

Kennzahlen eines Prozessmanagements im Zuge einer ERP-System Einführung in Handelsunternehmen

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M.Sc.)“
im Masterstudiengang Wirtschaftswissenschaft
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name:

Hartmann

Vorname:

Moritz



Prüfer:

Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, den 01. Oktober 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Zusammenfassung	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung: Notwendigkeit eines kennzahlengestützten Prozessmanagements im Rahmen einer ERP-System Einführung in Handelsunternehmen	1
1.1 Ausgangssituation: Prozessbezogene Herausforderungen einer ERP-System Einführung sowie Relevanz eines effektiven und effizienten Prozessmanagements	1
1.2 Zielsetzung sowie Aufbau und Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit	3
2 Konzeptionelle Grundlagen: ERP-System Einführung als Auslöser von Geschäftsprozessveränderungen	4
2.1 Einführung von Enterprise-Resource-Planning-Systemen	4
2.1.1 Zielsetzung und Rahmen von Enterprise-Resource-Planning-Systemen	4
2.1.2 Vorgehensmodelle zur strukturierten ERP-System Einführung sowie resultierende Geschäftsprozessanpassungen	6
2.1.3 Zwischenfazit: Resultierende Herausforderungen aus Vorgehensmodellen und kontinuierlichen Prozessanpassungen	10
2.2 Handelsspezifische Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement	10
2.2.1 Kerngeschäftsprozesse des Handels-H	10
2.2.2 Prozessbeschreibung und Prozessbewertung als Voraussetzung zur Schaffung von Transparenz im Geschäftsprozessmanagement während der ERP-System Einführung	16
2.2.3 Prozesskennzahlen mit Anregungs- und Steuerungsfunktion im Geschäftsprozessmanagement während der ERP-System Einführung	19
2.2.4 Zwischenfazit: Das ergänzte Handels-H	26

3 Forschungsansatz sowie Forschungsdesign und -methodik	26
3.1 Forschungsansatz: Design Science Research Methodology for Information System Research	26
3.2 Forschungsdesign und fallstudienbasierte Forschungsmethodik sowie methodische Instrumente	30
3.3 Anwendungsfall bei einem Handelsunternehmen im Elektronikbereich	33
3.3.1 Bestandsaufnahme bei der expert AG	33
3.3.2 Ableitung des Interviewleitfadens aus den erarbeiteten Forschungsfragen, der Bestandsaufnahme beim Forschungsobjekt sowie dem ergänztem Handel-H	35
4 Kennzahlengestütztes Prozessmanagement im Zuge einer ERP-System Einführung	38
4.1 Fokussierung auf relevante Geschäftsprozesse im Prozessmanagement.....	38
4.1.1 Informationsbeschaffung zur Analyse der relevanten Geschäftsprozesse	38
4.1.2 Stammdatenpflege, Beschaffungs-, Lager-, Vertriebs- sowie ZR/ZF-Prozesse als relevante Geschäftsprozesse mit unterschiedlichem Veränderungsumfang	41
4.2 Ermittlung der Arten der Prozessveränderungen sowie deren Auswirkungen auf die Prozessleistung.....	48
4.2.1 Bekannte Prozessveränderungen und antizipierbare Auswirkungen auf die Prozessleistung	48
4.2.2 Umgang mit kontinuierlichen Prozessveränderungen während der Einführungsphase	54
4.3 Betrachtung der Anspruchsgruppen und der Bewertungsdimensionen sowie der Betrachtungsgegenstände zur Identifikation relevanter Clusterinformationen	56
4.4 Zwischenfazit: Das erweiterte Handel-H zur Ableitung von Kennzahlen innerhalb der identifizierten Cluster	65
5 Handlungsempfehlungen	67
5.1 Prozessübergreifende sowie funktionsbezogene Kennzahlen	67
5.2 Stammdatenpflege	70

5.3 Beschaffungs-, Lager- und Vertriebsprozesse.....	72
5.4 Streckengeschäft sowie Rechnungsprüfung und Fakturierung	79
5.5 Interviewbasierte Befragungen zur kontinuierlichen Prozessbewertung während der ERP-System Einführung	82
6 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick.....	86
Literaturverzeichnis	90
Anhangsverzeichnis.....	A0
Anhang 1	A1
Anhang 2	A3

