



Andreas Leiting

Unternehmensziel ERP-Einführung

IT muss Nutzen stiften



Springer Gabler

Unternehmensziel ERP-Einführung

Andreas Leiting

Unternehmensziel ERP-Einführung

IT muss Nutzen stiften

Andreas Leiting
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4461-0
DOI 10.1007/978-3-8349-4462-7

ISBN 978-3-8349-4462-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Für
 $K \otimes L \otimes L$

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Geschäftsprozessmanagement im Unternehmen	5
2.1	Unternehmenszweck, Unternehmensstrategie, Kernkompetenzen	6
2.2	Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement	14
2.3	Organisatorische Einbettung eines Geschäftsprozessmanagements	24
2.4	Optimierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen	40
	Literatur	46
3	Einsatz von ERP-Systemen im Unternehmen	49
3.1	Ziele und Gründe für den Einsatz von ERP-Systemen	50
3.2	Optimierung und Standardisierung mit ERP-Systemen	59
3.3	Vorteile durch den Einsatz von ERP-Systemen	65
3.4	Hindernisse bei der Einführung von ERP-Systemen	74
	Literatur	81
4	Einführung von ERP-Systemen	83
4.1	Projektmanagement	86
4.2	Der Projektrahmen	89
4.2.1	Stakeholder	89
4.2.2	Vision und Ziele	94
4.2.3	Change Management	101
4.3	Die Projektplanung	108
4.3.1	Projektgruppe zusammenstellen	108
4.3.2	Projektstruktur und Projektorganisation entwickeln	114
4.3.3	Technische Projektplanung	125
4.3.4	Meilenstein: Planungsabschluss	151
4.4	Die Projektumsetzung	153
4.4.1	Phase I: Ist-Analyse	153
4.4.2	Phase II: Design	162
4.4.3	Phase III: Realisierung und Einführung	179
	Literatur	194

Unternehmenszweck und *Unternehmensstrategie* werden in vielen Büchern thematisiert. Fast ebenso viele Werke behandeln den Auf- und Ausbau eines *Prozessmanagements* im Unternehmen. Schließlich ist auch das Thema *ERP-Management* aus unterschiedlichen, meist technologieorientierten Facetten betrachtet worden.

Für eine erfolgreiche ERP-Einführung stellen sich hingegen *in allen drei* genannten Bereichen Herausforderungen, die es zu lösen gilt. Das vorliegende Buch führt deshalb einen interdisziplinären Ansatz und erörtert auf Basis der Unternehmensstrategie und dem daraus abgeleiteten Konzept der *Kernkompetenzen* die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten eines erfolgreichen Geschäftsprozessmanagements.

Kernkompetenzen führen zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten. Das im Folgenden beschriebene Geschäftsprozessmanagement leitet aus den Kernkompetenzen eines Unternehmens seine *Kernprozesse*, *Performance-Prozesse* und *Support-Prozesse* ab. Es erfolgen Hinweise und Empfehlungen für eine Organisationsstruktur, in der diese Prozesse verankert werden können. Leitmotiv für die Erarbeitung von Geschäftsprozessen ist eine konsequente Kundenorientierung mit möglichst geringen organisatorischen Reibungsverlusten bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen im Unternehmen.

Die Erarbeitung neuer, optimierter Geschäftsprozesse wirft gleichzeitig die Frage nach Prozessstandardisierung auf. Standardisierung wird relevant, wenn Unternehmen an mehreren Standorten über ähnliche Prozesse verfügen. Standardisierung bietet Vorteile, jedoch ist sie nicht in jedem Fall Ausgangspunkt für eine im Wettbewerb erfolgreiche Unternehmung. Erfolgreiche Unternehmen *müssen* sich von ähnlichen, weniger erfolgreichen Unternehmen in einer bestimmten Hinsicht unterscheiden. Diese für den Unternehmenserfolg wichtigen Unterschiede dürfen einer Standardisierungsinitiative nicht zum Opfer fallen.

Für die Optimierung und Standardisierung von Abläufen ist die Informationstechnologie Umsetzungswerkzeug. Insbesondere ERP-Systeme, die eine hohe Integration unternehmensinterner Prozesse herbeiführen, sind mächtige Werkzeuge zur Unterstützung der Geschäftsprozesse. Dabei sollten die Funktionen des ERP-Systems die Kernprozesse und Performance-Prozesse des Unternehmens idealerweise schon im Standard, d. h. im nicht

