Effizientes Controlling agiler ERP-Einführung

Nach langjähriger Nutzung stellte der Werkzeughersteller LUKAS-ERZETT aus dem Großraum Köln sein ERP-System auf den Prüfstand: Zahlreiche Individualisierungen erschwerten die Installation neuer Versionen und verkomplizierten die weitere Digitalisierung des international anerkannten Lösungsanbieters für zahlreiche produzierende Branchen. Der Auswahlwahlprozess für ein neues ERP-System bei LUKAS mit Beratung durch MQ result consulting führte zu einem agilen Einführungsprojekt, für das die Berater effiziente Controlling-Werkzeuge entwickelten. So wurde das gemeinsame Projekt punktgenau und erfolgreich abgeschlossen.

Wie der LUKAS-ERZETT Vereinigte Schleif- und Fräswerkzeugfabriken GmbH & Co. KG dürfte es vielen mittelständischen Unternehmen gehen: Das vor 21 Jahren eingeführte ERP-System wurde über die Jahre ständig verbessert und kundenspezifisch erweitert. Dadurch konnten zwar alle Anforderungen an das System erfolgreich realisiert werden – andererseits blieb die Fähigkeit zu Updates auf den aktuellen Software-Stand irgendwann auf der Strecke und es wuchs die Abhängigkeit vom bisherigen Dienstleister. Doch für den Werkzeug-Technologieführer aus dem Großraum Köln, der sich als Schrittmacher und Innovationstreiber in dynamischen Märkten profiliert hat, standen E-Commerce, die Entwicklung einer umfassenden Wissensdatenbank und die ERP-Anbindung von Tochterfirmen auf dem Plan. „Um unser Wachstum und die weitere Digitalisierung unserer Geschäftsprozesse mittel- und langfristig abzusichern, haben wir unsere Strategie hinterfragt“,

berichtet Alfred Szudrowicz, IT-Leiter des Unternehmens. „Dazu haben wir uns externe Unterstützung gesucht."

Heraus aus der ERP-Falle

Mit MQ result consulting fand LUKAS ein anbieterunabhängiges Beratungsunternehmen, dessen standardisierte Methoden und Werkzeuge zur Überprüfung, Auswahl und Einführung von ERP-Systemen sich bereits in rund 250 Projekten bewährt haben. Die Präsentation und Kompetenz von Arndt Laudien, einem Vorstand von MQ result consulting, schuf die notwendige Vertrauensgrundlage für eine Zusammenarbeit mit dem externen Berater, der den Weg aus der ERP-Falle durch einen objektiven Blick auf den langjährigen Dienstleister und die realisierte ERP-Lösung erleichtern sollte. Mit der professionellen Unterstützung durch MQ result consulting wollte die Geschäftsleitung von LUKAS ihrem erfahrenen IT-Leiter zusätzliche externe Expertise zur Seite stellen: „Man sagt, dass 60 Prozent aller Projekte bei der ERP-Auswahl und Einführung scheitern", berichtet Alfred Szudrowicz. „Daher wollten auch wir nicht auf professionelle Unterstützung verzichten." Als Grundlage für ein professionelles Auswahlverfahren begannen die Berater anhand vorbereiteter Fragenkataloge ein detailliertes Lastenheft mit den Wünschen und Anforderungen aller Abteilungen und Bereiche zu erstellen. Hier wurde auch ein Tochterunternehmen von LUKAS einbezogen, das bisher nicht an das ERP-System angebunden war, der bereits 1991 neu errichtete Produktionsstandort in Skalná, Tschechien. Nun sollten hier durchgehende Prozesse und effizientes Controlling ermöglicht werden. Das gemeinsam mit MQ result consulting erstellte Lastenheft fasste die Bedürfnisse aller Beteiligten zusammen und bildete die Grundlage, um die Grenzen der

vorhandenen Installation zu überwinden: „Ein Außenstehender bringt eine ganz andere Perspektive auf die Problemlage mit“, so Alfred Szudrowicz. „Wir hätten ein derartig detailliertes und umfangreiches Lastenheft aus eigener Kraft in so kurzer Zeit nicht auf die Beine stellen können.“

