

Optimieren oder investieren?

Den IT-Wirkungsgrad nachhaltig verbessern

Unternehmen, die im vergangenen Jahrtausend ein neues Unternehmenssystem eingeführt haben, stehen heute vor der Frage, inwieweit dies noch den aktuellen Herausforderungen entspricht. Der permanente Ausbau der Supply Chain, die Anbindung neuer Werke im Ausland oder eine erhöhte Produktkomplexität, die eine Feinplanung der Produktion erfordert, sind nur einige Beispiele dafür, dass die Anforderungen an eine moderne IT in den letzten Jahren permanent gestiegen sind.

Die meisten Anbieter von Enterprise Resource Planning-Lösungen (ERP) sind aktuellen Trends gefolgt und bieten heute Systeme an, die eine große Bandbreite der Anforderungen abdecken. Aber wie sieht es mit den Prozessen in den Unternehmen aus? Viele Firmen haben ihre Prozesse zwar entsprechend den ihnen bekannten Möglichkeiten der Systeme angepasst, deren vollumfänglichen Funktionalitäten sind aber nur selten bekannt. Es gibt aber auch noch Unternehmen, die sich die Frage stellen müssen, ob sie Ihre Abläufe auch wirklich an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst haben, oder ob diese noch auf dem Stand von vor 15 Jahren sind. Wenn die Unternehmensperformance dann nicht mehr stimmt, werden häufig Stimmen laut, die ein neues ERP-System fordern. Die Einführung eines neuen IT-Systems ist aber immer mit hohem und häufig unterschätztem Aufwand sowie entsprechenden Kosten verbunden. Und nur weil ein Unternehmen ein neues ERP-System eingeführt hat, muss sich nicht automatisch das Antwortzeitverhalten gegenüber dem Kunden erhöhen, werden keine Bestände optimiert und auch nur selten die administrative Produktivität gesteigert.

Den IT-Wirkungsgrad ermitteln

Bevor ein Unternehmen also die Einführung eines neuen ERP-Systems in Erwägung zieht, sollte es sich die Frage stellen: „Wie hoch ist eigentlich unser IT-Wirkungsgrad?“ Nicht be-

kannte oder genutzte Funktionalitäten, unzureichend geschulte Mitarbeiter oder diverse Medienbrüche im Prozess sind nur einige Indikatoren, die den Wirkungsgrad eines ERP-Systems nachhaltig beeinflussen. Um diesen konkret zu ermitteln, wendet man eine Kombination aus Swimlane- und Wertstromanalyse an. Während mit der Swimlane-Analyse vorrangig die administrativen Abläufe bewertet werden – wer führt welche Tätigkeit mit welchem System und welchem Ergebnis durch? – gibt die Wertstromanalyse eindeutige Hinweise auf die Effizienz in der Planung und der Produktion. Als Ergebnis erhält man daraus einerseits ein an den Unternehmensprozessen orientiertes Anforderungsprofil an die IT, andererseits ein Abbild der tatsächlich vorhandenen IT-Unterstützung und eine Antwort auf die Frage, welche Prozessschritte durch welches IT-Tool in welchem Umfang unterstützt werden. Hierbei werden auch die Schnittstellen zu anderen Systemen respektive Prozessen untersucht.

Mehrstufige Analyse

In mehreren Stufen wird bei der Bewertung des IT-Wirkungsgrads entlang des Auftragsabwicklungs-Prozesses jeder wesentliche Prozessschritt dahingehend untersucht:

- inwieweit dort Prozessunterstützung notwendig ist,
- in welchem Umfang die heutige IT-Landschaft dort unterstützt
- welche Intensität einer IT-Unterstützung man sich vorstellen kann

