

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie Roche Vitamins

e-Commerce Lösung für Geschäftskunden

Enrico Senger

Institut für Wirtschaftsinformatik,
Universität St. Gallen

Über „The Electronic Collaboration Study“

The „Electronic Collaboration Study“ ist ein gemeinsames Projekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz) und des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, The Amos Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH (USA).

Beide Institutionen sammeln Fallstudien zur unternehmensübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Muster herauszuarbeiten, die aufzeigen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus dem Einsatz von Informationstechnologie erzielen können. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche elektronische Zusammenarbeit.

Die wissenschaftliche Leitung des Projektes obliegt Prof. M. Eric Johnson, PhD, Direktor des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies und Prof. Dr. Hubert Österle, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Chief Technology Officer von „The Information Management Group“ (IMG). Weiterhin unterstützen Prof. Dr. Walter Brenner und Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen, sowie Prof. Hans Brechbühl und Prof. Stephen Powell, PhD, Tuck School of Business, die Ziele dieses Projektes.

Über den Autor

Enrico Senger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer > Knowledge > Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz), e-Mail: enrico.senger@unisg.ch

Weiterführende Links

Fallstudiendatenbank:	http://cases.iwi.unisg.ch
Center for Digital Strategies:	http://www.tuck.dartmouth.edu/digitalstrategies
Institut für Wirtschaftsinformatik:	http://iwi.unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	iv
Abstract	iv
1 Unternehmen.....	1
2 Ausgangssituation.....	2
3 Projekt	4
4 Neue Lösung	6
5 Erkenntnisse	10
Expertengespräche	12
Literatur.....	12

Zusammenfassung

Roche Vitamins ist eine Division der F. Hoffmann-La Roche AG, die Vitamine, Carotinoide und andere Feinchemikalien herstellt. Die Division realisierte ein Business-to-Business-Portal, über das die Kunden ihre Bestellungen platzieren und verfolgen können und Begleitdokumente wie Analysezertifikate bereitgestellt bekommen. Der Nutzen liegt in einer Verkürzung der Prozesszeiten (ca. 30 Minuten je Vorgang) und der elektronischen Unterstützung von Kundeninformation und Bestellprozess. Die Aufgaben der Vertriebsunterstützung, d.h. das Entgegennehmen telefonischer Bestellungen, das Versenden von Rechnungen und die Zusammenstellung von Informationsmaterial und Dokumenten auf Kundenanforderung können elektronisch erfolgen. Die damit verbundene Reduktion der Prozesskosten erlaubt nun die wirtschaftliche Bedienung von Kleinkunden. Das Resultat sind Umsatzsteigerungen von schätzungsweise 30 Mio. Euro.

Abstract

Roche Vitamins is a division of F. Hoffmann-La Roche AG, which produces vitamins, carotenoids and other fine chemicals. The division set up a business-to-business portal through which customers can place and track their orders, and obtain accompanying documents such as analysis certificates. The benefit lies in shorter process times (approx. 30 minutes per operation) and electronic support for customer information and ordering process. Sales support functions, i.e. taking orders over the telephone, sending out invoices and compiling information material and documents at the request of the customer can now be taken care of electronically. The associated reduction in process costs means that small customers can be served cost-effectively. The result has been sales increases estimated at 30 million euros.

1 Unternehmen

Überblick. Roche Vitamins ist eine Division der F. Hoffmann-La Roche AG, die Vitamine, Carotinoide und andere Feinchemikalien produziert und vertreibt. Diese Produkte dienen Geschäftskunden als Ausgangsstoff bei der Herstellung von Tiernahrung, Lebensmitteln, Pharmazeutika und Kosmetika. Mit einem Marktanteil von 40% ist Roche Vitamins Weltmarktführer in diesem Oligopolmarkt mit wenigen grossen Wettbewerbern.

Roche Vitamins	
<i>Gründung</i>	1896 Gründung der F. Hoffmann-La Roche & Co., seit 1933 Herstellung von synthetischen Vitaminen 1956 Gründung der Division Roche Vitamins
<i>Firmensitz</i>	Kaiseraugst (CH)
<i>Branche</i>	Chemische Industrie
<i>Geschäftsfelder</i>	Vitamine, Carotinoide, Feinchemikalien
<i>Firmenstruktur</i>	Division innerhalb der F. Hoffmann-La Roche AG Regional gegliedert in die Areas Europe, North America, South America, Asia-Pacific und China
<i>Homepage</i>	http://www.roche-vitamins.com
<i>Umsatz</i>	2000: 3'605 Mio. CHF (-3%)
<i>Ergebnis</i>	2000: 494 Mio. CHF (-15%)
<i>Marktanteil</i>	40% (Marktführer)
<i>Mitarbeiter</i>	2000: 7'463
<i>Kunden</i>	ca 5'000 (nur Europa)
<i>Kooperationsprozess(e)</i>	Handel, Content & Community
<i>Subprozess(e)</i>	Bestellung, Dokumentenabruf
<i>Softwarelösung</i>	Eigenentwicklung mit WebObjects, SAP Back-End

