



# „Wir haben die Reißleine gezogen“

## ERP-Reorganisation im Mittelstand

Die Firma Overath fertigt und konfektioniert mit PO-Schaumstoffen Mehrweg-Transportverpackungen für die Automobilindustrie. Im Interview mit der IT&Production beschreibt Geschäftsführer Udo Overath, im Bild links, den beschwerlichen Weg einer ERP-Einführung. Zwei Jahre später wurde eine Reorganisation notwendig. Udo Overath berichtet über Erfahrung und den notwendigen Rettungsanker einer Reorganisation durch eine System-unabhängige ERP-Beratung.

Herr Overath, wieviel Zeit war nach der Einführung des ERP-Systems vergangen, als Sie merkten, dass eine Reorganisation notwendig wurde?

Im Prinzip noch während der Einführung des ERP-Systems, die sich allerdings schon anderthalb Jahre hinzog. Das Lastenheft des ERP-Anbieters entpuppte sich in der Einführung als Einkaufsliste für eine Vielzahl von Modulen. Die Bezeichnungen der Module waren vielversprechend und die Key User fühlten sich in dem Frage-Antwort-Verfahren auch verstanden. Auffällig war jedoch, dass sich der ERP-Anbieter nicht für die vorhandenen Systemprozesse und auch nicht für die Geschäftsprozesse interessierte. Die Key User waren nicht erfahren in der Einführung eines ERP-Systems, da ein solches Projekt im laufenden Betrieb eines mittelständischen Fertigungsunternehmens

# INTERVIEW UDO OVERATH

## GESCHÄFTSFÜHRER OVERATH GMBH

mens ja auch nicht häufig wiederkehrt. Wir haben erst in der Einführungsphase gemerkt, welche wichtigen Stammdaten uns fehlen. Der ERP-Anbieter hat jedoch auch nicht im Vorfeld auf diese Lücken hingewiesen. In der kurzen Zeit der Einführung mussten viele Stammdaten aus Erfahrungswerten herangezogen werden und konnten nicht alle geprüft werden. Auch notwendige Betriebsdaten wie Maschinenlaufzeiten, Rüstzeiten, Pufferzeiten, Transportzeiten, Nebenzeiten usw. wurden aus alten Refa-Aufnahmen herangezogen. Heute wissen wir, dass das ein Fehler war. Die Betriebsdatenerfassung hätte zuerst eingeführt werden müssen, weil diese dann die notwendigen Stammdaten



Innenverpackungen aller Art gehören zum Angebot der Overath GmbH, hier ein wasserstrahlgeschnittener Werkzeugsatz.

für eine bedarfsgerechte Planung geliefert hätte. Mit der Aktivierung der Disposition wurde das Ausmaß der fehlerhaften Stammdaten und das fehlende Know-how in Sachen Feineinstellungen eines ERP-Systems deutlich. Erst mit der Reorganisation zwei Jahre nach der ERP-Einführung wurden uns diese Zusammenhänge von unserem externen und neutralen ERP-Berater erläutert. Er wurde uns von einem weiteren ERP-Systemanbieter als Kapazität in Sachen Einführung und Reorganisation von IT-Projekten empfohlen. Es erstaunte uns, dass uns dieser Anbieter kein neues System anbieten wollte. Er konstatierte, dass das Overath-Problem kein Systemproblem sei.

**Woran haben Sie gemerkt, dass eine Reorganisation notwendig werden würde?**

Wir haben immer nur Zeit und Geld in das Projekt investiert, aber keinerlei Return on Investment erhalten bzw. näherten wir uns nicht den von den Verkäufern gepriesenen Nutzen. Nachdem nun fast alle denkbaren Module lizenziert waren und immer mehr Systemberater uns aufsuchten, jedoch die Probleme nie aus einer Vogelperspektive und mit einer Systematik bearbeitet wurden, haben wir die Reißleine gezogen. Es gab nur zwei Möglichkeiten: Abschalten oder Reorganisation. Zur Abschaltung gab es jedoch nicht wirklich eine Alternative. Unser Berater F&M Consulting versicherte uns, dass die noch offenen Systemfehler das kleinere Übel seien und das System an sich ein gutes und ausgereiftes ERP-System. Es sei nur noch nicht richtig auf das Unternehmen abgestimmt. Diese Aussage hat sich später auch als richtig erwiesen.

