

Link: <https://www.computerwoche.de/a/erp-business-alignment-risiko-missing-link,1934882>

Die 10 wichtigsten Fragen

ERP-Business-Alignment - Risiko "Missing Link"

Datum: 27.04.2010

Autor(en): Andreas Suter, Frank Höning

Immer wieder stimmt die ERP-Strategie nicht mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens zusammen. Die fehlende oder nachlässig aufgesetzte Verbindung zwischen Business und IT ist ein Risiko für den Erfolg von ERP-Projekten - und alles andere als eine Ausnahme. Von Frank Höning und Andreas Suter

[Hinweis auf Bildergalerie: **10 essentielle Fragen vorab**] ^{gal1}

Jedes Jahr werden Hunderte von **ERP-Projekten**¹ initialisiert. Ultimatives Ziel der Projekte ist es, effizientere Abläufe zu etablieren sowie Transparenz über das operative Geschehen zu gewinnen, um schnell auf veränderte Marktbedingungen reagieren zu können. Durch mehr Klarheit im operativen Geschäft soll der Wachstumspfad hin zu neuen Kunden und neuen Umsatzquellen geebnet werden. Denn Klarheit sichert finanziellen Spielraum, sorgt für Nachhaltigkeit, bringt neue Einsichten, weckt Potenziale und erleichtert Wandel - wie es in der aktuellen Kampagne des Weltmarktführers für betriebswirtschaftliche Standardsoftware lautet.

Capgemini: 90 Prozent der Projekte zu lang und teuer

Richtig aufgesetzt, können **ERP-Systeme**² zweifelsohne für die gewünschte Klarheit sorgen. Doch nur dann, wenn bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden. Werden diese nicht erfüllt, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass sich das Projekt in die Riege derjenigen ERP-Projekte einreihet, welche die Projektlaufzeiten massiv überziehen sowie auch den noch tolerierbaren Rahmen von Mehrkosten bei weitem übersteigen. Und dazu zählen nach einer im Jahre 2009 veröffentlichten Studie des Beratungsunternehmens Gap Gemini über 90 Prozent der IT-Projekte. Würde sich dann wenigstens inhaltlich die gewünschte Lösung präsentieren, hätte man am Ende zumindest zufriedene Anwender. Doch die anfänglichen Projektversprechen erweisen sich im Laufe des Projektes als nicht realisierbar; und hinterlassen Frustrationen nicht nur bei den Anwendern, sondern vor allem auch in der Geschäftsleitung.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Missing-Link ganz visuell**] ^{gal2}

Bildergalerie: Missing-Links und Sprachwirrwar

Wesentliche und zwingende Voraussetzung für das Gelingen eines ERP-Projekts ist die Einsicht, dass es sich bei einem ERP-Projekt primär um ein Organisations- und nicht um ein IT-Projekt handelt. Doch genau dieses Verständnis fehlt in den meisten Unternehmen. Weil auf der Geschäftsleitungsebene das ERP-Verständnis meistens fehlt, wird die Einführungsaufgabe an die IT-Abteilung delegiert und diese schiebt sie an den externen Implementierungspartner weiter. Entsprechend fehlt auch die systematische Verbindung zwischen der Geschäftsstrategie und dem **ERP-System**³ (siehe Abbildung 1 in der Galerie). Zu dieser Verbindung gehört das Geschäftsmodell, welches intern die Wertschöpfungskette organisiert und die Ergebnisrechnung - also das Berichtsmodell - entscheidend bestimmt.

"Missing Link" zwischen Geschäftsstrategie und ERP-System

Die Folge dieses "Missing Link" ist, dass die implementierte Lösung an den spezifischen Geschäftsanforderungen (im Sinne des SOLL) vorbeigeht und bloß die vorherrschende Betriebskomplexität (im Sinne des IST) im System zementiert. Notwendige Organisationsoptimierungen werden erst gar nicht angegangen, sondern das Heil wird vielmehr in sogenannten "Best-Practice"-Ansätzen oder vermeintlichen Standardlösungen gesucht. Damit bleiben die Umsetzung der Strategie und ein adäquates Berichtswesen auf der Strecke. Mit der teuer eingekauften ERP-Lösung werden meistens nur noch die komplexen Abläufe abgebildet. Doch was bringt letztlich die Information, dass die dem Kunden zugesagte Lieferzeit erneut nicht eingehalten wird? Oder dass die rapportierten Kostenwerte nur mit aufwendigen Schattenrechnungen im Excel aussagekräftig sind?

Nutzen Sie auch die Hintergrundanalysen aus unserer B-to-B-Whitepaperdatenbank:

- **ERP-Massendaten effizient auswerten**⁴

Babylonisches Sprachenwirrwarr

Verschärft wird die Situation in ERP-Projekten durch den "Missing Link" in der Kommunikation, nämlich durch unterschiedliche Begriffsverständnisse zwischen der realen Unternehmenswelt und der virtuellen IT-Welt. Zu oft meint man, es werde vom selben gesprochen.

