

Bessere Geschäftsprozesse mit ERP-Systemen

Norbert Gronau

Mängel in der Abbildung der Geschäftsprozesse im vorhandenen System sind häufig ein Grund, ein neues ERP-System einzuführen. Doch auch mit vorhandenen ERP-Systemen lassen sich Geschäftsprozessabläufe deutlich verbessern, wie zahlreiche Beispiele aus der Beratungspraxis des Autors zeigen. Aus diesem Grund wird in diesem Beitrag zunächst aufgezeigt, wie Geschäftsprozesse verbessert werden können, bevor die Rolle eines ERP-Systems dabei erläutert wird. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten der Verbesserung der Geschäftsprozesse auch ohne Einführung eines neuen ERP-Systems möglich sind.



Univ.-Prof. Dr.-Ing Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der Universität Potsdam und Wissenschaftlicher Direktor des Centers for Enterprise Research.

Prozesse sind inhaltlich abgeschlossene, zeitlich- und sachlogische Folgen von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind [1]. Durch sie werden Aktivitäten oder Arbeitsschritte zur Erstellung eines Arbeitsergebnisses verknüpft [2]. Noch allgemeiner formuliert die ISO 9000:2000, die unter Prozessen lediglich einen Satz von in Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten begreift, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt. Diese Definitionen beschreiben jedoch noch nicht, was das Besondere, das Kennzeichnende an Geschäftsprozessen ist und was sie von Prozessen differenziert. Dazu sind weitere Klarstellungen notwendig.

Nach Davenport ist ein Geschäftsprozess eine strukturierte, messbare Menge von Aktivitäten, um einen spezifizierten Output für einen bestimmten Kunden oder einen Markt zu erzeugen

In diesem Beitrag lesen Sie:

- welche Prioritäten die Unternehmensführung bei der Verbesserung von Prozessen setzen sollte,
- warum eine Komplexitätsreduzierung die Prozesse auch beschleunigt,
- wie es auch mit dem vorhandenen ERP-System besser wird.

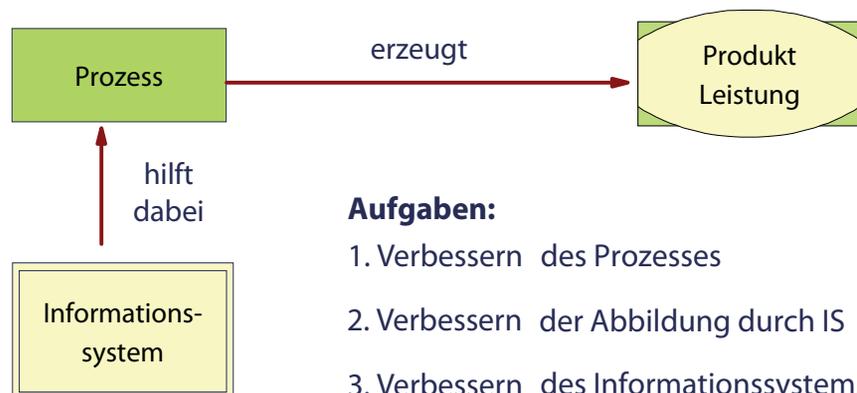
[3]. Hammer und Champy, die Pioniere des Business Process Reengineering, sehen in Geschäftsprozessen eine Sammlung von Aktivitäten, die einen Input benutzen, um einen Output zu erzeugen, der einen Wert für den Kunden darstellt. Diese letzte Kennzeichnung der Schaffung eines Kundenwertes erscheint dem Autor maßgeblich für die Unterscheidung von Prozessen und Geschäftsprozessen. Geschäftsprozesse schaffen also in den Augen eines Kunden, der auch ein interner Kunde sein kann, einen Wert und sind auch als solche zu beurteilen. Daher sind Prozesse dann Geschäftsprozesse, wenn sie wertschöpfend sind. Wichtig, wenn gleich teilweise schmerzhaft, ist die Be-

urteilung des Wertes durch den Kunden. Dieser findet häufig ganz andere Eigenschaften wertvoll als die Schöpfer des Produktes oder der Dienstleistung, die durch den Geschäftsprozess erstellt bzw. erbracht wird.

Der Geschäftsprozess ist nicht das Maß aller Dinge!

Geht es um die Organisationsgestaltung des Unternehmens, dann steht der Geschäftsprozess nicht am Anfang der Überlegungen, sondern eher am Ende. Basierend auf der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell werden die Geschäftsprozesse entwickelt [5].

