

Potenzialförderung für's eigene IT-Projekt

Dienstleistungskonzepte für produzierenden Mittelstand

Fertigungsbetriebe leiden unter dem zunehmenden Druck, in immer kürzerer Zeit eine größere Variantenvielfalt ihrer Erzeugnisse und möglichst ohne Lagerhaltung, an ihre Abnehmer liefern zu müssen. Dabei wird die Material- und Zeitwirtschaft inkl. dem gesamten Finanzwesen in die Hände so genannter Enterprise Resource Planning Systeme (ERP) gelegt. Diese riesigen Softwarekonstrukte sind für die meisten mittelständischen Unternehmen zwar die richtige Wahl für die derzeitigen Herausforderungen, jedoch mit eigenem Personal nicht mehr zu bewältigen.



Ein Softwarekonstrukt wie ein ERP-System ist für die meisten mittelständischen Unternehmen zwar die richtige Wahl für die derzeitigen Herausforderungen, jedoch mit eigenem Personal kaum zu bewältigen. Heute sitzt der Schichtführer der Overath GmbH, ein mittelständischer Automobilzulieferer, vor einer elektronischen Werkstattübersicht und lastet ungeplante Aufträge als Betriebsaufträge ein.

Foto: Overath GmbH

Für die meisten mittelständischen Fertigungsbetriebe lassen sich organische Wachstumsprozesse ausschließlich über innovative Produkte, Schnelligkeit, Qualität und Preisgefüge im internationalen Wettbewerb sicherstellen. Die Innovation der Produkte alleine ist jedoch nicht der Motor für ein ertragreiches Unternehmen. Entscheidend ist die Frage danach, wie schnell und wie präzise diese Produkte gefertigt werden. Um also Unternehmen mit Produkten „Made in Germany“ unterhalb einer Lohnkostenquote von 20% im Durchschnitt aller Fertigungsbetriebe anzusiedeln, müssen die Fertigungsverfahren einen sehr hohen Automa-

tisierungsgrad beinhalten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass von den Herstellern hohe Flexibilität bei den zu liefernden Mengeneinheiten und der Produktvielfalt und immer kürzer werdende Lieferzeiten erwartet werden. Die Produktinnovation ist zwar das Kapital eines Unternehmens – jedoch: Automatisierungsgrad, Logistik und Zeitwirtschaft sind dabei das technologie- und organisationsgetriebene Fundament. Um die Automatisierung, Prozesstechnik und die IT auszulagern und somit dieses fehlende Know-how einzukaufen oder gezielt aufzubauen, fehlte es dem Mittelstand bislang an finanzierbaren und durchsetzungsfähigen Konzepten.

Not am Mann

Mittelständische Betriebe, Kleinbetriebe und Selbstständige (KMU) bestimmen in Deutschland, in anderen Industrieländern, aber auch in Entwicklungsländern entscheidend die wirtschaftliche Struktur. Sie leisten einen großen Beitrag zu wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Stabilität und bilden ein starkes Gegengewicht zu den multinationalen Konzernen mit ihren globalen wirtschaftlichen Verflechtungen und Einflüssen. Unter den KMU befinden sich ca. 1,1 Millionen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 125.000 Euro und

höchstens 500 Mitarbeitern. Zehn Prozent der 1,1 Millionen Unternehmen verfügen über eine Personalstärke von 30 bis 200 Mitarbeitern. Fast alle diese Unternehmen verfügen über eine Business Softwarelösung (z.B. Warenwirtschaft oder ERP-Lösung) oder sind im Begriff diese einzuführen. In vielen Fällen, bei denen eine professionelle Hilfe zur Einführung solcher Systeme ausgeblieben ist, stehen zwei bis drei Jahre nach der Einführung so genannte ERP-Reorganisationen an. Das gilt es zu vermeiden, denn hier wird unnötig Geld verschwendet.

