

Tobias Hertfelder
Philipp Futterknecht

Der ERP-Irrglaube im Mittelstand

Wie Sie als Entscheider das
Thema ERP zum Erfolg führen

EBOOK INSIDE

 Springer Vieweg

Der ERP-Irrglaube im Mittelstand

Tobias Hertfelder • Philipp Futterknecht

Der ERP-Irrglaube im Mittelstand

Wie Sie als Entscheider das Thema ERP
zum Erfolg führen

Tobias Hertfelder
H&F Solutions GmbH – Experts in Excellence
Crailsheim, Deutschland

Philipp Futterknecht
H&F Solutions GmbH – Experts in Excellence
Bibertal, Deutschland

ISBN 978-3-662-59142-0 ISBN 978-3-662-59143-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59143-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Tobias Hertfelder:

Mein ganzer Dank gilt meiner Frau Kathi und meinen beiden wunderbaren Kindern Jana und Matti. Ohne sie hätte ich nie den Weitblick zum Schreiben dieses Buches gehabt.

Philipp Futterknecht:

Ich danke meiner Familie und meinen Freunden für das was ich heute bin. Unsere Lebenszeit ist endlich, lasst sie uns besser nutzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Der ERP-Irrglaube – warum sich das Thema ERP schnell erklären lässt, wir dennoch jahrelang darauf herumkauen	1
2	Scheitern vorprogrammiert	5
2.1	Renditeverlust durch Stammdaten	5
2.1.1	Stammdatensituationen – wo stehen Sie heute?	5
2.1.2	Blindleistung – warum sich fehlerhafte Stammdaten so gravierend auswirken und somit Renditekiller sind!	7
2.1.3	Potenziale zur Steigerung Ihrer Datenqualität	9
2.1.4	Zu träge? – Werden Sie agiler!	12
2.1.5	Klare Strukturierung und Definition auch im Verbund	13
2.1.6	Mit Booster-Funktionen aufs nächste Plateau	13
2.1.7	Experten im Einsatz – Ihr Mehrwert	15
2.1.8	Machen Sie sich Gedanken	17
2.2	Anpassungen als Geldvernichtungsmaschine	18
2.2.1	Der Anpassungswahnsinn – wo stehen Sie heute?	18
2.2.2	Entwicklungskosten? Und was ist mit dem Drumherum?	20
2.2.3	Anpassungen können Ihnen das Genick brechen	21
2.2.4	Anpassungen blockieren Releasewechsel	23
2.2.5	Gelddruckmaschine für Ihren Softwarelieferanten – werden Sie auch gemolken?	25
2.2.6	Schon an morgen gedacht? – Denken Sie einen Schritt weiter!	26
2.2.7	Einfache ERP-Amortisationsrechnung	27
2.2.8	Bleiben Sie im Standard!	28
2.3	Warum vielen Unternehmen international die Luft ausgeht	29
2.3.1	Machen Sie Ihre Auslandsorganisationen handlungsfähig	30
2.3.2	Stoppen Sie sinnlose Kaffeefahrten	31
2.3.3	Scheitern erwünscht	33
2.3.4	Die Grundausstattung für den Erfolg	33
2.3.5	Die fünf No-Gos im Auslandsgeschäft	37
2.3.6	Die vier Erfolgsbooster international erfolgreicher Unternehmen	39

2.4	Ausbruch aus dem Erfahrungsgefängnis	41
2.4.1	Was das Erfahrungsgefängnis mit uns macht	41
2.4.2	Grenzen sind meist nicht die eigenen	43
2.4.3	Annahmen beruhen auf den eigenen Erfahrungen	45
2.4.4	Um neue Perspektiven einnehmen zu können, müssen Sie Ihren Dunstkreis verlassen	46
2.4.5	Denken Sie im großen Maßstab	51
2.4.6	Fünf Regeln für den Durchbruch	52
2.4.7	Zerlegen Sie Ihre Herausforderungen in kleine Schritte	54
2.5	Wie Ihre Schatten-IT Ihr Geld verschlingt	56
2.5.1	IT – Kosten, Kosten, Kosten	56
2.5.2	ERP/IT als Fremdkörper	59
2.5.3	Investitionsdenken vorteilhaft! – Potenziale werden erkannt	62
2.5.4	Denken Sie an morgen!	66
2.5.5	Wie wird die Zukunft aussehen?	68
2.6	Wachstumsschmerz – drohende Abnahme der ERP-Effizienz bei Wachstum	70
2.6.1	Stoßen Sie sterbende Cashcows und unrentable Produkte trotz möglichen Wachstums rechtzeitig ab	71
2.6.2	Wie Ihr ERP-System Sie in den Wachstumsstufen optimal unterstützen kann	72
2.6.3	Aus der Hüfte geschossen: Was ist zu regeln und was nicht?	75
2.6.4	Optimieren Sie sich nicht bis zur Handlungsunfähigkeit	77
2.6.5	Die vier Säulen für langfristiges Wachstum	80
2.6.6	Einer muss entscheiden, wo es lang geht	81
2.6.7	Das Unternehmen wächst und das Klima kühlt ab	82
2.6.8	Stabilität trotz Wachstum	83
2.7	Digitalisierungsbarriere – hat Ihr Papierlieferant immer noch gut lachen?	86
2.7.1	Digitaler Wandel als Jobkiller	86
2.7.2	Das Problem des digitalen Wandels ist die Geschwindigkeit	87
2.7.3	Digitalisierung ist Chefsache und kein IT-Thema	89
2.7.4	Daten sind der Rohstoff der Digitalisierung	90
2.7.5	Finanzierbarkeit der Digitalisierung	91
2.7.6	Erfordert das Thema Digitalisierung einen Umbau oder Neuaufbau?	93
2.7.7	Die Digitalisierung ist der größte Gleichmacher unserer Zeit – trotzdem können wir das für unser Unternehmen nutzen	95
	Literatur	97
3	Arztbesuch – warum einen Experten ins Haus holen, wenn ich gesund bin?	99
3.1	Warum Sie bei Krankheit auch einen Arzt aufsuchen würden	99
3.1.1	Sie sind ernsthaft krank – wen würden Sie aufsuchen?	99

