

# Evolution der Organisation – Lernen im Digitalen Wandel

Veränderungs-  
management

Best Practice: Einführung eines ERP-Systems in der Möbelindustrie

Von Ralf Golanowsky

Der digitale Wandel von Unternehmen ist allgegenwärtig. Doch es sind nicht die grundlegenden, disruptiven Veränderungen ganzer Geschäftsmodelle oder gar eine industrielle Revolution 4.0, die Unternehmen sofort spüren. Vielmehr verändern sich Unternehmen durch den sukzessiven Einzug veränderter, digitalisierter Prozesse. Wirklich neu ist das nicht. Seit den 1980er Jahren haben neue Office-Programme, leistungsstärkere Computer, Web, Mail, Mobilfunk, VOIP, mobile Geräte uvm. Einzug gehalten. Neu ist jedoch die Komplexität und die Veränderungsdynamik mit der neue Technologien und die Vernetzung daher kommen, auch ‚Dynaxität‘ genannt. Sie nimmt permanent an Fahrt auf (Abb.1). In dem folgenden Praxisfall aus der Möbelindustrie geben wir Antworten auf folgende, entscheidende Fragestellungen:



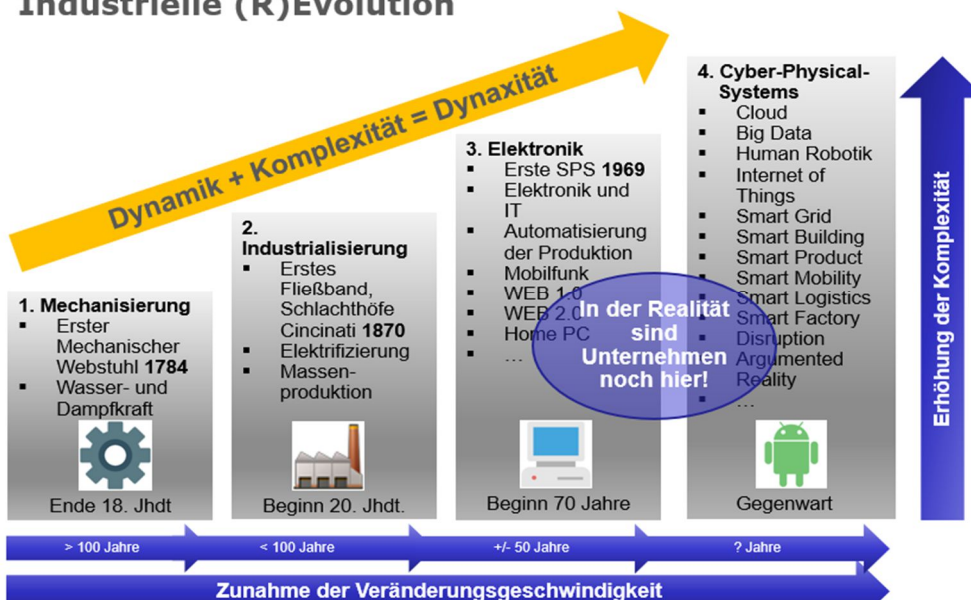
Ralf  
Golanowsky

Kooperationspartner  
Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

Organisationsentwickler  
Prozess- und  
Qualitätsmanager

- Was passiert bei einer grundlegenden Veränderung der Daten- und Kommunikationslandschaft tatsächlich in einem Unternehmen?
- Wie kann der digitale Wandel mit der Einführung eines ERP-Systems erfolgreich stattfinden?
- Welche Rolle spielt dabei die externe sowie interne Qualifizierung?
- Wie sollte der Wissenstransfer von analogen Informationen und Themen in die digitale Welt erfolgen?

