

# Informationslücken durch Performance Management eliminieren



Die Kombination aus beiden Softwarebereichen kann helfen, oft zitierte theoretische Vorteile in der Praxis zu sichern

Josef Schmid

*Unternehmen in Branchen wie Fertigung, Logistik und Versorgung kommen heute kaum ohne eine spezielle Geschäftssoftware aus. Systeme für ERP, Anlagenwirtschaft, Betriebsdaten, Produktionsplanung, Supply Chain Management und Kundenpflege sind weitverbreitet. Diese Systeme kontrollieren die täglichen Prozesse und den Betriebszustand des Unternehmens. Sie speichern Daten, sorgen für eine schnelle Abwicklung von Transaktionen, verfolgen Prozesse und liefern vordefinierte geschäftsbezogene Berichte. Oft werden diese Systeme langfristig eingebunden: Standard-ERP-Systeme gelten als Investitionsgüter mit zehn bis 15 Jahren Lebensdauer. In diesem Zeitraum müssen Unternehmen den Wert des Systems erhalten und dafür sorgen, dass es profitabel arbeitet. Die in der Regel webbasierten Analyseoptionen aus dem Bereich Performance Management (PM) bieten sich dabei als Ausgangspunkt an: Sie können einen Mehrwert aus den Daten schöpfen, die ERP und andere operative Systeme sammeln.*

## 1. Warum PM integrieren?

PM-Anwendungen werten umfangreiche Datenmengen aus und machen so die Verfahren im Unternehmen schnell transparent: Trends, typische Prozesse und Verhaltensmuster werden in der Masse von Daten sichtbar.

Dieses Wissen hilft Managern, ihre Prozesse zu justieren, sodass Unternehmen schnell **Einsparpotenziale** erkennen können. Mithilfe einer PM-Lösung kann z. B. die Anzahl von Teilen, die pro Stunde im Rahmen eines bestimmten Prozesses produziert werden, aus den erhobenen Betriebsdaten herausgefiltert werden.

Diese Daten bilden die Grundlage für eine Simulation, in der ermittelt wird, ob die Produktivität ohne Qualitätseinbußen erhöht werden kann. Jeder Mitarbeiter erhält die neuen Leistungsparameter und kann so genau verstehen, welche Bereiche der altbekannten Prozesse geändert werden müssen und wozu. Gleichzeitig werden immer mehr Betriebsdaten gesammelt. Auf ihrer Grundlage kann das PM-System feststellen, ob Innovationen den gewünschten Effekt hatten.

Letzten Endes führt diese Vorgehensweise, ungeachtet der Abteilung, auf die sie angewendet wird, zu einer **sicheren Entscheidungsfindung**. Sie schafft Vertrauen, dass sich Änderungen nicht nur betrieblich, sondern auch finanziell auswirken werden. Kurzum: Die Integration von ERP und PM schließt die letzten Informationslücken in der Entwicklung eines Unternehmens.

## 2. Eine sinnvolle Verbindung schaffen

In Unternehmen mit einer hochintegrierten ERP-Lösung liegen Daten in einer **zentralen Datenbank** vor. Über eine geeignete Schnittstelle ist es relativ einfach, ein PM-System mit dieser Datenbank zu verbinden. Die Anwender rufen Informationen in Form von Berichten ab, welche die Software basierend auf der ERP-Datenbank erstellt.

Verschiedene Hersteller von ERP- und PM-Systemen ermöglichen eine schnelle Integration, indem sie ihre Produkte kompatibel machen. Der Endnutzer profitiert davon, weil er einfache Berichte und Listen wie Händleraufstellungen oder Lagerberichte schnell zur Hand hat.

Erfordern strategische Entscheidungen eine tiefer gehende Analyse der Daten, kann die Technologiesymbiose jedoch komplizierter werden. Dies ist auch der Fall, wenn die Betriebsdaten in unterschiedlichen Datenbanken und Systemen abgelegt sind. Bevor die Daten analysiert werden können, müssen sie zunächst extrahiert, bereinigt und in ein **Standardformat** konvertiert werden.

Geschäftsdaten und Analysen oder Planungs- und Kontrolllösungen sind daher gewöhnlich über einen Datenspeicher verbunden, ein grundlegendes, subjektorientiertes Archiv, das als einzige verbindliche Datenquelle dient.

