



ERP

M A N A G E M E N T

Digitale Transformation in KMU

Change Management

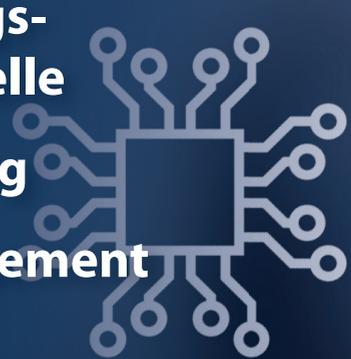
Digitalisierungs-
reifegradmodelle

ERP-Einführung

Prozessmanagement

IT-Support

S/4HANA im Mittelstand



DIGITAL TRANSFORMATION



Marktübersicht:
**Aktuelle IT-Lösungen
für die Digitalisierung**

ERP-Einführung kompetent vorbereiten

Jörn Mallok, Klaus Dreiner, Gerrit Neuhaus und Susann Feuerschütz

Der Beitrag zeigt anhand von Erfahrungen aus 14 methodischen Workshops mit „LEGO® SERIOUS PLAY®“ und dem „Prozessbaukasten“, dass sich KMU trotz knapper Ressourcen kompetent auf die ERP-Einführung vorbereiten können. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der frühzeitigen Einbindung der betrieblichen Key User bei der Analyse, Abbildung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse, um im Projektverlauf eine hohe Beteiligung und Akzeptanz der Belegschaft zu erreichen.

Jörn Mallok ist seit 2002 Professor für Unternehmensführung und Produktionsmanagement sowie Leiter des BMWi-Projekts „Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus“ Modul Wertschöpfungsketten an der HNE Eberswalde.

Klaus Dreiner ist seit 1996 Professor für Holzbe- und -verarbeitung sowie Leiter des BMWi-Projekts und Leiter der Innovationswerkstatt Holz am Fachbereich Holzingenieurwesen der HNE.

Gerrit Neuhaus ist akademischer Mitarbeiter im BMWi-Projekt mit dem Schwerpunkt Prozess- & Innovationsmanagement.

Susann Feuerschütz ist Teamleiterin im BMWi-Projekt mit den Schwerpunkten Arbeit 4.0, Sozialpartnerschaft und Unternehmenskultur.

ERP-Systeme bilden eine grundlegende Voraussetzung für die Digitalisierung [1]. Jedoch arbeiten z. B. 25% der Unternehmen des Landes Brandenburg bislang ohne IT-Lösungen, weitere 25% befinden sich erst in der Planungsphase [2]. Ein Grund dafür liegt in dem hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) mit bis zu 50 Beschäftigten, der hier 98,1% beträgt [3]. Diese KMU verfügen häufig nur über geringe zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen zur ERP-Einführung und stellen sich deshalb den Herausforderungen der Digitalisierung nur zögerlich. Stark auf das operative Geschäft fokussiert, bewältigen die Beschäftigten ein breites Auftragspektrum weniger arbeitsteilig als Großunternehmen; zudem wirken Inhaber und Führungskräfte

häufig auf ausführender Ebene mit. Dies erschwert u.a. die Gründung von Projektteams und die partielle Freistellung von Key Usern. Sofern KMU keine Kapazitätserweiterung vornehmen oder externe Partner wie IT-Berater, Hochschulen oder Forschungsinstitute einbinden, leisten Führungsteam und Belegschaft die ERP-Einführung als zusätzliche Aufgabe. Schlanke Strukturen und flache Hierarchien führen aber auch zu Vorteilen, da sie kurze Informationswege und zeitnahe Entscheidungen ermöglichen. Wesentliche Impulse zur ERP-Einführung können vom Inhaber bzw. Geschäftsführer in seiner Rolle als Entscheider und Vorbild ausgehen, da er neben den internen auch die Schnittstellen zu den externen Geschäftsprozessen kennt [4]. Denn KMU sehen sich häufig durch Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber veranlasst, ERP-Systeme einzuführen, um ihre Position in der Wertschöpfungskette zu behaupten. Dabei geht es auch um die betriebsübergreifende IT-Vernetzung, die etwa der elektronischen Buchung von Bestellungen, Lieferscheinen und Rechnungen oder aktuellen Abfragen des Arbeitsfortschritts sowie freier Be-

