

IT-Struktur unterstützt Geschäftsprozesse

Bernd Grunwald

Zusammenfassung: Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen werden möglich, wenn sämtliche Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette optimiert werden. Das Process & Application Model von Triaton verfolgt konsequent diesen Ansatz und definiert die IT- und Kommunikationsstruktur anhand der Geschäftsprozesse des Unternehmens.

1 Triaton denkt in Geschäftsprozessen

eBusiness-Anwendungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen werden immer wichtiger. Ob Einkauf oder Vertrieb, Kundenpflege oder Management der Lieferantenbeziehungen – nur wer die Chancen der neuen Medien konsequent nutzt, wird beim Wettbewerb um Kunden und Marktpositionen klare Vorteile haben. Effizient, kostengünstig und kundenorientiert müssen Unternehmen heute arbeiten, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Denken in Geschäftsprozessen ist die notwendige Basis. Den entscheidenden Vorteil generieren Unternehmen, die ihre sämtlichen Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette optimieren.

Aufgrund langjähriger Branchenerfahrung kennt das IT-Systemhaus Triaton das Business industrieller Unternehmen. Zahlreiche erfolgreich abgeschlossene Projekte in den Bereichen Automotive, Chemicals, Manufacturing, Metal/Paper/Wood und Pharmaceuticals belegen seine Kompetenz als idealer Partner bei der Gestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Triaton unterstützt Industrieunternehmen weltweit mit ganzheitlichen IT-Lösungen (Plan-Build-Run) im Sinne des One-Stop-Shopping bei allen Unternehmensprozessen. Das Leistungsangebot reicht vom Consulting über eBusiness-Lösungen für Kerngeschäftsprozesse bis hin zu Outsourcing-Dienstleistungen für sekundäre Geschäftsprozesse. Das Leistungsspektrum beinhaltet weiterhin Anwenderschulungen und die Entwicklung kundenspezifischer Add-Ons, wobei Triaton die optimale Technologie unabhängig von Herstellerinteressen auswählt und implementiert.

2 Process & Application Model

Die IT ist der Dienstleister eines Unternehmens und seiner Abläufe. Vor diesem Hintergrund hat Triaton ein **Vorgehensmodell** entwickelt, das den IT-Bedarf, die bestehende IT-Struktur und die Visionen eines Unternehmens analysiert. Gezielt werden diese Kriterien zu einer Gesamtarchitektur zusammengefügt. Der oberste Grundsatz des Modells lautet: Form follows Function oder die IT-Struktur ergibt sich aus den Geschäftsprozessen. Dieser Ansatz garantiert die optimale, schlanke und effiziente Integration in die bestehende Informations- und Kommunikationsstruktur des Unternehmens. Betrachtet man die Vorgehensweise des klassischen

Management-Modells, steht die Festlegung der Unternehmensstrategie am Anfang. Als Konsequenz aus der gewählten Strategie definieren sich die Geschäftsprozesse. Die IT ist dann das Mittel zum Zweck und erhält die Aufgabe der adäquaten Unterstützung der Geschäftsprozesse.

Bei Projektbeginn verschafft sich Triaton einen Überblick über die Unternehmensstrukturen. Dabei steht die Analyse der strategischen Vorgaben und die Abbildung der Ist-Prozesse im Rahmen einer Ist-Analyse im Vordergrund. Die Resultate dienen als Basis für die Formulierung der Soll-Prozesse, die in enger Abstimmung gemeinsam mit dem Kunden bestimmt werden. Aus diesen neu definierten Soll-Geschäftsprozessen leiten erfahrene Triaton-Mitarbeiter die notwendige IT-Unterstützung ab. Marktanalysen liefern im Anschluss die wichtigen Informationen für die Auswahl einer geeigneten Systemlandschaft sowie gewünschter Softwaresysteme. In enger Absprache mit dem Kunden wird gemeinsam eruiert, inwieweit Standardsoftware auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden kann oder der Einsatz einer Individuallösung zu bevorzugen ist.

