

Dienstleister ticken im Arbeitsstundentakt

Dienstleistungsbetriebe stellen an ein Standard-ERP-System ganz besondere Anforderungen, da die Mitarbeiterleistungen im Zentrum stehen. Herkömmliche ERP-Systeme können deshalb Dienstleistungsbetriebe meist nur unbefriedigend abbilden. *Claudio Pietra*



Claudio Pietra
dipl. phys., ist Geschäftsführer
des Zürcher Leistungssoftware-
Herstellers Vertec.
claudio.pietra@vertec.ch

Es scheint paradox: In keinem anderen Wirtschaftssegment ist die PC-Dichte so hoch wie im Dienstleistungsbereich. Unter praktisch jedem Pult steht ein Rechner, dazu kommen Laptops und Handhelds. Gleichzeitig gibt es aber keinen anderen Bereich, der eine so geringe Durchdringung mit integrierten ERP(Enterprise Resource Planning)-Systemen aufweist. Der Grund für diesen Widerspruch sind einige Besonderheiten, durch die sich Dienstleistungsunternehmen beispielsweise von der herstellenden Industrie oder vom Handel prinzipiell unterscheiden. Die wichtigsten Unterschiede sind sehr individuelle Prozesse, ein anderer Produktbegriff und der dominante Lohnanteil auf der Kostenseite. Die herkömmlichen ERP-Systeme können wegen dieser grundsätzlichen Differenzen Dienstleistungsbetriebe meist nur unbefriedigend abbilden.

Weil traditionelle ERP-Systeme die Ansprüche von Dienstleistern nur ungenügend erfüllen, erstaunt es auch wenig, wenn Experten heute den Anteil von integrierten ERP-Systemen im Dienstleistungsbereich auf nur etwa einen Drittel schätzen. Ein zweites Drittel arbeitet mit Individualentwicklungen. Das restliche Drittel schliesslich verknüpft demnach Einzelwerkzeuge

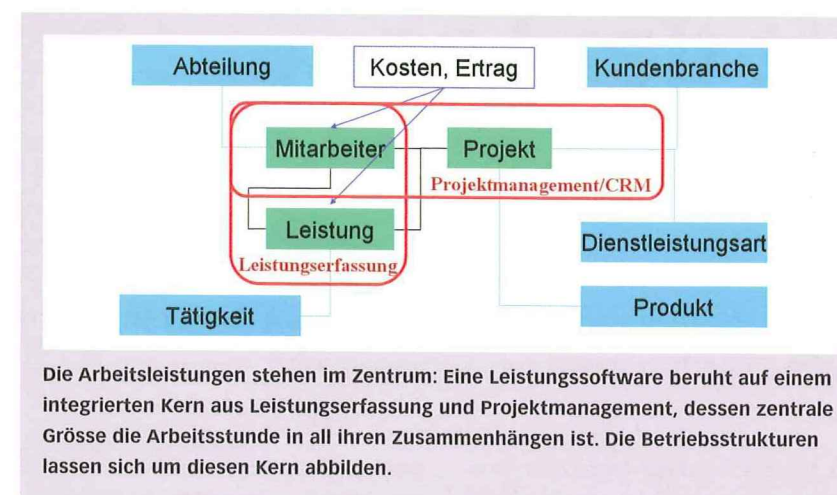
über Excel oder ähnliche Hilfsmittel zu einem System «Marke Eigenbau», um die Geschäfte zu führen.

Ungewöhnliche Prozessvielfalt

Der hohe Anteil an Individualentwicklungen und die Tatsache, dass zum Software-Einsatz im heute bedeutendsten Wirtschaftsbereich nur Schätzungen und keine verlässlichen Zahlen bekannt sind, widerspiegelt eines der auffälligsten Charakteristika des Dienstleistungssektors: seine ungewöhnliche Diversität. Fast jeder Dienstleister ist einzigartig. Er deckt mit seinen Services häufig einen ganz speziellen Prozessbereich ab. Für viele Dienstleister ist diese Einzigartigkeit sogar ihr Erfolgsrezept schlechthin. Sie garantiert ihnen eine gewisse Monopolstellung und damit überdurchschnittliche Renditen.

Die grosse Prozessvielfalt stellt aber besondere Anforderungen an eine Standardsoftware. Sie muss sehr flexibel sein, um all die unterschiedlichen Ansprüche mit möglichst wenigen Anpassungen im Standard abbilden zu können. Genau darauf sind die meisten herkömmlichen ERP-Systeme aber nicht ausgelegt. Sie wurden ursprünglich entweder für die herstellende Industrie oder für den Handel entwickelt.

	Dienstleistungsbetrieb	Industrie und Handel
Produkte/ Kostenträger	Projekte/ Mandate	Produkte
Hauptkostenarten	Löhne/Arbeitszeit	Material, Infrastruktur, Energie usw.
Kostenstellen	Vorkostenstelle Mitarbeiter	Abteilungen
Zentrale ERP-Komponenten	Leistungserfassung und Projektmanagement	Produktionssteuerung, Warenbewirtschaftung
CRM	Enge Verknüpfung zwischen Verkauf und Projektmanagement	Von der Produktion mehr oder weniger isolierte Verkaufs- aktivitäten
Prozessvielfalt und Flexibilität	Einzigartige und sich immer wieder ändernde Prozesse	Standardisierte Kernprozesse innerhalb der Branchen
Die wichtigsten Unterschiede zwischen Dienstleistungsbetrieben und anderen Wirtschaftsbereichen		



Geschäftsmodelle ändern sich schnell

Flexibel müssen betriebswirtschaftliche Dienstleistersysteme aber nicht nur wegen der grossen Prozessvielfalt innerhalb des Sektors sein. Viele Dienstleister ändern im Verlauf der Zeit ihr Geschäftsmodell. Sei es, weil neu auftauchende Konkurrenten in den angestammten Bereichen die Margen drücken, oder weil sich in anderen Gebieten neue Geschäftsoportunitäten eröffnen. Die Möglichkeit, sich schnell und ohne grossen Aufwand verändern zu können, wird zudem immer wichtiger. Schliesslich hat sich das Tempo der Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit der Globalisierung in allen Bereichen massiv erhöht.

