

Hubert Österle • Elgar Fleisch
Rainer Alt

Business Networking in der Praxis

Beispiele und Strategien zur Vernetzung
mit Kunden und Lieferanten

Mit Beiträgen von

Bernhard Alzer, Vladimir Barak, Robert Betts, Ralph Dolmetsch
Karl Maria Grünauer, Thomas Huber, Norbert Kaltenmorgen
Roland Klüber, Günter Lehmann, Florian Leser
Andreas Pfadenhauer, Sven Pohland, Thomas Puschmann
Christian Reichmayr, Thomas Reiss, Dirk Sassmannshausen
Karl-Heinz Schelhas, Frederic Thiesse, Rudolf Zurmühlen

Mit 147 Abbildungen und 52 Tabellen



Springer



Inhaltsverzeichnis

1	Business Networking - Chancen und Herausforderungen.....	1
1.1	Netzwerkunternehmen im Informationszeitalter: Vision.....	2
1.1.1	Business Networking und die 'NewEconomy'.....	2
1.1.2	Fünf Stufen zum Business Networking.....	3
1.2	Vernetzung des Unternehmens: Transformation.....	5
1.2.1	Von der Strategie zum realen Geschäft.....	5
1.2.2	Schaffung der Netzwerkfähigkeit.....	6
1.2.3	Teil 1: Grundlagen.....	7
1.2.4	Teil 2: Geschäftskonzepte.....	7
1.2.5	Teil 3: Applikationskonzepte.....	8
1.2.6	Teil 4: Integrationskonzepte.....	9
1.2.7	Teil 5: Kritische Erfolgsfaktoren.....	9
1.3	Forschungsansatz.....	10
1.3.1	Anwendungsbezug.....	10
1.3.2	Business Networking Kompetenzzentren.....	11
	Teil 1: Grundlagen.....	15
2	Geschäftsmodell des Informationszeitalters.....	17
2.1	Auslöser und Veränderungen.....	18
2.2	Beispiele für die neue Wirtschaftsstruktur.....	18
2.3	Bausteine der digitalen Wirtschaft.....	20
2.3.1	Der Kundenprozeß.....	20
2.3.2	Kundenprozeßportal.....	23
2.3.3	Geschäftsnetzwerk.....	27
2.3.4	Business Collaboration Infrastructure.....	29
2.3.5	eServices.....	32
2.4	Zusammenfassung.....	36
3	Das Netzwerkunternehmen.....	39
3.1	Einleitung.....	40
3.2	Fallbeispiele betrieblicher Vernetzung.....	41
3.2.1	Supply Chain- und Relationship Management bei Dell, Amazon.com und Avnet Marshall.....	42
3.2.2	Relationship Management bei SAP.....	45

3.2.3	eProcurement bei MarketSite.net	47
3.2.4	eProcurement bei der UBS.....	48
3.2.5	Innovation bei der Migros-Gemeinschaft.....	50
3.2.6	Beschaffung, Finanzen, Immobilien und Steuern bei CommTech.....	51
3.3	Vernetzte Prozesse.....	53
3.3.1	Netzwerke als Kooperationsprozesse.....	53
3.3.2	Abhängigkeiten zwischen den Kooperationsprozessen.....	57
3.4	Modell eines Netzwerkunternehmens.....	59
3.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	61
4	Netzwerkfähigkeit von Unternehmen.....	63
4.1	Netzwerkfähigkeit als Wettbewerbsfaktor.....	64
4.1.1	Begriff und Gestaltungsobjekte der Netzwerkfähigkeit.....	64
4.1.2	Netzwerkfähigkeit am Beispiel der Logistikbranche.....	66
4.1.3	Ansätze zur Messung von Netzwerkfähigkeit.....	67
4.2	Folgen für das Management: Gestaltung der Netzwerkfähigkeit.....	69
4.3	Zusammenfassung und Ausblick.....	73
Teil 2: Geschäftskonzepte.....		75
5	Strategien zum Business Networking.....	77
5.1	Einführung.....	78
5.1.1	Strategische Relevanz des Business Networking.....	78
5.1.2	Strategische Optionen im Business Networking.....	79
5.2	Kooperationsstrategien.....	79
5.2.1	Outsourcing - Auslagerung von Nicht- Kernkompetenzen (stabiles Netzwerk).....	81
5.2.2	Insourcing - Ausbau der bestehenden Kompetenzen (internes Netzwerk).....	82
5.2.3	Virtuelle Organisation - Neue Geschäftsfelder mit Kooperationspartnern (dynamisches Netzwerk).....	83
5.2.4	Kombinationen.....	84
5.2.5	Zusammenfassung der Kooperationsstrategien.....	85
5.3	Kooperationsprozesse.....	86
5.3.1	Electronic Commerce - die Transaktionsperspektive.....	88
5.3.2	Supply Chain Management - die Flußperspektive.....	91
5.3.3	Customer Relationship Management - die Beziehungsperspektive.....	93

