

Kapitel 2

Kleine und mittelständische Unternehmen in evolutionärer Veränderung

Managementsysteme werden in der Regel in und für Großunternehmen entwickelt. Das gilt z. B. für Ganzheitliche Produktionssysteme. Die Ziele, die damit erreicht werden sollen, haben kleine und mittlere Unternehmen (KMU) genauso, etwa eine konsequente Ausrichtung auf den Wertschöpfungsprozess, die Vermeidung von Verschwendung aller Art oder eine kontinuierliche Verbesserung von Abläufen und Prozessen. Gleichzeitig stehen in KMU Personalkapazitäten und sonstige Ressourcen für die Einführung und Aufrechterhaltung von Managementsystemen nicht in dem Maß zur Verfügung, wie das in Großunternehmen der Fall ist. In diesem Kapitel wird deshalb der Frage nachgegangen, an welchen Punkten, unter welchen Bedingungen und mit welchen Methoden Managementsysteme in KMU nutzbar gemacht werden können.

Im ersten Betriebsbericht aus einem stark expandierenden Start-up-Unternehmen werden die Schwierigkeiten beim Übergang von eher improvisierten Strukturen zu einer industriell orientierten Serienfertigung sowie Ansätze zu deren Bewältigung dargestellt. Dabei wird besonders auf den Weg hin zu übergreifenden, gemeinsam getragenen Prozessdefinitionen eingegangen sowie auf eine Methode, die Mitarbeiter der Fertigung in die Gestaltung der Abläufe einbezieht.

Der zweite Betriebsbericht zeigt am Beispiel eines traditionsreichen, mittelgroßen Familienunternehmens, welchem Wandel Ansätze zur Mitarbeiterbeteiligung unterworfen sein können und müssen. Im Vordergrund stehen die Entwicklung von Führungsprinzipien, eine Partizipationsstrategie, die ihren Höhepunkt in einer interaktiven Großgruppenveranstaltung für die Belegschaft fand, sowie die Gestaltung eines Umstrukturierungsprozesses aufgrund drastisch geänderter Marktbedingungen.

In den Betriebsberichten wird trotz erheblicher Unterschiede in Größe und Betriebsalter eine strukturelle Ähnlichkeit der beiden Unternehmen deutlich: Die Bedeutung von Personen- und Beziehungsorientierung in der Unternehmensgestaltung und Entscheidungsfindung. Durch diese Orientierungen entstehen auf der einen Seite ein starker Zusammenhalt und kurze Kommunikationswege. Auf der anderen Seite bedeutet sie eine zusätzliche Belastung für alle Veränderungsvorhaben, weil jeder Versuch einer Strukturänderung schnell zu einer Beziehungsfrage werden kann.

An die Betriebsberichte schließt ein Querschnittsbeitrag an, der sich mit den Anforderungen befasst, die an ein Managementsystem in KMU gestellt werden, und mit den Aufgaben, die für dessen Einführung zu bewältigen sind. Der Text schließt mit Hinweisen zu Auswahl- und Einführungsstrategien für KMU, die sich aus den Erfahrungen in den Betriebsprojekten ableiten lassen.

2.1 Betriebsbericht inge AG – Von der Idee zum Industrieunternehmen

Peter Berg, Bianca Oestreich, Gerhard Kullmann, Stefan Fesl

Die inge AG wurde im Jahre 2002 in Greifenberg am Ammersee mit Unterstützung von Venture Kapital gegründet. Das Unternehmen entwickelt und produziert Membranen zur Wasserfiltration. Mittlerweile hat die inge AG ca. 60 Mitarbeiter und stellt Module zur Reinigung von Trink-, Prozess-, Industrie- und Abwasser her. Die besondere Stärke der inge AG ist die Verwendung der innovativen Technologie der Ultrafiltration und die eigens dafür entwickelte Membran. Damit können z.B. Bakterien und Viren sicher aus Wasser entfernt werden. Diese Module sind für den Einsatz in Wasserwerken konzipiert, können aber auch direkt beim Endverbraucher (z.B. in Regionen ohne oder mit schlechtem Trinkwassernetz) angeschlossen werden und werden weltweit vertrieben.