3.1.2	Ist Ihr Unternehmen überhaupt krank?	102
3.1.3	Vergessen Sie Check-ups – es geht um konkrete Probleme	103
3.1.4	Diagnosen des Arztes müssen hinterfragt werden	106
3.1.5	Marktüberblick der ERP-Ärzte – welche haben die gleichen Interessen wie ich?	107
3.1.6	Nehmen Sie die Situation als Unternehmen an oder vergessen Sie dieses Thema	109
3.2	Chefarztbehandlung bitte – warum das Denken in Kosten Sie nie ans Ziel bringen wird!	111
3.2.1	Wann bringt mir die Chefarztbehandlung wirklich Vorteile?	111
3.2.2	Positive Eigenschaften der besten Chefärzte im ERP-Bereich	113
3.2.3	Wo finde ich die besten ERP-Chefärzte?	115
3.2.4	No-Gos eines ERP-Arztes	117
3.2.5	Ein Chefarzt schützt nicht vor eigener Unfähigkeit	118
3.2.6	Was braucht es, um mit einem Chefarzt Fortschritt zu erzielen?	119
3.2.7	Ist es sinnvoll, auf neue Behandlungsmethoden zu warten?	120
3.2.8	Wenn der Nutzen zu lange ausgelegt ist, schadet das dem Fortschritt	120
3.3	Warum benötigt man keine Berater und Dienstleister, sondern Experten	124
3.3.1	Die vier wichtigsten Indikatoren eines Experten	125
3.3.2	Drei Hebel des externen Nährbodens für die Zukunft Ihres Unternehmens	128
3.3.3	Was zeichnet einen Experten im Detail aus und was sind die Schwächen?	130
3.3.4	Abkürzungen zu schnellem Erfolg	132
4	Diagnose Selbsterkenntnis – ohne Ziele keine Maßnahmen	137
4.1	Komfortzone – warum Wegschauen einfacher ist als Hinschauen	137
4.1.1	Zum Champion werden	137
4.1.2	Sind Sie Planer, Macher oder heute schon erfolgsorientiert?	138
4.1.3	Wer am besten prognostizieren kann, gewinnt	139
4.1.4	Maximale Ausbeute für Ihr Unternehmen	140
4.1.5	Fünf Dinge, die einen erfolgreichen Bergführer auszeichnen	141
4.1.6	Raus aus dem Hamsterrad – lösen Sie sich vom Naheliegenden	141
4.1.7	Hat Ihr Unternehmen Handlungsbedarf? Start einer neuen Mission	143
4.1.8	Wie hoch sind die Chancen, Ihre Ziele zu erreichen?	145
4.1.9	Schauen Sie nicht weg, sondern genau hin	145
4.2	Kompetenzbarriere/Verständnis – „Schuster, bleib bei deinem Leisten!“	146
4.2.1	Die Redewendung trifft auch auf Ihr ERP-Management zu	146
4.2.2	Warum bleiben Sie nicht bei Ihrem Kerngeschäft?	147
4.2.3	Sechs Gründe, warum eine eigene ERP-Abteilung sich nur selten lohnt	149

4.2.4	Geld verbrennen geht einfacher – Erfahrung und Kompetenz zählt!	151
4.2.5	Wenn Sie mit dem ERP-Tempo nicht Schritt halten können, werden Sie scheitern	154
4.2.6	Möglichkeiten, um die Kompetenzbarriere zu überwinden	156
4.2.7	Externe IT-Dienstleister im Einsatz, warum dann nicht auch einen ERP-Dienstleister und ERP-Experten	158
4.3	Umsatz aus Innovation – können Sie das auch außerhalb der Unternehmenspräsentation?	160
4.3.1	Was bedeutet es, innovativ zu sein?	160
4.3.2	Wie wird man innovativ?	160
4.3.3	Vier Gründe, warum das Thema Innovation nicht auf alle verteilt werden kann	163
4.3.4	ERP als Technologie der 90er-Jahre und zugleich die Technologie der Zukunft	165
4.3.5	Warum ein ERP-System nie alle Aufgaben übernehmen kann und wird	165
4.3.6	Innovativ mit Ihrem ERP-System zur vollen Vernetzung	168
4.3.7	Sorgen Sie für innovative Überraschungsmomente	170
5	Der erste Schritt zur ERP-Automatisierung außerhalb des Standards	173
5.1	Wie lässt sich ein ERP-System kurzfristig automatisieren?	173
5.2	Was sind Konfiguratoren?	174
5.3	Einsatzmöglichkeiten und Effekte von Konfiguratoren	174
5.3.1	Standardisierung und Klassifizierung Ihres Produktportfolios	175
5.3.2	Einsatz zur Produktkonfiguration	176
5.3.3	Automatisierung verschiedener Unternehmensbereiche bzw. Abteilungen	177
5.3.4	Fehlerfreie softwaregestützte Angebotserstellung	178
5.3.5	Management des Produktportfolios	178
5.3.6	Individualisierung von Produkten – dem Markt bieten, was er verlangt	179
5.4	Automatisieren Sie nur das, womit Sie am Markt auch Geld verdienen	179
5.5	Ohne Expertise werden Sie es nicht schaffen	181
5.6	Warum Konfiguratorprojekte scheitern	183
5.7	Dem Konfigurator gehört die Zukunft	186
5.7.1	Wie entwickeln Sie eigentlich neue Produkte?	186
5.7.2	Virtualisierung durch Webkonfiguration	187

Über die Autoren



Tobias Hertfelder und Philipp Futterknecht gehören zu den meistgefragtesten ERP- und Managementexperten in der D-A-CH-Region und können auf Erfahrungen aus über 150 Unternehmen zurückgreifen.