Tabelle 1-1: Kurzportrait der Roche Vitamins Division

Herausforderung im Wettbewerb. Vitamine und Feinchemikalien sind chemische Substanzen, die als Ausgangsstoff für verschiedene Produkte in den Bereichen Tiernahrung (Umsatzanteil 50%), Lebensmittel (25%), Pharmazeutika und Kosmetika dienen. Der Anteil dieser Substanzen an den Kosten der Endprodukte beträgt dabei weniger als 3%.

Vitamine und Feinchemikalien sind weitgehend erforscht. Neben wenigen patentierten Neuentwicklungen gelten die Produkte (z.B. Vitamin C) deshalb vor allem als Commodities, d.h. als Waren, die von allen Wettbewerbern in vergleichbarer Art und Güte hergestellt werden. Herausforderung für Roche Vitamins ist daher die effiziente Produktion dieser Massenchemikalien (sog. Bulk Chemicals). Neben dem Verkauf reiner Vitamine (Straight Business) werden auch speziell nach Kundenanforderung zusammengestellte Vitaminmischungen angeboten (Blend Business).

Der mit einem Gesamtvolumen von 6 Mrd. CHF vergleichsweise kleine Vitaminmarkt hat wenige Wettbewerber. Dazu gehören neben Roche Vitamins die BASF, Animal Nutrition, eine kürzlich verkaufte Tochter der Aventis, und chinesische Anbieter. Letztgenannte positionieren sich über eine aggressive Preispolitik und konnten in Teilbereichen bereits einen Marktanteil von 30% erringen. Wesentlicher Wettbewerbsfaktor ist die Infrastruktur. So belaufen sich die Investitionskosten einer kompletten Produktionsanlage für ein Produkt auf bis zu 500 Mio. CHF.

Die Kunden von Roche Vitamins sind zu 100% Geschäftskunden. Die Betreuungsintensität hängt dabei vom Bestellvolumen ab; ca. 15% der Kunden generieren 80% des Umsatzes. Kleinkunden werden von Roche Vitamins nicht direkt bedient, sondern beziehen die Produkte über Zwischenhändler.

Vitamine sind unter anderem Grundstoffe für die Produktion von Lebensmitteln und Pharmazeutika. Daher werden an die Güte der Substanzen und an den Produktionsprozess hohe Anforderungen gestellt. Teil jeder Lieferung ist deshalb auch ein Analysezertifikat mit den Ergebnissen der labortechnischen Untersuchung der Charge. Darüber hinaus existiert eine Fülle von Zertifikaten und Informationen, welche die Kunden in bestimmten Fällen zum Produkt anfordern. Das umfasst beispielsweise die nachträgliche Ausstellung von Analysezertifikaten oder Fragen, die von der Übertragbarkeit von BSE durch die Vitamine über den Einsatz gentechnisch manipulierter Substanzen bei der Produktion bis zu Bestätigungen von Religionsbehörden (beispielsweise zur koscheren Herstellung der Produkte) reichen.

2 Ausgangssituation

Strategie. Der Vertrieb von Roche Vitamins schloss mit den Kunden Rahmenverträge über Bestellmengen und -zeiträume sowie kundenspezifische Konditionen ab.

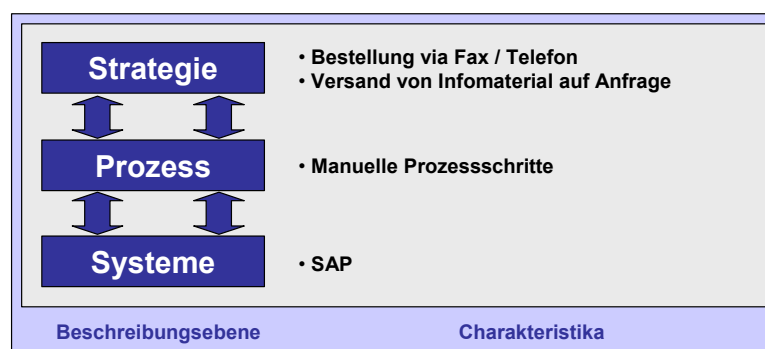


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik des bisherigen Verkaufsgeschäfts

Prozess. Sowohl der Informationsprozess als auch der Bestellprozess bestanden aus manuell auszuführenden Arbeitsschritten (s. Abbildung 2-2). Die Mitarbeiter der Vertriebsunterstützung stimmten die Bestellungen telefonisch mit den Kunden ab und gaben sie anschliessend in das SAP R/3 System ein. Je nach Adresse des Kunden wurde die Bestellung einem Distributionszentrum zugeordnet und der Auftrag dort elektronisch disponiert. Der Kunde erhielt dann die Bestellung reiner Vitamine zusammen mit dem Analysezertifikat und weiteren Unterlagen zur Produktionscharge zugesandt. Bei Kundenanfragen stellten die Mitarbeiter die Unterlagen individuell zusammen und versandten sie an den Kunden.

