

Expedition „Prozesstransformation“

Ein Abenteuer in vier Etappen

Stefan Klein und Kai Berthold, Scheer GmbH



In einer schönen ländlichen Gemeinde in Bayern werden wir nach einem negativen Corona-Schnelltest vom Projektleiter am Empfang abgeholt. Wir freuen uns sehr, endlich wieder einen Ersttermin vor Ort und nicht per Videokonferenz zu haben. Im Besprechungsraum erwarten uns bereits die Geschäftsführer des Hidden Champions. Scheer wurde gebeten ein Projekt anzubieten, um funktionale und organisatorische Optimierungspotenziale zu finden. Ein deutlicher Fokus liegt dabei auf der Prozessoptimierung.

Das Unternehmen hatte im Verlauf der 2010er Jahre eine Systemlandschaft aus Best-in-Class Systemen für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche aufgebaut, die durch ein SAP ERP-System als zentrale Instanz verknüpft wurde. 2020 wurde das relativ neue SAP ECC-System technisch auf SAP S/4HANA migriert.

Nicht nur die Anwesenheit der gesamten Geschäftsführung beim Termin weist darauf hin, dass es sich hier um eine Maßnahme von höchster Wichtigkeit für das Unternehmen handelt. Zu Beginn werden die Rahmenbedingungen des Transformationsprojekts dargestellt:

- Die Zahl der Mitarbeitenden ist in den letzten fünf Jahren um über 30 Prozent und der Auftragseingang über 60 Prozent gestiegen.
- Ziel ist es, den Umsatz weiter zu steigern und das über dem Branchendurchschnitt liegende EBIT noch leicht zu steigern.
- Das Geschäft des Unternehmens soll weiter internationalisiert werden.
- Das starke Wachstum, Umstrukturierungen, die Inbetriebnahme eines neuen Werks und die durch die COVID-Pandemie verursachten Störungen in der Supply Chain haben zu vielen Reibungsverlusten in der Organisation, Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette und längeren Durchlaufzeiten geführt.

Deshalb soll dem Thema Prozessoptimierung zukünftig mehr Bedeutung beigemessen werden, und es wurde hierzu eine Abteilung für Geschäftsprozessmanagement gegründet. Man habe mehrere Beratungsunternehmen im Haus, mit denen man auch zufrieden sei, die aber eher funktional als in Prozessen dächten. Jetzt spricht man mit Strategie- und Prozessberatungsunternehmen, um hier einen geeigneten

Partner zu finden, der die neue Abteilung bei der digitalen Transformation und der Optimierung der Geschäftsprozesse unterstützt. Die Wahl fällt auf Scheer mit seinem etablierten ganzheitlichen Beratungsansatz mit dem im Folgenden beschriebenen Vorgehen.

In der einleitenden Strategiephase werden mit aktiver und kontinuierlicher Beteiligung der Geschäftsführung die strukturellen Merkmale für eine Analyse erarbeitet. Im ersten Schritt werden die Geschäftsfelder des Unternehmens strukturiert. Hier kommen von den Entscheidungsträger:innen definierte Merkmale wie Vertriebskanäle, Produktparten und Wertschöpfungsketten (zum Beispiel Sales/Aftermarket) in Betracht. Aufgrund dieser Systematisierung der Geschäftsfelder können dann im nächsten Schritt die Erfolgsfaktoren für die Geschäftsfelder definiert werden. Aus den strategischen Zielen werden dann die Haupterfolgsfaktoren für das Unternehmen seitens der Geschäftsführung in Workshops erarbeitet (vgl. Abbildung 1).

Die Geschäftsfeldanalyse und Strategiedefinition wird nun in Bezug zu den Unternehmensprozessen gesetzt. Als Grundlage hierzu dient das von Scheer eingebrachte Unternehmensmodell der Branche, anhand dessen der Prozessumfang und die Prozesslandkarte des Unternehmens beschrieben wird. Zum Abschluss der Strategieanalyse werden dann die aktuellen Beiträge der verschiedenen Prozessbereiche und Prozesse zu den Haupterfolgsfaktoren bewertet und den Soll-Parametern für das Unternehmen in einer Scoring-Analyse gegenübergestellt (vgl. Abbildung 2).