arbeitungskapazitäten dient. Weitere Hauptmotive für die ERP-Einführung liegen in der Transparenz, Reproduzierbarkeit sowie Archivierung von Prozessen, Daten und Informationen als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Angesichts dieser Situation stellt sich die Frage, wie KMU die ERP-Einführung kompetent vorbereiten können, um neben dem wirtschaftlichen Nutzen eine hohe Beteiligung und Akzeptanz der Beschäftigten zu erreichen. Dazu werden im Folgenden zwei methodische Ansätze vorgestellt, die auf Erfahrungen aus dem 2017-2020 BMWi-geförderten Projekt „Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus“, Modul Wertschöpfungsketten beruhen. Als Grundlage dienen 14 Workshops mit insgesamt 120 Personen aus 25 KMU.

Legosteine fördern den Ideenfluss

Legosteine kennen die Beschäftigten häufig aus ihrer Kindheit. Sie ermöglichen das spielerische Umsetzen eigener Ideen in ein vergegenständlichtes Ergebnis mit konkretem Nutzen. Hier knüpft das Creative

In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie sich die ERP-Einführung in KMU kompetent vorbereiten lässt,
- wie Workshops mit „LEGO® SERIOUS PLAY®“ funktionieren,
- wie eine hohe Beteiligung sowie Akzeptanz der Beschäftigten erreicht werden kann.

Common lizenzierte System LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) an, das sich weltweit in Wirtschaft, Wissenschaft sowie Institutionen als Kommunikations- und Kreativmethode etabliert hat [5]. Es nutzt den kreativitätsfördernden Effekt der Hand-Hirn-Verbindung in der mentalen Auseinandersetzung mit greifbaren Modellen und kann zu vertiefter Arbeit sowie stärkerem Ideenfluss (Flow) führen. Mit Hilfe von LSP lassen sich u.a. strategische Entscheidungen in moderierten Workshops mit 6-9 Key Usern vorbereiten. Dieser Personenkreis sollte sämtliche Positionen sowie Aufgabenbereiche des Unternehmens repräsentieren. Der Workshop startet mit einer Einführung in die LSP-Methode und grundsätzlichen Regeln. Dazu zählt, dass die Key User ebenbürtig sowie mit gleichen Redeanteilen kommunizieren und zunächst sämtliche Ideen ohne Bewertung akzeptieren. Dies schafft ein angenehmes und produktives Arbeitsklima. Im Kontext der ERP-Einführung erhalten die Key User die Aufgabe, die Abteilungen ihres Unternehmens aus Legosteinen in Metaphern bzw. Sprachbildern nachzubauen und einander zu erklären. Zur Anwendung kommen symbolische Elemente wie etwa das Zahnrad für die Maschine oder der Baum für die Nachhaltigkeit. Auf diese Weise entsteht jede Abteilung zunächst als eigenständiges Lego-Modell, bevor es zu einem Gesamtgebilde des Unternehmens zusammengefügt und durch externe Einflussfaktoren wie steigende Rohstoffpreise oder Steuern ergänzt wird. Im Ergebnis liegt den Key Usern eine Gesamtsicht auf das Unternehmen aus der Vogelperspektive vor, die ein buchstäbliches „Begreifen“ der IST-Situation ermöglicht.

Darauf aufbauend lassen sich Art und Intensität des Informationsflusses zwischen den Abteilungen im Lego-Modell markieren und mit Post-It's beschreiben. Dabei zeigt sich, an welchem Platz sich die Beschäftigten in der betrieblichen Wertschöpfungskette befinden und auf welche

Weise sie eingehende in ausgehende Informationen verarbeiten. Um das Verständnis für die Situation der vor- und nachgelagerten Arbeitsplätze zu verbessern, hat sich der Rollentausch bewährt. Dazu nehmen die Key User virtuell die Perspektive der Vorgänger und Nachfolger in der Wertschöpfungskette ein und erfahren, welche Informationen im operativen Geschäft fließen. Ebenso kann der Rollentausch mit Zulieferern oder Abnehmern erfolgen, um die überbetriebliche Vernetzung vorzubereiten. Die Ergebnisse des LSP-Workshops lassen sich als Videoaufzeichnung oder kommentiertes Bildmaterial dokumentieren und bilden die Grundlage für die anschließende Arbeit mit dem Prozessbaukasten.

