

Sind ERP Systeme den heutigen Anforderungen des Mittelstandes noch gewachsen? 8/2004

von Jörg Rehage

Zusammenfassung:

Die Einführung eines ERP-Systems ist eines der umfangreichsten Projekte, das mittelständische Unternehmen zu bewältigen haben. Nur 25% aller Einführungen bleiben im Zeitplan und im Budget. Das Erfolgsrezept dieser wenigen ist ein gutes Projektmanagement, das mit Hilfe systemunabhängiger IT-Berater aufgebaut werden kann. Diese ergänzen die Kenntnisse der internen Projektleitung über Unternehmenskultur und Geschäftsprozesse mit den notwendigen Spezialkenntnissen der neuen Technologie, der anzupassenden Integrations- und Organisationsabläufe.

Der gemeinsame Erfolg wird nur dann erreicht, wenn neben der Projekt-Vorphase und dem Echtstart auch die Nachbetreuung einem festgelegtem Konzept folgt, um die Unternehmensziele dauerhaft zu erreichen.

Volltext:

Getreu dem Motto "system follow process" werden viele moderne ERP Systeme angepriesen. Doch die Realität der ERP Einführung zeigt, das zuerst einmal die Prozesse dem System folgen. Die klaren Funktionalitäten klassischer ERP Systeme verlangen in der Regel eine Reihe organisatorischer Maßnahmen.

Kleine und mittlere produzierenden Unternehmen sind im ständigen Wandel. Unabhängig von jeder Branche wird heute die Just-in-Time Philosophie für alle Prozesse und Produkte zugrunde gelegt. Ein echter Kraftakt, bei der zunehmend enger werdenden Personaldecke und den steigenden Belastungen durch das Tagesgeschäft. Nach wie vor gilt es, sich auf die Zielsetzung der fünf Kernziele: Termintreue, Flexibilität, Kapazitätsauslastung, Durchlaufzeiten und Lagerbestände zu konzentrieren. Schnelle Angebotsphase und ungeplante Musterstellung, führen automatisch zu Störungen im Produktionsplanungsablauf. Viele Unternehmer verstehen es sehr gut, dieses scheinbare Chaos durch eine gute Mannschaft zu bewältigen und sich damit einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. Zeiten reiner Produktivitätssteigerung sind schon lange vorbei, die klare Tendenz geht zur Wertschöpfungsüberprüfung, bei schnellen Durchlaufzeiten trotz häufigen Produktionsunterbrechungen. In den wenigsten Unternehmen gibt es heute einen Planungshorizont von über einer Woche. Tägliche Änderungen müssen abgelichtet und berücksichtigt werden. An dieser Stelle liegt das Problem. Nach der Einführung setzt oft Ernüchterung ein, denn ERP-Systeme sind für solche kurzfristigen Änderungen zu funktionslastig. Sie würden es vielleicht können, aber in der Praxis herrscht nun mal mangelnde Disziplin und unzureichendes Systemverständnis.

Das mag eine ausreichende Erklärung für die ERP-Anbieter sein, stellt den Unternehmer aber vor nicht lösbare Aufgaben. Schließlich ist er Unternehmer und kein ERP-Spezialist. Die Hoffnungen und die Aussichten vor der Einführung eines ERP-Systems schienen da ganz anders zu sein. Professionellen Präsentationen, Planspiele mit theoretischen Produktionsdurchläufen, und die

Mündung in einem Leitstand, haben so manchen Unternehmer zum Kauf eines solches ERP-Systems beflügelt. Doch die riesige Aufgabe der Einführung liegt noch vor ihm. Es gilt, eine Harmonisierung zwischen bestehenden Geschäftsprozessen und anstehenden Systemprozessen (IT) zu gestalten. Für die Systemprozesse bieten die ERP-Anbieter (Module der ERP-Software) durchaus ausgereifte Einführungskonzepte an. Welche in der Regel binnen 6 Monaten zum Echtbetrieb führen sollten. Eine Statistik der Metagroup, aus dem Jahre 2000, ergab bei einer Untersuchung von 200 ERP-Einführungen das erschreckende Ergebnis, dass nur 25% der ERP-Einführungen in der geplanten Zeit und im geplanten Budget geblieben sind. Knapp 50% haben nicht einmal 40% der Systemfunktionen erreicht, und das geplante Budget um 115% überschritten. 25% mussten sogar das ERP-Projekt abbrechen.

Gründe dafür liegen in der Unkenntnis dessen, welche Anforderungen an das System, bezogen auf die eigenen Geschäftsprozesse, tatsächlich zu stellen sind.

Dazu die Einflüsse die eine solche Einführung mit sich bringt, welche zusätzliche Belastungen für jeden Einzelnen aufkommen und in der Unterschätzung der Folgen für das ganze Unternehmen.

Das Erfolgsrezept der einigen wenigen, die es geschafft haben, ist einem gut aufgestellten Projektmanagement und einem kompetenten, hochmotivierten Key-User-Team zu verdanken.

