

ERP-Systeme: Anwendung entscheidet über Erfolge

ERP II, SOA, ESA: Mit diesen Begriffen wird versucht, eine Verbindung zwischen IT und Business zu ziehen. Das ist weder neu, noch originell, aber dennoch notwendig. Geschieht die Koppelung von IT und Business allerdings nur auf Marketingebene, ist der Kurzschluss vorprogrammiert. *Eric Scherer*



Dr. Eric Scherer
ist Geschäftsführer des Zürcher
Beratungs- und Marktfor-
schungsunternehmens i2s
(www.i2s-consulting.com)
sowie Initiator der ERP-
Zufriedenheitsinitiative
(www.erp-z.info)
scherer@i2s-consulting.com

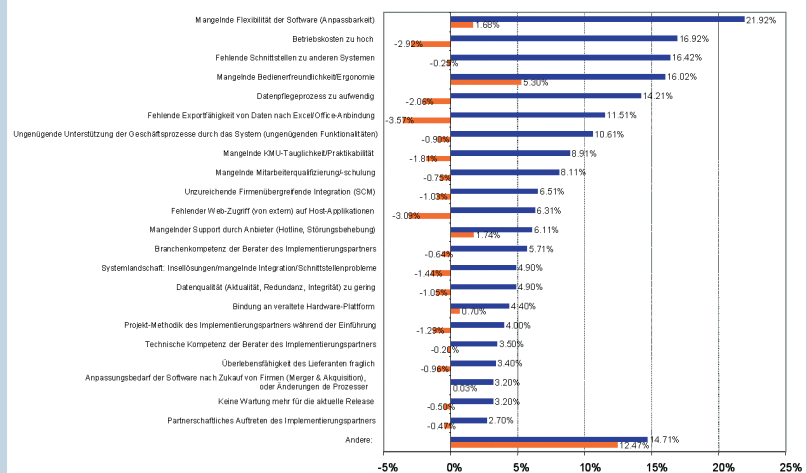
«IT follows Business: ERP II macht es möglich» – so wurde erst kürzlich für die flugs umgetaufte und daher nicht eben neue – Business Software Suite eines Schweizer ERP-Herstellers geworben. Technische Begriffe haben wieder Hochkonjunktur in der ERP-Branche. Da wird unverständlich von «ERP II» gesprochen und suggeriert, es gebe hier einen Unterschied zu «ERP». Mit den Begriffen «SOA» (Service Oriented Architecture) und «ESA» (Enterprise Service Architecture) wird versucht, eine Verbindung zwischen der langsam zunehmenden Flexibilität früher eher monolithischer Grossanbieter und den Bedürfnissen des «Business» zu ziehen.

Bevor man sich den Kopf über all die neuen Begriffe zerbricht und vielleicht sogar Angst bekommt, den Anschluss zu verpassen, darf man sich getrost zurücklehnen: Die neue Technik-Manie in den Medien und Pressemitteilungen kann man getrost als Marketing-Gag abtun. Die vordergründige Koppelung von Informationstechnologie und

Business birgt bestenfalls die Gefahr eines Kurzschlusses. An jene, die über ein gewisses Erinnerungsvermögen verfügen: Schon in den Begriffswelten rund um CIM (Ende der 80er-Jahre) und des E-Business (um die Jahrtausendwende) wurde das Prinzip «IT follows Business» implizit oder explizit zur Grundlage gemacht. Die Frage, die man sich jedoch stellen muss: Ist das «Business» in der Lage, die IT auch wirklich zu führen?

Die Welt ist grau

Seit über 30 Jahren wird betriebswirtschaftliche Standardsoftware – heute in der Regel «ERP» genannt – am Schweizer Markt angeboten und angewendet. Heute kann man von einem Durchdringungsgrad von ERP in Schweizer Unternehmen über 15 Mitarbeitern von 98 Prozent und mehr ausgehen. Im Durchschnitt verfügen Unternehmen über 50 Mitarbeitenden seit über 20 Jahren über Erfahrung im Umgang und der Nutzung von ERP. Aktuell wird zumeist die 3. System-



