

Geleitwort

Die elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen war ein sehr wichtiges betriebswirtschaftliches Thema der letzten Jahre. Gerade im Hinblick auf die Veränderungen von Unternehmen sowie ihre Möglichkeiten, sich effizient zu restrukturieren, ist es auch weiterhin wichtig, an diesen Prozessen zu arbeiten. Allerdings wurde der betriebswirtschaftliche Diskurs darüber bisher von Unternehmensberatern dominiert, die sich in Studien über die optimale Implementierung und Effizienz von Prozessinnovationen äußerten. Diesen Studien gemeinsam war sowohl ein Mangel an theoretischer Fundierung als auch empirischer Solidität. Dementsprechend ist es verdienstvoll, wenn aus der Wissenschaft eine Arbeit zu dem Thema vorgelegt wird, die sowohl eine klare theoretische Fundierung hat als auch mit elaborierten, empirischen Methoden Messungen durchführt.

Entscheidender Ausgangspunkt der Arbeit für Florian Haas ist dabei Effizienz als einzige Zielgröße von IT-Systemen. Das Problem ist allerdings die Bestimmung der Effizienz, weil es gerade bei einem Beschaffungsprozess, wie Desktop-Purchasing, leider nicht möglich ist, dem finanziellen Aufwand dafür einen finanziellen Output zuzuordnen. Die Mehrdimensionalität des Prozesses bei Inputs und Outputs erzwingt die Nutzung einer differenzierten statistischen Methode zur Effizienzmessung des Prozesses.

Florian Haas hat es auf sich genommen, erstmals im Bereich des Desktop-Purchasing die Data Envelopment Analysis anzuwenden. Die Erhebung des Datensatzes erfolgte mittels einer schriftlichen Befragung unter allen Firmenmitgliedern des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. im November 2002.

Die Determinante für die Vergleichbarkeit war dabei die Leistungsanforderung an den Prozess, unabhängig von Strukturmerkmalen wie etwa Organisationsform und Branchenzugehörigkeit. Diese Leistungsanforderung an ein Desktop-Purchasing System bestand in der vollständig automatisierten Abwicklung der Bestellung von MRO-Gütern. Die Bewertung der betrachteten Systeme erfolgte mittels Data Envelopment Analysis (kurz DEA). Bei dieser Methode wird gemessen, wie effizient eine Einheit im Vergleich zu allen restlichen Einheiten die ihr zur Verfügung stehenden Faktoren einsetzt, d.h. in Erträge umwandelt. Der Hauptvorteil der DEA gegenüber herkömmlichen Verfahren ist, dass keine subjektive Gewichtung im Falle mehrerer zu berück-

sichtigender Faktoreneinsätze vorgenommen werden muss. Auf den hier ermittelten Effizienzmaßen aufbauend werden Einflussfaktoren, die nicht in die Berechnung des Effizienzmaßes eingeflossen sind, mittels Tobit-Regression bestimmt.

Die wesentlichen Ergebnisse dieser Analyse sind bemerkenswert. Interessant ist, dass eine Top-Down-Strategie am effizientesten wirkt, mithin Mitarbeiterpartizipation dementsprechend keinen positiven Einfluss hat. Dagegen wirken sich das deutliche Engagement des Top-Managements sowie die Nutzung von Schulungen effizienzsteigernd aus. Generell ist auch eine sofortige Umstellung von Vorteil, ein langer Parallelbetrieb bis zur Ablösung des alten Prozesses wirkt sich nicht effizient aus. Wesentliche Ergebnisse bestehen auch in der Ablehnung der gerade von Beratern häufig als positiv dargebotenen Erfolgsfaktoren. So haben z.B. herkömmliche Controlling-Instrumente einen signifikant negativen Einfluss auf die Effizienz des Prozesses. Auch sind die Kosten einer Beratung bei den betrachteten Systemen nicht durch entsprechende Effizienzgewinne gerechtfertigt. Schließlich haben der Automatisierungsgrad des Systems sowie die Anzahl der reorganisierten Teilprozesse keinen positiven Einfluss auf die Effizienz. Eine generelle Vorteilhaftigkeit des Fremdbezugs der Software (d.h. die Nutzung einer Standardlösung) konnte nicht bestätigt werden. Hier scheint der spezifische Prozess den Aufwand, den eine eigene Programmierung verursacht, kompensieren zu können.

Die von Florian Haas theoretisch und empirisch überzeugend erarbeiteten Ergebnisse haben zur Konsequenz, dass es keine einzig wahre, allumfassende Strategie gibt. Der Mischung von oberflächlichen Geschichten und Folklore für die effiziente Einführung von Prozessinnovationen wurde eine klare, solide Arbeit entgegengesetzt. Die Ergebnisse der anspruchsvollen, empirischen Analyse sind, gerade wegen der Ergebnisse zu den tatsächlichen Erfolgsfaktoren, für die Praxis sehr hilfreich.

Aus all den Gründen ist dem Buch sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis (und gerne auch bei Unternehmensberatern) eine große Leserschaft zu wünschen.

Prof. Dr. Thomas Ehrmann