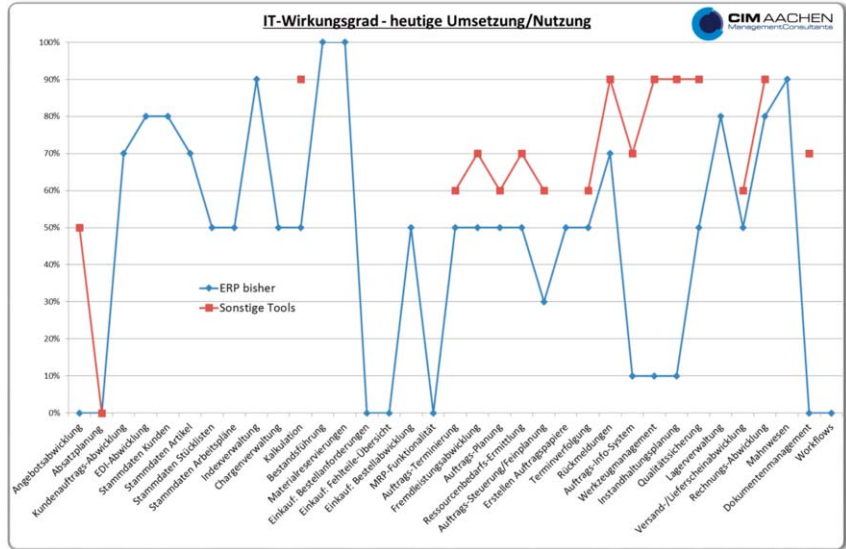


Bild: CIM Aachen GmbH

Das Diagramm zeigt das Beispiel eines ERP-Wirkungsgrades für die Auftragsabwicklung.

- inwieweit andere vergleichbare IT-Systeme an diesen Stellen Unterstützung bieten.

Speziell an dieser Stelle ist die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten mitunter wertvoll, da diese sowohl andere Unternehmen mit denselben Systemen als auch andere Systeme kennen und anbieterneutral bewerten können.

Maßnahmen ableiten

Im Anschluss daran lässt sich das Ergebnis mithilfe einer Gap-Analyse auch für Nicht-IT-Experten transparent darstellen. Die GAP-Analyse zeigt, wie und wo die aktuelle Nutzung der IT-Systeme vom Idealzustand abweicht. Der 'Idealzustand' kann sich sowohl auf die vorhandene IT als auch auf ein ERP-Referenzmodell beziehen. Aus der Gap-Analyse kann man dann sehr schnell ersehen, wo die Schwachstellen der aktuellen IT liegen. Spiegelt man das an den vorhandenen Möglichkeiten der eingesetzten Systeme, lautet die Empfehlung häufig, einfach mehr aus dem vorhandenen System zu machen. Üblicherweise wird hier der Fokus auf die wichtigsten, erfolgversprechendsten Themen gerichtet. Doch Vorsicht: Nicht alle vermeintlichen Gaps erfordern eine verbesserte IT-Funktionalität. Beispiel hierfür ist die häufig von den Unternehmen vermisse Funktionalität einer Feinplanung der Produktion. Solange hier nicht eine entsprechende Komplexität vorliegt, lässt sich eine Fertigung auch mit gezielten Bordmitteln aus dem

Lean-Baukasten effizient planen. Diese Komplexität definiert sich unter anderem durch die Anzahl der Stücklistenebenen, die Anzahl der Arbeitsfolgen oder die Anzahl der zu beplanenden Ressourcen.

Muss gleich etwas Neues her?

Das Potenzial entspricht der Größe der Lücke zwischen Ist-Zustand und denkbarer IT-Unterstützung. Und je nach Größe dieser Lücke bestehen zwei wesentliche Möglichkeiten: Entweder die vorhandene IT-Landschaft bietet ausreichende Reserven, um den IT-Wirkungsgrad zufriedenstellend zu steigern oder die Empfehlung geht doch in Richtung Anschaffung neuer ERP- und anderer Systeme. Um den Wirkungsgrad der vorhandenen IT-Landschaft zu steigern, bieten sich häufig folgende Ansätze an:

- Nutzung der vorhandenen IT-Möglichkeiten, gegebenenfalls auch durch ein Wechsel auf das aktuelle Release
- systematischer Aufbau eines prozesträgenden Systems, Wegfall von Insellösungen
- möglichst zentrale Datenhaltung zur Vermeidung von Redundanzen und Schnittstellen
- Schulung der Mitarbeiter an den Systemen beziehungsweise in den Anwendungen
- Umsetzung elektronischer Prozesse – sequenziell aber auch parallel – und Verwendung elektronischer Dokumente statt Papiere, Formulare und Postkörbchen

