

ERP als Effizienz-Booster nutzen

Die Organisationseffizienz ergebniswirksam steigern



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Das ERP-System richtig nutzen

Schneller, besser und kostengünstiger werden

Effizienzwirkungen durch ein ERP-System sind kein Selbstläufer. Dies gilt sowohl für die Steigerung des Nutzungsgrades eines bestehenden Systems als auch für dessen Neueinführung. Nur unter bestimmten Rahmenbedingungen stellen sich auch tatsächlich Effizienzeffekte ein.

Zielbild und Datenmodell müssen den Rahmen bilden

Ein klar formuliertes gestalterisches Zielbild ist eine wesentliche Voraussetzung. Nur dann lassen sich Effizienzreserven in einer Organisation realisieren. Das **Zielbild** beinhaltet die **Prozesslandschaft** und das benötigte **Datenmodell**.

Aufgabe des prozessualen **Zielbildes** ist es, die effiziente Arbeit in den verschiedenen Bereichen und vor allem zwischen den Bereichen zu definieren. Wer hat welche Aufgabe und wie wird diese auf Basis des ERP-Systems wahrgenommen. Und vor allem sind die Schnittstellen zwischen den Abteilungen bestmöglich festzulegen und abzugrenzen.

Kein Unternehmen funktioniert ohne Daten. Daher ist das **Datenmodell** das zweite wichtige Gestaltungsfeld einer ERP-Einführung. Eine Bereinigung der Daten vor der Migration in ein neues Modell schafft Effizienz. Veraltete Daten in einem neuen System zu pflegen, verursacht dagegen unnötigen Implementierungsaufwand,

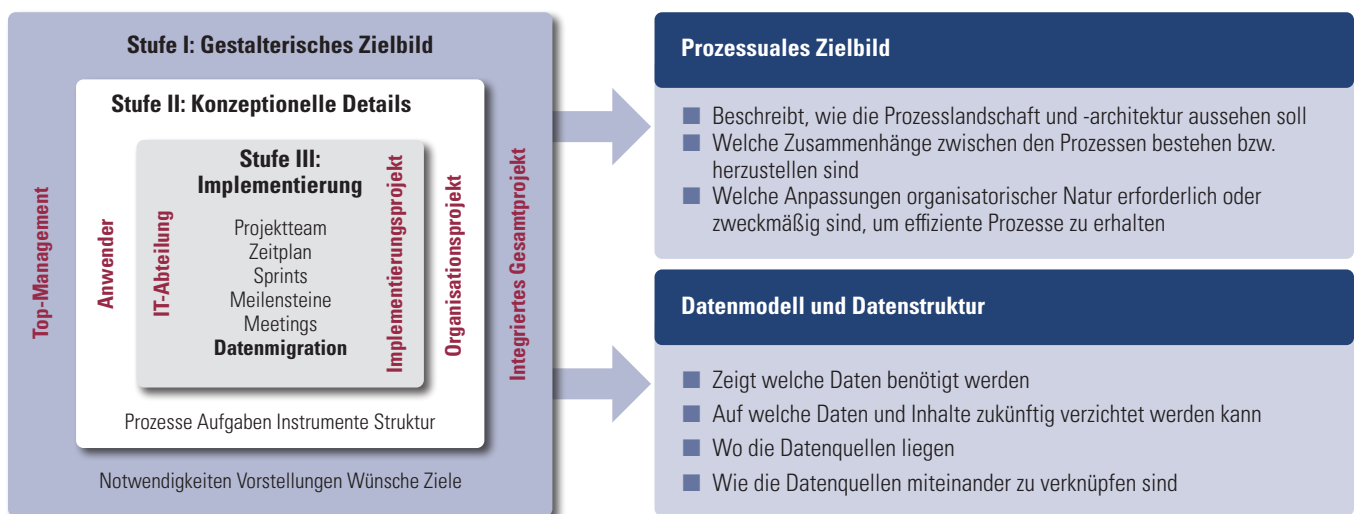
mündet in Performanceschwächen des Neusystems und führt zu einer unnötigen und frustrierenden Zielverfehlung des ERP-Projekts. Zu Beginn eines ERP-Projektes sollte das Management daher drei wesentliche Fragen beantworten:

- Welche Datenbedarfe resultieren aus Prozessen?
- Welche Daten werden durch Prozesse für andere Aufgaben und als Steuerungsinformation und KPI generiert?
- Wer benötigt welche Daten aus Prozessen und funktionalen Anforderungen, z.B. im Vertrieb, Produktmanagement sowie Einkauf, um bestmöglich arbeitsfähig zu sein?

Aus diesen und weiteren Leitfragen lässt sich das **Ziel-datenmodell** ableiten und ebenso der Bereinigungs-umfang definieren.

Ein ERP-Projekt ist mehr als „nur“ ein IT-Projekt

Die Verknüpfung organisatorischer Fragestellungen mit der ERP-Einführung zeigt, dass ein ERP-Projekt mehr ist als ein reines IT-Implementierungsprojekt. Soll es nach dem Produktivstart Effizienz generieren, so ist es auch als Organisationsprojekt zu betrachten, dem die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung gelten sollte.



Prozesse schlank und schnell machen

Sich nicht nur an „Bewährtem“ orientieren

Prozesse und Aufgabeninhalte neu gestalten

Höhere Effizienz im Zusammenspiel mit einem ERP-System resultiert aus der **Optimierung von gelebten Prozessen**. Auch Aufgaben, die bislang von mehreren Personen erledigt wurden, lassen sich auf Basis geänderter Prozesse anders verteilen oder zusammenfassen.

Die Automatisierung von Arbeitsabläufen auf Basis von Systemstandards führt zum Wegfall manueller Tätigkeiten. Weniger personelle Ressourcen sind dann die Folge. Der gleiche Output wird durch weniger Input erzielt.

Prozessorientierte Effizienzziele Top-down vorgeben

Um Effizienz zu erreichen sind klare Ziele erforderlich. Dies gilt nicht nur für den großen Rahmen sondern auch für einzelne Prozesse. Relevante Ziele sollte das Management zu Beginn eines Projekts klar und deutlich formulieren und als Gestaltungsanforderung Top-down vorgeben. Sie füllen das prozessuale Zielbild mit Leben. Je konkreter und messbarer derartige Ziele ausfallen, desto besser sind diese für die ERP-Einführung nutzbar.

Typische Vorgaben können wie folgt aussehen:

- Festlegung des Zeitraums, den ein Kundenauftrag benötigen darf, um die Organisation zu durchlaufen

- Definition der Zeitspanne, die die Buchhaltung für die Rechnungsprüfung benötigt

