

High-end-Unternehmenssoftware im Mittelstand: Erfolgsfaktor oder Leidensweg?

Dr. Frank Schönthaler

PROMATIS software GmbH
Ettlingen/Baden

Schlüsselworte

Mittelstandsmarkt, SMB (small and medium-sized businesses), Unternehmenssoftware (ERP, CRM, SCM, HCM), Oracle Accelerate, Oracle Applications, SAP

Zusammenfassung

Der Zielmarkt Mittelstand rückt immer wieder in den Fokus der großen Hersteller von Unternehmenssoftware. Mittelständischen Unternehmen werden schon seit Jahren ambitionierte Mittelstandsprogramme angeboten, um sie an die jeweilige Software heranzuführen.

Der vorliegende Beitrag beschreibt zunächst die Besonderheiten, welche es bei der Implementierung einer High-end-Unternehmenssoftware im Mittelstand zu beachten gilt. Darüber hinaus werden konkrete Kriterien dargelegt, welche aufzeigen, wann die Notwendigkeit einer solchen Software im Mittelstand überhaupt gegeben ist. Anschließend werden die Erfolgsfaktoren, welche es zu beachten gilt, sowie ein konkretes Vorgehensmodell, welches speziell für den Mittelstand entwickelt wurde, betrachtet. Bei seinen Ausführungen kann sich der Autor auf einen Erfahrungsschatz aus mehr als 30 Mittelstandprojekten berufen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
2	Besonderheiten des Mittelstands.....	4
3	Erfahrung aus Mittelstandsprojekten.....	5
3.1	Projektstruktur	5
3.2	Projektteam	6
3.3	Fachliche Anforderungen	6
4	Wann wird eine XXL-Software benötigt?.....	7
5	Schlanke Einführung der XXL-Software.....	8
5.1	Erfolgsfaktoren des Einführungsprojekts	8
5.2	Vorgehensmodell-Beispiel: IQPM™ „Reifemodell“	9
6	Zusammenfassung und Ausblick	10

1 Einführung

Der weltweite Markt für Unternehmenssoftware erlebt aktuell einen Wettbewerb, der weniger an ein friedliches Marktgeschehen erinnert, sondern eher an ein fürchterliches Gemetzel aus der Hunnenzeit. Die großen Hersteller versuchen durch machtvolles Einführen neuer Technologieplattformen (z.B. SAP NetWeaver, Oracle Fusion Middleware), Migrations- und Serviceangebote für Wettbewerberprodukte (z.B. SAP Safe Passage) und Übernahme von Wettbewerbern (z.B. PeopleSoft und Siebel) die Konsolidierung des Markts voranzutreiben und die Kunden so in ihr Ökosystem zu ziehen. Gerade für Oracle erweist sich die Übernahme von Branchenspezialisten (G-Log, Retek, i-flex, um nur einige zu nennen) als besonders effektive Strategie, mit der ganze Marktsegmente erschlossen werden.

Bei genauer Betrachtung jedoch wird rasch deutlich, dass die Konsolidierung vor allem zu einer Verschiebung von Marktanteilen führt. Bei ihrer Suche nach neuen Märkten entdecken die großen Hersteller deshalb alle Jahre wieder den Mittelstand als Zielmarkt mit dem höchsten Wachstumspotenzial. Mit ambitionierten Mittelstandsprogrammen versuchen sie, dem mittelständischen Kunden ihre Software schmackhaft zu machen. Oracle hat über die Jahre mit Fast Forward, Special Edition und nun Accelerate drei Programme aneinander gereiht. Die SAP versucht derzeit sogar mit drei Programmen gleichzeitig – Business One, All-in-One, Business ByDesign (Codename: A1S) - den Mittelstand zu erobern.

