

ERP und Prozessoptimierung – ein einfaches Verhältnis?

Dr. Eric Scherer

Die durch IT verursachten Innovationsschübe sind mitunter grösser, als viele Manager bis heute wahrhaben wollen. Um sich das Ausmass der Veränderungen vor Augen zu halten, ist es durchaus sinnvoll, Historiker zu spielen und einmal zu versuchen, an die Zeiten ohne Handy und E-Mail zurückzudenken. Können Sie sich noch daran erinnern? Grauvoll allein der Gedanke, auf diese Enabler verzichten zu müssen.

Prozessoptimierung oder ERP – Was kommt zuerst?

In den vergangenen Jahren hat sich eine intensive Diskussion um eine nicht ganz einfache Frage entwickelt: Was kommt zuerst: Prozessoptimierung oder ERP-Einführung? Im eher technikkritischen deutschsprachigen Raum hat sich allgemein die Antwort eingebürgert, dass die Prozessoptimierung vor der Auswahl und Einführung eines ERP-Systems zu erfolgen hat. Diese allgemein verbreitete Meinung ist jedoch nur bedingt richtig, da mit diesem Vorgehen die «Befähigerfunktion» von ERP-Systemen häufig vergessen wird. Es bleibt bei einer Optimierung aus der Ist-Perspektive, ein Quantensprung wird ausgeschlossen. In der Folge kommt es häufig zu einer «Optimierung der Optimierung», d. h. einer – gerade für KMU sehr aufwändigen – Überarbeitung der ursprünglich optimierten Soll-Organisation auf Basis jener Erkenntnisse, die sich im Rahmen des eigentlichen Evaluationsprozesses ergeben. Den erst bei der Evaluation lernt man

Die Einführung und der Einsatz eines ERP-Systems im eigenen Unternehmen sind in aller Regel mit der Realisierung moderner Organisationsformen verbunden. ERP und andere IT-Systeme bzw. Technologien als Enabler (Befähiger) für neue Organisationsformen und Unternehmensstrategien.

häufig die Potenziale und Zwänge moderner ERP-Systeme näher kennen und kann sie beurteilen. Das Fazit ist damit klar: Prozessoptimierung und ERP sind eng verwobene Vorgänge eines Gesamtprojektvorhabens, bei dem die Bedürfnisse der eigenen Unternehmung und die Möglichkeiten eines ERP-Systems schrittweise bzw. iterativ abgeglichen werden müssen.

ERP-Funktionalität determiniert die Prozesse im Detail

In aller Regel werden in einem modernen Industrie- und Handelsbetrieb etwa 80 bis 85 % der operativen Geschäftsprozesse unmittelbar durch Software-Systeme abgebildet. Zahlreiche weitere Prozesse (etwa 5 bis 10 %) sind vorwiegend manu-

eller Natur, sind aber als zu- und abführende (Teil-) Prozesse und Aktivitäten unmittelbar mit Standardsoftware-Systemen verknüpft. Durch die zunehmende Verfügbarkeit von ergänzenden Systemfunktionen, etwa in den Bereichen MIS/BI (Führungsinformationssysteme) oder CRM/SFA (Kunden- bzw. Auftragsgewinnungssysteme) werden auch Führungs- und Entscheidungsprozesse und solche Unternehmensfunktionen, die in der Vergangenheit weniger von Software bestimmt waren, zunehmend von Software «determiniert».

Prozessoptimierung bedeutet die Suche nach Best Practices

In der Folge ist die klassische «Prozessoptimierung» immer weniger eine Optimierung «auf der grünen Wiese» sondern muss als Annäherung der Unternehmensfunktion und -bedürfnisse an die «Best Practices» eines Standardsoftware-Systems bzw. des «ERP-Marktes» als Ganzes verstanden werden. Auf Grund der grossen Auswahl an Systemen sowie des grossen Funktionsumfangs von Systemen kann man heute davon ausgehen, dass etwa 90 % der Anforderungen mit dem «Standard» einer Standardsoftware abgedeckt werden kann, die

Foto: ABB



fehlenden Funktionen – im Englischen spricht man von «Gaps» – können in aller Regel durch einfache Programmierung (Formulare, Makros etc.) abgedeckt werden. Eine umfassende Programmierung ist nur noch in wenigen Fällen notwendig. Hier sind zwischen verschiedenen Branchen jedoch Unterschiede auszumachen. Die klassischen Fertigungs- und Handels-

und «Abgestimmte Software» als durch eine Addition.

Prozessoptimierung bedeutet organisatorischer Wandel

In vielen konkreten Fällen hat man es somit mit keinem Prozessoptimierungsprojekt

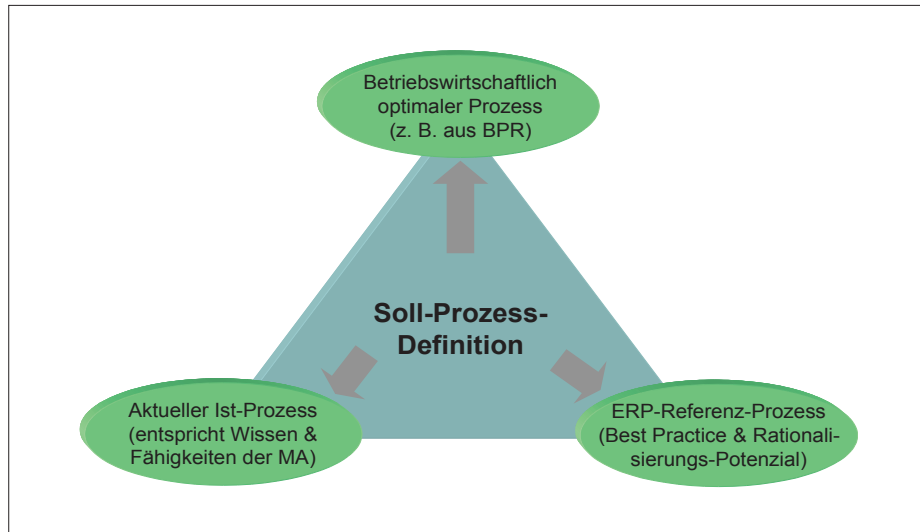
und zum aktuellen Ist-Zustand der Organisation befindet.