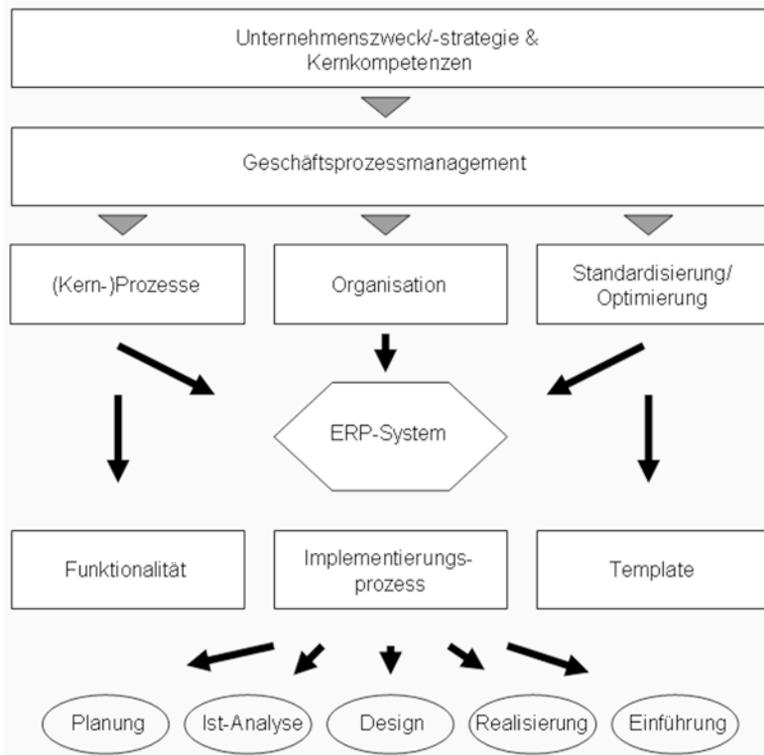


Abb. 1.1 Grundstruktur des vorliegenden Buches

individualisierten Auslieferungszustand, bedienen. So genannte *Prozess- oder System-Templates*, also zentrale Prozess- oder Systemlandkarten, die für alle Standorte des Unternehmens Grundlage der Anpassung meist weniger, individueller Prozesse oder damit einhergehender Systemfunktionalitäten sind, ermöglichen die Verfolgung von Standardisierungsinitiativen.

Die Implementierung von ERP-Systemen erfolgt nicht ohne Risiken. Aus diesem Grund ist eine sorgfältige Abwägung erforderlich, ob der mögliche Nutzen einer ERP-Einführung den Aufwand der Einführung überwiegt und das Risiko für das Unternehmen annehmbar ist. Hat sich ein Unternehmen für die Einführung eines ERP-Systems entschieden, sollte das damit ausgelöste Implementierungsprojekt strukturiert, gründlich geplant und professionell geführt werden.

In diesem Buch wird vorgeschlagen, die Implementierung eines Geschäftsprozessmanagements der ERP-Einführung vorausgehen zu lassen. Zudem sollten sich Geschäftsprozessmanagement und ERP-Einführung an den Unternehmenszielen orientieren. Im letzten Kapitel schließlich wird auf das Management eines ERP-Projektes eingegangen. Es werden dazu die einzelnen Phasen von der Planung über das Design bis hin zum Projektabschluss ausführlich beschrieben. Am Beispiel einer idealtypischen, dabei praxisnahen

Einführung eines ERP-Systems wird gezeigt, welche Hebel zur Verfügung stehen, um das ERP-Projekt erfolgreich abzuschließen, IT auf den Kundennutzen auszurichten und damit Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Abbildung 1.1 gibt einen Überblick zur Grundstruktur der Arbeit.

Die Ausführungen sind produkt- und herstellerunabhängig und zielen auf die Anwendung etablierter und bewährter Methoden und Verfahren bei der ERP-Einführung. Empfohlen wird das Buch für Entscheider aus IT oder Fachbereichen, die eine ERP-Einführung planen oder kurz vor der Implementierung eines ERP-Systems stehen.

Andreas Leiting

Zusammenfassung

Die Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden ist unerlässlich, die Befriedigung der Kundenbedürfnisse über exzellente Produkte und Dienstleistungen ein Muss. Dabei spielen die Bereiche Marketing, Innovation und Produktivität als Bestimmungsfaktoren der Unternehmensstrategie eine wichtige Rolle, um die Ressourcen des Unternehmens gewinnbringend einzusetzen.

Verschiedene Konzepte für Unternehmensstrategien versuchen zu erklären, warum es manchen Unternehmen besser als anderen gelingt, Kundennutzen zu befriedigen und Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Die *Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie* beschreibt, dass vor allem die Kernkompetenzen eines Unternehmens erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden.

Sind Ressourcen wertvoll, begrenzt verfügbar und nicht imitierbar, sind sie Kernkompetenzen. Sind Geschäftsprozesse selbst Kernkompetenzen, werden sie Kernprozesse genannt. Kernprozesse transferieren Ressourcen zu Kernkompetenzen und erzeugen dadurch Wettbewerbsvorteile.

Das Geschäftsprozessmanagement ermöglicht eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse und hat die Erfüllung der Kundenbedürfnisse im Fokus. Wesentliches Ziel des Geschäftsprozessmanagement ist die Optimierung der Geschäftsprozesse. Geschäftsprozessmanagement selbst hat mehrere Ausprägungen, unter anderem das Business Process Reengineering. Das Customer Relationship Management ist eine Paralleldisziplin.

Bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements im Unternehmen gilt es, drei Schritten zu folgen: Der Prozessanalyse, dem Prozessdesign und der Verankerung neuer Prozesse im Unternehmen. Bei der Verankerung neuer Prozesse muss die zukünftige Organisation definiert werden, die von funktionaler Organisation über Matrixorganisation bis hin zu einer reinen Prozessorganisation reichen kann.

Optimierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen können zudem helfen, Leistungssteigerungen in Geschäftsprozessen zu erzeugen. Ob sie tatsächlich dazu beitragen, kann eine vor- und nachgelagerte Messung von Geschäftsprozessleistungen

aufzeigen. Der Einsatz von Methoden zur Leistungsmessung von Geschäftsprozessen sollte aufgrund des damit verbundenen Aufwands jedoch unternehmensspezifisch abgewogen werden.

