

Bessere Marktpositionierung

Durch die verschärfte Wettbewerbssituation wird es vor allem für mittelständische Firmen immer wichtiger, ihr Business via sogenannter Enterprise-Resource-Planning-Systeme zu optimieren. Schließlich sind Ressourcenverteilung und Koordination des Ressourceneinsatzes zentrale Größen heutiger Unternehmensstrategien.

Sonja Gerstl

Die Vorzüge mittelständischer Firmen sind bekannt: schnelle und individuelle Erfüllung von Kundenwünschen, flexible Reaktion auf Marktveränderungen, kurze Entscheidungswege, unbürokratisches Handeln und pragmatisches Kostenbewusstsein. Die Verbesserung und Optimierung der Geschäftsprozesse ist einer der Schlüsselerfolge zum wirtschaftlichen Erfolg. Vor allem der Einsatz von Informationstechnologie spielt dabei eine ganz wichtige Rolle, wobei die eingesetzte Software allerdings lediglich der Rohstoff zur Erreichung der betriebswirtschaftlichen Ziele ist.

Genauere Analyse

Wer einen kritischen Blick auf den aktuellen Stand des Informationstechnologie-Einsatzes im Mittelstand wirft, wird feststellen: Es existieren viele Insellösungen. Für Aufgaben wie Auftragsbearbeitung, Buchhaltung, Lohnabrechnung und Fertigungssteuerung werden oft verschiedene Einzel-

programme eingesetzt. Selten werden Daten zentral gespeichert. Die Folge sind Probleme durch unterschiedliche Informationsstände bei Management und Mitarbeitern. Andererseits zementiert die eingesetzte Anwendungssoftware Arbeitsabläufe; nötige Änderungen sind nur über aufwendige IT-Projekte möglich. Fazit: Die Technologie bestimmt die Geschäftsabläufe, nicht umgekehrt.

Beide Faktoren verursachen erhebliche Mehrkosten und verhindern Wettbewerbsvorteile von mittelständischen Unternehmen. Sie machen schwerfällig und unflexibel. Den Auftragsablauf beschleunigen, die Lagerbestände verringern, die Lieferbereitschaft erhöhen – das sind die Aktionen, die Unternehmer interessieren und an deren Stellschrauben sie drehen wollen. Über IT-Plattformen, Integrationstools und Web Services will man im Mittelstand verständlicherweise nicht viel reden, wohl aber über neue Marktchancen, verbesserte Kundenbindung und geringere Herstellkosten. Den Schlüssel

dazu bietet das Geschäftsprozessmanagement (GPM). Während viele Unternehmen Berater ins Haus holen, um sich in einem einmaligen Akt „ihre Prozesse optimieren zu lassen“, ist Geschäftsprozessmanagement eine Daueraufgabe. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette vom Zulieferer bis zum Kunden in der Gesamtschau betrachtet. Jede einzelne Tätigkeit wird inklusive der verwendeten und entstehenden Daten analysiert und an strategischen und operativen Zielen ausgerichtet. Wenn die Ergebnisse laufend gemessen werden, können die Prozesse kontinuierlich optimiert werden: Man spricht in diesem Zusammenhang von Process Lifecycle Management.

Dabei genügt es aber nicht, nur eine neue integrierte Software – etwa ein Enterprise-Resource-Planning (ERP)-System – zu implementieren, wie das in der Praxis leider allzu häufig geschieht. Hier besteht nämlich die Gefahr, dass die Abläufe der Standard-Software übernommen werden und individuelle organisatorische Aus-

prägungen verloren gehen. Wenn sich ein Geschäftsprozess als verbesserungsbedürftig erweist – zum Beispiel weil ein Bestellvorgang für den Kunden zu kompliziert ist – müssen kurzfristige Änderungen möglich sein. Und zwar ohne dass Beraterstäbe und IT-Teams, die im Mittelstand meist nicht verfügbar sind, dafür beschäftigt werden. Deshalb sind Instrumente wichtig, die fachspezifisches Know-how beinhalten und sich den individuellen Gegebenheiten anpassen. Das bieten GPM-Komplettlösungen wie zum Beispiel Aris Smart Path von IDS Scheer (siehe Infokasten unten). Branchentypische Referenzmodelle zeigen, wie Unternehmen ihre Prozesse erfassen, effizient gestalten und durch passende Anwendungsprogramme unterstützen können, ohne dass Individual-Software entwickelt werden muss.

Stärken forcieren

Es ist ein Ammenmärchen, dass der Mittelstand im Unterschied zu Großunternehmen „einfache“ IT-Lösungen braucht.

Es kommt auch hier darauf an, die Stärken eines Unternehmens in organisatorische Strukturen und Abläufe zu übertragen. Ein eingeschränkter Funktionsumfang der Software wäre kontraproduktiv. Weil Budget und personelle IT-Ressourcen aber geringer als bei Konzernen sind, ist der Zwang zu effizienten Lösungen größer.