**Woran lag es Ihrer Meinung nach, dass die Einführung der ERP-Software nicht wie gewünscht funktioniert hat?**

Zurückblickend müssen wir feststellen, dass wir weder genügend freie Kapazitäten noch die nötigen Fähigkeiten besaßen. Die Projektziele waren eher qualitativ formuliert. Es gab keine Zahlen, Daten, Fakten. Heute wissen wir, dass nur das, was messbar ist, auch verbessert werden kann. Wir haben uns auf einen Systemanbieter verlassen und haben eine umfassende Beratung inklusive einer funktionierenden ERP-Software erwartet. Jedoch die Spielräume für den ERP-Anbieter waren viel zu groß. Wir hätten uns ein Pflichtenheft von einem neutralen ERP-Berater erstellen lassen sollen. Auch die Verhandlungen im Vorfeld bis zur Vergabe waren für uns wie ein Tasten im Dunkeln. Die ERP-Anbieter versprachen uns eine professionelle Führung durch das Projekt. Jedoch fehlte uns der interne Projektleiter zur Führung des Anbieters. Welches mittelständische Unternehmen hat schon einen solchen internen Projektleiter vorrätig?

**Wie lange hat die Reorganisation gedauert?**

Bei uns hat die Reorganisation ungefähr ein Jahr gedauert, was aber natürlich abhängig von dem Einsatz aller Beteiligten ist und natürlich auch davon, wie viel Veränderung eine Organisation in einem bestimmten Zeitraum verkraften kann. Zumal in dieser Zeit auch weitere Softwaremodule hinzugekommen sind.

**Wie sind Sie vorgegangen?**

Wir standen vor der Entscheidung, das Projekt abzubrechen oder uns fremde Hilfe zu suchen. Natürlich versuchten wir es zunächst mit der zweiten Alternative. Das Beraterteam von F&M Consulting erklärte uns deren Vorgehensweise, wir gewannen Vertrauen und ließen uns durch das Projekt einer ERP-Reorganisation führen. Wir haben nach und nach alle organisatorischen und systemseitigen Wünsche nur noch an das Beraterteam weitergeleitet. Nach einer Problem- und Potenzialanalyse wurde durch das Beraterteam eine detaillierte Aktionsliste erstellt, also der Fahrplan des Projekts. Es wurden zuerst alle offenen Systemfehler eliminiert und ein fehlendes BDE/MES-System für die Produktion eingeführt. Mit Praktikanten und Diplomanden wurden dann alle fehlenden Stammdaten und Systemparameter aufgearbeitet. Es wurden diverse neue Konzepte für die Lagerführung und für die Disposition erstellt. Mit der aktiven Umsetzung in dem ERP-System übernahm das Beraterteam Aufgaben des Tagesgeschäfts und konnte somit das System aus der Sicht der Overath GmbH einstellen, also aus der Sicht des Betreibers.

**Was waren die entscheidenden Veränderungen?**

Da das externe Beraterteam nicht nur sagte, was wir falsch machen, sondern sich aktiv an der Lösung der Probleme beteiligte und auch nicht starr an einer Software festhielt, wie wir das vom ERP-Anbieter gewohnt waren, konnten nun kurzfristig pragmatische Lösungen gefunden werden, die relativ schnell zur ersten „Linderung“ führten. Es wurde ein Prozess initiiert, der auf Hilfe zur Selbsthilfe basierte und der uns schrittweise zum Ziel brachte.

**Was ist dadurch besser geworden?**

Alle Abläufe sind wesentlich transparenter geworden. Wir sind jetzt in der Lage, Daten zu ermitteln und zu bewerten, die früher

# INTERVIEW UDO OVERATH

## GESCHÄFTSFÜHRER OVERATH GMBH

einfach nicht zu ermitteln waren. Die Rückschlüsse daraus haben Einfluss auf alle Prozesse und führten zu einer kontinuierlichen Verbesserung des ganzen Systems. Wir können heute Lieferengpässe in dem System vorhersehen und können rechtzeitig reagieren. Das System hilft uns heute bei Make or buy-Entscheidungen. Vorher war das ein Griff zur Glaskugel. Die Mitarbeiter sind jetzt motiviert und geschult. Entsprechend wurden auch alle Nebenschauplätze in Excel usw. abgeschafft. Heute haben wir alle Daten in einem führenden System – dem ERP-System. Mit dem BDE/MES-System haben wir unsere Produktion in den Griff bekommen. Viele überflüssige Produktionsbesprechungen finden heute nicht mehr statt, da sich der Vertrieb, die Arbeitsvorbereitung und die Produktion nur noch der verlässlichen Informationen online bedienen.