Resultat ist ein Prozessportfolio, das methodisch nachweist, welche Prozessbereiche die effektivsten Handlungsfelder zur Erreich-



Stefan Klein

Für Stefan Klein erfolgte nach dem Betriebswirtschaft Studium mit den Schwerpunkten Logistik und Organisation an der Universität Mannheim 1995 der Berufsstart bei IDS Scheer im ARIS-Vertrieb. Von 1998 bis 2008 folgte der Vertrieb von IT-Lösungen bei drei US-amerikanischen Unternehmen. Seit 2008 ist Stefan Klein wieder für Scheer tätig und seit 2013 verantwortlich für den Vertrieb des Scheer Consulting- und Produktportfolios für die diskrete Fertigungsindustrie.

Kontakt

stefan.klein@
scheer-group.com

www.scheer-group.com

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren der Geschäftsfelder
© Scheer GmbH

Bereich	Erfolgsfaktor	Bewertung					Notiz
		--	-	0	+	++	
Produktion	Produktivität		X		○		
	Auslastung		X	○			Ziel: >80%
	Termintreue			+			
	Qualitätsmanagement				X	○	bessere Qualitätssicherung
Materialwirtschaft	Lieferanten			X		○	lokale Lieferanten
	Logistik				+		
	Lagerhaltung		X	○			mehr Transparenz

X: Ist
○: Ziel
+: Ist = Ziel
□: Wettbewerber



Kai Berthold

Kai Berthold ist seit 1998 in der SAP Beratung tätig. Nach den ersten Jahren im Entwicklungsumfeld der SAP München und in der Projektberatung bei einem Big Six Beratungshaus kam er 2004 zur IDS Scheer AG und hat seitdem vielfältige Projektaktivitäten ausgefüllt. Die Schwerpunkte der Tätigkeiten lag dabei in den letzten 15 Jahren in der Projektleitung, Methoden- und Prozessberatung vorwiegend in der diskreten Fertigung.

Kontakt

kai.berthold@
scheer-group.com

www.scheer-group.com

ung der definierten strategischen Ziele darstellen und wo der größte Effekt von Prozessverbesserungen zu erwarten ist.

Im Anschluss an die Strategiephase wird nun in der Prozessanalysephase zusammen mit den Fachbereichen eine Analyse der Prozesse hinsichtlich deren Performance und Schwachstellen in prozessbezogenen Workshops durchgeführt. Hierzu werden pro Prozess Zeit-, Qualitäts- und Kostenziele als messbare Kenngrößen festgelegt, die in Bezug zu den Ist-Werten aus den Unternehmenskennzahlen gesetzt werden. Auf dieser Grundlage können dann die Abläufe und Lösungen für die Prozesse untersucht werden. Das findet im Rahmen einer Schwachstellenanalyse und der Analyse des bestehenden Lösungsportfolios statt. Diese Analysen werden durch Werkzeuge aus der Scheer-Methode quantifizierbar unterstützt. Als Resultat der Prozessphase werden hier die Schwachstellen der Prozesse quantifizierbar erfasst und Maßnahmen und Lösungen benannt.

Nach erfolgter Analyse wird in der Phase Priorisierung und Handlungsempfehlung mit der Geschäftsführung und dem Team des Geschäftsprozessmanagements eine Lösungs-Roadmap erarbeitet, die anhand der zuvor ermittelten Parameter eine Abfolge von Maßnahmen definiert, die die Unternehmenstransformation optimal unterstützt. Diese Roadmap dient dazu, die entsprechenden organisatorischen und technischen Maßnahmen im Unternehmen und mit den IT-Beratungspartner:innen anzustoßen.

