

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie Aventis

Implementierung eines toolgestützten Capital Expenditure Prozesses

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 und welche Faktoren erfolgsentscheidend sind. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für 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, 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, 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
1 Unternehmen.....	1
2 Ausgangssituation	3
3 Projekt	5
4 Neue Lösung	7
5 Erkenntnisse	12
Expertengespräche	12

Zusammenfassung

Der Aventis-Konzern, eines der weltweit grössten Pharmaunternehmen, entstand 1999 durch die Fusion der Hoechst AG und mit der Rhône-Poulenc S.A.. Zum Leistungsspektrum des Konzerns gehören rezeptpflichtige Arzneimittel, Impfstoffe und therapeutische Proteine sowie Produkte für die Tiergesundheit. Im Zuge der Post-Merger-Integration führte das Konzerncontrolling einen toolgestützten Reportingprozess für das Investitionscontrolling (Capital Expenditure) aller Landesgesellschaften und Geschäftseinheiten ein. Die Zahlen werden von den Projektverantwortlichen erfasst. Zwischen den Projektverantwortlichen und der zentralen Controllingabteilung besteht keine direkte hierarchische Beziehung, so dass die Erstellung der Abschlüsse vor dem Hintergrund eines multinationalen Konzerns als Kooperationsprozess betrachtet werden kann.

Die flache Konsolidierung erhöht die Datenqualität (gemessen in der Varianz von den buchhalterischen Zahlen) auf das zwölfwache. Die systemtechnische Unterstützung verbessert die Information der Entscheidungsträger durch individualisierte Auswertungen und verbessert den Schutz der sensiblen Daten vor unberechtigtem Zugriff. Gleichzeitig wird 25% weniger Zeit für die Erstellung der Quartalsberichte benötigt.

Abstract

The Aventis Group, one of the largest pharmaceutical corporations worldwide, was created in 1999 by a merger between Hoechst AG and Rhône-Poulenc S.A. The Group's spectrum of products includes prescription drugs, vaccines and therapeutic proteins as well as animal health products. As part of the post-merger integration, Corporate Controlling introduced a tool-supported reporting process for investment controlling (capital expenditure) of all national organizations and business units. The figures are collected by the project managers. There is no direct hierarchical relationship between the project managers and the central controlling department, so in the context of a multinational corporation, preparation of the accounts can be seen as a collaborative process.

Flat consolidation increases data quality (measured in terms of the variance compared to the accounting figures) twelve-fold. Technical system support improves the information available to decision-makers through individualized evaluations and improves the protection of sensitive data against unauthorized access. At the same time, 25% less time is required for preparing the quarterly reports.

1 Unternehmen

Überblick. Der Aventis-Konzern, eines der weltweit grössten Pharmaunternehmen, entstand 1999 durch eine Fusion der Hoechst AG und der Rhône-Poulenc S.A. Zum Leistungsspektrum des Konzerns gehören rezeptpflichtige Arzneimittel, Impfstoffe und therapeutische Proteine sowie Produkte für die Tiergesundheit.

	Aventis
<i>Gründung</i>	Entstanden am 15.12.1999 durch die Fusion der deutschen Hoechst AG und der französischen Rhône-Poulenc S.A.
<i>Firmensitz</i>	Straßburg (Frankreich)
<i>Branche</i>	Pharma
<i>Geschäftsfelder</i>	Kerngeschäft: Rezeptpflichtige Arzneimittel, Impfstoffe, therapeutische Proteine, Produkte für die Tiergesundheit
<i>Firmenstruktur</i>	Die vier Kerngeschäfte von Aventis sind in Divisionen organisiert: • Rezeptpflichtige Arzneimittel (Aventis Pharma), • Impfstoffe (Aventis Pasteur), • therapeutische Proteine (Aventis Behring), • Tiergesundheit (Merial: Joint Venture mit Merck & Co.)
<i>Homepage</i>	http://www.aventis.com
<i>Umsatz</i>	2001: ca. 22,941 Mrd. EUR (+4 %)
<i>Ergebnis</i>	2001: ca. 1,505 Mrd. EUR
<i>Marktanteil</i>	Im grössten und wichtigsten Pharmamarkt der Welt, in den USA, beträgt der Marktanteil 3,1 Prozent, das entspricht Rang 14.
<i>Mitarbeiter</i>	Per 31.12.2001: weltweit 91.729
<i>Kooperationsprozess(e)</i>	Finanzierung
<i>Subprozess(e)</i>	Investitionscontrolling
<i>Softwarelösung</i>	Eigenentwicklung auf Basis Arcplan Insight & SAP BW im Back-End

