

Das Geheimnis, sich selbst zu beschränken

Wie es ein international tätiger Mittelständler in lediglich neun Monaten schaffte, eine neue ERP-Software produktiv zu setzen.

[➔] Die C.F. Maier Unternehmensgruppe aus dem schwäbischen Königsbronn ist mit rund 1.100 Mitarbeitern in neun Unternehmen auf drei Kontinenten präsent. Alle Unternehmen sind rechtlich selbständig und stehen in den verschiedensten Beziehungen zueinander – vom tunesischen Werk, das vielfach als Zulieferer für die anderen Unternehmen aktiv ist, bis zur US-Firma, die nahezu selbständig agiert und ausschließlich den amerikanischen Markt bedient. In nur neun Monaten gelang es C.F. Maier, das komplette System mySAP ERP in allen Unternehmen produktiv zu setzen. Wie eine solches Projekt zu bewerkstelligen, wie so etwas realisierbar ist, erläutert der Geschäftsführende Gesellschafter Markus Maier.

ITM: Herr Maier, wie geht man so eine Aufgabe an, wenn man am Ende solch ein Ergebnis vorweisen möchte?

Maier: Eine gute Frage, denn zunächst einmal ist dies für eine Unternehmensgruppe mit einer Struktur wie der unseren ein gigantisches Vorhaben. Man sucht sich deswegen zunächst einmal einen Berater, der einen bei der Auswahl unterstützen kann. Hier den Richtigen zu finden, ist schon ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg des Projektes insgesamt. Entscheidend für uns war, dass die GPS ein unabhängiges Beratungsunternehmen ist, die kein bestimmtes System präferiert.

ITM: Demnach war SAP bei Ihnen nicht von vorneherein gesetzt?

Maier: Ganz im Gegenteil. mySAP ERP war anfangs eines der Systeme, das wir gar nicht wollten, weil es uns als Mittelständler viel zu mächtig erschien. Wir wollten uns schlank organisieren. Aus diesem Grund hat uns der Gedanke an SAP erst einmal erschreckt. Die Entscheidung für SAP fiel ganz am Ende, nachdem wir die Prozesse in und zwischen den Unternehmen genau unter die Lupe genommen und ein entsprechendes Lastenheft erstellt hatten.

Dabei haben wir schließlich herausgefunden, dass mySAP ERP im Standard am besten zu unseren Abläufen passt. Es hätte aber genauso gut ein anderes System werden können, wenn das besser gepasst hätte.

ITM: Eine Kernaufgabe war es ja, das komplexe Beziehungsgeflecht in der Gruppe richtig abzubilden...

PORSCHE

Markus Maier

Alter: 48 · **Familienstand:** verheiratet, drei Kinder

Position bei C.F. Maier: Geschäftsführender Gesellschafter

Beruflicher Werdegang: Studium Kunststofftechnik, danach F & E-Projekte im Kunststoffmaschinenbau und der -verfahrenstechnik, 19 Jahre bei C.F. Maier, zuerst technische Leitung, seit 1996 Geschäftsführender Gesellschafter

„Man kann komplexe Strukturen auch dann abbilden, wenn man sich selbst beschränkt und auf ‚goldene Wasserhähne‘ verzichtet“, weiß der Geschäftsführende Gesellschafter der C.F. Maier GmbH, Markus Maier

Maier: Das ist richtig. Es gibt bei uns ja nicht nur die Funktion eines ausländischen Werkes als verlängerte Werkbank, sondern die Unternehmen beliefern teilweise auch selbständig nationale Märkte. Auf der anderen Seite müssen Aufträge, die in Deutschland beispielsweise aus der Omnibusfertigung eingehen, automatisch auf unterschiedliche Standorte verteilt werden. Diese liefern dann die Teile, aus denen in Deutschland etwa eine komplette Nasszelle für einen Reisebus entsteht.

ITM: Wie haben Sie die Komplexität in den Griff bekommen?

Maier: Zunächst haben wir alle wichtigen Prozesse identifiziert, dokumentiert und in einem Modell mit Hilfe des GPS-Softwareatlas' visualisiert. Die damit gewonnene Übersichtlichkeit ist wie ein Spiegel, den man vorgehalten bekommt. Jede unnötige Komplexität verschwindet. Meiner Meinung nach liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Selbstbeschränkung. Wenn man unsere Firmengruppe betrachtet, acht produzierende Unternehmen sowie die deutsche Vertriebs- und Entwicklungsgesellschaft, die mit einer gemeinsamen IT-Lösung ausgestattet werden sollten, musste man die Anforderungen an eine gemeinsame IT-Infrastruktur so niedrig wie möglich halten.

