

LEBENSMITTEL TECHNIK

Ausgabe zur
Achema und zur
Automatica

Offizielles Organ der Gesellschaft Deutscher Lebensmitteltechnologien e.V. (GDV), des Vereins Österreichischer Lebensmittel- und Biotechnologen (VÖLB) sowie Partner im DLG-Netzwerk für Lebensmittelverarbeitung

5 | 06

Mai
38. Jahrgang
H 4007



Zutaten-Kleinmengen:
**Wiegen von
Hand oder
automatisch?**

Lecithine
**Stabilisatoren
und Emulgatoren
für Speiseeis**

MAP-Verpackung
**Erweiterung der
Möglichkeiten**

Baumusterprüfung
**Maschinen
mit geringerem
Unfallrisiko**

ACHEMA, Halle 6.1
Stand E18 - E23

Erfüllte Ansprüche

Lösungsansätze zur Optimierung der Nutzung vorhandener ERP-Systeme

Der Beitrag beschreibt gängige Erfahrungen bei der Einführung und Nutzung integrierter ERP-Systeme, eine Vorgehensweise zu deren Auditierung sowie die Analyse von Ursachen nicht zufriedenstellender Performance.

Auswahl und Einführung von ERP-Systemen erfolgen oft unter extremem Termindruck bei gleichzeitiger Ressourcen-Knappheit. Manches Mal werden die gesetzten funktionalen und ökonomischen Ziele nicht erreicht bzw. im Vorfeld nicht definiert. Derartige Diskrepanzen sind unbefriedigend. Optimierung ist in solchen Fällen dringend erforderlich. ERP-Systeme sind in der Lebensmittelindustrie das Rückgrat für die Bewältigung betrieblicher Aufgaben. Sie unterstützen integriert die Kerngeschäftsprozesse, von der vorschrittkonformen Entwicklung der Produkte über eine transparente Marktversorgungskette bis zur Abwicklung der Geldströme im Rechnungswesen. Entsprechend der Bedeutung des ERP-Systems für Unternehmen wird hoher Aufwand in seine branchenspezifische Auswahl, Implementierung und Einführung gesteckt. Jedoch ist das Management dann häufig mit der Tatsache konfrontiert, dass zwar viele Aufgaben vom (neuen) ERP-System unterstützt werden – eine umfassende Zufriedenheit sich aber nicht einstellt.

Häufig hat man sich in der Realität mit einem oder mehreren folgender Probleme auseinanderzusetzen:

- die integrierte ERP-Software wurde eingeführt, die vorgegebenen funktionalen und ökonomischen Ziele und Vorgaben wurden jedoch nur teilweise erreicht bzw. verfehlt,
- bei der Einführung der ERP-Software wurden nur die seitherzeit bekannten funktionalen Bedarfe abgedeckt, die zukünftigen Anforderungen sind jedoch nicht klar definiert,
- die Geschäftsleitung erkennt nicht transparent den Nutzen der Investition,
- ein hoher Anteil der ERP-Nutzer ist unzufrieden, bedient die Software nur teilweise nach vorgegebenen Richtlinien und schafft sich eigene PC-Zusatzsysteme.

Bei diversen ERP-Einführungsprojekten werden die gesetzten Ziele nicht erreicht – in der Regel endend mit der resignativen Situationseinschätzung:

„Wir haben die falsche Software ausgewählt und eingesetzt.“ Die wirklichen Ursachen liegen zumeist jedoch

- in der nicht ausreichenden methodischen Vorbereitung der ERP-Einführung, insbesondere bezüglich der Ablauforganisation (Geschäftsprozesse),
- in fehlenden konzeptionellen Grundlagen zur Nutzung der ERP-

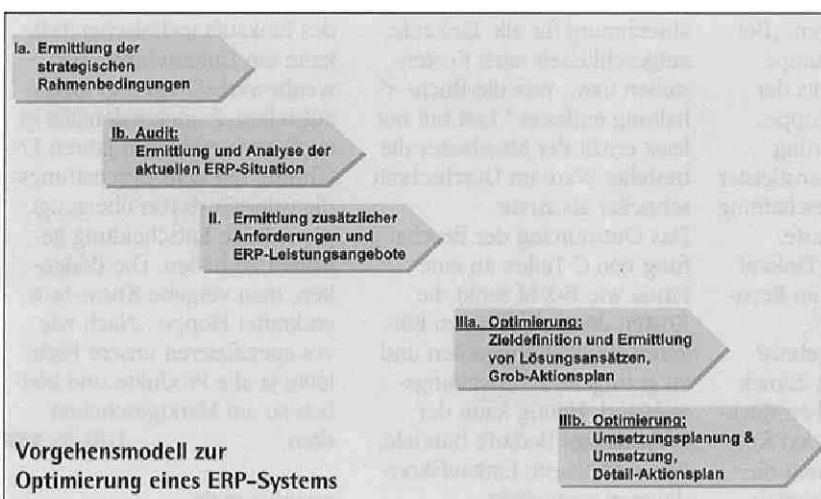
Software (bspw. Vertriebs-, Logistik- und Bestandsführungskonzepten),

- in der Fokussierung auf nur die zum Zeitpunkt der Einführung erforderlichen Funktionsbedarfe,