Tabelle 1-1: Kurzportrait des Aventis-Konzerns

Herausforderung für das Konzerncontrolling. Zur Erfüllung ihres Geschäftszwecks haben die einzelnen Divisionen ein weltweit verzweigtes Netz von Tochterunternehmen, Niederlassungen und Beteiligungen. Die effiziente Allokation von Finanzmitteln zu den verschiedenen Konzernaktivitäten und deren laufende Kontrolle unter finanziellen Gesichtspunkten ist Aufgabe des Capital Managements. Die Aventis erfasst dazu quartalsweise die weltweiten Projektausgaben nach Management-Einheiten und stellt sie konsolidiert den jeweiligen Entscheidungsträgern zur Verfügung. Capital Expenditure (kurz Capex) beschreibt diesen Prozess des internen Investitionscontrollings (Management Reporting), welcher der Budgetüberwachung dient und die verantwortlichen Manager bei Projektentscheid und -steuerung unterstützt. Parallel zum Capex existiert auch im externen Rechnungswesen (Legal Reporting) eine Investitions- bzw. Anlagegüterrechnung, die diesel-

ben Ausgangszahlen verwendet, diese aber nach den jeweiligen gesetzlichen Vorschriften für unternehmensexterne Anspruchsgruppen (z.B. Steuerbehörden) aufbereitet.

Das Capital Management der Aventis fasst für das Capex-Reporting unter dem Begriff Projekt alle einmaligen, ausgabebehafteten Aktivitäten zusammen (zur Kategorisierung s. Tabelle 1-2).

Capex-Projektkategorien bei Aventis	
Kategorie	Beschreibung
Compliance	umfasst alle Investitionen, die mit der Registrierung von pharmazeutischen Produkten, Umweltschutz -und Arbeitsschutzaspekten oder der Befolgung branchenüblicher „good manufacturing practices“ zusammenhängen
Maintenance and Improvement of Business	umfasst Investitionen zur Ersetzung veralteter Anlagegüter oder zur qualitativen Verbesserung der Anlagegüter (z.B. Softwareupdates)
Revenue and Profitability Growth	umfasst Projekte mit direkt messbarem Nutzen, durch Produkt- oder Prozessverbesserungen oder durch Kosteneinsparungen
Post-Merger Synergies	umfasst alle Projekte, die der Realisierung von Synergien dienen

Tabelle 1-2: Capex-Projektkategorien bei Aventis

Auf dem Reporting Level existieren etwa 300 Management-Einheiten, die ihre Projekte vierteljährlich in lokaler Währung abrechnen. Der Projektumfang der einzelnen Management-Einheiten kann dabei erheblich variieren. Die Berichtszahlen eines Projekts umfassen dabei unter anderem Angaben über das Jahresbudget, die bisherigen Ausgaben des laufenden Jahres sowie Planzahlen für die Projektausgaben der folgenden Jahre. Diese Zahlen werden für das Capex über mehrere Hierarchiestufen hinweg konsolidiert (s. *Abbildung 1-1*).

Die Eignung dieser Zahlen zur Führungs- und Entscheidungsunterstützung hängt dabei wesentlich von der Qualität des aufbereiteten Zahlenmaterials und dessen Aktualität ab. Eine Masszahl für die Güte des Capex-Prozesses ist die Varianz der konzernweit konsolidierten Zahlen des Capex-Reportings und der Buchhaltung.

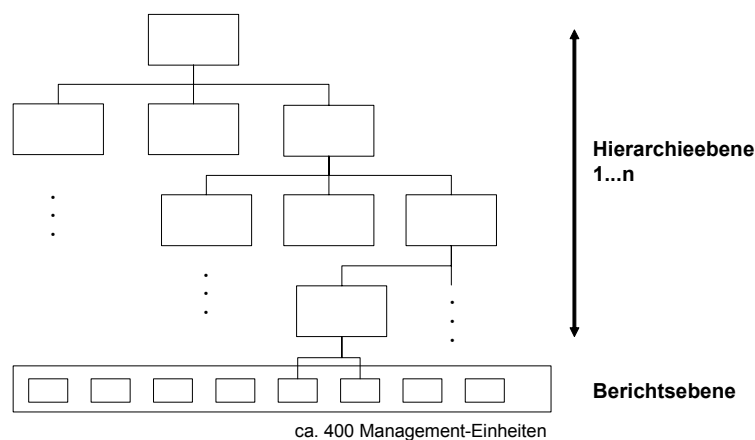


Abbildung 1-1: Management und Reporting Level des Capex-Prozesses

Der Capex-Prozess weist Merkmale eines kooperativen Prozesses auf, zu dessen Beteiligten neben dem Capital Management als Teilbereich des Corporate Controllings auch die ca. 300 nicht disziplinarisch unterstellten Capex-Koordinatoren der Berichtsebene und die Entscheidungsträger der Management-Einheiten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen zählen. Das Capital Management sieht deshalb das Design des Capex-Prozesses und die systemtechnische Unterstützung der Arbeit der Capex-Koordinatoren als wesentliche Faktoren für die Qualität des den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellten Zahlenmaterials.