Abbildung 1 zeigt, wie sich die Vorgehensweise bei der Projektplanung und späteren Durchführung gestaltet.

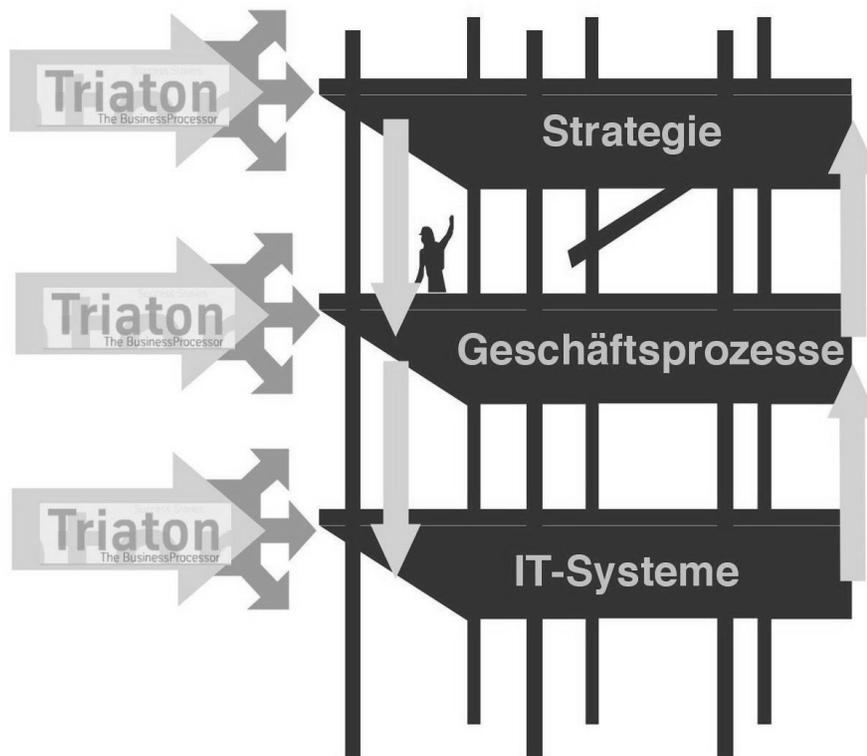


Abb.1: Vorgehensmodell

Im Rahmen einer Strategie werden die Vorgaben für die Gestaltung der Geschäftsprozesse erarbeitet. Ziele wie die Reduzierung der Bestände und Durchlaufzeiten, Verringerung der Prozesskosten und die Optimierung von Lieferservice und Kundenzufriedenheit legt das Projektteam fest. Sind die Geschäftsprozesse definiert, werden sie anschließend hinsichtlich des notwendigen Ressourceneinsatzes, der Zeiten, Kosten, Gesamtintegration, Servicequalität und Dynamik optimiert. Bevor der bedarfs-orientierte Einsatz der IT-Systeme erfolgt, werden diese einer Prüfung in Hinblick auf Prozessorientierung, Erweiterbarkeit, Skalierbarkeit und Kosten unterzogen.

Das Vorgehensmodell beantwortet die folgenden potenziellen Fragen des Kunden:

- Welche IT passt zu meinen Abläufen?
- Bei welchen Prozessen brauche ich IT?
- Passe ich meine Prozesse der IT an?
- Gibt es Standardsysteme für meine Abläufe?
- Welche strategischen und organisatorischen Änderungen erwarten mich?
- „So wenig IT wie möglich, so viel wie nötig!“ –Wie sieht die Realität aus?
- Was kostet mich eine neue oder ergänzende IT?
- In welchen Phasen kann ich was tun?