Mit einer Individualentwicklung oder auch mit einer in-house zusammengebauten Lösung «Marke Eigenbau» lässt sich die heute notwendige Flexibilität natürlich auch erreichen. Diese Systeme haben allerdings den Nachteil, dass Änderungen grundsätzlich aufwändiger sind, weil sie – im Gegensatz zu einem in sich anpassungsfähigen Standardsystem – viel mehr Handarbeit verlangen. Zudem gerät das Unternehmen mittel- und langfristig in eine viel grössere Abhängigkeit von einem einzelnen Softwarelieferanten oder entsprechend qualifizierten Mitarbeitern. Ohne sie lässt sich das System im Normalfall nicht pflegen.

Die Stunde im Zentrum

Bisher sind trotz des offensichtlichen Bedarfs nur wenige integrierte Standard-ERP-Systeme auf dem Markt, die speziell auf die Bedürfnisse des Dienstleistungsbereichs zugeschnitten sind. Um sie von herkömmlichen, auf Industrie und Handel ausgerichteten ERP-Systemen zu unterscheiden, setzt sich für diese Softwarekategorie langsam der

Begriff Leistungssoftware durch. Leistungssoftware beinhaltet die zentrale Grösse, auf die eine betriebswirtschaftliche Software für Dienstleistungsbetriebe ausgerichtet sein muss: Die Leistungen der Mitarbeiter.

Während in der herstellenden Industrie und im Handel Infrastruktur, Energiekosten, Materialaufwendungen, Entwicklungsausgaben und im Zuge von Outsourcing und Globalisierung immer mehr auch Halbfabrikate von Zulieferern die Kostenseite beherrschen, haben Dienstleister relativ tiefe Kapitalkosten. Vielen genügt ein Raum und eine Informatikinfrastruktur, damit sie ihre Services erbringen können. Für sie machen die Löhne oft über 80 Prozent der Kosten aus.

Detaillierte Leistungen als Fundament

Will ein solches mitarbeiterzentriertes Unternehmen seine Performance verbessern, kann es dies am effektivsten, wenn es die Rentabilität der Mitarbeiter erhöht. Folgerichtig müssen die Leistungen der Mitarbeiter auch im Zentrum des ERP-Systems stehen. In der Praxis heisst dies, dass eine Leistungssoftware um die Leistungserfassung aufgebaut werden muss.

Die gründliche Erfassung aller bezahlten und unbezahlten Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter ist als Grundlage unverzichtbar. Nur so kann später die Wirtschaftlichkeit von einzelnen Projekten, Unternehmensparten, Abteilungen oder Mitarbeitern analysiert werden. Dabei ist es wichtig, dass die Leistungserfassung die Realität abbildet und von den Mitarbeitern nicht geschönt wird. Dies bedeutet, dass sie erstens mit möglichst wenig Aufwand verbunden sein muss, und zweitens darf sie von den Angestellten nicht als untransparentes Kontrollinstrument empfunden werden.

Projekte sind die Produkte

Die zweite zentrale Komponente einer Leistungssoftware ist das Projektmanagement. Im Gegensatz zu produzierenden Betrieben arbeiten Dienstleister meist an Projekten oder Mandaten. Also entspricht bei ihnen das Projekt- respektive Mandatsmanagement der Produktionsplanung und -steuerung. Zusammen mit der Leistungserfassung bildet das Projektmanagement darum den Kern einer integrierten Leistungssoftware. Andere Module wie CRM (Customer Relationship Management), Ressourcenplanung, Fremdkosten, Verrechnung oder Budgetierung bauen dann auf diesen Kern auf.

Eine Besonderheit zeigt sich auch in der Kundenbeziehungspflege. Da ein Dienstleister meist eine eher kleine Zahl von Kunden bedient und ein Verkauf in der Regel in ein Projekt mündet, ist es sinnvoll, die CRM-Funktionalitäten direkt mit dem Projektmanagement zu verknüpfen. So entstehen automatisch vollständige Kundenhistorien, vom Lead und Verkauf über die Projektumsetzung bis zur Nachbetreuung und den Folgegeschäften.

Mitarbeiter als Vorkostenstelle

Die Vorteile einer integrierten Leistungssoftware, die um die Leistungserfassung und das Projektmanagement aufgebaut ist, werden bei der Kostenrechnung offensichtlich, dem vielleicht wichtigsten Instrument zur Optimierung der Rentabilität eines Dienstleistungsbetriebs. Weil die Mitarbeiter projektbezogen in unterschiedlichen Rollen arbeiten, hat eine fixe Zuordnung zu einer Abteilung oder einer anderen Organisationseinheit wenig Sinn. Stattdessen betrachtet man besser die einzelnen Mitarbeiter als Vorkostenstellen, zumal auch die meisten anderen Kostenfaktoren wie Raum oder Informatikinfrastruktur mitarbeiterbezogen behandelt werden können. Mit Hilfe der Daten einer detaillierten Leistungserfassung können diese Vorkosten dann automatisch den einzelnen Kostenträgern (Projekten) zugeordnet werden. Eine Umlagerung nach einem festen Schlüssel ist dann nur noch für die Administration und die internen Projekte notwendig. ■