## Industrielle (R)Evolution



**Abb.1:**  
Entwicklungsphasen der  
Wirtschaft mit zunehmender  
Dynamik und Komplexität  
(Dynaxität)

**„Unser Praxisfall kommt aus der Möbelindustrie: Der Möbelzulieferer hat rund 60 Mitarbeiter. Die Aufgaben sind komplex, die Losgrößen sinken, und gleichzeitig steigt die Anzahl der Varianten. Modellzyklen werden immer kürzer, der Wettbewerbsdruck steigt.“**

### **Das Unternehmen und seine Herausforderungen**

Bei dem Mandanten handelt es sich um einen klassischen Möbelzulieferer mit einem modernen Maschinenpark und rund 60 Mitarbeitern. Die Aufgaben des Möbelherstellers sind komplex. Sie reichen von der individuellen Beschichtung von Holzwerkstoffen über die Konfektionierung von Bauteilen bis hin zur Lieferung von verpackten Zerlegt-Möbeln. Diese drei wesentlichen Leistungsbereiche werden dabei in unterschiedlichster Form von unserem Mandanten miteinander kombiniert.

Erschwerend fallen hierbei die Veränderungen im Möbelmarkt der vergangenen Jahre ins Gewicht: Die Zahl an Varianten ist gestiegen, die Losgrößen sind dagegen gesunken, und Modellwechsel müssen binnen kürzester Zeit realisiert werden. Außerdem tummeln sich immer mehr internationale Unternehmen im Markt und sorgen für einen wachsenden Wettbewerbsdruck.

### **Aufgabenstellung**

Das bestehende Daten- und Kommunikationssystem mit herkömmlichen excel- und access-basierten Strukturen genügte diesen Anforderungen nicht mehr. Zwar funktionierte das System immer noch erstaunlich gut, aber es offenbarten sich immer mehr Defizite etwa in Form von Medienbrüchen, redundanten Daten oder umständlichen Bearbeitungsszenarien. Der Taschenrechner neben dem Monitor war ein bestimmendes Bild im Arbeitsalltag. Zudem forderte einer der wichtigsten Kunden des Möbelzulieferers eine Umstellung auf eine digitale Auftragsabwicklung.

Schließlich entschloss sich die Unternehmensleitung, ein übergreifendes ERP-System einzuführen. Damit sollte eine bedarfsgerechte und rechtzeitige Planung und Steuerung der unternehmenseigenen Ressourcen rund um Personal, Kapital, Material, Betriebsmittel, Informations- und Kommunikationssysteme sowie IT-Systeme gewährleistet werden.

### **Projektkonzeption und -ausgestaltung**

Bereits nach den ersten Beratungsgesprächen wurden Informationsdefizite deutlich, die einer schnellen und erfolgreichen Digitalisierung im Weg standen. Denn es bestanden keinerlei Dokumentationen von Aufbau- und Ablaufstrukturen. Tätigkeiten, Verantwortungen und Maßnahmen waren im Grunde genommen aus der Praxis, der täglichen Arbeit, entstanden. Im bisherigen System funktionierte dies zwar erfolgreich, aber die undokumentierten Prozesse und Strukturen boten keinerlei Basis, um sie entsprechend zu digitalisieren. Um das ideale System für unseren Mandanten zu identifizieren und zu implementieren, musste daher der gesamte Digitalisierungsprozess erst einmal in einzelne Projektphasen unterteilt werden.

Folgende Projektgliederung wurde von uns gewählt:

1. Klärung der Aufbaustruktur
2. Ist-Aufnahme der Prozessstrukturen
3. Dokumentation der Ist- und Soll-Prozesse
4. Ableitung Lastenpflichtenheft
5. Auswahl eines bedarfsgerechten ERP-Systems
6. Entwicklung eines ERP-Systems
7. Implementierung eines ERP-Systems

### **Mitarbeiter auf den Wandel vorbereiten**

Bei dem Vorhaben wurde der Unternehmensleitung schnell klar, dass es sich hierbei sowohl um ein umfangreiches als auch ein intensives und zeitlich langes Projekt handelt. Dies lag auch daran, dass zahlreiche Informationen erst bei den jeweiligen Mitarbeitern hinterfragt werden mussten.

Aufgrund unserer Erfahrung auf diesem Gebiet, wussten wir, dass dies bei den Mitarbeitern Unruhe erzeugt. Schließlich musste das Projekt bei guter Auslastung und einer damit verbundenen Doppelbelastung der Mannschaft realisiert werden. Auch fragen sich die Betroffenen, was nach so einer Umstellung mit ihrer Arbeit passiert.