Tobias Hertfelder konnte zudem schon während seiner internationalen Karriere als Motocross-Fahrer Grenzerfahrungen auf höchstem sportlichem Niveau sammeln. Er weiß also, was Menschen im Stande sind zu leisten, wenn diese denken, sie haben ihre Leistungsgrenze erreicht.



Philipp Futterknecht gründete mit 15 Jahren seine erste Firma und entwickelte seitdem mehrere eigene Softwareprodukte. Mit der Gründung der H&F Solutions vereinten beide die Expertisen der Bereiche IT/ERP und Management. Hierbei führen sie ihre Kunden in hoher Geschwindigkeit zu mehr Rendite und Wettbewerbsstärke.



Der ERP-Irrglaube – warum sich das Thema ERP schnell erklären lässt, wir dennoch jahrelang darauf herumkauen

1

Als Manager, Inhaber oder Geschäftsführer werden Sie sicherlich andere Probleme haben, als sich um Ihr ERP-System zu kümmern. Und mit Herausforderungen in anderen Bereichen haben Sie vermutlich schon genügend zu kämpfen. Zudem werden Sie sich manchmal fragen, was Ihnen ein ERP-System eigentlich für einen Vorteil bringt. Diese Frage ist schnell beantwortet: In einem ERP-System lassen sich so gut wie alle Unternehmensbereiche abbilden und Sie haben sozusagen „alles aus einer Hand“. Zudem ermöglicht Ihnen dieses, Kosten zu sparen und enorm schnell zu wachsen. Sie benötigen dafür nicht mehr fünf bis zehn unterschiedliche Einzelsysteme, die sich unter Umständen nicht einmal vernetzen lassen. Gerade in Zeiten von Industrie 4.0 ist dieser Schritt notwendig. Soweit die Theorie.

Nun kommen wir zur Praxis. Ihr ERP-System ist vorhanden, jedoch entwickelt es sich nicht so, wie Sie es gerne hätten. Es gibt also viel zu tun. Sie werden vermutlich momentan an vielen Fronten gleichzeitig kämpfen. Somit ist auf den ersten Blick kein Platz für ein weiteres Thema. Sie stellen sich vielleicht sogar die Frage, ob es überhaupt notwendig ist, über das Thema ERP nachzudenken, denn Sie haben in Ihrem Unternehmen Führungskräfte, dank derer auch das meiste rundläuft. Diese ziehen sprichwörtlich in vielen Fällen den Karren aus dem Dreck. Und dennoch laufen sehr viele Projekte aus dem Ruder oder – noch viel schlimmer – verschwinden stillschweigend und damit auch die Energie und die Kosten, die dafür angefallen sind.

Damit Sie ein Gefühl dafür bekommen und eine Idee entwickeln können, warum wir das Wort Irrglaube verwenden und wo die Reise in diesem Buch hingeht, geben wir Ihnen nun fünf Fragen an die Hand:

Fünf Fragen zum Thema Irrglaube

1. Lassen sich die Methoden, die ursprünglich für Konzerne entwickelt wurden und in Ausbildung und Studium vermittelt werden, auch nur annähernd im Mittelstand umsetzen?
2. Sind Ihre Stammdaten wirklich so schlecht wie gedacht oder verwechseln Sie dies nur mit organisatorischen Schwächen in Ihrem Unternehmen?
3. Kennen Sie Ihren Zielmarkt und haben Sie alles darauf ausgerichtet? Sollten Ihre Stammdaten je nach Ausrichtungen anders aufgebaut sein?
4. Wie viel Zeit, Energie und Geld haben Sie schon in Anpassungen gesteckt und wie viel Erfolg konnten Sie damit erzielen?!
5. Würden Sie bei einer ernsthaften Krankheit zu dem günstigsten Arzt gehen, den Sie finden können?

Obwohl die Bilanzzahlen in den meisten Unternehmen stimmen, macht dieses Arbeiten doch keinen Spaß und das kann nicht der Anspruch an unser Tun und Handeln sein. Wenn man wie wir jeden Tag an vielen Ecken die Unproduktivität zu Gesicht bekommt, ist irgendwann eine Grenze erreicht. Aber warum ist das überhaupt der Fall? Wir wissen doch eigentlich, wie unser Geschäft funktioniert?! Warum bekommen wir es immer schwerer auf die Reihe?! Und warum sind in der heutigen Zeit Unternehmen wie Google oder Amazon so viel mehr wert als produzierende Unternehmen?!

Als Sie sich zum Kauf dieses Buches entschieden haben, ist Ihnen sicherlich das Wort Irrglaube ins Auge gestochen. Was ist denn nun dieser Irrglaube, über den wir schreiben?! Die Kernaussagen sind:

1. Wir wollen die Komplexität in unseren Unternehmen durch Struktur lösen, dies ist aber nicht möglich.
2. Wir sind es nicht mehr gewohnt, unsere Entscheidungen konsequent umzusetzen.