3 Methodik

3.1 Phasen des Process & Application Model

Die Methodik des Process & Application Model analysiert und bewertet die **inner- und überbetriebliche Ist-Situation** des Kunden in vier Phasen. Die in Abbildung 2 beschriebenen Phasen durchläuft das Process & Application Model.

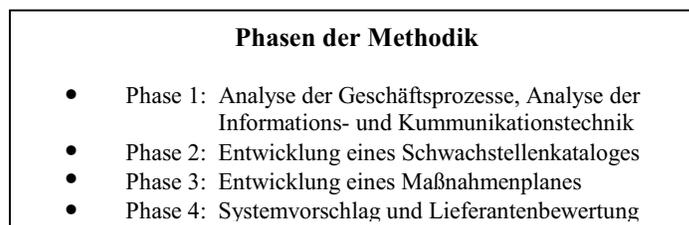


Abb. 2: Phasen der Methodik

In einem ersten Schritt erfolgt die Analyse und Bewertung der Geschäftsprozesse sowie der technischen Informations- und Kommunikationsstruktur. Die zweite Phase beinhaltet die Entwicklung eines Schwachstellenkatalogs. Die Prozesse werden genau auf Defizite und Optimierungspotenzial untersucht. Im dritten Schritt erfolgt der Entwurf eines Maßnahmenplans. Dieser ist so zu konzipieren,

dass die aufgedeckten und potenziellen Schwachstellen im organisatorischen und technischen Bereich des Kunden behoben werden. In der letzten Phase wird ein Vorschlag für eine mögliche Systemtechnik sowie den zugehörigen Systemlieferanten unterbreitet. Die Grundlage bildet ein Kriterienkatalog zur System- und Lieferantenbewertung, der es dem Kunden ermöglicht, die Angebote verschiedener Hersteller zu vergleichen und das mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis zu wählen.

3.2 Phase 1: Analyse der Geschäftsprozesse und der Informations- und Kommunikationstechnik

In der ersten Phase teilt sich das Projekt in die Prozess- und IT-Analyse. Die **Prozessanalyse** untersucht die Geschäftsprozesse des Kunden und bildet diese sorgfältig ab. Alle relevanten Unternehmensbereiche und Abteilungen werden genauestens betrachtet und die informationstechnischen Verknüpfungen der einzelnen Prozesse dokumentiert. Bestandteil der Analyse sind Unternehmensbereiche wie Finanzwesen/Anlagen-wirtschaft, Kostenrechnung, Personalwirtschaft/Zeiterfassung, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Vertrieb, Einkauf, Berichtswesen und Controlling. Auch unternehmensübergreifende Anforderungen bezogen auf das eBusiness, SCM und CRM werden erfasst und belegt. Dazu zählen die prozessorientierte Integration von weiteren Standorten und Lagern, Kunden, Lieferanten, Vertirebsniederlassungen und des Aussendienstes.

Im Rahmen der **IT-Analyse** wird die eingesetzte Hardware, System- und Applikationssoftware ermittelt. Applikationen werden auf der Funktionsebene analysiert, damit gleichzeitig die EDV-technische Unterstützung einzelner Geschäftsprozesse transparent wird. Zusätzlich beinhaltet die Analyse die interne und externe Netzwerk- und Kommunikationstechnik.

Ausgewählte Mitarbeiter mit besonderer Qualifikation führen die Analysen in Form von Workshops und Interviews mit Mitarbeitern der genannten Bereiche auf Kundenseite durch. Die Ergebnisse werden in schriftlichen Dokumentationen festgehalten, die die tabellarische und grafische Darstellung der gemeinsam ermittelten Geschäftsprozesse beinhalten sowie die bestehende IT-Infrastruktur aufbereiten.

