

[. Zurück zur Ursprungsseite](#)

ERP/Warenwirtschaft

Übersicht
ERP/Warenwirtschaft
Druckversion

ERP/Warenwirtschaft Industriesysteme

Reinert: Stemmt SAP-Einführung

IT-Chef Dr. Dieter Brinkmeyer erklärt Strategie und Learnings

LZ|NET. „Mit SAP werden gute Unternehmen noch besser – schlechte melden Konkurs an.“ Der Satz von Hans-Ewald Reinert, geschäftsführender Gesellschafter des Versmolder Fleischverarbeiters, stand am Anfang eines riesigen IT-Projektes in seinem Haus.

Heute arbeitet das Unternehmen an seinem Stammhaus erfolgreich mit SAP und führt das System auch bei seinen Töchtern ein.

Die H. & E. Reinert Unternehmensgruppe produziert mit ca. 1.300 Mitarbeitern an 5 Standorten zirka 72.000 Tonnen Wurst und Schinken sowohl für die Bedienungstheke als auch für die Selbstbedienung.

Reinert beliefert sämtliche große deutsche und auch internationale Händler. In den letzten 5 Jahren konnte Reinert sowohl durch internes Wachstum als auch durch Zukäufe seinen Umsatz auf über 300 Mio. Euro steigern.

Dieses Wachstum sowie gestiegene Anforderungen an die Steuerung der Unternehmenseinheiten machten eine neue ERP-Software notwendig.

Nach einer intensiven Auswahlphase, in der insgesamt zwölf Software- und Beratungshäuser gründlich unter die Lupe genommen wurden, hat die Geschäftsführung im August 2003 die Entscheidung für SAP und die Branchensoftware My-Meat der Schweizer Softproviding AG getroffen.

Software für alle Standorte

Die Software sollte in allen fünf Standorten der Gruppe, beginnend mit dem Stammsitz in Versmold, eingeführt werden.

Dies betraf sämtliche Kernmodule von SAP, also Finanzen (FI), Controlling (CO), Personal, (HR), Vertrieb (SD), Materialwirtschaft (MM), Produktion (PP bzw. My-Meat inkl. einer umfangreichen Betriebsdatenerfassung), Qualitätsmanagement (QM) sowie das Business Warehouse (BW) als Integrations- und Auswertungsplattform.

Lediglich der Bereich der Kommissionierung und Lagerung der Bedienungsware im Stammhaus in Versmold sollte weiterhin mit der bisher eingesetzten Lagerverwaltungssoftware von Quantum abgewickelt werden.

Von September bis Dezember 2003 wurde eine Konzeptphase in allen Standorten der Gruppe durchgeführt, um die Anforderungen von Reinert genau aufzunehmen und zu quantifizieren.

Als Ergebnis lag im Dezember ein detailliertes Einführungskonzept vor, in dem jeder Kernprozess des Unternehmens im Ist wie auch im Soll beschrieben wurde.

Darüber hinaus lagen fest definierte Aufwandschätzungen je Teilprojekt vor, die anschließend Teil des Vertrages mit der Orbis Bielefeld wurden, die als Generalunternehmer für die Einführung fungierte.

Mit der Orbis Bielefeld wurden feste Leistungs- und Zeitziele vereinbart. Dies betraf auch die Einführung von My-Meat durch Softproviding.

SAP_Einführung in Versmold

Die ersten beiden Stufen, das heißt die komplette SAP-Einführung im Stammhaus in Versmold, konnten pünktlich und innerhalb der verabschiedeten Budgets abgeschlossen werden.

Zurzeit laufen Optimierungen in Versmold sowie der Roll-out in den Schinken verarbeitenden Standorten. Das Projekt liegt damit voll im Plan.

Sämtliche relevanten Unternehmensprozesse im Stammhaus (mit der oben beschriebenen Ausnahme) werden über SAP abgewickelt. Reinert war und ist zu jedem Zeitpunkt lieferfähig – jede Wurst wurde darüber hinaus vom Kunden bezahlt.