Daher war es eminent wichtig, die betroffenen Mitarbeiter schnellstmöglich zu Projektbeteiligten zu machen. Dies geht nur über eine rege Kommunikation und einen gezielten Informationstransfer. Alle Personen, die maßgeblich am Digitalisierungsprojekt beteiligt waren, wurden in Vorgesprächen und einem umfangreichen Workshop über das Vorhaben und über die Projektierung detailliert informiert. Der vorhandene Leidensdruck im täglichen Geschäft erwies sich hierbei als hoher Motivationsfaktor.

***„Das Projekt musste bei guter Auslastung und einer damit verbundenen Doppelbelastung der Mannschaft realisiert werden. Auch fragen sich die Betroffenen, was nach so einer Umstellung mit ihrer Arbeit passiert.***

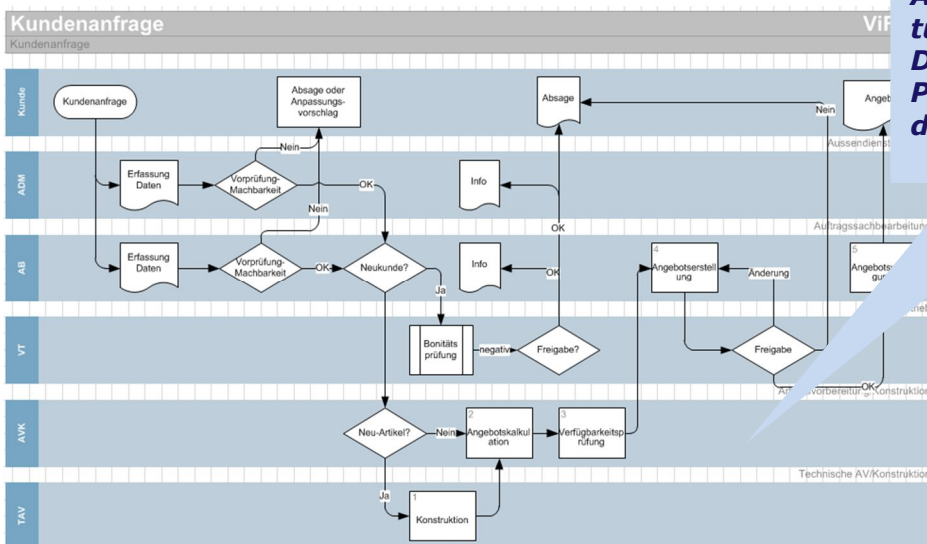
***Daher war es eminent wichtig, die betroffenen Mitarbeiter schnellstmöglich zu Projektbeteiligten zu machen“.***

## Entwicklungsansatz bei der Projektierung

Zwei wesentliche Fragestellungen mussten vor dem Projektstart geklärt werden:

1. Wie können Prozesse überhaupt digitalisiert werden, wenn diese bislang nicht dokumentiert wurden?
2. Wer hat eigentlich wofür und ganz konkret Verantwortung?

Nur wenn Strukturen und Prozess analog klar sind, können diese anschließend digitalisiert werden. Daher mussten wir zunächst die Aufbau- und Ablaufstrukturen überprüfen, definieren und anpassen.



**Aufbau- und Ablaufstrukturen müssen vor einer Digitalisierung auf den Prüfstand. Sonst klappt die Umstellung nicht.**

**Abb.2:** Beispiel einer Prozessbeschreibung. Sie muss mit dem Organigramm und eindeutigen Funktionsbeschreibungen aller Arbeitsplätze eine Einheit bilden.