ERP selbst erzwingt eigene Prozesse

Moderne ERP-Systeme müssen auch betrieben werden. Dadurch entsteht eine ganze Anzahl von neuen Geschäftsprozessen, die der Stützung der Leistungsfähigkeit eines ERP-Systems dienen. Zu nennen wären hier etwa das Stammdatenmanagement, man spricht heute auch von dem MDM bzw. Master Data Management, oder von der Konnektivität als Geschäftsprozess, so etwa der Prozess der Anbindung neuer Lieferanten über EDI.

ERP – Hilfsmittel zur organisatorischen Innovation

Standardsoftware selbst ist ein hervorragendes Hilfsmittel für das Management der organisatorischen Veränderung, da Standardsoftware quasi ein weitgehend objektivierbares, da letztlich technisches, Ziel vorgibt. Dieser Umstand hat in den vergangenen Jahren zur «Erfolgs-Ehe Standardsoftware/ Prozessoptimierung» geführt. Aktuelle Begriffe, etwa SOA (Service Oriented Architecture) basieren auf diesem Zusammenhang. Die effektive Soll-Prozessorganisation, die bei der ERP-Einführung auch umge-



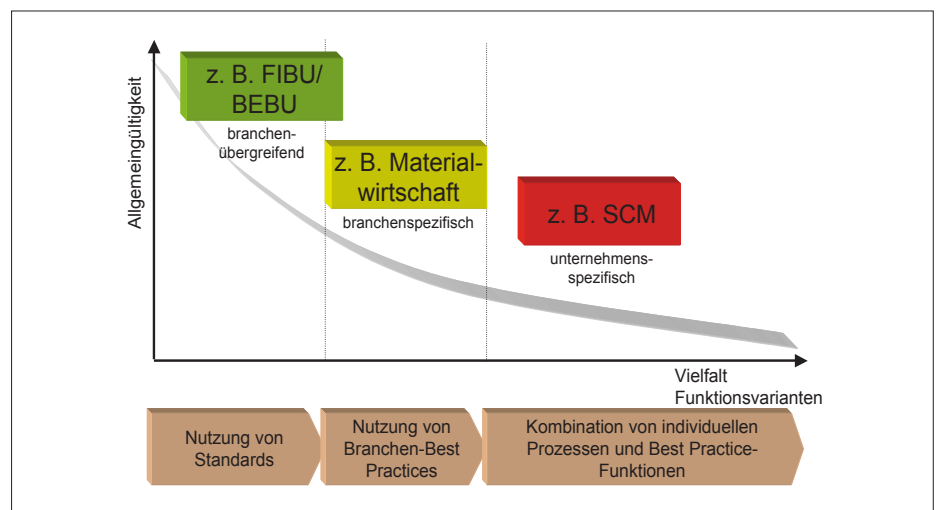
Die Definition von Soll-Prozessen steht in einem Spannungsfeld mit mehreren Einflussfaktoren.

bereiche können in aller Regel sehr umfassend abgedeckt werden, im Bereich «Service» beispielsweise ergeben sich aktuell eher Defizite.

im klassischen Sinne zu tun. Der Schwerpunkt liegt auf dem Management der organisatorischen Veränderung (Change Management). Change Management fördert den Abstimmungsprozess zwischen Soft-

Software- und Organisations-Prozesse müssen zueinander passen

Auf Grund der vorangegangenen Betrachtungen wird klar, dass ein «Prozessoptimierungsprojekt» im Vorfeld einer ERP-Evaluation von der eigentlichen ERP-Evaluation nicht zu trennen ist. Die Prozessoptimierung entspricht daher eher einer «Suche nach dem richtigen Standard», d. h. jene Standard- bzw. Referenzprozesse, welche die Anforderungen des Unternehmens optimal abdecken und den meisten betriebswirtschaftlichen Nutzen bringen. Diese Suche hat dabei zwei Elemente: In einem ersten Schritt ist zu klären, welcher Standard für das Unternehmen ideal ist, in einem zweiten Schritt ist ein System zu finden, das diesen Standard auch effizient abbildet. Beide Aufgaben sind nicht wirklich sequenziell sondern sehr iterativ. Entsprechend ergibt sich der Projekterfolg eher als eine Multiplikationsfunktion der beiden Faktoren «Optimale Prozessorganisation»



Je nach Funktionsbereich sind die Potenziale von ERP-Funktionen anders zu bewerten.

ware, Prozessorganisation und den betroffenen Personen bzw. ihrer Arbeitsorganisation. Ein wichtiges Hilfsmittel sind sogenannte «Change Impact Portfolios», mit denen aufgezeigt wird, wo sich die aktuelle bzw. zukünftige (= Soll) Prozessorganisation in Relation zum Software-Standard

setzt werden soll, steht somit von Anfang bis zum Ende eines solchen Vorhabens im Fokus. ■