1 Einleitung: Notwendigkeit eines kennzahlengestützten Prozessmanagements im Rahmen einer ERP-System Einführung in Handelsunternehmen

1.1 Ausgangssituation: Prozessbezogene Herausforderungen einer ERP-System Einführung sowie Relevanz eines effektiven und effizienten Prozessmanagements

Aufgrund eines starken Wettbewerbs, sich verändernden Kundenanforderungen und steigender Umweltkomplexität ersetzt die Prozessorientierung innerhalb der Unternehmen zunehmend die Orientierung an Funktionen.¹ Somit gewinnt ein effektives und effizientes Prozessmanagement in Unternehmen branchenübergreifend an Bedeutung.² Die Effektivität der Prozesse wird dabei i. d. R. anhand der Befriedigung der Kundenanforderungen beurteilt.³ Neben der Effektivität ist außerdem die Prozesseffizienz sicherzustellen. In der Literatur und Praxis haben sich eine Vielzahl standardisierter Prozessmanagementansätze und Kennzahlensysteme etabliert, die mithilfe von Informationstechnologie die Unternehmen bei der Prozessorientierung unterstützen bzw. eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle ermöglichen.⁴ Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) leisten dabei aufgrund ausgeprägter Orientierung an Prozessen einen Mehrwert für Unternehmen.⁵ Dabei kann festgehalten werden, dass die Einführung betriebswirtschaftlicher Standardsoftware nicht länger für die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen geeignet ist und somit eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Unternehmenserfolg darstellt.⁶ Die Einführung bzw. Umstellung auf ein standardisiertes ERP-System führt dabei im Regelfall zu erheblichen Anpassungen der Geschäftsprozesse im Unternehmen bzw. in den betreffenden Geschäftsbereichen.⁷ Alternativ können jedoch auch vorhandene Prozes-

¹ Vgl. Davenport/Short (1990); Seidenschwarz (2008), S. 9; Becker et al. (2009), S. 3: „Geschäftsprozesse des Unternehmens und die mit ihnen verbundenen Leistungen (Kosten, Zeiten, Mengen, Ressourcen usw.) werden als zentrale Erfolgsfaktoren des Unternehmens aufgefasst.“

² Vgl. Hildebrandt/Rebstock (2000), S. 21; Krcmar (2010), S. 141; Reijers (2006), S. 393: Der Autor verweist dabei auf die Studie „Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study“ von Frei et al. (1999) als ersten empirischen Beleg für eine positive Wirkung einer Prozessorientierung auf den Geschäftserfolg, hier in Form von Kundenzufriedenheit, hat.

³ Vgl. für die Unterscheidung von *Effektivität* und *Effizienz* bspw. Becker (2005), S. 11.

⁴ Vgl. Chuang/Shaw (2008), S. 675; Krcmar (2010), S. 141 ff.

⁵ Vgl. Hildebrandt/Rebstock (2000), S. 24; Becker et al. (2009), S. 4; Eine Nutzenbetrachtung von ERP-System Einführungen in Bezug auf die Bewertung der Verbesserung der Prozesseffizienz wird nicht angestrebt (vgl. dafür bspw. Huang et al. (2009)).

⁶ Vgl. Staud (2005), S. 45: Dieser Aspekt unterstützt die Aussage, dass bei der Einführung die erfolgreichen Geschäftsprozesse bzw. Kernprozesse nicht durch das ERP-System verdrängt werden sollten, bzw. sich durch die Einführung signifikant verschlechtern.

⁷ Vgl. dazu Becker et al. (2008), S. 300; Hildebrandt/Rebstock, S. 25: Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob im Zuge der Einführung des ERP-Systems auch ein Process Reengineering erfolgen soll.

se des Unternehmens durch eine individuelle Anpassung (customizing) des ERP-Systems abgebildet werden.⁸

ERP-Systeme werden dabei häufig stufenweise eingeführt, um die aus dem „big bang“⁹ resultierenden Risiken zu vermeiden. Dabei ist, je nach Komplexität und Unternehmensgröße, ggf. sogar ein Zeitraum von mehreren Jahren erforderlich. Außerdem sind unplanmäßige Verlängerungen des Einführungsprojektes nicht auszuschließen.¹⁰ Während dieser stufenweisen Einführungsphase ist der Erhalt des Geschäftsbetriebs zu gewährleisten¹¹, weshalb ein Prozessmanagement zur Sicherstellung der Prozessleistung herangezogen werden kann. Außerdem sind Indikatoren erforderlich, die als „Signale“ die Auswirkungen von Veränderungen während der ERP-System Einführung ermöglichen.