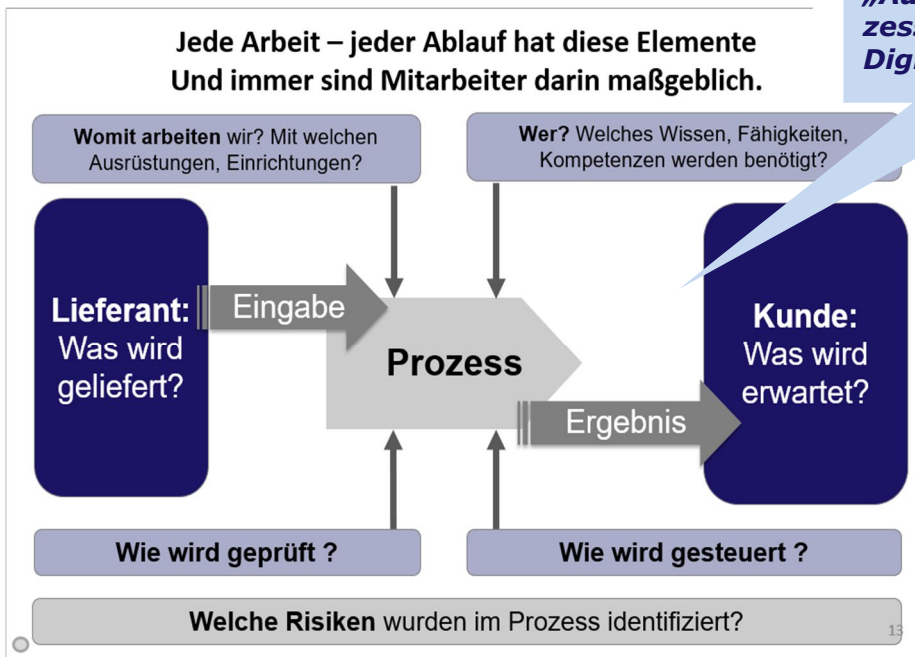
## Klärung der Aufbaustruktur

In Einzelgesprächen mit den jeweiligen Mitarbeitern wurden aktuelle Verantwortungen und Aufgaben hinterfragt. Hierbei wählten wir bewusst einen gelebten offenen Dialog, der von den Mitarbeitern wertschätzend wahrgenommen wurde. Sie fühlten sich und ihre Bedürfnisse ernst genommen; Probleme bei der Arbeit wurden offen angesprochen und Vorschläge der Mitarbeiter gehört. Fragen wurden gleich geklärt, wie z.B. Warum sind für Aufgaben zwei oder drei Leute verantwortlich und wissen nichts voneinander? Oder warum gibt es Dinge, für die niemand verantwortlich ist?

So konnten erste kurzfristige Verbesserungen in der noch weitgehend analogen Prozesswelt sofort umgesetzt werden. Auf dieser Basis entwickelten wir ein neues Organigramm, das nunmehr sämtliche Funktionsbeschreibungen und Prozessverantwortlichkeiten enthielt. Außerdem konnten erste künftige ERP-Key User bestimmt werden. An dieser Stelle setzte der gewünschte Kulturwandel zur kontinuierlichen Verbesserung ein.

**„Durch den gelebten, offenen Dialog fühlten sich die Mitarbeiter ernst genommen.“**

**Erste Verbesserungen konnten sofort umgesetzt werden“.**



„Auch klare analoge Prozesse sind vor einer Digitalisierung wichtig“.

**Abb.3:**  
Eine detaillierte Ablaufstruktur ist Voraussetzung für die Digitalisierung von Prozessen.

### Klärung der Ablaufstruktur

Durch die gewonnene Klarheit bei den Verantwortungsbereichen konnten wir Teams zur Erstellung einer Ablaufstruktur mit Haupt- und Nebenprozessen bilden. Zunächst wurden die Mitarbeiter in einer eigens definierten Prozessdokumentation geschult, um die Grundlagen für eine einheitliche Vorgehensweise zu schaffen. Zwei Methoden kamen zum Einsatz: das Turtle-Modell zur Ermittlung der Prozesse und zum Aufdecken von Schwachstellen und Slimlane zur visuellen Darstellung inkl. beschreibender Texte. Die Teams arbeiteten kontinuierlich an einer übergreifenden Projektlandschaft (Abb.3), die in einem Projektbüro grafisch dargestellt wurde. Neue Informationen bzw. Erkenntnisse konnten so gleich an den maßgeblichen Verbindungsstellen überprüft und Wechselwirkungen mit anderen Prozessen im Blick behalten werden. (Foto)



**Foto:**  
Projektbüro - Die erarbeiteten Prozesse wurden grafisch dargestellt. Ein permanenter Überblick über Verbindungsstellen und evtl. Wechselwirkungen war so gewährleistet.