3.3 Phase 2: Entwicklung eines Schwachstellenkataloges

Die Prozess- und IT-Analyse deckt mögliche Defizite in den organisatorischen und technischen Abläufen auf. Abbildung 3 demonstriert dies exemplarisch. Im Bereich der IT wird schwerpunktmäßig die notwendige systemtechnische Unterstützung von Geschäftsprozessen (z.B. eBusiness) untersucht. Organisatorische Schwachstellen wie Abstimmungsprobleme oder Informationsverluste werden im Wesentlichen über die Ergebnisse der Prozessanalyse abgeleitet.

Liegen die Schwachstellen vor, wird ein Katalog erstellt, der die Defizite übersichtlich und strukturiert nach Unternehmensbereichen auflistet. In dieser Phase bedarf es einer besonders engen Abstimmung mit den Mitarbeitern des Kunden. Aus dem Schwachstellenkatalog wird ein entsprechender Kriterienkatalog abgeleitet, um dem Kunden einen anforderungsgerechten Systemvorschlag unterbreiten zu können.

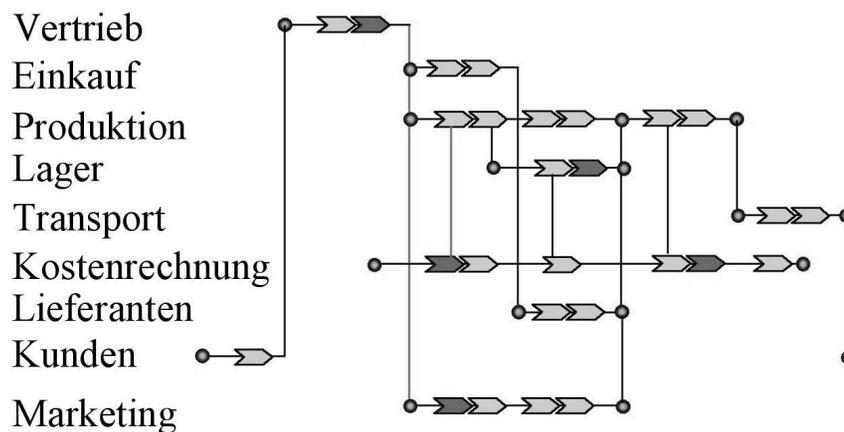


Abb. 3: Mögliche Schwachstellen in Geschäftsprozessen

Die Ergebnisse dieser Phase werden ebenfalls schriftlich dokumentiert, indem die Optimierungspotenziale der IT-Struktur und der Geschäftsprozesse des Kunden abschließend zusammengefasst werden.

3.4 Phase 3: Erarbeitung eines Maßnahmenplans

Die organisatorische und IT-technische Maßnahmenplanung baut auf dem ermittelten Schwachstellenkatalog auf. Maßnahmen zur Behebung der ermittelten Schwachstellen werden aufgezeigt. Aufgelistet werden sämtliche Maßnahmen mit ihren Alternativen, denen unter Berücksichtigung zeitlicher und kapazitiver Restriktionen des Kunden Prioritäten zugewiesen werden. Eine monetäre Bewertung erfolgt, wenn dies als sinnvoll erachtet wird. Die Maßnahmen werden eng mit dem Kunden abgestimmt. Analog zu den Niederschriften der anderen Ergebnisse erfolgt eine Dokumentation der Maßnahmenplanung in Form eines Kataloges. Der Maßnahmenkatalog entspricht, im Vergleich zur Ist-Analyse, dem technischen und organisatorischen Soll-Konzept des Kunden.

Abbildung 4 stellt das Prozess- und IT-Strukturmodell der Triaton dar. Es verdeutlicht in anschaulicher Art die Funktionsweise der zu integrierenden Teilbereiche. Während der Analyse wird das besagte Prozess- und IT-Modell sukzessive mit

kundenspezifischen Prozessen, IT-Strukturen und externen Integrationsparametern gefüllt. Daraus abzuleiten sind Defizite in der Technik, Funktionalität, inner- und überbetrieblichen Integration sowie in der Organisation. Sie lassen sich unmittelbar aus dem Modell ableiten. Wurden die globalen Restriktionen identifiziert und berücksichtigt, wird eine gezielte Maßnahmenplanung im Organisations- und IT-Bereich auch lokal möglich.