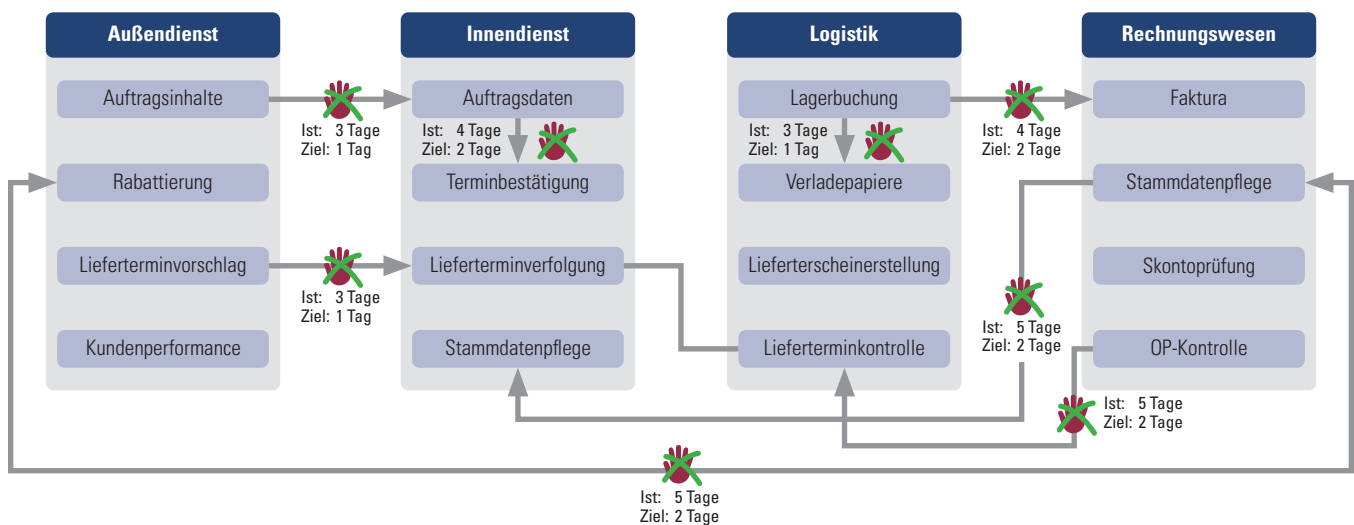
- Vorgabe des Zeitaufwands, der für die Einsteuerung eines Fertigungsauftrags angemessen ist

Das ERP-System als Grundlage für die Zielerreichung ausgestalten

Voraussetzung für die Erreichung der Ziele ist es, sich nicht nur an vorgeblich Bewährtem zu orientieren. Nur wenn man bestehende Prozesse in Frage stellt, wird das neue System nach der Einführung Effizienzfortschritte erzielen. Dabei steht die Beseitigung manueller Zeitfresser und Kostentreiber bei der Neugestaltung der Prozesse im Mittelpunkt. Prozesse werden durch Automatisierung nicht nur beschleunigt und kostengünstiger. Gleichzeitig sinkt die Fehleranfälligkeit der Prozessarchitektur.

EBIT-relevante Effizienzpotenziale realisieren

Eine derartige Neugestaltung der organisatorischen Kostentreiber ist wesentliche Voraussetzung für ein höheres EBIT. Zusätzlich verbessert ein systematisch eingeführtes ERP die Leistungsfähigkeit z. B. in Form verbesserter Lieferfähigkeit oder höherer Kundenzufriedenheit. Mit beiden Inhalten leistet ein ERP-System einen konkreten Ergebnisbeitrag.



Keine Migration von Karteileichen

Zukunftsfähige und bereinigte Datenstrukturen

Performante Datenstrukturen sind die zweite wesentliche Grundlage für Effizienzgewinne im ERP-System.

Zentraler Ansatzpunkt dazu ist das **Produktportfolio**. Die Produkte und deren leistungswirtschaftliche Steuerung sind Gegenstand aller systemgestützten Prozesse im ERP. Umfang, Komplexität und gewachsene Beschreibungs- und Steuerungsstrukturen im Produktportfolio sind also zugleich Aufwandstreiber für die ERP-Abbildung.

Auch wenn auf den ersten Blick jeder vorhandene Artikel Umsatzpotenzial verspricht und die einzelnen Migrationskosten anfangs gering erscheinen, verbergen sich hier hohe Komplexitätskosten und potenzielle Geschäftsrisiken.

An jedem Artikel hängen zugehörige Stücklisten, Arbeitspläne, Kalkulationen sowie Dispositionsparameter und beschreibende Merkmale zur Strukturierung des Produktportfolios.

So potenziert sich die Vielfalt im Produktportfolio bei der ERP-Migration um den Faktor 100 und mehr, was die zu migrierenden Produktstammdaten und Datenstrukturen angeht.

Hinzu kommt häufig noch eine unzureichend gepflegte, veraltete Datenqualität. Es werden so inkonsisten-

te, widersprüchliche und fehlerhafte Daten migriert. Dies wiederum führt zu Problemen, wie Lieferschwierigkeiten und Produktionsausfälle. Nicht selten ist das das vermeintliche (zwischen-)Ergebnis von ERP-Projekten.

