

Stefan Tittmann

Systemplanung im Kleinunternehmen mit ERP und CRM Software

Stefan Tittmann

Systemplanung im Kleinunternehmen mit ERP und CRM Software

IGEL Verlag

Stefan Tittmann

Systemplanung im Kleinunternehmen mit ERP und CRM Software

1. Auflage 2009 | ISBN: 978-3-86815-421-4

© IGEL Verlag GmbH , 2009. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses eBook wurde nach bestem Wissen und mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Im Hinblick auf das Produkthaftungsgesetz weisen Autoren und Verlag darauf hin, dass inhaltliche Fehler und Änderungen nach Drucklegung dennoch nicht auszuschließen sind. Aus diesem Grund übernehmen Verlag und Autoren keine Haftung und Gewährleistung. Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Ziel und Vorgehensweise	5
3. Ist-Analyse	14
3.1 Systemabgrenzung der Ist-Analyse	14
3.2 Systembeschreibung	16
3.2.1 Aufbauorganisation	16
3.2.2 Beschreibung der Kernprozesse der XY GmbH	16
3.2.2.1 Vertrieb	17
3.2.2.2 Einkauf	18
3.2.2.3 Lager und Transport	19
3.2.2.4 Baukoordination	19
3.2.3 Beschreibung des Anwendungssystems	20
3.3 Faktenanalyse	21
3.3.1 Kennzahlenanalyse	21
3.3.1.1 Umsatzentwicklung	22
3.3.1.2 Auftragslage	22
3.3.1.3 Neukundenanfragen	23
3.3.2 Schwachstellenbericht	23
3.3.2.1 Geringe Anzahl erstellter Angebote	24
3.3.2.2 Geringe Angebotswahrscheinlichkeit	29
3.3.3 Fazit der Faktenanalyse	34
4. Sollkonzept	35
4.1 Systemabgrenzung des Sollkonzepts	35
4.2 Zielbildung	36
4.2.1 Umsatzsteigerung durch Erhöhung der Angebotsmenge	37
4.2.1.1 Steigerung der Kundenanfragen	37
4.2.1.2 Verkürzung der Planungszeit pro Angebotserstellung	38
4.2.2 Umsatzsteigerung durch Erhöhung der Angebotswahrscheinlichkeit	39
4.2.2.1 Verbesserung des Angebots	39
4.2.2.2 Verbesserung der Servicequalität	41
4.2.3 Umsatzsteigerung durch Verstärkung der Vertriebstätigkeit	42
4.2.3.1 Integration neuer Mitarbeiter	43
4.2.3.2 Entlastung des Vertriebsleiters	43
4.3 Die Balanced Scorecard als Controlling-Instrument bei der XY GmbH	44
4.3.1 Finanzperspektive	44
4.3.2 Kundenperspektive	45
4.3.3 Prozessperspektive	46
4.3.4 Mitarbeiterperspektive	47
4.4 Lösungsmodell	48

4.4.1 Beschreibung der Eingabedaten	48
4.4.1.1 Vertrieb	48
4.4.1.2 Einkauf	51
4.4.1.3 Transport	55
4.4.1.4 Baukoordination	56
4.4.2 Beschreibung der Ausgabedaten	58
4.4.2.1 Vertrieb	58
4.4.2.2 Einkauf	60
4.4.2.3 Transport	62
4.4.2.4 Baukoordination	63
4.4.3 Prozessorientierte Beschreibung des Lösungsmodells	65
4.4.3.1 Vertriebsprozess	65
4.4.3.2 Ressourcen	78
4.4.3.3 Baukoordination	79
4.4.3.4 Transport	83
4.4.3.5 Einkauf	84
4.5 Beschreibung des Service Blueprint	88
5. Fazit	93
Abbildungsverzeichnis	95
Quellenverzeichnis	97
Anhang	100

Vorwort

Dieses Buch soll dem Leser anhand eines Praxisbeispiels einen Überblick über verschiedene Methoden und Instrumente zur Systemoptimierung in Klein- und Kleinstunternehmen vermitteln. Hierbei steht natürlich die Schaffung einer individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepassten Lösung, die die Funktionen entlang der Wertschöpfungskette optimal unterstützt, im Vordergrund.

Es muss jedoch auch bedacht werden, dass jede Änderung an einem bestehenden System nicht nur Kosten verursacht, sondern auch Negativwirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens entwickeln kann. Diese können den erfolgsrelevanten Unternehmensfunktionen wertvolle Ressourcen kosten und das Betriebsergebnis deutlich verschlechtern.

Um dies zu vermeiden, sollte überprüft werden, ob das bei einer erfolgreichen Optimierung bestehende Verbesserungspotential in einem angemessenen Verhältnis zu den möglichen Negativwirkungen steht. So war es vorliegenden Fall alleine schon der Größe des Unternehmens geschuldet, die Kosten für die Anschaffung und Anpassung neuer Soft- und Hardware in Grenzen zu halten.

Zur Identifizierung der Unternehmensteile, bei denen das größte Verbesserungspotential bestand, war es notwendig eine eingehende Analyse des Ist-Zustands vorzunehmen. Dabei wurden alle relevanten Unternehmensteile untersucht, bestehende Schwachstellen identifiziert und anschließend während der Erstellung des Soll-Konzepts Maßnahmen entwickelt, die geeignet sind die Prozesse im Unternehmen zu verbessern. Das Ergebnis ist als Pflichtenheft zu sehen und bildet Grundlage für die technische Umsetzung durch ein externes Beratungsunternehmen.

Ich hoffe Ihnen mit diesem Buch eine Hilfestellung für die erfolgreiche Gestaltung eines integrierten Anwendungssystems in Ihrem Unternehmen geben zu können. Fragen und Anregungen können Sie gerne an Systemplanung@Gmx.de stellen.