5.3.4	Zusammenfassung der Kooperationsprozesse.....	94
5.4	Kooperationssysteme.....	95
5.4.1	Interne Business Networking-Systeme.....	96
5.4.2	Portale.....	97
5.4.3	Elektronische Marktplätze.....	98
5.4.4	Elektronische Services.....	99
5.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	101
6	Electronic Commerce und Supply Chain Management bei der Swatch Group.....	103
6.1	Einführung.....	104
6.2	Zusammenhang von EC und SCM.....	105
6.3	Fallstudie: EC und SCM bei der ETA SA.....	106
6.3.1	Unternehmen ETA SA und Ausgangssituation.....	106
6.3.2	Distribution von Uhrenersatzteilen beim ETA-CS.....	106
6.3.3	Schritt 1: Stammdaten und interne Supply Chain.....	108
6.3.4	Schritt 2: Einführung der EC-Lösung.....	109
6.3.5	Schritt 3: Konzeption Direct Delivery Channel.....	111
6.3.6	Schritt 4: Kopplung an das ERP-System.....	112
6.3.7	Schritt 5: Weiterentwicklung der Business Networking Lösung.....	113
6.4	Nutzen und Erkenntnisse aus der Fallstudie.....	114
6.4.1	Nutzen des Business Networking bei ETA SA.....	114
6.4.2	Erkenntnisse bei der Einführung der Lösung.....	115
6.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	117
7	Supply Chain Management und Electronic Commerce bei Bayer.....	119
7.1	Optimierung der Supply Chain direkter Güter.....	120
7.2	Ansätze zur verbesserten Planung.....	120
7.2.1	Einsatz von MRPI und MRPII Systemen.....	120
7.2.2	Einsatz von APS-Systemen - IS-Ansatz.....	121
7.2.3	Ausweitung der Supply Chain versus Scope-Ansatz.....	122
7.3	Supply Chain Optimierung bei der Bayer AG.....	123
7.3.1	Ziele der Supply Chain Optimierung.....	123
7.3.2	Planungsprozesse zwischen Bayer KU und Scintilla.....	124
7.3.3	Anforderungen seitens Bayer und Scintilla.....	125
7.3.4	Ableitung von Kooperations Szenarien.....	126
7.3.5	Unterstützte Aufgaben in den Kooperationsprozessen.....	128

7.3.6	Bewertung der Kooperationsprozesse.....	130
7.4	Informationstechnische Umsetzung.....	133
7.4.1	Anforderungen an die IT-Unterstützung.....	133
7.4.2	Alternativen bei der IT-Umsetzung.....	133
7.4.3	Entwicklung eines Collaborative Portal.....	135
7.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	136
8	Customer Relationship Management in der Pharmaindustrie.....	139
8.1	Transformation der Pharmaindustrie.....	140
8.2	Customer Relationship Management in der Pharmaindustrie.....	141
8.2.1	Herausforderungen für Pharmaunternehmen.....	141
8.2.2	CRM bei Pharmaunternehmen.....	143
8.2.3	Kundenprozesse von Krankenhausapotheken.....	145
8.2.4	Kundenprozesse von Großhändlern.....	149
8.3	Healthcare-Portale.....	150
8.3.1	Prozeßportale.....	150
8.3.2	Prozeßportale im Gesundheitsbereich.....	152
8.3.3	Services von Healthcare Portalen traditioneller Marktteilnehmer.....	153
8.3.4	Services von Healthcare Portalen neuer Intermediäre.....	155
8.4	Kundenprozeßunterstützung von Portalen.....	158
8.4.1	Portale von Pharmaunternehmen versus Kundenprozeß.....	158
8.4.2	Portale von Intermediären versus Kundenprozeß.....	159
8.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	161
	Teil 3: Applikationskonzepte.....	163
9	Entwurf einer Applikationsarchitektur für die Pharmaindustrie.....	165
9.1	Einleitung.....	166
9.1.1	Problemstellung.....	166
9.1.2	Entstehung betrieblicher Applikationsarchitekturen.....	167
9.1.3	Nutzen einer Applikationsarchitektur.....	168
9.2	Prozeßmodell des Informationszeitalters.....	169
9.2.1	Trends in der Managementliteratur.....	170
9.2.2	Trends in der Pharmaindustrie.....	171
9.2.3	PROMIZ-Referenzmodell für die Pharma AG.....	172