2 Ausgangssituation

Strategie. Die Capex-Rechnung diente bisher (auch) als Entscheidungshilfe zur effizienten Allokation von Finanzmitteln in den verschiedenen Projekten.

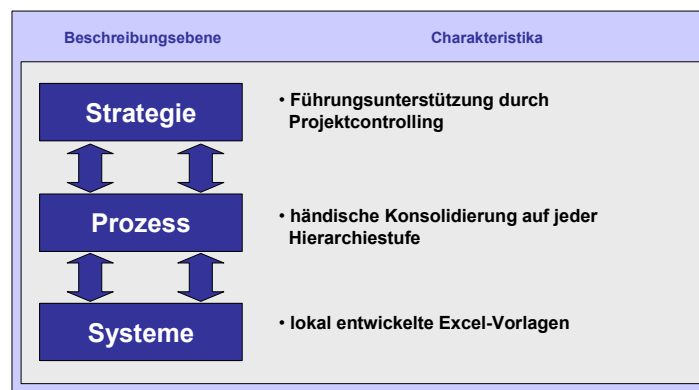


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik des bisherigen Capex-Prozesses

Prozess. Auf der Berichtsebene erfassten die Verantwortlichen jeder Managementeinheit die benötigten Daten in Excel-Tabellen. Diese Zahlen wurden konsolidiert und in die Konzernwährung umgerechnet (s. Abbildung 2-1). Eine automatische Plausibilitätsprüfung der eingegebenen Zahlen fand nicht statt. Darüber hinaus waren die standardisierten Vorlagen (Templates) nicht genügend gesichert und erlaubten unautorisierte Manipulationen.

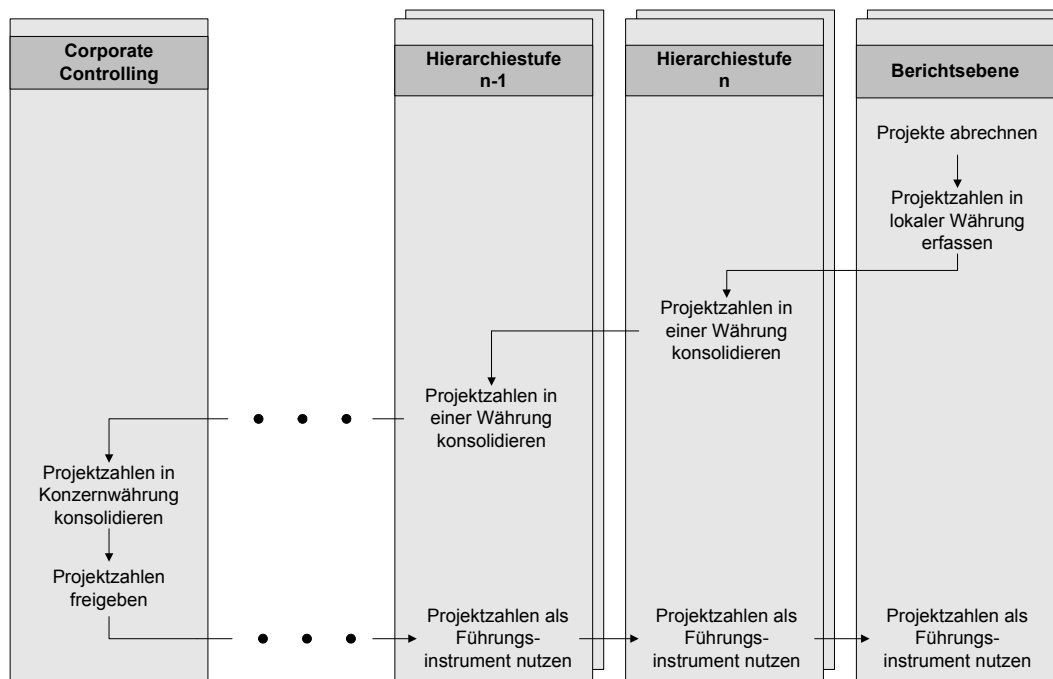


Abbildung 2-2: Bisheriger Prozess der Erhebung und Nutzung von Capex-Daten

Systeme. Die Capex-Berichterstattung fand mit standardisierten Excel-Tabellen statt. Einige Bereiche hatten eigene Transfermechanismen (z.B. Makros) entwickelt, die ihnen diese Arbeit erleichterten.

Leidensdruck. Excel konnte ausserordentlich flexibel auf die Bedürfnisse einzelner Bereiche ausgerichtet werden. Für den Capex-Prozess insgesamt war die Office-Software jedoch ungeeignet.

