

ORGANISATION

ERP-Systeme im Mittelstand Von der Investitionsruine zum Wettbewerbsvorteil

Geht man von der Fragestellung aus: „Passe ich die ERP-Software den Unternehmensprozessen an oder müssen die Unternehmensprozesse auf die Software abgestimmt werden?“, kommt man zwangsläufig zur Zielsetzung eines solchen Einführungsprojekts. In diesem Artikel geht es um die richtige Definition von strategischen Gesamtzielen, die Ausrichtung der Geschäftsprozesse an die Marktanforderungen und die Nutzung des ERP-Systems zu Erreichung des Ziels, ERP-Systeme im Mittelstand nicht zur Investitionsruine verkommen zu lassen, sondern als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Von der Notwendigkeit der Einführung eines ERP-Systems bis zum Projekt

Mittelständische Unternehmen entscheiden sich aus den unterschiedlichsten Gründen für eine neue ERP-Software. Einige Entscheidungspunkte dafür sind: eine vorhandene, heterogene Systemumgebung, Intransparenz über geschäftsrelevante Informationen, Abhängigkeit von einem Individualanbieter, das Fehlen notwendiger Systemfunktionen oder eine mangelnde Zukunftsfähigkeit der IT im Status quo.

Ist die Entscheidung für die Einführung eines neuen ERP-Systems gefallen, läuft das anschließende Projekt in mehreren Entwicklungsschritten ab. Von der Systemauswahl kommend, wird ein Phasenmodell aufgebaut, das sich über die gesamte Projektlaufzeit zieht.

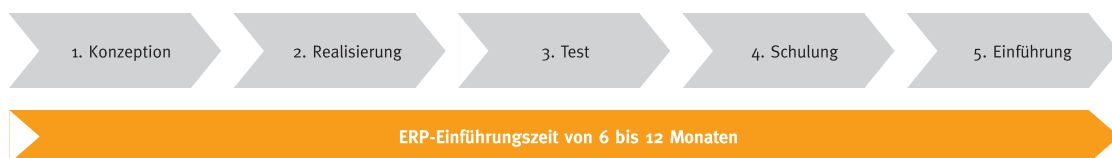


Abbildung 1: Phasen einer ERP-System-Einführung

Das Einführungsprojekt und der Aufwand

Solch ein Projekt nimmt starken Einfluss auf die Ressourcen und die Prozesse im Unternehmen. Die Kooperation der jeweiligen Fachbereiche ist bei der Konzeption des Systems, der Aufbereitung der Stammdaten, dem Systemtest und den -schulungen

zwingend erforderlich. Dazu kommen die Veränderung und der Einfluss eines solchen Projekts auf Funktionen sowie auf die jeweiligen Geschäftsprozesse. Neben dieser „Unruhe“ im Tagesgeschäft fallen natürlich auch Investitionen an, die sich aus unterschiedlichen Kostenbestandteilen zusammensetzen.



Abbildung 2: Kostenbestandteile einer ERP-System-Einführung

Schaut man auf diese einzelnen Kostenbestandteile und addiert die notwendigen Investitionen, so ist auch im Mittelstand eine Größenordnung von 500.000 Euro keine Seltenheit. Hinzu kommen die laufenden Kosten, die sich aus den Wartungsverträgen der Software und den notwendigen Hardware- und Systemerweiterungen zusammensetzen.

Probleme nach der Einführung

Betrachtet man, welches „Rad“ bei solch einer ERP-Einführung gedreht wird, dann ist es umso erstaunlicher, dass anschließend oft Ernüchterung bei Mitarbeitern, Entscheidern und Geschäftsführung einsetzt, denn die hohen Erwartungen und Potenziale der teuren Software werden nur selten adäquat ausgeschöpft. Schlimmstenfalls hat sich die Leistung des Unternehmens im

Vergleich zur Voreinführung sogar verschlechtert. Das sind keine Nachrichten aus einem Horrorszenario, sondern oft erlebte Praxis: Die Lieferfähigkeit sinkt rapide, die Bestände explodieren und die Produktivität verschlechtert sich. Neben der gefühlten Unzufriedenheit der Mitarbeiter durch den Einfluss der »

ORGANISATION

Veränderung kann dies sogar zu einer Unternehmensgefährdung führen – die Anforderungen des Marktes werden nicht mehr oder nur unzureichend erfüllt.

Wie kommt es, dass der ERP-Nutzen nicht gehoben wird, auch wenn das ERP-Projekt selbst mit einigen Abweichungen erfolgreich abgeschlossen wurde?