2.1.1 Schnelles Wachstum und seine Folgen

Die besondere Herausforderung, der die inge AG gegenübersteht, ist der Wandel vom Start-up-Unternehmen mit seiner flexiblen und eher improvisierten Aufbau- und Ablaufstruktur hin zum leistungsfähigen Serienfertiger mit industriellen Strukturen. Aus dem Anspruch schnellen Wachstums, getrieben durch Ambitionen der Gründer sowie durch die Shareholder, ergaben sich sehr schnell Widersprüche innerhalb des Führungskreises und im Unternehmen als Ganzes. Dabei wurde die Gestaltung und Entwicklung von klaren Funktionen und Strukturen als Voraussetzung für zügiges Wachstum erkannt, gleichzeitig stellten sie sich als Hürde desselben heraus. Es war keine leichte Aufgabe, Funktionen und Strukturen zu differenzieren sowie Verantwortungsbereiche zu definieren, ohne dabei auf bereits vorhandene Strukturen und Funktionen zurückgreifen zu können. In der ersten Phase der Unternehmensgeschichte – der Unternehmensgründung und des rasanten Aufbaus von Auslandsniederlassungen, der Produktion usw. – erzeugten gerade die persönlichen Beziehungen und verbindenden Ideen wie „wir bauen ein großes Unternehmen“, „wir haben ein erstklassiges Produkt“, „wir machen die Welt ein bisschen besser“ starke Bindungen zwischen allen Beteiligten im Unternehmen. Das Gründungsteam vertraute sich blind und übernahm Verantwortung

für das gesamte Unternehmen. In den Anfängen wäre eine langwierige Verständigung darüber, was denn die aktuellen und nächsten Schritte sein müssten, um mittel- und langfristig die gemeinsame Vision zu erreichen, weder notwendig noch zielführend gewesen. Wichtig war zunächst, das Unternehmen als solches ins Leben zu rufen und am Markt in Erscheinung zu treten.

Diese Verbindung von gemeinsamer Vision und der Möglichkeit, individuell und im eigenen Zuständigkeitsbereich Tatendrang, Gründergeist, Entrepreneurship u. ä. zu leben, musste sich verändern, als in Folge des Wachstums das Unternehmen eine differenziertere Struktur benötigte. Waren bis zu diesem Zeitpunkt die anstehenden Aufgaben durch einen der Gründer – oder einer dazu ermächtigten Person – im Alleingang erledigt worden, ging es nun darum, gemeinsam unter Wachstumsschmerzen eine Zukunft mit Differenzierungen und Spezialisierungen in der Arbeit zu entwickeln. Die Beziehungsebene mit ihren starken persönlichen Bindungen – das Erfolgsrezept der Anfangsphase, die psychologische Ebene – wurde einer großen Belastungsprobe unterzogen, als es um die Gestaltung der Strukturen und Funktionen bzw. der sachlogischen Ebene ging (Kap. 6.2).

2.1.2 Die Startphase des Projektes PaGIMo

Bereits beim ersten Kontakt des Projekts mit dem Unternehmen war es äußerst schwierig, ein Treffen mit der gesamten Führungsmannschaft zu organisieren – ein Punkt, der bis zum Ende ein Charakteristikum des Projekts bleiben sollte. Es wurde deutlich, dass in dem Moment, in dem gemeinsame Ideen in Bezug auf das Gesamtunternehmen entwickelt und abstimmungsbedürftig wurden – z. B. Fragen danach, wie das Unternehmen insgesamt weiter zu betreiben und auszurichten sei und was die dabei wesentlichen Handlungsfelder seien – die Beziehungsebene der maßgeblichen betrieblichen Akteure einer Belastungsprobe unterzogen wurde. Aus Forschersicht waren es die neuen Erfordernisse auf der Sachebene, die zu diesen Belastungen führten und damit einen bisher gut funktionierenden Mechanismus, die Steuerung über die Beziehungsebene, in eine zentrale Schwäche umwandelten.

Dabei lagen die Probleme nicht tatsächlich auf der Beziehungsebene, sondern in der zu erlernenden Differenzierung der Aufgaben. Jeder der Gründer musste akzeptieren, dass es Teilbereiche gibt, für die er Verantwortung trägt, dass aber das Große und Ganze abgestimmt werden muss. Dies ging nicht ohne Brüche und personelle Veränderungen. Die zentrale Erkenntnis formulierte einer der Beteiligten so: „Wahrscheinlich braucht man zur Gründung und zum Aufbau eines Unternehmens andere Typen und Charaktere, als zur Einführung von Prozessen und Strukturen.“ Die Akzeptanz einer Funktionsdifferenzierung, die Einführung eines Organigramms und das Erstellen einer ersten Prozesslandkarte waren wesentliche Schritte des Unternehmens, mit denen die Ideen und Ansätze des Projektes PaGIMo im Unternehmen anerkannt und angenommen wurden.