- Mit der Excel-Lösung konnte nicht garantiert werden, dass alle Beteiligten die gleiche Datenbasis nutzten und somit über dieselben Zahlen sprachen. Es gab zudem keine Mechanismen, die die Capex-Daten verlässlich vor unberechtigt Zugriff schützen konnten.
- Die Konsolidierung der Reporting-Zahlen auf jeder Hierarchiestufe war nicht nur zeitaufwendig, sondern auch höchst fehleranfällig. Die Mitarbeiter rechneten lokale Währungen dezentral zu verschiedenen Tageskursen in EUR um. Die Abweichung der konsolidierten Zahlen des Investitionscontrollings zur Buchhaltung betrug so trotz gleicher Ausgangszahlen etwa 6%.

3 Projekt

Ziele. Eric Marmonier, innerhalb des Konzerns für das Capital Management verantwortlich, erkannte die Notwendigkeit, die Qualität des Capex-Prozesses durch Toolunterstützung zu verbessern. Erklärtes Ziel war die Reduktion der Varianz zwischen den Capex-Zahlen des Controllings und den korrespondierenden Zahlen der Buchhaltung. Top-Management-Unterstützung erfuhr das Projekt vom Chief Finance Officer (CFO) der Aventis Pharma AG, Daniel Camus.

Das Capex-Projekt e-Care (electronic Capex Reporting) wurde inhaltlich zunächst in e-magine eingeordnet, ein eigens zur Unterstützung der Verschmelzung der Fusionspartner lanciertes Reengineering Projekt im Finanzwesen. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Bereitstellung der Daten im Intranetportal „My e-magine“ keinen zusätzlichen Nutzen stiftete. Die Controllingzahlen benötigt nur der Personenkreis, der ohnehin mit dem neuen Capex-Tool arbeitet. Die Integration in „My e-magine“ fiel deshalb schliesslich weg.

Durchführung. Das e-Care Projekt begann im Januar 2001 und sollte bis Juni 2001 abgeschlossen sein. Anlaufschwierigkeiten erforderten eine Anpassung dieser Zeitplanung. Das Projektteam implementierte bis Juni 2001 zunächst die als kritisch eingestuften Funktionen und schloss das Projekt im September 2001 ab.

Die Business-Projektleitung lag bei Eric Marmonier. Gemeinsam mit fünf Kollegen war er neben seinen Tagesaufgaben für die fachliche Seite des Projekts mit der Spezifizierung des neuen Capex-Prozesses verantwortlich. Zunächst war geplant, den konzerninternen Informatikdienstleister mit der technischen Projektleitung zu betrauen. Die Capex-Verantwortlichen erwarteten eine Person, die im für sie eher ungewöhnlichen IT-Projekt als kompetenter Ansprechpartner für alle technischen Belange zur Verfügung stand. Der zunächst designierte interne Projektleiter hatte nicht die dafür notwendige Erfahrung. Deshalb übertrug Capital Management die IT-Projektleitung nach Projektbeginn an Harald Burghard von der Unternehmensberatung IMG.

Zu diesem Zeitpunkt bestanden bereits Verträge mit den Firmen Plaut OSS Consulting GmbH und GIS Consulting GmbH für die technische Implementierung. Die Mitarbeiter des Projektteams kannten sich zu Beginn nicht. Anfangs bestanden deshalb zu Verständigungsproblemen zwischen den Fachvertretern und den technischen Projektmitarbeitern. Unter den IT-Mitarbeitern existierten zwangsläufig verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und unterschiedlicher Fachsprache. Dies führte beinahe zum Abbruch des Projektes wegen Budgetüberschreitung, weil der Programmierer einer Teilkomponente die Komplexität des Problems nicht richtig eingeschätzt und deshalb zu wenig Budget kalkuliert hatte.

Wesentliche technische Herausforderung während der Implementierung war das Autorisierungskonzept. Die Vertraulichkeit der Daten erforderte genaue Regelungen, etwa welcher Nutzer wann auf welche Daten zugreifen darf und welche Auswertungen er dazu bekommt.

Ein wichtiger Teil des Projektes war die Schulung der zukünftigen Benutzer. Die Capex-Verantwortlichen waren wie die Geschäftseinheiten weltweit verteilt und sollten mit möglichst geringem Aufwand das neue System nutzen können. Zunächst wurde eine kurze Trainingsdokumentation an alle Nutzer versandt, welche die normalen Arbeitsabläufe mit Screenshots beschrieb. Den Wissenstransfer organisierte das Projektteam vorwiegend über telefonische Nutzerschulungen mit insgesamt 10 Gruppen à ca. 25 Anwendern, gebildet nach regionalen Gesichtspunkten (z.B. unter Berücksichtigung von Zeitzonen). In den einstündigen Telefonkonferenzen gingen die Schulungsleiter die Unterlagen mit den Capex-Verantwortlichen schrittweise durch und beantworteten offene Fragen. Die Telefonschulung erwies sich im Capex-Kontext als sehr gut geeignet, weil die Komplexität des Reportings, d.h. die Eingabe der Projektzahlen, vergleichsweise gering ist. Zusammen mit anderen Schulungsformen führte das Team etwa 300 Mitarbeiter in die Benutzung von e-Care ein.