Wie gut beherrschen Sie denn diese beiden Disziplinen? Sind Sie konsequent in der Umsetzung Ihrer Entscheidungen und möchten Sie das Thema ERP auch mit Hilfe von Struktur in den Griff bekommen? Dieses Buch gibt Ihnen darauf keine fertigen Antworten, aber jede Menge Ideen zum Nachdenken und Anwenden in Ihren eigenen unternehmerischen Entscheidungen. Dies gilt für Sie sowohl als Person wie auch als Führungskraft.

Zuerst sollten Sie wissen, was uns zu diesem Buch bewegt hat und warum wir, Tobias Hertfelder und Philipp Futterknecht, hiermit von Ihnen einfordern, dass Sie sich über die beiden genannten Themen Gedanken machen. Auch wir wollten zu Beginn unserer Karrieren alle möglichen Dinge mit Struktur lösen und schafften es nur bei wenigen Dingen, diese erfolgreich umzusetzen. Dieses Verhalten hat uns die letzten Jahre dazu gezwungen, uns sehr intensiv mit diesen Themen auseinanderzusetzen.

Für uns als selbstverliebte Studenten, die in einem Weltkonzern groß geworden waren und danach bei mittelständischen Unternehmen gelandet sind, stand das Thema Struktur immer sehr im Fokus. Nichts ging über einen Plan für die nächsten Monate, der dann ungestüm verfolgt wurde. Auf der Suche nach einer Beförderung und Anerkennung wurden alle vorgegebenen Dinge gnadenlos umgesetzt. Ob dies sinnvoll war, stand bei uns und unseren Kollegen meist nicht zur Debatte. Es ging um das bedingungslose Funktionieren und das Einordnen in das Große und Ganze. Zudem waren wir nicht selten vom Neid getrieben. Wir waren in dieser Zeit meist sehr unzufrieden mit uns und unserer Umgebung. Aber solche Typen von Menschen werden im Berufsleben nicht selten belohnt.

Irgendwann kam der Moment, an dem wir keine Lust mehr hatten, die meiste Zeit unseres Tages mit Dingen zu verbringen, die sinnlos waren. Wie schon oben erwähnt, war dies auch die Zeit, in der wir unsere Frauen kennenlernten. Sie wurden in dieser Zeit auch schnell zu unseren besten Freunden. Sie hielten uns zum ersten Mal im Leben den Spiegel vor und wir konnten uns selbst in unserem Tun und Handeln beobachten. Nach dem ersten Schock fingen wir an, unsere Schwachstellen zu erkennen, diese zu beseitigen und uns permanent weiterzuentwickeln. Wir stellten auch fest, dass es uns weniger an den fachlichen Kompetenzen fehlte, sondern es waren eher die Themen wie Selbstverständnis, Loyalität und Werte, an denen es uns mangelte.

Während seiner Karriere als Motocross-Fahrer konnte Tobias Hertfelder Grenzerfahrungen auf höchstem sportlichem Niveau sammeln. Er weiß also, was wir Menschen noch im Stande sind zu leisten, wenn wir denken, wir haben unsere Leistungsgrenze erreicht. An diesem Punkt sind meist nicht einmal 50 % unseres Potenzials ausgeschöpft. Wer sich in diesem Sport jedoch selbst überschätzt, landet schnell im Krankenhaus. Dieser Sport war somit eine gute Übung, sich dem Machbaren mit kalkulierbarem Risiko zu nähern. Zu dieser Zeit war kein Platz für Zweifel. Es waren nur konsequente Entscheidungen zugelassen. Dies war gepaart damit, dass der Plan, den er sich für die beiden 30-minütigen Rennen an einem Rennwochenende zurechtgelegt hatte, spätestens nach der ersten von ca. 15 Runden zunichte gemacht war, da die veränderten Bedingungen dies erforderten. Runde für Runde hatten sich die Fahrspuren verändert und man musste innerhalb eines Rennens hunderte Entscheidungen treffen, die dann alle zusammenpassen mussten, um das Rennen zu gewinnen.

Während seines beruflichen Werdegangs wurde Philipp Futterknecht stets vermittelt, dass es wichtig ist ein Problem bzw. eine Aufgabe strukturiert und analytisch anzugehen. Insbesondere als deutscher Ingenieur wurde das Grundverständnis an Werten vermittelt, dass Produkte und Dienstleistungen zu einer 100-prozentigen Qualität „Made in Germany“ entsprechen und die damit verbundenen Sicherheiten enthalten. In keinem Studium, keiner Ausbildung und keinem Projektmanagement-Zertifikat wurde jedoch erwähnt, dass wir mit Menschen arbeiten und Pläne dafür da sind, dass diese nicht eingehalten werden. Sie werden sich jetzt fragen, warum Philipp Futterknecht hier bewusst von „Menschen“ spricht und von „Nicht-Einhaltung von Plänen“. Pläne basieren auf Annahmen, dass Sie wissen, was wann eintreten wird auf Ihrem Fahrplan. In ERP-Projekten basiert dies meist jedoch auf komplexen Zusammenhängen, die Sie bei Projektstart

nicht planen können und bei denen Sie Forschungs- und Wissensarbeit durchführen müssen. Hinzu kommt, dass arbeiten mit Menschen etwas mit Respekt, Klarheit und Emotionen zu tun hat. Philipp Futterknecht lernte in seiner beruflichen Laufbahn sehr schnell, dass ERP-Projekte weder etwas mit Einsen und Nullen zu tun haben - worauf es bereits Antworten gab - sondern auf dem Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen und dem Umgang mit Menschen basiert.