Welcher Hersteller wird nun am Ende mit seinem Programm die Nase vorn haben? Braucht der Mittelstand überhaupt eine High-end-Software, um in seinen Märkten erfolgreich zu sein? Was sind die Besonderheiten des Mittelstands, auf die sich die Software-Hersteller einstellen müssen? Wie muss die Einführung und Nutzung einer High-end-Unternehmenssoftware ablaufen, um für den mittelständischen Kunden nicht zum Leidensweg zu werden?

Der vorliegende Beitrag behandelt all diese Fragen und versucht, Handlungsempfehlungen zu geben. Ausgehend von einer kritischen Betrachtung des Unternehmenssoftware-Markts wird zunächst eine Definition des sehr vage definierten Mittelstands-Begriffs vorgenommen. Aufbauend auf umfangreichen Projekterfahrungen mit der Oracle E-Business Suite, die sich aber leicht auch auf Wettbewerber-Produkte übertragen lassen, werden Besonderheiten des Einsatzes einer Unternehmenssoftware im Mittelstand dargestellt und Kriterien herausgearbeitet, anhand derer die Notwendigkeit einer High-end-Software beurteilt werden kann. Einen weiteren Schwerpunkt legt der Beitrag auf die Einführungsmethode, die im Mittelstand - neben den Anwendungseigenschaften der Software - über Erfolg oder Misserfolg des Softwareeinsatzes entscheidet.

2 Besonderheiten des Mittelstands

Vor einer eingehenden Betrachtung der Spezifika von Unternehmenssoftware-Projekten im Mittelstand muss zunächst der Mittelstandsbegriff geklärt werden. Die Unternehmenssoftware-Hersteller verwenden zur Segmentierung ihrer Zielmärkte gerne quantitative Größen wie den Jahresumsatz (z.B. max. EUR 500 Mio. oder auch nur 50 Mio. entsprechend den Vorgaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM)) oder die Mitarbeiterzahl (zumeist max. 500 Mitarbeiter). Obgleich sich so für Marketingzwecke griffige Geschäftsregeln definieren lassen, führen diese Größen in der Projektpraxis nicht ans Ziel: zum Einen berücksichtigen sie keine Branchenspezifika und zum Anderen lassen sie außer Acht, dass ein Unternehmen beispielsweise bezüglich seiner Struktur, seines Geschäftsmodells oder seiner Einbindung in reale oder virtuelle Unternehmensverbände fachliche Anforderungen haben kann, die sich in keiner Weise von einem Großunternehmen unterscheiden.

Vielleicht wichtiger sind die Unterschiede in den Entscheidungswegen, die im Mittelstand durch die verantwortliche Mitwirkung der Unternehmensführung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen geprägt ist. Diese Form der aktiven Mitwirkung beeinflusst den gesamten Lebenszyklus einer Unternehmenssoftware-Lösung von der ersten Projektidee über den Auswahlprozess und die Implementierung und über die gesamte Nutzungsdauer hinweg.

3 Erfahrung aus Mittelstandsprojekten

Nachfolgend werden auf der Grundlage von Erfahrungen aus mehr als 30 Mittelstandsprojekten mit der Oracle E-Business Suite Kriterien herausgearbeitet, die für eine Beurteilung des Einsatzes von High-end-Unternehmenssoftware (im Folgenden kurz „XXL-Software“) im Mittelstand herangezogen werden können.

3.1 Projektstruktur

Unternehmenssoftware-Projekte im Mittelstand unterscheiden sich signifikant von entsprechenden Projekten im Großunternehmen. Während die Projekte dort Teil eines Projektportfolios sind, in dem eine projektübergreifende Koordination stattfindet, werden im Mittelstand im Rahmen der Einführung der neuen Unternehmenssoftware „viele Fliegen mit einer Klappe geschlagen“ (vgl. Abb. 1): Geschäftsprozesse werden einem Reengineering unterzogen, ein Qualitäts- oder auch Risikomanagement wird mit eingeführt, Compliance-Vorgaben umgesetzt, auf Prozess- und Technikebene wird die Virtualisierung vorangetrieben oder auch die Konvergenz von IT- und Kommunikationstechnologien. Nicht selten stehen zur Erreichung dieser „Nebenziele“ weder Budgets noch Ressourcen zur Verfügung.

