

Geschäftsführer Stephan Schneider (rechts) und Technik-Chef Mike Müller (mitte) im Gespräch mit ihrem Konstrukteur Thomas Zschip-pang



Enterprise Resource Planning als Baustein für wirtschaftliches Wachstum

Mit ERP-System vom Lohnfertiger zum Spezialisten

Als Stephan Schneider die Umformtechnik Radebeul (UFT) 2005 übernahm, war ihm klar, dass er die Aluminiumschmiede umstrukturieren musste, um ein erfolgreiches Unternehmen zu formen. Vorausschauend entschied er sich für ein ERP-System, dass für die damaligen Verhältnisse überdimensioniert war.

Gerade weil sich die UFT so schnell entwickelte, muss an vielen Stellschrauben gedreht werden: von der Materialbeschaffung über die Konstruktion der Schmiedewerkzeuge bis zur Produktion und Nachbearbeitung. Gleichzeitig muss das Rechnungswesen immer auf der Höhe sein, weil die Schmiede rund 10 % des Umsatzes vorfinanziert. Gegenwärtig stecken 1,5 Mio. Euro in der Entwicklung und im gelagerten Aluminium, das in unterschiedlichen Formen und Legierungen vorgehalten wird. Gerade weil der Preis für den Rohstoff Aluminium stark schwankt, ist ein gutes Controlling auf verschiedenen Ebenen hilfreich: Ist der Preis unten und die Liquidität für die kommenden Monate gesichert, lohnen sich eine größere Einkaufstour und ein größeres Lager.

„Die große Transparenz in der Produktion und in den Finanzen haben uns in vielen Bank- und Kundengesprächen geholfen“, urteilt Schneider rückblickend. Denn der Weg vom schlichten Lohnfertiger zum Spezialisten für dünnwandige und geometrisch anspruchsvolle Teile und das überdurchschnittliche Umsatzwachstum von sechs auf im vergangenen Jahr 15 Mio. Euro bedurfte genauer unternehmerischer Achtsamkeit. Die Kontrolle über die Liquidität war gerade nach der Unternehmensübernahme ein gewichtiges Argument gegenüber den Banken. Und während etliche Mittelständler in der Wirtschaftskrise 2009 von finanziellen Engpässen überrascht wurden und sich kurzfristig „teures“ Geld organisieren mussten, wusste Schneider, zumindest was auf sein Unternehmen

zukommt und konnte vorausschauender agieren.

Das ERP-System sorgte auch beim Neubau und dem Kauf zusätzlicher Maschinen für finanzielle Transparenz. Mit der verbesserten Auftragslage, kam das Unternehmen an räumliche Kapazitätsgrenzen, deshalb bezog es im vergangenen Jahr eine zusätzliche Produktionshalle sowie ein neues Sanitär- und Verwaltungsgebäude. Die Investition von 4,5 Mio. Euro steuerte die Geschäftsführung über das ERP-System und behielt die Übersicht. Aktuell ist eine weitere Produktionshalle in Bau.

Als Schneider sich zusammen mit Mike Müller für APplus entschied, hatte der technische Geschäftsführer naturgemäß mehr die Produktion im Fokus: Wie viele Teile sind in wel-



Geschmiedetes Aluminium muss zunächst abkühlen bevor es abgegratet werden kann

chem Bearbeitungszustand wo im Unternehmen unterwegs. „Ein Vorteil, den wir gegenüber vielen Mitbewerbern wohl haben, sind unsere Schnelligkeit und Flexibilität“, sagt Mike Müller. Grundlage für die effiziente Produktion sei die strukturierte Arbeitsvorbereitung, die durch das ERP-System genauer zu planen ist, sowie die Steuerung mehrerer gleichzeitig stattfindender Produktionsprozesse. Da auch die Mitarbeiter in der Produktion auf das System zugreifen können, wissen sie wo genau ihr nächster Arbeitsauftrag unterwegs ist und müssen nicht erst lange nach den Teilen suchen.

Teilweise erfassen die Maschinen die Daten automatisch, aber in der Regel pflegen die Mitarbeiter die Daten ein: sowohl die Stückzahl wie auch den Ausschuss. „Wir arbeiten mit sogenannten Auftragsbehältern“, sagt Müller. „Die können wir genau mit ihrem Inhalt identifizieren.“ Selbst Aufträge mit Kleinstmengen werden mit dem ERP-System abgearbeitet. „Wenn man das anfängt, muss man es konsequent durchziehen“, findet der Technik-Chef. Insgesamt investierte die UFT 1,2 Mio. Euro in die Hard- und Software sowie in Anpassungsarbeiten, Schulungen und Hotline.