Bild 1: Verständnis der Rolle von Geschäftsprozess und ERP-System.



Aufgaben:

1. Verbessern des Prozesses
2. Verbessern der Abbildung durch IS
3. Verbessern des Informationssystems

Ferner erscheint es notwendig, die Aufgabenverteilung zwischen ERP-System und Prozess und die Rolle des ERP-Systems darin zu erläutern (Bild 1). Die in der Strategie vorgesehene und im Geschäftsmodell mit Erlöswerten belegte Leistung wird durch den Prozess erzeugt. Dabei hilft das ERP-System. Leider hat sich die Rolle des ERP-Systems in den letzten Jahren von dieser unterstützenden und helfenden Aufgabe weit weg entwickelt. Anstatt zu einer reibungslosen Abwicklung des Prozesses beizutragen, behindern nicht adäquat gecustomizte ERP-Systeme die Prozessabwicklung und auch dessen Weiterentwicklung. Nach einer Übersicht des Center for Enterprise Research an der Universität Potsdam stehen geschäftsprozessbezogene Probleme ganz oben auf der Liste der Gründe, warum ein neues ERP-System eingeführt werden soll [6].

Wesentliche Aufgaben der Unternehmensführung liegen daher im Verbessern des Prozesses, im Verbessern der Abbildung des Prozesses durch das ERP-System und erst in dritter Linie im Verbessern des ERP-Systems selbst. In dieser Aufzählung ist durchaus auch eine Priorisierung zu erkennen.

Unternehmen sind heute erheblichen Herausforderungen seitens des Marktes und des Wettbewerbs, also ihrer Konkurrenten, ausgesetzt. Während die Kundenanforderungen ständig steigen und die Innovationszyklen immer kürzer werden, sinkt die Produktlebensdauer. Höhere Stückzahlen müssen mit erheblichen Preiszugeständnissen erkaufte werden. Auf der anderen Seite wird allgemein von den Unternehmen eine höhere Flexibilität am Markt erwartet. Diesen erheblichen Herausforderungen gegenüber stehen typische Schwachstellen. Um eine bestmögliche Abschöpfung aus vorhandenen Produkten und Leistungen bzw. Kundengruppen vorzunehmen, sind die Produkte immer komplexer und immer spezieller geworden mit dem Ergebnis, dass ihre Stückzahlen kaum noch sinnvoll gesteigert werden können. Auch besonders agile, aufgeschlossene Mitarbeiter stehen Organisationsstruktu-

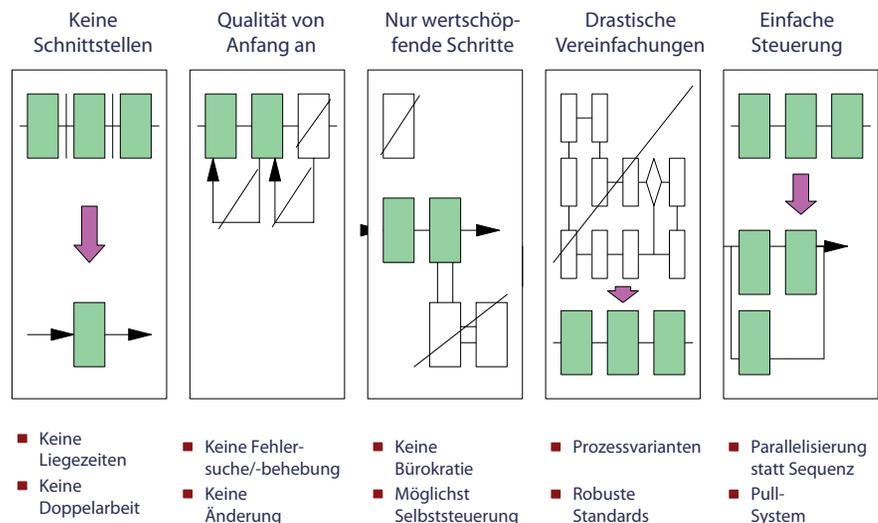


Bild 2: Verständnis der Rolle von Geschäftsprozess und ERP-System.

ren teilweise ohnmächtig gegenüber, weil sie in ihrer Flexibilität und in ihrem kundenorientierten Handeln massiv behindert werden. Bestes Beispiel dafür ist die Deutsche Bahn AG, deren Organisationsstruktur ein effizientes (und kundenorientiertes) Handeln verhindert, da der wesentliche Geschäftsprozess der Leistungserbringung auf drei nach unterschiedlichen Zielen optimierende Aktiengesellschaften (Strecken und Signale, Bahnhöfe und Betrieb) aufgeteilt ist.

