

Neues IT-System? Prozesse optimieren!

Jürgen Marx und Hans Reihl

Man stelle sich vor: Die vor mehr als sechzig Jahren erfolgte Ablösung des traditionellen Lebensmittelladens durch das System Supermarkt mit seiner damals ungeahnten Angebotsvielfalt auf ungewohnt großen Flächen wäre ohne eine entsprechende Veränderung des Verkaufsprozesses erfolgt. Dann würde nicht eine Kassiererin an der Laufband-Kasse die Abrechnung des Einkaufs erledigen, sondern – wie gewohnt – das Verkaufspersonal an der Ladentheke. Undenkbar. Denn der volle Nutzen im Hinblick auf die Zielgrößen Rationalisierung und Wachstum entfaltet das System Supermarkt nur dann, wenn nicht mehr der Verkäufer den Kunden, sondern der Kunde sich selbst bedient.

Editorial

Sowohl der technologische Fortschritt als auch das Wettbewerbsumfeld gebieten es Unternehmen, ihre Prozesse kontinuierlich zu verbessern und ihre Leistungsfähigkeit den Erfordernissen anzupassen. Gleichzeitig müssen sie regelmäßig die IT-Systemlandschaften erneuern, weil Verträge auslaufen, der Support für alte Systeme eingestellt wird oder die Kosten aus dem Ruder laufen. Gerechtfertigt mit der falschen Devise „Never change a running system“ werden notwendige Veränderungen immer wieder vertagt. Dabei geht es um mehr als nur um den teilweisen Austausch von IT-Hard- und -Software. Denn vor allem ist es notwendig, dass die von der IT unterstützten Prozesse jetzt nicht nur in den üblichen kleinen Schritten verbessert, sondern entschieden und umfassend erneuert werden.

Wir können dieses Dilemma auflösen. Im Rahmen unserer Business Process Management-Projekte unterstützen wir Unternehmen bei der „synchronen“ Erneuerung ihrer Prozess- und Systemlandschaft. Denn mit bewährten, relativ einfachen Maßnahmen lassen sich alle Veränderungen zwischen der IT, den Prozessen und allen Prozessbeteiligten so aufeinander abstimmen, dass ein (meistens zu unrecht) befürchtetes Umstellungschaos ausbleibt. Die neue Ausgabe unseres Infoletters ist diesem Thema gewidmet.

Jürgen Marx

Alte Prozesse in neuen Systemen – das rechnet sich nicht. Was wie eine Binsenweisheit klingt, ist bei Einführung neuer, innovativer IT-Systeme durchaus eine Erkenntnis, für die in vielen Unternehmen noch Überzeugungsarbeit zu leisten ist. Unabhängig davon, ob die Leistungsfähigkeit des vorhandenen Systems nicht mehr den Anforderungen entspricht oder Wartungsverträge auslaufen: Die Entscheidung, die Systemlandschaft im Unternehmen neu zu gestalten, erfolgt allzu oft ohne eine Überprüfung der damit einhergehenden, notwendigen Veränderungen der Geschäftsprozesse. Mit fatalen Folgen für den wirtschaftlichen Nutzen, der von dem neuen System erwartet wird. Der erzielte Mehrwert kann nicht optimal sein, weil wesentliche Potenziale des neuen Systems ungenutzt bleiben. Es wird sich allenfalls der Wartungsaufwand für das System verringern und die lfd. Kosten für die IT-Abteilung können sinken. Kein Grund dafür, dass sich alle Betroffenen uneingeschränkt über die Veränderungen freuen können...

