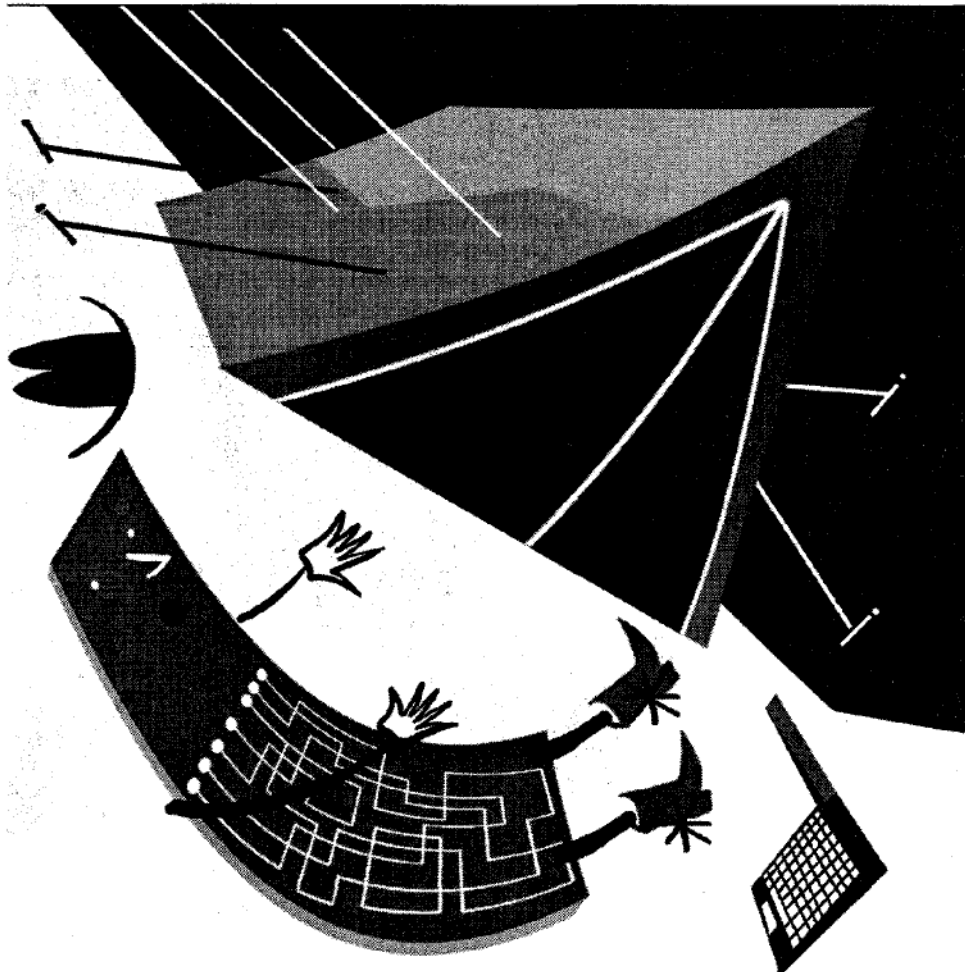


## Die ERP-Systeme erleben eine zweite Welle *Optimierung der bestehenden Lösungen angestrebt*

Von Urs Bähler\*

Die erste Generation von Enterprise-Resource-Planning-Systemen (ERP) ist teilweise unter Zeitdruck und primär mit Blick auf interne Sparpotenziale eingeführt worden. In einer zweiten Welle steht nun eine Verknüpfung dieser Systeme mit den Aussenbeziehungen eines Unternehmens im Mittelpunkt. Das Internet ist das Medium, das diese in der Umsetzung sehr anspruchsvolle Verknüpfung erleichtert.



Das «Jahr-2000-Problem» zwang Ende der neunziger Jahre viele Unternehmen, ihre IT-Systeme zu erneuern, insbesondere die Enterprise-Resource-Planning-Systeme. In der Regel erfolgten diese Investitionen unter hohem Zeitdruck. Einem anderen zentralen Bedürfnis der Unternehmen, nämlich dem Streben nach einfachen und effizienten Prozessen, werden diese erneuerten IT-Systeme allerdings nicht immer gerecht. Gleichzeitig zwingt der wachsende Kostendruck die Unternehmen, durch die Optimierung ihrer ERP-Systeme bzw. der betrieblichen Abläufe den Aufwand zu senken und nachhaltigen Zusatznutzen zu generieren. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich im Bereich der standardisierten Softwaresysteme für kommerzielle Anwendungen ein neuer Trend ab: die Optimierung der bestehenden Systeme. Dies gilt insbesondere auch bei den KMÜ. Viele Unternehmen verstehen im Übrigen das Optimieren mittlerweile als kontinuierlichen Prozess und hinterfragen die Effizienz ihrer Abläufe und Organisation laufend.