Hinzu kommt die ausufernde Informationsflut in vielen Unternehmen, die zwar hinsichtlich ihrer Masse heute einen kaum noch zu steigernden Umfang angenommen hat, hinsichtlich der Qualität der Informationen, bezogen auf notwendige Entscheidungen, jedoch immer noch zu wünschen übrig lässt. Dies wird deutlich durch den zunehmenden Bedarf der Unternehmensführung nach Business Intelligence Funktionen in ERP-Systemen und nach einem einfachen Zugang zu verdichteten Informationen über die im ERP-System abgelegten Geschäftsvorfälle.

Prozesse verbessern durch Komplexitätsreduzierung

Wesentliche Ziele, die mit einer Neustrukturierung der Geschäftsprozesse verbunden sind, sind daher die Steigerung der Qualität des Prozess-

ergebnisses, die Reduzierung der benötigten Zeit und die Senkung der beim Durchlauf durch den Geschäftsprozess anfallenden Kosten. Qualität kann gesteigert werden, indem die Fehler, die immer noch auftauchen, durch geeignete Maßnahmen eliminiert werden, während die beiden anderen Maßnahmen für sich selbst sprechen.

Insbesondere besteht eine wesentliche Aufgabe darin, die Prozesse weniger komplex zu machen. Schritte zur Komplexitätsverringern von Prozessen sind in Bild 2 dargestellt, während Prinzipien zur geschwindigkeitssteigernden Restrukturierung von Prozessen in Bild 3 dargestellt sind. Komplexität lässt sich verringern, wenn Schnittstellen inmitten der Wertschöpfung aufgegeben werden. Hier kommt es nicht nur zu Informationsverlusten, sondern auch zum Zeitverzug. Ein Schlüssel für die Verbesserung der Prozesse liegt in einem veränderten Qualitätsbewusstsein. Viele aktuelle Geschäftsprozesse enthalten Rückkopplungen und Prüfvorgänge, um aus fehlerhaften Eingangsgrößen fehlerfreie Ausgangsgrößen zu machen. Hier ist eine Konzentration auf die Fehlervermeidung schon bei den Eingangsgrößen sinnvoll und notwendig – was sicher fehlerfrei ist, muss nicht erneut überprüft werden.

Die oben angesprochenen Prüfvorgänge sind ebenfalls nicht wert-

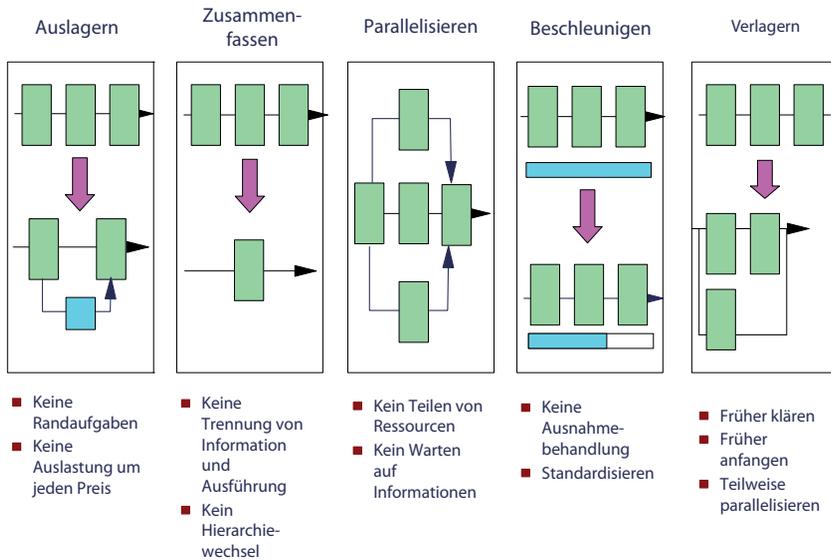


Bild 3: Maßnahmen zur Komplexitätsverringeringung.

schöpfend und sollten daher entfallen. Schließlich ist der gesamte Prozessablauf auf Möglichkeiten zur Vereinfachung zu überprüfen. Ein komplexer Prozess ist schwer zu verstehen, schwer zu schulen und schwer zu ändern.

Die Steuerung der Prozesse, auch nur in Ausnahmefällen wertschöpfend, muss weitgehend auf Selbstregulierungsmechanismen umgestellt werden, wie sie in der Fabrik gang und gäbe sind (Kanban).