Wenn wir also danach streben weise Entscheidungen zu treffen und sich dabei eine gewisse Zufriedenheit einstellen soll, ist es zwingend erforderlich, dass wir uns in unserer Disziplin auskennen. Denn nur als Profi in Ihrem Geschäft können Sie für Produktivität und Wettbewerbsstärke sorgen.

Was bedeutet dies nun für Ihr Unternehmen, für Ihre Führungskräfte, Geschäftspartner, Kollegen und Ihre Kunden? Sie werden nie jedem helfen können und allen nur Vorteile bringen. Sie sind es jedoch den genannten Personenkreisen schuldig, sich konsequent zu verhalten, sodass jeder weiß, mit was er zu rechnen hat. Dies macht hin und wieder auch ein Durchgreifen notwendig.

Viele unserer potenziellen Kunden unterstellen uns, dass wir uns überheblich verhalten und wir ihre internen Strukturen zerstören würden. Tatsache ist, dass diese Unternehmer und Unternehmen meistens den ersten Kontakt mit Konsequenz und Umsetzungsstärke erfahren. Für viele ist dies Irritation pur. Es kommen zum ersten Mal die Themen auf den Tisch, die die Ursache für Effekte sind, die sich eigentlich kein Unternehmer wünscht. Wir Menschen bewegen uns doch viel lieber im Schwarm und schwimmen mit, als den Tatsachen in die Augen zu sehen. Oft werden wir auch mit dem Wort Hoffnung konfrontiert. Die Definition von Hoffnung ist jedoch das Verhalten, einen Zielzustand erreichen zu sollen, ohne etwas dafür zu tun.

Wir können Ihnen an dieser Stelle sagen, wie sich die Dinge entwickeln, seit wir ein anderes Verständnis für unsere Arbeit haben: Es werden auf einmal besprochene Dinge umgesetzt. Wie durch ein Wunder treten vorher erwartete Zustände ein. Das Vertrauen zueinander wächst. Es sind fast keine langfristigen Pläne und die dazu notwendigen zeitfressenden Meetings mehr notwendig. Zusagen werden eingehalten. Zu Beginn fühlt sich dieses Verhalten komisch an, aber nach kurzer Zeit werden Sie es lieben und nicht mehr missen möchten.

Sie werden vermutlich auch nach dem Lesen dieses Buches nicht perfekt sein. Dieses Buch soll aber dazu dienen, dass Sie Ihre Entscheidungen in Zukunft besser und bewusster treffen können und somit Ihren beruflichen und persönlichen Zielen näherkommen. Entwickeln Sie nach dem Lesen des Buches doch einfach Ihre eigene Version davon, was für Sie ein Irrglaube in Bezug auf das Managen Ihres Unternehmens und ERP-Systems ist.



2.1 Renditeverlust durch Stammdaten

2.1.1 Stammdatensituationen – wo stehen Sie heute?

„Wir haben zwar ein tolles ERP-System, das liefert aber Ergebnisse, die nicht mit der Realität übereinstimmen. Wir müssen vieles auf manuellem Wege erledigen und die Ergebnisse permanent überprüfen.“ Oder: „Mit steigendem Umsatz haben wir verwaltungstechnisch viel mehr Aufwand als erwartet.“ Solche Sätze hört man immer wieder in Unternehmen und wir werden fast täglich mit dem Thema Stammdaten konfrontiert. Stets fragen wir uns, warum sich Unternehmen ein ERP-System anschaffen, es jedoch nicht zum Fliegen bringen und ihm auch wenig Aufmerksamkeit schenken. Viele unserer Kunden verlieren das eigentliche Ziel, welches sie mit einem ERP-System verfolgt haben, aus den Augen.

Fragen Sie sich doch einmal selbst, welches Ziel Sie mit einem ERP-System ursprünglich verfolgt haben? Einfachere und effizientere Abwicklung Ihrer Prozesse? Kostensparnis durch Vermeidung von zusätzlichem Personal?

Nach Einführung oder Umstellung auf ein ERP-System wandern diese Ziele in vielen Fällen in die entgegengesetzte Richtung. Man macht Dinge sogar komplizierter, als diese eigentlich sind. Prozesse werden komplizierter abgebildet, durch die Komplexität entsteht mehr Verwaltungsaufwand und die Belastungen in den Abteilungen steigen mit zunehmendem Umsatz. Jeder Geschäftsführer bzw. Vorstand kennt das Gefühl, dass sich durch das neue System der Verwaltungsapparat vergrößert und die Kosten explodieren. Gefühlt verlieren Sie Ihre ganze Flexibilität. Es ist verständlich, dass die Akzeptanz für ein ERP-System dadurch bei vielen sinkt.