Der volle Nutzen einer Systemveränderung ist nur dann zu erzielen, wenn nicht nur die Leistungsfähigkeit des IT-Systems verbessert wird, sondern zugleich auch der von der Veränderung betroffene Prozess. Erst eine ausgewogene Balance zwischen dem fachlichen Nutzen und dem IT-Nutzen der Veränderung bringt dem Unternehmen den angepeilten nachhaltigen Erfolg. Ein ausgewogenes Nutzenverhältnis zu gewährleisten, setzt Prozessabläufe voraus, die Leistungsfähigkeit des neuen IT-Systems auch angemessen nutzen können. Nur dann kann das Unternehmen auch einen spürbaren Mehrwert erwirtschaften. Spürbar zum Einen für die Anwender und Prozessbeteiligten, weil die Abläufe vereinfacht und beschleunigt werden. Zum Anderen für die IT-Abteilung, weil sich der Wartungsaufwand und die Lizenzkosten verringern. Eine solche Nutzen-Balance ist die *conditio sine qua non* für den Erfolg eines IT-Projekts. Mit ihm verkürzt sich die Amortisationsdauer und vor allem: Er schafft bei den Mitarbeitern nachhaltige Akzeptanz für die Veränderung.

Das Primat der Geschäftsprozesse im Verhältnis zum IT-System bestimmt folglich nicht nur die Rang-, sondern auch die Reihenfolge im Zuge einer Neueinführung. Es gilt also, zuerst die Prozesse zu optimieren,

damit die entsprechenden Anforderungen an das IT-System gestellt werden können, bevor es installiert wird. Unsere Aufgabe ist es,

1. die Voraussetzungen für eine Prozessoptimierung zu schaffen und bei ihrer Realisierung zu helfen;
2. das anzustrebende Verhältnis von fachlichem und IT-Nutzen aufzuzeigen und daraus
3. die Anforderungen an das neue IT-System zu definieren.

Wir betrachten unsere Mitarbeit an einer System-einführung nicht nur dann als erfolgreich, wenn sich das neue System schnell amortisiert. Dem Kunden ist es vor allem wichtig, dass die Veränderungen von den Mitarbeitern als Verbesserungen wahrgenommen und akzeptiert werden. Erst dann wird sich das Projekt über die erzielten fachlichen und IT-Nutzen hinaus als nachhaltiger Erfolg erweisen.

Business Drives IT: vom Anspruch zur Umsetzung

Sean Eikenberg, Berater Capgemini sd&m

Hinter dem oft gehörten Slogan „Business Drives IT“ steht der Anspruch, dass IT kein Selbstzweck im Unternehmen ist, sondern den fachlichen Vorgaben des Kerngeschäfts zu folgen bzw. diese zu unterstützen hat. Dieses gilt insbesondere auch bei der Erneuerung / Anpassung von Prozess- und Systemlandschaften in Unternehmen. Am Beispiel des Einkaufs eines Automobilherstellers werden zwei Instrumente vorgestellt, die den Unternehmen bei der Umsetzung dieses Anspruchs im IT-Tagesgeschäft helfen:

Eine wesentliche Aufgabe des Einkaufs ist die regelmäßige Qualitätsbeurteilung von Lieferanten. Der Ablauf des Teilprozesses Lieferantenbeurteilung reicht von dem Initiieren und Bewerten von Lieferanten anhand ausgewählter teilebezogener Messgrößen über die Durchführung von Lieferantengesprächen bis zur Lieferantenentwicklung. Eine per Vorstandsentscheidung beschlossene Erhöhung des Gesprächsvolumens bei gleicher Anzahl an Einkaufsmitarbeitern nahm die IT in die Pflicht: mit standardisierten Qualitätsberichten sollte die Leistungsfähigkeit des Teilprozesses Lieferantenbeurteilung entsprechend den Vorgaben nachhaltig verbessert werden.

Bevor die standardisierten Qualitätsberichte umgesetzt werden, sollte eine IT-Einkaufsarchitektur entworfen werden, um einen Überblick über die Prozesse, IT-Anwendungen und den Handlungsbedarf zu erhalten. Erst danach ist die Absicherung der konkreten Aufgabenstellung mittels einer IT-Grobspezifikation zu empfehlen.