Frischzellenkur für Prozesse

Für Konzernstrukturen gibt es IT-Outsourcing Lösungen, diese sind für den Mittelstand nicht zu finanzieren. Zumal mit deren Umsetzung nur ein Teil des Problems gelöst wäre. Die Geschäftsprozesse mit ihren vielfältigen Optimierungspotenzialen, die Vernetzung der Maschinen mit getakteten Fließfertigungen und die komplexe Handhabung einer ERP gestützten Ressourcenplanung und -steuerung sind noch nicht berücksichtigt. Die Duisburger Technologie- und Organisationsberatung F&M Consulting hat aus einer Gruppe von Automatisierungs-Ingenieuren, IT Spezialisten und Logistikexperten genau diesen Engpass gesehen und ein Konzept „Hilfe zur Selbsthilfe“ entwickelt. Aus den drei fehlenden Elementen ist das Dienstleistungskonzept „flexpo“ entstanden. Dabei wird kein Outsourcing-Prozess eingeleitet, sondern das fehlende Automatisierungs Know-how an konkreten Fällen vor Ort aufgearbeitet. IT, Hardware, Software, Support und Applikationsentwicklung werden an die Herausforderungen der Zeit angepasst, ERP- und Logistik-Schwachstellen eliminiert. Nach einer ein- bis zweijährigen Frischzellenkur ist der betroffene Betrieb in der Lage, die vom Absatzmarkt geforderten Bedingungen für zu liefernde Erzeugnisse mit geringem organisatorischen Kraftaufwand zu international vergleichbaren Deckungsbeiträgen und mit der gewünschten Lieferbereitschaft zu erfüllen.

Beratung mit Methode

In einer Stufe hinterfragen die Berater alle Geschäftsprozesse in einem Fertigungsunternehmen nach sokratischen Fragemodellen. Auf Basis der Ergebnisse der Befragung werden die tatsächlichen Schwachstellen des Unternehmens analysiert. In einer zweiten Stufe werden dann alle Systemprozesse (IT-Systeme) sowie die Maschinen und Verfahrensprozesse hinterfragt. In der dritten Phase werden alle Erkenntnisse in einer Art



Bauplan
inkl.

aller detaillierten Aktionslisten zusammengetragen. Diese Zusammenfassung beinhaltet alle notwendigen Umsetzungsmaßnahmen. Eine komplett digitalisierte Prozesslandschaft aller Prozesse im Unternehmen wird dabei über ein eigens entwickeltes Prozessmodellierungswerkzeug auf ein Schaubild aufgebracht. Dieses Schaubild beinhaltet ein Sollkonzept mit allen System- und Geschäftsprozessen und einem Arbeitsinhalt von ein bis zwei Jahren. Dieser theoretische Vorspann wird in fast allen Projekten über eine Potenzialförderung finanziell unterstützt. Somit ist sichergestellt, dass derartige Förderungsmaßnahmen des Landes NRW auch in quantifizierbare Projektmaßnahmen einfließen. In den dann folgenden Umsetzungsmaßnahmen werden alle Leistungsträger des Unternehmens zu 100% in die Projektarbeit eingebunden.

Lösungsansatz zur Auslotung des so genannten Magischen Dreiecks (Zeit, Kosten, Qualität) durch die Kombination aus Organisation, Prozessinnovation, IT und Automatisierung in einem ganzheitlichen Lösungskonzept.

Die tragenden Säulen

Sollte ein ERP-System falsch oder zu schwerfällig eingesetzt werden, so wird das Tagesgeschäft kommissarisch übernommen, bis der Know-how-Transfer abgeschlossen ist und aus den tragenden Säulen eines Fertigungsbetriebes (dem Einkauf, dem Vertrieb, der Produktion und der Disposition sowie der Arbeitsvorbereitung) eine unzertrennliche Einheit geschmiedet wurde. Die fehlerhaften und schwerfälligen Hardware- und Softwarelösungen werden in allen Einzelheiten optimiert und zur weiteren Instandhaltung an das Boardpersonal überreicht. Sollten sich Softwarelösungen vom führenden ERP-System entfernt haben, so werden diese lieb gewonnenen Stilblüten (z.B. zahlreiche Excel-Lösungen) abgetrennt und über eine Open Source-Lösung zu einer pflegbaren und zentralen Einheit verschmolzen. Seit Firmengründung sind dabei über 120 Teil-Entwicklungen auf Basis quell-offener Lösungen entstanden, die erfolgreich in den betroffenen Fertigungsbetrieben weitergeführt wurden.