Kritische Erfolgsfaktoren. In einem derart heterogen zusammengesetzten Projektteam wie bei e-Care sind eine stringente Projektplanung und die klare Regelung von Verantwortlichkeiten wichtig für die Erreichung der Projektziele.

Methodisches Vorgehen ist dabei nach Ansicht von Harald Burghard eine wesentliche Voraussetzung zur Umsetzung von Zeit- und Qualitätsvorgaben. Einige Entwickler waren das sogenannte „Rapid Prototyping“ gewohnt. Dies bezeichnet einen Implementierungsansatz, der mit der Programmierung der Softwarelösung bereits während der Analyse und Konzeptionsphase beginnt und daran inkrementelle Erweiterungen bis hin zur fertigen Lösung vornimmt. Diese Vorgehensweise war jedoch ungeeignet. Ihr fehlte nicht nur die methodische Fundierung, sondern sie barg im Fall e-Care ein sehr hohes Risiko von Fehlentwicklungen, weil das Redesign des Capex-Prozesses erst während des Projektes stattfand und die Projektmitglieder zunächst ein gemeinsames Problemverständnis erarbeiten mussten.

Eine von der Technik losgelöste Anforderungsdefinition auf der Basis von Excel erwies sich als hilfreich für die Kommunikation zwischen Business und IT. Die mit den Fachvertretern entwickelten Prozessbeschreibungen wurden während des Projektes sukzessive durch Screenshots erweitert und bildeten so die Grundlage für die Erstellung von Dokumentation und Schulungsunterlagen.

Zum methodischen Vorgehen gehören auch eine klare Dokumentation der Projektergebnisse inklusive wesentlicher Zwischenschritte, um den späteren Aufwand für Einführung, Wartung und Betrieb zu minimieren, sowie eine rollenbasierte, kompetenzorientierte Aufgabenzuteilung an die Mitglieder des Projektteams. Zunächst war beispielsweise geplant, die Stammdatenpflege dem IT-Team zu übertragen. Dieses war jedoch dafür fachlich nicht qualifiziert. Die grosse Bedeutung der Stammdatenqualität für das Capital Expenditure bewog Aventis daher, diese Aufgabe Mitarbeitern der Fachabteilung zu übertragen und den Prozess der Stammdatenpflege zudem durch ein als Folgeauftrag entwickeltes Administrationstool zu unterstützen.

Ein wichtiger Faktor für den Projekterfolg ist nach Ansicht von Eric Marmonier auch die Kultur des Umganges mit Fehlern. Fehler dürfen von den Teammitgliedern nicht als persönliche Niederlage verstanden werden, für die es Schuldige zu suchen gilt. Vielmehr soll statt dessen die rasche und konstruktive Problemlösung im Vordergrund stehen.

4 Neue Lösung

Strategie. Die Bedeutung des Projektcontrollings hat sich nicht geändert. Durch die Implementierung einer effizienteren Capex-Berichterstattung stehen die Quartalszahlen jedoch in höherer Qualität und früher als bisher zur Entscheidungsunterstützung zur Verfügung.

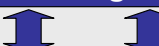
Beschreibungsebene	Charakteristika neu	Charakteristika alt
Strategie  Prozess  Systeme	• Führungsunterstützung durch Projektcontrolling • Zahleneingabe auf ReportingEbene • Eingabevalidierung • automatische Konsolidierung • Web-Frontend DCT • Anbindung an SAP BW	• Führungsunterstützung durch Projektcontrolling • händische Konsolidierung auf jeder Hierarchiestufe • lokal entwickelte Excel-Templates

Abbildung 4-1: Kurzcharakteristik der neuen Lösung

Prozess. Die Capex-Verantwortlichen auf der Berichtsebene erfassen die Daten online. Durch den Zugriff auf eine Historie über alle Quartale können Eingaben zurückliegender Perioden dort übernommen werden, wo keine Änderungen auftreten. Ein Freigabemechanismus überprüft die Eingaben, warnt den Benutzer bei ungewöhnlichen Werten (z.B. bei negativen Ausgaben) und verhindert ein Ablegen der Daten in der zentralen Datenbasis, wenn definierte Regeln nicht befolgt werden (z.B. bei einer ungenehmigten Budgetüberschreitung).