Prozessbaukasten zur Modellierung

Zwar liegt als Ergebnis des LSP-Workshops ein abstrahiertes Unternehmensmodell vor, jedoch fehlt bislang eine detaillierte Darstellung der Geschäftsprozesse. Sie bilden den zentralen Dreh- und Angelpunkt zur

Vorbereitung der ERP-Einführung, weil sie Auskunft darüber geben, wer, was, bis wann, auf welche Weise, mit welchen Informationen und mit welchem angestrebten Ergebnis erledigt [6]. In diesem Kontext stellt sich die Frage, auf welchem Wege sich zunächst informelle Geschäftsprozesse abbilden und beschreiben lassen. Obwohl die Beschäftigten ihre arbeitsplatzbezogenen Handlungsroutrinen auswendig beherrschen, fehlen häufig die Dokumentationen. Ein Grund dafür liegt in unzureichenden Kenntnissen über Geschäftsprozesse und deren Modellierung mit Notations-sprachen. Erste Anfänge standardisierter Notationssprachen finden sich in der ISO 66001 mit lediglich sechs, leicht erlernbaren Elementen, die eine Folge von Operationen zur Lösung einer Aufgabe grafisch abbilden (Bild 2).

Das Ziel besteht darin, sämtliche Geschäftsprozesse des Unternehmens in ihrem vorhandenen IST- sowie künftigen SOLL-Zustand zu erfassen und in das IT-Pflichtenheft aufzunehmen [7]. Dazu eignen sich Teamsitzungen, um ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben, Kompetenzen und Datenflüsse

Bild 1: Beispiel für ein LSP-Modell aus den Workshops, eigene Darstellung.



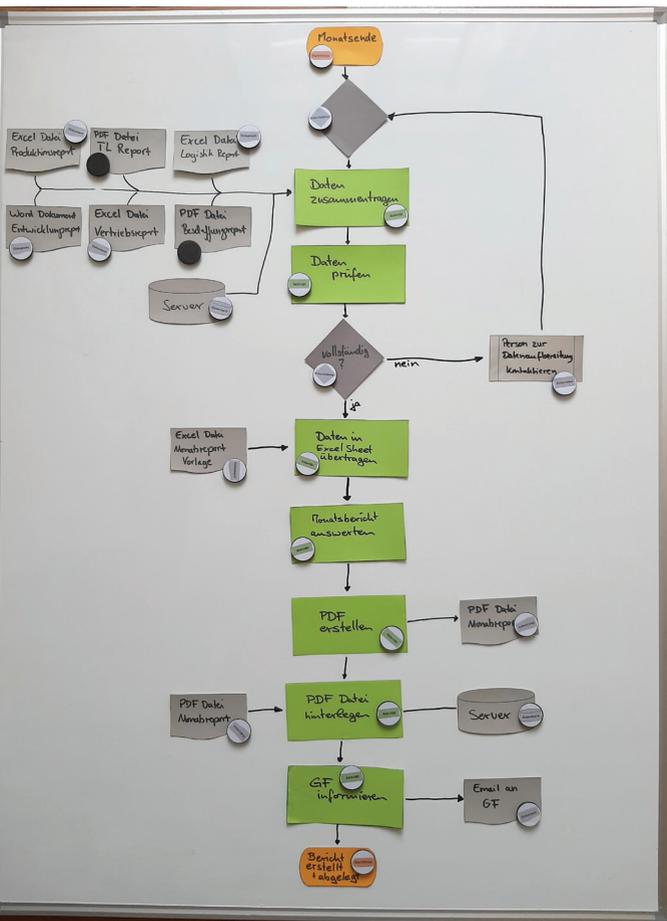


Bild 2: Beispiel eines Geschäftsprozesses in Notationssprache ISO 66001 aus den Workshops, eigene Darstellung.

zwischen den Arbeitsplätzen ausprägen.