In der realen Unternehmenswelt ist ein Prozess ein Vorgang, der der Wertschöpfungskette folgt und die Transformationen von Produkten und Dienstleistungen beschreibt - meistens auf der Makroebene von realen Organisationseinheiten. In der IT dagegen steht beim Prozess die datenmäßige Transaktion im Vordergrund - oft schon auf der Mikroebene der virtuellen Datenverarbeitung. Diese IT-Prozesse beschreiben vor allem die Interaktionen zwischen den Prozessen der realen Welt. So betrachtet, liegen die IT-Prozesse sozusagen quer zu jenen der realen Welt.

Auch der Begriff der Organisation hat in der Welt der Softwarehersteller eine eigene Bedeutung, beispielsweise bei SAP die Systemaufsetzung nach Instanzen, Mandanten, Profitzentren, Sparten, Werken, Lager etc. Diese Bezeichnungen müssen überhaupt nicht mit der Unternehmenswelt übereinstimmen. Logischerweise ergeben die Dokumente, welche die Organisation und die Prozesse eines Unternehmens beschreiben, selten ein konsistentes Bild, weil sie aus unterschiedlichen Welten stammen. Bilden sie die Basis für Organisations- oder IT-Projekte, sind Missverständnisse programmiert. Abbildung 2 zeigt exemplarisch das Begriffsverständnis von drei Begriffen in der realen sowie in der IT-Welt, horizontal eingeordnet auf den jeweiligen Bezugsrahmen.

Unser Ratschlag: Zu Beginn des ERP-Projekts wird ein Glossar mit den betriebswirtschaftlichen Schlüsselbegriffen erarbeitet. Statt langen Begriffsdefinitionen sollen dabei Bilder Klarheit schaffen.

Natürlich könnte man die im Vorprojekt transparent gewordene Komplexität zum Anlass nehmen, Abläufe und Strukturen zu vereinfachen und konsistent auf die Geschäftsstrategie auszurichten; doch dazu fehlt meistens die Zeit, und man hätte die Erneuerung von Organisation und Prozessen weit vor der Einführung des neuen Systems in die Wege leiten müssen.

Weil der "Missing Link" nicht top-down geschlossen wird, lassen viele Unternehmen ihre Geschäftsprozesse durch ihre Bereiche und Abteilungen sozusagen "bottom-up" bestimmen und in der sogenannten Prozesslandkarte zusammentragen. Natürlich wird damit auch die Absicht verfolgt, die Akzeptanz der Prozesse zu erhöhen. Ergebnis solcher "bottom-up"-Verfahren sind allerdings Prozesslandkarten mit Prozessen, welche an den organisatorischen Bereichs- bzw. Abteilungsgrenzen jeweils starten und wieder enden. Hinzu kommt, dass mit den Prozesslandkarten zwar zahlreiche Prozesse - nach welcher Methodik und welchem Tool auch immer - identifiziert werden, die entscheidenden Verbindungen zwischen den Prozessen jedoch ungeklärt bleiben. Doch gerade an den Schnittstellen zwischen den Geschäftsprozessen entsteht organisatorische Komplexität.

Die Prozesslandkarten schaffen "Spaghetti"-Prozesse

Versucht man den Verlauf eines Auftrages entlang der verschiedenen Prozesse nachzuvollziehen, wird deutlich, dass ein unübersichtliches Geflecht von Prozessen entsteht. Wir nennen dieses Phänomen "Spaghetti-Prozesse". Klar: Niemand hat mehr den Überblick. Eine durchgängige Verantwortung für die Auftragsabwicklung gibt es nicht, und selbst die Auftragssteuerung hat keinen Durchgriff. Zu den vorgesehenen Abwicklungsvarianten kommt noch manche Variante dazu, welche behelfsmäßig erfunden wurde - teils lösen sie konkrete Ablaufprobleme, teils schaffen sie neue. Letztlich gelingt es nur dank den informellen Beziehungen unter den Mitarbeitern und deren außerordentlichem Einsatz, dass Aufträge doch noch termingerecht dem Kunden abgeliefert werden können.

Bei einem Komponentenlieferanten wurden 29 Hauptprozesse mit Übergabestelle an den jeweiligen Bereichsgrenzen festgelegt. Je nach Auftrag ergaben sich daraus mehr als 35 - wohlgemerkt: vorgesehene - Abwicklungsvarianten. Nicht inbegriffen waren die unzähligen Abkürzungen und Sonderfälle. Zudem hatten die Regionen «Asien» und «Nordamerika» ihre Geschäftsprozesse nach lokalen Gesichtspunkten festgelegt, was die interkontinentale Zusammenarbeit zusätzlich erschwerte. Denn allein schon in Europa waren die einzelnen Hauptprozesse stark voneinander abhängig und durch zahlreiche Verknüpfungen verbunden (siehe Abbildung 3 in der Galerie).

