

## GLOBAL EINHEITLICHE ERP-SYSTEME – CHANCE ODER RISIKO?

„Die Daten aus dem kanadischen Werk müssen wir manuell auswerten.“ – „Das vom Mutterkonzern eingeführte ERP-System macht den Einkauf beim lokalen Zulieferer unmöglich!“ – „Für die seit Jahren bewährte Excel-Lösung ist im neuen ERP-System kein gleichwertiger Ersatz!“ – „Warum hat da keiner dran gedacht?“

Für viele weltweit agierende Unternehmen sind historisch gewachsene, uneinheitliche ERP-Systeme eine ärgerliche Dauerbaustelle. Unter diesen Voraussetzungen lassen sich Abläufe und Strukturen ganzheitlich

und übergreifend kaum verbessern; Synergien und Veränderungen an Geschäftsmodellen sind nur schwer umsetzbar. Auch gezielte Maßnahmen in abgegrenzten Unternehmensbereichen stoßen wegen der fragmentierten IT-Systeme und zahlreichen Schnittstellen schnell an ihre Grenzen. Wer dieser Misere durch ein einheitliches ERP-System beikommen will, sieht sich meist einer Sisyphusarbeit gegenüber: Viele Ländergesellschaften haben höchst eigene Ansprüche, die sich kaum standardisieren lassen: Landestypische Gesetze und Bestimmungen, markt- oder wettbewerbspezifische Prozesse und IT-Strukturen oder Sondervereinbarungen und -strukturen mit Kunden und Lieferanten. Die zahlreichen Sonderwege und Spezialanforderungen können die Implementierung eines globalen ERP-Systems erheblich erschweren oder gar zum Scheitern führen.

Die häufig vorliegende ERP-Komplexität bei Großunternehmen und die teilweise schwer durchschaubaren Wechselwirkungen zwischen den Systemen erschweren zusätzlich die Frage, ob eine ERP-Vereinheitlichung wirtschaftlich und zeitlich sinnvoll realisierbar ist. Nicht selten führen rücksichtslose Prozessstandardisierungen am eigentlichen Ziel vorbei: mehr Effizienz, weniger Kosten. Gerade Prozesse in der Distributions- und

Produktionslogistik sind durch ihre unmittelbare Kundennähe, Kundenwirkung und Komplexität besonders von den hier geschilderten Problemen betroffen. Dennoch streben viele Unternehmensgruppen nach weltweit einheitlichen Systemen und Prozessen zumal die Vorteile im Erfolgsfall überwiegen:

- langfristig geringere Kosten (ERP-Entwicklung, Support und Lizenzen)
- weniger und standardisierte Schnittstellen
- bessere Steuerung und Koordination einzelner Unternehmenseinheiten
- Transparenz über gemeinsame Kunden und Märkte
- bessere Wandlungsfähigkeit in schnelllebigem Märkten

Die Klippen und Untiefen eines globalen ERP-Projekts lassen sich mit sorgfältiger Planung umschiffen. Nach langjähriger Erfahrung des Fraunhofer IML sind folgende Faktoren entscheidend für den Erfolg globaler ERP-Harmonisierungsprojekte:

---

### 1. Vorgeschaltete Evaluierungsphase

---

Ist das Vorhaben überhaupt strategisch und wirtschaftlich sinnvoll? Zu prüfen sind

#### Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML

Abteilung Unternehmensplanung  
Joseph-von-Fraunhofer-Str. 2–4  
44227 Dortmund

Abteilungsleitung  
Dipl.-Kff. Denise Sagner  
Dipl.-Logist. Michael Lücke  
Telefon +49 231 9743-439  
denise.sagner@iml.fraunhofer.de  
michael.luecke@iml.fraunhofer.de

[www.iml.fraunhofer.de](http://www.iml.fraunhofer.de)