- in der fehlenden Definition und Quantifizierung von mit der ERP-Einführung verbundenen Zielen,
- im Mangel an Disziplin bei der Nutzung der Software, teilweise begründet in nicht ausreichender System-Schulung

Optimierung

Was ist zu tun, damit das ERP-System den Erwartungen gerecht wird, den qualitativen und quantitativen Nutzen voll entfaltet und flexibel neue Anforderungen erfüllt? Einen Lösungsansatz hierzu bietet die Methodik der ERP-Optimierung, d.h. einem umfassenden Audit („Gesundheits-Check“) der eingesetzten ERP-Installation (Systeme, Funktionen, Kosten, Risiken etc.), der Analyse zusätzlicher funktionaler Anforderungen bzw. sinnvoll einzusetzender Funktionsangebote der lizenzierten Software sowie der Ableitung von Nutzenpotenzialen und eines priorisierten Maßnahmenkataloges zum optimalen Einsatz der erworbenen ERP-Software unter der Festlegung neuer/aktualisierter Zielsetzungen. Im Folgenden wird die von der Intargia Produktions- und Logistikberatung GmbH, Dreieich, auf die Bedürfnisse von Unternehmen der Lebensmittelindustrie abgestimmte Methodik der ERP-Optimierung vorge-



stellt. Die wesentlichen Aktionsblöcke sind hierin die Statusanalyse, die Zielbestimmung und die Maßnahmen.

Statusanalyse

Zunächst ist eine Standortbestimmung erforderlich: Wo steht das Unternehmen derzeit, welche Erwartungen waren seinerzeit mit der Einführung des ERP-Systems verknüpft und wie stellen sich diese heute dar? Konkret werden zu diesem Zweck auditiert:

- die zugrunde liegenden Unternehmens- und Fachbereichsstrategien,
- die zur ERP-Einführung definierten Zielsetzungen und deren Erreichungsgrad,
- die im ERP-System abgebildeten Geschäftsprozesse und die resultierenden kritischen und branchenspezifischen funktionalen Anforderungen der Lebensmittelindustrie an die Software,
- der Abdeckungsgrad der geforderten kritischen Funktionalitäten,
- Verfügbarkeit und Umsetzung konzeptioneller Grundlagen zur ERP-Nutzung (z.B. Vertriebs-, Planungs-, Dispositions- und Bestandsführungskonzepte),
- Integrationsgrad der IT-Landschaft in die internen und verbundenen externen Prozesse und Systeme,
- Qualität der Software, gemessen an den internen Anforderungen und dem aktuellen Stand der Technologie,
- das Betriebskonzept für das ERP-System,
- der qualitative und quantitative Wertbeitrag sowie die Total Cost of Ownership (TCO) der Lösung,
- die Güte der Userschulung und die Qualität daraus resultierender Systemnutzung.

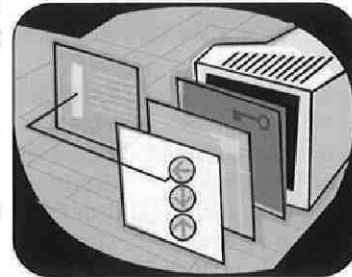
Zielbestimmung

Aus den früheren, den aktuellen und den zukünftigen Bedarfen wird eine klare Zielprojektion erarbeitet, die eindeutig an den Nutzenpotenzialen ausgerichtet ist. Wo will das Unternehmen hin und was bedeutet dies für das ERP-System? Hier werden sich ggf. auch zukunftsorientierte neue Anforderungen finden, wie etwa eine Integration von Kunden in den Produktentwicklungsprozess, ein automatisches Auffüllen von Lagerbeständen beim Abnehmer (Vendor Managed Inventory) oder

das Nachverfolgen versandter Ware z.B. durch Nutzung von RFID-Chips.

Maßnahmen

Wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll, können Maßnahmen festgelegt, bewertet, priorisiert und eingeleitet werden. Bewährt haben sich hierbei Portfolioüberlegungen die bspw. die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen zu ihrem strategischen Beitrag betrachten. Dabei wird erforderlich sein, das ERP-System bezüglich dessen Funktionalität und Technologie im Hinblick auf Umsetzung der heutigen Erwartungen zu evaluieren, und ggf. neueste Releasestände und zusätzliche Module einzuführen. Intensive Schulungsmaßnahmen unterstützen eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen. Sind „Audit und Tuning“ des ERP-Systems erfolgreich abgeschlossen worden, muss ein permanenter Auditierungs- und Optimierungsprozess eingerichtet werden, der den Wertbeitrag des ERP-Systems im Fokus hat und es auf die funktionalen Anforderungen ausrichtet.



Resümee

ERP-Einführungen verlaufen manchmal mit nicht zufriedenstellenden Ergebnissen bezüglich funktionaler Unterstützung der Kerngeschäfts-

prozesse, Durchgängigkeit und Integration der Anwendungen und des Bedienungskomforts für die User. Nach einiger Zeit des „Lebens mit den

Mängeln“ stellt sich

in Unternehmen dann häufig die Frage nach dem Sinn der Software. In den meisten Fällen kann jedoch durch die vorgestellten Methoden der ERP-Optimierung eine signifikante Erhöhung des Nutzens der vorhandenen Software erreicht werden – i.d.R. verbunden mit einer deutlich gesteigerten Systemakzeptanz durch die Mitarbeiter. BK/HR/St. ■

www.intargia.com