2.1.3 Die ingeAG im Spannungsfeld von vier Kulturen

Beim Start des Projektes identifizierten die Aktionsforscher in der ingeAG vier nebeneinander existierende kulturelle Leitbilder (Abb. 2.1), deren Spannungsfelder für das Unternehmen zugleich Antreiber aber auch Ausgangspunkte von Konflikten waren. Die Akteure handelten je nach Situation, Funktion und Entscheidungsgrundlage nach einem dieser Leitbilder, was Energie für die Entwicklung des Unternehmens und die Bereiche freisetzte. Andererseits ergaben sich daraus teilweise erhebliche Spannungen, da bei übergreifenden sachlogischen Entscheidungen weder nach dem gleichen Leitbild vorgegangen wurde, noch ein gemeinsamer Bezugsrahmen über die Leitbilder hinweg hergestellt werden konnte. Im Einzelnen stellten sich diese Leitbilder wie folgt dar:

Leitbild Forschungs- und Entwicklungs (FuE)-Institut Die berufliche Sozialisation der Hauptakteure der ingeAG fand in einem Forschungs- und Entwicklungsinstitut statt. Die Ziele dort waren, mit Forschungsarbeiten Markterfolge zu erzielen, sich der Relevanz der eigenen Arbeit zu versichern und neue Ideen in die Welt zu bringen. Dabei standen immer die Verbesserungs- und Weiterentwicklungspotenziale des eigenen Produkts sowie des Herstellungsverfahrens im Vordergrund. Dieses ständige Weiterarbeiten und Weiterdenken, das Bestreben, neue Felder erschließen und besetzen zu können, stellte in dieser Logik eine wesentliche Motivationsquelle der Akteure dar. In der Leitbildlogik eines FuE-Institutes ist es gefährlich, Möglichkeiten vorschnell auszuschließen, weshalb es bestrebt sein muss, immer möglichst offenzubleiben. Die Innovationsfreudigkeit des Forschungsinstituts ist eine Grundlage zukünftiger Erfolge.

Leitbild Manufaktur Es werden hochwertige Produkte hergestellt und die gestellten Aufgaben zur vollen Zufriedenheit aller gelöst. Dabei ist der Aufwand zur Lösung dieser Aufgaben sekundär, es geht um die Beherrschung des Herstellungsverfahrens. Als ersten Schritt zur Herstellung eines neuen Produktes stellt dies eine wichtige Entwicklungsstufe dar, da die von der ingeAG zum Teil in Lizenz eingekauften Fertigungsverfahren Spielraum zur Optimierung gewährten. Es kam darauf an, für die ersten Aufträge Produkte in der geforderten Qualität zu erstellen. Dies gelang mit großer Kraftanstrengung und gemeinsamen Geist. Es wurde gemeinsam angepackt und es gab, typisch für eine Manufaktur, wenig Funktionsdifferenzierung. Man nahm die Herausforderung und Verantwortung zusammen an. In dieser Zeit werden größere Investitionen in Maschinen, die bestimmte Fertigungsverfahren festschreiben, zurückgestellt. Die Manufaktur ist die Grundlage für die Produktion in Serie.

Leitbild Industrieunternehmen Die Wachstumsziele der ingeAG haben von Anfang an einen zeitnahen Übergang zur Großserienproduktion vorgesehen. Das Leitbild eines Industrieunternehmens mit effizienten und detailliert festgeschriebenen Prozessen, hoher Funktionsdifferenzierung und Aufgabenspezialisierung

