

# Den Wandel managen: ERP-Systeme ausrichten

Das heutige Umfeld verlangt immer schnellere Reaktionen auf Veränderungen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Informationssysteme effizienter zu aktualisieren und allfällige Lücken schnell zu schliessen. *Urs Bähler*



Urs Bähler

Eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker und FA-Organisator. Ist seit über 20 Jahren in der Informatik-Beratung tätig und Mitgründer und Geschäftsführer der ABILITA AG.  
[urs.baehler@abilita.ch](mailto:urs.baehler@abilita.ch)

Warum muss der Wandel im Unternehmen vorangetrieben werden? Weil wir in einem heterogenen, komplex verbundenen System leben, das sich weiterentwickelt. Dies betrifft sowohl die externen wie auch die internen Einflussfaktoren. Der Beispiele sind viele: das Aufkommen neuer technologischer Möglichkeiten, neue Organisationsmethoden, veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen usw. Damit ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein kann, muss es willens und fähig sein, sich zu verändern. Das heisst, dass zum Beispiel die Beschaffenheit heutiger Märkte, die aktuelle Kundenstruktur oder die Art und die Menge angebotener Dienstleistungen kontinuierlich hinterfragt werden müssen, weil die genannten Parameter sich binnen Tagen verändern können. Damit die Unternehmen ihre Leistungen optimal erbringen können, sind alle Dimensionen (= interne und externe Einflussfaktoren) immer wieder sorgfältig auszurichten und abzustimmen.

## Opportunity Gap und Performance Gap

Grundsätzlich gilt: Alles, was machbar ist, um unser Leben zu verbessern, wird realisiert. Typische Beispiele für die schnelle Umsetzung des jeweils Machbaren in jüngster Zeit sind die digitale Fotografie, der Wandel von VHS- zu DVD-Technologie, das Hinzukommen der Mobiltelefonie zur Festnetz-Telefonie, das Aufkommen von Homebanking etc.

Es ist für ein Unternehmen von vitalem Interesse, diese Veränderungen aktiv mitzugestalten. Mit dem Opportunity Gap einerseits beschreiben wir die Differenz zwischen den tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten der realen Welt und dem geplanten Abbild davon im Unternehmen – dem Teil des Möglichen also, der realisiert werden soll. Mit

dem Performance Gap andererseits schaffen wir uns ein System von Kennzahlen, anhand deren die tatsächliche Erreichung der gesetzten Ziele gemessen und verfolgt werden kann. Beide Prozesse basieren auf der Identifizierung und Analyse/Synthese möglicher Veränderungen.

## Informatikstrategie als Seismograph

Sowohl das Management als auch die Anwender stellen den Wert der Informatik zunehmend in Frage. Die Informatik gilt gemeinhin als zu teuer und zu wenig kundenorientiert. Oft hören wir in der Praxis die Forderung der Unternehmensführung nach einer flexiblen Informatik. Hieraus ergeben sich folgende Fragen:

- Wofür wird Flexibilität benötigt?
- Wie kann die Informatik auf die Gesamtwertschöpfung ausgerichtet werden?
- Wie können Nutzen und Risiken transparent gemacht werden?
- Wie können Vorhaben priorisiert und entsprechend gesteuert werden?

Die Informatikstrategie beschreibt die aus einer Vielzahl von Möglichkeiten ausgewählten Ziele und bildet damit den Grundstein zur Eliminierung von Opportunity Gaps. Die richtige operative Umsetzung in einem ERP-System ermöglicht in der Folge

die Vermeidung von Performance Gaps. Das Ziel muss darin bestehen, die Kluft zwischen der Unternehmensstrategie einerseits und

deren Abbildung (in Form von im ERP-System abgebildeten Geschäftsprozessen) andererseits möglichst klein zu halten. Viele Veränderungen sind vorhersehbar und können bereits als Szenarien vorbereitet werden. Anhand der Kenntnis von Opportunity Gaps und Performance Gaps kann sich die Informatik auf die möglichen Zukunftssze-

«Management und Anwender stellen den Wert der Informatik zunehmend in Frage.»

narien vorbereiten und damit der Forderung nach Flexibilität gerecht werden. Dies ist nicht zuletzt dank erfahrenen, qualifizierten Beratern möglich: Sie können Erfahrungen bezüglich Branchen, Wertschöpfung, Organisationsaspekten, aber auch State-of-the-Art-Technologien einbringen. Der Nutzung von Synergiepotenzialen wird in diesem Zusammenhang oft noch zu wenig Bedeutung beigemessen, ebenso der Definition des informatikeigenen Dienstleistungsangebots. Make-or-buy-Entscheidungen, Sicherheitsaspekte und Kosten sind weitere Faktoren, die zur Anwendung kommen und in die Strategie und Szenarien eingearbeitet werden. Bestimmte Szenarien (z.B. Expansion, Zusammenschluss) können so gezielt vorbereitet werden.

Bei Eintritt der Veränderung sind die erarbeiteten Szenarien zu prüfen und eventuell an die konkreten Vorgaben anzupassen. Dies ist immer noch einfacher, als erst im Zeitpunkt der Veränderung mit der Suche nach Szenarien zu beginnen. Es darf nicht unterschätzt werden: Man ist mental vorbereitet und eingestimmt und wird nicht so schnell durch Veränderungen überrascht werden. Als Resultat dieser Überlegungen entsteht der Informatik-Seismograph als Arbeitsinstrument.