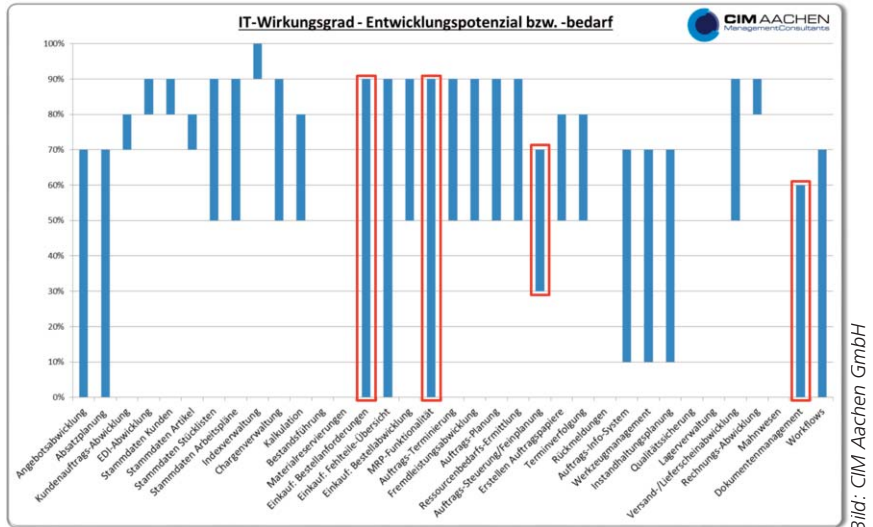


Bild: CIM Aachen GmbH

Die Gap-Analyse zeigt den IT-Wirkungsgrad im Vergleich zum Potenzial.

Grundlage für ein Lastenheft

Wenn auch mit größten Bemühungen der IT-Wirkungsgrad in der vorhandenen IT-Landschaft nicht zufriedenstellend verbessert werden kann, bilden die Ergebnisse der vorangegangenen Schritte die ideale Grundlage für ein qualifiziertes Lastenheft. Das ist ohnehin unerlässlich, wenn man über eine neue IT nachdenkt, denn:

- das an den Unternehmensprozessen orientierte Lastenheft bildet die Grundlage für den weiteren Auswahlprozess,
- die ERP-/IT-Anbieter-Workshops müssen sich dann an den Prozessen des Unternehmens orientieren und werden so nicht zu einer reinen Verkaufsveranstaltung der Anbieter werden
- das spätere Pflichtenheft orientiert sich ebenfalls an den funktionalen Gaps im Prozess und nicht an irgendwelchen Modifikationen der IT-Transaktionen
- das Lastenheft wird idealerweise auch Vertragsbestandteil, da so sichergestellt werden kann, dass die im Vorfeld definierten Prozesse auch Umsetzungsbestandteil sind.

- Kurzum: Das Lastenheft dient als 'Fahrplan' für die Einführung des Systems.

Viele Unternehmen könnten Ihr ERP-System deutlich wirkungsvoller einsetzen. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen durchschnittlich nur 60 bis 70 Prozent der vorhandenen Möglichkeiten nutzen. Die Potenziale im Mittelstand liegen dabei in der Regel deutlich über denen von Großunternehmen, da diese in den meisten Fällen über entsprechendes internes Know-how verfügen. Als Ergebnis stehen dann häufig deutlich erhöhter Aufwand durch redundante Tätigkeiten, Fehler bei der Datenübertragung aufgrund unterschiedlicher Datenquellen oder einfach nur umfassende Beschäftigung mit Excel. Hierdurch werden Ressourcen gebunden, die gerade der Mittelstand deutlich wertschöpfender nutzen kann. ■

www.cim-achen.de



Autor

Der Autor Mario Zur ist Senior Consultant bei der CIM Aachen GmbH.