Informationsfluss mit jeder neuen Schnittstelle unterbrochen

Charakteristisch für "Spaghetti-Prozesse" sind deren zahlreichen Schnittstellen. Mit jeder neuen Schnittstelle wird der Informationsfluss unterbrochen, was zunächst zu Informationsverlusten, dann zu ineffizienten Rückfragen, Abklärungen, Missverständnissen und letztlich zu Fehlern führt. Schlechte Qualität und Zufälligkeit im Prozessergebnis sind die Folge. Bei einem Mittelständler mussten obsoletere Lagerbestände in Millionenhöhe abgeschrieben werden, weil falsch spezifizierte Kundenlösungen unverkäuflich waren. Die vielen und ungenügend oder gar falsch definierten Prozessschnittstellen verursachen viel Komplexität. Dabei sind die Schnittstellen unklar, wenn Rückfragen notwendig sind; sie sind unverbindlich, wenn später Auftragsänderungen erfolgen; sie sind überbestimmt, wenn die Anweisungen widersprüchlich sind, sie sind unterbestimmt, wenn sie Interpretationsspielräume betreffend den Prozessauftrag offen lassen; sie sind falsch gelegt, wenn die Arbeitsvorbereitung und die Ausführung getrennt ist oder wenn intensive Koordination über die Schnittstelle hinweg notwendig ist. Letztlich können auch ERP-Systeme solche Unzulänglichkeiten nicht beheben.

Trotzdem besteht mancherorts die Meinung, dass gerade ein "integriertes" ERP-System die einzelnen Prozesse verknüpfe, d.h. die Schnittstellen integriert. Das stimmt teilweise, doch wie integriert wird, bleibt zumindest für den Nicht-IT-Fachmann schleierhaft; damit wird das Prozessgeflecht nicht transparenter - weder für denjenigen, der das ERP-System implementiert, betreibt oder wartet, noch für den Anwender. Die systemseitige Prozessintegration führt dann zur grotesken Situation, dass das System als interner Auftraggeber wahrgenommen wird, d.h. die Anwender nicht mehr wissen, wer vor (und nach) ihnen in der Prozesskette der realen Unternehmenswelt involviert ist.

Niemand fühlt sich zuständig

Anderorts besteht auch die Meinung, dass dieses Geflecht von Prozessen wie ein Sicherheitsnetz wirke, das unvorhergesehene Ereignisse auffange. Durch das Geflecht seien viele statt wenige Stellen involviert, und mehr sei im Krisenfall immer besser als weniger. Auch das ist ein Trugschluss. Das erste Problem ist, dass bei unvorgesehenen Geschäftsfällen die zutreffenden Wege im Prozessgeflecht nicht bekannt sind und die involvierten Stellen überrascht werden: Das Risiko ist groß, dass sich keine Stelle entlang des Ablaufes zuständig fühlt. Das zweite Problem liegt darin, dass in einem Prozessgeflecht die möglichen Auswirkungen von Fehlern nicht vorbeugend erkannt werden können. Das Risiko ist groß, dass geringfügige Fehler nicht nur einen Dominoeffekt, sondern eine Lawine auslösen. Und das dritte Problem ist, dass auftauchende Schwierigkeiten nicht rechtzeitig erkannt werden, weil die Prozesstransparenz fehlt.

Das Phänomen der "Spaghetti-Prozesse" ist gerade dort häufig zu finden, wo Standardprozessmodelle wie etwa das in der Industrie bekannte SCOR-Modell (Supply Chain Operation Reference Model) verwendet werden. Die Standardprozessmodelle orientieren sich an funktionalen Organisationseinheiten oder einzelnen Schritten entlang der Wertkette, z. B. Beschaffung, Produktion, Vertrieb. Dabei wird die Durchgängigkeit des Prozesses unterbrochen; das schafft unzählige Abhängigkeiten. Genauso untauglich sind die ERP-Standardmodelle, weil sich deren Prozesssicht auf Transaktionen von strukturierten Daten, z. B. Bestelldaten, fokussiert, jedoch die viel bedeutsamere Verarbeitung von unstrukturierten Informationen wie beispielsweise das Organisations- und Prozess-Know-how unterschätzt. Ohne dieses Know-how würde aber jedes Unternehmen still stehen.