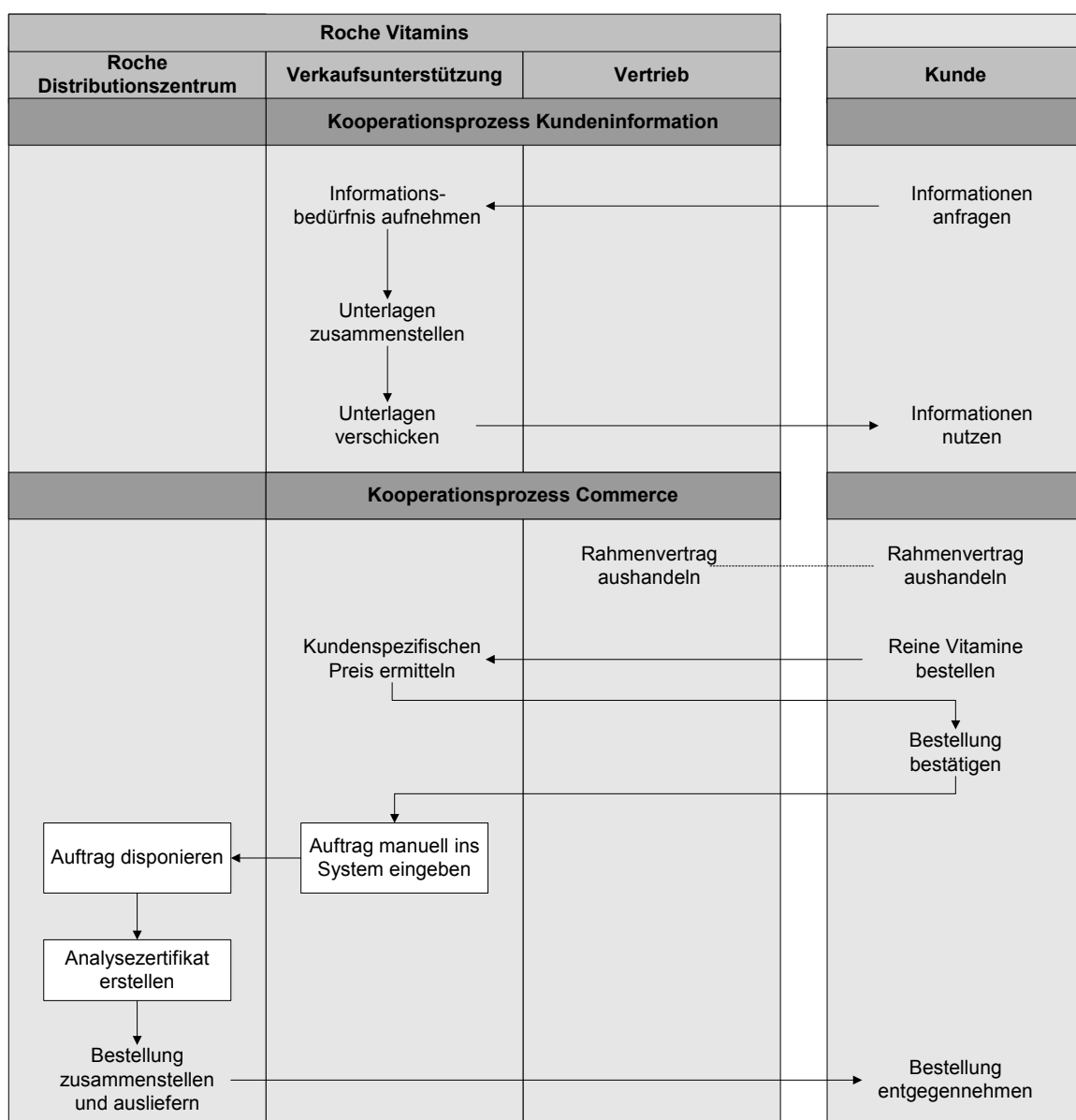


Abbildung 2-2: manueller Bestellprozess für Vitamine und Feinchemikalien

Vitaminmischungen hingegen sind kundenspezifisch und werden einzeln disponiert und produziert. Da diese „Blend Vitamins“ zunächst nicht über das Portal angeboten werden, wird auf diesen Prozess im folgenden nicht eingegangen.