Hier wurde nicht nach Organigramm eine Teamauswahl getroffen, sondern entsprechend der hohen Anforderungen an Entscheidung, Problemlösung und um Kenntnisse der gesamten Unternehmenskultur ein internes Kompetenzcenter gebildet.

Die interne Projektleitung sollte ein ausgezeichnetes Gefühl für die Unternehmenskultur haben, mit den Geschäftsprozessen vertraut sein und sich mit den zu erreichenden Zielen des Unternehmens auseinander setzen.

Das jeweilige Projektteam setzte sich aus den tragenden Säulen des Unternehmens zusammen. Key-User aus den Bereichen des Beschaffungsmarktes (Einkauf), des Absatzmarktes (Verkauf), dem Herzstück der Planung (Arbeitsvorbereitung) und der Produktion vervollständigten mit den Fachkompetenzen den notwendigen Rahmen.

Da in den seltensten Fällen auch gleichzeitig die notwendigen Spezialkenntnisse der neuen Technologie, der anzupassenden Integrations- und Organisationsabläufe im eigenen Hause vorliegen, bedienen sich Unternehmer und auch ERP-Anbieter gern der Unterstützung system- und hersteller-unabhängiger Berater.

Diese konzentrieren sich nicht - entgegen allgemeiner Trends - darauf die Ausschreibungen zu perfektionieren, sondern verstehen sich als Hard-Facts-Berater. Das heißt, sie sind der IT-Anwalt des Auftragsgebers, der Coach der Mitarbeiter, Ideengeber und der Spezialist für alle System- und Geschäftsprozesse des Mittelstandes. Sie verfügen über die essentiellen Kenntnisse um die Harmonisierung der System- und Geschäftsprozesse und berücksichtigen dabei die individuellen Möglichkeiten des Unternehmens. Denn, die schmerzhafteste Wahrheit aus gescheiterten ERP-Einführungen ist, es gibt keine allgemein gültige und kopierbare Lösung. Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur, seine speziellen Anforderungen und auch Einschränkungen, die es bereits vor der Einführung zu erkennen gilt.

Nicht alle Funktionalitäten eines ERP-Systems unterstützen die jeweiligen Prozesse und manche benötigten Funktionen sind noch nicht ausgereift oder werden gar nicht angeboten. Diese Abstimmungen müssen im Vorfeld erfolgen und warum sich nicht solcher Hard-Facts-Spezialisten bedienen? Zu Achten ist jedoch darauf, das hier eine ganzheitliche Prozess- und Projekt-Beratung

zugrunde gelegt wird. Reine Kostenanalysen, die Erarbeitung von Einführungsprozessen ohne weiterführende Begleitung und mögliche Anpassungen, können zum frühzeitigen "Aus" führen. Die Einführung eines ERP-Systems verändert das gesamte Unternehmen - ob es eine positive oder negative Veränderung ist, entscheidet sich mit dem Umsetzungskonzept. Es gilt ein umfangreiches Projekt umzusetzen und nicht ein Stück Software zu kaufen. Die Projekt-Vorphase, ist dabei der wichtigste Abschnitt. Hier gilt es bereits möglichst viele Details zu kennen, denn die darauf folgenden Ausschreibungen, Lasthefte, Prototyping und Vergabetermine sind davon abhängig. Auch die Auswahl der Software wird durch eine gute Vorbereitung erleichtert.

Der Endspurt in den Echtstart sollte dann nur der letzte Aktivposten sein und die oft unterschätzte Nachbetreuung sollte einem straffen und bis ins Detail geplanten Konzept folgen.

Nur wenn das Konzept als ein Veränderungsprozess betrachtet wird, das gemeinsamen Erfolg verspricht und die individuellen Bedürfnisse im Unternehmen berücksichtigt, sollte eine Einführung erfolgen. Der Weg der Umsetzung sollte nicht befohlen und beherrscht werden, sondern einer zielstrebigen Begleitung entsprechen.

Das Projekt endet erst, wenn die genau beschriebenen Unternehmensziele erreicht wurden und nicht nach dem Installationstermin, der maximal einen Meilenstein darstellen sollte.

Die Zusammensetzung eines erfolgreichen Projektteams ist maßgeblich für den Erfolg eines solch kosten- und zeitintensiven Projekts. Noch immer gilt: ein Mitarbeiter mit Erfahrung, Verantwortung, Übersicht und sozialer wie kommunikativer Kompetenz ist jeder automatisierten Planung überlegen. Ein Team aus diesen Mitarbeitern sollte es unabhängig von Projekten jeglicher Art bereits im Unternehmen geben, denn die Steuerung des Unternehmens, auch ohne ERP, wird immer über die Säulen des Unternehmens gestaltet. Die Geschäftsführung gilt aufgefördert die Projekte zu unterstützen, aber die Mengen an Detailarbeiten und -wissen sollten durch die Fachbereiche erbracht werden und mit reichlich Kompetenz gesegnet sein.