Die dringlichsten Probleme im aktuellen Betrieb aus Sicht der Anwenderunternehmen, Mehrfachnennungen möglich (N=1017 Unternehmen, Bewertung 2005 und Veränderung zum Vorjahr)

Quelle: ERP-Zufriedenheitsstudie Schweiz 2005, www.erp-z.ch

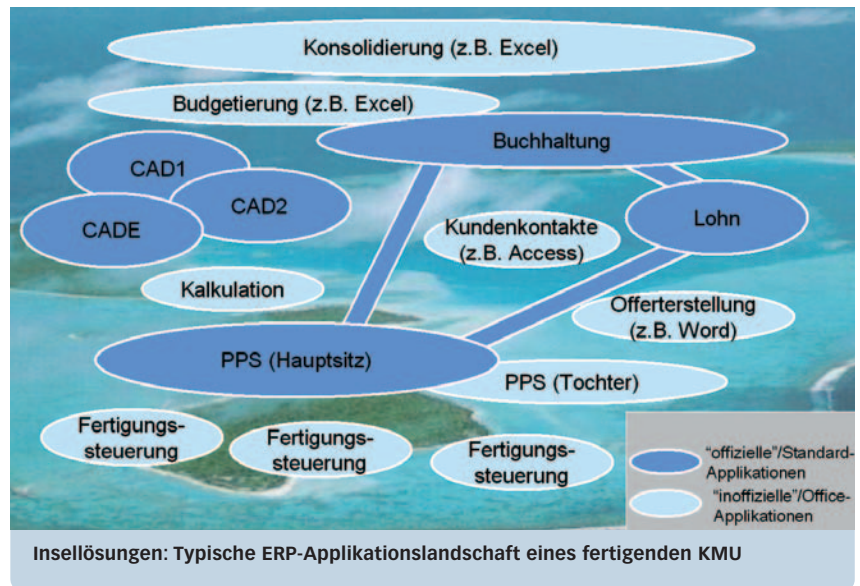
generation im eigenen Unternehmen betrieben, die funktional bereits einen ähnlich hohen Abdeckungs- und Integrationsgrad hat wie modernste, auf dem aktuellen Markt angebotene Systeme. Hauptkritikpunkt an den aktuell genutzten Systemen ist immer wieder das Problem der mangelnden Flexibilität und Anpassbarkeit. Dies ergab sich – zum wiederholten Mal – bei der jährlich stattfindenden Befragung der Anwender-Zufriedenheit mit ERP-Systemen (www.erp-z.ch).

Analysiert man die verschiedenen Kritikpunkte, muss man jedoch feststellen, dass mangelnde Flexibilität zwar am meisten, insgesamt jedoch nur von gut einem Fünftel der befragten Unternehmen kritisiert wird. Die Problempunkte sind so breit gestreut, dass eine einheitliche Aussage kaum möglich ist. Fazit: Die ERP-Anwenderwelt ist grau. Dennoch, analysiert man die Situation in der Praxis etwas genauer, muss man feststellen, dass sich die meisten Unternehmen mehrheitlich mit ihrer ERP-Software eher arrangiert haben, als diese gezielt als Hilfsmittel für Business und Strategie einzusetzen.

ERP ist Chefsache

Wo liegen nun die wirklichen Probleme bei der ERP-Anwendung in der Praxis? Das ist eigentlich die falsche Frage: Wo liegen die Potenziale? Hierauf kann man gezielter antworten: Grosse Potenziale liegen in den Unternehmen selbst, sie müssen lernen, ihre ERP-Systeme kompetenter anzuwenden und kontinuierlich zu entwickeln. Eine solche Entwicklung muss dabei beim Management beginnen – hier darf ERP nicht mehr länger als lästige Pflicht empfunden werden – und endet beim Anwender, der tagtäglich über seine Kompetenz und Motivation über den Erfolg von ERP in der Praxis entscheidet.