Wenn man sofort auf alle Möglichkeiten eingeht, die ein ERP-System heute bietet, dann schafft man es in dieser Struktur nicht, zeitgleich in neun Unternehmen in unterschiedlichen Ländern das System produktiv zu schalten. Deswegen galt die eherne Regel, nur die Geschäftsprozesse zu betrachten, die für einen vollständigen und ordentlichen Ablauf der Geschäftsvorfälle nötig sind.

ITM: Galt diese Selbstbeschränkung auf weiteren Gebieten?

Maier: Der zweite Grundsatz hieß: Keine Sonderprogrammierung! Wir haben festgelegt, dass wir auf dem „Standard“ aufsetzen und nicht versuchen, das System an unsere Prozesse anzupassen. Im Gegenteil: Wo nötig, haben wir unsere Abläufe verändert und an die Software angepasst. Diese Selbstbeschränkung war am Ende der maßgebliche Punkt für den Erfolg des Projektes. Das war auf neun Monate geplant, beginnend mit der Unterschrift unter den Auftrag.

Diesen Plan haben wir eingehalten und sind Anfang 2005 in allen Unternehmen weltweit gleichzeitig in Produktion gegangen. Auch das SAP-Systemhaus, das uns bei der Einführung unterstützt hat, hatte solch

einen Fall noch nie erlebt, dass eine Unternehmensgruppe in neun Unternehmen und in allen Funktionen „scharf“ geschaltet hat.

ITM: Gingen die Prozessanalyse und die Lastenhefterstellung ähnlich schnell über die Bühne?

Maier: Das ging ebenfalls sehr schnell und dauerte nur etwas mehr als fünf Monate. Das liegt sicherlich zum einen an der Unterstützung durch GPS und die einfache Umsetzung der Vorgaben in das System. Ein weiterer Erfolgsfaktor war, dass die Geschäftsleitung das Projekt aktiv unterstützte und vorantrieb.

ITM: Konnten Sie den Grundsatz „keine Sonderprogrammierung“ bis heute durchhalten?

Maier: Das haben wir bis heute absolut stringent durchgehalten. Es gibt inzwischen zwei oder drei spezielle Auswertungen, die aber nichts mit Programmierung zu tun haben und nachträglich eingerichtet wurden.

ITM: Hat das auch Auswirkungen auf den Betrieb des Systems?

Maier: Sicher, denn Sonderprogrammierungen kosten mehrfach Geld. Einmal, wenn man sie erstellt und später wieder, wenn es an den Release-Wechsel geht. Für uns stand vielmehr die Betriebssicherheit im Vordergrund, dass wir vom ersten Moment an ein hundertprozentig sicher funktionierendes System haben. Denn das ist für den Erfolg der Gruppe natürlich entscheidend.

Über die C.F. Maier Firmengruppe

Gründung: 1925 gründet Christian Maier die Metallgießerei, 1964 gründet Friedrich Maier die erste Kunststofffirma

Branche: Komponenten und Systeme aus Kunststoff und Leichtmetall für Omnibusse und die Nut- und Freizeitfahrzeugindustrie, Gehäuse für die Medizintechnik und den Apparatebau, Behälter für das Wertstoffrecycling, großformatige Abdeckungssysteme für die Wasser- und Abwasserwirtschaft.

Zentrale: Königsbrunn, weitere Standorte in Tunesien, der Türkei, Ungarn und den USA

Mitarbeiter: ca. 1.100 weltweit

Internet: www.c-f-maier.de

ITM: Wie beurteilen Sie den Erfolg des Projektes?

Maier: Die Vergleichbarkeit zwischen den Firmen ist gewachsen, die Verlagerung von Produkten zwischen den einzelnen Firmen wird über gleiche Artikelnummern und sonstige Parameter erleichtert. Und auch die Controllingabteilung hat es leichter, da die Betriebsabrechnungen und damit die Bildung von Kostenfaktoren nach einheitlichen Kriterien erfolgt.

ITM: Was raten Sie Unternehmer-Kollegen, die sich an ein solches Projekt machen?

Maier: Man kann komplexe Strukturen auch dann abbilden, wenn man sich selbst beschränkt und auf „goldene Wasserhähne“ verzichtet. Und man sollte sich Berater holen, die diese Idee unterstützen. Schließlich sollte man nicht davor zurückscheuen, seine Organisation zu verändern und in einem gewissen Rahmen an die Softwarelösung anzupassen. Wichtig ist dabei, dass man die Ziele sauber definiert und das Projekt an diesen Zielen ausrichtet. ◀] Uwe Pagel