Hier setzt der Workshop „Prozesse zum Anfassen“ an, der sich in zwei Stufen mit der schematischen Darstellung von Geschäftsprozessen befasst. In Stufe 1 erhalten die Key User die Elemente der Notationssprache als Magnetkarten und entwerfen damit Geschäftsprozesse in offen geführten Teamgesprächen am Whiteboard. Als praktisch und teambildend erweisen sich die Verschiebbarkeit und der gleichberechtigte Zugriff jeder Person auf die Elemente. Die erarbeiteten finalen Geschäftsprozesse werden in Stufe 2 mit Hilfe einer Modellierungs-Software digitalisiert. Dazu eignen sich kostenfrei auf dem Markt

als LEGO® SERIOUS PLAY®-Certified Trainer für einen 3-Tage-Workshop ca. 2.500 Euro. Der Prozessbaukasten erfordert Anschaffungskosten in Höhe von ca. 100 Euro. Im Rahmen des BMWi-Projekts entsteht am Kompetenzzentrum Cottbus eine online-Lernplattform, um Anleitungen für beide Methoden kostenfrei zugänglich zu machen. Mit diesen Informationen können KMU trotz knapper Ressourcen die ERP-Einführung kompetent vorbereiten und die Digitalisierung vorantreiben.

Literatur:

- [1] Gronau, N.: Trends im ERP-Markt 2019. In: ERP-Management 15 (2019) 2, S. 24-27.

verfügbare Programme wie y3Ed, ARIS Express oder auf das ERP-System zugeschnittene Tools mit direkten Andockstellen bei mehr als 50 Usern.

Workshops als Hilfe zur Selbsthilfe

Der Beitrag zeigt, dass KMU mit Hilfe von LSP und dem Prozessbaukasten eine hohe Beteiligung und Akzeptanz der Belegschaft im Vorfeld der ERP-Einführung erreichen können. Beide Methoden sorgen jenseits von persönlichen Differenzen oder Kompetenzgerangel für eine objektive Sichtweise sowie Gleichstellung der Key User unabhängig von ihrer Position oder Abteilung. Grundlegend eignen sich beide Methoden auch zur Ausbildung eigener Moderatoren, die im Unternehmen als Multiplikatoren wirken und Hilfe zur Selbsthilfe leisten können. So betragen die Kursgebühren zur Zertifizierung

- [2] MWE-Ministerium für Wirtschaft und Energie Land Brandenburg: Digitalisierung der Wirtschaft des Landes Brandenburg. 2018.
- [3] Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Statistischer Bericht – Unternehmen und Betriebe 2017, D II 1 – j / 17, 2019.
- [4] Finger, J.: Erfolgreiche ERP-Projekte. Heidelberg (Springer), 2. Aufl. 2012.
- [5] Roos, J.; Victor, B.: How It All Began: The Origins Of LEGO® Serious Play®. In: International Journal of Management and Applied Research 5 (2018) 4, pp. 326-343.
- [6] Schwarz, L.; Neumann, T.; Teich, T.: Geschäftsprozesse praxisorientiert modellieren. Berlin Heidelberg (Springer) 2018.
- [7] Grupp, B.: Das IT-Pflichtenheft zur optimalen Softwarebeschaffung. Bonn (Mitp), 2. Aufl., 2003.

Schlüsselwörter:

KMU, ERP-Systeme, Key User, Workshops, Geschäftsprozesse, Veränderungsmanagement

Preparing ERP-introduction competently

The article shows that small and medium sized companies are able to competently prepare the implementation of ERP-Systems, in spite of limited resources. This finding refers to reliable experiences from fourteen methodological workshops using „LEGO® SERIOUS PLAY®“ and the „Process Management Toolkit“. The main focus lies with the early involvement of operational Key Users in the analysis, design and development of business processes in order to achieve higher levels of employee participation and acceptance during ongoing IT-projects.

Keywords:

small and medium sized companies, erp systems, key user, workshops, business processes, change management

Kontakt:

Susann Feuerschütz

Gerrit Neuhaus

E-Mail: m40@hnee.de

Web: www.kompetenzzentrum-cottbus.digital