Hierfür lassen sich zwei Szenarien herausstellen: Das erste Szenario besteht bei Unternehmen, die vor der ERP-System Einführung bereits ein Prozessmanagement mit definierten und akzeptierten Prozesskennzahlen betreiben, diese jedoch aufgrund des stufenweisen Vorgehens¹² der ERP-System Einführung (noch) nicht verfügbar sind. Dieser Fall könnte eintreten, wenn die Prozesse über mehrere Migrationsstufen durch die Einführung betroffen sind und somit Prozesskennzahlen im alten System nicht (mehr) abfragbar sind. Im zweiten Szenario verfügen Unternehmen vor der ERP-System Einführung über kein funktionierendes kennzahlengestütztes Prozessmanagement. Die umfangreichen Prozessveränderungen im Zuge der ERP-System Einführung stellen dabei allerdings eine besondere Herausforderung für die Unternehmen dar, wodurch ein Management der Prozesse während der Migrationsstufen erforderlich wird.

Beide Szenarien machen ein Konzept zur kennzahlengestützten Prozessteuerung unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Branchenanforderungen sowie der ERP-

⁸ Neben den Prozessveränderungen im Unternehmen besteht außerdem die Möglichkeit während der Realisierungsphase und nach dem Rollout Änderungen an Funktionalitäten oder Prozessen innerhalb des ERP-Systems umzusetzen. Diese so genannten Change Requests bieten die Möglichkeit der iterativen Verbesserung und Unterstützen. Dieses wird dabei allerdings erst möglich, wenn eine Prozessbewertung vor und während der Einführungsphase durchgeführt wird und somit Verbesserungspotenziale sichtbar werden.

⁹ Vgl. bspw. von Arb (1998), S. 193: Als „big-bang“-Einführung wird dabei die vollständige Ablösung des Altsystems zu einem Zeitpunkt bezeichnet.

¹⁰ Vgl. Francoise et al. (2009), S. 372; von Arb (1998), S. 155 ff.; Wang et al. (2005): In der vorgestellten Studie dauern die Einführungsphasen das zweieinhalbfache der eingeplanten Zeiträume.

¹¹ Vgl. Elragel/Al-Serafi (2011), S. 6 in Anlehnung an Häkkinen/Hilmola (2008): Eine Bewertung der Business Performance während und direkt nach der ERP-System Einführung wird in der Literatur nicht empfohlen, da die Bewertung aufgrund mangelnder Stabilität ungenau sowie fehlerhaft wäre. Dennoch soll insbesondere während der ERP-System Einführung gerade dieser Zeitraum betrachtet werden, um Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

¹² Entweder durch die geschäftsbereichs-getriebene oder funktions-getriebene stufenweise Einführung.

System Einführung erforderlich. Für ein Prozessmanagement gilt es daher, Kennzahlen zu definieren, die während der Einführungsphase als „Signale“ für die Verschlechterung der Prozessleistungen dienen können. Die Arbeit fokussiert dabei Handelsunternehmen, was eine branchenspezifische Betrachtung der Wertschöpfungskette und -prozesse erforderlich macht.

