

„flexpo“ das Dienstleistungskonzept für den produzierenden Mittelstand

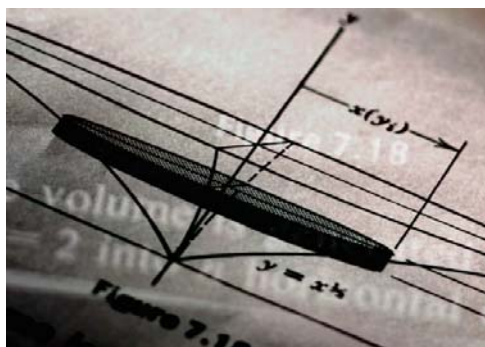


(B)usiness (P)rozess (O)ut-sourcing beschreibt dabei die Ausrichtung der Duisburger Technologie- und Organisationsberatung. Die F&M Consulting ist eher ein langfristiger Partner zur Straffung der Unternehmensprozesse mittelständischer Fertigungsunternehmen.

Fertigungsbetriebe leiden unter dem zunehmenden Druck, in immer kürzerer Zeit, eine größere Variantenvielfalt ihrer Erzeugnisse und möglichst ohne Lagerhaltung, an ihre Abnehmer liefern zu müssen. Dabei wird die Material- und Zeitwirtschaft inkl. dem gesamten Finanzwesen in die Hände sogenannter ERP Systeme (Enterprise resource planning) gelegt. Diese riesigen Softwarekonstrukte sind für die meisten mittelständischen Unternehmen zwar die richtige Wahl für die zuvor beschriebene Herausforderung, jedoch mit eigenem Personal (fehlendes know how) nicht mehr wirkungsvoll zu bewältigen. Um diese Lücke zu schließen und somit den produzierenden Mittelstand zu stärken wurde das Dienstleistungskonzept „flexpo“ entwickelt.



Projektkonzept



Für die meisten mittelständischen Fertigungsbetriebe lassen sich organische Wachstumsprozesse ausschließlich über innovative Produkte, Schnelligkeit, Qualität und Preisgefüge im internationalen Wettbewerb sicherstellen. Die Innovation der Produkte alleine ist jedoch nicht der Motor für ein ertragreiches Unternehmen, sondern wie schnell und wie präzise diese Produkte gefertigt werden. Um also Unternehmen mit Produkten "Made in Germany" unterhalb einer Lohnkostenquote von 20 % im Durchschnitt aller Fertigungsbetriebe anzusiedeln, müssen die Fertigungsverfahren einen sehr hohen Automatisierungsgrad beinhalten. Wobei eine hohe Flexibilität bei den zu liefernden Mengeneinheiten, der Produktvielfalt und die immer kürzer werdenden Lieferzeiten, zu berücksichtigen sind.

Die Produktinnovation ist zwar das Kapital des Unternehmens, jedoch der Automatisierungsgrad, sowie die gesamte Logistik und Zeitwirtschaft, sind dabei das technologie- und organisationsgetriebene Fundament. Um die Automatisierung und die IT auszulagern und somit dieses fehlende know how

einzu kaufen, oder gezielt aufzubauen, fehlt es dem Mittelstand an finanzierbaren und durchsetzungsfähigen Konzepten. Für Konzernstrukturen gibt es IT-Outsourcing Lösungen, jedoch sind diese für den Mittelstand nicht zu finanzieren. Zumal damit nur ein Teil gelöst wäre. Die Geschäftsprozesse mit ihren vielfältigen Optimierungspotentialen, die Vernetzung der Maschinen mit getakteten Fließfertigungen und die komplexe Handhabung einer ERP gestützten Ressourcenplanung und -steuerung, werden dabei jedoch nicht berücksichtigt. Aus diesen drei fehlenden Elementen ist das Dienstleistungskonzept "flexpo" entstanden. Die Duisburger Technologie- und Organisationsberatung F&M Consulting hat aus einer Gruppe von Automatisierungs- Ingenieuren, IT Spezialisten und Logistikexperten genau diesen Engpass beseitigt und ein Konzept "Hilfe zur Selbsthilfe" entwickelt. Dabei wird kein Outsourcing Prozess eingeleitet, sondern das fehlende Automatisierungsknow how an konkreten Fällen vor Ort aufgearbeitet. Die IT mit allen Hardware, Software, Support - und Applikationsentwicklung angepasst und die ERP /Logistik Schwachstellen, eliminiert. Der betroffene Mittelstand ist nach einer ein bis zwei jährigen Frischzellenkur in der Lage, die von dem Absatzmarkt geforderten Bedingungen für zu liefernde Erzeugnisse mit

