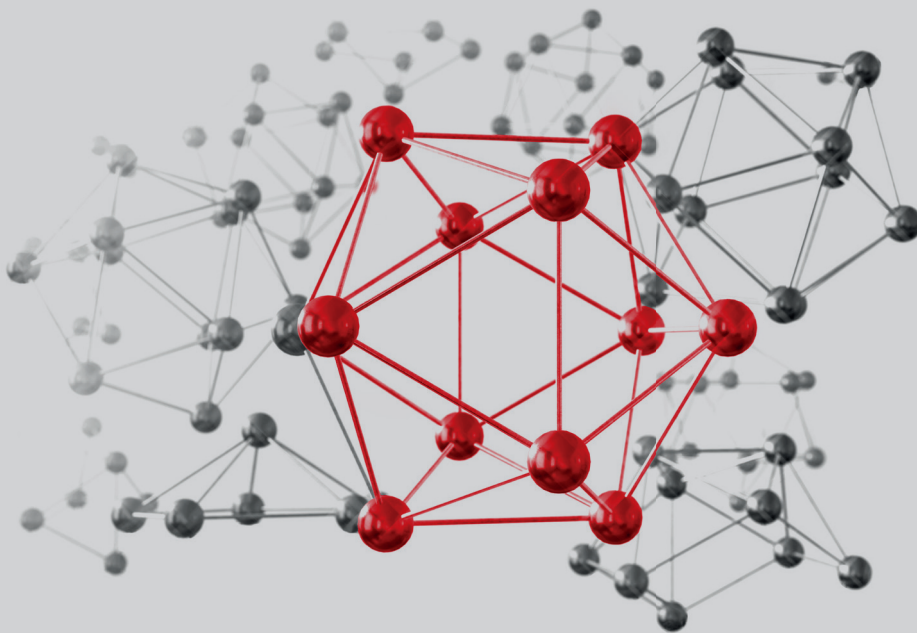


Herausgeber: Jochen Hanselmann

Das digitale Rückgrat

ERP erfolgreich im Mittelstand einführen



▶ LOG_X

1. Struktur und Rahmen

von Dr. Jochen Hanselmann und Sebastian Mank

Beim Thema Enterprise Resource Planning, kurz ERP, scheiden sich die Geister. Einerseits ist Begeisterung dafür spürbar, zahlreiche IT-Themen in einem zentralen System integrieren zu können. Andererseits kursieren über die Mühen der Einführung wahre Horrorgeschichten, namentlich wenn es sich um eine sehr große Lösung handelt. Und drittens wird die Sinnhaftigkeit eines solchen übermächtigen Systems manchmal generell in Frage gestellt. Um es vorwegzunehmen: Zu dieser Fraktion gehören wir in der Hanselmann-Gruppe nicht. Aus vielen Projekten kennen wir den Wert, den ein ERP-System haben kann – vor allem auf dem Weg zur Digitalisierung eines Unternehmens. Dennoch unterschätzen wir nicht die Aufwände und Risiken, die mit einem solchen Projekt verbunden sind. Kurz gesagt: Wir plädieren für Klarheit und Realismus, was Erwartungen und Ziele anbelangt. Das ist vor allem dann angebracht, wenn finanzielle Mittel und personelle Ressourcen begrenzt sind, wie das in mittelständischen Betrieben meist der Fall ist. Und genau darum geht es hier und in den folgenden Kapiteln: Um ein Unternehmen aus dem produzierenden Mittelstand.

Die Rede ist hier von Hanselmann & Cie. Technologies, abgekürzt HCT. Der Betrieb, früher Murrplastik Produktionstechnik GmbH, war bereits vor seiner Umfirmierung im April 2022 Teil einer Unternehmensgruppe. Mit der Konsequenz, dass man organisatorisch eng mit den anderen Unternehmen der Gruppe verflochten war. Das galt auch und vor allem für die Informationstechnik, namentlich das ERP-System.