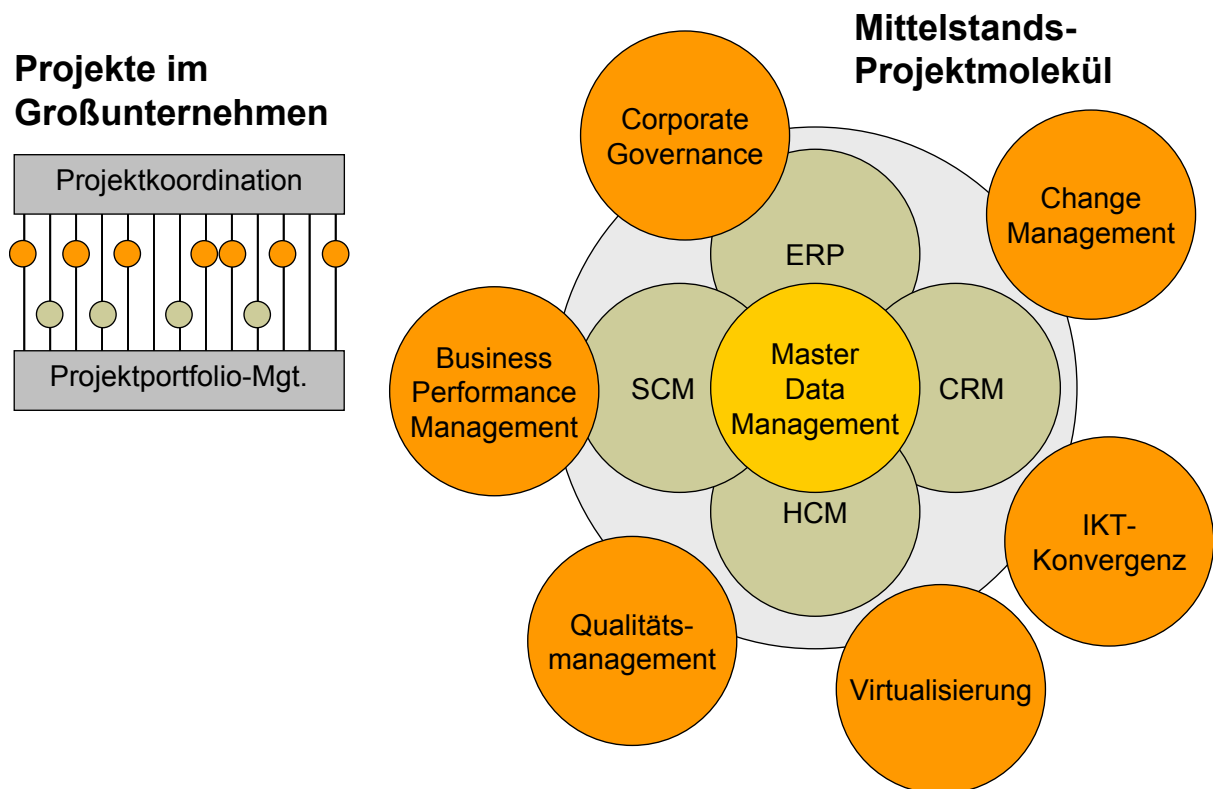


Abbildung 1: Vergleich der Projektlandschaften im Mittelstand und in Großunternehmen