9.3	Applikationsarchitekturen im Informationszeitalter.....	174
9.3.1	Anforderungen an die Architekturkomponenten.....	175
9.3.2	Komponenten der zukünftigen Applikationsarchitektur.....	178
9.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	182
10	Systeme für das Supply Chain Management.....	185
10.1	Einleitung.....	186
10.2	Überblick Supply Chain Management.....	186
10.2.1	Dimensionen des Supply Chain Management.....	186
10.2.2	Ziele und Nutzen des Supply Chain Management.....	188
10.3	Supply Chain Management-Werkzeuge.....	192
10.3.1	Supply Chain Management-Werkzeuge im Überblick.....	192
10.3.2	Supply Chain Planning-Systeme.....	193
10.3.3	Material Requirements Planning (MRP I).....	194
10.3.4	Manufacturing Resource Planning (MRP II).....	195
10.3.5	Advanced Planning-Systeme.....	197
10.3.6	Module von Advanced Planning-Systemen.....	198
10.3.7	Hersteller von Advanced Planning-Systemen.....	202
10.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	205
11	eProcurement: Systeme und Erfolgsfaktoren.....	207
11.1	Herausforderungen in der indirekten Beschaffung.....	208
11.1.1	Einleitung.....	208
11.1.2	Heutige Beschaffungsszenarien.....	209
11.1.3	Relevanz des eProcurement.....	211
11.2	Systemkomponenten und Funktionalität von eProcurement- Systemen.....	211
11.2.1	Katalog-und Sourcing-Dienste.....	212
11.2.2	Bestellanforderung und Bestellung.....	213
11.2.3	Lieferung und Empfang.....	214
11.2.4	Bezahlung und Verbuchung.....	214
11.2.5	Prozeßführung.....	214
11.3	Benchmarking-Studie eProcurement.....	215
11.3.1	Benchmarking Methode.....	215
11.3.2	Meßkriterien.....	216
11.4	Ergebnisse des Benchmarking.....	218
11.4.1	Einführung.....	218
11.4.2	Materialgruppen / Content Management.....	220
11.4.3	Katalog-Management.....	222

11.4.4 Organisation.....	224
11.4.5 Beschaffungsprozesse und Systemarchitektur.....	226
11.4.6 Wirtschaftlichkeit.....	228
11.5 Zusammenfassung und Ausblick.....	230
12 Connected Smart Appliances.....	233
12.1 Vision.....	234
12.2 Fallbeispiele.....	237
12.2.1 Safeway.....	237
12.2.2 U.S. Postal Service.....	237
12.2.3 Siemens HomeAssistant.....	238
12.3 Einsatzbereiche von CSAs.....	239
12.4 Technologien von CSAs.....	240
12.5 Treiber der CSAs.....	242
12.6 Betriebswirtschaftliche Effekte von CSAs.....	244
12.6.1 Neue Prozesse.....	244
12.6.2 Management von komplexen Systemen.....	246
12.7 Zusammenfassung und Ausblick.....	247
Teil 4: Integrationskonzepte.....	249
13 Templates: Standardisierung beim Business Networking.....	251
13.1 Einführung.....	252
13.2 Definition und Ansätze zur Standardisierung.....	253
13.2.1 Definition und Dimensionen der Standardisierung.....	253
13.2.2 Voraussetzungen der Interprozeß-Integration.....	254
13.2.3 Ansätze zur Schließung der ‚Organisationslücke‘.....	256
13.3 Entwicklung eines Template-Handbuchs.....	257
13.3.1 Idee eines Template-Handbuchs.....	257
13.3.2 Komponenten eines Template-Handbuchs.....	258
13.3.3 Entwicklung des Template-Handbuchs bei Bosch.....	259
13.3.4 Übersicht und Erfahrungen.....	259
13.3.5 Beispieldokumente.....	262
13.3.6 Aktivitäten bei Template-Gestaltung und -Roll-out.....	265
13.4 Nutzen von Templates bei einem Pharmaunternehmen.....	265
13.5 Zusammenfassung und Ausblick.....	268

