

**FALLSTUDIE****Informationstechnologie: Die Geschichte einer Erholung nach ERP-Einführung**

**ERP-Einführung schlägt fehl, verschlingt 5,9 Millionen USD der Gewinne. Wie ein Unternehmen wieder Tritt fasste**

**Kunde**

Hersteller und Vermarkter stark kundenspezifischer Produkte über weltweite Verkaufsstellen.

**Herausforderung**

Nach einer ERP-Einführung konnte das Produkt nicht abgesetzt werden. Überstunden, Mängel und Abwicklung vernichteten Gewinne und führten schnell zu sinkendem Kundenvertrauen und Verlust von Marktanteilen.

**Lösung**

Schnelle Neuausrichtung an Kundenbedürfnissen durch Verbesserung von: Terminplanung, Vereinfachung des Fertigungsbereichs, Auftragserfassung und Bestandsmanagement. Visuelles Management und disziplinierte tägliche Managementprozesse beschleunigten und bewahrten die Prozessveränderungen in jedem dieser Bereiche.

**Ergebnisse**

Verbesserungen in zwölf Wochen abgeschlossen - in der Folge Wiederherstellung des Ansehens und Rückgewinnung verlorener Marktanteile. Reduktion der überfälligen Aufträge um 90%, Senkung des WIP-Bestands um 50%, Verkürzung der Auftragserfassungszeit von 10 Tagen auf < 2 Tage und Rückführung der Mitarbeiterzahl in der Auftragserfassung auf den ursprünglichen Personalbestand.

Das war nicht die erste Geschäftseinheit des Unternehmens, die das vom Unternehmen vorgeschriebene ERP-System einführte. Die Manager wussten, was sie erwartete, oder glaubten das zumindest. Mehrere Jahre zuvor hatte das Unternehmen sogar einen Konkurrenten aufgekauft, der durch eine verpfuschte ERP-Einführung in finanzielle Schwierigkeiten geraten war, sodass den Managern klar war, dass Risiken bestanden. Die IT-Berater des Unternehmens versicherten allen, dass der Wechsel zu dem neuen ERP-System - obwohl die Produkte des Unternehmens recht komplex und hochgradig kundenspezifisch sind - reibungslos laufen würde. Was sollte schon schiefgehen?

ERP-Systeme sollen Prozesse rationalisieren, damit Unternehmen schneller, intelligenter und rentabler laufen. Und normalerweise leisten sie das auch, früher oder später. In diesem Fall konnte das Unternehmen einige Wochen nach der Einführung des neuen ERP-System „kaum noch ein Produkt ausliefern“, wie es eine Führungskraft formulierte. Interne Qualitätsmängel sprangen von unter 4 Prozent der Bestellungen auf über 11 Prozent. Während 650 Bestellungen pro Tag verschickt werden mussten, blähte sich die Zahl der überfälligen Bestellungen von um die 500 auf über 7.000 auf, was eine Reihe verärgelter Kunden dazu veranlasste, ihre Aufträge zu stornieren und sich andere Lieferanten zu suchen.

Alle diese Probleme summierten sich. Zu den außerplanmäßigen Kosten gehörten: externe Berater, zusätzliche Kundendienstmitarbeiter, Überstunden in Fertigung, Kundendienst und Auftragseingang, höhere Ausschussraten und Expressversand.

Insgesamt kosteten die Probleme mit der ERP-Einführung 118.000 USD pro Woche - 5,9 Millionen USD pro Jahr - und verkleinerten die Margen um 3,6 Punkte. Das Management führte die unerwarteten Kosten im Quartalsbericht des Unternehmens an die Anteilseigner als Ergebnisbelastung auf.

## Wieder auf Kurs

Während intensiver zwölf Wochen arbeitete ein Team aus TBM-Beratern mit den Führungskräften, Betriebsleitern und Mitgliedern des IT-Teams des Unternehmens zusammen, um das Ruder herumzureißen. Das Ziel - das Minimalziel - war, das Unternehmen wieder auf sein Leistungsniveau vor der Einführung des ERP-Systems zurückzuführen, und zwar durch Verminderung der Transaktionskomplexität, Vereinfachung und Standardisierung von Geschäfts- und Produktionsprozessen, Schulung und Zertifizierung aller Systemnutzer und Sichern aller Informations- und Materialflüsse.

Auf übergreifender Ebene folgte das TBM-Team dem DMAIC-Prozess. Beginnend mit einem Überblick der aktuellen Situation arbeitete es mit den Managern des Kunden zusammen, um die aktuellen Probleme zu definieren, die Daten zu messen und zu analysieren, quantifizierbare Ziele für die Erholung aufzustellen und detaillierte Projektpläne für die Bereinigung der Situation zu erarbeiten. Ein Lenkungsausschuss aus hochrangigen Führungskräften und einem TBM-Vertreter traf sich jede Woche. Er überwachte den Fortschritt der vier Verbesserungsteams, die für jeden der hauptsächlichen Problembereiche aufgestellt worden waren.

„Das Engagement des oberen Managements stand bei diesem Unternehmen außer Zweifel“, erinnert sich Ken Van Winkle, TBM Senior Management Consultant. „Alle nahmen an regelmäßig angesetzten Meetings des Lenkungsausschusses teil und beteiligten sich täglich je nach Bedarf an dem 12wöchigen Rettungsplan.“

Das zugrundeliegende Problem was, wie die Verdoppelung des Auftragserfassungspersonals des Unternehmens anzeigte, dass die Kundendienstmitarbeiter Aufträge nicht schnell oder präzise genug eingeben konnten. Das ist ein großes Problem, wenn jedes ausgelieferte Produkt auf die eine oder andere Art angepasst werden muss. „Für ein solches Maß an Komplexität wurden ERP-Systeme ursprünglich nicht entwickelt“, merkt Van Winkle an.