Im Vergleich zu einer Investition für eine Maschine ist ein ERP-System nicht komplexer aufgebaut und die Bedienung nicht schwieriger. Nur leider haben die wenigsten Unternehmen das Wissen, um die „Maschine“ ERP-System zum Fliegen zu bringen. Es ist also ein Irrglaube,

dass ERP-Systeme die Flexibilität verschlechtern. Wenn wir mit einem Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens sprechen, ist für diesen sofort klar, welchen Mehrwert er mit einer neuen Maschine geschaffen hat: „Die Maschine ist doppelt so schnell wie unsere alte, die neue hat sich in zwei Jahren bezahlt gemacht.“ Wenn wir ihn dann fragen, welchen Mehrwert sein ERP-System liefert, kann er uns leider keine schnelle Antwort darauf geben, weil er sich einfach damit nicht auskennt. Wie bereits vorher erwähnt, liegt das möglicherweise an der Komplexität eines ERP-Systems und an der ungenügenden Verwirklichung der Ziele, die eigentlich mit einem ERP-System verfolgt werden sollen. Da in einem ERP-System jedoch die Realität abgebildet werden soll, liegen die Probleme meist auf der organisatorischen und Managementebene und somit außerhalb des ERP-Systems. Die meisten Unternehmen versuchen somit Probleme an Stellen zu lösen, die gar nicht der Auslöser sind. Daher gilt: Bei schlechter Stammdatenqualität wird das Thema ERP organisatorisch unbeherrschbar. Sie werden somit auf einen Teil Ihrer Rendite verzichten müssen, wenn Sie sich nicht um den Erfolgsfaktor Stammdaten zur Verwirklichung Ihrer Ziele kümmern.

In vielen Unternehmen wird dieses wichtige Thema nur sehr stiefmütterlich behandelt bzw. das Bewusstsein für die Weitläufigkeit von Stammdaten ist bei den Sachbearbeitern und Verantwortlichen nicht vorhanden. Glücklicherweise befinden wir uns aktuell in einer wirtschaftlich hervorragenden Lage, sodass die Stammdatenproblematik über die Allgemerkosten gedeckt werden kann. Daher sollten Sie sich die Frage stellen, was die Konsequenz ist, wenn Sie weiter so mit Ihren Stammdaten arbeiten. Bekommen Sie dann eventuell die Stammdatenbarriere zu spüren? Machen sich die fehlerhaften Stammdaten irgendwann in Subsystemen bemerkbar? Was ist bei einem Umsatzeinbruch? Was würde eigentlich passieren, wenn die Stammdaten exzellent vorhanden wären – wäre Ihre Rendite dann deutlich besser?

Bevor wir tiefer in die Materie einsteigen, bitten wir Sie gemäß heutigem IST-Stand, sich selbst in nachfolgendes Modell in Abb. 2.1 einzuordnen. Anschließend machen Sie sich bitte Gedanken, ob es für Sie nicht auch sinnvoll wäre, das Thema Stammdaten als „Selbstläufer“ anzusehen und damit Renditepotenziale auszunutzen?

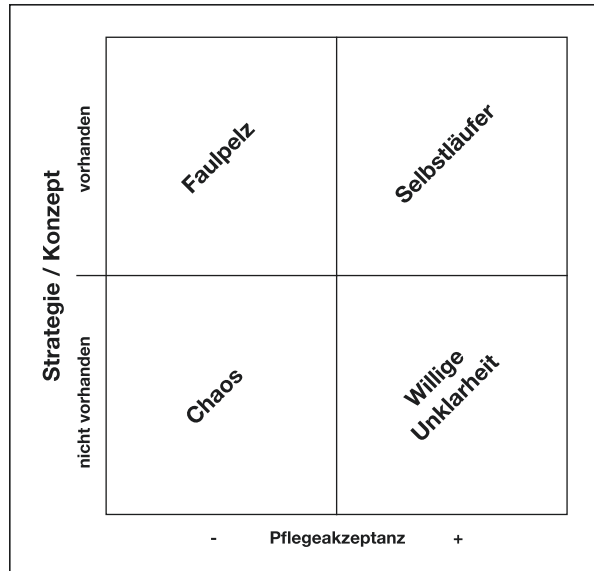
Das Chaos

In vielen Fällen finden wir in Unternehmen das Chaosprinzip vor. Es läuft, weil es läuft. Keiner weiß so recht, wieso man Stammdaten so pflegt, jeder kann nur sagen: „Es war immer schon so.“ Es gibt kein niedergeschriebenes Konzept, keine Strategie und auch keine klare Verantwortung, jeder richtet die Dinge so ein, wie dies schon immer gemacht wurde. Meistens ist der Stammdatenschmerz in solchen Unternehmen noch nicht sehr groß, da das Produkt oder die Dienstleistung enorm gut sind, immer noch gutes Geld verdient wird und somit das Stammdatenproblem untergeht.

Der Faulpelz

In der Vergangenheit wurde zwar erkannt, dass Stammdaten Probleme machen und wichtig sind, und es gibt auch eine Strategie bzw. ein Konzept, aber es fehlt immer noch an der Durchsetzungskraft und Konsequenz der Mitarbeiter, dieses letzten Endes umzusetzen.

Abb. 2.1 Stammdatensituationen.
(Quelle: H&F Solutions
GmbH/www.hf-solutions.co)



Willige Unklarheit

In diesem Zustand möchten Sie zwar etwas ändern, haben jedoch keine Strategie bzw. kein Konzept, um den „Selbstläufer“ herbeizuführen. Eventuell resultieren die Probleme aus einer Wachstumsbarriere (Sie erreichen nicht das nächste Level) oder Ihre Stammdaten verursachen inzwischen so viel Schwierigkeiten (zu viel manueller Korrekturaufwand, zu viel Verwaltungskosten), dass sich das Ganze als Schmerz etabliert hat und Sie vielleicht schon regelrecht verzweifelt sind.