Wie bringt man nun ein neues PM-System mit dem Betrieb des ERP-Systems in Einklang? Unabhängige Lösungen als Ergänzung, die nach dem Kriterium der jeweils branchenbesten Lösung frei gewählt werden, sind nützlich, wenn das Unternehmen die umfangreichen mitgelieferten Funktionen tatsächlich ausnutzt und daher die hohen Implementierungskosten in Kauf nimmt.

Unter bestimmten Umständen bietet ein **PM-Modul** des ERP-Herstellers zwar einen geringeren Funktionsumfang, ist dafür aber dank vordefinierter Schnittstellen, vorprogrammierter Extraktions- und Konvertierungsprogramme sowie Lade- und Aktualisierungsprozessen sofort einsetzbar. Oft sind diese Lösungen so vorkonfiguriert, dass sie vorgefertigte aussagekräftige Datenblätter und Berichte enthalten.

Anbieter, die sich auf bestimmte Branchen spezialisiert haben, lassen diese speziellen Informationen ebenfalls in die Implementierung der Analyse- und Reporting-Tools einfließen. So können Analysen noch genauer im Umfeld des jeweiligen spezifischen Markts ausgeführt werden.

Eine weitere Alternative sind **unabhängige PM-Lösungen**, die mit Applikationen von beliebigen



Josef Schmid ist Geschäftsführer der Infor Österreich GmbH.

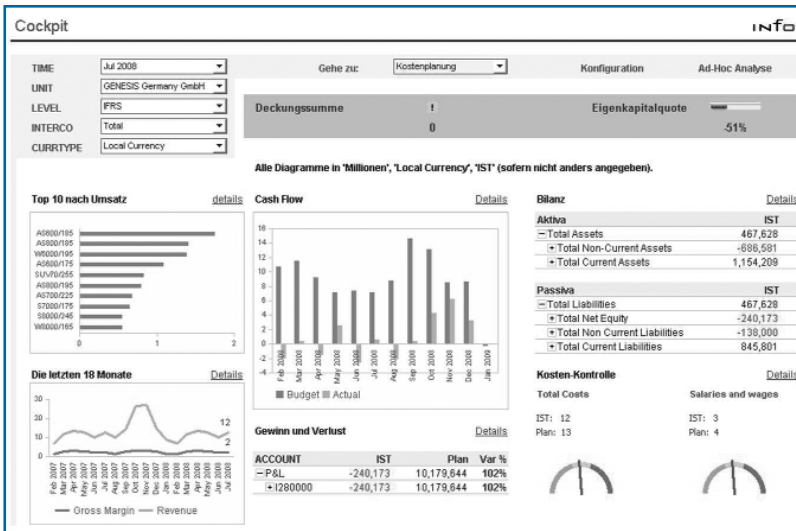


Abb. 1: PM-Cockpit

Drittanbietern funktionieren. Diese wurden zwar für den Einsatz mit ausgewählten Lösungen optimiert, liefern aber grundsätzlich geschäftsspezifisches Know-how, das Kunden ansonsten nur von Nischenanbietern erhalten würden, und bieten gleichzeitig die Sicherheit eines großen Anbieters.

### 3. Sichere Entscheidungen in unsicheren Zeiten treffen

Die einzelnen Implementierungsmodelle sind je nach Unternehmen unterschiedlich. Es ist jedoch anzunehmen, dass Unternehmen, die PM neben ERP einführen wollen, einen gewissen Reifegrad in ihren Strukturen erworben haben. Wer ein solches Niveau an Transparenz und Sicherheit in der Entscheidungsfindung entwickelt, kann von einem bedeutenden Wettbewerbsvorteil profitieren, neue Betriebspläne mit voraussichtlicher Leistung verknüpfen und sicherstellen, dass eingeleitete Schritte effektiv sind und in die richtige Richtung gehen. Doch vor allem werden dadurch **Informationslücken in der Entscheidungsfindung geschlossen**, was sichere Entscheidungen in einem unsicheren Wirtschaftsumfeld ermöglicht.