Berlin im September 2009

Stefan Tittmann

1. Einleitung

In den letzten zwei Jahrzehnten war die **Baukonjunktur** in der Bundesrepublik Deutschland unter anderem durch Ereignisse wie der Wiedervereinigung und dem Wegfall der Eigenheimzulage von starken konjunkturellen Schwankungen geprägt. Die Erhöhung der Mehrwertsteuer und die am 1.1.2008 wirksam gewordene Gewerbesteuerreform hat die Situation für Kleinunternehmen mit geringem Eigenkapital und Umsatz weiterhin erschwert¹.

Auch in den letzten Jahren hat sich das **Marktumfeld** insbesondere für die Planung und den Bau von Ein- und Mehrfamilienhäusern weiter verschlechtert. So verzeichnete die Entwicklung von Baugenehmigungen für Wohngebäude alleine im 1. Quartal 2007 einen Rückgang von 53,4% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum und konnte sich bis jetzt kaum erholen².

Es ist weiterhin zu vermuten, dass auch die Auswirkungen der aktuellen **Finanzmarktkrise** die Situation nicht verbessern werden, da die von der Regierung zurzeit geplanten Konjunkturmaßnahmen nur auf die Sanierung, nicht aber auf den Neubau von Wohngebäuden gerichtet sind. Es bleibt jedoch zu hoffen, dass die Absenkung des Leitzinses durch die Europäische Zentralbank (EZB) auf zuletzt 1,5%³ die Situation positiv beeinflussen wird.

Das im Rahmen dieser Arbeit untersuchte **Unternehmen** – die XY GmbH – befasst sich mit dem Vertrieb von Blockhäusern, wobei die angebotene Dienstleistung darin besteht, für jeden Kunden ein individuelles Haus zu planen, die baubehördlichen Formalitäten zu erledigen, die Baumaterialien bereitzustellen und den Aufbau mit Subunternehmen zu organisieren. Die Blockbohlen werden hierfür aus Finnland importiert und alle anderen Bauteile von deutschen Unternehmen gekauft. Die Geschäftsbeziehung zu den für die Ausführung der notwendigen Arbeiten beauftragten Subunternehmen besteht zum großen Teil schon seit vielen Jahren. Das **Leistungsspektrum der XY GmbH** reicht von der reinen Lieferung des Bausatzes bis zur schlüsselfertigen Übergabe des Blockhauses. Die XY GmbH vertreibt ihre Produkte im gesamten deutschsprachigen Raum.

Die Entwicklung der konjunkturellen Situation hat bei dem Unternehmen in den letzten drei Jahren zu erheblichen **Umsatzeinbußen** geführt und eine Reduzierung des Personals notwendig gemacht. Das Familienunter-

¹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung [7] S.15

² Vgl. Zentralverband Deutsches Baugewerbe [5] S. 3

³ Vgl. pro90305.de.html [32]

nehmen beschäftigt zurzeit nur noch drei von zuvor fünf Mitarbeitern, was zu einer starken Arbeitsbelastung führt.

Um den Anschluss an die **softwaretechnischen Entwicklungen**, die sich auch bei Planungsunternehmen von Einfamilienhäusern vollzogen haben, nicht zu verpassen, wurde 2006 mit der Einführung eines neuen Computer-Aided-Design-Programms (CAD) begonnen.

Dieses Programm übersteigt die Leistungsfähigkeit der zuvor genutzten Software und bietet neben der Unterstützung bei der Planung und Visualisierung von Häusern auch die Möglichkeit, den durch den Bau des Hauses anfallenden Bedarf an Baumaterialien bereits während der Planung zu ermitteln. Diese Funktion wird momentan vornehmlich zur Kalkulation des Angebotspreises genutzt. Der erbrachte Aufwand für die Integration der Software verstärkte den Umsatzrückgang bisher jedoch nur weiter, da die erhofften positiven Auswirkungen auf den Leistungserstellungsprozess nur sehr begrenzt waren. Die Arbeiten, die teilweise unter Inanspruchnahme externer Beratungsfirmen durchgeführt wurden, kostete das Unternehmen deutlich mehr finanzielle und personelle Ressourcen als geplant und liefert die geforderte und benötigte Funktionalität nur zum Teil.

Dies führte in Verbindung mit der ohnehin angespannten Personalsituation, zu personellen und organisatorischen Problemen, die in Dienstleistungsunternehmen einen maßgeblichen Einfluss auf die Servicequalität und die Kundenzufriedenheit haben und damit zentrale, den Erfolg eines Unternehmens bestimmende Faktoren sind. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, hat der geschäftsführende Gesellschafter im Dezember 2008 beschlossen, sich in Zukunft ausschließlich auf den **Vertrieb und die Baukoordination** zu konzentrieren. Alle anderen ihm obliegenden Aufgaben sollen bis 2010 an seinen bisherigen Assistenten übergeben werden. Damit sind außerdem die **räumliche Trennung** dieser Aufgaben und der Umzug in ein neues, 360 km vom Unternehmenssitz entferntes Büro verbunden.

Es soll nun **Aufgabe dieser Arbeit** sein, das bisher aus Insellösungen bestehende IT-System des Unternehmens, zu einem arbeitsfähigen, **integrierten Anwendungssystem** umzugestalten und zur Unterstützung der Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Dabei soll auch das im Bereich der Materialmengenermittlung bestehende Leistungspotential der CAD-Software ausgenutzt werden, indem die daraus resultierenden Ergebnisse nicht nur für die Angebotserstellung, sondern auch für die Steuerung der materialwirtschaftlichen Prozesse genutzt werden.