3.2 Projektteam

Mittelstandsprojekte sind oft dadurch geprägt, dass der IT-Bereich nur unzureichend mit Ressourcen und Budgets ausgestattet ist oder gänzlich fehlt. Ebenfalls problematisch ist es, wenn die Key User nicht explizit für die Projektarbeit freigestellt sind. Dies auch vor dem Hintergrund, dass sich das Geschäftswissen nicht selten auf wenige „Business Champions“ verteilt, die für eine Vielzahl von Geschäftsfunktionen – auch über Prozess- und Abteilungsgrenzen hinweg – wichtigste Ansprechpartner des Implementierers sind. Ebenfalls anzutreffen sind Führungskräfte mit eingeschränkter oder doch zumindest unklarer Entscheidungskompetenz, so dass alle wichtigen Entscheidungen auf die höchste Führungsebene eskaliert werden müssen. Nicht unterschätzt werden darf auch die Tatsache, dass in vielen mittelständischen Unternehmen keine Projektkultur vorhanden ist und auch Projekterfahrung erst im Rahmen des Projekts aufgebaut wird.

3.3 Fachliche Anforderungen

Bezüglich der fachlichen Anforderungen weisen Mittelstandsunternehmen Besonderheiten auf, obgleich man sich bewusst machen muss, dass die Vielzahl und Komplexität derselben den Großunternehmen in nichts nachsteht. Problematisch ist, dass viele Arbeitsvorgänge (Workflows) nur schwach oder gar nicht strukturiert sind und Ad-hoc-Workflows von den Verantwortlichen – zu Recht oder Unrecht - als Wettbewerbsvorteile angesehen werden. Manchmal ist dies einfach durch das geringe Arbeitsvolumen bedingt. Zudem nehmen große Geschäftspartner ganz direkt oder über die Mechanismen des Wettbewerbs Einfluss auf die Gestaltung der internen Prozesse (z.B. Zuliefererthematik). Schließlich zwingen „Kleinst-Niederlassungen“ des Mittelstandsunternehmens zur Einführung spezieller vereinfachter Prozessvarianten. All diese Spezifika lassen die Automatisierung der Workflows mittels einer XXL-Software nicht selten zu einem sehr aufwendigen Unterfangen werden.

Immer wieder zu Problemen führt die Tatsache, dass im Mittelstand viele Arbeitsplätze mit prozess- und abteilungsübergreifenden Aufgaben anzutreffen sind (Bsp.: der Vertriebsaußendienst prüft direkt in der Fertigung den Fertigstellungsgrad des bestellten Produkts), die in der XXL-Software durch eine Vielzahl weit verstreuter Funktionen abgebildet werden mit negativen Auswirkungen auf die Akzeptanz des Systems und den Ausbildungsaufwand. Ebenfalls kritisch ist, dass zwar alle Funktionen benötigt werden, aber die Vielzahl deskriptiver und klassifizierender Attribute, die in Großunternehmen durchaus sinnvoll sind, den Anwender im Mittelstand zuweilen in Form von unübersichtlichen Masken und Berichten „erschlagen“.

Da die Unternehmenssoftware-Einführung nicht nur bisherige Anforderungen abdecken soll, sondern vor allem auch neue Anforderungen, sind die Anwender oft mit einer Mehrbelastung konfrontiert, die rasch zur Akzeptanzbremse werden kann. Insofern ist es wichtig, deutlich zu machen, welches tatsächlich neue, von der Unternehmensführung gewollte, Anforderungen sind, z.B. kennzahlenbasierte Unternehmensführung, SOX-Compliance oder auch komplexere und durchgängige Planungsverfahren.