Nach drei Monaten waren die Verbesserungspläne umgesetzt worden, und das Unternehmen war eindeutig auf Erholungskurs. Es sagt viel über die Kultur des Unternehmens aus, dass es praktisch keinen Widerstand gegen die Veränderungen gab, die für die Verbesserung der Unternehmensleistung erforderlich waren.

„Das Engagement war auf allen Ebenen der gesamten Organisation deutlich sichtbar. Die vorherrschende Einstellung war, dass sie alles tun würden, was für besseren Service am Kunden nötig war“, sagt Van Winkle.

Um den Fortschritt am Laufen zu halten, half TBM jedem Arbeitsbereich dabei, SQDC-Tafeln (Sicherheit, Qualität, Lieferung und Kosten) einzurichten, um die aktuelle Leistung zu überwachen und zu melden. Ein Managementprozess für die Überwachung dieser Leistung in der Fertigung (Kaizen als Tagesgeschäft) etablierte ein System, um Verantwortung zu übertragen und sich mit Abweichungen direkt bei deren Auftreten zu befassen. Außerdem wurde ein Bewertungsprozess für Schlüsselpersonal mithilfe einer Qualifikationsmatrix geschaffen. Für die Zukunft ist vorgesehen, dass alle Inhaber kritischer Positionen ein festgelegtes Niveau der „Qualifikationszertifizierung“ erreichen müssen.



## Auf sofortige Verbesserung ausgerichtete Prozesse

### 1. Auftragserfassung.

Es gab keine Standardarbeit für die Erfassung von Aufträgen, die per Post, Fax und E-Mail eingingen. Die Aufträge variieren von elementar bis komplex. Unter Verwendung einer Kennzahl für „perfekte Aufträge“, worunter vollständige und korrekte Aufträge zu verstehen sind, vereinfachte und standardisierte das Verbesserungsteam für die Auftragserfassung den Auftragserfassungsprozess und sicherte ihn gegen Fehler ab.

### 2. Terminplanung.

Im Gegensatz zum früheren Ad-hoc-Ansatz der Produktionsplanung ermöglicht das neue System die Optimierung nach Kundentypen. Es berücksichtigt Fälligkeitstermine und priorisiert dringende Aufträge mithilfe eines visuellen Prozesses (verschiedenfarbige Ordner) und eines Terminplanungsrades.

### 3. Fertigungsbereich.

Prozessdokumentation, Standardarbeit oder visuelles Management waren nur begrenzt vorhanden. Das für den Fertigungsbereich zuständige Team vereinfachte und standardisierte Produktionsprozesse und erstellte Arbeitsanweisungen, die für jeden verständlich sind. In der täglichen Arbeit einsetzbare Problemlösungsinstrumente halfen den Produktionsleitern dabei, eine Vielzahl bedeutender Verbesserungen in ihren Bereichen voranzutreiben.

### 4. Bestandsmanagement.

Inkompatibilitäten zwischen dem neuen System und dem Altsystem des Unternehmens trugen zu Bestandsvergrößerung und Nachschubmangel bei. Eine eingehende Prüfung aller eingekauften Materialien führte zu einer Neubestimmung der Nachschubtypen, wodurch sich die Materialverfügbarkeit verbesserte und das Bestandsniveau erheblich gesenkt werden konnte.

## Die Ergebnisse sprechen für sich

- Überfälligen Aufträge haben um über 90 Prozent auf unter 500 abgenommen.
- Auftragserfassungsfehler sind um 22 Prozent zurückgegangen.
- Die durchschnittlich für das Erfassen eines Auftrags benötigte Zeit liegt jetzt unter zwei Tagen - und fällt weiter - gegenüber mehr als 10 Tagen vorher.
- Die Auftragserfassungsproduktivität ist um 39 Prozent gestiegen, und die Gesamtzahl der für die Auftragserfassung benötigten Arbeitskräfte wurde von 38 auf 23 reduziert.
- Die interne Fehlerquote fiel um 50 Prozent und hat damit in den meisten Bereichen das vor der Einführung des ERP-Systems bestehende Niveau erreicht; in einem kritischen Produktionsbereich ging sie sogar um 75 Prozent zurück.
- Der Umlaufbestand wurde von sechs auf drei Wochen reduziert.

Im Kostenbereich wurden die jährlichen Betriebskosten um mehrere Millionen Dollar gesenkt und sind auf gutem Weg zurück zum Niveau vor der ERP-Einführung, was sich unter dem Strich mit 6 Millionen USD niederschlägt.

„Nur Wochen nach der Einführung der SQDC-Tafeln“, erinnert sich Ken Van Winkle, „war ich im Betrieb, als einer der Bereichsmanager dem CEO die Leistung seines Bereichs präsentierte. Er machte das besser als Leute in vielen Unternehmen, die das schon seit Jahren machen. Daran erkennt man ein Unternehmen mit talentierten Mitarbeitern, die die Verantwortung übernehmen für den Prozess, die Probleme und die Lösungen. Der CEO dankte ihm und seinem Team persönlich für ihren Einsatz und ihr Engagement.“

„Das Engagement war auf allen Ebenen der gesamten Organisation deutlich sichtbar. Die vorherrschende Einstellung war, dass sie alles tun würden, was für besseren Service am Kunden nötig war.“

— Ken Van Winkle,  
Senior Consultant, TBM Consulting Group

## GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.

[in](#) [twitter](#) [youtube](#) | [tbmcg.de](http://tbmcg.de)

