

Jürgen Laartz

# Enterprise Resource Planning – Grundlage für globales Prozessmanagement

# Inhaltsverzeichnis

1. Bisherige Erfahrungen mit großen ERP-Lösungen: Fehlschläge prominenter als Erfolge
2. Erfolgreiche Implementierung: Fünf goldene Regeln
3. Prozessharmonisierung mit ERP: Drei zukunftsträchtige Szenarien
  - 3.1 Plattform für globale Prozesse
  - 3.2 Grundlage für Shared Services
  - 3.3 Konsolidierte und integrierte ERP-Lösungen
4. Fazit

Dr. Jürgen Laartz ist Principal bei McKinsey und leitet das deutsche Business Technology Office. Er begann seine Tätigkeit dort nach Studien der Chemie, Physik und Philosophie in Tübingen, Kiel, Freiburg und Harvard und einer sich daran anschließenden Promotion in mathematischer Physik. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in den Branchen Hightech, Logistik und Telekom.

# 1. Bisherige Erfahrungen mit großen ERP-Lösungen: Fehlschläge prominenter als Erfolge

Enterprise Resource Planning ist für viele Manager schon fast ein Reizwort. Vor gut zwei Jahrzehnten erstmals aufgekommen, versprach dieser Ansatz hohe Effizienzgewinne durch Etablierung übergreifender Prozesse sowie Abbildung der verschiedenen Unternehmenseinheiten in ein und demselben IT-System – in der Regel unter dem Schlagwort „Prozessautomatisierung“. Nachdem inzwischen zahlreiche Unternehmen ihre Erfahrungen damit gemacht haben, ist das Echo bislang wenig positiv: Umfassende ERP-Lösungen – so die verbreitete Meinung – seien nicht nur teuer und schwer zu implementieren, darüber hinaus stünde der erzielte Nutzen in keinem Verhältnis zum Aufwand. Viele Projekte mussten gar als kompletter Fehlschlag erkannt werden.

Empirische Untersuchungen scheinen die Anwenderkritik zu bestätigen: Eine Studie der Standish Group aus dem Jahr 2001 mit über 500 Softwareprojekten ergab, dass umfangreiche IT-Projekte – und ERP-Projekte stehen hier in vorderster Linie – die geplanten Kosten um durchschnittlich 90 Prozent und den Zeitrahmen um 120 Prozent überschreiten. Und nach einer Umfrage von Robbins-Gioia aus dem Jahr 2002, an der über 200 Unternehmen teilnahmen, bringen über 50 Prozent aller ERP-Projekte nicht den eingangs erwarteten Nutzen. Derartige Meldungen, die auch in den Medien ausführlich behandelt wurden, haben unter Managern die Runde gemacht und die allgemeine Skepsis gegenüber ERP-Projekten geprägt.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch beeindruckende Erfolgsgeschichten: So gelang es einem Elektronikunternehmen, mit ERP seine Lieferzeit von vierzehn auf einen Tag zu reduzieren; ein Hersteller von Baumaterial halbierte seine Lagerbestände. Und was die Anbieterseite angeht, so spricht die Entwicklung des Marktführers für sich: Als andere Softwarehäuser ins Trudeln gerieten, setzte SAP sein Wachstum fort und erzielte mit seiner erweiterten ERP-Plattform stetig steigende Umsätze.

Fehlschläge auf der einen, Effizienzsprünge auf der anderen Seite – welche Schlüsse sind daraus zu ziehen? Lohnt der Wertschöpfungsbeitrag nun den Aufwand oder nicht? Und wenn ja: Wie können ERP-Projekte zum Erfolg geführt werden? Die Autoren dieses Beitrags haben darauf eine klare Antwort: ERP kann durchaus zu deutlichen Effizienzverbesserungen verhelfen – allerdings nur dann, wenn es richtig (und das heißt auch: an der richtigen Stelle) implementiert und der Wertbeitrag gemanagt wird.

## 2. Erfolgreiche Implementierung: Fünf goldene Regeln

Wichtigste und grundlegendste Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von ERP-Lösungen – und damit auch für das Zustandekommen des erwarteten Geschäftsnutzens – ist die strategisch richtige Positionierung nach dem „Commodity-Prinzip“. ERP-Lösungen sollten primär für Geschäftsprozesse eingesetzt werden, die für das Nutzenangebot eines Unternehmens, also seine „Value Proposition“, kein differenzierender Faktor sind und für die eine allgemein anerkannte „Best Practice“ etabliert ist.

Die Prozesse sollten von der Geschäftsentwicklung unabhängig sein und nur bei grundlegenden rechtlichen oder organisatorischen Veränderungen adaptiert werden müssen. Unter diesen Prämissen ist man dann auch in der Lage, das ganze Potenzial vorhandener Prozessstandards zu nutzen und den Wartungsaufwand zu minimieren.