Systeme. Zwar steuerte ein SAP R/3 System im Back-End die Aufträge in die Produktion ein, die Bestellerfassung und die Zusammenstellung von Informationsmaterialien führten Mitarbeiter in der Vertriebsunterstützung jedoch manuell durch.

Leidensdruck. Für das Vitamingeschäft war die bisherige Lösung in zunehmendem Masse nicht mehr ausreichend:

- Der Wettbewerb, insbesondere mit den chinesischen Produzenten, erforderte eine stärkere Differenzierung durch zusätzliche Services für den Kunden.
- Schleifen und Doppelarbeiten, insbesondere bei der Informationsbereitstellung für den Kunden, hatten hohe Prozesskosten zur Folge.
- Roche Vitamins hatte, wie seine Wettbewerber, bislang die technologischen Möglichkeiten des Internets zur Erhöhung der Servicequalität und zur Senkung der Prozesskosten noch nicht genutzt. Zusätzlich zur Steigerung des Kundennutzens erschienen deshalb auch der Aufbau eines entsprechenden Know-hows und die Demonstration von Innovationsfähigkeit wünschenswert.

3 Projekt

Ziele. Die e-Commerce Customer Initiative wurde durch die Divisionsleitung noch während des e-Business-Hypes angestoßen. Roche Vitamins wollte gegenüber den Kunden Innovationskraft demonstrieren. Da die Internetaktivitäten der Wettbewerber zu diesem Zeitpunkt gering waren, sah man sich in der Lage, hier die Pionierrolle im Vitaminmarkt zu übernehmen und als erster Wettbewerber einen zusätzlichen Marketing- und Vertriebskanal zu etablieren.

Ein wesentliches Ziel war die Intensivierung der Kundenbeziehung durch das Angebot zusätzlicher, personalisierter Services und Informationen. Die Integration des Kunden in die Supply Chain sollte mittelfristig auch die Bestellkosten verringern, um die wirtschaftlich vertretbare Mindestbestellmenge senken und dann auch Kleinkunden direkt bedienen zu können. Die e-Commerce Customer Initiative sollte es Roche Vitamins auch ermöglichen, Erfahrungen für die Verbesserung interner Prozesse zu sammeln. Eine Beteiligung an Marktplätzen erschien zunächst nicht sinnvoll. Der Vitaminmarkt hat dafür nicht die kritische Grösse. Auf Marktplätzen mit grösserem Zuschnitt (z.B. Lebensmittel oder Chemische Industrie) wäre Roche Vitamins nur ein Zulieferer unter vielen. Der Wettbe-

werb mit den chinesischen Konkurrenten machte eine Positionierung über den Zusatznutzen statt über den Preis erfolgskritisch.

Obwohl die Projektentscheidung primär aus strategischer Sicht getroffen wurde, lag dem Projekt eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsrechnung (Business Case) zugrunde. Die geschätzte Zeitersparnis bei den verschiedenen Aufgabentypen liess erwarten, dass die Online-Bereitstellung von Informationen einen ähnlich hohen Nutzen stiften würde wie der elektronische Bestellprozess. Insgesamt entsprach das Einsparungspotential dem Äquivalent von 16 Vollzeitstellen. Die bessere Bedienung bestehender Kunden und die zusätzliche Bedienung von Kleinkunden sollten zudem zu Umsatzsteigerungen führen.

Durchführung. Das Projekt wurde in zwei Phasen zu je sechs Monaten durchgeführt, mit jeweils etwa 8-9 Personen in Vollzeit. Die erste Phase umfasste die Strategieentwicklung und die Erstellung eines Prototyps und wurde vorrangig von der Unternehmensberatung Cap Gemini durchgeführt. Während der Strategieentwicklung von Juli bis September 2000 analysierte das Projektteam im Detail Wettbewerber, Kunden und existierende Marktplätze. Dazu gehörte auch die Befragung von etwa 30 Kunden. Es konnte festgestellt werden, dass die Mehrzahl der Kunden der Initiative der Roche Vitamins positiv gegenüberstand und sowohl an elektronischen Informationsangeboten als auch an der Möglichkeit einer elektronischen Bestellung interessiert war. Alle wesentlichen Stakeholder des Projektes, in Summe 35 Business-Vertreter von Roche Vitamins, leiteten aus diesen Ergebnissen in einem Workshop Fokus und Vorgehen der e-Commerce Customer Initiative ab.

Der Pilot wurde von Oktober 2000 bis Februar 2001 entwickelt. Er wurde von etwa 50 Kunden getestet und inhaltlich für gut befunden. Die vorhandene Plattform war jedoch nicht geeignet, den Kunden einen einfachen Zugang zu den angebotenen Services zu verschaffen. Das Produktivsystem setzte Roche Vitamins deshalb auf einer neuen Technologie auf, die einen einfachen Zugriff via Web ermöglicht.