Die zentrale Datenbasis erlaubt eine automatische Konsolidierung der einzelnen Teilberichte und die Umrechnung in EUR. Nach Freigabe der Capex-Zahlen stehen sie allen Berechtigten über den Zugriff auf eine gemeinsame Datenbank zur Verfügung. Die Manager können für ihre Einheiten konsolidierte Berichte abrufen, die bei Bedarf nach verschiedenen Filterkriterien detailliert werden können. Diese Reports basieren damit stets auf aktuellen Zahlen (s. Abbildung 4-2).

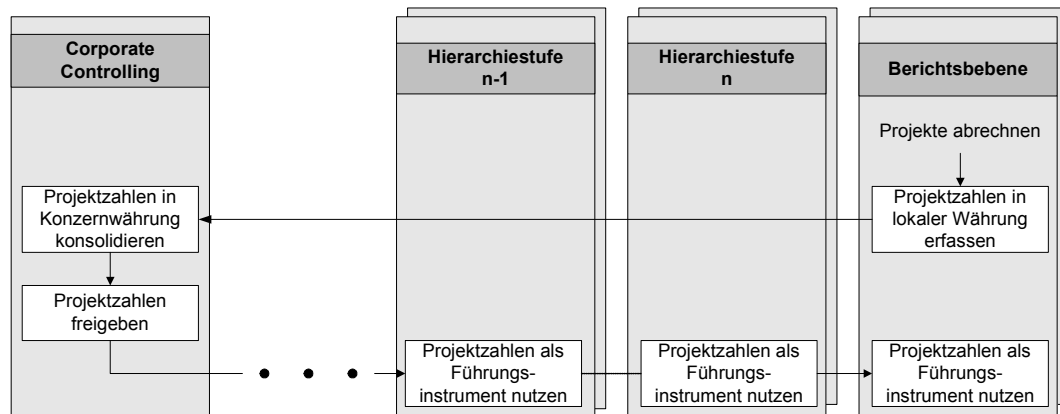


Abbildung 4-2: Capex-Prozess mit e-Care

Systeme. Bei der Systemauswahl wurden zunächst Szenarien evaluiert, die eine Verbindung von Excel mit dem Führungsinformationssystem ALEA [s. INFOLOG 2003] vorsahen. Da andererseits im Finanzbereich flächendeckend SAP R/3 und SAP BW eingeführt und SAP als strategische Produktfamilie gesetzt war, setzte sich eine Kombination des auf Arcplan Insight basierenden Data Communication Tools (DCT) mit dem SAP Business Warehouse gegenüber ALEA durch. Mit der Entscheidung für die Nutzung des im Haus bereits vorhandenen Systems konnte der Support durch die IT-Abteilung garantiert werden. Auch die ALEA Lösung hätte ein intensives Customizing erfordert, um den Aventis Capex-Prozess abzubilden.

Die Eingabemaske für die Capex-Verantwortlichen (Data Communication Tool) ist eine Eigenentwicklung auf Basis von Arcplan Insight, einem Tool zur Aufbereitung von Führungsinformationen [s. ARCPLAN 2003]. Das Erscheinungsbild ist an die Identität des jeweiligen Unternehmensbereichs angepasst. Der Nutzer muss sich zunächst per Login autorisieren und gelangt über das Hauptmenü in eine Liste der für ihn freigeschalteten Projekte. Das System unterstützt den Freigabeprozess durch die Eingabevalidierung (Validation-Monitor) und die Freigabe durch automatische Überprüfung der entsprechenden Regeln (Release-Monitor). Der Nutzer hat auch weiterhin die Möglichkeit, die Berichtszahlen zunächst in Excel zu erfassen und anschliessend in das DCT hochzuladen. Diese Option erlaubt es, Daten auch offline einzugeben. In jedem Fall werden die eingegebenen Projektzahlen bis zur Freigabe in einer SQL-Datenbank des DCT vorgehalten. Die Über-

wachung der termingerechten Abgabe der Quartalszahlen wird durch einen sogenannten Tracking-Monitor systemtechnisch unterstützt.

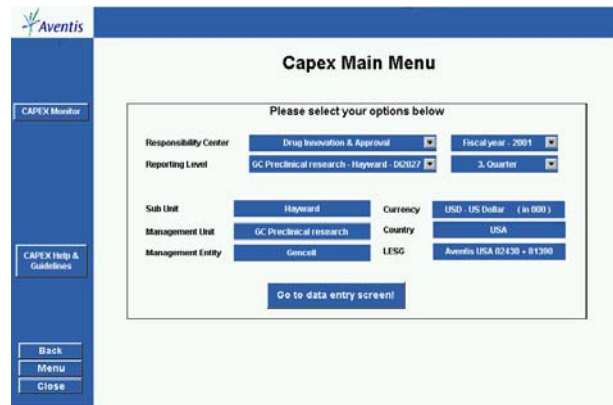


Abbildung 4-3: Hauptmenü des Capex Data Communication Tools

Nach der Freigabe nimmt dann ein SAP Business Warehouse (SAP BW) die Aggregation der Quartalszahlen vor und konvertiert die lokalen Währungen in die Konzernwährung Euro. Dieser Transfer findet aus Performancegründen prozessbasiert statt. Dafür müssen drei Tage nach dem sogenannten Länder-Clearing alle Projektzahlen im DCT hinterlegt sein.