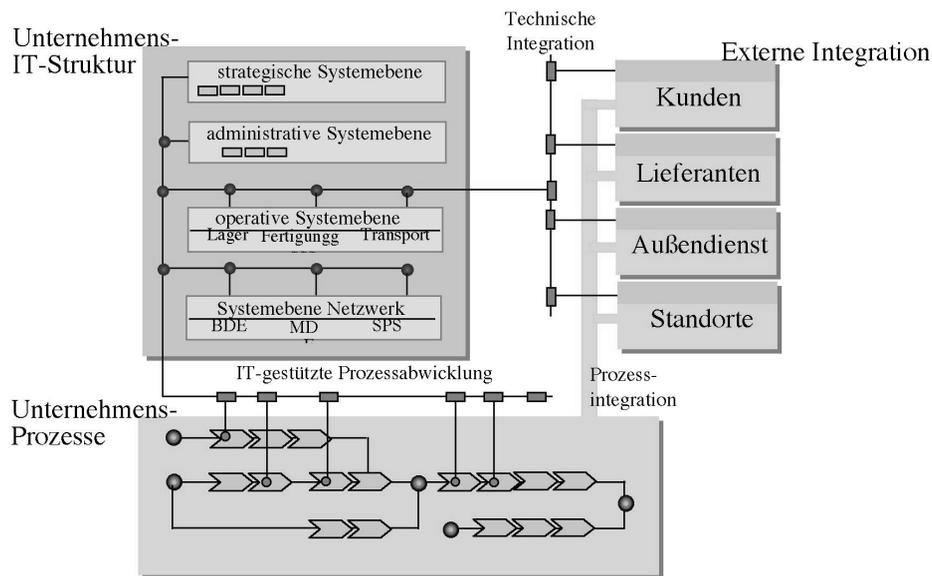


Abb. 4: Prozess- und IT-Strukturmodell

3.5 Phase 4: Systemvorschlag und Lieferantenbewertung

Aus den formulierten Maßnahmen ergeben sich Kriterien, die das zukünftige System erfüllen muss. Diese Kriterien führt Triaton in einem Katalog zusammen und schafft so die Basis für einen unabhängigen und transparenten Vergleich von Angeboten möglicher Lieferanten. Die Kriterien teilen sich in harte (Knock-Out) und weiche (nice to have) auf. Auf diese Merkmale werden die zu einem späteren Zeitpunkt einzuholenden Angebote geprüft. Relevant ist für die Entscheidungsfindung die organisatorische, technische, funktionale und monetäre Detailbewertung.

Liegt der Kriterienkatalog vor, sind die Eckdaten für das benötigte **System** bekannt. Vor diesem Hintergrund erstellt Triaton unter Berücksichtigung der identifizierten Merkmale eine Liste mit Vorschlägen potenzieller **Systemlieferanten**. Triaton wählt Lieferanten aus, die die Anforderungen des Kunden bestmöglich abbilden. Die langjährige Erfahrung des Systemhauses fließt mit in die Betrachtungen ein. In dieser Phase greift Triaton auch auf externes Know-how zurück und

arbeitet mit Analysten wie der GIGA-, META- oder Gartner-Group zusammen, die System- und Unternehmensbewertungen weltweit vornehmen.

Aus den gesamten Ergebnissen der Analyse erstellt Triaton abschließend eine umfangreiche Ausschreibungsunterlage und verschickt diese an ausgewählte Systemanbieter. Die eingehenden Angebote unterliegen einer intensiven Prüfung auf die Erfüllung der Anforderungen und Bewertungskriterien. Ist die Bewertungsphase abgeschlossen, wird dem Kunden ein Vorschlag für ein System bzw. einen Systemanbieter unterbreitet.