4 Wann wird eine XXL-Software benötigt?

Ausgehend von der Betrachtung der Besonderheiten in Mittelstandsprojekten wenden wir uns nun der Frage zu, wann eine XXL-Software im Mittelstand benötigt wird? Ist eine konzernartige Unternehmensstruktur vorhanden mit relativ vielen Niederlassungen in unterschiedlichen Ländern, womöglich mehreren Konsolidierungsstufen und mit der Anforderung der Mehrsprachigkeit, ist die Notwendigkeit einer XXL-Software offensichtlich. Dies gilt gleichermaßen, falls eine Einbindung in einen übergeordneten Unternehmensverbund gefordert ist. Auch wenn virtuelle Strukturen und starke kollaborative Elemente im Geschäftsmodell anzutreffen sind, sprengen die Anforderungen in punkto Einbindung externer Partner die Möglichkeiten kleinerer Mittelstandslösungen. Das zeigt sich in der Praxis ebenfalls bei hohen Anforderungen in Bezug auf die Flexibilität bei häufigen Änderungen der Unternehmenstruktur oder des Geschäftsmodells sowie die Skalierbarkeit in Erwartung von Wachstumsschüben.

Weitere Gründe für eine XXL-Software leiten sich aus großen Datenvolumina und erhöhten Anforderungen an die Datensicherheit ab. Auch wenn die zu verarbeitenden Geschäftsobjekte komplexe oder kundenspezifische Strukturen aufweisen, muss an eine XXL-Software gedacht werden. Dies gilt in gleichem Maß für die Geschäftsprozesse: häufige Änderungen, Kundenspezifika, Durchgängigkeit, Erweiterbarkeit und Vermeidung von Medienbrüchen sowie die Integration verschiedener Unternehmensapplikationen können schwerwiegende Gründe für eine XXL-Software sein. Falls Prozesse an verschiedene Vorgaben wichtiger Geschäftspartner adaptiert werden müssen, ist die XXL-Software auf jeden Fall gefordert.

Ein weiterer Bereich, in dem die XXL-Software klare Vorteile besitzt, rankt sich um die kennzahlenbasierte Unternehmensführung, wenn volle Transparenz über die Prozessperformance über alle Geschäftsvorgänge hinweg benötigt wird – und dies in Echtzeit (vgl. Real-time Enterprise). Weitere Stärken ergeben sich in punkto Corporate Governance (z.B. SOX-Compliance) und branchenspezifischer Compliance (GxP, FDA, BaFin-Vorgaben etc.) und wenn die konsequente Umsetzung von Qualitäts- und Risikomanagement-Strategien auf der Tagesordnung steht.

5 Schlanke Einführung der XXL-Software

Nach der Entscheidung für eine XXL-Software steht das Einführungsprojekt an, in dem noch einige Hürden zu nehmen sind. Welches die Erfolgsfaktoren in solchen Projekten sind und wie ein Vorgehensmodell dafür aussehen kann, wird im Folgenden aufgezeigt.

5.1 Erfolgsfaktoren des Einführungsprojekts

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Beherrschbarkeit des Projekts. Es muss darauf geachtet werden, dass die Komplexität und Dauer des Projekts überschaubar bleibt. Erfahrungsge­mäß sollte die Projektdauer deshalb nicht mehr als 6 bis 12 Monate betragen, um einen raschen Return-on-Investment zu ermöglichen. Falls diese empfohlene Maximaldauer nicht erreicht werden kann, sollten Teilprojekte gebildet oder eine „wellenförmige“ Ein­führungsstrategie gewählt werden. Im Übrigen muss bei Mittelstandsprojekten die einzuführende Funktionalität lieber einmal „portioniert“, also teilweise auf Folgereleases verschoben werden, um „Verdauungsproblemen“ auf Anwenderseite vorzubeugen.

Ganz wichtig ist – selbst bei kleinen Einführungsprojekten - eine sauber definierte Projektstruktur und ein sorgfältiges Projektmanagement mit Einbindung der obersten Führungsebene in einem regelmäßig tagenden Lenkungsgremium. Das Vorgehensmodell muss auf die Bedürfnisse des Mittelstands zugeschnitten und klar definiert sowie im Projektteam kommuniziert sein. Denken in Prozessen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der sich sowohl in der Qualität als auch im Projektaufwand positiv bemerkbar macht, vor allem wenn dieses Denken gleichermaßen auf Seiten des Anwenders und des Implementierungspartners praktiziert wird und sich auch bereits in der einzuführenden Software findet.