- Mit der IT-Einkaufsarchitektur („Enterprise Architecture“) wurde das Alignment mit den fachlichen Vorgaben des Einkaufs sichergestellt. Diese beschreibt typischerweise Prozesse, Verantwortungen, Informationsobjekte und IT-Anwendungen im Kon-

text fachlicher Domänen. Sie stellt Fragen nach den strategischen Geschäftstreibern, den operativen Handlungsbedarfen und zeigt im Ergebnis auf, wo IT-Prozessunterstützung fehlt bzw. redundante IT-Anwendungen in der IT-Landschaft entstanden sind.

- Mit der IT-Grobspezifikation wurden der Nutzen und die Machbarkeit der konkreten fachlichen Aufgabenstellung abgesichert. Inhalte eines solchen Konzepts sind typischerweise der zu automatisierende Geschäftsprozess, die Stakeholder, der konkrete Handlungsbedarf, die IT-Umsetzungsalternativen, der Geschäftsnutzen und eine erste Leistungsstufenplanung. Da es sich häufig um Informations- bzw. Berichtssysteme handelt, bietet sich die Absicherung der dafür notwendigen Datenqualität mittels eines SQL-/Excel-Prototypen an. Diese stabilisiert bottom-up häufig auch die fachlichen Anforderungen bzw. zeigt das Machbare auf.

Parallel zum Einsatz beider Instrumente gilt es aus Projektsicht noch einige Randbedingungen zu beachten. So scheitert die Nachhaltigkeit vieler Projekte häufig daran, dass der Linienübergang (Verantwortung, Ziele, Ressourcen, Budget) nicht geklärt ist. Oft gibt es auch fachliches Kompetenzgerangel die Zuständigkeit für die Prozesse betreffend. Die Zuständigkeit sollte inkl. ausreichender Zeit und Commitment vor Projektbeginn geklärt sein. Schließlich gilt es trotz des Primats der Fachlichkeit auch die IT-Strategie, z.B. in Form von Produkt- und Betriebsvorgaben, zu berücksichtigen. Nur so sind ein Projekt und dessen Ergebnis im Sinne von „Business Drives IT“ nachhaltig erfolgreich.

Im o.g. Beispiel hat die Methodik die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung der Berichte geschaffen: Aus Sicht der Einkaufsarchitektur wurde

ein Handlungsfeld im Lieferantenstamm adressiert; der frühe SQL- / Excel-Prototyp hat das zunächst überbordende Wunschkonzert der Fachbereiche auf ein machbares und nutzbringendes Maß an Berichtsdaten gesund geschrumpft.

Sean Eikenberg ist seit 2002 IT-Berater bei Capgemini sd&m. Seine beruflichen Schwerpunkte sind frühe IT-Projektphasen und Innovationsmanagement in der IT-Beratung und Systemintegration.

(www.de.capgemini-sdm.com)

Ansprechpartner



Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx

ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung sowie im IT-Consulting. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Reorganisation, Prozess- und Systemlandschaft, Prozess-Benchmarking, Prozessoptimierung, Change Management und Prozessmanagement.



Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl

Dipl.-Wi.-Ing Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

Ausblick auf die folgende Ausgabe

	Strategie	Prozesse / Organisation	IT-Systeme
Business Process Management	Ausgabe 01/10		Ausgabe 02/10
Change Management		Ausgabe 03/10	

Business Process Management ist neben Change Management eines von zwei großen probicon Serviceangeboten. Bei beiden Serviceangeboten stehen die Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme im Vordergrund.

In den kommenden Ausgaben werden wir als Schwerpunkt jeweils ein Feld unserer Service-Matrix thematisieren. In der Ausgabe 3/10 wird ein weiteres Thema aus dem Bereich Change Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

Impressum

probicon GmbH
 Mehringdamm 40
 10961 Berlin
 Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
www.probicon.de