Die Implementierung als zweite Phase der e-Commerce Customer Initiative fand im Zeitraum von Juli bis Dezember 2001 statt. Während des Projektes wurden Ineffizienzen der bestehenden Prozesse aufgedeckt. Auf ein Reengineering verzichtete Roche Vitamins jedoch zu diesem Zeitpunkt, um Zeitplan und Erfolg des e-Commerce-Projektes nicht zu gefährden.

Kritische Erfolgsfaktoren. Die Verhinderung des „Scope Creeps“, d.h. wechselnder Anforderungen während der Projektlaufzeit, ist für Harald Rühl, den Leiter der für den e-Commerce-Auftritt der Roche Vitamins verantwortlichen „e-Unit“, ebenso wesentlich für den Projekterfolg wie die Unterstützung durch das Top-Management. Ein Grund dafür ist, dass befürchtete oder tatsächliche Kannibalisierungseffekte durch die Öffnung eines neu-

en Marketing- und Vertriebskanals zwangsläufig zu abwartenden Reaktionen und unterschwelligen Bedenken bei den Mitarbeitern führen. Dies galt bei Roche Vitamins insbesondere für die Vertriebsunterstützung, d.h. diejenigen Mitarbeiter, die mit der Auftragsannahme per Telefon und Fax beschäftigt waren. Das Change Management ist deshalb erfolgskritisch. Zentral sind die Einbindung aller Beteiligten in den Kommunikationsprozess und die Schaffung von Transparenz innerhalb der Organisation.

Innerhalb des Projektes sollte nach Ansicht von Rühl dem Fachprojektleiter (und nicht etwa dem IT-Projektleiter) die Führungsrolle zukommen. Bei Roche ist dies generell der Fall. Der Zugriff auf das Know-how von Marketing und Vertrieb verringert die Gefahr des Scheiterns im Vergleich zu rein IT-getriebenen Projekten.

Speziell für e-Commerce-Projekte nennt Rühl als weitere kritische Erfolgsfaktoren die Back-End-Integration der ERP-Systeme und ein methodisches Projektvorgehen. Bisherige Tools zur Back-End-Integration sind oftmals nur für Business-to-Consumer (B2C)-Anwendungen geeignet. Die verwendete klassische Projektmethodik erwies sich als nicht praktikabel, da e-Commerce-Projekte andere Anforderungen besitzen, als vornehmlich auf SAP-Projekte ausgerichtete Vorgehensmodelle.

4 Neue Lösung

Strategie. Der e-Commerce Auftritt von Roche Vitamins ist zunächst als zusätzlicher Marketing- und Vertriebskanal konzipiert, der den Informationsbedarf des Kunden abdeckt und die Bestellung von Vitaminen mit kundenspezifischer Preisbildung ermöglicht. Die verantwortliche „e-Unit“ ist organisatorisch innerhalb des Bereiches Marketing und Vertrieb angesiedelt. Die e-Commerce Plattform ergänzt in dieser Phase die bisherigen Medien Telefon, Fax und Brief für Auftragsannahme und -dokumentation.

Strategie  Prozess  Systeme	• Bestellung via Web • Online Bereitstellung von Materialien • Automatische Preisbildung • Download von Dokumenten bei Bedarf • Web-Frontend auf SAP-System aufsetzend • Anbindung von Kundensystemen möglich	• Bestellung via Fax / Telefon • Versand von Infomaterial auf Anfrage • manuelle Prozessschritte • SAP
Beschreibungsebene	Charakteristika neu	Charakteristika alt

Abbildung 4-1: Kurzcharakteristik des e-Commerce-Auftritts

Für die nächsten zwei Jahre strebt Roche Vitamins einen Anteil von ca. 50% für die elektronische Bestellabwicklung an. Produktspezifische Dokumentationen bietet das Unternehmen seit Ende 2002 nur noch via Webseite an.

Prozess. Wie bereits dargestellt, verzichtete Roche Vitamins zunächst auf eine völlige Umgestaltung der Prozesse und fokussierte auf die Systemeinführung. Roche Vitamins kann nun die Informationsbereitstellung und Bestellung über das Portal elektronisch abdecken (s. Abbildung 4-29).

Die Eingabe der Bestelldaten über das Web-Front-End bedeutet jedoch für den Kunden, dass dieser möglicherweise Daten aus seinem ERP-System manuell in die Bildschirmmaske übertragen muss. Das wird von einigen Kunden abgelehnt, andere halten diesen Prozess immer noch für schneller als die bisherige Bestellung via Telefon und Fax. Bei entsprechenden technischen Voraussetzungen und einem hinreichend grossem Auftragsvolumen können Kunden ihr ERP-System direkt mit dem ERP-System von Roche Vitamins verbinden und damit diese Arbeitsschritte automatisieren.