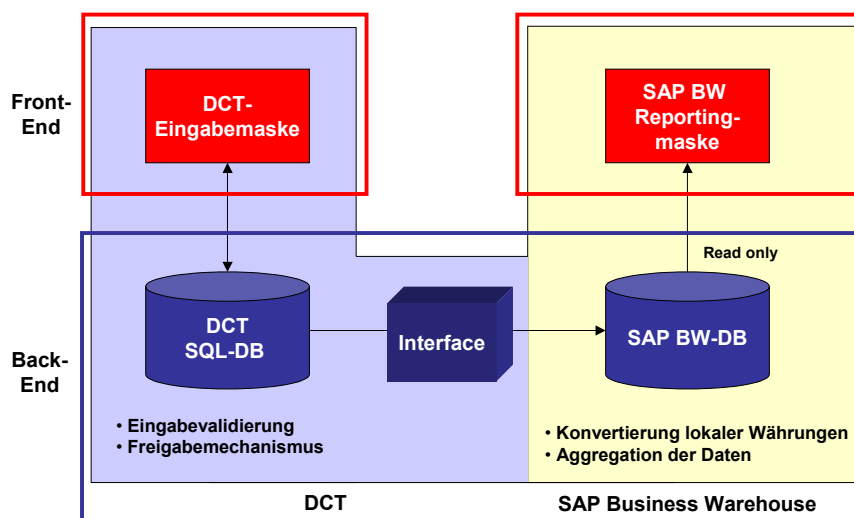


Abbildung 4-4: Überblick über die e-Care Architektur

Abbildung 4-4 zeigt einen Überblick der e-Care Architektur: SAP BW liefert den Berechtigten Analysen und Berichte auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen. Zudem besteht auch die Möglichkeit, eigene Berichte aus den freigegebenen Daten zu erstellen. Die direkte Dateneingabe und -manipulation im SAP BW wird aus Konsistenzgründen verhindert.

Kosten und Nutzen. Aventis e-Care verbessert die Prozesseffizienz des Investitionscontrollings, erhöht die Qualität des Zahlenmaterials und verbessert die Analysemöglichkeiten zur Vorbereitung von Führungsentscheidungen.

Eine im Anschluss des Projektes durchgeführte Nutzerbefragung bei den für die Dateneingabe zuständigen Capex-Koordinatoren ergab, dass 62% dieser Nutzer Zeiteinsparungen von durchschnittlich 1,5 Stunden pro Quartal verzeichnen konnten. Der vereinzelt gemeldete Mehraufwand im Rahmen des Capex-Berichtswesens (7%) lag u.a. in einer zu geringen Netzwerkbandbreite oder trat bei Reportingeinheiten auf, die vorher selbstentwickelte Excel-Lösungen verwendet hatten. In zwei Fällen stieg die Gesamtbelastung der Nutzer auch deshalb, weil sie Aufgaben von Dritten übernahmen, die nun nicht mehr in das Capex-Berichtswesen involviert sind.

Darüber hinaus konnte die händische Konsolidierung auf den unterschiedlichen Management-Ebenen entfallen. Die jeweiligen Mitarbeiter wurden dadurch von dieser Aufgabe im Rahmen des Berichtswesens vollständig befreit.

Tabelle 4-1 systematisiert die realisierten Nutzenpotentiale und stellt ihnen den Aufwand für Projekt und laufenden Betrieb gegenüber. Einige Nutzenkategorien sind dabei von Aventis bisher nicht quantifiziert worden. Das Corporate Controlling ist der Auffassung, dass die Kosten einer Quantifizierung vor dem Hintergrund der bereits belegten Nutzenpotentiale nicht gerechtfertigt sind.

Weitere Entwicklung. Derzeit sind keine Erweiterungen der e-Care-Lösung auf andere verwandte Prozesse, beispielsweise die Budgetplanung, vorgesehen. Fortwährende Aufmerksamkeit wird jedoch dem Autorisierungskonzept für die Entscheidungsträger entgegengebracht. Neben der Pflege der Berechtigungsgruppen wird laufend geprüft, wie der Schutz der sensiblen Daten technisch noch weiter verbessert werden kann.