Ausgehend von dieser Positionierung, haben sich bei den ERP-Implementierungen im letzten Jahrzehnt fünf Grundprinzipien („Goldene Regeln“) herauskristallisiert. Ihre Nichtbeachtung war häufig der Grund, warum sich ERP-Projekte zu Multimillionen-Euro-Vorhaben mit ungewissem Nutzen entwickelten – ihre konsequente Einhaltung aber macht die Implementierung zu einem vorhersagbaren Vorhaben, das sich innerhalb von nur zwei Jahren amortisieren kann.

### *Regel Nr. 1: ERP ist sowohl ein Business- als auch ein IT-Projekt*

Der Nutzen einer ERP-Lösung wird zu rund 80 Prozent im operativen Geschäft und nur zu 20 Prozent in der IT selbst realisiert. Als Faustregeln für die Wertschöpfung lassen sich festhalten:

- Die jährlichen Einsparungen durch Harmonisierung und Standardisierung der IT-Systeme liegen bei 10 bis 20 Prozent der Projektkosten.
- Die reine Prozessautomatisierung schafft einen Mehrwert von 10 bis 20 Prozent der Projektkosten.
- Der verbleibende Nutzen ergibt sich aus der Anpassung von Prozessen an die jeweiligen „Klassenbesten“ und/oder aus einer organisatorischen Konsolidierung, ggf. mit Auslagerung/geografischer Verlagerung (siehe auch nächstes Kapitel).

Nennenswerte Ertragssteigerungen sollten von einer ERP-Lösung nicht erwartet werden, da die meisten abgebildeten Prozesse nicht direkt mit dem Kunden im Zusammenhang stehen. Ausnahmen sind vor allem dann möglich, wenn die Logistikkette oder der F&E-Prozess (z. B. bei regulierten Industrien wie der pharmazeutischen Industrie) deutlich verbessert wird.

Allerdings geschieht das nicht „automatisch“ mit der Implementierung des Systems; vielmehr muss sich das gesamte Unternehmen auf die neue Situation einstellen, und das erfordert meist grundlegende Veränderungen im Verhalten, in den Prozessen und Struk-

turen. Sind diese Veränderungen einmal eingeführt, werden sie durch die automatisierten Prozesse „fest verdrahtet“ – ein weiterer Nutzen des Systems, jenseits des eigentlichen Wertbeitrags.

Vom Management ist dabei klare Führerschaft auf drei Ebenen gefordert:

- *Ownership der Unternehmensleitung* – eine unabdingbare Erfolgsvoraussetzung angesichts der großen Tragweite für das gesamte Unternehmen, der hohen Investitionen und der erforderlichen unternehmensweiten Konsolidierung von Prozessen und Strukturen
- *Verpflichtung der Bereichsleiter*, die Verbesserungsziele zu erreichen und die erforderlichen Änderungen im Geschäftsbetrieb durchzusetzen
- *Operative Führung durch das Projektmanagement*, um eine optimale Unterstützung der Prozesse durch die ERP-Software sicherzustellen und die erforderlichen Umstrukturierungen zu orchestrieren und zu implementieren.

Die geschäftsorientierte Leitung des Projekts muss durch eine adäquate IT-Führung ergänzt werden, die in der Lage ist, das Management des internen IT-Ressourcen- oder des beauftragten Systemintegrators zu übernehmen und sämtliche Schnittstellen- und Migrationsfragen im Rahmen der ERP-Lösung anzugehen.

*Regel Nr. 2: Organisation und Governance des Unternehmens bestimmen die ERP-Systemstruktur*

Manager erliegen gelegentlich der Versuchung, ERP-Lösungen zur Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen zu nutzen, die über ihren Einflussbereich hinausgehen – so planen sie etwa unternehmensweite Geschäftsprozesse für Bereiche, in denen die einzelnen Unternehmensbereiche eigene Ergebnis- und operative Verantwortung haben. Oder sie nutzen das ERP-System, um „alte“ Strukturen zu zementieren – beispielsweise durch regionale Lösungen, während die Prozessverantwortung gerade nach Geschäftsbereichen ausgerichtet wird. Solche Lösungen müssen über kurz oder lang wieder ausgetauscht werden: Da weder die Geschäfts- noch die IT-Organisation mit der Auslegung des IT-Systems harmonieren, kommt es zu vielfältigen, widersprüchlichen Spezifikationen, wiederholten und teuren Systemanpassungen sowie extrem komplexen Schnittstellen.

Eine ERP-Lösung sollte daher unbedingt die angestrebte Unternehmensorganisation so weit wie möglich abbilden und dort flexibel sein, wo mittelfristig Änderungen zu erwarten sind. Oder umgekehrt formuliert: Jeder bewusste Schritt in Richtung Prozessharmonisierung und -standardisierung innerhalb der ERP-Lösung setzt voraus, dass die betroffenen Befugnisse und Verantwortlichkeiten angepasst werden. Konstellationen wie bestimmte Formen der Matrixorganisation, in der die Verantwortung für Prozesse von der für das Geschäft entkoppelt ist, funktionieren auf Dauer fast nie.