Wenn diese Eckpfeiler des Unternehmens nicht miteinander harmonieren oder die erforderlichen Fachkompetenzen mitbringen, so ist das ERP-Projekt bereits an dieser Stelle zu stoppen. Erfahrene Hard-facts-Berater bieten Hilfe zur Selbsthilfe, leiten und begleiten das Projekt, coachen das Team und bereiten so auf die schwierige Aufgabe vor. Eine gewisse Bescheidenheit stellt sich automatisch nach jeder ersten ERP-Einführung ein. Wägen Sie für sich ab, was Ihnen das Projekt an Zeit und Budget wert ist und lassen Sie sich von einem Anbieter neutralen Berater notwendige Schützenhilfe geben.

Nach der Einführung wird der Aufwand der Feinabstimmungen oft unterschätzt. Ein einmal eingeführtes ERP-System bedarf ständig einer professionellen Betreuung und diese kann nur aus dem Unternehmen selbst kommen. Das allgemeine Aufatmen über den gemeinsamen Erfolg täuscht darüber hinweg, dass es gerade jetzt erforderlich ist, das System im Tagesgeschäft ständig anzupassen und die bei der Einführung gezeigte Sorgfalt und Disziplin weiter aufrecht zu halten. Werden diese zu erbringenden Leistungen nicht berücksichtigt bzw. unterschätzt und der "alte Trott" wieder aufgenommen, werden ca. 1-2 Jahre nach der Einführung, alle mühsam beseitigen "Kinderkrankheiten" ihren alten Platz wieder einnehmen.

Ein ERP-System ist nur so gut, wie die darin erfassten Stammdaten und diese sollten aus dem Herzstück des Unternehmens, aus der Produktion - da wo das Geld verdient und schlimmstenfalls verbrannt wird -, stammen.

Die beste Möglichkeit diese Ist-Daten zu ermitteln und auszuwerten ist, eine Betriebsdatenerfassung

(BDE). Die Nachbetrachtung aus vielen ERP-Einführungen kommt zu einem, für viele Unternehmer, wenig überraschenden Ergebnis. Der Einführung eines ERP-Systems sollte Idealerweise die Einführung eines BDE-System vorausgehen. Mit diesem weit weniger umfangreichen Projekt können bereits ein Großteil der Mitarbeiter mit den erforderlichen Buchungen für ein ERP-System vertraut gemacht werden und sofort den Nutzen für Ihre eigene Tätigkeit erkennen. So kommt das Unternehmen in kleinen Schritten konstant dem Ziel (ERP) näher, ohne seine Kräfte (Mitarbeiter) zu sehr zu verbrauchen. Zumal sich die Möglichkeit ergibt, ohne großen Zeitdruck, die Buchungen hinsichtlich Moral und Güte zu optimieren. Durch die damit entstehende Transparenz im Unternehmen wird nebenbei auch die Motivation für das anstehende ERP-Projekt ausgebaut. Ohne lückenlose IST-Daten bleibt die Fertigungssteuerung ein ewig aufschaukelndes Planspiel. Der folgende Graphik zeigt, welche grundlegenden Unternehmensziele vor der ERP-Einführung ermittelt und vermittelt werden sollten. Um Messgrößen für die Optimierungspotentiale im Unternehmen festzulegen, ist eine sorgfältige Ist-Aufnahme der sechs genannten Steuerungsfaktoren unabdingbar.

Denn nicht die Funktionen einer ERP-Software, sondern klaren Vorgaben durch den Unternehmer geben dem Projekt die messbaren Ziele.

Diese Zielsetzung sollte mit den ERP-Anbietern in einen der letzten Meilensteine des Projektes vertraglich festgehalten werden. Die Mitwirkungspflicht liegt nicht alleine in der fehlerfreien Installation, sondern auch in der Übernahme von Verantwortung diese Ziele zu erreichen.

Steuerbare Unternehmensziele



• Welche Ziele, mit welchen Prioritäten ?
(Auswirkungen von Dispositionsverfahren und Parametern) Ausrichtung -> Wachstum

Ziele	Stand:	Monate	Situation	%	Priorität	Wunsch
1. Termintreue (Einhaltung der Kundenwunschtermine, Lieferantenbewertung)		1	gut	90%	1	95%
2. Maschineneffizienz (Auftragszeit/Laufzeit) (Rüstkosten, Losbildung, Ablaufoptimierung)		7	schlecht	50%	2	80%
3. Lagerbestand (Lagerkosten, Liquidität, Termintreue, Flexibilität)		1	gut	5%	3	9%
4. Kapazitätsauslastung (Arbeitszeit/Auftragszeit) (Personal und Maschinenkosten, Umsatzverlust)		7	schlecht	80%	4	80%
5. Kalkulationslosgrößen (kleinere Lose, Lossplittung -> mehr Rüstvorgänge)		4	schlecht	20%	5	60%
6. Kapazitätsreserven (Liegezeit) (Reserve für ungeplante Mustererstellung)		1	gut	40%	6	20%