Ein kritischer Punkt sind die im Projekt eingesetzten Kommunikations- und Dokumenta­tionstechnologien, die eine Optimierung der Key User-Einbindung sicherstellen müssen - vor allem im Hinblick auf den Aufwand, den der Key User für Workshops, Reviews und Tests erbringen muss. Hier haben sich Prozessmodellierungs-Tools in Verbindung mit Best Practices in Form von – idealerweise branchenorientierten - Referenzmodellen als beson­ders geeignet erwiesen. Allerdings ersetzen sie nicht ein gezieltes Prototyping, das sich in allen Projektphasen regelmäßig als unverzichtbar erweist. Wichtig ist aber, dass Prototyping nutzenorientiert in ein übergreifendes Vorgehensmodell eingebettet und durch effiziente Werkzeuge unterstützt wird.

Der Mittelstand ist sehr aufgeschlossen in der Nutzung von Best Practices – besonders in den Bereichen, in denen die Prozesse stark standardisiert sind und die nur wenig Differen­zierungsmerkmale zum Wettbewerb aufweisen. Best Practices können in Form von Referenzmodellen, vorkonfigurierten Systemen und auch speziellen Branchenpaketen (vgl. Oracle Accelerate) angeboten werden.

Ein kritischer Erfolgsfaktor ist auch der Know-how-Transfer, der es dem Kunden ermög­licht, durch Eigenleistung die Implementierungs- und Betriebskosten zu senken. Stiefmütterlich behandelt, aber unverzichtbar, ist das organisatorische Change Manage­ment, in dem alle Maßnahmen zusammengefasst sind, die notwendig sind, die neuen Prozesse und Systeme schnell und kostengünstig in der Organisation umzusetzen und da­bei eine nachhaltig hohe Akzeptanz beim Anwender zu gewährleisten.

5.2 Vorgehensmodell-Beispiel: IQPM™ „Reifemodell“

Im Markt werden verschiedenste Vorgehensmodelle in der Implementierung von XXL-Software im Mittelstand eingesetzt. Zumeist handelt es sich um Modelle, die globale Implementierer oder auch die Softwarehersteller selbst im Rahmen von Einführungsprojekten in globalen Konzernen entwickelt haben. Diese haben den Vorteil, dass sie einen bewährten Rahmen für die Projektabwicklung bieten – in Mittelstandsprojekten erweisen sie sich aber oft als überdimensioniert. Aus diesem Grund werden oft „abgespeckte“ Modellvarianten verwendet, die aber nur selten den o.g. Erfolgsfaktoren Rechnung tragen.

Einen typischen Vertreter für ein Vorgehensmodell, das speziell für Mittelstandsprojekte entwickelt worden ist, zeigt Abb. 2. Das dargestellte Modell fordert ein evolutionäres Vorgehen im Einführungsprojekt, das an den Realisierungsspiralen erkennbar wird. Charakteristisch sind die Nutzung von Best Practices in Verbindung mit leistungsfähiger Geschäftsprozess-Software sowie der durchgängige Einsatz von Prototyping-Technologien.