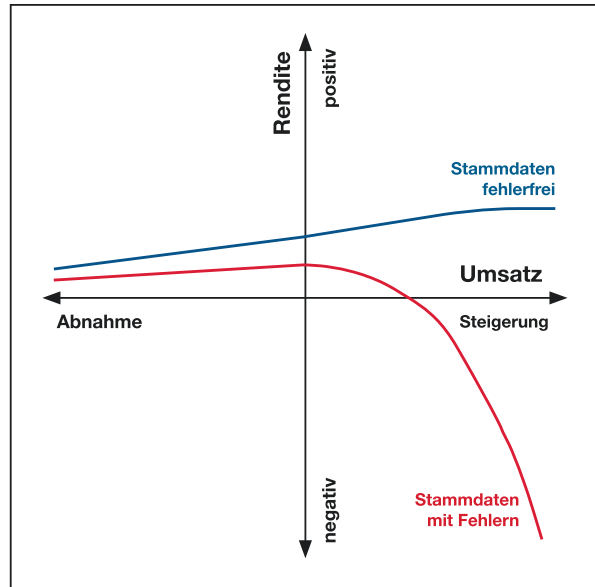
Selbstläufer

Im Bereich des Selbstläufers sollten Ihnen Ihre Stammdaten keine Probleme bereiten – Sie haben ein Konzept und die Pflegeakzeptanz ist durchgängig vorhanden.

2.1.2 Blindleistung – warum sich fehlerhafte Stammdaten so gravierend auswirken und somit Renditekiller sind!

Die wenigsten Unternehmer schätzen die Stammdatenprobleme richtig ein. Anfangs merkt man vielleicht am Rande, dass die Sachbearbeiter und Mitarbeiter hier und da mal wieder einen Fehler ausbessern. So offensichtlich bekommt aber diese Fehlerbehebungsmaßnahmen niemand mit, da sie meistens als Personalkosten bzw. in den Allgemeinkosten verteilt werden. Erst bei einer Umsatzsteigerung wird klar, dass die Mitarbeiter zunehmend Korrekturen durchführen müssen und das eigentliche Tagesgeschäft dadurch vernachlässigt wird – spätestens dann klagen alle Mitarbeiter, dass man sich auf das System nicht mehr verlassen kann, weil die Daten ja nicht stimmen! Aber sollte es denn nicht eigentlich so sein, dass mit zunehmender Auftragslage nur geringfügig mehr Verwaltungsaufwand entsteht (Abb. 2.2)?

Abb. 2.2 Rendite in Abhängigkeit zur Umsatzsteigerung – Vergleich fehlerhafte/fehlerfreie Stammdaten. (Quelle: H&F Solutions GmbH/www.hf-solutions.co)



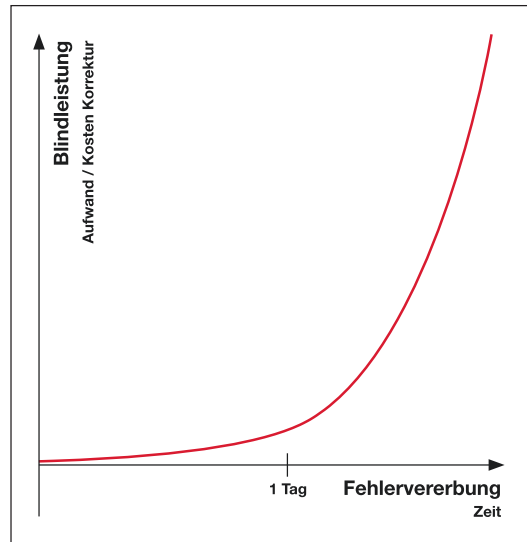
Für einen Einkäufer ist es egal, ob er einen Karton Schrauben oder mehrere Europaletten davon bestellt – der Grundaufwand ist der gleiche! Somit werden die Kosten des Einkäufers auf mehr Endprodukte/Kostenträger bei produzierenden Unternehmen verteilt. Das bedeutet, die Rendite sollte bei korrekten Stammdaten stets mit der Umsatzsteigerung zunehmen.

In vielen Unternehmen sind die Stammdaten aber leider nicht nachhaltig angelegt. Es wird zwar für den Moment der Fehler behoben, jedoch nicht nachhaltig analysiert, woher der Fehler kommt und somit die Ursache geklärt. Dem Sachbearbeiter müsste aber eigentlich auffallen, dass der Fehler immer wieder auftaucht und somit der Aufwand zur Korrektur permanent besteht – man nennt dies „Blindleistung“, die nicht zur Wertschöpfung beiträgt. Man fragt sich, warum diese Erkenntnis bei einigen Sachbearbeitern und Führungskräften noch nicht durchgedrungen ist.

Die Stammdatenqualität müsste heute ähnlich wie ein Produktfehler oder eine Reklamation durch das Qualitätsmanagement betrachtet werden. Würde diese Fehlergröße genauer unter die Lupe genommen werden, würde man feststellen, dass die Reklamationskosten für Produkte zu vernachlässigen sind, da die internen Korrekturkosten (Blindleistung) um ein Vielfaches höher liegen. Dies dürfte nichts Neues für Sie sein.

Am Beispiel einer fehlerhaften Menge in einer Stückliste ist der Fehler sehr anschaulich erklärbar. Jedes Mal, wenn ein Produkt gefertigt wird, werden verschiedene Bauteile mit der falschen Menge vom Lager systematisch abgebucht. Diese Fehlfunktion wird zwar irgendwann wahrscheinlich vom Lageristen bemerkt, jedoch erst dann, wenn sich der Fehler explosionsartig ausgeweitet hat. In der Zwischenzeit hat allein der fehlerhafte Bestand wiederholte Dispo-vorschläge für den Einkäufer ausgelöst, es wurden falsche Bestellungen angelegt, die Statistiken verfälscht u. v. m. Im Klartext bedeutet dies, der entstandene

Abb. 2.3 Exponentielle Fehlervererbung. (Quelle: H&F Solutions GmbH/www.hf-solutions.co)



Stücklistenfehler verursacht mit jedem Tag explosionsartig verheerende Fehler, die zum Teil nur sehr mühevoll bis gar nicht reguliert werden können. In Abb. 2.3 ist die Fehlervererbung bzw. der Aufwand zur Korrektur drastisch erkennbar. Mit jedem Tag potenzieren sich die Fehler deutlich schneller.