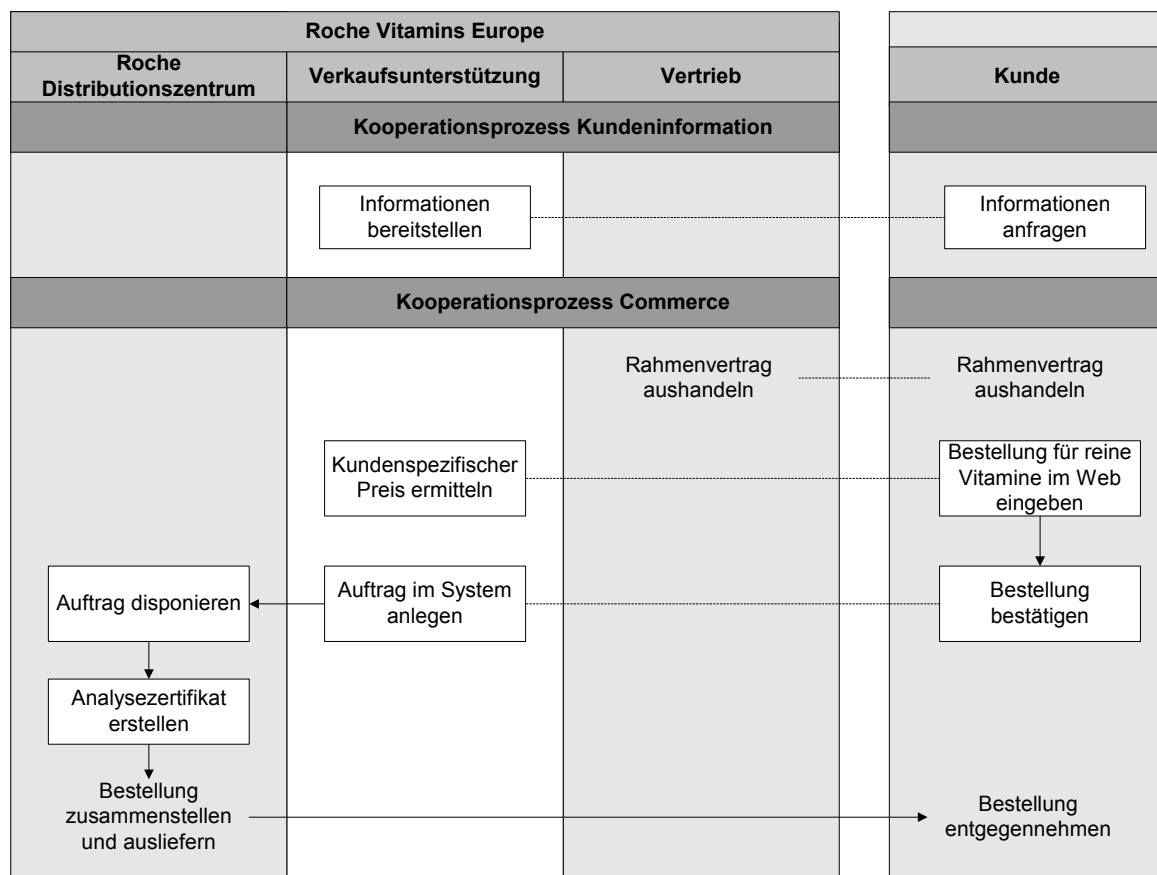


Abbildung 4-2: Prozess der Informationsbereitstellung und Bestellung über das Roche Portal

Systeme. Die e-Commerce-Lösung von Roche Vitamins besteht aus einem Web-Front-End und setzt auf SAP im Back-End auf. Zunächst wurde ein Standardpaket für das Web-Front-End gesucht. Dieser Ansatz wurde jedoch wegen der hohen Initialinvestitionen

verworfen. Die Verantwortlichen bei Roche Vitamins gehen von einem kurzen Lebenszyklus der derzeit verfügbaren Technologie aus und erwarten relativ kurze interne Erneuerungszyklen (z.B. durch Reorganisation). Die geringere Komplexität sprach bei diesem kurz- bis mittelfristigen Planungshorizont für eine Eigenentwicklung.

Roche Vitamins realisierte das Web-Front-End mit WebObjects, einem Entwicklungswerkzeug und Application Server der Firma Apple [s. Apple 2003]. Die objektorientierte Architektur erlaubt eine Trennung von Geschäftslogik, Bildschirmmasken und dem zugrunde liegenden Datenmodell. Dies erlaubt eine gute Wartbarkeit des Softwarecodes. Dabei ist das Produkt performant und kostengünstig. Allerdings ist WebObjects nicht kompatibel mit den J2EE (Java 2 Enterprise Edition)-Spezifikationen. Dies führt zu einer erhöhten Einarbeitungszeit der Programmierer, zumal das Produkt nur eine geringe Marktdurchdringung aufweist.