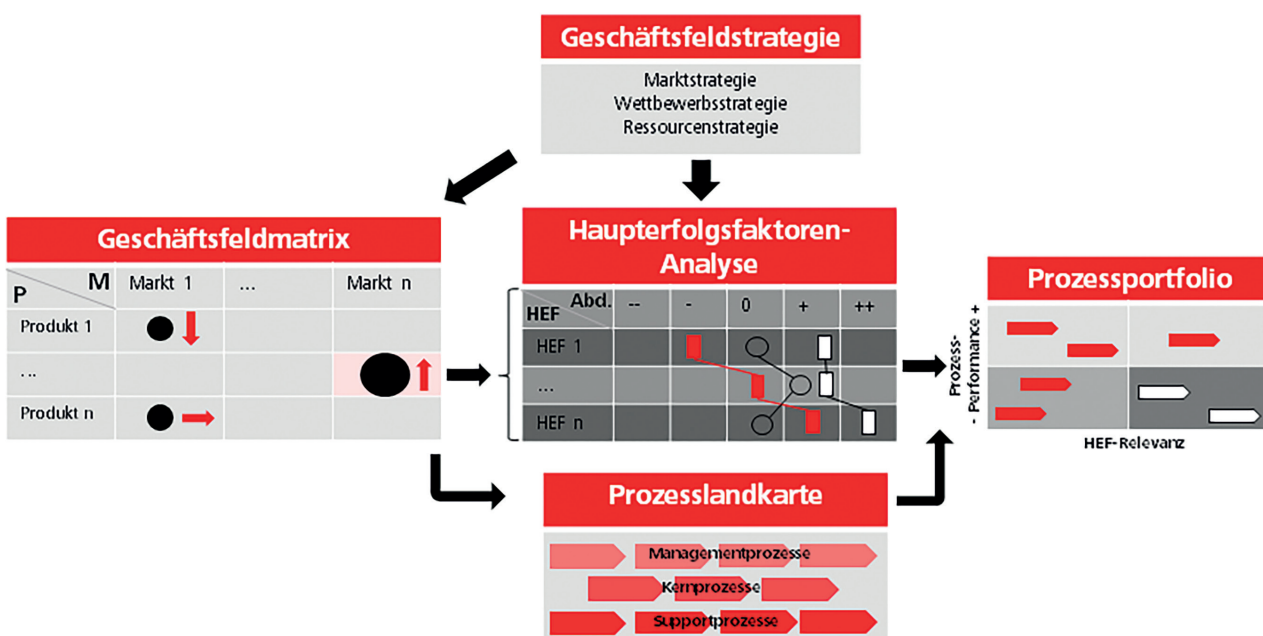
Als Resultat für das Unternehmen wurden viele neue Aspekte angesprochen, die in der aktuellen Phase der Maßnahmenumsetzung behandelt werden. Hierbei sind verschiedene Ebenen der Maßnahmen identifiziert worden:

Es wurden für Kernprozesse unterschiedliche Betrachtungsumfänge definiert. Während in den unternehmensinternen Prozessen (Einkauf, Produktion, Supply Chain und Qualitätssicherung) der Fokus auf den lokalen Kernstandorten des Unternehmens liegen kann, wird in den nach außen orientierten Bereichen (Sales und Service) erst eine globale Betrachtung zum Erfolg führen.

Für die Art der Maßnahmen sind unterschiedliche Cluster identifiziert worden. Zum einen wurden über den Umfang der IT-Lösungen hinaus umfangreiche Prozessdefinitionen erstellt, die die Abläufe verbessern und zu einer effizienteren Abwicklung führen. Als weitere wesentliche Verbesserung der Unternehmensperformance wurden Maßnahmen zur Optimierung der Prozessstreuung definiert.

