

## Unternehmensstrukturen und -kulturen SAP R/3 – mehr als nur eine (neue) Software

Februar 2001.

Von Maria Kopelent, Regensburg



**Maria Kopelent, Diplom-  
Psychologin und Beraterin  
mit Sitz in Regensburg.**

**Studium der Psychologie in  
Regensburg, Erlangen und  
Köln, Zusatzausbildungen in  
Einzelberatung, Moderation,  
Konfliktmanagement/Media-  
tion, Persönlichkeitsanalyse,  
Steuerung von Gruppenpro-  
zessen, Organisationsent-  
wicklung, Teamentwicklung,  
Psychotherapie.**

**Seit 1988 selbständig mit  
dem ganzheitlichen Ansatz  
„Unternehmensentwicklung  
mit Wirkungsanalysen und  
Wirkungsspiralen“ in  
Deutschland, Europa, USA in  
Industrie und Wirtschaft tätig.**

Seit 1992 kämpft halb Deutschland mit der Einführung einer so genannten betriebswirtschaftlichen Standardsoftware, doch SAP R/3 stellt die Unternehmen meist vor weit größere Probleme als einfach nur die Umstellung der Software. 80% der Industriebetriebe und 50% des gesamten Mittelstandes arbeiten mit dieser Software und haben bei der Neuerung im Betrieb mehr als die eigene geistige Unflexibilität festgestellt.

SAP R/3 sollte explizit die Lösung vieler Standard-Software-Probleme sein. Implizit per plug&play ein Patentrezept für alle nicht funktionierenden innerbetrieblichen Strukturen liefern. Das waren nicht nur zwei Wünsche auf einmal, das war auch eindeutig ein Wunsch zu viel. Denn nur, wenn das Unternehmen auch bereit ist, parallel zur Arbeit mit der Software an der Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur zu arbeiten, ist eine erfolgreiche Einführung von SAP R/3 denkbar.

SAP R/3 ist nur scheinbar nur eine Software. Entsprechend verantwortungsbewusst und ganzheitlich muss an dieses Projekt auch herangegangen werden. Das Unternehmen muss erkennen, dass bei der Einführung nicht nur eine technische Komponente am Werk ist. Ein neues Nervensystem für ein Unternehmen, und das ist eine integrierte Software wie R/3, benötigt einen extrem sensiblen Umgang von der Seite des Beraters und des Unternehmens. Bei den Technikern gibt es hier oft einen blinden Fleck. Sie sind überzeugt, dass die Technik alle Probleme lösen muss und wird. Kunden und Berater müssen sich darüber im Klaren sein, dass R/3 weniger gut läuft, wenn man nicht an die Anwender und deren Bedürfnisse und Ängste denkt. Ein weiteres Problem ist, dass viele Unternehmen noch nicht gewohnt sind, in vernetzten Strukturen bzw. abteilungsübergreifend zu denken, sondern sich in Abteilungsdenken flüchten. Daher laufen bereits die Entscheidungsprozesse für R/3 teilweise eher ungeordnet und wenig integriert ab.

### **Unterschiedliche Hoffnungen und Ängste**

In vielen Fällen wird verdrängt, dass die Geschäftsleitung, die EDV-Abteilung und die Anwender vollkommen unterschiedliche Hoffnungen und Ängste mit R/3 verbinden. Man sollte sich darüber austauschen, diese Unterschiede zulassen und eine Einigung anstreben.

Diese unterschiedlichen Ansichten aller Beteiligten, die im Unternehmen mit SAP R/3 zu tun haben, machen die Problematik deutlich, zeigen gleichzeitig aber auch die Chancen auf. SAP R/3 hat eine unfreiwillige Katalysatorfunktion. Bei der Einführung zeigt sich alles, was im Unternehmen noch nicht stimmt, wo durchgängige Prozesse zum Kunden fehlen, Abteilungen nicht miteinander sprechen, Hierarchien nicht miteinander kommunizieren. R/3 lässt das zu Tage treten. Natürlich kann das ein Schock sein, es ist aber auch eine Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen.

### **Konsequenzen durch fehlende Integration**

Schon beim Customizing müssen verschiedene Abteilungen übergreifend kommunizieren und Absprachen treffen, speziell dann, wenn ein Unternehmen plant, mehrere Module von R/3 einzusetzen. Andernfalls wird bereits die Voreinstellung nur auf den Bedarf von beispielsweise FI fokussiert. Das macht oft erhebliche Schwierigkeiten.

### **Fatale Hoffnung auf Unabhängigkeit**

Die meisten Unternehmen versprechen sich nach der Einführung von R/3 Unabhängigkeit von selbstgestrickten Einzellösungen. Sie erleben aber gleichzeitig, dass sie die Software nicht alleine einführen und pflegen können und dass sie wieder in eine Abhängigkeit von Partnern und von SAP selbst und deren Weiterentwicklung der Software geraten.

### **Durch Integration zur Transparenz**

R/3 schafft tatsächlich Transparenz über Geschäftsprozesse, Termine und Zahlen, die das Unternehmen gläsern werden lässt. Die Frage ist allerdings, ob die Zentrale, das oberste Management, überhaupt wünscht, dass derartige Detail-Informationen von Abteilungen und Tochtergesellschaften gesehen werden und umgekehrt.

### **Erwünschte und unerwünschte Chancen**

Durch die zusätzlichen Informationen werden schnelle Absprachen und Entscheidungen möglich. Das kann vor allem Unternehmen, die die Tendenz haben, Entscheidungen hinauszuschieben, Schwierigkeiten machen. Es ist eine völlig neue Qualität des Agierens. Niemand kann sich mehr auf fehlende Daten herausreden. SAP R/3 führt zu einer Freisetzung von Wissen, die bei vielen Beteiligten auch die Kreativität fördert. Vorausgesetzt die Einführung der Software geht einher mit einer Organisationsentwicklung.

Denn nur, wenn sich die Unternehmenskultur mit der Einführung entsprechend ändert, ist eine effektive Vernetzung garantiert. Fachliche und hierarchische Ebenen im Unternehmen müssen gemeinsam an der Umsetzung arbeiten. Wenn hingegen die einen Abteilungen ja zu SAP R/3 sagen, andere nein, oder ein Vorgesetzter nichts von dieser neuen Software hören will, hingegen seine Mitarbeiter damit arbeiten, kann das System in der erwünschten Gesamtheit nicht funktionieren. Es kommt zu Unstimmigkeiten und SAP R/3 wird „verflucht“. Es entwickeln sich Abwehrmechanismen, man wird andere Gründe finden, die Weitergabe von Informationen zu blockieren und rasche Entscheidungen zu verhindern. Anders, wenn eben die Einführung einhergeht mit einem Kulturwandel im Unternehmen.

Auf alle Fälle bringt R/3 in einem Unternehmen vieles in Bewegung. Der Ausgang ist allerdings ungewiss. R/3 verlangt als integrierte Lösung eine integrative Haltung aller Beteiligten, aber auch das gesunde Bewusstsein für Grenzen, um sich nicht von einer Software beherrschen zu lassen.