In der Praxis sehen wir in diesen Fällen häufig den Hauptgrund in einer zu ausgeprägten IT-Orientierung innerhalb der ERP-Projekte und einer zu geringen Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen und strategischen Rahmenbedingungen. Besonders trifft dieses auf drei Bereiche zu:

- im Projektmanagement
- in der Zielsetzung des Projekts
- in der Abbildung der Geschäftsprozesse

Zu hohe IT-Orientierung im Projektmanagement

Sowohl in großen Konzernen als auch in mittelständischen Unternehmen werden häufig externe und interne IT-Experten mit der Implementierung von ERP-Systemen betraut. Die Gründe hierfür sind vielschichtig, liegen aber oft in den begrenzten Ressourcen und IT-Kompetenzen des Top-Managements beziehungsweise des Unternehmers sowie an der Produkt- und Vertriebsstärke der Softwareanbieter.

In der Folge werden die Projekte aus reiner IT-Perspektive erfolgreich geplant und durchgeführt – aus Gesamtunternehmenssicht wird jedoch kein Optimum erzielt. Da die Einführung eines ERP-Systems aber das gesamte Unternehmen verändert und großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, greift eine reine IT-optimierte Projektdurchführung mit Fokussierung auf Kostenanalysen, Budgeteinhaltung und Erarbeitung von Einführungsprozessen oft zu kurz.

Zu hohe IT-Orientierung in der Zielsetzung des ERP-Projekts

Die hohe IT-Lastigkeit der planenden und durchführenden Teammitglieder führt verständlicherweise zu einer starken IT-Orientierung bei den Gesamtprojektzielen.

Dies spiegelt sich auch in den typischen Zielen von ERP-Projekten in Deutschland wider:

Häufigste Ziele von ERP-Projekten	
Schneller Informationszugriff	Höhere Datenintegration
Bessere Informationen	Höhere Datensicherheit
Konsolidierung Software-Landschaft	Bessere Gesamtperformance der IT
Vereinfachung und Beschleunigung von Prozessen	Reduzierung des IT-Aufwands
Automatisierung von Prozessen	Reduzierung der IT-Komplexität
Höhere Prozessintegration	Bessere EDI-Integration

Abbildung 3: Häufigste Ziele von ERP-Projekten

Für sich genommen, führen die relevanten Ziele zu einer lokalen Optimierung des ERP-Projekts. Aus Gesamtunternehmenssicht jedoch kann dies zu einer Fehlsteuerung des Projekts führen, so dass kein optimaler Erfolg für das Gesamtunternehmen erzielt werden kann.

Zu hohe Software-Dominanz in der Abbildung der Geschäftsprozesse

Allzu oft werden das ERP-System bzw. die Funktionen und hinterlegten Prozesse als Taktgeber für die Geschäftsprozesse gesehen. Marktanforderungen, Differenzierungen nach unterschiedlichen Geschäftsfeldern und die Unternehmensziele geraten somit in den Hintergrund. Pflichtenhefte, die auf die IT-Projektzielsetzungen hin ausgerichtet sind, führen dazu, dass das Geschäftsmodell außer Acht gelassen und der Fokus verstärkt auf die Möglichkeiten des ERP-Systems gesetzt wird.

Nicht selten erhofft man sich, durch die Systemprozesse einen roten Faden zu erhalten, der bei der Einführung und der Umsetzung der Prozesse hilft. So wird im Laufe eines Projekts mehr über das Maskendesign, die Stammdatenqualität, die Anpassung neuer Funktionen auf die gewohnte Bearbeitungsform und das Design der Formulare diskutiert als über die notwendige Unterstützung des Systems bei der Erreichung der Marktanforderungen. »

ORGANISATION

ERP-Systeme müssen Gesamtstrategie und Geschäftsmodell unterstützen – nicht umgekehrt

Berücksichtigen Unternehmen hingegen die betriebswirtschaftlichen und strategischen Rahmenbedingungen innerhalb der ERP-Projekte, anstatt einer zu ausgeprägten IT-Orientierung zu folgen, so erzielen sie zumeist den erhofften Nutzen und strategische Vorteile gegenüber Wettbewerbern.

ERP-Ziele leiten sich aus den strategischen Gesamtzielen ab

Idealerweise leiten Unternehmen ihre Gesamtstrategie aus Marktanforderungen, Wettbewerbsgegebenheiten und eigenen Fähigkeiten ab. Das macht die Chancen und Risiken in zunehmend komplexen und dynamischen Märkten transparent und flankiert damit die nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs. Des Weiteren dient die Unternehmensstrategie als Rahmen und Orientierung für die gesamte Organisation und die untergeordneten Bereiche. Wie alle anderen funktionalen Strategien auch, sollten ERP-Ziele und ERP-Strategien genau hier ansetzen und sich aus der Gesamtstrategie ableiten. Das heißt, die Zielsetzung eines ERP-Projekts muss sicherstellen, dass die Gesamtstrategie optimal unterstützt und keine isolierte Lösung geschaffen wird.