## CHECKLISTE

### Entscheidende Erfolgsfaktoren in globalen ERP-Vorhaben

1. Evaluierungsphase
  - Projektumfang
  - Ziele
  - Strategie
  - Herausforderungen
  - Geschäftsprozessorientierte Machbarkeitsanalyse
  - Entwicklung anwendbarer Soll-Konzepte
  - Analyse/Berücksichtigung der Anforderungen der Anwenderorganisationen
2. Verständnis des ERP-Projektes als Prozessoptimierungsprojekt
3. Entwicklung eines anwendbaren Stammdatenmanagement-Konzeptes
4. „Change Management“ als wesentlicher Bestandteil der Kommunikationsstrategie
5. Supportkonzept nach „Go-Live“

Strategie, Ziele, Anforderungen betroffener Unternehmensbereiche und die generelle Machbarkeit. Eine detaillierte Prozess- und IT-Strukturanalyse ist unentbehrlich, um einen belastbaren Business Case zu kalkulieren und ein breit anwendbares Soll-Konzept zu entwickeln. Auch die klare Abgrenzung zwischen zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten und Funktionalitäten gehört zwingend in die Evaluierungsphase.

### 2. Change Management

Dem zu erwartenden Widerstand der Anwender begegnet man mit einem guten Change Management. Bereits in der Planung müssen die Anwender aktiv und persönlich eingebunden werden. Dies mindert Planungsfehler und erleichtert später die Einführung des neuen ERP-Systems. Akzeptanz schafft man durch die frühzeitige Einbindung fachkompetenter Führungskräfte der Organisationen, die vom globalen ERP-Roll-Out betroffen sind. Die Vorteile der neuen IT-Lösung müssen direkt und unverfälscht zum Endanwender kommuniziert werden.

### 3. Datenmigration und -bereinigung

Eine Datenbereinigung und die nachfolgende Migration in das neue ERP-System ist i. d. R. sehr komplex und vielfach nur mit Hilfe spezialisierter Dienstleister möglich. Zu prüfen sind im Wesentlichen die Varianten „Altdatenbereinigung vor Migration“ und „Stammdatenneuaufbau im Zielsystem“. Da die global definierte Stammdatenstruktur teilweise erhebliche Auswirkung auf die Logistik (z. B. Auftragsabwicklung und -erfüllung) haben kann, sollte dieser Phase besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Nicht selten sind im Materialstamm sogenannte ‚Speaking Codes‘ implementiert, die zur Steuerung und zum Anstoß verschiedenster administrativer, finanzieller oder operativer Abläufe in der Logistik genutzt werden. Kunden, Lieferanten und Logistikdienstleister können von neuen Stammdatenstrukturen berührt sein. Diese Auswirkung sind im Detail zu untersuchen.

### 4. Support-Konzept

Ein dauerhafter Erfolg ist nur mit einer funktionierenden Endanwenderbetreuung möglich. Mangelnde Schulungen, fehlende Wissensweitergabe und unterlassene Systemanpassungen entfalten ihre negative Wirkung erst nach Jahren und gefährden tiefgreifend den einmal erreichten Fortschritt. Prozesse und IT-Systeme sind als Ganzes zu betrachten und zentral weiterzuentwickeln. Ein schlankes Governance Modell ist zwingend, um Änderungen an der globalen ERP-Struktur schnell, flexibel aber dennoch kontrolliert realisieren zu können.

Möchten Sie weitere Informationen erhalten? Ansprechpartnerin für dieses Thema ist

Dipl.-Kff. Katharina Kompalka  
Telefon +49 231 9743-428  
katharina.kompalka@iml.fraunhofer.de



Fragen Sie uns nach weiterführendem Informationsmaterial und treffen Sie uns auf den rechts genannten Veranstaltungen!

### 28. Deutscher Logistik-Kongress

Berlin, 19.10.2011 – 21.10.2011  
www.bvl.de

### LogiMat 2012

Stuttgart, 13.03.2012 – 15.03.2012