1.2 Zielsetzung sowie Aufbau und Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit

Das Ziel der Arbeit besteht in der Entwicklung eines kennzahlengestützten Prozessmanagementkonzepts zur Steuerung von Prozessveränderungen während der ERP-System Einführung in Handelsunternehmen. Dafür werden in einem ersten Schritt die aus der Zielsetzung und der Vorgehensweise resultierenden Herausforderungen an ein Prozessmanagement erarbeitet (vgl. Abschnitt 2.1). In zweiten Schritt erfolgt die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen zu ERP-Systemen und handelspezifischen Kernprozessen sowie Grundlagen zum Geschäftsprozessmanagement durch eine Literaturrecherche (vgl. Abschnitt 2.2). Dabei werden zum einen Herausforderungen aus der prozessorientierten ERP-System Einführung erfasst sowie das *Handels-H* von *Becker und Schütte* zur Identifikation relevanter Geschäftsprozesse herangezogen. Nach der Beschreibung des Prozessmanagements schließt sich als Ergebnis die Zusammenfassung des zweiten Kapitels in Form des *ergänzten Handels-H* an. Im dritten Kapitel erfolgt die Erarbeitung des Forschungsvorhabens durch Beschreibung des Forschungsansatzes und des Forschungsdesigns sowie der Auswahl einer geeigneten Methode, um ein zielgerichtetes und adäquates Forschungsvorgehen sicherzustellen (vgl. Kapitel 3). Aus der erarbeiteten Forschungsfrage und der Bestandsaufnahme im Rahmen der durchgeführten Fallstudie sowie dem *ergänzttem Handels-H* wird der Interviewleitfaden entwickelt. Die qualitativ ausgewerteten Ergebnisse der Interviews dienen zur Erarbeitung eines Konzepts zur kennzahlengestützten Prozessbewertung während der ERP-System Einführung (vgl. Kapitel 4).¹³ Als Ergebnis des vierten Kapitels bildet das nun *erweiterte Handels-H* einen Rahmen bzw. einzelne Cluster zur Ermittlung geeigneter Prozesskennzahlen. Dieser Schritt erfolgt in Form der praktischen Handlungsempfehlungen durch Beschreibung geeigneter Prozesskennzahlen. Außerdem werden weitere theoretische Forschungsschritte aufgezeigt. Die Arbeit schließt mit einem zusammenfassenden Fazit sowie einem Ausblick.

¹³ Dabei wird auf die erarbeiteten Grundlagen zurückgegriffen, wodurch ein größerer Umfang und eine ausreichende Detailtiefe der Grundlagen erforderlich werden.

möglichen. Daher gilt es bei der Ermittlung von geeigneten Kennzahlen die Arten der Prozessveränderungen zu berücksichtigen. Außerdem können die Kennzahlen in Form einer Steuerungsfunktion die Prozesssteuerung vereinfachen und als Indikator für die Notwendigkeit von Anpassungen auf Prozessseite oder SAP-Seite dienen (vgl. Abschnitt 4.2.2).⁵⁰² Die Entwicklung der Kennzahlen nach betrieblicher Funktion erscheint dabei vor dem Hintergrund, dass einzelne Prozessbereiche betrachtet werden sollen erforderlich. Erst dadurch werden Rückschlüsse auf das Prozessmanagement möglich. Auch die durchgeführten wiederkehrenden Befragungen können nach Funktionen und auf die jeweiligen Prozesse bezogen werden. Dies ermöglicht auch die Verknüpfung mit den erforderlichen Entscheidungen zur Anpassung im SAP-Projektverlauf. Auch werden durch zusätzliche Befragungen qualitative Aspekte die nur schwer quantifizierbar sind erfasst, wodurch die Gefahr der Vernachlässigung von qualitativen Aussagen und Signalen verhindert werden soll. Dabei ist die Anforderung vorhanden, dass die Datenquellen bzw. Erhebungsformen eindeutig definiert und kommuniziert werden.

Abschließend ist festhalten, dass auch ein „vorher-nachher“ Vergleich des Einführungsprojektes von Interesse sein kann.⁵⁰³ Dafür wurden in Abschnitten 5.1-5.4 in den vorher entwickelten Clustern Kennzahlen entwickelt, die auf den Aussagen der Experteninterviews beruhen.⁵⁰⁴

6 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, dass eine stufenweise ERP-System Einführung aufgrund der resultierenden Prozessveränderungen eine Herausforderung für Handelsunternehmen darstellt und somit die Schaffung von Transparenz durch ein Prozessmanagement erforderlich wird. Durch Prozessbeschreibungen und Prozessbewertungen kann eine Steuerung dieser Herausforderungen ermöglicht werden und somit den Erhalt der Prozessleistungen unterstützt werden. Beim betrachteten Unternehmen und dem verwendeten Vorgehensmodell ist die Prozessbeschreibung als Bestandteil einzelner Projektphasen berücksichtigt, eine Prozessbewertung jedoch nicht Teil des Prozessmanagements während der Einführung. Deshalb wurden im Verlauf der Arbeit Möglichkeiten zur Bewertung einzelner Prozesse bzw. Prozessbereiche erarbeitet. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die

⁵⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden Becker/Winkelmann (2006), S. 64.

⁵⁰³ Vgl. Interview 4, Abs. 44; Interview 6, Abs. 68; Interview 3, Abs. 100; Interview 5, Abs. 50.