Auswahlverfahren ohne Überraschungen

LUKAS hatte bereits vor der Zusammenarbeit mit MQ result consulting mehrere Runden von Präsentationen und Workshops mit verschiedenen ERP-Anbietern durchgeführt und so stand die Entscheidung für die zukünftige ERP-Lösung bereits fest. „Die Wahl ist auf die aktuelle Version von Microsoft Navision gefallen – deren Vorgängerin wir bereits einsetzten“, berichtet Alfred Szudrowicz. „Es ging also darum, einen Anbieter zu finden, der die Einführung mit geringstem Aufwand und weitgehend im Standard durchführen konnte.“ Nach einer von MQ result consulting durchgeführten Ausschreibung unter drei verschiedenen Microsoft-Partnern kristallisierte sich schließlich die GOB Software & Systeme GmbH in Krefeld als Partner heraus, die LUKAS seit 1998 betreut hatte. GOB zählt weltweit zu den größten und erfolgreichsten Microsoft-Dynamics-Partnern und versteht sich als ganzheitlicher Anbieter von IT-Lösungen. So hatte der Dienstleister bereits Logistik-Software für das von LUKAS in Engelskirchen neu errichtete Logistikzentrum implementiert. „GOB entwickelt Software von hoher Qualität“, erklärt Alfred Szudrowicz. „Die Logistik-Lösung ist ein Stück von dem großen Software-Kuchen, mit dem wir unsere Prozesse digitalisieren.“ Im weiteren Verlauf des Auswahlprojekts zeigte sich, dass das Lastenheft und die weiteren Ausschreibungsunterlagen nicht nur eine wichtige Basis lieferten, um den detaillierten Inhalt und

Umfang des Projekts zu definieren, sondern auch die Grundlage für detaillierte Angebotsklärungen und schließlich für die kaufmännischen Vertragsverhandlungen schufen.

Agiles Einführungsprojekt

Aufgrund der guten Zusammenarbeit während des Auswahlverfahrens wurde auch das Einführungsprojekt für das neue System gemeinsam mit MQ result consulting aufgesetzt. Kurz nach Projektbeginn änderten sich dann die Vorgaben der Geschäftsleitung: Statt bei den Tochterunternehmen sollte die Einführung nun bei der Muttergesellschaft in Engelskirchen beginnen. Zugleich sollten die Workshops effizienter werden und weniger Mitarbeiter beanspruchen. Deshalb schlug GOB ein Vorgehen nach der agilen Projektmethode vor. „So konnten wir uns einen Bereich nach dem anderen vornehmen“, berichtet Alfred Szudrowicz.“ Dabei hat uns MQ result consulting mit sehr detaillierten Prozessbeschreibungen unterstützt.” Der Software-Standard, zum Beispiel für den Einkauf, wurde der jeweiligen Prozessbeschreibung gegenübergestellt, anschließend wurden sehr konzentriert die Diskrepanzen gelöst und schließlich feinjustiert. Dabei wurden oft bereits in der nächsten Sitzung neue Software-Stände vorgestellt. Jeweils zeitversetzt nach ein- bis zwei Wochen wurde die Arbeit am nächsten Bereich, etwa der Produktion, aufgenommen, so dass eine große „Prozesswelle” durch das Unternehmen lief. Die Teilprojektleiter hatten dann rund zehn Tage Zeit, die Software in Funktionstests zu prüfen. „Nach Abschluss dieser Phase konnte man dazu übergehen, die bereichsübergreifenden Prozesse zu bearbeiten, etwa zwischen Beschaffung und Produktion”, sagt Alfred Szudrowicz. Einen besonderen Vorteil sieht der IT-Leiter darin, dass die

Geschäftsleitung von LUKAS zur Unterstützung des Projektteams ein abgeschlossenes Haus außerhalb des Werksgeländes zur Verfügung stellte, das mit Schulungs- und Besprechungsräumen eingerichtet wurde: „Das kam bei den Projektmitarbeitern sehr gut an und hat das Projekt beschleunigt, weil man sich abseits vom Tagesgeschäft auf seine Aufgaben konzentrieren konnte“, meint Alfred Szudrowicz.

Effiziente Fortschrittskontrolle

Um den Fortschritt des agilen Einführungsprojektes auch in bereichsübergreifenden Prozessen bewerten zu können, hatte MQ result consulting ein Konzept entwickelt und rund 30 Geschäftsprozesse detailliert beschrieben. Diese Beschreibungen wurden während der beiden Integrationstests systematisch abgearbeitet. „Dabei haben wir Schulnoten vergeben und Mängellisten geführt, die dann sofort bereinigt wurden“, berichtet Alfred Szudrowicz. „In rund drei Monaten konnten wir nach und nach alle Ampeln für die Geschäftsprozesse auf grün stellen.“ Aufgrund der guten Ergebnisse war das neue System bereits ab Mitte November 2017 soweit eingerichtet, dass man an den Go-Live denken konnte. Dieser war für den Jahreswechsel geplant und wurde schließlich ab 21. Dezember vorbereitet: „Die ursprünglich im Raum stehende Urlaubssperre für die Projektmitarbeiter konnten wir bereits am zweiten Tag zur Freude aller aufheben“, sagt Alfred Szudrowicz. „Aufgrund der exzellenten Vorbereitung waren wir schon frühzeitig fertig und konnten am 3. Januar 2018 planmäßig live gehen.“ Es begann eine Phase von Feineinstellungen, um eine noch höhere Benutzerfreundlichkeit zu erreichen.