Einfaches Geschäfts- und Prozessmodell als Basis für ERP

Der "Missing Link" lässt sich nur mit einem Geschäftsmodell überbrücken, aus welchem auch ein möglichst einfaches Prozessmodell abgeleitet wird. Ein einfaches Prozessmodell zeichnet sich durch geschäftsspezifische sowie durchgängige (im Sinne von ERP-Systemen "end-to-end") Geschäftsprozessen mit wenigen, vor allem einfachen Schnittstellen aus. Beim Komponentenlieferant wurde eine Schnittstelle als "einfach" bezeichnet, wenn der Informationsfluss auf maximal 1 DIN A4 Blatt beschrieben und per Fax verschickt werden konnte.

Diese Geschäftsprozesse lassen sich aus keinem Standardprozessmodell ableiten. Entweder sind die Standards zu generisch und damit zu unbestimmt, zu spezifisch und damit falsch, oder sie sind zu filigran (z. B. auf die Anlage einer Bestellung oder auf den Wareneingang beziehend), was bloß neue Schnittstellen schafft. Die Geschäftsprozesse sind immer geschäftsspezifisch zu bestimmen, und zwar so, dass sie das jeweilige Marktleistungsbündel erbringen - möglichst effizient und schnittstellenfrei.

Nach der grundlegenden Neugestaltung hatte der Komponentenhersteller noch vier, jedoch durchgängige Geschäftsprozesse für das Tagesgeschäft: einen für die durchgängige Betreuung der Kunden über die Dauer der gesamten Geschäftsbeziehung, einen für die durchgängige vertriebslogistische Abwicklung der Aufträge, einen für das durchgängige Projektmanagement und kundenspezifische Engineering sowie einen für die Produktion der Komponenten inklusive der beschaffungsseitigen Logistik.

Bestellung-Lieferanten-Schnittstellen reduzieren Koordinationsbedarf

Wie der Komponentenlieferant haben die meisten Unternehmen einige, aber nicht viele durchgängige Geschäftsprozesse. Da stellt sich die Frage, wie sich die Zusammenarbeit zwischen diesen Prozessen optimal regeln lässt. Es hat sich herausgestellt, dass die einfache Bestellung und die darauf folgenden Lieferung die effizienteste Schnittstelle schafft. Solche Bestellung-Lieferung-Schnittstellen stellen sozusagen die Verbindungsstraßen zwischen den Prozessautobahnen dar. Sie reduzieren den internen Koordinationsbedarf erheblich. Der Koordinations- und Kontrollaufwand ist deshalb gering, da der bestellende Prozess bloß seine Bestellung abzusetzen und die Lieferung abzuwarten, allenfalls noch zu überprüfen hat, ob das Gelieferte mit dem Bestellten übereinstimmt. Dabei darf man das Gelieferte und Bestellte durchaus breiter sehen, nämlich als Antwort auf eine Frage, als Angebot auf eine Anfrage, als Ware auf eine Bestellung, als Dienstleistung auf eine Anforderung oder als Erledigung auf eine Beschwerde. Mit den Bestellung-Lieferung-Schnittstellen wird der Kreis der sich selbst erzeugenden Prozesskomplexität durchbrochen. Jeder Prozess ist für sich selbst verantwortlich und die mannigfachen Abhängigkeiten zwischen den Prozessen werden auf einen kontrollierten Austausch reduziert. Damit sind die Prozesse nur noch lose miteinander gekoppelt und damit tatsächlich modular. So steht auch der grundlegenden Sanierung der Prozesswelt nichts mehr im Weg.

Diese Art der strukturierten Prozessmodellerarbeitung hat gegenüber einer bottom-up-getriebenen Prozesslandkarte zahlreiche Vorteile:

- Konsistente Übersetzung der Strategie ins Tagesgeschäft durch Orientierung am Marktleistungsbündel
- Wenige modulare Prozesskaskaden sorgen für klares Rollenverständnis und Verantwortlichkeiten - auch im globalen Kontext
- Einfache Bestellung-Lieferung-Schnittstellen reduzieren die organisatorische Komplexität auf ein Minimum
- Wenige und durchgängige Prozesse bilden die Grundlage für eine schlanke ERP-Einführung

Fazit - Die Autoren

Früher oder später geht wegen der Prozesskomplexität die Übersicht über das betriebliche Geschehen verloren. Doch der Einsatz von ERP-Systemen hilft nur dann die betriebliche Übersicht wiederherzustellen, wenn der "Missing Link" systematisch und vom Top-Management nachvollziehbar überbrückt ist. Dazu dienen einfache und stringent aus der Geschäftsstrategie abgeleitete Geschäftsprozesse. Deren Schnittstellen sind optimalerweise auf reine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen reduziert. Erst das systematische und konsistente Top-down-Vorgehen stellt die konsistente Umsetzung der Geschäftsvorgaben (z.B. Geschäftsmodell) im ERP-System sicher, reduziert die Komplexität und schafft einen positiven "Business Case". Nur so lässt sich die proklamierte Klarheit schaffen, welche den Unternehmen den Spielraum für neues Wachstum versprechen.