Die Informationstechnologie schliesslich ist bei Optimierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen allgegenwärtig, insbesondere die Einführung von ERP-Systemen bietet hier enorme Chancen. Die Informationstechnologie hat für das Geschäftsprozessmanagement vor allem unterstützende Funktion.

2.1 Unternehmenszweck, Unternehmensstrategie, Kernkompetenzen

Der Zweck eines Unternehmens ist es, einen Kunden zu finden. So beschreibt Peter F. Drucker, der wahrscheinlich renommierteste Wirtschafts- und Managementexperte unserer Zeit, das wesentliche Ziel eines Unternehmens.

Das Unternehmen erstellt Produkte und Dienstleistungen, die nicht für sich selbst existieren, sondern immer einen Kundennutzen bedienen müssen. Erst die Bereitschaft eines Kunden, für ein Wirtschaftsgut zu bezahlen, macht aus Dingen Güter und diese Güter damit zu Produkten und Dienstleistungen, die am Markt einen Käufer finden. Dazu ist es notwendig, Informationen über den Markt und vor allem über den Kunden zu erhalten (Drucker 2010, S. 37).

Informationen über Markt und Kunden zu erarbeiten ist Aufgabe des Marketings. Ein professionelles *Marketing* ist wesentlich für ein erfolgreiches Unternehmen. Das Marketing eines Unternehmens muss die Fragen beantworten, welche aktuellen oder zukünftigen Bedürfnisse Kunden aufweisen, um daraus auf Produkte oder Dienstleistungen zu schließen, die am Markt nachgefragt werden und die das Unternehmen verkaufen kann – letztlich mit der Maßgabe, daraus Gewinn zu erzielen.

Marketing hat auch die Aufgabe, das Unternehmen von außen zu betrachten, aus Sicht des Kunden oder des Marktes. Erst dadurch ist es möglich, zu beurteilen, welche Bedürfnisse des Kunden von gegenwärtig angebotenen Produkten oder Dienstleistungen nicht angemessen befriedigt werden. *Wer ist der Kunde?*, *Wo ist der Kunde?*, aber auch *Was kauft der Kunde?* sind Leitfragen, mit denen sich das Marketing eines Unternehmens beschäftigen muss, um daraus Schlüsse zu ziehen, welche neuen oder bestehende Produkte oder Dienstleistungen in neue oder bestehende Märkte positioniert werden. Der Kunde kauft niemals ein Produkt, er kauft Nutzen (Drucker 2010, S. 37 f.).

Kunde, Wettbewerb und Wandel stellen für Hammer/Champy in ihrem De-Facto-Standardwerk „Business Reengineering“ die drei Kräfte dar, die signifikanten Einfluss auf Unternehmen haben. Kunden bestimmen, ob Produkte und Dienstleistungen nützlich sind. Kunden sind es, die auf Basis der heute verfügbaren, schier unübersehbarer Vielfalt an Informationen die Produkte und Dienstleistungen wählen, die diesen Nutzen am meisten verkörpern. Kunden fordern Produkte und Dienstleistungen, die auf ihre individuellen,

besonderen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Sie fordern von den Unternehmen ebenso eine sehr individuelle Behandlung. Die Zeiten, in denen der Kunde einer Massenfertigung ausgeliefert war und nur zwischen wenigen unterschiedlichen Angeboten wählen konnte, sind lange vorbei (Hammer und Champy 1995, S. 30 f.).

Aus diesem Grund ist es notwendig, den Kunden genau zu kennen. Was sind seine Interessen, Vorlieben, wo stiften ihm Produkte und Dienstleistungen den größten Nutzen. Nicht umsonst sind auf dem Markt „Kundendatensammler“ wie Facebook und Google enorm erfolgreich. Sie weisen aktuell nicht nur einen an der Börse gehandelten Unternehmenswert auf, der weit über denen der etablierten Industrien liegen. Sie sind zu Beginn dieses Jahrzehnts auch die Trendsetter der Wirtschaft und werden, so die Prognose, mit ihren Geschäftsmodellen langfristig wachsen.

Die zweite Disziplin, die maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, ist die Fähigkeit zur *Innovation*. Darunter werden nicht nur Inventionen, also Erfindungen, verstanden, die als Voraussetzung für Innovationen dienen können, sondern damit ist der gesamte Prozess der erstmaligen anwendungsbezogenen Neuerung für eine Problemlösung gemeint. Diese Innovation soll entsprechend wirtschaftlich verwertet werden (Meister und Meister 2010, S. 19).

Ein Unternehmen muss laufend bessere und wirtschaftlich nützlichere Güter und Dienstleistungen anbieten und selbst ständig besser werden, sich selbst immer wieder „neu erfinden“. Innovationen können sich auf Produkte und Dienstleistungen beziehen, aber auch auf die Fähigkeit, Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten. Nicht zuletzt können sich Innovationen auch auf den Markt, das Verhalten der Kunden oder den Kunden selbst auswirken (Drucker 2010, S. 39 f.).

Die in einem Unternehmen zur Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen verfügbaren Ressourcen – aus klassischer Ökonomiesicht die Faktoren Arbeit, Rohstoffe, Kapital – müssen darüber hinaus produktiv eingesetzt werden. Die *Produktivität* als Maßgröße für den Ertrag aus dem Ressourceneinsatz ist eine dritte wesentliche Disziplin, die zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Die Produktivität muss sich stetig steigern, damit das Unternehmen im Markt wettbewerbsfähig bleibt und bestehen kann.