#### Mehr als nur reine Kostenoptimierung

Neu bei diesem Prozess ist die Perspektive. Während bisher hauptsächlich mit einer stark internen bzw. rein kostenorientierten Sichtweise optimiert wurde, stehen nun neu die Bedürfnisse von Zielmärkten und individuellen Kunden im Zentrum. An die Stelle der früheren praktisch ausschliesslichen Konzentration auf betriebsinterne Abläufe (Back-office-Prozesse) folgt nun die Integration betriebsexterner Faktoren (Front-office-Prozesse). Zu den grösstenteils bereits erfolgreich eingeführten Informatiklösungen Enterprise Resource Planning (ERP) kommen weitere Komponenten, die beispielsweise auf die Kundenbetreuung oder auf verbesserte Informationsgehalte abzielen. Neue Technologien zeigen den Unternehmen neue Geschäftswege und neue Business-Strategien auf wie etwa die virtuellen Marktplätze oder die Unterstützung des Aussendienstes bzw. der Verkäufer bei ihrer täglichen Arbeit bei deren Kunden vor Ort.

Grundsätzlich lassen sich im Kampf um Wettbewerbsvorteile drei Trends feststellen:

#### Trend 1: Verbindung von IT und Internet

Die neuen Internettechnologien verschmelzen mit den bestehenden Informatik-Umgebungen und ERP-Systemen und werden zu einem selbstverständlichen Werkzeug in einer komplexen IT-Landschaft. Ohne die ERP-Systeme im Hintergrund, welche die komplexen betriebsinternen Abläufe integrieren, wären viele Unternehmen gar nicht in der Lage, die neuen Internetlösungen effizient zu nutzen. Denn jenseits bunter Online-Shops sind optimierte interne Anwendungen ein Muss, um die im Internet eingehenden Kunden-

\* Der Autor ist Business Area Director bei CSC Switzerland AG.

aufträge sowohl auf der kommerziellen als auch auf der Produkteseite automatisiert und durchgängig verarbeiten zu können. Bei der Realisierung integrierter E-Business-Lösungen stellt die systematische Einbindung der internen Informatiklösungen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Produkte in einem Webshop zu präsentieren, mag für ein Unternehmen zwar imagefördernd sein; wenn die Bestellungen dann aber nur per E-Mail weitergeleitet werden können und manuell in das ERP-System eingegeben werden müssen, sind die E-Business-Potenziale schnell verpufft. Als eines der wesentlichen Elemente von Internet-Geschäftsabläufen mit der höchsten Breitenwirkung hat sich das E-Procurement entpuppt, die elektronische, automatisierte Beschaffung von Artikeln und Produkten via Internet oder Extranet. Insbesondere bei den standardisierten C-Teilen (Güter mit einem geringen Einkaufswert, die für einen geregelten Geschäftsablauf erforderlich sind) lassen sich für jedes Unternehmen – dies zeigen verschiedene Studien – erhebliche Zeit- und Kosteneinsparungen bei den Beschaffungsprozessen erzielen. Denn E-Procurement vermindert administrative Tätigkeiten wie Katalog- und Listenhandlung, stärkt die strategische Verhandlungsposition durch Bündelung der Nachfrage der internen Kunden, sorgt für eine höhere Transparenz durch Einschränkung der Anzahl der Lieferanten (Single Sourcing) und optimiert die Lieferantenbeziehung. Für das technische Verschmelzen von betriebsinterner Informatik und (externer) Internetwelt sind in jedem Fall offene und standardisierte Technologien notwendig wie beispielsweise Java oder XML.