Beschleunigung von Prozessen

Durch die Reduzierung der Komplexität kommt es als positiver Nebeneffekt auch zu einer Beschleunigung der Prozesse. Um Kundenwünsche besser befriedigen zu können, die Kapitalbindung bei materialintensiven Prozessen zu verringern und die Prozesskosten zu senken, kann eine weitere Beschleunigung sinnvoll sein. Maßgebend dazu können das Auslagern von Randaufgaben ebenso sein wie der Verzicht auf eine permanente Vollauslastung.

Das Zusammenfassen von bisher getrennten Teilaufgaben lässt einzelne Warteschlangensymptome vor den Teilaufgaben entfallen und führt so zu einem schnelleren Ablauf. Ein wesentlicher Zeitgewinn liegt in der Parallelisierung bisher sequentiell durchgeführter

Aufgaben, wenn dafür ausreichend Informationen zur Verfügung stehen.

Häufig können – bei genauerem Hinsehen – auch Teilaufgaben noch weiter beschleunigt werden, wenn die Prämissen für die gegenwärtige Aufgabendauer kritisch überprüft werden. So lassen sich in Fertigungsunternehmen u. a. bei Fremdfertigungsarbeitsgängen häufig Potenziale für eine Beschleunigung des Arbeitsganges finden.

Schließlich können einzelne zeitintensive Aufgaben in der Bearbeitungsreihenfolge nach vorn verlagert werden, damit deren Dauer nicht die Gesamtdurchlaufzeit beeinträchtigen.

ERP-Systeme können auf die Ausgestaltung von Prozessen an vielerlei Stellen Einfluss nehmen. Mit ihnen wird es möglich, Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten nahtlos zu überbrücken. Geografische Distanzen können überwunden werden. Informationen stehen schnell an allen Bedarfsorten zur Verfügung. Arbeitszeiten und Arbeitsorte können flexibilisiert werden. Eine parallele Aufgabendurchführung, die auch zur Prozessbeschleunigung führt, kann intensiviert werden. Durch die im ERP-System vorliegenden Informationen über die Geschäftsvorfälle kann die Informationsanalyse und Entscheidungsfindung deutlich verbessert werden. Schließlich ermöglichen ERP-Systeme eine bessere Integration und Koordi-

nation der im Unternehmen anfallenden Aufgaben und ein entsprechendes Controlling der Geschäftsprozesse.

Neues System wirtschaftlich bewerten

Die erheblichen Auswirkungen aufgrund der Einführung eines neuen ERP-Systems sind beispielhaft in Bild 4 dargestellt. Durch die mit der Einführung eines neuen ERP-Systems einhergehenden Prozessverbesserungen, ermittelt durch eine Rol-Analyse, können mehr als 700.000 EUR jährlich eingespart werden – ein Betrag, aus dem sich ein neues ERP-Projekt leicht betriebswirtschaftlich rechtfertigen lässt.

Aber auch ohne neues ERP-System kann eine deutliche Verbesserung der Geschäftsprozesse, die im ERP-System abgebildet werden, vorgenommen werden. Dazu ist es hilfreich, sich die Kommunikationsbeziehungen, die zwischen den Fachbereichen, der internen IT-Organisationsabteilung und dem entsprechenden ERP-Anbieter bestehen, genauer anzusehen. In der Praxis kommt es häufig vor, dass sinnvolle Prozessverbesserungen, die eine Änderung im ERP-System erfordern, daran scheitern, dass entweder die interne IT dies nicht versteht oder der für einen Teil der Verbesserungen benötigte Anbieter nicht hinreichend einbezogen wird. Wenn dieser Zustand über einige Jahre anhält, sinkt die Zufriedenheit der Anwender mit dem System, aber auch mit der eigenen IT und es kommt der dringende Wunsch auf, ein neues ERP-System einzuführen. Aus sachlicher Sicht wäre aber ein Teil der Verbesserung auch mit dem vorhandenen ERP-System durchzuführen.

Auch die Rolle der Geschäftsleitung im Hinblick auf die Verbesserung von Prozessen ist in einzelnen Fällen kritisch zu hinterfragen. Wenn sie der IT die Aufgabe gibt, die Prozesse zu organisieren, ihr aber nicht die notwendige Rückendeckung gibt, um diese Prozessveränderungen auch durchzusetzen, und wenn die IT die in den Fachbereichen ablaufenden Prozesse nicht eindeutig beherrscht, dann ist die Aufgabe der IT nicht lösbar. Verän-