Es gibt weitere Bereiche im Unternehmen, die für ein erfolgreiches Agieren auf dem Markt bedient werden müssen. Darunter fallen zum einen die Akquisition, Bereitstellung und Nutzung finanzieller, materieller und personeller Ressourcen, zum anderen die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch das als Teil der Gesellschaft handelnde Unternehmen. Schließlich muss das Unternehmen, um die Kosten der eingesetzten Ressourcen tragen zu können, Gewinn erzielen. Dieser Gewinn muss auch dazu dienen, die Risikokosten, die dem Unternehmen entstehen, abzudecken (Drucker 2010, S. 49). Für die weitere Diskussion in diesem Buch werden diese Bereiche jedoch vernachlässigt.

Somit liegt der Schwerpunkt vor allem auf den Unternehmenszielen Marketing, Innovation und Produktivität. Es geht im Folgenden um die Möglichkeiten, Kunden unter *produktivem* Einsatz von Unternehmensressourcen durch *innovative* Produkte und Dienstleistungen Nutzen zu stiften und sich dabei dem Instrument des *Marketings* zu bedienen, um Märkte und Produkte bzw. Dienstleistungen in optimalen Zusammenhang zu bringen.

Alle Unternehmen, außer vielleicht Monopolisten, unterliegen der Herausforderung, die Unternehmensziele über die Definition einer Unternehmensstrategie so zu gestalten, dass sie besser als Wettbewerber auf die Befriedigung des Kundennutzens ausgerichtet sind. Wo jedoch liegt die Quelle an Wettbewerbsvorteilen, auf die erfolgreiche Unternehmen besser als ihre weniger erfolgreichen Konkurrenten zugreifen können?

Um diese Frage zu beantworten wurden in den zurückliegenden Jahren verschiedene Konzepte für Unternehmensstrategien entwickelt. Zwei davon, die auf Porter zurückgehende *Marktorientierte Unternehmensstrategie* und die vor allem von Prahalad/Hamel entwickelte *Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie* versuchen, die Grundlagen für Wettbewerbsvorteile zu analysieren und bilden deren theoretische Basis. Sie werden im Folgenden kurz dargestellt.

Marktorientierte Unternehmensstrategie Nachhaltige Wettbewerbsvorteile ergeben sich in der *Marktorientierten Unternehmensstrategie* durch die Wahl von attraktiven Branchen, in denen die Unvollkommenheiten möglichst groß sind. Die Unvollkommenheiten des Marktes sieht diese Strategie als gegeben an – es liegt am Unternehmen, sich die Branche auszuwählen, in denen die Unvollkommenheiten möglichst groß sind und dann für diese Branche adäquate Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen (Osterloh und Frost 2010, S. 167 f; Gaitanides 2007, S. 114 f.).

Der Ansatz versucht die Attraktivität einer Branche über fünf Bestimmungsfaktoren, die Wettbewerbskräfte, zu beschreiben:

1. Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten
2. Gefahr durch Ersatzprodukte
3. Verhandlungsmacht der Kunden
4. Verhandlungsstärke der Lieferanten
5. Wettbewerb innerhalb der Branche

Je geringer die Wettbewerbsintensität, desto attraktiver der jeweilige Markt für das Unternehmen. Mit einer Chancen-/Risiken-Analyse der Branchenstruktur nach den oben genannten Kriterien wird die Wettbewerbsintensität des Marktes festgestellt.

Während die Branchenanalyse Auskunft über die für ein Unternehmen attraktiven Märkte (externe Sicht) gibt, befasst sich die Analyse der Wertkette eines Unternehmens mit seiner Fähigkeit, in dem spezifischen Markt Produkte und Dienstleistungen abzusetzen (interne Sicht).

Eine Wertkette gliedert das Unternehmen in einzelne, sequenziell miteinander verbundene Abläufe. Diese Abläufe können entweder Kostenvorteile oder Differenzierungsmöglichkeiten (vor allem zur Steigerung von Kundennutzen und Kundenzufriedenheit) bieten und somit eine mögliche Basis für Wettbewerbsvorteile darstellen. Werden sogar Lieferanten oder Kunden in die Wertkette einbezogen, können die Vorteile gegenüber Wettbewerbern sogar noch gesteigert werden. Die Wertkette ist von Schnittstellen unterbrochen, über

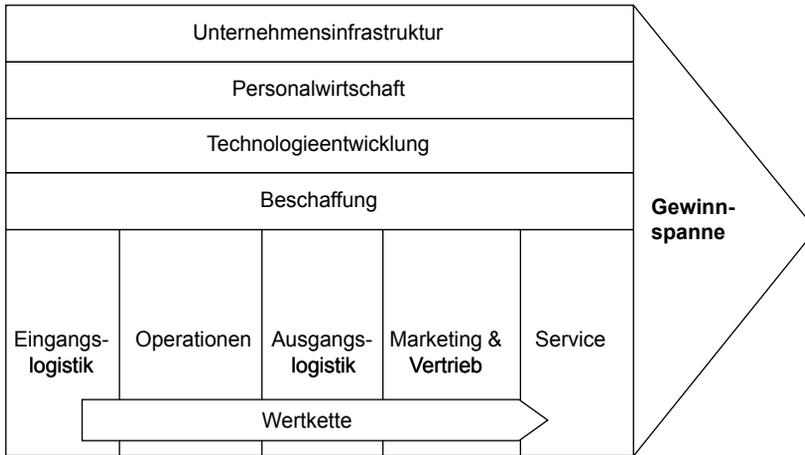


Abb. 2.1 Wertkette nach Porter (Porter 2004, S. 46)

die einzelne Funktionsbereiche miteinander verbunden sind. Das Konzept der Wertkette legt über die klassische, in Funktionsbereichen unterscheidende Aufbauorganisation die wertschöpfenden Abläufe eines Unternehmens (Gaitanides 2007, S. 120 f.; Osterloh und Frost 2010, S. 156 f.) (Abb. 2.1).