## ERP-Auswahl

Das Projektkern-Team entwickelte eine Matrix für die ERP-Anforderungen auf Basis der nun vorliegenden Prozessbeschreibungen. Mit diesem ersten und gewichteten Anforderungskatalog erfolgte eine Marktrecherche. Letztlich konnten aus vielen Marktanbietern drei Anbieter in die engere Wahl gezogen werden. Die Systeme wurden live präsentiert und vom Team bewertet. Parallel wurde ein Lastenheft mit den Dokumentationen der Kernprozesse zur Ausschreibung erstellt. Bei der finalen Auswahl konnten sich Key User und einige Mitarbeiter konkret einbringen.

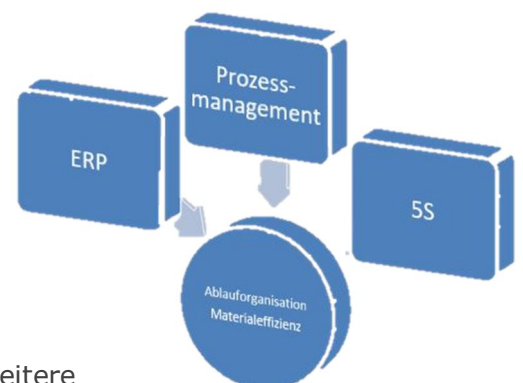
## ERP-Entwicklung

Mit dem Softwareanbieter wurden in Schulungen und Workshops Mitarbeiter qualifiziert und die analogen Prozesse im ERP abgebildet. Hier zeigten sich die komplexen Aufgaben des Unternehmens. Nicht alle Anforderungen konnten direkt bzw. mit dem Standard-System abgebildet werden. Oft zeigten sich Verständnisprobleme. Diese basierten zum einen auf der digitalen Unerfahrenheit eigener Mitarbeiter. Zum anderen hatten ERP-Berater teilweise Probleme, die analoge Welt zu verstehen. Hier halfen immer wieder die vorhandenen Prozessdokumentationen.



**Abb.4:**

Herausforderungen bei der Einführung eines ERP-Systems



**Abb.5:**

Neben dem ERP-Projekt wurden Projekte zur Effizienzsteigerung mit eingeführt.

## Projekterweiterung zur Effizienzsteigerung

Während der Prozess- und ERP-Entwicklung haben sich weitere Handlungsfelder herauskristallisiert. So ergaben sich Optimierungspotenziale in der Produktion. Ursache dafür waren wiederum die noch nicht hinreichend gut entwickelten Arbeitsumgebungen zur geplanten Betriebsdatenerfassung. Wir identifizierten zusätzliche

Möglichkeiten zur Steigerung der Materialeffizienz. So entstanden weitere Teilprojekte. Und neben der ERP-Einführung stand nun eine zusätzliche Aufgabe auf dem Plan, die Arbeitsplatzoptimierung mit der „5S-Methode“ (Abb.5)

### Teilprojekt 5S - Arbeitsplatzoptimierung

Die 5S-Methode wurde eingeführt. Sie dient der Optimierung von Arbeitsplätzen in der Produktion und gleichzeitig dazu, die Effizienz im Betrieb zu steigern. Wie bereits zu Beginn des Projektes, haben auch hier wieder Mitarbeiter in Workshops die Verbesserungen ihrer Arbeitsplätze erarbeitet und dargestellt. Wodurch eine allgemein hohe Akzeptanz und Motivation erreicht wurde.