1. geringem Kraftaufwand (Organisation) zu international vergleichbaren
2. Deckungsbeiträgen (Kostenreduktion durch Automation) und der gewünschten



3. Lieferbereitschaft (kurze Lieferzeiten durch optimalen Einsatz von ERP/IT und Logistik Handhabung, zu erfüllen.

Diese drei Herausforderungen in einem gebündelten Dienstleistungskonzept und herstellerunabhängig zu leisten, war der Antrieb für das Projekt „flexpo“. Flexpo ist seit dem 30.1.2007 markenrechtlich geschützt und wurde als Dienstleistungskonzept in zahlreichen Referenzprojekten bereits mehrfach unter Beweis gestellt.

Innovation



In Deutschland sind ca. 12000 Experten in dem Bereich der Business Enterprise Software für Fertigungsbetriebe tätig. Von denen jedoch die Wenigsten, die kompletten rund 250 Einzelprozesse in einem Fertigungsunternehmen abdecken können. Somit sind im Wesentlichen vier Gruppen zu nennen.

1. Die Finanzberatung
2. Die Organisationsberatung
3. Die Technologieberatung
4. sowie Coaching und Mentoring

Alleine der Bereich der Technologieberatung trennt sich wiederum in die Bereiche

- 3.1 der Automatisierungstechnik
- 3.2. der Maschinenteknik (Verfahrenstechnik) und der

- 3.3. Informationstechnologien (IT) auf.

Es sind ca. 100 ERP Systeme für den produzierenden Mittelstand nennenswert. Diese Anbieter sind jedoch in erster Linie Softwarehersteller und keine Systemintegratoren oder etwa Consultants.

Die weiteren Verfahrensspezialisten (z.B. für den Maschinenpark) kennen sich jedoch nicht mit den Auftragsstrukturen der Fabriken aus. Um ein umfassendes Optimierungskonzept für den Mittelstand zu entwerfen, ist also eine ganzheitliche Sicht mit dem notwendigen Hintergrundwissen, aus allen zuvor beschriebenen Bereichen, notwendig.

Die Besonderheit oder die Innovationskraft des Dienstleistungskonzeptes "flexpo" liegt in der Mischung eines

- a. sehr breiten und konzentrierten Beratungsspektrums
- b. dem Zusammenschluss von Systemintegration, Verfahrenstechnik, Organisationslehre und IT
- c. Der Auffüllung von ERP Systemschwachstellen durch Einsatz gezielter open Source Lösungen
- d. Der Harmonisierung von Geschäfts- und Systemprozessen und der flexpo Methodik .

Die flexpo Methodik besteht aus einem 4 Stufen Konzept.

Stufe 1 (Aufnahme der Geschäftsprozesse)

In den ersten Stufe werden alle Geschäftsprozesse in einem Fertigungsunternehmen nach sokratischen Fragemodellen (geistiges Eigentum der F&M Consulting) hinterfragt und damit auf die tat-

sächlichen Schwachstellen des Unternehmens hin analysiert. Da es keine festen Verbindung zu Softwareherstellern gibt und auch keine eigenen Vertriebsprodukte, die zu einseitigen Beratungen führen können, vorhanden sind, ist an dieser Stelle eine 100% Objektivität gewährleistet. Diesen Zustand sichert unter anderem auch das F&M Geschäftsmodell ab.