Hat ein Unternehmen seine spezifische Wertkette ermittelt, kann es nach Porter (Porter 2004, S. 11 f.) über drei Strategien Wettbewerbsvorteile generieren:

Erstens kann über eine Strategie der *Kostenführerschaft* eine Minimierung der Stückkosten angestrebt werden. Damit wird das Unternehmen zum kostengünstigsten Produzent der Branche und kann sich so von seinen Konkurrenten unterscheiden.

Zweitens kann sich das Unternehmen über seine Produkte und Dienstleistungen *differenzieren*. Es erzeugt damit herausragenden Kundennutzen durch einmalige Produkte und Dienstleistungen, die durch hervorragende Anwendung seiner Wertkette in verschiedenen Bereichen (u. a. Produktdesign, Produktentwicklung, Marketing oder Werbung) entstanden sind.

Drittens kann der *Fokus auf Marktnischen* einem Unternehmen ermöglichen, durch Bedienung einzelner statt vieler Marktsegmente Kräfte zu bündeln und spezielle Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen, die sich von Konkurrenzprodukten abheben und Kunden einzigartigen Nutzen stiften. Unternehmen können in diesen Marktsegmenten sowohl eine Leistungsdifferenzierung als auch eine Kostenführerschaft gegenüber dem Wettbewerb anstreben.

Kritiker der Porterschen *Marktorientierten Unternehmensstrategie* bemängeln, dass Gründe für die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen als gegebene Ausgangsbedingungen aufgefasst und nicht genügend untersucht werden. Auf diese Leistungsfähigkeit des Unternehmens zielt nun die *Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie* stärker ab.

Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie Anders als die *Marktorientierte Unternehmensstrategie* bezieht die *Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie* die eigene Leistungsfähigkeit des Unternehmens wesentlich in die Beschreibung der Ursachen für Wettbewerbsvorteile ein.

Die Leistungsfähigkeit bestimmt sich aufgrund kultureller, firmenspezifischer Eigenheiten, aber auch durch die Lernerfahrungen der Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese Erfahrungen können nicht auf dem Markt erworben werden, sondern werden im Unternehmen erzeugt und stellen zugleich das als Ressource bezeichnete organisatorische Kapital des Unternehmens dar (Osterloh 2003, S. 172).

Im Konzept des ressourcenorientierten Ansatzes gibt es im Wesentlichen drei Faktoren, die dafür bestimmend sind, dass eine Ressource nachhaltig Wettbewerbsvorteile erzeugt (Osterloh 2003, S. 172). Ressourcen müssen demnach folgende Eigenschaften aufweisen:

1. *wertvoll* – Kunden müssen bereit sein, für Produkte und Dienstleistungen, die durch den Qualitätsunterschied der Ressource entstehen, das mehr an Nutzen zu bezahlen
2. *begrenzt verfügbar* – die Ressourcen stehen nicht allen Marktteilnehmern uneingeschränkt zur Verfügung
3. *nicht imitierbar* – Ressourcen können nicht beliebig durch einen anderen Marktteilnehmer nachgeahmt werden

Beispiele für nicht oder nur schwer imitierbare Ressourcen sind die Kultur oder solche, auf komplexen Zusammenhängen wie ‚Integration von Lieferanten in die Leistungserstellung‘ beruhenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.

Sind Ressourcen wertvoll, begrenzt verfügbar und nicht imitierbar, so handelt es sich um eine Kernkompetenz des Unternehmens. Kernkompetenzen sind notwendig, die Unternehmensziele zu erfüllen. Gerade die Ziele in den Bereichen Marketing und Innovation sollten dabei im Vordergrund stehen.

Kernkompetenzen Die Fähigkeiten, etwas zu tun, das andere nur schwer oder gar nicht können, beruhen auf einer *Kernkompetenz*. Diese Kernkompetenzen sind somit entweder nicht auf dem Markt verfügbar oder aber nur schwer imitierbar bzw. substituierbar. Eine Kernkompetenz muss dementsprechend einzigartig auf dem Markt sein. Eine Kompetenz, über die alle Wettbewerber verfügen, ist schwerlich einzigartig – außer, diese Kompetenz ist tatsächlich signifikant besser als die von Wettbewerbern und führt zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen über zum Beispiel eine Kostenführerschaft (Hamel und Prahalad 1994, S. 228; Drucker 2010, S. 132).

Kernkompetenzen sind gebündelte Fähigkeiten oder Technologien, die einem Unternehmen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile zu generieren und Kunden einen speziellen Nutzen zu stiften. Sie sind „wiederholbare, nicht auf Zufall basierende Handlungssequenzen bei der Nutzung von Ressourcen“ und entstehen durch „kollektive Lernprozesse“ im Unternehmen (Gaitanides 2007, S. 132).