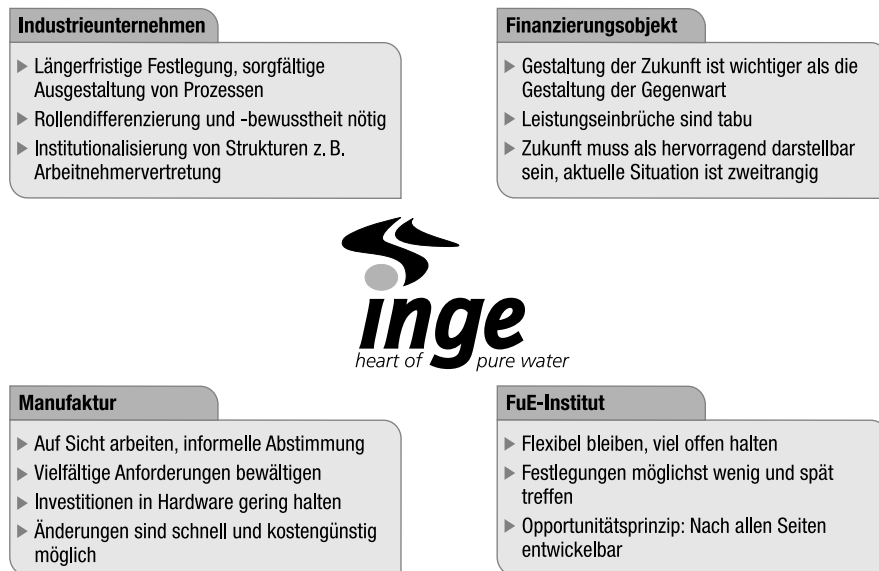


Abb. 2.1 Die inge AG im Spannungsfeld von 4 Kulturen

sowie Regelkreisen zur Produkt- und Prozessoptimierung war in der inge AG in Rudimenten schon bei ihrer Gründung vorhanden. Allerdings konnte es sich bei der Dynamik und den Instabilitäten des Marktes sowie dem Einfluss anderer Randbedingungen nicht behaupten oder gar durchsetzen. Gefördert wurde dieses Leitbild durch die bewusste Umstrukturierung der Führungsebene und einer damit einhergehenden Weiterentwicklung der Führungskultur im Unternehmen. Auch wurde gezielt Personal mit industriellem Erfahrungshintergrund eingestellt.

Leitbild Finanzierungsobjekt Sowohl für die Gründer als auch für die Finanzinvestoren ist die inge AG vordringlich ein Finanzierungsobjekt. Diese Sichtweise bedingt eine sehr starke Fokussierung auf die Zukunft, auf Wachstum, Erfolge und nach außen darstellbaren Wert. Dies hat mitunter die Konzentration auf die Probleme, die im Hier und Jetzt zu lösen sind, behindert, da diese Probleme ohnehin nicht mehr relevant sein würden, wenn das Unternehmen gewachsen ist. Aus der Perspektive des Finanzierungsobjekts ist es eine der Hauptaufgaben des Unternehmens, die Wachstumsstory mit Leben zu füllen, die angesichts fundamentaler Marktdaten als sehr wahrscheinlich erscheint. Dem Unternehmen kann eine Beschäftigung mit Problemen, Phasenübergängen und Ähnlichem deshalb relativ schwer offen zugestanden werden. Gerade gegen Abschluss des Projekts, als das Leitbild des Industrieunternehmens in der inge AG immer mehr in Erscheinung trat, schlug mit den zukünftigen Planungen die Logik des Finanzierungsobjekts wieder stärker in das Tagesgeschäft durch.

2.1.4 Die konkrete Projektarbeit

Ausgehend von einer gemeinsamen Reflexion dieses Unternehmensbildes legte das aus inge-Mitarbeitern und PaGIMo-Aktionsforschern bestehende Projektteam gemeinsam Entwicklungsschritte und die dazugehörigen Prozesse für die Projektlaufzeit fest. Die Arbeit an einer Schwerpunktsetzung für das Projekt war somit ein wichtiger Schritt zur Fokussierung des Unternehmens und zur Operationalisierung des Vorhabens, sich zum Industrieunternehmen zu entwickeln. Vor dem Hintergrund der vier verschiedenen Kulturen, die zu diesem Zeitpunkt in der ingeAG wirkten, waren diese Aushandlungsprozesse immer wieder von wechselnden Prämissen begleitet und hatten unterschiedliche Schwerpunkte. Aus einem Portfolio möglicher Projekte wurden schließlich drei Teilprojekte ausgewählt:

1. Das erste Teilprojekt sollte die ingeAG dabei unterstützen, eine Stabilisierung ihrer Prozesse und einen gemeinsamen Blick aller Fachfunktionen auf die zu entwickelnden Abläufe durch die Einführung einer ERP-Software (Enterprise Resource Planning – ein System zur Planung und Verknüpfung von Einkauf, Logistik, Fertigung und angrenzenden Bereichen) zu erreichen. Einigkeit bestand darüber, dass die Einführung einer funktionsfähigen Software erst ein zweiter Schritt sein konnte. Innerhalb der Projektlaufzeit musste es im Wesentlichen um die Identifikation und Definition der Anforderungen der ingeAG an eine ERP-Software gehen.
2. Als zweites Teilprojekt wurde die Einbeziehung der Mitarbeiter in die technischen und organisatorischen Veränderungen des Unternehmens vereinbart. Vor dem Hintergrund einer sehr stürmischen technischen Entwicklung und sehr vielen Veränderungen erschien es notwendig, die Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern sie strukturiert einzubeziehen. Ziel dieses Teilpaketes war daher die Entwicklung eines Musterablaufes zur Bewertung und Umsetzung von Mitarbeiterideen bei der Modernisierung und Ausweitung der Produktion.
3. Das dritte Teilprojekt war die Erweiterung der Regelkommunikation im Führungskreis. Diese Regelkommunikation (regelmäßige Treffen an definierten Terminen mit klaren Strukturen und kontinuierlicher Verfolgung der Verabredungen) wurde bereits in der Anfangszeit eingeführt, jedoch wurde in der Wachstums- und Differenzierungsphase deutlich, dass es Entwicklungsbedarf gab. Interessanterweise reichte es dabei aus, dieses Teilprojekt zu verabreden und den Rahmen festzulegen, damit sich eine an aktuelle Entwicklungen neu angepasste Regelkommunikation sofort und stabil etablieren konnte. Anders als in den anderen Betriebsprojekten, bei denen die Einführung einer Regelkommunikation im Führungskreis zentraler Bestandteil war, mussten zum einen bei der ingeAG keine „Bremsen gelöst“ werden, zum anderen konnten die Beteiligten auf die früheren, positiven Erfahrungen im „kollektiven Gedächtnis“ zurückgreifen. Über dieses Teilprojekt wird im Folgenden nicht weiter berichtet, es war ein schneller Erfolg.

2.1.5 Die Einführung eines ERP-Systems

Zielsetzung

Ein wesentlicher Schritt beim Übergang von der handwerklichen Produktion zu industriell gemanagten Fertigungsprozessen ist die Standardisierung von Abläufen. Während dies in der Fertigung, getrieben durch die technische Entwicklung, immer besser gelang, wurden im administrativen Bereich, der Produktionsplanung sowie im Vertrieb und der Vertriebsunterstützung die Grenzen der bisherigen Inselsysteme deutlich. Der Produktivitätsverlust an den Schnittstellen zwischen den Bereichen, bedingt durch dezentrale Datenhaltung in verschiedenen Systemen, führte immer wieder zu zusätzlichen Aufwänden und nicht optimalen Entscheidungen. Im Bereich Qualitätsmanagement trat dies durch seine Vernetzung mit einer Vielzahl von Unternehmensprozessen am deutlichsten zutage. Dieser Bereich hatte bei der wachsenden Anzahl von ausgelieferten Modulen erhebliche Aufwände mit der nach europäischem und amerikanischem Lebensmittelrecht vorgeschriebenen Nachverfolgbarkeit der verwendeten Materialien und Anforderungen an die Dokumentation des Herstellungsprozesses. Ein wesentlicher Vorteil eines frühen Übergangs zu einem integrierten Produktionsmanagementsystem wurde auch in der noch geringen Menge zu überführender Daten und den insgesamt noch relativ flexiblen Unternehmensprozessen gesehen, die so leichter an ein System und seine Erfordernisse anzupassen waren. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Einführung und Nutzung einer ERP-Software nicht nur Zeit und Kosten sparen sondern auch dazu führen sollte, die Prozesse zu strukturieren und zu standardisieren. Der weitere Aufbau des Unternehmens sollte um diese Prozesse herum erfolgen.

Rahmenbedingungen

Die Auswahl und Einführung eines ERP-Systems für die ingeAG stand von Anfang an unter erheblichen äußeren und inneren Zwängen. Einige davon sind für kleine und kleinste Unternehmen typisch und wesentliche Anforderungen beim Überwinden von Wachstumsschranken. Die Einführung eines ERP-Systems ist ein deutlicher Wachstumsschritt, für den in den meisten Unternehmen wichtige Voraussetzungen fehlen. Im Rahmen des Projektes wurde versucht, eine Methodik zu entwickeln, die zeigt, wie kleine und kleinste Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen können.