Die Verbindung zwischen WebObjects und SAP im Back-End wird über von Apple vertriebene Adapter hergestellt. Die SAP-Back-End-Lösung vermeidet insbesondere redundante Stammdaten. Die Nachpflege der Stammdaten in einer vom Back-End losgelösten e-Commerce-Lösung würde schätzungsweise zwei zusätzliche Vollzeitstellen für den Betrieb benötigen.

Die direkte Anbindung der Kundensysteme an das SAP-System realisierte Roche Vitamins über den SAP Business Connector. Eine technische Herausforderung ist dabei die Schleusung der Datenströme durch die Unternehmens-Firewalls. Roche Vitamins stellt dem Kunden lediglich eine Schnittstelle zum SAP-System zur Verfügung. Die Anbindung des Kundensystems muss dieser selbst realisieren, er wird aber bei Bedarf beim Aufbau des erforderlichen Know-hows unterstützt.

Standards für den direkten Datenaustausch zwischen Roche Vitamins und seinen Kunden sind Templates, die entweder dem Standard SAP IDOCs - einen SAP-internen Standard - oder den Spezifikationen der CIDX (Chemical Industry Data Exchange) entsprechen. CIDX definiert Prozesse und auszutauschende Daten für die chemische Industrie [s. CIDX 2003]. Dabei setzt der Standard auf der Datenbeschreibungssprache XML (Extensible Markup Language) auf. CIDX ist derzeit vor allem in den USA im Einsatz. In Europa wird der Standard durch Marktplätze wie Elemica, Chemconnect und Omnexus unterstützt. Da kein vergleichbarer Konkurrenzstandard existiert, wird erwartet, dass sich CIDX für die chemische Industrie insgesamt durchsetzt.

Überblick e-Commerce Customer Initiative		
Aufwand:		
Projekt		
Laufzeit - davon Strategieentwicklung und Prototyp - davon Implementierung	1 Jahr - 6 Monate - 6 Monate	
Projektteam - davon Fachbereich - davon IT	9 Personen - 3 Personen - 6 Personen	
Projektaufwand (Personentage)	8-9 Mannjahre	
Projektkosten (CHF) - davon Strategieentwicklung und Prototyp - davon Implementierung	6 Mio. CHF - 3,5 Mio CHF - 2,5 Mio CHF	
Hard- und Softwarekosten	400'000 CHF	
Betrieb		
Inhaltliche Betreuung	3 Vollzeitstellen (Leitung, Content Management, Marketing)	
Technischer Betrieb	1,5-2 Vollzeitstellen (für Koordination, SAP-Programmierung, WebObjects-Programmierung)	
Durch die e-Commerce-Customer-Initiative realisierter Nutzen:		
	Roche Vitamins	Geschäftskunden
STRATEGIE		
Finanzen	30 Mio. CHF <u>erwartete</u> Umsatzsteigerungen durch Senkung der Mindestbestellmenge und Zusatzservices	---
Kunde / Partner		
Service lock-in	Erreicht durch Informations- und Bestellportal	---
Innovation	Erster e-Shop im Vitaminmarkt	---
Mitarbeiter		
Reduktion von Routinetätigkeiten	Erreicht durch Automatisierung in der Verkaufsunterstützung	---
KOOPERATIONSPROZESS		
Prozesskosten	Personalkostenreduktion durch Automatisierung der Verkaufsunterstützung	---
Geschwindigkeit	Zeitverkürzung für Bestellung und Informationsbereitstellung jeweils 30 min / Vorgang	---
Qualität	---	Individualisierte Informationen (Analysezertifikate) Tracking und Tracing
Flexibilität	Senkung der Mindestbestellmenge möglich	24/7 Verfügbarkeit von Informationen und Bestellmöglichkeit

Tabelle 4-1: e-Commerce Customer Initiative - Aufwand und realisierter Nutzen

Kosten und Nutzen. Die e-Commerce Customer Initiative der Roche Vitamins ging vorrangig von Erwägungen aus und ist seit Februar 2002 produktiv. Roche Vitamins ist einer

der ersten Wettbewerber auf dem Vitaminmarkt, der seinen Kunden eine e-Commerce-Lösung für die Bestellung und Informationsbeschaffung offeriert. Auf Prozessebene konnten durch die Automatisierung von Arbeitsschritten Prozesszeiten verkürzt werden. Das Nutzerfeedback ergab, dass die Schätzungen des Business Case zu Zeiteinsparungen sogar übertroffen wurden. Insbesondere die elektronische Bereitstellung von Kundeninformationen verkürzt die internen Prozesse und schafft dem Kunden gleichzeitig Zusatznutzen durch die 24/7-Verfügbarkeit benötigter Dokumente.