Doch in der Praxis läuft nicht alles glatt: Durch den hohen Druck beim Schmieden nutzen sich Werkzeuge mit der Zeit ab und sind dann nicht mehr einsatzfähig. Die nachfolgende Bearbeitung wie beispielsweise das Abgraten erkennt dies frühzeitig und kann gegebenenfalls den Folgeauftrag vorziehen, wenn sich das Umbauen der Maschine lohnt.



Viele Teile erfordern einen Handarbeitsgang, damit sie exakt den Vorgaben des Kunden entsprechen Bilder: UFT

Die papierlose Produktion hat zudem den Vorteil, dass sämtliche Informationen über einzelne Fertigungsteile immer auf dem aktuellen Stand sind, während früher auch mal mehrere Zettel mit unterschiedlichen Versionen im Umlauf waren. Herauszufinden welche die Richtige ist, kostete unnötig Zeit – von möglichen Fehlern ganz abgesehen. Und dann war womöglich wenig zu erkennen, weil das Papier durch zu viele grafitfarbene Hände gegangen war.

Den Nutzen des zunächst überdimensionierten Systems kann Schneider nicht beziffern: „Aber wir ständen nicht da, wo wir jetzt sind.“

Inzwischen werden über 200 verschiedene Bauteile bei der UFT gefertigt

Diversifikation, Produktspezialisierung und höhere Fertigungstiefe waren in der kurzen Zeit nur mit intensivem Controlling zu handhaben. Vor sieben Jahren war die UFT nur ein schlichter Lohnfertiger, der mit geschmiedetem Aluminium 6 Mio. Euro Umsatz erwirtschaftete. 80 % davon entfielen auf einen einzigen Kunden aus der Automobilindustrie. Eine gefährliche Abhängigkeit für die damals 37 Mitarbeiter, die etwa 50 unterschiedliche Rohteile produzierten.

Inzwischen gilt die UFT als Spezialist für dünnwandige, komplizierte Gesenkschmiedeteile. Die Mitarbeiterzahl ist auf über 150 geschwollen, die mehr als 200 verschiedene Bauteile herstellen und oft gleich in Baugruppen montieren. Im vergangenen Jahr lag der Umsatz bei 15 Mio. Euro. Die Diversifikation hat dazu geführt, dass mehrere Hersteller und Zulieferer der Automobilindustrie die Hälfte des Umsatzes ausmachen, zudem setzen die Elektrobranche, die Medizintechnik oder Sportgerätehersteller auf die Radebeuler. „Angesichts der heutigen Komplexität, bin ich froh, das ERP-System frühzeitig implementiert zu haben“, urteilt Schneider.

Ein weiterer Grund für die Entscheidung von Schneider und Müller war, dass dieses ERP-System webbasiert ist. „Vor sechs Jahren war es eines der wenigen“, sagt der UFT-Inhaber Schneider. Ziel des Unternehmens ist nämlich, dass sämtliche Dokumente vom Auftrag über die Produktion bis zur Rechnung auf dem System abgelegt werden. So wird zumindest für die Verwaltung ein mobiles Arbeiten möglich. Wo es geht, wie in der Personalabteilung und im Controlling, können Eltern einen Großteil der Arbeit von zu Hause erledigen. Auch der Wiedereinstieg für Mütter und Väter ist mit Teilzeitarbeitsplätzen mit fünf oder acht Stunden wöchentlich möglich. „Das ist ein Organisationsaufwand“, gibt Schneider zu, „aber das Unternehmen soll als familienfreundlich wahrgenommen werden“. So dient das ERP-System auch als wichtiger Baustein des Mitarbeitermanagements. Gegenwärtig arbeiten acht Mitarbeiter teilweise von zu Hause aus.

Schon jetzt werden Prozesse schlanker und Abläufe beschleunigt. Denn beispielsweise führt die Anfrage des Geschäftsführers nach einer Rechnung in der Buchhaltung zu einer Arbeitsunterbrechung. Das passiert selbst bei kleinen Mittelständlern sehr oft am Tag: Wenn es nicht die Rechnung ist, dann ist es die Personalakte oder die Frage, ob ein Angebot schon raus ist. „Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die gestörte Person im Schnitt elf Minuten benötigt, um wieder in die ursprüngliche Arbeit zu finden“, berichtet Schneider. Künftig soll ein Blick in das ERP-System solche Anfragen deutlich reduzieren, so dass auch die „Produktion“ in der Verwaltung effizienter wird und – so die Vorstellung des Geschäftsführers – aus der Verwaltung ein Service wird.

■ **Jens Gieseler**
Freier Journalist in Göppingen