Frank Höning hat langjährige Erfahrung als Unternehmensberater sowohl in der Neuausrichtungen von Unternehmen als auch in grossen IT-Projekten (u.a. bei The Information Management Group (IMG)). Er promovierte an der Uni St. Gallen und überarbeitete den St. Galler Business-Engineering-Ansatz. Heute ist er Projektleiter bei GroNova AG.



Andreas Suter, promovierter Nuklearingenieur, hat als Strategie- und Organisationsberater zahlreiche Neuausrichtungen von Unternehmen vorangetrieben (u.a. bei McKinsey, IMG). Als Professor für

Unternehmensführung und Organisation an der TU Graz hat er den Ansatz der "Wertschöpfungsmaschine" zur Strategieumsetzung entwickelt, um den "Missing Link" zwischen Geschäftsstrategie und Informationssystem zu beseitigen. Heute ist er geschäftsführender Partner des internationalen Managementdienstleisters GroNova AG.

Links im Artikel:

- ¹ <https://www.computerwoche.de/software/erp/1906344/>
 - ² <https://www.computerwoche.de/software/erp/1907715/>
 - ³ <https://www.computerwoche.de/subnet/sap/enterprise/1926950/>
 - ⁴ <http://whitepaper.computerwoche.de/index.cfm?cid=38&pkdownloads=3425&source=subnet>
-

Bildergalerien im Artikel:

gal1 **10 essentielle Fragen vorab**

FRAGE 1

Frage

Wie ist der „Missing link“
im Unternehmen
überbrückt?

Richtwert

Geschäftsmodell, welches
die Geschäftsstrategie in
Organisation und Prozesse
stringent übersetzt

Frage 1

Selbst-
Check
Frage 1

FRAGE 2

Frage

Wie aktuell ist das
Geschäftsmodell?

Richtwert

Gültigkeit für die nächsten
minimal 5 Jahre

Frage 2

Selbst-
Check
Frage 2

FRAGE 3

Frage

Wie verständlich ist das
Geschäftsmodell?

Richtwert

Darstellung des
Geschäftsmodells auf
maximal 1 Seite

Frage 3

Selbst-Check
Frage 3

FRAGE 4

Frage

Wie bekannt ist das Geschäftsmodell im Unternehmen? →

Richtwert

Alle vom Top-Management über die Key-User bis in die IT-Abteilung sprechen vom gleichen „Geschäftsmodell“

Frage 4

4

Selbst-
Check
Frage 4

FRAGE 5

Frage

Wie hängen Organisations-, Prozess- und Berichtsmodell vom Geschäftsmodell ab? →

Richtwert

Organisations-, Prozess- und Berichtsmodell sind konsistent vom Geschäftsmodell abgeleitet

Frage 5

Selbst-
Check
Frage 5

FRAGE 6

Frage

Haben die Projektbeteiligten bezüglich der Organisationsbegriffe ein einheitliches Verständnis? →

Richtwert

Alle zentralen Begriffe des ERP-Projekts sind in einem Glossar eindeutig beschrieben

Frage 6

Selbst-
Check
Frage 6

FRAGE 7

Frage 7

Selbst-
Check
Frage 7

Frage

Wie klar ist der Begriff
„Prozess“ den
Projektbeteiligten?



Richtwert

Prozesshierarchie mit 5-7
Level, jeweils mit konkreten
Beispielen illustriert

FRAGE 8

Frage 8

Selbst-Check
Frage 8

Frage

Wie unterscheidet sich ein
einfaches Prozessmodell
von einer
Prozesslandkarte?



Richtwert

Wenige Prozesse mit
klaren Schnittstellen

FRAGE 9

Frage 9

Selbst-Check
Frage 9

Frage

Wie viele Prozesse hat ein
strategiegerechtes
Geschäftsmodell?



Richtwert

Wenige, schlanke sowie
durchgängige
Geschäftsprozesse
(Richtwert: 4-6
Geschäftsprozesse)

