Best-Practice-Beispiel aus dem Bereich „Technologieberatungen“

Prozessmanagement und ERP-Auswahl

Ansprechpartner:
Norbert Speier, HWK Münster

TTnet® Netzwerk der Beauftragten für Innovation und Technologie

2020

© rawpixel.com www.freepik.com

Inhalt der Beratung

In diesem Best-Practice Beispiel geht es um das Thema Prozessmanagement und ERP-Auswahl. Auf der einen Seite wird einmal exemplarisch dargestellt, wie das hybride Beratungsformat funktioniert und auf der anderen Seite wird deutlich, wie sich ein solcher Beratungsfall entwickeln kann und welches unerwartete Ergebnis möglich ist.

Bei dem beratenen Unternehmen handelt es sich um einen Handwerksbetrieb, welcher mit dem Gewerk Kraftfahrzeugtechnikerhandwerk bei der Handwerkskammer Münster eingetragen ist. Das Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, Antriebsbatterien für Flurförderfahrzeuge sowie für die Binnenschifffahrt zu liefern. Je nach gestellter Anforderung, handelt es sich um Neu- oder aber auch um Gebrauchtbatterien. Teilweise werden diese in der eigenen Fertigung, am Unternehmensstandort, konfektioniert. Die benötigten Batterietröge, Batteriezellen sowie diverses Zusatzmaterial wird zugekauft. Im Anschluss wird die Batterie individuell auf die Kundenspezifikation angepasst. Die Lieferung, Montage sowie der regelmäßige Service der Batterien wird von eigenen Servicetechnikern durchgeführt. Zur Sicherstellung einer hohen Flexibilität unterhält das Unternehmen am Standort ein umfangreiches Lager für Batterietröge und Batteriezellen sowie für bereits fertige Komplettbatterien. Die Stärke des Betriebes liegt in der Möglichkeit flexibel und individuell auf die Kundenanforderungen zu reagieren. Hierdurch können lange Lieferzeiten zumeist vermieden werden.

Neben dem Verkauf von Antriebsbatterien spielt die Vermietung von professionellen Ladegeräten sowie die Vermietung von Komplettbatterien eine feste Rolle im Produktmix. Das Angebotsportfolio konzentriert sich im Wesentlichen auf folgende Merkmale:

- Verkauf von Antriebsbatterien,
- Wartung und Service für Antriebsbatterien sowie
- Vermietung von Ladegeräten und Antriebsbatterien.

Am Standort sind 15 Mitarbeiter*innen beschäftigt, von denen 7 in der kaufmännischen und technischen Organisation des Unternehmens tätig sind. Weitere 4 Mitarbeiter*innen sind in der Werkstatt sowie im Lager tätig. Die restlichen 4 Mitarbeiter*innen sind im Service beschäftigt.

Das Unternehmen hat vor einigen Jahren einen ersten Versuch unternommen, die eigenen Prozesse zu digitalisieren. Dies gelang jedoch nur zum Teil, so wird z. B. der Prozess der Auftragsabwicklung teildigitalisiert abgebildet. Mit dem Programm Lexware Faktura Premium werden Angebote, Auftragsbestätigungen, Lieferscheine und Rechnungen erstellt.

Die Kalkulation der individuellen Batterien wird mit Hilfe eines Excel-Sheets realisiert. Die Lagerhaltung erfolgt ebenfalls mittels einer Excel-Liste. Dies ist jedoch sehr aufwendig, da die Batterien aus Trögen und Zellen bestehen und - je nach Auftrag - flexibel Zellen aus

bestehenden Lagerbatterien entnommen werden müssen. Für den Vertrieb ist es jedoch sehr wichtig, auf aktuelle Lagerdaten zurückgreifen zu können, was zurzeit nur mit einem relativ hohen Aufwand möglich ist. Jede gelieferte Batterie erhält eine individuelle Seriennummer. Die Seriennummernverwaltung erfolgt mit Hilfe einer Excel-Liste. Die Dokumentation der durchgeführten Leistungen, die an einer Batterie ausgeführt wurden, ist aus einer konventionellen Akte ersichtlich. Über das Programm Lexware Faktura Premium können diese Daten bisher nicht gefiltert werden. Der Service hat keinen mobilen Zugriff auf die Kunden- und Produktdaten und somit auch nicht auf die Historie der einzelnen Batterien. Die notwendigen Serviceunterlagen werden entweder in Papierform übergeben oder per E-Mail zugeschickt.

Die dargestellte Situation symbolisiert nur einen Teil des Kernprozesses, zeigt aber schon deutlich die Problemlage. Es gibt eine Vielzahl von Medienbrüchen, in deren Folge Mehrarbeiten notwendig werden oder aber es gibt Abstimmungsprobleme im Kundengeschäft, die auf mangelnde Transparenz beruhen. In einigen Fällen geht dies sogar soweit, dass der Kunde Batterien geliefert bekommt, die eigentlich wesentlich hochwertiger und somit auch teurer sind, als die von ihm bestellten Produkte.