Die Personaldecke der inge AG war äußerst dünn, was eine erhebliche Belastung der Mitarbeiter in ihrem Tagesgeschäft bedeutete. Für die Verantwortlichen der Fachfunktionen kam hinzu, dass es für sie keine tragfähige Vertretungsregelung gab, auch deshalb, weil sie den Bereich alleine repräsentierten. Ein zweitägiger Workshop hätte bedeutet, dass es für diese Bereiche in dieser Zeit keine Ansprechpartner für interne und externe Kunden gegeben hätte. Eine wesentliche

Anforderung des Managements war es daher, den ERP-Auswahl- und Einführungsprozess so ressourcenschonend wie möglich und ohne vermeidbare Störungen des Tagesgeschäfts durchzuführen.

Eine zweite Herausforderung war die Definition der eigenen Prozesse. Während gereifte Unternehmen bei der Auswahl eines ERP-Systems auf ihre eigenen etablierten Prozesse zurückgreifen und diese zum Ausgangspunkt der Auswahl verschiedener Anbieter machen können, musste in manchen Bereichen der ingeAG noch der effizienteste Prozess, der von dem ERP-System zu unterstützen ist, entwickelt werden. Die Möglichkeit, die eigenen Prozesse einem guten System anpassen zu können, ist auf der einen Seite ein großer Vorteil bei der Systemauswahl. Auf der anderen Seite jedoch bietet er in dem großen Markt und angesichts der unterschiedlichen Reife der angebotenen Systeme wenig Orientierung. Die ingeAG hatte zwar eine gut ausgearbeitete Prozesslandkarte, doch unterlagen diese Prozesse und somit auch die Landkarte einem kontinuierlichen Wandel. Besonders im Sales-Bereich wurde dies deutlich. Dort sollte das ERP-System die komplexen Wege der Außenvertriebsprozesse und des Vertriebsinnendienstes abbilden, obwohl sich diese zu Beginn der Systemauswahl noch in einer Phase der Optimierung befanden.

Vorgehen

Um unter den gegebenen Rahmenbedingungen einen effizienten Auswahlprozess für das ERP-System zu gewährleisten, wurde ein Vorgehen in den folgenden fünf Schritten geplant.

1. Management Commitment für die Einführung,
2. Erstellung eines Anforderungskataloges,
3. Marktübersicht (long list),
4. Entscheidung über zwei favorisierte Systeme (short list),
5. Auswahl des Systems.

1. Schritt: Management Commitment für die Einführung

Aufbauend auf einer Analyse des Software-Einsatzes und der dabei verwendeten Insellösungen (Tabelle 2.1) in den verschiedenen Unternehmensbereichen wurden in einem Management-Workshop die Ziele der Einführung diskutiert und mit den für die Teilbereiche des Unternehmens verantwortlichen Mitarbeitern verabschiedet.

Dieses Management Commitment bezog sich vor allem auf die Anforderungen an das System (Abb. 2.2).

Des Weiteren wurde ein Investitionsrahmen beschlossen, der bei der Marktanalyse Orientierung geben konnte. Dabei wurden die Prioritäten auf die Anforderungen der Produktionsplanung und der Qualitätsdokumentation gesetzt. Die kaufmännischen Funktionen wurden in der Ist-Analyse als zufriedenstellend betrachtet. Damit war ein Fokus auf kleine, flexible Systeme gelegt.

Tabelle 2.1 Ist-Zustand bei Projektbeginn: Nicht verknüpfte Softwaresysteme der inge AG, auf deren Daten nicht gleichzeitig bzw. gemeinsam zugegriffen werden konnte

Bereich	Softwaresysteme (Insellösungen)
Finanzen	Buchhaltung
	GuV, CashFlow, ...
Sales	Projektliste
	Adressliste
	Dokumente Auftragsabwicklung
Produktion	Fertigungsauftrag (Laufzettel Charge)
	Produktionsplanung Module
	Produktionsplanung Membran
Materialwirtschaft	Lagerverwaltung, Bestelldokumente
	Fertigungsplanung/Materialbedarf
Qualitätskontrolle (QC)	QC-Daten Membranen
	QC-Daten Module
	Werkzeugnisse
	QC-Daten Wareneingang