Unter dem Titel «IT doesn't matter» – zu Deutsch «Es (= Informationstechnologie) bringt nichts» publizierte der Fachjournalist Kenneth Carr vor einigen Jahren einen Meinungsartikel in der angesehenen Harvard Business Review. Der Autor vergleicht IT dabei mit einer Infrastrukturdienstleistung, um die man sich so wenig kümmern muss wie um den Strom aus der Steckdose. Fazit: IT ist ein reines Gebrauchsgut (engl. «Commodity»), das keinerlei Wettbewerbsvorteile verspricht. Über den Unsinn dieser Argumentation soll an dieser Stelle nicht gestritten werden. In aller Kürze: IT leistet einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Dieser Umstand wird in vielen Chefetagen jedoch nicht gelebt. Die Leitung der IT führt nur in den seltensten Fällen in die



oberste Chefetage, viel eher ist es heute zur Mode geworden, sich vornehm von allen IT-bezogenen Belangen in der Geschäftsleitung fern zu halten. Man kann getrost vom «Carr-Effekt» reden.

Leben auf der Insel

Neben ERP-Systemen bilden Office-Applikationen das Rückgrat jeder modernen Unternehmensorganisation. Office-Applikationen, insbesondere Systeme wie Excel (Tabellenkalkulation) oder Access (Datenbank), sind einfach zu bedienen und können auch ohne Expertenwissen programmiert werden. In der Folge betätigen sich in den meisten Unternehmen immer mehr Mitarbeiter als IT-Entwickler. Ganz abgesehen von der Frage nach der Wirtschaftlichkeit entsteht dadurch auch ein Führungsproblem: Die Anzahl der IT-Applikationen auf Excel- und Access-Basis ist häufig nicht mehr zu überblicken. Excel und Access sind hier quasi die Indikatoren für funktionale Mängel der zentralen IT. Bei der Migration auf neue Systeme wird zumeist übersehen, dass solche «inoffiziellen» Systeme in vielen Fällen an zentralen Stellen die Geschäftsabläufe steuern. Noch viel schlimmer: Mit dem immer länger fort dauernden Einsatz von Office-Applikationen quasi als Ersatz-ERP-Module sammelt sich ein Datenberg an, der fast nicht mehr zu migrieren ist.

Durch die Kombination von fehlender zentraler Führung, häufig nicht gerade sachgerechten IT-Strategien und die Verfügbarkeit von Office-Anwendungen quasi als Entwicklungswerkzeuge zum Privatgebrauch entsteht eine Gemengelage, dass eine bunte Inselwelt an Applikationen mit und ohne brauchbare Schnittstellen produziert. Die «Inselwelt der

Business-Applikationen» im eigenen Unternehmen spiegelt dabei nicht nur die technischen Unzulänglichkeiten der Altsysteme, sondern häufig auch die Befindlichkeiten der eigenen Organisation wider. In diesem Sinne reicht es nicht, «par ordre de Mufti» ein integriertes System zu verordnen.

ERP-Erfolg kann man nicht kaufen

Was nun soll ein Unternehmen tun, um sich im Bereich «ERP» und vor allem bei der Anwendung von ERP-Systemen fit zu machen? An erster Stelle steht der Bedarf, pauschale Regeln und starres Denken zu überwinden. ERP-Erfolg kann man nicht kaufen, man muss ihn im eigenen Unternehmen entwickeln. Dazu ist es sinnvoll, die eigene Situation einmal genauer zu analysieren und Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Ein kleiner Tipp dazu: Versuchen Sie völlig ohne Schlagworte auszukommen. An zweiter Stelle stehen jene Potenziale, die zwar vorhanden sind, aber in der Regel noch immer ungenutzt bleiben.

Hier ist insbesondere der Faktor «Mensch» zu nennen. Durch Training und Kompetenzentwicklung kann die Effizienz von vielen Benutzern einfach gesteigert werden. Häufig ist es möglich, mehr der bereits vorhandenen Systemfunktionen zu nutzen und so auf das eine oder andere aus Unwissenheit entstandene Excel-Sheet zu verzichten. Zu guter Letzt gilt es, sich statt über die nächste Generation an ERP-Systemen den Kopf zu zerbrechen, das eigene ERP-Führungs-Problem anzugehen. Der Grundsatz dazu ist einfach: ERP ist Unternehmensaufgabe – sie wird vom gesamten Management und nahezu allen Mitarbeitenden wahrgenommen und kann nicht einfach delegiert werden. ■