Kernkompetenzen basieren auf spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter eines Unternehmens und weisen im Allgemeinen folgende Charakteristika auf:

- Sie stiften einen *hohen Kundennutzen*:
Kernkompetenzen haben einen hohen Anteil an dem vom Kunden wahrgenommenen Wert von Produkten und Dienstleistungen.
- Sie generieren neue und verbesserte Produkte und Dienstleistungen:
Kernkompetenzen befriedigen „zukünftige Bedürfnisse von Kunden, die diese heute noch gar nicht kennen“ (Osterloh und Frost 2003, S. 175).
- Sie erschließen *neue Märkte*:
Kernkompetenzen ermöglichen Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen in neuen Märkten anzubieten. Dabei sind diejenigen Kernkompetenzen am wertvollsten, die neue Produkt- und Dienstleistungsmärkte bedienen können.

Erfolgreiche Unternehmen sollten mindestens in den Bereichen Marketing und Innovation Kernkompetenzen aufweisen, um Kundennutzen zu stiften, neue Produkte und Dienstleistungen auf neuen Märkten zu erschließen und sich damit im Markt gegenüber Wettbewerbern zu positionieren und weiterzuentwickeln. Als Erfolgsfaktor sind Kernkompetenzen jedoch nicht produktspezifisch. Sie unterstützen vor allem die Wettbewerbsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen (Drucker 2010, S. 134).

Die Bildung von Kernkompetenzen im Unternehmen ist ein anhaltender Prozess, ein „kumulatives Lernen“ statt eines großen, einmaligen Innovationssprungs. Deshalb sind Kernkompetenzen nicht kurzfristig zu erzeugen sondern Ergebnis eines Lernprozesses, dessen Ziel es ist, die wesentlichen individuellen Fähigkeiten eines Unternehmens über all seine organisatorischen Bereiche zu identifizieren und auszubauen. Kernkompetenzen bilden die „DNA“ eines Unternehmens. Der Prozess, Kernkompetenzen aufzubauen, kann zeitlich nicht komprimiert werden – das macht Kernkompetenzen so wertvoll und relevant für den Unternehmenserfolg. Der Prozess zur Bildung von Kernkompetenzen basiert auf dem Verständnis der herausragenden Eigenschaften, über die das Unternehmen Produkte und Dienstleistungen zum Nutzen des Kunden erzeugen und anbieten kann (Hamel und Prahalad 1994, S. 219 f.).

Ob es sich um eine Kernkompetenz handelt, kann daran festgemacht werden, dass ein Kern-Kundennutzen mit dieser Kompetenz befriedigt wird. Zur Identifizierung von Kernkompetenzen im Unternehmen hilft unter anderem die Beantwortung folgender Fragen (Hamel und Prahalad 1994, S. 224 f.):

- Trägt eine unternehmensspezifische Fähigkeit signifikant zum vom Kunden wahrgenommenen Wert der Produkte und Dienstleistungen bei?
- Warum bezahlt der Kunde für dieses Produkt, diese Dienstleistung mehr als für andere, vergleichbare Produkte und Dienstleistungen?
- Welche Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen sind für den Kunden am wichtigsten, sodass der gewünschte Preis erzielt werden kann?

Um zu verhindern, die Einzigartigkeit eigener Kompetenzen überzubewerten, ist es sinnvoll, eigene Kompetenzen denen der Wettbewerber gegenüberzustellen und zu prüfen, ob es sich tatsächlich um Kernkompetenzen handelt. Benchmarking hilft dabei, die im eigenen Unternehmen vermutete Einzigartigkeit von Kompetenzen realistisch beurteilen zu können. Um eine valide Informationsbasis zu erhalten, werden dazu idealerweise die Kernkompetenzen des Unternehmens in ihre Einzelteile bis auf Ebene der handelnden Personen und ihr spezifisches Wissen heruntergebrochen (Hamel und Prahalad 1994, S. 227 f.).

Wenn Unternehmen einzigartige Kompetenzen identifiziert haben, die einen großen Anteil am Kundennutzen stiften, sollten sie diese Kernkompetenzen nicht auslagern, sondern im Unternehmen behalten. Diese Kernkompetenzen stehen nicht nur in den Köpfen der Verbraucher für das Unternehmen, sondern sind auch Garant für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Der sukzessive Verlust von Kompetenzen würde dazu führen, dass Unternehmen im Extremfall reine „Transaktionsbroker“ werden, die ihre Fertigungstiefe signifikant reduzieren und damit die für das Unternehmen elementare, zukunftssichernde Wertschöpfung nach außen verlagern und fremdbeschaffen (Osterloh und Frost 2003, S. 218).

Kernkompetenzen und Kernprozesse Kernkompetenzen stehen in engem Zusammenhang zu *Geschäftsprozessen* innerhalb des Unternehmens.

Wenn Ressourcen zielführend genutzt, aufgebaut und entfaltet werden können, entstehen Kernkompetenzen. Deren Auf- und Ausbau wird durch Geschäftsprozesse unterstützt. Sie leisten den Transfer von Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen. So hat das Management der Geschäftsprozesse „Katalysatorfunktion“, um die Produkte und Dienstleistungen „schneller, preisgünstiger und qualitativ differenziert“ zu erbringen (Gaitanides 2007, S. 138 f.). Unternehmen verknüpfen ihre Kompetenzen zu durchgängigen Geschäftsprozessen und richten sie je nach Kunden- und Marktbedarf immer wieder neu aus.