⁵⁰⁴ Immer dann, wenn sich in den Interviews herausgestellt hat, dass zwar Kennzahlen sinnvoll erscheinen, diese aber nicht direkt durch die Befragungen ermittelbar sind, wurden daher z. T. theoretische Kennzahlen des Handelscontrolling herangezogen.

Nutzung von Kennzahlen als ein Instrument zur Prozessbewertung während der ERP-System Einführung herangezogen werden kann. Als weiteres Ergebnis wurde eine interviewbasierte Prozessbewertung durch Prozessverantwortliche und -beteiligte erarbeitet.

Zur Identifikation geeigneter Kennzahlen können dabei drei Schritte durchlaufen werden: Zuerst sind relevante Geschäftsprozesse zu identifizieren. Hierbei kann eine Einordnung der unternehmensspezifischen Geschäftsprozesse bspw. in die Dimensionen „Geschäftserfolgsrelevanz“ sowie „Veränderungsumfang“ (und somit potenzielles Risiko) die Fokussierung auf die „kritischen“ Prozesse ermöglichen. Das „Ausklammern“ irrelevanter Prozessbereiche ermöglicht hierbei die Verringerung des Prozessbewertungsaufwandes. Neben den relevanten Prozessen wurde beim betrachteten Unternehmen außerdem die zentrale Rolle der Stammdatenpflege festgestellt. Außerdem konnten bestimmte Prozessbereiche beim Untersuchungsobjekt ausgegrenzt werden.

Im zweiten Schritt sind die Arten der (Prozess-)Veränderungen aufgrund der ERP-System Einführung zu identifizieren. Dieser Schritt ermöglicht eine Einschätzung der zu erwartenden Auswirkungen dieser Veränderungen. Hier konnten Prozessautomatisierungen, Prozessverlagerungen bzw. -umlagerungen und neue Prozessbestandteile sowie die zentrale Veränderung der Funktionen, Prozesse und Oberflächen im neuen System identifiziert werden. Neben den bekannten Veränderungen zeigte sich außerdem, dass ein Großteil der Veränderungen erst im späteren Projektverlauf (Realisierungsphase) sichtbar und somit auch steuerbar wird.

Im dritten Schritt sind Anspruchsgruppen, Bewertungsdimensionen und Betrachtungsgegenstände der Geschäftsprozesse zu erarbeiten, um eine Bewertung einzelner Prozessbereiche zu ermöglichen. Eine Identifikation von Clustern konnte hierbei die Ableitung von geeigneten Kennzahlen vereinfachen. Die identifizierten Cluster geben Aufschluss über zu betrachtende Prozesse und Funktionen, die relevanten Anspruchsgruppen und die Betrachtungsgegenstände (Informations-/Waren-/Finanzströme) sowie relevante Bewertungsdimensionen. Die Cluster ermöglichen außerdem die Einschätzung des Ressourcenaufwandes im Verlauf der ERP-System Einführung und können daher eine „Verlagerung“ von Ressourcenkosten aufzeigen.

Die durchlaufenden drei Schritte können zudem Aufschluss über Anforderungen an unternehmens- und problemspezifische Kennzahlen geben. Prozesskennzahlen können dabei während der stufenweisen ERP-System Einführung insbesondere als Anregungs- und

Steuerungsfunktion für ein Prozessmanagement verwendet werden. Die Kennzahlen sind unter Berücksichtigung der Arten der Prozessveränderungen (durch das ERP-System getrieben) zu entwickeln. Wird, wie beim betrachteten Unternehmen, der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Prozesse als Mindeststandard angestrebt und stehen somit Prozessverbesserungen nicht im Fokus bei der ERP-System Einführung (Stichwort: „1:1-Abbildung“), erscheint bei der Nutzung von Prozesskennzahlen eine Fokussierung auf zwei wesentliche Bereiche geeignet: Zum einen die Ermittlung von Fehlerhäufigkeiten und Verzögerungen sowie deren Ursachen. Zum anderen erscheint eine kontinuierliche Bewertung der Ressourcenaufwände über alle als relevant identifizierten Geschäftsprozesse erforderlich, da zumindest kurz- bis mittelfristig erhöhte Ressourcenaufwände erwartet werden und folglich eine Steuerung erforderlich machen.