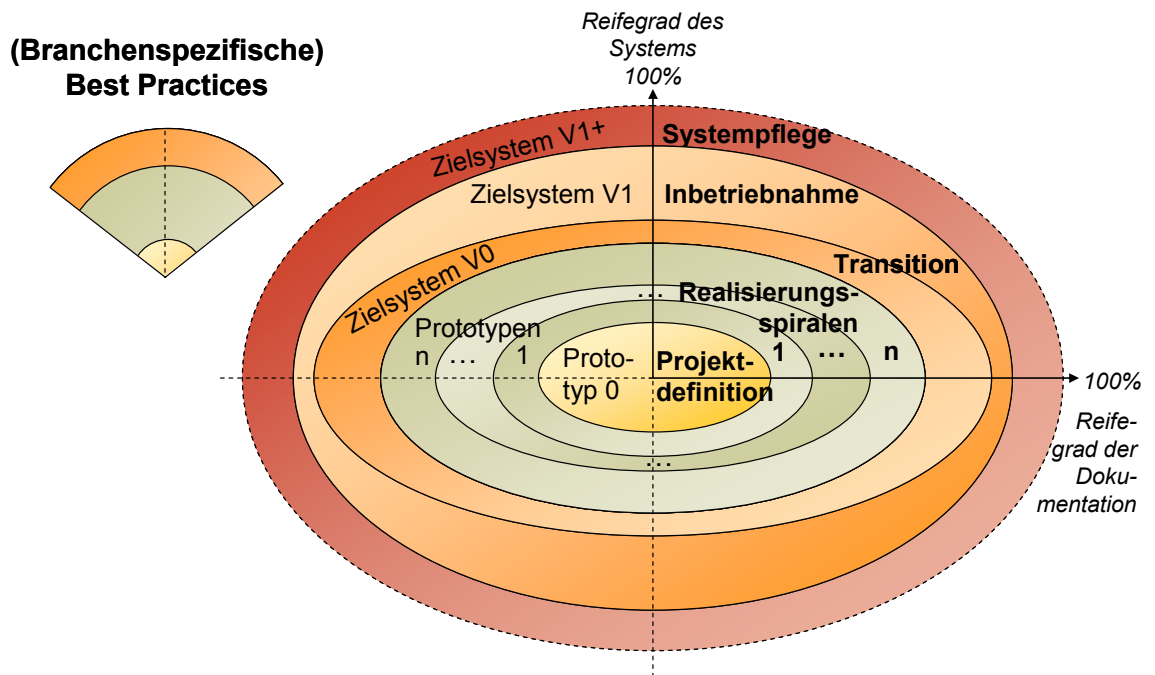


Abbildung 2: Skizze des Vorgehensmodells IQPM™ (Quelle: PROMATIS software GmbH)

6 Zusammenfassung und Ausblick

Nachdem nun einige der wichtigen Aspekte im Zusammenhang mit dem Einsatz einer High-end-Unternehmenssoftware im Mittelstand beleuchtet worden sind, kann die Frage „Erfolgsfaktor oder Leidensweg?“ mit einem eindeutigen „Kommt darauf an“ beantwortet werden. Diese - zugegebenermaßen etwas unbefriedigende - Antwort kann nachfolgend aber mit einigen Tipps „aufgewertet“ werden:

- **Tipp 1:**
Die Entscheidung über den Einsatz einer High-end-Unternehmenssoftware im Mittelstand sollte das Ergebnis strategischer Überlegungen (Geschäftsmodelle, Zukunftsperspektiven, Investitionssicherheit, ...) und einer intensiven Bewertung der fachlichen Anforderungen sein.
- **Tipp 2:**
Das Unternehmenssoftware-Einführungsprojekt darf nicht ungeplant mit anderen Projekten vermischt werden.
- **Tipp 3:**
Das Einführungsverfahren muss die Gegebenheiten des mittelständischen Unternehmens berücksichtigen und eine stringente Kosten- und Terminplanung vorsehen.

Und falls es dann gelingt, die XXL-Software-Einführung zum strategischen Projekt der Unternehmensleitung zu machen, sind alle Voraussetzungen gegeben, den Einsatz der XXL-Software zu einer Erfolgsgeschichte zu machen.

Hinweise

Die aufgeführten Produkte sind markenrechtlich geschützt und stehen dem jeweiligen Rechtsinhaber zu. Stand der Dokumentation: November 2007

PROMATIS software GmbH

Pforzheimer Str. 160
76275 Ettlingen

Tel. +49 7243 2179-0
Fax +49 7243 2179-99

info@promatis.de
www.promatis.de