investitionen schmecken süss: weniger Fehlerquellen, reduzierte Administrations- und Personalkosten, schnellere Auftragsabwicklung, effizientere Logistik, mehr Transparenz, mehr Marktnähe, zufriedenerere Kunden, höhere Margen usw.

Die meisten Grossfirmen wollen auf den Genuss dieser Früchte nicht verzichten. Wenn aber Grossfirmen ihre Geschäfte vermehrt im Internet abwickeln, müssen die Kleinen früher oder später mitziehen. Nostalgie kann teuer werden: ab 1.19 Fr. pro Minute!

((Kasten:))

Nachgefragt: Interview mit Daniel Renggli, KMU Marketing Manager, SAP (Schweiz) AG

Konzentration auf unternehmensübergreifende Optimierung

HZ: SAP hat mit der E-Business-Plattform mySAP.com 1999 einen entscheidenden Schritt Richtung «ERP over IP» getan und machte damit im letzten Jahr weltweit 1,3 Mrd Euro Umsatz – bei einem Gesamtumsatz von 6,3 Mrd. Euro. Werden Unternehmensdaten bald nur noch über das Internet-Protokoll verwaltet?

Daniel Renggli: Viele Firmen setzen seit Jahren auf IP, allerdings innerhalb des eigenen Unternehmens. Neu ist eigentlich nicht die Technik, sondern der Umgang mit Unternehmensdaten. Früher noch als Firmengeheimnis gehütet, wird heute Geschäftspartnern und Kunden übers Internet Einblick in einen Teil der Unternehmensdaten gewährt, zum Beispiel für eine unternehmensübergreifende Absatzplanung.

Im SAP-Geschäftsbericht 2000 ist von einem «System von Wertschöpfungsnetzwerken» oder «kollaborativen Netzen» die Rede. Wie muss sich ein Schweizer KMU die Abwicklung seiner Geschäfte im Jahr 2005 vorstellen?

Wurden in der Vergangenheit die Prozesse innerhalb des eigenen Unternehmens optimiert, so konzentrieren sich führende Unternehmen – darunter auch KMU – heute auf eine unternehmensübergreifende Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Kunden. Weil dabei das eigene Unternehmen über eine E-Business-Plattform wie mySAP.com sowohl mit den Kunden als auch mit den Lieferanten vernetzt ist, spricht man von kollaborativen Netzen oder einem System von Wertschöpfungsnetzwerken. In einem Fertigungsbetrieb kann man sich zum Beispiel vorstellen, dass ein Kunde eine Bedarfsplanung durchführt, die sich direkt sowohl in der Kapazitätsplanung der eigenen Produktion als auch beim Rohstoff-Lieferanten bemerkbar macht – ohne einen einzigen manuellen Eingriff. Und dies bereits heute, nicht erst im Jahr 2005.

In Ihrem aktuellen KMU-Newsletter dreht sich fast alles um Supply Chain Management. Im Editorial schreiben Sie, dass die Effizienz der Versorgungskette im heutigen Wettbewerb genauso wichtig ist wie das Produkt. Sind die Produkte heute tatsächlich so austauschbar?

Viele Produkte sind heute nicht zuletzt wegen des globalen Wettbewerbs tatsächlich problemlos austauschbar. Eine Differenzierung der Produkte findet deshalb nicht mehr nur über Eigenschaften und Qualität statt, sondern – neben einer kommunikativen Leistungsdifferenzierung – mehr und mehr über eine schnelle und flexible Reaktionsfähigkeit auf eine veränderte

Nachfragesituation. Die ist nur möglich, wenn ein Unternehmen die Versorgungskette vom Lieferanten bis zum Kunden im Griff hat.

Welche Erfahrungen haben Sie mit mySAP.com im KMU-dominierten Schweizer Markt gemacht?

In der Schweiz setzen rund 800 KMU auf Lösungen von SAP, darunter ein vergleichsweise noch bescheidener Teil auf die E-Business-Plattform mySAP.com. Die Nachfrage nach E-Business-Lösungen wie mySAP Supply Chain Management oder mySAP Customer Relationship Management nimmt aber auch im Segment der kleineren und mittleren Unternehmen stetig zu. Viele KMU haben erkannt, dass sie hier einen gewissen Nachholbedarf haben.

Welche Zukunft wird ASP Ihrer Meinung nach haben?

Application Service Providing stellt für viele Unternehmen – gerade auch für KMU – die Chance dar, sozusagen von heute auf morgen von modernen E-Business-Lösungen zu profitieren. Und dies zu kalkulierbaren monatlichen Gebühren für die gesamte Leistung von der Software über Betrieb und Unterhalt der Lösung bis zu einer ganzen Palette an Dienstleistungen, die bis zum Outsourcing gesamter Geschäftsprozesse reichen. Einschlägige Analysten wie Forrester, Gartner oder IDC prognostizieren ASP allesamt eine blühende Zukunft; dem kann ich nach unseren ersten Erfolgen mit dem ASP-Geschäftsmodell nur zustimmen.

Interview: Guido Biland