FRAGE 10

Frage 10

Selbst-
Check
Frage 10

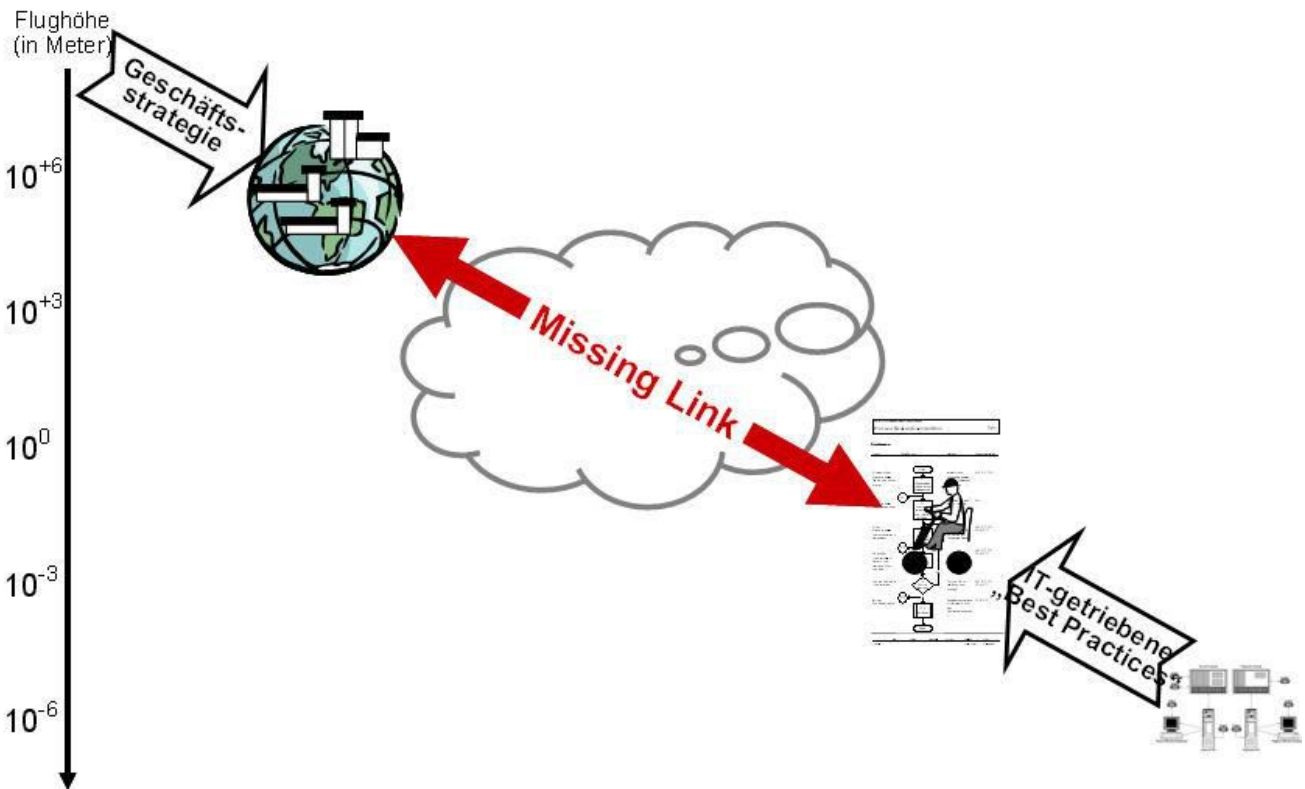
Frage

Wie sind die Schnittstellen
zwischen den Prozessen
zu gestalten?