Bereinigung von Stammdaten

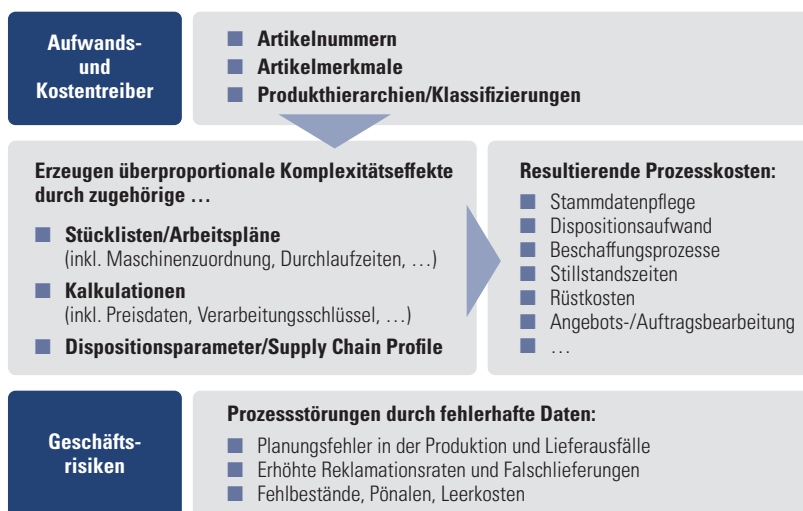
Um diese Risiken zu vermeiden, ist neben der Portfoliooptimierung eine gründliche **Produktdatenbereinigung** unerlässlich. Dieser Prozess umfasst die Überprüfung, Bereinigung und Standardisierung aller Produktdaten, die im ERP-System verwendet und migriert werden sollen.

Für die Portfoliooptimierung ist zu prüfen, welche Artikel, Artikelmerkmale und Artikelausprägungen zu übernehmen sind und welche Potenziale zur Standardisierung und Vereinheitlichung bestehen. Typischerweise ist nur ein Bruchteil der Artikel im System für das Kerngeschäft verantwortlich, so dass ein optimales Zielfportfolio herauszuarbeiten ist.

Liegen derart bereinigte Datenstrukturen vor, kann dann auch das systemgestützte und am Standard orientierte Datenmodell im ERP-System definiert werden.

Spätestens mit dieser Festlegung, wo Datenquellen im System verortet und wie diese miteinander verknüpft sind, muss auch die Verantwortlichkeit für das Datenmanagement und die Datenqualität über das ERP-System hinaus in der Organisation verankert werden.

Dann ist auch gewährleistet, dass nicht gleich wieder neue Datenfriedhöfe und ineffiziente Strukturen und Workarounds entstehen.



Ihr Nutzen ist konkret

Beispiele für W&P-Projekte im Rahmen von ERP-Einführungen

Vielfältige Herausforderungen und passende Antworten von W&P

ERP-Einführungen haben viele Aspekte. Die Bandbreite reicht von der Vorbereitung der Organisation und der Instrumente bis zum Managen des Einführungsprozesses. Und für die meisten Unternehmen hat es den Charakter der Einmaligkeit. Es liegt also nahe, sich für das gesamte Projekt oder für Teilaspekte **mit externer Kompetenz** zu verstärken. Dies beschleunigt den Prozess. Auch ergänzt es die eigenen Aktivitäten um eine externe Sichtweise, wenn es darum geht, Aufgaben neu zu strukturieren, Aufgaben in der Organisation an-

ders zuzuordnen und Prozesse neu zu gestalten. Diese oft konflikträchtigen Herausforderungen werden mit externer Hilfe schneller bewältigt, als dies mit eigenen Ressourcen möglich ist.