In der Ebene der IT-Lösungsumsetzung wurden Maßnahmen zur verbesserten Integration der IT-Lösungen identifiziert und hier vor allem der Ausbau der Integration der Best-in-Class Lösungen als wesentliche Maßnahme in verschiedenen Bereichen erkannt. Eine Konsolidierung der verschiedenen vorhandenen Lösungen zugunsten einer Systemlandschaft eines integrierten Anbieters wurde ebenfalls benannt. Innerhalb der Lösungen wurden auch auf funktionaler Ebene eine

Abbildung 2: Parameter der Scoring-Analyse
© Scheer GmbH



Vielzahl von Verbesserungen erreicht. Auch in diesem Projekt hat sich wieder bewährt, dass eine digitale Transformation kein IT-Projekt, sondern ein Business-Projekt ist. Nur die gesamtheitliche Betrachtung des Unternehmens und die richtige Reihenfolge der Projektbausteine kann zum Erfolg führen. Denn ein schlechter Prozess bleibt mit anderen IT-Lösungen ein schlechter Prozess. Erst die Einführung von standardisierten, dokumentierten und schlanken Unternehmensprozessen kann eine einheitliche und konsistente Datengrundlage bereitstellen, die die Grundlage für eine standardisierte, integrierte und harmonisierte Lösungslandschaft ist.

Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesssteuerung führen zur wesentlichen Optimierung der Unternehmensperformance.

Zusammenfassung

Nach einer technischen Migration zu SAP S/4HANA bietet sich der folgende ganzheitliche Beratungsansatz mit vier Etappen an:

- **Etappe I – Strategie:** Über die Geschäftsfeldmatrix, die Geschäftsfeldstrategie, die Haupterfolgsfaktorenanalyse und die Prozesslandkarte werden die Handlungsfelder festgelegt und priorisiert.
- **Etappe II – Prozessanalyse:** Mit SAP Pathfinder beziehungsweise SAP Signavio Process Insights wird eine faktenbasierte Analyse durchgeführt, und die SAP S/4HANA Innovationen werden im prozessualen und organisatorischen Kontext evaluiert. Die Innovationen sind hierbei entweder bereits in der aktuellen Version nutzbar (Quick Wins), werden durch ein Release Update einsetzbar oder durch den Kauf zusätzlicher Lizenzen außerhalb des Kerns nutzbar. Gleichzeitig erfolgt in dieser

Phase innerhalb von Workshops die ausführliche Analyse der Prozesse für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche. Dadurch werden Störfaktoren und Schwachstellen in der Organisation, den Prozessen und den Systemen identifiziert.

- **Etappe III – Maßnahmen und Priorisierung:** Nach erfolgreicher Prozessanalyse ist es wichtig, die richtigen Maßnahmen abzuleiten und die Auswirkungen auf die Haupterfolgsfaktoren zu analysieren. Ebenfalls müssen die Maßnahmen bezüglich Zeit, Kosten und Nutzen bewertet werden. Neben der Erstellung von Projektsteckbriefen erfolgen ebenfalls der Entwurf und die Priorisierung einer Roadmap für die Optimierungen.
- **Etappe IV – Umsetzung:** In der Umsetzungsphase werden die priorisierten Teilprojekte durch organisatorische Maßnahmen und/oder Systemanpassungen beziehungsweise -erweiterungen bearbeitet.

Organisatorische und systemtechnische Optimierungspotentiale, die bei einer technischen Migration „vernachlässigt“ wurden, können so im Nachhinein behoben werden. Insbesondere die Innovationen von neuen SAP S/4HANA Releases können – auch fortlaufend – nach ihrem Nutzen (und ihre Kosten) für das Unternehmen bewertet werden. ■

Kurz und Bündig

Ein umfassendes Beratungsprojekt bei einem Hidden Champion mit internationalen Ambitionen zeigt einmal mehr, dass eine digitale Transformation kein IT-Projekt, sondern ein Business-Projekt ist. Nur die gesamtheitliche Betrachtung des Unternehmens und die richtige Reihenfolge der Projektbausteine können zum Erfolg führen. Erst die Einführung von standardisierten, dokumentierten und schlanken Unternehmensprozessen kann eine einheitliche und konsistente Datengrundlage bereitstellen, die die Grundlage für eine standardisierte, integrierte und harmonisierte Lösungslandschaft ist.



Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link:
<https://bit.ly/45K9eVO>