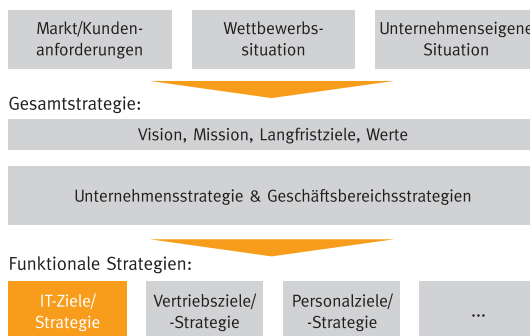


Abbildung 1: Ableitung der IT-Ziele aus der Unternehmensstrategie

Da jedes Unternehmen – je nach Branche, Region, Größe, Wettbewerbssituation, Fähigkeiten und Unternehmenskultur – seine individuelle, optimale Gesamtstrategie entwickelt, sollte es auch ebensolche

ERP-Zielvorgaben mit einer entsprechend angepassten ERP-Lösung anstreben.

Deuten beispielsweise Marktanforderungen, Wettbewerbssituation und eigene Fähigkeiten auf eine Unternehmensstrategie, die Termintreue und Lieferschnelligkeit sowie einen Schwerpunkt auf Kundenservice und Kundenbindung vorsieht, so muss die Bedeutung dieser Elemente in die ERP-Strategie übertragen werden und sich in den ERP-Zielen widerspiegeln.

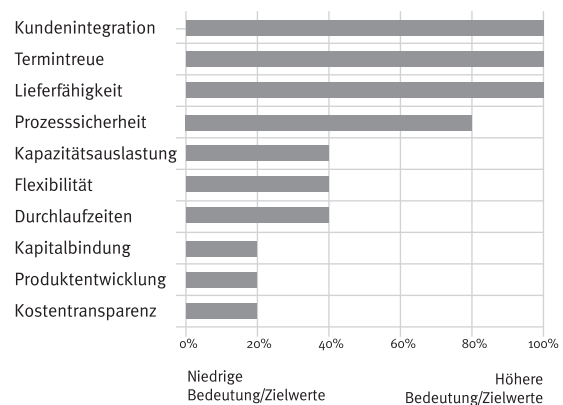


Abbildung 2: Beispiel – Elemente der ERP-Projektziele

Bei der Festlegung der ERP-Ziele ist es entscheidend, die geeignete Übertragung der Unternehmensstrategie in die funktionale Strategie zu finden. Nicht alle Elemente der Gesamtstrategie werden geeignet sein, von ERP-Systemen unterstützt zu werden. Daher ist es wichtig, die relevanten Elemente zu identifizieren, in konkrete ERP-Ziele zu übertragen, diese messbar zu machen (einschließlich der Ist-Werte) und zu priorisieren (einschließlich der Soll-Werte).

ERP-Systeme müssen dem Geschäftsmodell folgen

Die Organisation eines Unternehmens sollte sich an den jeweiligen wirtschaftlichen Zielen und Strategien orientieren. Dieser Grundsatz gilt für jeden Geschäftsprozess und jedes Geschäftsfeld. Der Markt und die Kundenbedürfnisse bestimmen die Abläufe.

Der Einsatz moderner Software sowie leistungsstarker Informations- und Kommunikationstechnologie »

ORGANISATION

dient hierbei als Unterstützung des Geschäftsmodells – nicht umgekehrt. Nur so ist der Aufbau eines jederzeit verfügbaren Datenpools und die systemunterstützte Bearbeitung von Unternehmensabläufen möglich.

Die Geschäftsführung muss Unterstützung leisten

Um eine optimale Nutzung sicherzustellen, ist entscheidend, ein ganzheitlich orientiertes Projektmanagement mit einer sorgfältigen Vor- und Nachbereitung aufzusetzen. Das Projektteam sollte aus einem kompetenten, strategisch ausgerichteten Team mit guter Kenntnis über die Unternehmenskultur sowie einer hohen Vertrautheit mit den Geschäftsprozessen bestehen. Besonders bei der Definition und Kontrolle der Projektziele und Meilensteine sollte das Top-Management involviert sein und die Richtung vorgeben. Je nach Kompetenz und Ressourcenverfügbarkeit muss auf externes Expertenwissen hinsichtlich strategischer Projektleitung, Prozesskompetenz und spezifischer Software-Kompetenz zurückgegriffen werden.