Überblick Coal Supply Chain (CSC)		
Aufwand:		
Projekt		
Laufzeit	9 Monate (geplant 6 Mon.)	
Projektteam - Fachbereich - IT	13 Personen - 6 Personen - 7 Personen (davon 5 extern)	
Projektaufwand (Personentage) - Entwicklung (IT) - Projektmanagement und Prozess- design (IT) - Prozessarbeiten Fachbereichs- vertreter	340 PT + Aufwand Fachvertreter - 255 PT - 85 PT - nicht erfasst	
Projektkosten	650'000 EUR	
Schulungsaufwand	ca. 40 PT (bei Annahme von 1 Stunde Telefonschulung und durch- schnittlich 2 Stunden Durcharbeiten der Unterlagen)	
Betrieb	Keine besonderen Aufwände ausgewiesen	
Durch e-Care realisierter Nutzen:		
	Capital Management	Management-Einheiten
STRATEGIE		
Mitarbeiter		
Bedienbarkeit	Erreicht (laut Mitarbeiterbefragung)	Erreicht (laut Mitarbeiterbefragung)
Reduktion von Routinetätigkeiten	Erreicht durch Automatisierung via Monitoring des Berichtsprozesses und Validierung der Dateneingabe	Reduktion der Individuellen Ar- beitsbelastung für 67% der Be- richtsverantwortlichen
Organisation		
Unterstützung der Post-Merger-Integration	---	Erreicht durch Harmonisierung des Investitionscontrollingprozesses
KOOPERATIONSPROZESSE		
Prozesskosten	---	Einsparung von Personalkosten durch Wegfall der hierarchischen Konsolidierung
Geschwindigkeit	Verkürzung der <u>Durchlaufzeit</u> um <u>25%</u> (15 statt 20 Tage)	Verkürzung der <u>Prozesszeit</u> (Da- teneingabe auf Berichtsebene) um ca. 1,5 Std. / Quartal
Qualität	Reduktion der Varianz zur Buchhal- tung um den Faktor 12 (0,5% statt 6%) durch - flache Konsolidierung - verbesserte Analysemöglichkei- ten - Monitoring der Berichterstat- tung - Verbesserte <u>Datensicherheit</u> durch Autorisierungskonzept	Erreicht durch: - individualisierte Reports - verbesserte Analysemöglichkei- ten

Tabelle 4-1: electronic Capex Reporting (e-Care) - Aufwand und realisierter Nutzen

5 Erkenntnisse

Aventis e-Care führt im Bereich des Investitionscontrollings (Capital Expenditure) zu einer „direkten“ Verbindung von Datenentstehung und Datenverwendung. Die Eliminierung von Medienbrüchen erlaubt eine flache Konsolidierung der Berichtszahlen, schaltet damit unnötige Zwischenschritte aus und erhöht die Prozessgeschwindigkeit. Die Nutzung einer gemeinsamen Datenbasis erhöht die Qualität der Capex-Quartalszahlen. Ein Berechtigungskonzept stellt die nutzerspezifische Bereitstellung der benötigten Daten sicher und erhöht damit auch den Schutz dieser sensiblen Unternehmensdaten vor unberechtigtem Zugriff.

Bislang hat sich Aventis gegen eine Ausweitung der e-Care Lösung auf verwandte Prozesse entschieden. Im Budgetierungsprozess tauschen die Mitarbeiter auch weiterhin Excel-Tabellen aus und konsolidieren sie in ALEA.

Der Fall Aventis weist folgende Besonderheiten auf:

- **Der betrachtete Kooperationsprozess adressiert das unternehmensinterne Controlling.** Die Zusammenarbeit findet über verschiedene Management-Einheiten und Hierarchiestufen hinweg statt und führt de facto zu einem Prozess mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, deren Ziele ausbalanciert werden müssen.
- **Das Projekt wurde ohne dedizierten Business Case lanciert.** Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass gerade die Controlling-Abteilung ein Projekt mit sichtbarem, aber schwer quantifizierbarem Nutzen initiiert. Dies wirft allgemein die Frage nach einem sinnvollen Kosten-/Nutzenverhältnis von ROI-Berechnungen auf.
- **Unterschiedliche kulturelle Hintergründe müssen für ein erfolgreiches Projekt berücksichtigt werden.** Dazu gehört nicht nur die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, sondern auch ein zielorientierter Umgang mit Fehlern.

Expertengespräche

Marmonier, Eric, Corporate Controlling, Business Project Manager, Aventis, Frankfurt am Main, 11. April 2002

Burghard, Harald, e-Care IT-Project Manager, The Information Management Group (IMG), Telefoninterview, 25. April 2002.

Literatur

[ARCPLAN 2003]

ARCPLAN, The dynaSight Architecture, Arcplan Information Services AG (Germany), <http://www.dynasight.com/architecture.html>, 25.8.2003

[INFOLOG 2003]

INFOLOG, MIS ALEA, Infolog GmbH Management-Informationen-Logistik, <http://www.infolog.de/index2.html>, 25.8.2003