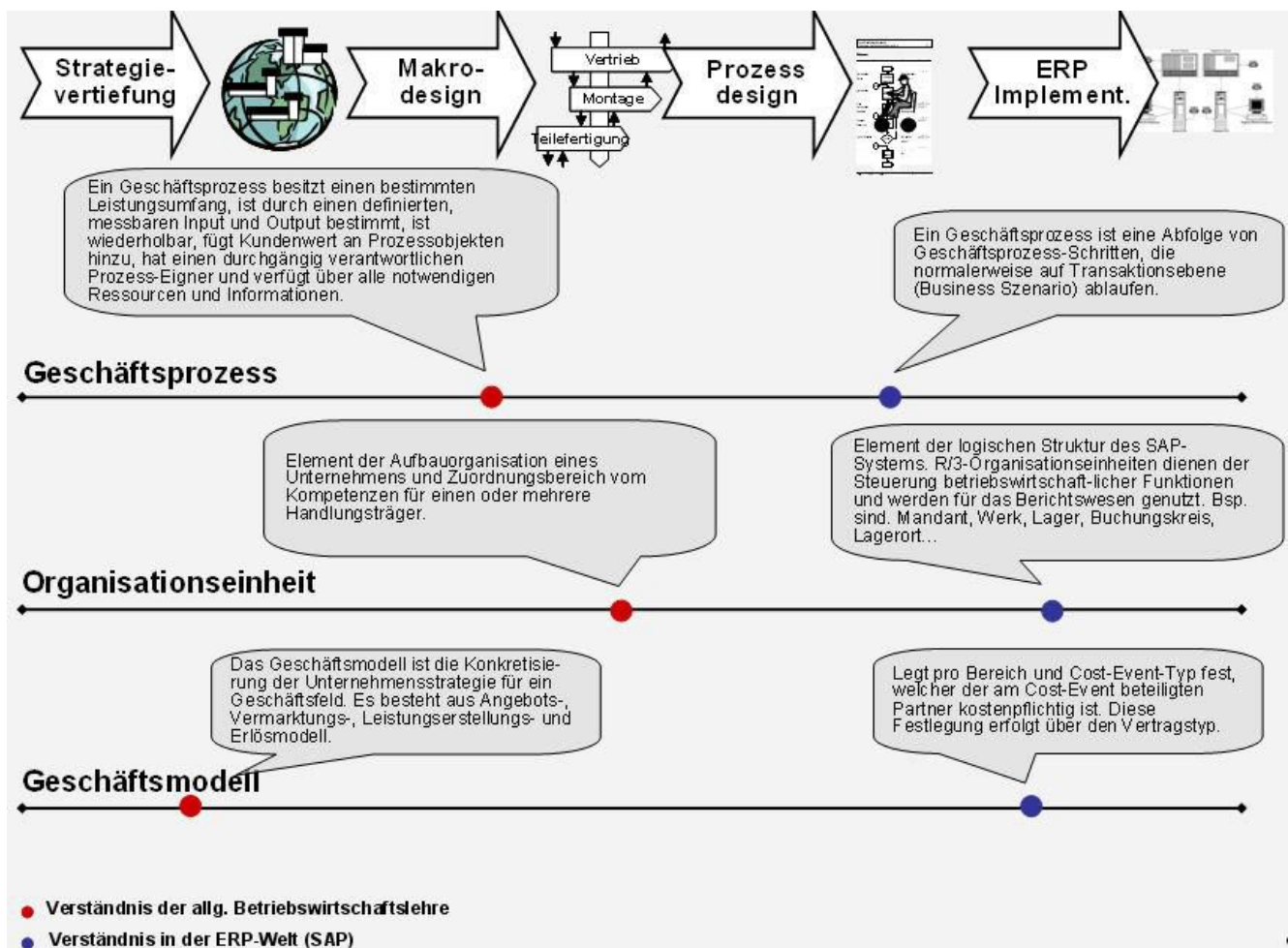
Richtwert

Einfache Bestellung-
Lieferung-Schnittstellen mit
geklärtem
Auftragsverhältnis



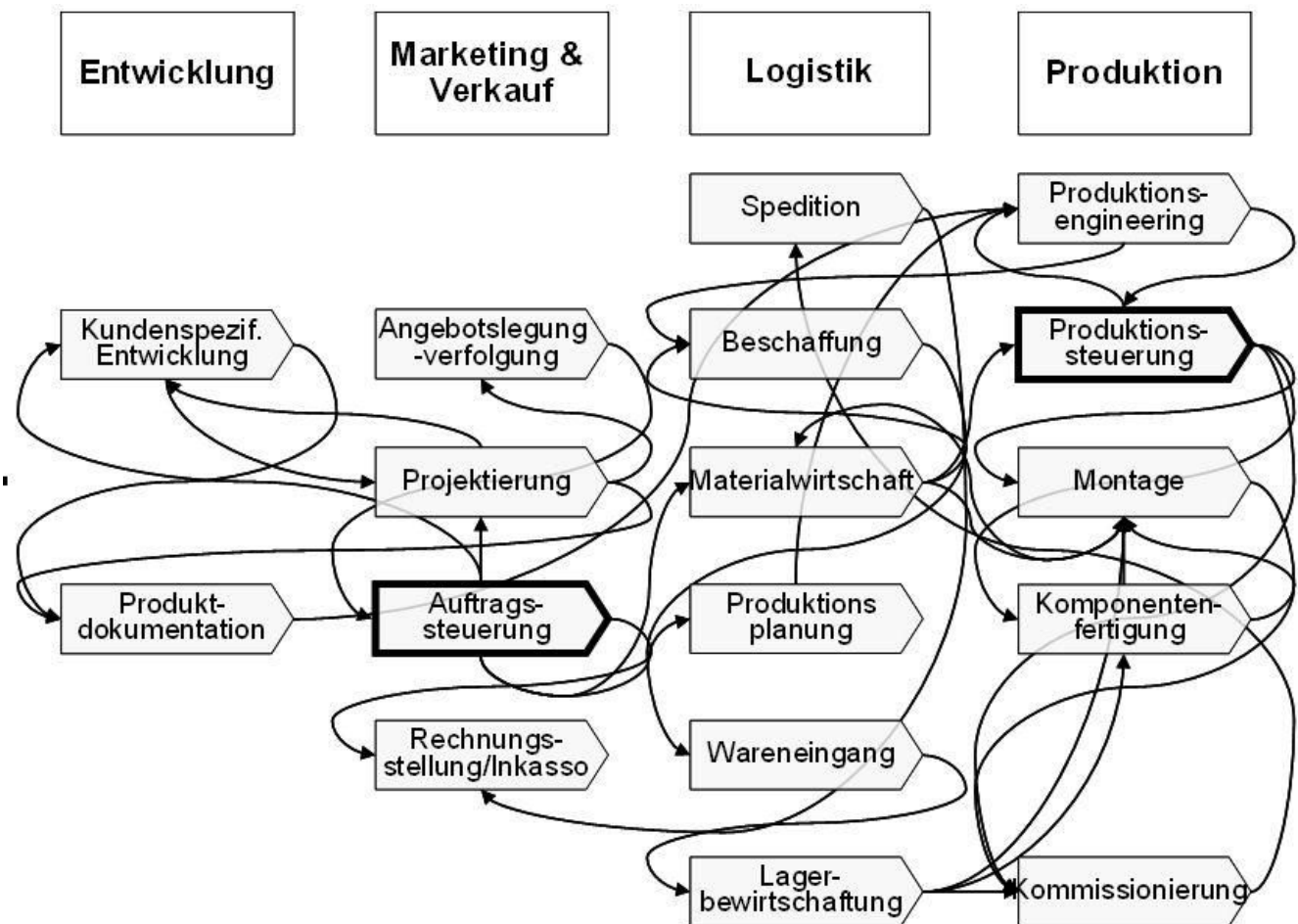
Galerie 1

In vielen Unternehmen fehlt der systematische Link zwischen Strategie und ERP-System.