Externer Standort angebunden

Für den Produktionsstandort in Tschechien wurde eine weitere Projektphase geplant, die den 1. Oktober 2018 als Go-Live-Termin vorsah. Dieses Nachfolgeprojekt wurde ab Februar 2018 mit einer neuen Projektgruppe gestartet die nach Vorgehensweisen agierte, die sich bereits im Hauptprojekt bewährt hatten: Teilprojektleiter und kleine Teams aus den Fachbereichen arbeiteten der Projektleitung nach der agilen Methode zu. In der „heißen Phase" ab August 2018 reiste jede Woche ein Kernteam nach Tschechien, um dort, entsprechend der bisherigen Erfahrungen aus Engelskirchen, den Erfolg des Echtstarts zu „garantieren". „Dies ist uns am 27.09.2018 tatsächlich gelungen", berichtet Alfred Szudrowicz. „Wie geplant haben wir dabei durchgehende Prozesse und eine hohe Transparenz erreicht."

Digitalisierung in vollem Gange

„Zwar war ich während dieser spannenden Zeit mehr in der Firma als in der Familie – aber mit den richtigen Beratern und einem hervorragend motivierten Team haben wir eine super Leistung gebracht", meint Alfred Szudrowicz rückblickend. Auch die inzwischen neue Geschäftsleitung bei LUKAS beurteilt das Gesamtprojekt positiv: „Durch die schön integrierte, standortübergreifende Lösung auf einem Server ist die Transparenz im gesamten Unternehmen gestiegen", erklärt Olaf Heimann, der als Geschäftsführer den kaufmännischen Bereich verantwortet. Thomas Polinski, Geschäftsführer Technik, ergänzt: „Durchgehende Prozesse und die Integration unseres Produktionsstandortes sind eine Voraussetzung für die weitere Digitalisierung unseres Geschäfts." So stehen für Alfred

Szudrowicz längst weitere Projekte der Digitalisierung im Mittelpunkt der Arbeit: Der Ausbau einer umfangreichen Wissensdatenbank, eine unternehmensweite Lösung für Business Intelligence und ein Webshop für E-Commerce sorgen dafür, dass LUKAS das fortschreitende Tempo der Digitalisierung erfolgreich bewältigen kann.

Bildunterschriften:

LUKAS: In der Firmenzentrale in Engelskirchen laufen die Fäden des international anerkannten Spezialisten für innovative Lösungen und die Herstellung leistungsstarker Werkzeuge zusammen

Alfred Szudrowicz: Der IT-Leiter von LUKAS hat mit der ERP-Einführung von MS Navision eine Punktlandung hinbekommen

Werkzeuglösungen: Das LUKAS-Sortiment rund um die Anwendungen Schleifen, Fräsen, Trennen, Polieren und Antreiben bietet immer exakt das richtige Werkzeug für jede individuelle Bearbeitung

Werkzeugprogramm 1: Fräs- und Gravierwerkzeuge gehören zu den bekanntesten Erzeugnissen …

Werkzeugprogramm 2: …ebenso wie die Schleif- und Polierwerkzeuge

Grafik Integrationstests: Neben den Funktionstests in den Fachabteilungen wurden die Geschäftsprozesse übergreifenden Integrationstests unterzogen

Bildrechte: LUKAS-ERZETT GmbH & Co. KG; frei zur Veröffentlichung mit Nachweis

Über die MQ result consulting AG

Die MQ result consulting AG berät seit 2002 mittelständische Unternehmen bei der Auswahl, Einführung und Optimierung von Business Software – unabhängig von den ERP-Anbietern. Eine professionell ausgereifte Methodik führt von der Analyse über die Konzeption und Umsetzung zu positiven Ergebnissen für das gesamte Unternehmen: Anwender berichten über effizientere Prozesse, geringere Kosten und sicheres IT-Management. Mit Niederlassungen in Konstanz, Tübingen, Karlsruhe, Bielefeld, Hamburg, München, Darmstadt, Berlin und Freiburg sorgen die unternehmerisch agierenden Experten für Kundennähe. Weitere Informationen finden sich im Internet unter www.mqresult.de.

Weitere Informationen:

MQ | result consulting AG
Spemannstraße 17/1
D-72076 Tübingen
Telefon: +49 (0) 70 71 / 44 3 72
E-Mail**:** info@mqresult.de
Internet**:** www.mqresult.de/

Frei zur Veröffentlichung – Beleg erbeten.

hightech marketing e. K, Dr. Thomas Tosse, Innere Wiener Straße 5, D-81667 München, Telefon +49 (0) 89 / 459 11 58 – 0, Telefax +49 (0) 89 / 459 11 58 – 11, E-Mail: tosse@hightech.de, Internet: www.hightech.de