### Wie teuer war die Reorganisation des ERP-Projekts?

Das lässt sich so nicht klar abgrenzen, weil natürlich eine systematische Analyse aller IT-Strukturen und deren Verknüpfungen zum ERP-System auch andere Verbesserungspotenziale aufzeigt, die angegangen werden müssen. Natürlich ist das auch abhängig von der Betriebsgröße. Insgesamt kann man jedoch sagen, dass wir viel Geld hätten sparen können, wenn wir von Anfang an so vorgegangen wären, wie es die Reorganisation aufgezeigt hat. Der reine Anteil der Reorganisation des ERP-Systems inklusive einer BDE/MES-Einführung mit nutzbringenden Erfolgen wurde in ca. 80 bis 90 Manntagen umgesetzt. Die Lieferengpässe nach der ERP-Einführung und das Arbeiten in einer instabilen Systemumgebung waren jedoch die wahren Kostentreiber und führten zwangsläufig zu einer ERP-Reorganisation. Durch den hohen Kostendruck und der Nachfrage nach kleineren Stückzahlen stellte sich die Frage, ob andere Betriebe wohl in einer ähnlichen Lage sind und ebenfalls eine hohe Anforderung an die Organisation, IT und Automation im Unternehmen haben. In diesem Zusammenhang wurde mit zwei weiteren Zuliefererbetrieben ein Verbundprojekt gestartet, welches die Projektkosten für alle Beteiligten erheblich reduzierte. Ziel war es, mehrere Unternehmen aus der Fertigungsindustrie

mit den beschriebenen Herausforderungen zu einem Projektverbund zusammenzuschließen und somit ein Maximum an Know-how-Transfer und Mitarbeiterqualifikation stattfinden zu lassen. F&M Consulting war in diesem Zusammenhang nicht nur das ausführende Beratungsunternehmen, sondern auch der Antragssteller für das Förderprogramm. Die Unternehmensberatung als Kapazität auf dem Gebiet der Fertigungsplanung und Fertigungssteuerung fungierte als Drehscheibe zwischen den angeschlossenen Unternehmen und den örtlichen Regionalagenturen des Landes Nordrhein-Westfalen. Die Projektkosten wurden durch diese Maßnahme halbiert.

### Wenn Sie heute nochmals vor einer Einführung einer ERP-Software stünden, was würden Sie anders machen?

Heute sind wir natürlich schlauer geworden und haben reichlich Erfahrungen sammeln können. Trotzdem würden wir eine ERP-Software nicht ohne Unterstützung eines objektiven, erfahrenen und unsere Interessen vertretenden Expertenteams einführen. Die Komplexität wurde von uns definitiv unterschätzt. Jedoch fehlte uns auch die neutrale Beratung, welche unsere Erwartungshaltung auf ein realistisches Maß reduziert hätte. Wir wissen heute, dass die Softwareeinführung (ERP) niemals als ein originäres Projektziel definiert werden darf. Damit gibt man sich zu hundert Prozent in die Hände eines ERP-Anbieters, denn dieses Ziel verfolgen alle ERP-Anbieter. Die wahren Ziele und Verbesserungspotenziale der Overath GmbH wurden erst durch das externe Beratungsunternehmen in Form einer Potenzialanalyse herausgestellt. Diese Arbeit hätte als Vorprojekt der ERP-Einführung stattfinden müssen. Alle noch zu leistenden Schularbeiten wurden uns dann erst aufgezeigt. Mit einer solchen Vorarbeit hätten wir nicht nur viel Geld gespart, sondern auch kostbare Zeit gewonnen. Auch das Verhältnis zu dem ERP-Anbieter hätte von Anfang an besser sein können, wenn wir dessen Sprache hätten sprechen können. Heute arbeiten wir sehr effizient mit dem ERP-System und auch das Verhältnis zu dem ERP-Hersteller hat sich wieder deutlich verbessert.