### 4. Checkliste: 13 Schritte hin zu einer erfolgreichen PM-Implementierung

1. Bewerten Sie die Geschäftsanforderungen mit einer **Input-/Output-Analyse**. Hierbei werden die notwendigen Daten für den Geschäftsbetrieb und – besonders wichtig – ihre Herkunft ermittelt.
2. Beziehen Sie auch **Nicht-Finanzdaten** in die Betrachtung ein. So werden Informationen gewonnen, die erklären, warum bestimmte Zahlen, wie die Einnahmen aus Verkäufen, gestiegen oder gesunken sind.
3. Dokumentieren Sie die erzielten Ergebnisse der Bewertung. Mit dieser **Dokumentation** kann die Unterstützung seitens des CFO und im Idealfall seitens des CEO gesichert werden. Je mehr Abteilungen beteiligt sind, desto mehr Führungskräfte müssen die Investitionen genehmigen.
4. Analysieren Sie die vorhandenen Systeme. Erstellen Sie eine **Liste von Plus- und Minuspunkten**. Erfinden Sie das Rad nicht neu, und

reparieren Sie es nur, wenn wirklich etwas kaputt ist.

5. Stellen Sie fest, **von wem, wo und wie das System verwendet** wird. Diese Fakten wirken sich entscheidend auf die Kosten der Lösung aus und können die gesamte Spezifikation beeinflussen.
6. Sprechen Sie mit der **IT-Abteilung**. Auf moderne Lösungen können Nutzer häufig auch per Fernzugriff zugreifen. Die Erfahrung zeigt, dass die IT-Abteilung hierbei eine zentrale Rolle spielt.
7. Vorsicht bei **Ausschreibungen**: Das Format einer Ausschreibung bedeutet isolierte Antworten auf Fragen. Im Anschluss ist es mehr Aufwand, diese in einen Zusammenhang zu setzen.
8. Suchen Sie **mögliche Kandidaten**. Der PM-/BI-Markt hat sich dramatisch verändert. Viele der kleineren Anbieter wurden aufgekauft. Die wichtigsten Anbieter sind derzeit *Infor, Oracle, SAP* und *IBM*.
9. Treffen Sie eine **Vorauswahl**, und sprechen Sie mit den Anbietern. Erklären Sie diesen Ihre Bewertung und Ihre Anforderungen. Schlägt ein Anbieter eine vorgefertigte Lösung vor, ohne dass die Anforderungen richtig verstanden wurden, beenden Sie die Verhandlungen. Der Anbieter sollte dazu in der Lage sein, die Software und die häufig mehr als doppelt so hohen **Implementierungskosten** zu beziffern. An diesem Punkt werden einige Anbieter zu teuer sein und können aus der Auswahl ausgeschlossen werden.
10. Wählen Sie die drei oder vier besten Anbieter aus, und bitten Sie diese um eine **Demo**, die auf Ihren Informationen basiert. Auch hier gilt: Wenn ein Anbieter sich nicht auf die gelieferten Informationen bezieht, schließen Sie ihn aus. Danach reduzieren Sie die engere Auswahl auf **zwei** der gewählten Anbieter (nicht nur auf einen, da dadurch wertvoller Verhandlungsspielraum verloren ginge).
11. Geben Sie den letzten beiden Anbietern Daten und Teile Ihrer Strukturen an die Hand, und bitten Sie sie um eine **individuelle Demo**, die auf diesen spezifischen Punkten beruht. Wählen Sie unterschiedliche Daten, und beschränken Sie sich nicht nur auf die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz. Stellen Sie die Anwesenheit des IT-Managers sicher, um das zugrunde liegende System hinterfragen zu können, und versichern Sie sich, dass das System wirklich integriert ist.
12. Fragen Sie nach **zwei Referenzen**, und setzen Sie sich mit mindestens einer davon in Verbindung. Versichern Sie sich, dass es sich bei der Referenz um ein **Unternehmen von ähnlicher Größe** wie das Ihrige handelt, das idealerweise die gleiche IT-Plattform einsetzt. Die Branche ist weniger wichtig, aber wenn es sich um ein ähnliches Unternehmen handelt, ist das ein klarer Vorteil.
13. Fragen Sie nach den **Kosten**. Versichern Sie sich, dass der Anbieter den Projektumfang richtig bewertet, sodass der Kostenvoranschlag exakt ist. Kaum ein PM-System kann in weniger als zwei Monaten Durchlaufzeit komplett fertiggestellt werden. Für die meisten sind mehr als zwanzig Tage Implementierungsaufwand nötig.

Durch Performance Management werden Informationslücken in der Entscheidungsfindung geschlossen, was sichere Entscheidungen in einem unsicheren Wirtschaftsumfeld ermöglicht.