Aus den bei Reinert gemachten Erfahrungen lassen sich fünf wichtige Faktoren für das Gelingen einer SAP-Einführung ableiten:

- Der erste Schritt bei einer SAP-Einführung ist grundsätzlich die Aufbereitung der Stammdaten sowie der Transfer in das SAP-System. Jedes Teilprojekt (also HR, CO, FI, PP, SD und andere) erhält demzufolge den Auftrag, alte Stammdatensätze zu entfernen und aktuelle Stammdaten auf Vollständigkeit zu überprüfen bzw. diese herzustellen. Darüber hinaus sind zwei Faktoren zu berücksichtigen: Erstens waren bei Reinert die Stammdaten vor der SAP-Einführung überwiegend in getrennten Systemen.

Bei der Zusammenführung der Daten ist unbedingt sicherzustellen, dass gleiche Datensichten bestehen. Während zum Beispiel für den Einkauf eine Einheit Kugelschreiber aus 500 einzelnen Kugelschreibern besteht, zählt das Zentrallager jeden Kugelschreiber einzeln.

Wenn hier nicht sauber zwischen Basis- und Bestellmengeneinheit differenziert wird, führen Bestandsinventuren zu kuriosen Abweichungen. Zweitens entlastet jede Information, auf die verzichtet werden kann, die Mitarbeiter und das System.

Daher sind strategische Maßnahmen bereits im Vorfeld der SAP-Einführung in den Bereichen Sortimentsoptimierung und Kundenbereinigung dringend anzuraten.

- Viele Abläufe in Unternehmen sind durch persönliche Gewohnheiten und vergangene Anforderungen geprägt. Wenn diese Abläufe über längere Zeiträume hinweg nie hinterfragt wurden, ist davon auszugehen, dass hier erhebliche Effizienzpotenziale schlummern.

Falls ineffizienten Abläufe als Ergebnis einer SAP-Einführung auch noch in der Software zementiert werden, ist natürlich „SAP schuld“. Vor diesem Hintergrund ist jedem Unternehmen angeraten, wesentliche Abläufe bereits vor der SAP-Einführung zu dokumentieren, die Anforderungen an diese Abläufe zu erheben und optimierte Abläufe zu entwickeln.

Umsetzbarkeit von Abläufen

Nach unserer Erfahrung sehen typische SAP-Berater eher die Umsetzbarkeit von Abläufen in SAP, sprich die notwendigen Customizing-Einstellungen in den mittlerweile über 45.000 Tabellen, und weniger eine optimale Organisation von Geschäftsprozessen.

- Ein wesentlicher „Vorteil“ eines nicht integrierten Systems, wie es bei Reinert vor der SAP-Einführung bestanden hat, ist eindeutig die Tatsache, dass jeder Mitarbeiter seine Abteilungs- und individuellen Egoismen pflegen und hegen kann.

Ein Schuldiger jenseits des eigenen Wirkungskreises (der eigenen Abteilung) ist grundsätzlich immer leicht zu finden – die Welt ist einfach und rund. Diese Welt ändert sich grundsätzlich mit der Einführung eines integrierten Systems. Jetzt wird vom Mitarbeiter die Gesamtsicht auf das Unternehmen abgefordert.

Bei Reinert war der jeweilige Teilprojektleiter (überwiegend gleichzeitig auch der Leiter der Fachabteilung) für den Erfolg seines Moduls verantwortlich (nicht etwa der Berater).

Er wurde intern unterstützt durch „Anwender der ersten Stunde“, so genannte Key-User. Jeder Teilprojektleiter und Key-User wurde auf Basis der Projektziele zu einem deutlich messbaren Teil variabel vergütet.

Die Projektziele bestanden zum einen aus den reinen Leistungszielen, zum anderen aber auch aus dem in der Konzeptphase definierten Berateraufwand, der nicht überschritten werden sollte.

Von zentraler Bedeutung sind die Kommunikations-Spielregeln der Mitarbeiter untereinander. Bei Reinert galt die grundsätzliche Regelung, dass Informationsbedarfe als Hol- und nicht etwa als Bringschulden zu sehen sind.