**Foto:**  
Mitarbeiterschulung zur Optimierung von Prozessen und Arbeitsabläufen (5S-Methode)

### Belastungsgrenze der Mitarbeiter

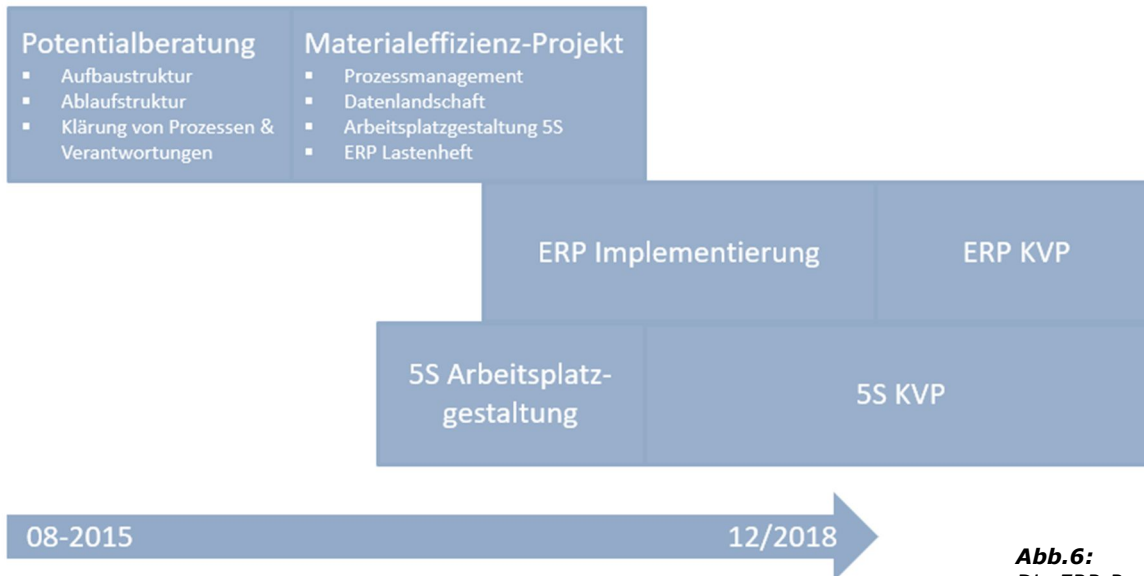
Ein frühzeitiges Einbinden aller Beteiligten und das selbstständige Erarbeiten der Dinge, die verbessert werden müssen, sorgten für motivierte Mitarbeiter. Doch auch die Engagiertesten kamen in dem Großprojekt an ihre Leistungsgrenzen, da das Tagesgeschäft nicht leiden sollte. Erste Anzeichen für eine Überforderung der Mitarbeiter waren:

- Fehlende oder mangelnde Umsetzung von Aufgaben
- Rückfall in alte Strukturen
- Verständnisprobleme
- Äußerungen zur Überlastung bzw. Überforderung

Wir haben in diesem Fall gleich durch intensive Beratung und konkrete Unterstützung und Hilfestellungen, auch durch die Führungskräfte, gegengesteuert. Zusätzlich wurde eine neue Position, Leiter Arbeitsvorbereitung, geschaffen.

## Übersicht Projekte und Zeitplan

Die in diesem Praxisbeispiel aufgezeigte ganzheitliche Transformation der analogen Prozesse in eine übergreifende ERP-Lösung dauerte rund drei Jahre. Die Einführung und die benötigten Beratungsleistungen wurden durch verschiedene Förderungen des Landes NRW unterstützt, die wir für unsere Mandanten mit beantragt haben.



### Abb.6:

Die ERP-Projekteinführung mit seinen Teilprojekten hat ca. drei Jahre gebraucht.

### Der Schlüssel zum Erfolg: aus beiden Welten lernen

Bei allen Projekten zeigte sich, dass die Bereitschaft, Neues anzunehmen und voneinander zu lernen, der Schlüssel zum Erfolg ist. Wenn es den Mitarbeitern gelingt, ihr Wissen aus der analogen Welt mit den digitalen Arbeitsweisen zu verknüpfen, schafft das Unternehmen den Sprung in das digitale Zeitalter. Denn neben der digitalen Transformation mit all ihren Veränderungen bei Prozessen und auch Arbeitsabläufen, müssen Unternehmen weiterhin ihre Leistungen erbringen, und die sind insbesondere im produzierenden Gewerbe sehr ‚analog‘. Vielleicht gibt es irgendwann Möbel als Hologramm; darauf sitzen werden wir nicht können.



**Frohe Weihnachten und ein erfolgreiches neues Jahr 2018**  
wünscht Ihnen das Team der Johannes Müller Wirtschaftsberatung.