

# ERP-Systeme für den Mittelstand

## Probleme - Lösungen - Vorgehensweise

Getreu dem Motto „system follow process“ werden viele moderne ERP-Systeme für den Mittelstand angepriesen. Doch die Realität der ERP-Einführung zeigt, dass zuerst einmal die Geschäftsprozesse dem System untergeordnet werden müssen. Denn die klaren Funktionalitäten klassischer ERP-Systeme verlangen in der Regel eine Reihe organisatorischer Umstrukturierungen. Wie dieser Konflikt gelöst werden kann, zeigt der folgende Artikel aus Berater-Perspektive.

**K**leine und mittlere produzierende Unternehmen sind im ständigen Wandel. Unabhängig von jeder Branche wird heute die Just-in-Time-Philosophie für alle Prozesse und Produkte zugrunde gelegt, was jedoch bei der zunehmend enger werdenden Personaldecke und den steigenden Belastungen durch das Tagesgeschäft kaum mehr bewältigt werden kann. Hinzu kommen regelmäßige 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. Moderne ERP-Systeme müssen diese Flexibilität auch auf IT-Seite bieten und für schnelle Durchlaufzeiten trotz häufiger Produktionsunterbrechungen sorgen. An dieser Stelle liegt ein Problem. Nach der ERP-Einführung setzt oft Ernüchterung ein, denn die Systeme sind für solche kurzfristigen Planungs-Änderungen zu funktionslastig. Weitere Schwierigkeiten liegen darin, dass in der Praxis häufig mangelnde Disziplin und unzureichendes Systemverständnis vorherrschen. 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. Vor der Einführung eines ERP-Systems existieren jedoch andere Hoffnungen und Erwartungen. Viele Unternehmer wurden zum Kauf eines ERP-Systems von professionellen Präsentationen und Planspielen mit theoretischen Pro-

duktionsdurchläufen beflügelt. Doch die Harmonisierung zwischen bestehenden Geschäftsprozessen und anstehenden Systemprozessen (IT) ist bei der praktischen Implementation eine schwierige Aufgabe. (siehe Schaubild) Denn die schmerzhafteste Wahrheit aus gescheiterten ERP-Einführungen ist, dass es keine allgemein gültige und kopierbare Lösung gibt. Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur, seine speziellen Anforderungen und auch Einschränkungen, die es bereits vor der Einführung zu erkennen gilt. Die Zusammensetzung eines erfolgreichen Projektteams ist maßgeblich für den Erfolg eines kosten- und zeitintensiven Projekts. Noch immer gilt: ein Mitarbeiter mit Erfahrung, Verantwortung, Übersicht und sozialer wie kommunikativer Kompetenz ist jeder automatisierten Planung überlegen. Die Geschäftsführung muss die Projekte unterstützen, aber Detailarbeiten und -wissen sollten durch die Fachbereiche eingebracht werden und mit reichlich Kompetenz gesegnet sein. Wenn diese Projektträger nicht miteinander harmonisieren oder die erforderlichen Fachkompetenzen nicht mitbringen, so ist das ERP-Projekt bereits an dieser Stelle zu stoppen.

### Erfolgreiche Projekte

Das Erfolgsrezept der gelungenen Projekte basiert auf einem gut aufgestellten Projektmanagement und einem kompetenten, hochmotivierten Key-User-Team. 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 setzt sich idealerweise 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 vervollständigen mit

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

Bild 1: Die folgende Grafik 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.

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 herstellerunabhängiger Berater. Diese fungieren als IT-Anwalt des Auftraggebers, Coach der Mitarbeiter, Ideengeber und als Spezialist für alle System- und Geschäftsprozesse des Mittelstandes. Zu achten ist jedoch darauf, dass hier eine ganzheitliche Prozess- und Projekt-Beratung zugrunde gelegt wird, die beispielsweise bereits bei der Systemauswahl beteiligt ist. Reine Kostenanalysen oder die Erarbeitung von Einführungsprozessen ohne weiterführende Begleitung und mögliche Anpassungen können zum frühzeitigen „Aus“ führen.

## Einführung

Die Einführung eines ERP-Systems verändert das gesamte Unternehmen. Ob es eine positive oder negative Veränderung ist, entscheidet sich mit dem Umsetzungskonzept. Die Projekt-Vorphase ist dabei der wichtigste Abschnitt. Hier sollten bereits möglichst viele Details bekannt sein, denn darauf folgend sind Ausschreibungen, Lasthefte, Prototyping und Vergabetermine davon abhängig. Auch die Auswahl der Software wird durch eine gute Vorbereitung erleichtert. Der Echtstart sollte dann nur der letzte Aktivposten sein und die oft unterschätzte Nachbetreuung einem straffen und bis ins

Detail geplante Konzept folgen. Nach der Einführung wird der Aufwand der Feinabstimmungen oft unterschätzt. Ein einmal eingeführtes ERP-System bedarf ständig einer professionellen Betreuung, die nur aus dem Unternehmen selbst kommen kann. Das allgemeine Aufatmen über den erfolgreichen Echtstart 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 bis 2 Jahre nach der Einführung alle mühsam beseitigten „Kinderkrankheiten“ ihren alten Platz wieder einnehmen.

## Betriebsdatenerfassung

Ein ERP-System ist nur so gut wie die darin erfassten Stammdaten. Diese sollten aus dem Herzstück des Unternehmens, also der Produktion - da wo das Geld verdient bzw. auch verloren wird - stammen. Die beste Möglichkeit, diese Ist-Daten zu ermitteln und auszuwerten, ist eine Betriebsdatenerfassung (BDE). 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)

## Statistik der Metagroup

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.

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. Teil Zwei dieses Artikels in der folgenden Ausgabe zeigt, welche grundlegenden Unternehmensziele vor der ERP-Einführung ermittelt und vermittelt werden sollten.

## Info

Dipl. Ing. Jörg Rehage ist Gründer der F&M Consulting Technologie- und Organisationsberatung, Duisburg.

[www.fundm.de](http://www.fundm.de)