**Operative Umsetzung – Reverse Business Engineering**

«Stillstand bedeutet Rückschritt.» Trotz dieser viel zitierten Erkenntnis dringt der kontinuierliche Verbesserungsprozess in der Praxis oft nicht bis zur Umsetzung vor. Divergierende Standpunkte von Fach- und Informatikabteilungen können den Prozess der ständigen Verbesserung behindern oder gar völlig unterbinden. Unter dem Begriff «Reverse Business Engineering» ist eine Reihe von Werkzeugen entwickelt worden, die in jeder Lebensphase eines ERP-Systems Verbesserungspotenziale aufzeigen. Diese können als gemeinsame Diskussionsgrundlage genutzt werden. Welche Funktionalitäten werden in welchen Organisationseinheiten genutzt und welche nicht? Welche der individuell gefertigten Funktionen oder Berichte werden wie oft oder nicht genutzt? Wo kann der Anwender in seiner täglichen Arbeit noch besser unterstützt werden?

Die genaue Kenntnis der eigenen Systemumgebung ist eine unumgängliche Voraussetzung, um Veränderungen in operativen Systemen überhaupt zielgerichtet abbilden zu können. Ein Tool zur Analyse von Systemumgebungen ist der RBE™ Plus für SAP-Systeme. Der Reverse Business Engineer

(RBE) umfasst Methoden, Techniken und Werkzeuge, um:

- Prozessverbesserungen und -vereinfachungen (Eliminieren von Brüchen/Lücken) aufzuzeigen,
- vom ERP-Standard abweichende Modifikationen zum Standard zurückzuführen,

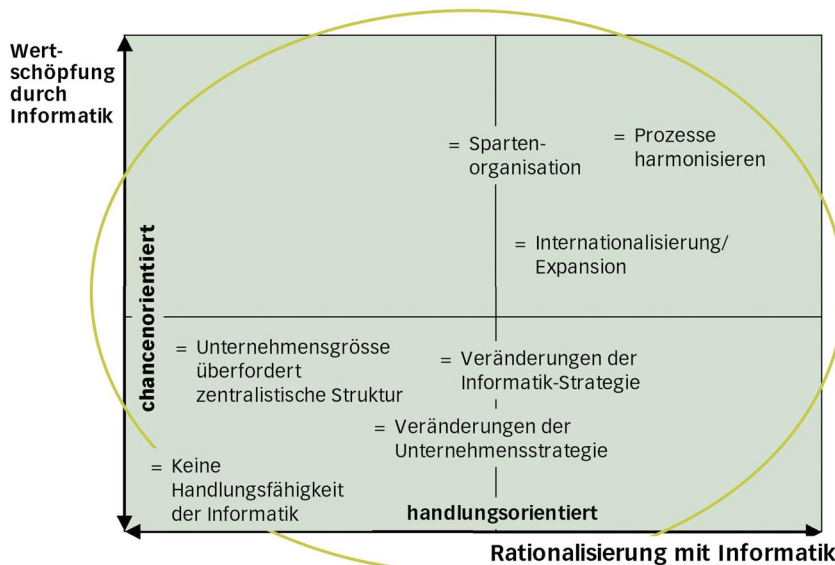
*«Divergierende Standpunkte von Fach- und Informatikabteilungen können den Prozess der ständigen Verbesserung behindern.»*

- Systeme zusammenzulegen oder zu trennen,
- genutzte/ungenutzte Prozesse bzw. Funktionen zu visualisieren,
- genutzte/ungenutzte individuell entwickelte Reports zu identifizieren,
- Vergleiche zwischen Organisationseinheiten zu ermöglichen,
- Systemlandschaften (nachzu-)dokumentieren,
- Mengengerüste aufzuzeigen,
- Kennzahlen, wie zum Beispiel Belegdurchlaufzeiten, zu ermitteln,
- System- oder Release-Wechsel vorzubereiten usw.

Erfahrene Spezialisten können aus diesen Informationen vielschichtige, aussagekräftige Erkenntnisse ableiten. Erfahrungsgemäss dauern solche Analysen (inklusive Erarbeitung von Vorschlägen) maximal 2 bis 3 Monate – der daraus resultierende Nutzen ist gross.

Um es zum Schluss mit den Worten von Jean-Jacques Servan-Schreiber (\*1924, französischer Journalist und Politiker) zu sagen: «Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements? Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.» In diesem Sinne muss auf jedem Level die Veränderung rechtzeitig erkannt werden. So kann ein Unternehmen adäquat reagieren – besser noch: mit guten Hilfsmitteln proaktiv agieren! ■

**Beispiel eines Seismographen für die Informatik einer Industriegruppe**



Anhand eines fiktiven Beispiels sind hier die aus aktuellen Informationen ableitbaren Szenarien definiert. Mit den Informationen aus der Informatikstrategie ergänzt, ergibt sich der Handlungsbedarf beim Eintritt einer Veränderung. So ist die Informatik für die kommenden Fragen und Aufgabenstellungen der Unternehmensführung bestens vorbereitet. Der Informatik-Seismograph ist auch von grossem Nutzen bei der Kommunikation, beim Marketing, bei der Planung und Steuerung von Projekten.