14	Enterprise Application Integration bei Robert Bosch.....	271
14.1	Einleitung.....	272
14.2	Integrationsansätze.....	273
14.3	Enterprise Application Integration.....	274
14.3.1	Überblick zur Enterprise Application Integration.....	274
14.3.2	Integrationsdienste.....	276
14.3.3	Schnittstellendienste.....	276
14.3.4	Transformationsdienste.....	277
14.3.5	Prozeßmanagementdienste.....	278
14.3.6	Laufzeitdienste.....	279
14.3.7	Entwicklungsdienste.....	280
14.4	Systeme zur Enterprise Application Integration.....	280
14.4.1	eLink von BEA Systems.....	280
14.4.2	United Applications Architecture von CrossWorlds.....	282
14.4.3	eBusiness Broker Suite von Mercator Software.....	285
14.4.4	Enterprise Integration Template von Level 8 Systems.....	287
14.5	Enterprise Application Integration bei der Robert Bosch GmbH.....	289
14.5.1	Ziele und Bereiche der Integration bei Bosch.....	289
14.5.2	Integration von ERP-Systemen.....	290
14.5.3	Integration von EC-Systemen.....	291
14.5.4	Integration von SCM-Systemen.....	293
14.5.5	Implementierung des Business Bus.....	293
14.5.6	Nutzen des EAI-Einsatzes.....	296
14.6	Zusammenfassung und Ausblick.....	297
15	eServices zur ERP-Integration von eMarkets.....	299
15.1	Business Networking und ERP-Integration.....	300
15.2	eMarkets und eServices im Business Networking.....	301
15.2.1	Entwicklung und Marktpotential.....	301
15.2.2	Nutzen von eMarkets.....	301
15.2.3	Nutzen der Prozeßintegration.....	302
15.2.4	Integrationsanforderungen.....	302
15.3	eServices zur Integration - der Fall Triaton.....	304
15.3.1	newtron und Triaton - eMarket und Systemhaus.....	304
15.3.2	Überlegungen zum Potential von eMarket-Integration.....	305
15.3.3	Triaton eService , A2A e-Link for eMarkets'.....	306
15.3.4	Kooperation von newtron und Triaton.....	307
15.3.5	Geschäftsprozeßunterstützung und Nutzen.....	309