Zielsetzung des Kennzahleneinsatzes ist somit die Identifikation von Schwachstellen und weniger der „Zielerreichungsgrad“ von Prozessveränderungen.

Die Berücksichtigung der drei Anspruchsgruppen (Kunde, interner Kunde, Lieferant) erscheint außerdem als geeignet zur Ableitung von Kennzahlen. Insbesondere die Feedback-Nutzung sowie die Dokumentation von Reklamationen können hierbei Aufschluss über Fehler oder Verzögerungen geben und somit eine Ursachenanalyse ermöglichen.

Für das betrachtete Unternehmen konnten Handlungsempfehlungen und Hinweise erarbeitet werden, die eine Prozessbewertung während der ERP-System Einführung unterstützen können. Aufgrund der Bestandsaufnahme sowie der getroffenen Annahmen ist allerdings zu betonen, dass keine Allgemeingültigkeit für jedes Handelsunternehmen besteht. In der betrachteten Fallstudie konnte auf keinerlei Prozessbewertung aufgebaut werden (vgl. Szenario 2 im Abschnitt 1.1). Außerdem ist zu berücksichtigen, dass eine stufenweise Einführung vorgenommen wird und in einem ersten Schritt dafür lediglich der Erhalt des Status quo bei der Prozessleistung angestrebt wird. Auch die Annahme, dass eine Fokussierung auf die relevantesten Geschäftsprozesse bei der Steuerung vorgenommen wird, um die zusätzlichen Aufwände für das Prozessmanagement zu minimieren, ist kritisch zu hinterfragen. Weiter weist die vorgestellte interviewbasierte Prozessbewertung trotz der vorgestellten Vorteile auch Schwächen auf und kann daher, im Gegensatz zu objektiven Kennzahlen die IT-gestützt erhoben werden, aufgrund der subjektiven Einschätzungen zu ungenauen Einschätzungen und sogar bewussten Fehleinschätzungen führen. Deswegen könnte eine Kombination aus objektiven Kennzahlen und interviewbasierter Prozessbewertung geeig-

net sein.⁵⁰⁵ Daher ist die Etablierung der von *Hammer (2007)* geforderten Voraussetzung einer „measurement-friendly culture“ innerhalb des Unternehmens außerdem notwendig.

In weiteren theoretischen Arbeiten könnte zudem insbesondere die Fragestellung stehen im Fokus, ob die identifizierten Cluster und Kennzahlendimensionen die adäquate Identifikation von Prozesskennzahlen ermöglichen. Zudem ist zu prüfen, ob eine Fokussierung auf Kennzahlen mit „Signalfunktion“ zum Erkennen von Verzögerungen und Fehlern ausreicht, um die Prozessleistung während der Einführungsphase hinreichend zu bewerten. Daher kann die Untersuchung von weiteren Fallstudien mit ähnlicher Problemstellung herangezogen werden, um die entwickelte Vorgehensweise in Bezug auf ihre Anwendbarkeit zu prüfen. Ferner ist die Klärung der Frage erforderlich, womit eine Allgemeingültigkeit für Handelsunternehmen erreicht werden könnte.

Abschließend ist außerdem festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit lediglich einen Teilaspekt zur Unterstützung der Sicherstellung der Prozessleistung während einer ERP-System Einführung bearbeitet hat. Bei der Bearbeitung der Fallstudie hat sich gezeigt, dass weitere Faktoren zur Sicherstellung der Prozessleistung während der Einführung erforderlich sind. Hierbei wurden vor allem intensive Tests des neuen Systems sowie detaillierte Schulungen im Vorfeld genannt. Auch eine präzise Kapazitätsplanung auf Ressourcenseite ist aufgrund der Mehraufwände durch das Einführungsprojekt insbesondere für Prozessverantwortliche und Key-User erforderlich. Zudem ist die enge Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern als Erfolgsfaktor genannt worden. Insbesondere ein gemeinsames Verständnis der Prozessbeschreibungen (Soll- und Ist-Prozesse) stellt die Basis für eine ERP-System Einführung dar. Die aufgeführten Faktoren könnten so zu einer geringeren Notwendigkeit einer Prozessbewertung führen, da negative Auswirkungen auf die Prozessleistung bereits vorher „aufgefangen“ oder ganz verhindert werden könnten.

⁵⁰⁵ Vgl. Interview 1, Abs. 40 sowie bspw. auch Best (2009), S. 209.