# Die Potenzialanalyse

*Prof. Dr. Reiner Martin, Aufsichtsratsvorsitzender MQ result consulting AG*

## ERP-Potenziale nutzen

Die Praxis zeigt, wesentliche Potenziale eines ERP Systems werden häufig nicht genutzt. Denn ein neues ERP System allein kann den Nutzen nicht erzwingen – er muss gezielt vom Projektteam angestrebt werden. Das bestätigen die ERP-Kosten-/Nutzenstudien der MQ result. So differiert beispielsweise bei ERP-Einführungen der Nutzen der Unternehmen deutlich. Dasselbe gilt für die Kosten der ERP Einführung und den laufenden Betrieb: Die Unternehmen die einen höheren Nutzen erzielen, haben auch die Kosten besser im Griff (siehe z. B. MQ-Studie: SAP-ERP-Kosten und Nutzen im Mittelstand, E3, 03/2009).

Es bedarf demnach einer klaren Methodik, die einen roten Faden von Start weg sicherstellt, d. h. bereits in der Phase der Ermittlung der zukünftigen Anforderungen. Die meisten Unternehmen unterschätzen die nachhaltige Auswirkung der Analysephase, die im Vorfeld der ERP-Auswahl und -Einführung durchlaufen werden sollte auf den Gesamterfolg des Projektes. Als Ergebnis der Analysephase muss ein „Masterplan“ für die Realisierung der vorhandenen Nutzenpotenziale vorliegen, ohne diesen verlieren die Unternehmen später die Orientierung in einem derart komplexen Projekt und sind am Schluss froh, wenn das neue System stabil die Geschäftsprozesse abbildet – von Mehrnutzen ist dann oft keine Rede mehr.

## Strukturierte Analyse der Geschäftsprozesse

Welches sind die wichtigsten Aspekte die in dieser so wichtigen Analysephase beachtet werden müssen? Als Erstes muss sichergestellt werden, dass das Know-how der Anwender bei der Definition der zukünftigen Anforderungen voll einfließt. Dabei besteht die Kunst darin die Analyse mit vertretbarem Aufwand durch zu führen, ohne die Leistungsträger der Fachabteilung zu lange in Anspruch zu nehmen. Dies erfordert eine checklistenbasierte Analyse bei der Best Practices vorgegeben werden, d. h. vorformulierte Geschäftsprozesse, wie sie heute mit aktuellen, hochintegrierten ERP Systemen möglich sind. Hierzu wurden von der MQ result interaktive Prozessanalysechecklisten entwickelt die für sämtliche ERP-Geschäftsprozesse Referenzprozessbeschreibungen beinhalten auf deren Basis interaktiv die kundenindividuellen Soll-Prozesse effizient ermittelt werden und gleichzeitig systematisch alle Nutzenpotenziale in den Prozessen erfasst werden. Insgesamt beinhalten die ERP-Referenzprozessbeschreibungen über 1.200 vordefinierte Prozessschritte, die während der zweijährigen Entwicklungsarbeit von den MQ-Experten ausgearbeitet wurden. So können die

für das Unternehmen optimalen Sollprozesse mit wenig Aufwand ausgearbeitet und ein Produktivitätsfahrplan mit allen Nutzenpotenzialen erstellt werden.

## Prozessorientiertes ERP-Lastenheft

Als Erweiterung zu den interaktiven Prozess-Analysechecklisten das prozessorientierte ERP-Referenzlastenheft der MQ result entwickelt. Hierzu wurden die ERP-Referenzprozess-beschreibungen der Potenzialchecklisten im ERP-Referenzlastenheft um die korrespondierenden spezifischen Anforderungen an ERP-Systeme ergänzt. Insgesamt umfasst das MQ-ERP-Referenzlastenheft knapp 4.800 Anforderungen. Ein auf dieser Basis erstelltes ERP-Lastenheft für ein typisches Anwendungsunternehmen beinhaltet ca. 50-60% hiervon. Dieses kundenspezifische ERP-Lastenheft gewährleistet detaillierte funktionale Vergleiche der ERP-Anbieter in der ERP-Auswahl und sichert höchst effektiv den zu liefernden Leistungsumfang im ERP-Einführungsprojekt ab.

## Ergebnisse der Potenzialanalyse

Folgende Fragen werden mit diesem Vorgehen in der Analysephase beantwortet:

1. Welche Chancen der Verbesserung bieten sich uns durch eine neue bzw. optimierte Business Software Unterstützung?
2. Wie sehen unsere Soll-Geschäftsprozesse aus, die wir anstreben sollten?
3. Welche IT-Funktionen brauchen wir um diese Soll-Geschäftsprozesse realisieren zu können?