15.4 Umsetzung und Architektur des ‚A2A e-Link for eMarkets‘.....	310
15.5 Zusammenfassung und Ausblick.....	313
Teil 5: Kritische Erfolgsfaktoren.....	315
16 Kritische Erfolgsfaktoren des Business Networking.....	317
16.1 Herausforderungen im Business Networking.....	318
16.2 Charakterisierung von Business Networking-Systemen.....	319
16.2.1 Ausprägungen von Business Networking-Systemen.....	319
16.2.2 Elementarziele der Vernetzung.....	320
16.2.3 Fallbeispiele CommTech, ETA und Riverwood.....	321
16.3 Kritische Erfolgsfaktoren für Business Networking-Systeme.....	323
16.3.1 Kritische Masse als übergeordneter Erfolgsfaktor.....	323
16.3.2 Erfolgsfaktor 1: Vernetzungsprojekte sind Geschäftsprojekte.....	324
16.3.3 Erfolgsfaktor 2: Standards als ‚Conditio Sine Qua Non‘.....	324
16.3.4 Erfolgsfaktor 3: Partnerprofile.....	326
16.3.5 Erfolgsfaktor 4: Wechselseitiger Nutzen.....	327
16.3.6 Erfolgsfaktor 5: Schnelle Ausbreitung und Systemintegration.....	328
16.3.7 Erfolgsfaktor 6: Menschen initiieren Netzwerke.....	330
16.4 Zusammenfassung und Ausblick.....	331
17 Entwicklung einer Business Networking-Methode.....	333
17.1 Herausforderungen bei Business Networking-Projekten.....	334
17.1.1 Relevanz einer Methode für das Business Networking.....	334
17.1.2 Bisherige Ansätze und Anforderungen.....	335
17.1.3 Vorteile eines Engineering-Ansatzes.....	336
17.1.4 Schwerpunkt und Vorgehen der Methode.....	338
17.2 Projekt I: eProcurement bei der Deutschen Telekom.....	340
17.2.1 Geschäftsumfeld der Deutschen Telekom AG.....	340
17.2.2 Möglichkeiten zur Organisation der Beschaffung.....	340
17.2.3 Vorgehen bei der Deutschen Telekom.....	342
17.3 Projekt II: Supply Chain Management bei Riverwood International.....	344
17.3.1 Geschäftsumfeld von Riverwood International.....	344
17.3.2 Supply Chain-Szenario bei Riverwood International.....	345
17.3.3 Vorgehen bei Riverwood International.....	347
17.4 Erarbeitung der Business Networking-Methode.....	350

17.4.1	Kooperationsrelevante Dimensionen der Methode.....	351
17.4.2	Elemente der Business Networking-Methode.....	352
17.4.3	Metamodell.....	352
17.4.4	Vorgehensmodell und Techniken.....	353
17.4.5	Rollenmodell.....	355
17.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	356
18	Anwendung der Business Networking-Methode am Beispiel SAP.....	359
18.1	Abgrenzung von Business Networking-Strategien.....	360
18.1.1	Überblick.....	360
18.1.2	Die Interaktion der Strategien aus Kundenperspektive.....	360
18.2	Eine Methode für die Implementierung von Supply Chain- Modulen.....	362
18.2.1	Ziele der Methode.....	362
18.2.2	Business Networking-Systeme und Methoden der SAP.....	363
18.2.3	Accelerated SAP (ASAP).....	363
18.2.4	Strategie Blueprint in ASAP für APO.....	364
18.3	Referenzbeispiel für den Strategie Blueprint.....	365
18.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	373
19	Entwicklung einer Applikationsarchitektur.....	375
19.1	Einleitung.....	376
19.1.1	Problemstellung.....	376
19.1.2	Nutzen der Architekturplanung.....	378
19.2	Geschäftsarchitektur.....	379
19.2.1	Organisationsprofil.....	380
19.2.2	Prozeßarchitektur.....	382
19.3	Applikationsarchitektur.....	384
19.3.1	Verteilungskonzepte in Standardsoftware.....	384
19.3.2	Integrationsbereiche auf Applikationsebene.....	384
19.3.3	Struktur der Applikationsarchitektur.....	385
19.4	Methodisches Vorgehen.....	387
19.4.1	Bestehende Ansätze.....	387
19.4.2	Defizite bestehender Methoden.....	389
19.4.3	Methodenvorschlag.....	389
19.5	Zusammenfassung und Ausblick.....	392

20 Business Networking - Zusammenfassung und Ausblick.....	395
20.1 Fazit zum Business Networking.....	396
20.1.1 Effizienzsteigerung und neue Geschäftsmodelle.....	396
20.1.2 Zielsetzungen des Business Networking.....	397
20.1.3 Veränderung der Business Networking-Lösungen.....	397
20.1.4 Modell des Business Networking.....	398
20.2 Nächste Schritte im Business Networking.....	400
20.2.1 Evolution von Prozeßportalen und eServices.....	400
20.2.2 Vernetzung intelligenter Geräte und Dinge.....	401
Abkürzungsverzeichnis.....	403
Glossar.....	407
Literatur.....	417
Index.....	459
Autoren.....	465