Da das Unternehmen innerhalb der nächsten 2 Jahre an die nächste Generation übergeben werde soll, sprach der potentielle Übernehmer den Digi-BIT an und bat um Informationen, wie die Auswahl einer neuen ERP-Software (Branchensoftware) erfolgen könnte. Damals hat der Berater dem Unternehmer das System der Prozessanalyse erläutert und exemplarisch BPMN 2.0 vorgestellt. Ergänzt wurde die Information um den Aufbau eines möglichen Lastenheftes. Die extrem gute Geschäftsentwicklung führte jedoch dazu, dass man dieses Vorhaben nicht priorisierte. In diesem Jahr wurde das Projekt wieder aufgegriffen. Das Unternehmen bat den Berater um Hilfestellung, da man sich doch nicht in der Lage sah, eine solche Aufgabe alleine voranzutreiben und umzusetzen.

Der Berater hat sich in einem Vor-Ort-Termin (noch vor COVID 19) ein Bild über den aktuellen IST-Zustand gemacht. Als wesentliches Hilfsmittel zur Aufnahme und Darstellung der aktuellen Situation, wurde der vom Kompetenzzentrum Digitales Handwerk entwickelte „Leitfaden zur Erstellung eines Anforderungskataloges zur Softwareauswahl" genutzt. Hierin wurde unter anderem das Unternehmen kurz beschrieben, die aktuelle EDV-Landschaft dokumentiert, die Ziele der IT-Unterstützung definiert und der Kosten- und Zeitplan bestimmt. Der Unternehmer hatte für das Projekt ein kleines Projektteam formiert, welches in einen Workshop gemeinsam mit dem Digi-BIT an dem Anforderungskatalog gearbeitet hat. Im Anschluss wurde eine Prozesslandkarte entwickelt und der Kernprozess „Batterie herstellen oder zukaufen und liefern" wurde genauer analysiert. Die Prozessaufnahme wurde vom Berater gemeinsam mit dem Unternehmer in Interviewform durchgeführt. An dieser Stelle endeten dann die Vor-Ort-Termine.

Die gewonnenen Prozessdaten wurden mittels der Methode BPMN 2.0 im Portal Cawemo visualisiert. Der Berater brachte dem Unternehmer Basiswissen zur BPMN 2.0 Methode bei, so dass online gemeinsam an der Entwicklung des Prozessmodells gearbeitet werden konnte. Die so gewonnenen Daten wurde virtuell mit dem Projektteam besprochen sowie angepasst und stellte dann die Grundlage für die Erstellung eines Lastenheftes dar. Parallel zur Erstellung des Lastenheftes wurden mögliche Softwarelösungen identifiziert. Den Herstellern dieser Softwarelösungen wurde das Lastenheft zur Verfügung gestellt, so dass erkannt werden konnte, welche ERP-Systeme (Branchensoftware) tatsächlich den Anforderungen entsprachen. Es kamen drei Systeme in die engere Wahl. Diese wurden von den Softwareproduzenten im Rahmen von Onlinesessions vorgestellt. Ein erstes, wichtiges Ergebnis war, dass kein Programm die Probleme der Lagerhaltung vollständig lösen konnte, dies lag vor allem an der Anforderung, dass aus fertigen Batterien (Tröge und Zellen) bei Bedarf einzelne Zellen entnommen werden müssen und es trotzdem feststellbar bleiben soll, welche Batterien mit welchen Zellen verfügbar sind (mehrstufige Stücklisten in der Warenwirtschaft).

Das spannendste und vielleicht ungewöhnlichste Ergebnis kam dann zum Schluss. Aus dem Kreis der Mitarbeiter*innen war vor Beginn des Auswahlprozesses immer die Aussage zu hören, dass die bisher eingesetzte Software für den Betrieb nicht geeignet sei und all das was man benötigt gar nicht umsetzen kann. Die strukturierte Analyse hat jedoch erstmals dazu geführt, dass sich die Beteiligten detailliert mit dem verwendeten System beschäftigt haben. Hierzu wurde das Lastenheft sowie die Prozessdarstellung Schritt für Schritt durchgegangen und geprüft, ob es Möglichkeiten gibt, die Anforderung mit dem vorhandenen System umzusetzen. Das Projektteam kam zu dem Schluss, dass dies durch den Zukauf einiger weitere Softwaremodule und der konsequenten Nutzung der vorhandenen Möglichkeit sowie der Durchführung von Schulungen möglich sei. Das vom Unternehmer angestoßene Projekt hat also nicht dazu geführt, dass eine neue Software implementiert wurde, denn der Digitalisierungsgrad des Unternehmens konnte mit vorhanden Mitteln deutlich gesteigert werden.