Dieses ERP-System – ein Release vom Marktführer – war eher auf Handelsgeschäfte zugeschnitten. HCT war und ist jedoch ein Produktionsbetrieb, präziser ein Tier 2-Lieferant, mit einem ganz spezifischen Geschäftsmodell und ebenso spezifischen Anforderungen an sein ERP-System. Hinzu kommt, dass das große (und in die

Jahre gekommene) System für die Belange einer einzigen, damals eher kleinen Fabrik überdimensioniert war. Wie in vielen anderen Betrieben versucht man, die Unzulänglichkeiten des ERP-Systems durch den geballten Einsatz von Microsoft Excel zu kompensieren. Optimal war das alles nicht.

Ein Rückgrat einziehen

Ein funktionierendes ERP-System ist das Rückgrat der Digitalisierung und Voraussetzung für eine digitale Zukunft. Wenn es richtig funktioniert und mit den richtigen Daten gefüttert wird. In vielen Betrieben, namentlich auf dem Level Tier 2, ist das noch nicht erkannt. Man versucht, das Thema zu umschiffen oder greift gleich ins oberste Regal, zu einem Produkt des Marktführers – und das ist hauptsächlich auf größere Unternehmen bzw. andere Geschäftsmodelle ausgelegt. Worüber noch zu reden sein wird.

Die Lücke ist seitens der ERP-Anbieter erkannt und es existiert das eine oder andere Tool, das den Anspruch erhebt, auf die Belange mittelständischer Produktionsbetriebe zugeschnitten zu sein. Nicht jedes dieser Systeme erfüllt die Anforderungen, und zwar aus unterschiedlichen Gründen. Wir als Hanselmann-Gruppe haben uns deshalb auf eine Partnerschaft mit einem Anbieter festgelegt, der ein wirklich mittelstandstaugliches Tool an den Start bringt. Die Nagelprobe findet bei HCT statt und wird in diesem Buch ausführlich beschrieben.

Sklerose als Diagnose

Bei der Übernahme des Unternehmens fanden wir folgendes vor: Einen Verhauf aus Excel-Anwendungen für alle nur denkbaren Zwecke und ein großes, angejahrtes ERP-System, das man nicht gerade als „customized“ bezeichnen konnte. Und das zudem nicht in eige-

ner Hoheit lief. Das Rückgrat hatte mithin erhebliche Sklerose, um in diesem „körpernahen“ Bild zu bleiben.

Was wir wollten (und wollen), war (und ist) ein unternehmens-eigenes, auf die Belange eines Produktionsbetriebes zugeschnittenes und cloudfähiges ERP-System. Die Cloudfähigkeit entspringt unserer Vorstellung von einem digitalen Eco-System, die wir Ihnen im folgenden Kapitel näherbringen.

Ein ERP-Backbone, das diesen Namen verdient, enthält alle für den Betrieb relevanten Daten. Wirklich alle. Das heißt, man benötigt optimale Schnittstellen mit: CAQ, Finanzbuchhaltung, Detailplanung der Fertigungsaufträge, Shopfloor Management, usw. Anders gesagt: Die digitale Prozesskette muss durchgängig und geschlossen sein.

Voraussetzung dafür ist eine leistungsfähige Infrastruktur. Die Arbeiten an dieser Infrastruktur sind im eBook „Digitalisierung im Mittelstand“ beschrieben. Wer die mit einer solchen Umstellung verbundenen Investitionen scheut, sollte die Finger von der Digitalisierung lassen. Das ist eine Art Mantra der digitalen Transformation und kann nicht oft genug betont werden.

Das betrifft die gesamte Rechnerlandschaft: Personal Computer, Steuerungen, Betriebssysteme, Netzwerk usw. Mit Blick auf das Thema ERP kommen weitere Investitionen dazu, nämlich in eine zukunftsfähige, ERP-taugliche Server-Infrastruktur. Erst dann ist man an dem Punkt, von dem aus man mit Aussicht auf Erfolg durchstarten kann. Bei großen Unternehmen, OEMs und Tier-1-Lieferanten, ist all das bekannt. Bei „echten“ KMU und Tier-2-Betrieben wird es oft übersehen. Mit fatalen Folgen. Die Zahl gescheiterter oder bizarr überteuerter ERP-Projekte im Mittelstand ist jedenfalls Legion.

Noch einmal: Soll das Rückgrat seine Funktion als „zentrales Nervensystem“ des Unternehmens erfüllen, muss das Basisgerüst stabil sein. Die Hardware.