Insgesamt geht es darum, ein umfangreiches Projekt durchzuführen, statt eine Software zu kaufen. Die sorgfältige Projektvorbereitung ist dabei die wichtigste Phase. Bereits hier gilt es, möglichst viele Spezifika zu kennen, denn die darauf folgende Softwareauswahl, Pflichtenhefte, Testphase, Schulungen etc. sind davon abhängig. Die Hauptphase endet erst, wenn die definierten Projektziele erreicht wurden – nicht schon nach dem Go-Live-Termin. Die zumeist vernachlässigte Nachbereitung sollte einem geplanten Konzept folgen und das ERP-System systematisch im Tagesgeschäft feinjustieren. Wird die regelmäßige Fein Anpassung nicht vorgenommen, besteht die Gefahr, dass sich nach einiger Zeit die Nutzung verändert und in alte Muster zurückgekehrt wird.

Ein Quick-Check bestehender Systeme zeigt Optimierungspotenziale auf

Mittelständische Unternehmen, die vor der Neueinführung von ERP-Systemen stehen, sollten es also von Beginn an richtig machen und ihr ERP-Projekt als strategisches Projekt aufsetzen. Aber auch Unternehmen, die ihr System schon implementiert haben und seinen Nutzen nicht vollständig heben, können eine strategische Anpassung durchführen. Eine Identifizierung der strategischen ERP-Ziele mit anschließendem Quick-Check, also einem Vergleich der Ist- mit den Soll-Werten, bringt hier schnell Klarheit über Nutzungsgrad und Optimierungspotenzial.

Ziel vor und nach der Einführung sollte es sein, tatsächliche Wettbewerbsvorteile mittels ERP-Software zu erreichen. Dabei werden einige Ziele eher Hygienecharakter besitzen und nur dann einen Wettbewerbsvorteil liefern, wenn die Konkurrenz noch kein hinreichendes ERP-System eingeführt oder dieses unzureichend implementiert hat. Andere ERP-Ziele, die entweder die USPs des Unternehmens verstärken oder Innovationen schaffen, werden einen tatsächlichen Wettbewerbsvorteil kreieren. Besonders in der Interaktion mit anderen Systemen und in der Vernetzung mit Kunden, Partnern und Lieferanten ergeben sich hier häufig neue, strategische Potenziale. »

ORGANISATION

Art/Gruppierung	Beispiel	Grad der Wettbewerbsvorteile
Hygienefaktoren	Kostentransparenz Prozesssteuerung/-sicherheit Kapazitätsauslastung Lieferantenintegration Kapitalbindung Lieferfähigkeit Durchlaufzeiten Termintreue Flexibilität Qualität Technisches Know how	Nur Wettbewerbsvorteil, falls Wettbewerber kein ERP-System nutzen oder dieses „falsch“ einsetzen
Faktoren zur Unterstützung der USPs/Differenzierer		Unterstützender Wettbewerbsvorteil
Faktoren zur Schaffung neuer Bereiche	Kundenintegration/Kundenkontakte/Kundenservice Innovationsmotor/Produktentwicklung Business Intelligence (=> neue Märkte) Internationalisierung Skalierung des Geschäftsmodells	Hoher Wettbewerbsvorteil

Abbildung 3: Gruppierung Faktoren und Grad der Wettbewerbsvorteile

Fazit

Die Einführung einer ERP-Software ist eine Managementaufgabe. Unabdingbar sowohl für die erfolgreiche Einführung als auch für die langfristige Entwicklung prozessorientierter Strukturen ist die konsequente Unterstützung durch die Geschäftsleitung.

Ein Abschieben in die IT-Fachabteilung sowie eine isolierte Betrachtung führen nicht zum gewünschten Erfolg. Die Einführung muss bedarfs- und marktgerecht auf das Unternehmen und die gesamte Wertschöpfungskette übertragen werden. Auf diese Weise ermöglicht die ERP-Software eine effiziente Vernetzung betrieblicher Informationssysteme von der Produktion über die Steuerungs- und Kontrollebene bis hin zur Unternehmensleitung.

Die wichtigsten Schritte, um eine ERP-Software-Implementierung und betriebliche Neuorganisation künftig effektiver und effizienter zu realisieren, sind:

- die genaue Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation
- die Ermittlung und Analyse aktueller Marktanforderungen
- die Definition der Unternehmensziele
- die Entwicklung einer entsprechenden Geschäftsstrategie
- die Ableitung der IT-Strategie

Nur wenn ein Unternehmen es schafft über die Markt- und Kundenanforderungen, die Wettbewerbssituation und die Situation des eigenen Unternehmens die Gesamtstrategie des Unternehmens abzuleiten und darauf aufbauend die IT-Strategie festzulegen, wird es in der Lage sein, eine ERP-Software als wirklichen Wettbewerbsvorteil zu nutzen. ■



Wolfgang Troles
Geschäftsführender
Gesellschafter
hahn,consultants
Unternehmens-
steuerung gmbh



Frank Birkenstock
Prokurist
hahn,consultants gmbh