Wer optimale Antworten auf diese Fragen finden will startet diesen anspruchsvollen Analyseprozess am besten damit, dass er zunächst je Fachbereich folgende Fragen klärt:

1. Welche betrieblichen Besonderheiten existieren in unserem Unternehmen?
2. Wie gut funktionieren die Schnittstellen zwischen den einzelnen Betriebsbereichen?

## Vorgehensweise bei der Prozessanalyse

Um „Betriebsblindheit“ zu vermeiden müssen die endgültigen Antworten auf diese Fragen zusammen mit erfahrenen externen Experten ausgearbeitet werden. Damit bei den Antworten alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden, zählen zum Gegenstand der Analyse nicht nur die Prozesse und die IT-Funktionen, sondern auch die Organisation, die Mitarbeiter und ein Abgleich mit der Strategie sowie den Zielen des Unternehmens. Bei dieser Komplexität ist es wichtig, den gesamten Analyseprozess, wie bereits erwähnt, mit

Best Practices zu unterstützen. Dadurch können die Analysen schnell und trotzdem mit optimalen Ergebnissen durchgeführt werden.

Im Rahmen der Prozessanalyse werden zunächst die Prozesse und Prozessschritte des Unternehmens anhand der Referenzprozessbeschreibungen geklärt. Nach dieser umfassenden Klärung auf der Prozessebene erfolgt in einer weiteren Detaillierungsebene die Klärung der für die Prozesse erforderlichen ERP-Funktionen anhand des MQ-Referenz-lastenheftes.
Besteht umfassender Klärungsbedarf in den Prozessen werden zusätzlich die wesentlichen Prozessketten graphisch mit dem GPS SoftwareAtlas modelliert (z. B. Bestellabwicklung mit Wareneingang und Rechnungsprüfung). In der Prozessmodellierung werden nicht nur die durchzuführenden Tätigkeiten beschrieben, sondern auch, wer, welche Tätigkeit ausführt (zuständige Organisationsobjekt), in welcher Reihenfolge die Tätigkeiten ausgeführt werden und ggf. welche Bedingungen, welche Reihenfolgen definieren. Die MQ result stellt ein mit den prozessorientierten Checklisten und dem prozessorientierten ERP-Lastenheft korrespondierendes Referenzmodell für wesentliche Unternehmensprozesse den Anwendern zur Verfügung. Damit ist die Prozessmodellierung mit wenig Aufwand verbunden und die Vollständigkeit und Konsistenz der modellierten Prozesse wird sichergestellt.
Des Weiteren wird mit dem Einsatz von Referenzprozessbeschreibungen sichergestellt, dass die so modellierten Prozesse auch konform zu den heutigen funktionalen Möglichkeiten der ERP-Systeme sind. Die modellierten Geschäftsprozesse können im Intranet als „Nachschlagwerk“ für den weiteren Projektverlauf und die Nutzungsphase des neuen ERP-Systems den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Dadurch werden alle Beteiligten auf die angestrebten Soll-Prozesse ausgerichtet.

## Die Unternehmensführung legt die Ziele im ERP-Projekt fest

Neben den Anwendern gilt es die Unternehmensführung am Projekt zu beteiligen:

1. Welche Forderungen hat die Geschäftsführung aufgrund der der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen an das Projekt?
2. Wie bewertet die Geschäftsführung, die bisher bei den IT-gestützten Geschäftsprozessen erreichte Situation und welche Erwartungen hat sie bezogen auf das anstehende Projekt?
3. Welche Systemunterstützung erwartet die Geschäftsführung für die Planung und Steuerung des Unternehmens?

Damit diese Fragen schnell und dennoch erschöpfend zusammen mit der Geschäftsführung geklärt werden können, wird hier ebenfalls eine Checkliste eingesetzt die Best Pratices bereits beinhaltet. Als Ergebnisse der Analysephase liegen letztlich vor:

1. abgestimmte Projektziele,
2. das Lastenheft mit den erforderlichen ERP-Systemfunktionen,
3. der Produktivitätsfahrplan in den alle Potenziale überführt wurden, der als „Masterplan“ für die Realisierung aller Nutzenpotenziale fungiert und
4. die Soll-Prozesse die über einen Web-Browser permanent allen Projektbeteiligten nachgeschlagen werden können.

Damit wird der Grundstein dafür gelegt, dass die Analyseergebnisse tatsächlich realisiert und von den Anwendern später permanent gelebt werden.

**Kontakt:**

MQ result consulting AG

Spemannstrasse 17/1

72076 Tübingen

Tel.: +49 (0) 7071 / 44 3 72

Email: info@mqresult.de