Unentbehrlich und bezahlbar

In den Fertigungsbetrieben werden Fachinformatiker über einen Zeitraum von sechs Monaten eingesetzt. Das Beratungsunternehmen nimmt diese Fachkräfte unter Vertrag und bildet sie in diesem Zeitraum im Rahmen der Projekte aus. Für den Fertigungsbetrieb sind diese Fachinformatiker nach Abschluss der Lehrzeit eine beinahe unentbehrliche und dennoch bezahlbare Kraft geworden. In den meisten Projekten werden – das ist nicht erstaunlich – diese unentbehrlichen Mitarbeiter übernommen. Die Ausbildung wird in den meisten Fällen über Arbeitsagenturen finanziert. Für die Betriebe fallen in dieser Zeit keine Personalkosten an. Die Chance einer Vermittlung von Arbeitskräften in die freie Wirtschaft ist sehr hoch. Die Beratungsleistungen an sich sind in den meisten Fällen nicht Budget-gesteuert und gehen fast automatisch nach ein bis zwei Jahren eine dauerhafte Beratungsfunktion im Unternehmen ein. Auf diese Weise stellt sich eine Form von „Business Prozess Outsourcing“ als Projekteffekt des beschriebenen Dienstleistungskonzeptes ein.

Ein Weg ohne Krise

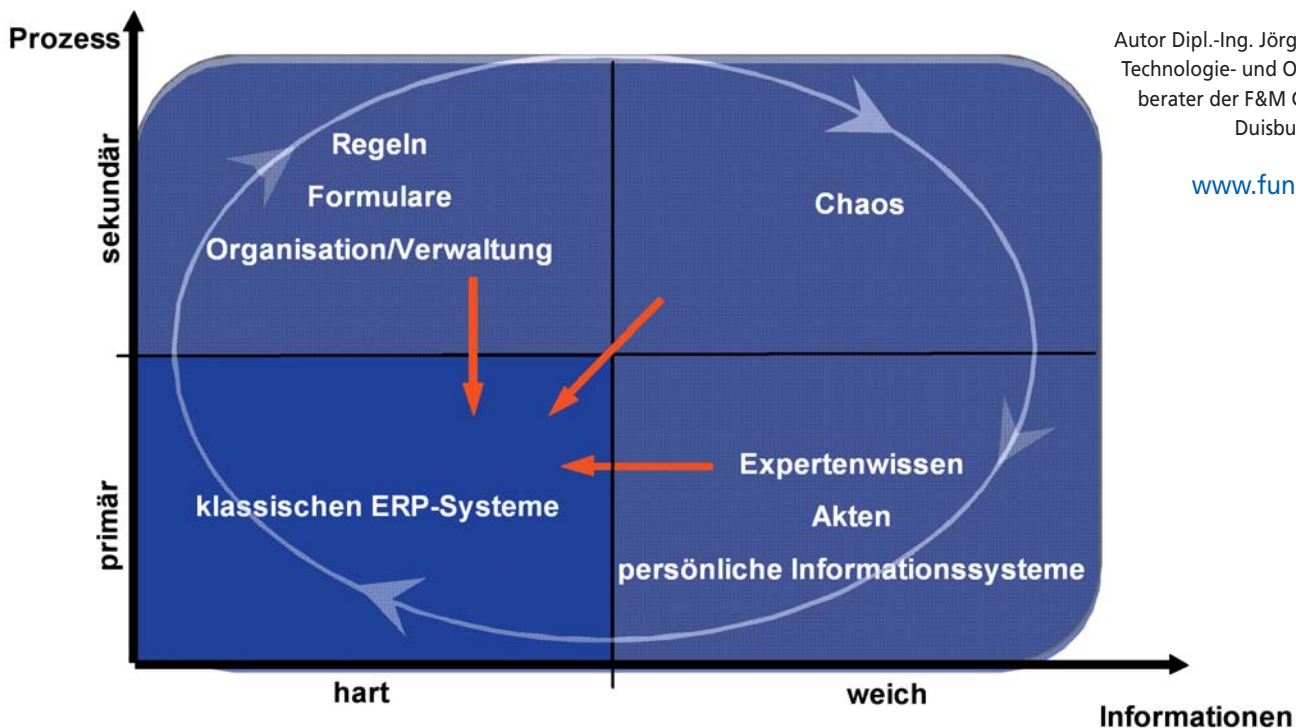
In den wenigsten Fällen wird die reine Beratung als attraktive Dienstleistung angesehen. Die meisten mittelständischen Unternehmen suchen nach einem greifbaren und schnell prüfbarem Mehrwert. Im Jahr 2003 ist das Dienstleistungskonzept flexpo entstanden, das heute 85% des Unternehmenserfolges ausmacht. Die Kombination aus Organisationsberatung, Systemintegration und Anwendungsentwicklung mittels Open Source-Philosophie war zwar nie eine Wunschvorstellung eines Klienten, dennoch führt dieses Geschäftsmodell zu mehr Verständnis praktizierter IT-Projekte, höherer Motivation der Leistungsträger und gestiegenem IT-Vertrauen seitens der Unternehmenslenkung. Bildungsinstitute, regionale Agenturen, Software- und Systemhäuser und auch Hochschulen nehmen ebenfalls einen festen Platz in diesem Konzept ein, denn nur in diesem gesamten Konstrukt wird es zu einem dauerhaften Innovationsmotor für die zu beratenden Fertigungsunternehmen. Und diese Triebkraft ist von Nöten. Leider erkennen einige Unternehmen diesen Bedarf für sich nicht und hoffen auf einen Selbstheilungseffekt. Durch die Umsetzung von Verbundprojekten (50% der Projektsumme werden aus EU-Mitteln finanziert) schließen sich auch anfangs skeptische Unternehmen dem Beratungskonzept an. Viele mittelständische Unternehmen haben tolle Produkt-