Auf Teilprojektebene nicht zu lösende Fragestellungen wurden im Rahmen eines eindeutig beschriebenen Eskalationsmanagements auch bis auf die Ebene der Geschäftsführung eskaliert. Darüber hinaus wurde ein präzise formuliertes und beständig nachgehaltenes Berichtswesen aufgebaut.

- Berater wurden von Anfang an als Unterstützer der verantwortlichen Mitarbeiter definiert mit dem Ziel, dass deren Know-how möglichst schnell auf unsere Mitarbeiter übergeht.

Dokumentation und Schulungen waren von Anfang an Sache unserer Mitarbeiter. Heute wird der Roll-out in den Schinkentöchtern bereits zu einem großen Teil durch unsere eigenen Mitarbeiter durchgeführt.

Gesteuert werden die Berater auf der Basis monatlicher Reports (Budget- und Leistungskontrolle), durch die Projektleitung und idealerweise auch direkt durch die Teilprojektleiter.

Abweichungen vom klar definierten Einführungsumfang müssen über so genannte Change Requests (oder auch Änderungsanträge) von der Geschäftsführung genehmigt werden.

- Über die technische Komplexität des Systems existieren viele „War Stories“, von denen aus heutiger Sicht wohl einige stimmen. Allein das SAP-Vokabular ist sicherlich gewöhnungsbedürftig.

Die Komplexität des Systems führt zu einem ausgefeilten Expertentum, das oft sogar innerhalb eines Moduls bei den Standardfunktionalitäten unterschiedliche SAP-Experten notwendig macht.

Wenn diese Experten dann das Geschäftsmodell des Kunden unterschiedlich interpretieren, hilft nur noch eine fähige Projektleitung, die die Richtung vorgibt.

Bei den offenbar nahezu unvermeidlichen Performanceproblemen in der Startphase macht der interessierte Anwender die Erfahrung, dass identifizierte Programmfehler zwar durch so genannte Patches (mehr oder weniger kleine Reparaturprogramme) behoben werden, dass diese Patches allerdings teilweise wiederum zu neuen Fehlern führen, die nur im Praxisbetrieb entdeckt werden.

Der Volksmund kennt für dieses Phänomen den Begriff des Teufelskreises. Nach einer sehr unruhigen Phase im Hochsommer haben wir diesen Teufelskreis heute weitestgehend durchbrochen und sind mit der Performance des Gesamtsystems zufrieden. Es bleibt der Respekt vor der Mächtigkeit

des Systems.

Gute werden noch besser

Hans-Ewald Reinert hat zu Beginn der SAP-Einführung den Spruch geprägt: „Mit SAP werden gute Unternehmen noch besser – schlechte melden Konkurs an“.

Während wir damals über diesen Satz geschmunzelt haben, ist uns heute bewusst, wie nah Erfolg und Krise bei einer SAP-Einführung beieinander liegen.

Neben einigen organisatorischen Grundvoraussetzungen, wie überarbeitete Stammdaten und Prozesse sowie ein effizientes Projektmanagement, sind es qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die den Projekterfolg nachhaltig sicherstellen.

Heute ist der Mitarbeiterstamm von Reinert froh, ein leistungsfähiges und zukunftssicheres Tool zur Verfügung zu haben, welches das weiterhin geplante Wachstum der Unternehmensgruppe überhaupt erst möglich macht.

Der Autor, Dr. Dieter Brinkmeyer, ist Geschäftsführer Zentrale Dienste der Reinert Westfälischen Privat-Fleischerei GmbH & Co. KG, Versmold.

Lebensmittel Zeitung vom 24. November 2005

[Zurück zu ERP/Warenwirtschaft](#)

[Zurück zur Ursprungsseite](#)

Copyright: [Deutscher Fachverlag GmbH](#); [Impressum](#)
Anregungen & Kommentare an info@lz-net.de
Credits: [Kiefer Cross Media AG](#)

Die Übernahme von vollständigen Artikeln
auch bei Nennung der Quelle ist nur
nach schriftlicher Zustimmung von LZ | NET erlaubt.

Für den Inhalt von Angeboten, zu denen eine Verbindung per Link
möglich ist, und die nicht vom Deutschen Fachverlag stammen, wird keine
Verantwortung und Haftung übernommen.