

Niemals ohne logische Strategie

Eine Veröffentlichung von Jürgen Finger zur ERP-/PPS-Einführung
aus der Zeitschrift „Der Betriebsleiter“, Verlag Technik und Wirtschaft 3/2004

Eines sollten die Unternehmer des Mittelstandes erkannt haben: Sie können ihre Wettbewerbsfähigkeit bei sich ständig verändernden Märkten nur dann erhalten oder weiter ausbauen, wenn sie ihre organisatorische Leistungsfähigkeit auf Vordermann bringen. Dieses hehre Ziel ist wirtschaftlich nur von den Unternehmen zu erreichen, die ihre Geschäftsprozesse neu gestalten, ERP-Standard-Software einsetzen und für die Realisierung und Einführung erfahrene externe Spezialisten zur Unterstützung zu Rate ziehen. Wenn die gefunden sind, kommt es darauf an, dass sie eine logische Strategie einsetzen, um mit kalkulierbaren Kosten und in einer angemessenen Zeit das umfangreiche Projekt abzuwickeln.

Der Beratermarkt ist zwar groß, aber die Erfahrung zeigt, dass immer noch all zu oft nach der traditionellen Beratermethode gearbeitet wird: Ist-Analyse - Sollkonzept – Feinkonzept – Umsetzung. Diese Methode bringt dem Anwender beim Einsatz von Standard-Software nicht schnell genug den erforderlichen Nutzen. Sie enthält mindestens zwei Schritte zu viel, dauert daher zu lange und verursacht last but not least vielerlei unnötige Kosten.

Eine langatmige Ist-Aufnahme ist nicht erforderlich

Eine langatmige Ist-Aufnahme und Darstellung der Abläufe der Vergangenheit ist aus dreierlei Gründen nicht erforderlich: Erstens sind die über Jahre gewachsenen organisatorischen Abläufe in der Gegenwart nicht mehr effizient, vielmehr sind weit reichende

Veränderungen angesagt. Wenn der Wandel als Unternehmensstrategie gewollt ist, erübrigt sich die ausgiebige Beschäftigung mit der Vergangenheit – dauert sie zu lange, kann sie sogar schädlich sein. Zweitens kennt der erfahrene Berater alle Probleme eines Industrieunternehmens und erkennt innerhalb von zwei bis drei Tagen die Spezifika des individuellen Betriebes, den er berät. Und drittens sind in der Diskussion im Projektteam über die Gestaltung der zukünftigen Geschäftsprozesse erfahrungsgemäß zunächst immer die bisherigen Abläufe die Basis, sodass der Berater weitere Details erfährt und unmittelbar Verbesserungen vorschlagen, besprechen und gemeinsam mit dem Team in einem groben Sollkonzept für die Zukunft festlegen kann.

Das Pflichtenheft hat ausgedient

Vor einigen Jahren machte noch das Schlagwort „Pflichtenheft“ die Runde. Heute lautet das Schlagwort der Beraterbranche im Zusammenhang mit der Auswahl geeigneter Standard-Software „Geschäftsprozesse“ – und zwar detailliert ausgearbeitet. Doch beides ist bzw. war für die Softwareauswahl nicht logisch! In den vergangenen 10 bis 15 Jahren haben die Softwarehäuser die Qualität der Standard-Softwaresysteme erheblich gesteigert. Bereits die Basis einer jeden guten Standard-Software bildet heute ein ausgefeiltes Organisationskonzept. Jeder, der sich mit der Funktion „Organisieren“ auskennt, weiß, welchen ungeheuren Aufwand die Erstellung eines solchen Konzepts erfordert, zumal wenn es

um die Geschäftsprozesse für das gesamte Unternehmen geht. Jeder Unternehmer muss sich im klaren darüber sein, dass er mit der Standard-Software dieses Konzept mitkauft. Es ist in der Software bereits enthalten. Warum sollte er es deswegen selbst erarbeiten und unnötige Kosten verursachen, um dann feststellen zu müssen, dass keine Software alle seine Detaillösungen enthält? Der Ausweg wäre, kostspielige Anpassungen vorzunehmen.

Fazit: Selbstverständlich muss ein Unternehmen seine Geschäftsprozesse neu gestalten, wenn die organisatorische Leistungsfähigkeit gesteigert werden soll. Durch den Wegfall einer Ist-Analyse und einer Feinkonzeption kann das hierfür erforderliche Projekt-Budget jedoch erheblich reduziert werden. Der Schlüssel zum Gelingen liegt vielmehr in einer logischen Strategie des Vorgehens. Die zukünftigen Geschäftsprozesse werden vor der Softwareauswahl nur grob als Richtschnur festgelegt, und es wird ein Anforderungskatalog erstellt, der alle erforderlichen Funktionen strukturiert aufzählt, nicht beschreibt. Die Feingestaltung der Geschäftsprozesse erfolgt erst in der Realisierungsphase im Zuge der Implementierung der Software, und zwar in Anlehnung an deren Konzept. Mit dieser logischen Strategie und natürlich mit einem qualifizierten Projektmanagement dauert ein ERP-/PPS-Projekt maximal zwölf Monate, drei für die Softwareauswahl und neun für die Realisierung und Einführung.

Jürgen Finger, Dipl.-Kfm.,
Unternehmensberater CMC/BDU