Meist stellen verschiedene Geschäftsprozesse sogar selbst Kernkompetenzen dar – mindestens aber dienen die Geschäftsprozesse der Schaffung und Aufrechterhaltung von Kernkompetenzen (Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 98). In den Bereichen Marketing und Innovation sind zum Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen folgende Faktoren zu berücksichtigen:

Marketing

- den Kunden kennen, um damit
- die Kundenbedürfnisse frühzeitig und vor den Konkurrenten zu identifizieren und
- den Kunden attraktive, maßgeschneiderte, individuelle Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, um damit schließlich
- einen hohen Kundennutzen zu stiften

Innovation

- unternehmensspezifische Technologie beherrschen, um damit
- innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten und
- schnell und flexibel auf neue Erfordernisse des Marktes zu reagieren, um damit schließlich
- die eigene Wettbewerbsposition im Markt zu stärken

Wenn Geschäftsprozesse selbst Kernkompetenzen darstellen, oder zum Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen und damit zu Wettbewerbsvorteilen beitragen, werden sie *Kernprozesse* genannt. Wie Kernkompetenzen sind sie direkt wettbewerbswirksam, erfolgskritisch und kaum imitierbar. Die Kernprozesse leisten einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg durch direkte Auswirkung auf Kunde und Markt (Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 98). „Erst das Prozessergebnis des Kernprozesses versetzt ein Unternehmen in die Lage, sich durch Einzigartigkeit von Produkten und Dienstleistungen auszuzeichnen“ (Gaitanides 2007, S. 138).

Um Kernprozesse in erfolgreiche, kundennützliche Produkte und Dienstleistungen umzusetzen, bedarf es einer Vorgehensweise, die schon bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse gezielt den Kunden in den Mittelpunkt rückt.

Grundregel für eine erfolgreiche Geschäftsprozessgestaltung ist deshalb ein Prozessverständnis, das die zugrundeliegenden Ziele und Probleme des Kunden fokussiert und u. a. folgende Fragen zu Kundenanforderungen, -bedürfnissen und -erwartungen beantwortet (Hammer und Champy 1995, S. 168):

- Welchen vordergründigen und tatsächlichen Herausforderungen unterliegt und welche Bedarfe hat der Kunde?
- Welche Produkte oder Dienstleistungen erwarten die Kunden, um die Bedarfe zu stillen und ihre Herausforderungen zu meistern?

Die Gestaltung von Geschäftsprozessen darf deshalb nicht aus der Innenperspektive durchgeführt werden, sondern muss außengerichtet geschehen. Dabei ist zu berücksichtigen, auf welchen Zielmärkten das Unternehmen agiert und wie dessen Positionierung und Strategie im Hinblick auf den Wettbewerb ist.

Außerdem muss geklärt werden, welche Geschäftsprozesse tatsächlich notwendig sind, um die vom Kunden geforderten Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen. Nicht alle Geschäftsprozesse sind gleichermaßen relevant für deren Erstellung. Um die unternehmensspezifischen, limitierten Ressourcen optimal einzusetzen, ist eine Kategorisierung der relevanten Geschäftsprozesse unabdingbar – es sollte zusätzlich definiert sein, *wie* die Leistungen in den Geschäftsprozessen erbracht werden, um die Kundenerwartungen zu erfüllen (Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 125).

Die Fokussierung auf Kernkompetenzen und Kernprozesse führt dazu, im Umkehrschluss alle Tätigkeiten und Aktivitäten, die nicht auf die Bedürfnisse der Kunden abzielen, in Frage zu stellen. Weiter gefasst muss sogar eine „planmäßige und systematische Trennung“ von allem erfolgen, was „dem Zweck des Unternehmens nicht mehr dient, die

Bedürfnisse der Kunden nicht länger befriedigt oder keinen wesentlichen Beitrag mehr leistet“ (Drucker 2010, S. 46). Ähnlich schreibt Doppler: „Jeder Schritt in der Prozesskette muss legitimiert werden durch einen nachgewiesenen produktiven Mehrwert. Alles was sich dieser Prozesskette in den Weg stellt, sie verfälscht, verlangsamt, wird radikal bekämpft“ (Doppler und Lauterburg 2008, S. 123).

Diese Aussage ist Leitmotiv, um die relevanten organisationalen Unternehmensteile auf die Befriedigung des Kundennutzens und die dafür erstellten Produkte und Dienstleistungen zu konzentrieren. Im Folgenden soll deshalb der Schwerpunkt darauf liegen, die Geschäftsprozesse als wesentliches organisatorisches Element im Unternehmen und die diese Geschäftsprozesse unterstützenden Funktionen, insbesondere die Informationstechnologie, auf ihren aktuellen und zukünftig notwendigen Wertbeitrag vorzustellen.