Die e-Commerce-Lösung wird von sechs Mitarbeitern betrieben, wovon drei für die inhaltliche Arbeit zuständig sind. Das Ausrollen der Lösung erfordert derzeit noch den Einsatz von drei Vollzeitkräften für den technischen Betrieb; mittelfristig sind 1,5-2 Vollzeitstellen geplant.

Geplante Weiterentwicklungen. Es ist geplant, durch Marketingaktivitäten weiteren Kunden die Vorteile der e-Commerce-Lösung nahezubringen, so dass etwa ein Drittel der Kunden mit dem entsprechenden Umsatzanteil diesen Kanal nutzt. Grundlegende strategische Änderungen werden zurzeit nicht geplant. Allerdings wird die Rolle der Marktplätze weiter beobachtet. Eine Beteiligung erscheint Roche Vitamins nur dann sinnvoll, wenn ein Kunde seine Beschaffungspolitik auf einen Marktplatz ausrichtet. Als zukünftige Herausforderung nennt Harald Rühl die fortschreitende Integration von Collaborative-Business-Szenarien.

5 Erkenntnisse

Die e-Commerce Customer Initiative der Roche Vitamins verkürzt die Zeit zwischen Datenentstehung und Datenbereitstellung. Der Nutzen liegt in einer Verkürzung der Prozesszeiten und der elektronischen Unterstützung von Kundeninformation und Bestellprozess. Die Vertriebsunterstützung, d.h. das Entgegennehmen telefonischer Bestellungen, das Versenden von Rechnungen und die Zusammenstellung von Informationsmaterial und Dokumenten auf Kundenanforderung findet elektronisch statt. Die damit verbundene Reduktion der Prozesskosten erlaubt die wirtschaftliche Bedienung von Kleinkunden.

- **Die personalisierte Bereitstellung von Informationen und Dokumenten erlaubt dem Kunden, sein Informationsbedürfnis jederzeit selbständig zu befriedigen.** Der Bestellprozess über ein Portal ist jedoch nicht durchgängig „elektronifiziert“, da der Kunde die möglicherweise schon in seinem ERP-System erfassten Bestelldaten manuell in die Bildschirmmaske übertragen muss. Die direkte Anbindung der Kundensysteme, die Roche Vitamins ebenfalls ermöglicht, ist der logische zweite Schritt hin zum Echtzeitmanagement. Diese Lösung ermöglicht im Bestellprozess auch die kundenseitige Eliminierung von Medienbrüchen und reduziert dessen Prozesszeiten.

- **Die e-Commerce Einführung ging vorrangig von strategischen Überlegungen aus.** Die strategische Entscheidung, die e-Commerce Technologieführerschaft innerhalb des Vitaminmarktes zu demonstrieren, wurde aber mit einem Business Case verknüpft, der Zeiteinsparungen auf der Ebene einzelner Aktivitäten (z.B. Informationen zusammenstellen) vorgab und damit einen operativen Nutzen aufzeigen konnte.
- **Die Systemeinführung wurde nicht mit einem Prozessredesign verknüpft.** Die Verantwortlichen sahen in der Verknüpfung von Prozessredesign und Systemeinführung eine Gefahr für den Projekterfolg. Eine Verbindung hätte die Projektlaufzeit deutlich verlängert. Das Prozessredesign hätte weitere Mitarbeitergruppen betroffen und ein entsprechendes Change Management erfordert.
- **Für Business-to-Business Collaboration sind derzeit keine dedizierten Out-of-the-box-Tools verfügbar.** Die Einführung einer Standardsoftware erfordert damit intensive Anpassungen (Customizing) an die Anforderungen von Roche Vitamins.
- **Die Systemauswahl wurde vor einem kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont getroffen.** Roche Vitamins geht von einem kurzen Lebenszyklus der derzeit verfügbaren Technologie aus. Ein weiterer Grund für die Wahl eines engen Zeithorizonts ist die Erwartung von Restrukturierungsmassnahmen. Eine Eigenentwicklung wurde in diesem Rahmen als günstiger eingeschätzt als ein Standardsoftwarepaket mit vergleichsweise hohen Initialkosten, zumal keine Out-of-the-box-Lösungen verfügbar waren.

Expertengespräche

Rühl, Harald, Head of e-Business, Roche Vitamins, Birsfelden, 15. April 2002

Literatur

[Apple 2003]

Apple, WebObjects 5.2 - The easiest way to build powerful web services, Apple Computer, Inc., <http://www.apple.com/webobjects/>, 26.8.2003

[CIDX 2003]

CIDX, CIDX Homepage, <http://www.cidx.org/>, 4.2.2003