Hinzu kommt, dass ERP-Systeme sehr komplex sind und somit eine Veränderung eines kleinen Stammdatenparameters Auswirkung auf ein komplettes System hat. Sollten viele dieser Parameter nicht richtig eingestellt sein, so weicht man zunehmend von der Wirklichkeit ab. Wie der Name ERP – „Enterprise Resource Planning“ – besagt, steuert und plant ein ERP-System auf Basis der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Als Ressourcen gelten damit auch korrekte Stammdaten. Nur wenn Daten richtig vorliegen, kann das System auch richtig planen und somit eine höhere Planungssicherheit bieten (Abb. 2.4). Ein ERP-System versucht nichts anderes, als die Wirklichkeit abzubilden. Inwieweit ist es Ihnen gelungen, diese Realität mit dem ERP-System abzubilden?

2.1.3 Potenziale zur Steigerung Ihrer Datenqualität

Die Stammdatenqualität hängt nicht ganz trivial von verschiedenen Faktoren ab, damit diese nachhaltig gesteigert wird. In Abb. 2.5 haben wir ein Modell dargestellt, das zeigt, welcher Input, auf Basis unserer Erfahrungen, den meisten Erfolg bringt.

Motivation

Bei einer schlechten Qualität der Stammdaten kommt es vor, dass Mitarbeiter permanent demotiviert sind, da das System nicht so funktioniert, wie es sollte, und die gewünschten Funktionalitäten nicht zur Verfügung stehen. Motivation kann man nicht auf Knopfdruck herstellen, d. h., man muss eine Leidenschaft im Team für Stammdaten entwickeln. Alle

Abb. 2.4 Planungssicherheit in Abhängigkeit der Datenquelle. (Quelle: H&F Solutions GmbH/www.hf-solutions.co)

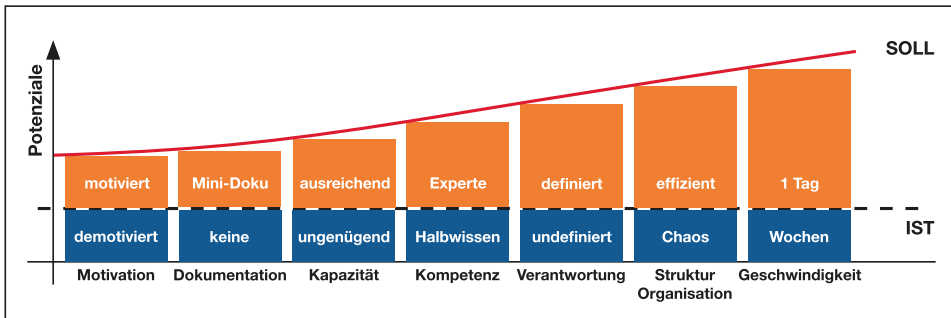
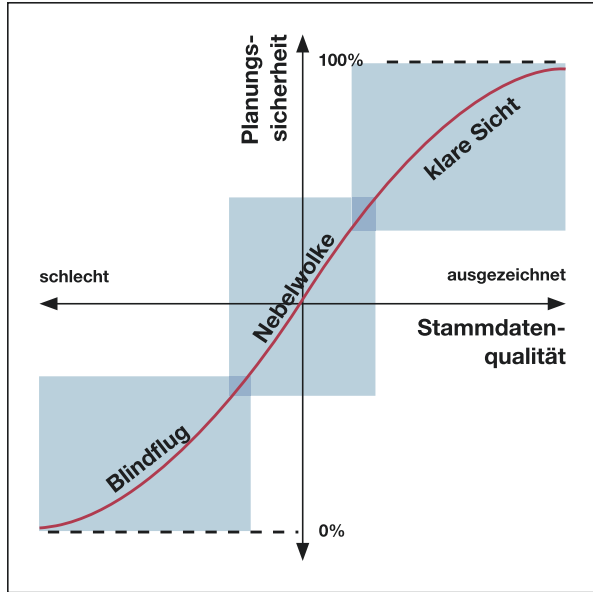


Abb. 2.5 Potenziale zur Steigerung der Datenqualität. (Quelle: H&F Solutions GmbH/www.hf-solutions.co)

sind gemeinsam am Erfolg beteiligt. Sollte dies nicht klar kommuniziert werden, so wird sich am Zustand auch nichts ändern. Es gilt festzuhalten, dass die Motivation und Akzeptanz von allein kommen, wenn die Stammdatenqualität sich verbessert. Betrachten Sie einfach mal die Aussage: „Warum soll ich mich bemühen, die Stammdaten korrekt zu pflegen, wenn es der Rest der Firma auch nicht tut?“ – Erkennen Sie die eine oder andere Situation hier wieder?

Dokumentation

Stellen Sie sich ein ERP-System wie eine Maschine mit abertausenden von Stellschrauben vor. Jedes Mal, wenn Sie eine Stellschraube verändern, erhalten Sie am Ausgang dieser Maschine ein anderes Ergebnis. Das Ganze wirkt sich noch gravierender aus, wenn Sie