#### Trend 2: Durchgängige Vernetzung

Künftig bilden Informatiklösungen und ERP-Systeme durchgängige logistische Netze ab. Integrierte Lösungen spielen auch eine wichtige Rolle, um die durch eine höhere Vernetzung immer komplexer werdenden Geschäftsmodelle des E-Business zu realisieren. So müssen künftig die Zulieferer und Distributoren besser in die Unternehmensabläufe eingebunden werden, um durchgängige Geschäftsprozesse aufbauen zu können. Die nächsthöhere Stufe für die ERP-Systeme bedeutet, eine effiziente logistische Kette abzubilden und mit dem Backoffice zu verbinden (Supply Chain Management). Diese Kette ist durch vernetzte Prozesse und eine hohe Geschwindigkeit des Informationsflusses charakterisiert. Während die Abläufe in Unternehmen bisher recht starr ausgelegt waren, setzen sich unter dem Wettbewerbsdruck zunehmend flexible, unternehmensübergreifende Prozesse durch. So erfordert beispielsweise die Produktionsplanung eines Döbel-

Lieferschein Nr.: 1223442; Medien Nr.: 8925; Medienausgabe Nr.: 559226; Objekt Nr.: 6136819; Subjekt Nr.: 2; Leikoren Nr.: 4; Abo Nr.: 1051017; Teiler Nr.: 9031234

herstellers eine enge Abstimmung seiner Produktionsstandorte mit seinen lokalen Lagern und den Logistiksystemen von Baumärkten. Fehlen seine Produkte im Baumarkt, greift der Kunde zum Konkurrenzprodukt. Bis in der traditionellen Informationskette über vier oder mehr Zwischensta-

tionen beim Dübelhersteller die Information ankommt, dass Bedarf besteht, und er seine Produktion ankurbelt, ist im Baumarkt der Bedarf schon wieder abgeflaut.

Der Aufbau eines logistischen Netzwerkes ermöglicht dagegen eine Produktionsplanung nahezu in Echtzeit. Diese erheblichen Veränderungen in der Abwicklung der Logistikkette werden in den nächsten Jahren vor allem von vier strategischen Erfolgsfaktoren vorangetrieben:

1. **Schnelligkeit:** Das Tempo auf den globalen Märkten nimmt weiter zu: Es gilt, innert kurzer Zeit auf dem Markt zu sein und über eine flexible Logistikkette zu verfügen, um Kundenwünsche schnell umsetzen zu können.
2. **Transparenz:** Mit der zunehmenden Schnelligkeit der Abläufe wächst die Notwendigkeit zu einer höheren Transparenz. Unternehmen benötigen jederzeit aktuelle Informationen zu Aufträgen und Produkten und definieren diese Transparenz auch auf Kunden, Partner und Lieferanten aus.
3. **Virtuelle Logistikkette:** Das Internet bietet neue Technologien und Möglichkeiten, welche die virtuelle Logistikkette unterstützen. Dies wiederum ermöglicht es Unternehmen, gemeinsam über das Internet zu planen und Informationsdefizite bezüglich Angebot und Nachfrage auszuschiessen.
4. **Wertschöpfung:** Die logistische Kette in Form von effektivem Supply Chain Management er-

fordert einen Umdenkprozess: Nicht Mengenorientierung ist künftig gefragt, sondern Wert-

orientierung. Eine effektive Logistikkette wird daran gemessen, wie viel Wert sie für Kunden, Geschäftspartner und Anteilseigner schöpft.

### Trend 3: Virtuelle Partnerschaften

Jenseits der Technik entstehen mit dem Internet und den neuen logistischen Netzwerken neue, virtuelle Organisationsformen. Diese neuen Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit verändern die Kooperationskultur. Nur wer in Zukunft sein Unternehmen offener gestaltet, wird zum interessanten Partner in dem sich abzeichnenden weltweiten Business-to-Business-Netz. Daher gewinnt die Gestaltung von Partnerbeziehungen an Bedeutung. Künftig werden immer weniger Einzelunternehmen miteinander konkurrieren, als vielmehr flexible und virtuelle Konfigurationen von Firmenbündnissen. Durch diese neuen Netze können sich Unternehmen in den nächsten Jahren wieder auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, während im Hintergrund ein Netz von Lieferanten und Dienstleistern entsteht, das die anderen Aufgaben übernimmt. In diesen virtuellen Netzen werden die starken Fäden der ERP-Systeme mit Supply-Chain-Management-Lösungen und Internettechnologien zu einem integrierten Ganzen verwoben. Entsprechend komplex gestalten sich die Anforderungen an die IT-Infrastruktur. Sämtliche Prozesse der Kundenbetreuung und der logistischen Kette – nicht nur innerhalb eines, sondern zwischen mehreren Unternehmen – müssen sich in eine solche Infrastruktur einbinden lassen.