2.2 Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement

Organisation in Geschäftsprozessen Nach Schmelzer bestehen Geschäftsprozesse aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Verknüpfung bzw. Bündelung aller wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Produkte oder Dienstleistungen erzeugen (Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 63). Die Geschäftsprozesse setzen die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele um. Geschäftsprozesse bilden somit die Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Teil der Unternehmensstrategie ist beispielsweise die in Abschn. 2.1 beschriebene Wettbewerbsstrategie. Hier kann das Augenmerk auf Kostenführerschaft oder Leistungsdifferenzierung liegen, wobei beide strategischen Leitlinien eng verbunden sind mit der Umsetzung effizienter Geschäftsprozesse. Gerade aber die Differenzierungsstrategie entspricht am ehesten dem Gedanken des Geschäftsprozessmanagements, da zur Erzeugung einzigartiger Produkte und Dienstleistungen einzigartige Geschäftsprozesse notwendig sind, die entsprechend identifiziert und gemanagt werden müssen. Aus dieser Perspektive sind diejenigen unternehmenseigenen Prozesse besonders wertvoll, die bei Wettbewerbern nur heterogen ausgeprägt sind und gleichzeitig Kunden einen Zusatznutzen stiften. Beispielsweise kann eine Differenzierung über den Geschäftsprozess „Kundendienst“ erfolgen, den Wettbewerber nicht mit einem ähnlich guten telefonischen Support, direkt und kurzfristig verfügbaren Serviceberatern oder einer Versorgung des Kunden bei Wartezeiten vornehmen können. Aber auch weitere funktionale Kompetenzen wie eine außergewöhnliche Kundenansprache durch professionelles Marketing oder die Kombination von Fähigkeiten (z. B. ein Versprechen in der brillanten Werbung gegenüber dem Kunden und das tatsächliche Einlösen dieses Versprechens über einen exzellenten Verkaufsprozess) schafft Differenzierung über Geschäftsprozesse.

Zur Identifikation relevanter, *primärer Geschäftsprozesse* können zwei Wege beschritten werden. Der erste geht von der Unternehmensstrategie aus (top-down), der zweite Weg hat als Ausgangspunkt die einzelnen Prozessschritte (bottom-up). Die Relevanz der Geschäftsprozesse wird in beiden Vorgehensweisen darüber definiert, inwieweit diese Prozesse notwendig sind, um die von Kunden geforderten Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen.

Primäre Geschäftsprozesse bündeln unternehmensspezifische Fähigkeiten – vor allem Fähigkeiten, eine Aktivität besser als die Konkurrenz zu beherrschen – und sind Basis für die Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen, die den Kundenerwartungen mindestens entsprechen (Meister und Meister 2010, S. 28 f.).

Wesentlich für erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen ist nicht nur, *welche* Prozesse zur Befriedigung von Kundenerwartungen beitragen, sondern auch, *wie* die Leistungen in den Geschäftsprozessen dazu erbracht werden müssen. Dazu müssen die Kundenerwartungen entsprechend bekannt sein.

Einzelne primäre Geschäftsprozesse können *Kernprozesse* sein – jeder Kernprozess ist ein Geschäftsprozess, aber nicht jeder Geschäftsprozess ein Kernprozess. *Supportprozesse* sind hingegen sekundäre Geschäftsprozesse (Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 95).

„*Kernprozesse* bestehen aus der Verknüpfung von zusammenhängenden Aktivitäten, Entscheidungen, Informationen und Materialflüssen, die zusammen den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen“ (Osterloh und Frost 2003, S. 34). Kernprozesse haben eine strategische Bedeutung für das Unternehmen und liegen quer zu den traditionellen, funktionsorientierten Abteilungen. Es ist sinnvoll, auf wenige Kernprozesse eines Unternehmens zu fokussieren – fünf bis acht werden je nach Unternehmensgröße in der Literatur vorgeschlagen.

Wie wertvolle Ressourcen weisen Kernprozesse Merkmale auf, die aus der Ressourcenorientierten Unternehmensstrategie abgeleitet werden können (s. Abschn. 1.1). Kernprozesse stiften einen *wahrnehmbaren Kundennutzen*, sind *einmalig* durch die unternehmensspezifische Nutzung, *nicht imitierbar* und *nur schwer oder gar nicht* durch andere Prozesse, die gleichartige Problemlösungen erreichen, *ersetzbar*. Kernprozesse können nach Komplexität, Funktion oder Kundengruppe gestaltet und im Unternehmen organisatorisch verankert werden (Osterloh und Frost 2003, S. 34).

Teilprozesse der Kernprozesse bilden *Performance-Prozesse*. Bei Performance-Prozessen handelt es sich um diejenigen Prozesse, auf die ein Unternehmen wesentliche Teile seiner Leistungserbringung stützt und auf die das Unternehmen in der Leistungserbringung kurzfristig nicht verzichten kann. Performance-Prozesse dürfen gerade in einem Veränderungsprozess, sei es eine Prozessreorganisation oder die Einführung eines ERP-Systems, nur unerheblich in Mitleidenschaft gezogen werden. Auswirkungen auf Performance-Prozesse müssen exakt geplant und minimal gehalten werden, da ansonsten die Leistungserbringung sowie das Ergebnis der Leistungserbringung und die Mitarbeiter, die die Leistungserbringung durchführen und nicht zuletzt auch die Kundenzufriedenheit in Mitleidenschaft gezogen werden. Stellen Kernprozesse langfristig das Rückgrat einer Organisation dar, sind es die Performance-Prozesse, die als Teil der Kernprozesse lauffähig gehalten werden müssen.

Auf *Performance-Prozesse* wird in Abschn. 1.4 weiter vertieft, wenn die organisatorische Einbettung des Geschäftsprozessmanagements diskutiert wird.

Supportprozesse dienen der Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft, schließen aber auch Prozesse für die dispositiven Aktivitäten Planung, Steuerung und Kontrolle ein. Supportprozesse erfüllen, anders als Kernprozesse, keine unmittelbare strategische Aufgabe