ideen, jedoch fällt es ihnen schwer, den preislichen, logistischen und kommunikationstechnischen B2B-Anforderungen des Absatzmarktes zu entsprechen. Welche Dosis und Kombination an IT- und Organisationsmedikamenten dafür notwendig ist, können die Unternehmen nicht wissen. Die eigene IT ist häufig zu einseitig und der einzelne Systemanbieter zu selbstherrlich. Das eine oder andere Unternehmen muss also erst einmal Schmerzpatient werden, um dann erst neue Wege zu beschreiten.

Wirtschaftlichkeit entsteht

Beratungshonorare für Unternehmensberatungen sind derzeit mit 750€ bis 2.800€ pro Tag veranschlagt. Die meisten Beratungsinstitute im höheren Preisgefüge rechtfertigen die Honorarhöhe über die Reputation des Unternehmens und über die Prominenz des Kundenklientel. In der Regel sind jedoch die Beratungsleistungen nach einigen wenigen Monaten verbraucht. Zumal sich die meisten Klienten diese Honorare auch dauerhaft nicht leisten könnten. Die unteren Honorarsätze werden häufig von Freiberuflern belegt. Diese decken jedoch nur eine kleine Nische ab und können den tatsächlichen Beratungsbedarf und das komplexe Feld der Fertigungsunternehmen nicht absehen. Der wirtschaftliche Erfolg mittelständischer Fertigungsbetriebe ist nicht alleine von dem Produkt abhängig, sondern auch von

der Qualität, dem Preis und der Lieferfähigkeit im Sinne von „just in time“. Durch den zunehmenden Wettbewerb der Globalisierung werden Deckungsbeiträge nur noch über Lohnkostenquoten unterhalb von 20% zu erzielen sein. Das flexpo-Konzept setzt daher nicht auf stetig steigenden Umsatz, sondern auf die Rentabilität eines Unternehmens. Zur Erhöhung der Rentabilität, ist die Ressourcenplanung der Dreh- und Angelpunkt für ein ertragreiches und organisches Wachstum. Zu den wichtigsten Ressourcen gehören der Mensch, das Material und das Werkzeug. Die Philosophie des Beratungsunternehmens rückt die Planungsressourcen in den Mittelpunkt des Unternehmens. Es werden also keine Ressourcen freigesetzt, sondern qualifiziert und durch zielgerichtete Automation effektiv unterstützt. Durch die Auflösung von Planungstaus, die in den Projekten eliminiert werden, werden wiederum weitere qualifizierte Fachkräfte benötigt. Da das Dienstleistungskonzept die unentgeltliche Rekrutierung und Ausbildung neuer Mitarbeiter vorsieht, entstehen in allen Projekten weitere und dauerhafte Arbeitsplätze. Praktikanten und Diplomanden leisten unverzichtbare Zuarbeiten. Die beständigen Netzwerke aus Verbundpartnern, Arbeitsagenturen und Bildungsinstituten stützen dieses Dienstleistungskonzept für den Mittelstand und lassen auf diese Weise solche Beratungskonzepte wieder zu attraktiven Dienstleistungen aufblühen. ■



Autor Dipl.-Ing. Jörg Rehage ist
Technologie- und Organisations-
berater der F&M Consulting in
Duisburg.

www.fundm.de

Reduktion der IT-Stilblüten durch schlanke und harmonisierte Geschäfts- und Systemprozesse.