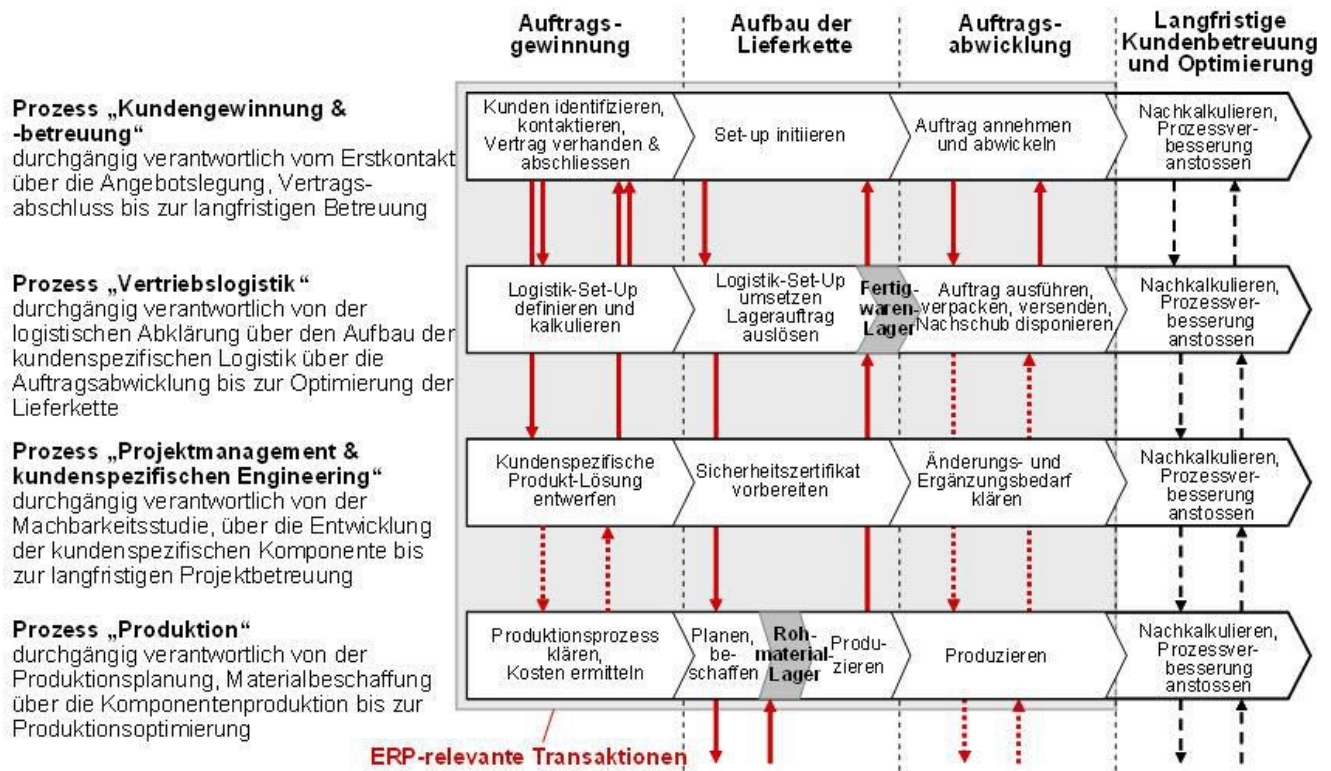
Galerie 2

Gleiche Begriffswelt – unterschiedliche Bedeutung



Galerie 3

Prozesslandkarte (Bsp. Auftragsabwicklung des Komponentenhersellers).



Galerie 4

Einfaches Geschäfts- und Prozessmodell als Basis für ERP

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.