Das Ergebnis überzeugt

Eine Vielzahl von Beispielen aus W&P Projekten zeigt dies konkret. Das Ergebnis dieser Projekte ist das Aufzeigen von konkreten Effizienzpotenzialen bis hin zur raschen Umsetzung der ERP-Einführung mit einem zeitgerechten Go-Live.

| Beispiele | Projekt I: Optimierung kaufmännischer Prozesse | Projekt II: Datenbereinigung im Produktportfolio | Projekt III: Projektsteuerung auf Basis agiler Methoden |
|----------------------------|--|---|--|
| Ausgangslage | <ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung Navision/BC 365 ■ Manuelle und effiziente Prozesse im Altsystem | <ul style="list-style-type: none"> ■ 3 Unternehmen mit unterschiedlichen Datenmodellen ■ 2 gescheiterte interne Projekte zur Datenbereinigung ■ Unklare Artikelmerkmale erschweren die Steuerung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Anbindung von zwei Standorten in das bestehende BC 365 ■ Notwendigkeit zur Implementierung BC 365 innerhalb von 3 Monaten im Zuge einer Akquisition |
| Projektziel | <ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffung standardisierter Prozesse in allen Tochterunternehmen ■ Höherer Nutzungsgrad der Instrumente im ERP ■ Reduzierung bisher manueller Tätigkeiten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Greenfieldentwicklung eines konsistenten und zukunftsfähigen Produktdatenmodells ■ Optimierung des Aufwandes bei der Datenmigration | <ul style="list-style-type: none"> ■ Vorbereitung der Prozesse für die anstehende ERP-Einführung ■ Weitgehende Automatisierung der Prozesse und Reduzierung manueller Schnittstellen |
| Aufgabe für W&P | <ul style="list-style-type: none"> ■ Konzeption der Prozesse und Instrumente vor der Einführung Navision | <ul style="list-style-type: none"> ■ Konzeption des Datenmodells in Vorbereitung der Datenmigration | <ul style="list-style-type: none"> ■ Projektsteuerung mittels agiler Methoden ■ Sicherstellung zeitgerechtes Go-Live |
| Ergebnis | <ul style="list-style-type: none"> ■ Definierte Standardprozesse ■ Optimierte Kostenrechnung ■ Neue Controllinstrumente ■ Entfall manueller Tätigkeiten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Bereinigung Portfolio um 87 % ■ Reduzierung Artikelmerkmale um 70 % ■ Einführung workflowbasierter Artikelsteuerung ■ Korrekturquote <1 % in der Hypercarephase | <ul style="list-style-type: none"> ■ Pünktliches Go-Live realisiert |

Sprechen Sie uns an. In einem unverbindlichen Erstgespräch erläutern wir Ihnen unsere Vorgehensweise.

Wir stimmen Inhalte und Schwerpunkte ab und erstellen Ihnen ein entsprechendes Angebot zur Durchführung eines Controlling Audits in Ihrem Unternehmen.

Unser Team für Sie



Dr. Günter Lubos
Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 130
E-Mail: lubos@wieselhuber.de



Dr. Stephan Hundertmark
Partner

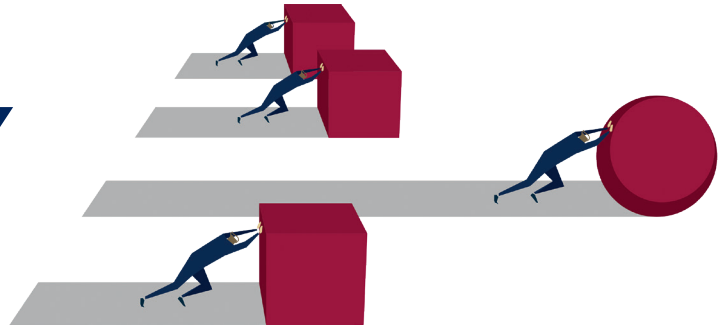
Telefon: +49 (0)89 / 286 23 270
E-Mail: hundertmark@wieselhuber.de



Christian Neeb
Senior Manager

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 178
E-Mail: neeb@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de