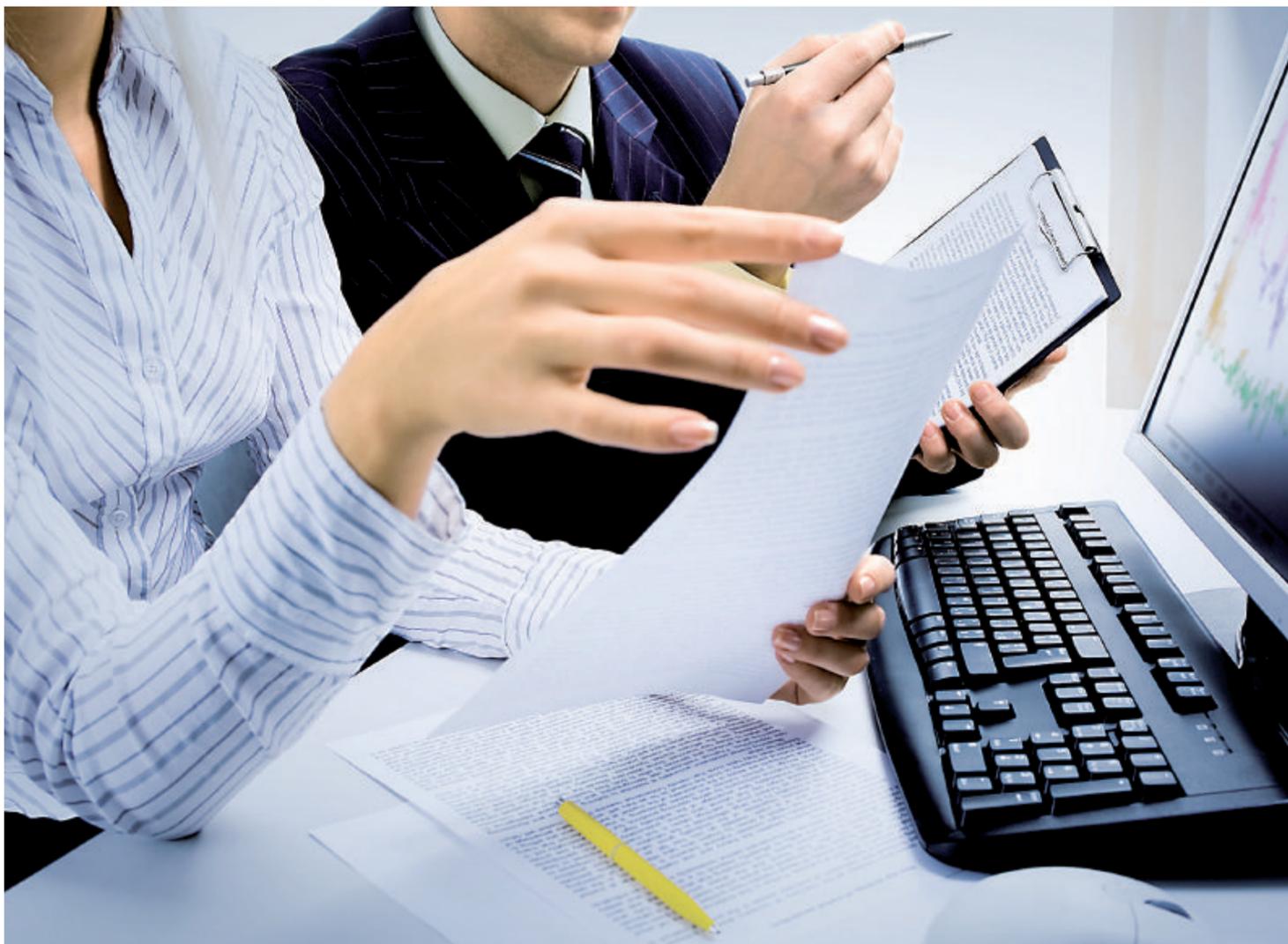
Die größte zeitliche Hürde bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements ist die oft unvollständige Dokumentation der vorhandenen Geschäftsprozesse. Häufig wurden Abläufe und Strukturen ohne einheitliches Konzept dokumentiert. Etwa als Organisationshandbuch oder als Wissensdatenbank in einem Management-Informationssystem. Hier helfen die erwähnten Werkzeuge.

Erfahrungen zeigen, dass damit die Einführungszeiten von ERP-Systemen um durchschnittlich 30 bis 50 Prozent kürzer ausfallen. Die Zeit- und damit Budgetgewinne entstehen, weil ein Projekt auf der Ebene von branchenbezogenen Mustergeschäftsprozessen startet und lediglich noch firmenindividuelle Anpassungen nötig sind. Solche Tools werden in der Regel in Verbindung mit einem ERP-System eingesetzt, aber auch Anwendungen für CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management), SRM (Supplier Relationship Management) und PLM (Product Lifecycle Management) kommen in Betracht.

www.ids-scheer.at

Info

● **ERP kompakt.** Aris Smart Path ist eine ERP-basierte Komplettlösung des Saarbrücker Unternehmens IDS Scheer für das Geschäftsprozessmanagement. Es besteht aus SAP-Software, Prozess-Referenzmodellen und Prozess- sowie Applikationsberatung. Neben der vorkonfigurierten ERP-Software SAP Business All-in-One gehören dazu ein prozessorientiertes Vorgehensmodell und spezifische Branchen-Referenzmodelle. Aris Smart Path wird zum Festpreis mit Erfolgsgarantie angeboten. Derzeit sind vom Automobilzulieferer bis zum Wasserwerk verschiedenste Branchenlösungen verfügbar. IDS Scheer führender Lösungsanbieter für Geschäftsprozessmanagement, IT und SAP-Beratung und betreut rund 4000 Kunden in insgesamt mehr als 50 Ländern.



Bedingt durch die veränderte Wettbewerbssituation ist die Neuorganisation und Optimierung der Geschäftsprozesse unabdingbar geworden. Unternehmen müssen ihre Ressourcen gezielt einsetzen, um auf dem Markt bestehen zu können. Foto: Fotolia.com