ERP-System

- ▶ Unter einem ERP-System (Enterprise Resource Planning System) ist die Integration sämtlicher Abläufe und Daten unterschiedlicher Bereiche in einem Leitkontrollsystem zu verstehen – Unternehmenslogistik
- ▶ Optimierung unserer Geschäftsprozesse vom Einkauf über Produktion, Qualitätssicherung, Warenwirtschaft, Sales und Finanzen
- ▶ Schaffung von Transparenz
- ▶ Die Mitarbeiter greifen auf einen gemeinsamen Datenbestand zu, Insellösungen werden somit eliminiert
- ▶ Zugriff von mehreren Benutzern auf gemeinsam genutzte Daten (derzeit nicht möglich, da die Dateien immer nur einmal geöffnet werden können)
- ▶ Kostenreduzierung und Vermeidung von Redundanzen
- ▶ Real Time Wissenstransfer, z.B.: Qualitätsdaten unserer Produkte oder Unterlagen, die unseren Kunden geschickt wurden
- ▶ Standardisiertes Reporting
- ▶ Einheitliches Dokumentenmanagement, zentraler Zugriff auf aktuell gültige Dokumente
- ▶ Modularer Aufbau aus Einzelementen möglich

Abb. 2.2 Anforderungen an ein inge-ERP-System (Flipchart-Abschrift)

2. Schritt: Erstellung eines Anforderungskataloges

In separat durchgeführten Anforderungsanalysen definierten die Fachabteilungen ihre Anforderungen an das einzuführende ERP-System, welche anschließend in einem gemeinsamen Workshop zusammengetragen wurden. Dabei wurde deutlich, dass die Reihenfolgeplanung in der Fertigung aufgrund der Produktionsstruktur der ingeAG eine eher einfach zu lösende Aufgabe darstellte. Besonderer Wert wurde auf die grafische Darstellung der Produktionsmengen- und Produktionsschritte gelegt. Damit sollte das ERP-System eine wichtige Voraussetzung für die Partizipation der Mitarbeiter an der Optimierung der Auftragsreihenfolge erfüllen. Als besonders anspruchsvoll wurde in diesen Workshops die Anbindung des Vertriebs und des Vertriebsinnendienstes deutlich. Durch die verschiedenen Zuordnungsmöglichkeiten der Produkte der ingeAG zu Endkunden, Ingenieurbüros und Anlagenbauern entstand an dieser Stelle eine mehrdimensionale Matrix.

In diesem Arbeitsschritt wurde sich konsequent gegen eine weitere Fortführung des bereits bestehenden CRM-Moduls (Customer Relationship Management) ausgesprochen und CRM neben Qualitätsdokumentation und Produktionsplanung als eine dritte sofort einzuführende Komponente identifiziert. Deutlich wurde dabei die Mischung der Anforderungen der ingeAG zwischen denen eines prozessorientierten Herstellers wie in der chemischen Industrie mit Anforderungen an Chargenverfolgung, Wegedokumentation usw. und denen eines montageorientierten Unternehmens, das, wie im klassischen Apparatebau, die detaillierte Planung von einzelnen Arbeitsplätzen und die Dokumentation von Montageschritten im Fokus hat.

Der Anforderungskatalog umfasste sechs Kapitel: Materialwirtschaft, Qualitätsmanagement Produktionsplanung und -steuerung, Sales, Finanzbuchhaltung und Controlling. Diese untergliederten sich in 57 Unterpunkte.

3. Schritt: Erstellung einer Marktübersicht (long list)

Mit den Vorgaben des Managements zum Investitionsrahmen und den erarbeiteten Anforderungslisten wurde eine Marktübersicht erstellt. Diese Marktübersicht enthielt eine Bewertung für ca. 60 Systeme, aus denen sich elf Systeme herauskristallisierten, die für die ingeAG von Bedeutung sein könnten. In der Auswertung dieser Marktübersicht gelang es nicht wie geplant, sich auf zwei Systeme zu verständigen, sondern es wurden vier Systemhersteller zur Präsentation nach Greifenberg eingeladen.

4. Schritt: Entscheidung über zwei favorisierte Systeme (short list)

Anhand erarbeiteter Beispielaufgaben verschaffte sich das Management einen Überblick über die Leistungsfähigkeit der vier eingeladenen Systemhersteller. Weitere Informationen lieferten die Selbstpräsentationen der Hersteller. In intensiven Auswertungsworkshops nach den jeweiligen Präsentationen zeichnete sich dann ein Bild der Leistungsfähigkeit der angebotenen Systeme ab.

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

Zink, K.J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M.J. (Hrsg.)

2015, XV, 377 S. 94 Abb. Mit Online-Extras., Hardcover

ISBN: 978-3-662-44701-7