Stufe 2 (Aufnahme der Systemprozesse)

In einer zweiten Stufe werden dann alle Systemprozesse (IT Systeme) sowie die Maschinen und Verfahrensprozesse hinterfragt.

Stufe 3 (Auswertung , Analyse und Maßnahmenkatalog)

In dieser Phase werden alle Erkenntnisse in einer Art Bauplan inkl. aller detaillierten Aktionslisten zusammengetragen. Diese Zusammenfassung ist ca. 400 Seiten stark und beinhalten alle notwendigen Umsetzungsmaßnahmen für die im Vorspann beschriebenen Zielsetzungen. Eine komplett digitalisierte Prozesslandschaft aller Prozesse im Unternehmen, wird dabei über ein eigens entwickeltes Prozessmodellierungswerkzeug auf ein DIN A1 Schaubild aufgebracht. Dieses Schaubild beinhaltet ein Sollkonzept mit allen System- und Geschäftsprozessen und einem Arbeitsinhalt von ca. 1-2 Jahren. Dieser theoretische Vorspann wird in fast allen Projekten über eine Potentialförderung finanziell unterstützt. Somit ist sichergestellt, das derartige Förderungsmaßnahmen des Landes NRW auch in quantifizierbare Projektmaßnahmen einfließen.

Stufe 4 (Umsetzungsmaßnahme)

In den dann folgenden Umsetzungsmaßnahmen werden alle Leistungsträger des Unternehmens zu 100% in die Projektarbeit eingebunden. Die meisten Marktbegeleiter betrachten derartige Um-

setzungen eher isoliert und erhalten daher nicht die Akzeptanz der Mitarbeiter, womit jedes Projekt potentiell zum Scheitern verurteilt ist.

Sollte ein ERP System falsch oder zu schwerfällig eingesetzt werden, so wird das Tagesgeschäft kommissarisch übernommen, bis der Know How Transfer abgeschlossen ist und aus den tragenden Säulen eines Fertigungsbetriebes (dem Einkauf, dem Vertrieb, der Produktion und der Dispo/AV) eine unzertrennliche Einheit geschmiedet wurde. Die fehlerhaften und schwerfälligen Hardware – und Softwarelösungen werden in allen Einzelheiten optimiert und zur weiteren Instandhaltung an das Boardpersonal wieder überreicht. Sollten sich Softwarelösungen vom führenden ERP-System entfernt haben, so werden diese liebevoll gewonnenen Stilblüten (z.B. zahlreiche Excel-Lösungen) abgetrennt und über eine open Source Lösung der F&M Consulting, zu einer pflegbaren und zentralen Einheit, verschmolzen. Seit Firmen-gründung sind dabei über 120 Teilentwicklungen auf Basis von open Source Lösungen entstanden, die alle zu 100% an die Fertigungsbetriebe übergeben wurden. Dabei wurde die Weiterentwicklung der Programmabschnitte in den meisten Fällen von der vorhandenen EDV Abteilung fortgesetzt. Um auch Synergien für andere und gleichgelagerte Fertigungsbetriebe zu schaffen, werden in dem flexpo Dienstleistungskonzept „Verbundprojekte“, organisiert. Somit werden die Kräfte und die Erfahrungen mit weiteren Unternehmen gebündelt und nach dem Projekt dauerhaft als Bildungsquelle genutzt.

In dem flexpo Dienstleistungskonzept werden des weiteren Fachinformatiker diverser Bildungsinstitute eingesetzt. Diese Fachinformatiker werden in den Fertigungsbetrieben über einen Zeitraum von 6 Monaten eingesetzt. Die F&M

Consulting nimmt diese Fachinformatiker unter Vertrag und bildet diese in diesem Zeitraum anhand der beschriebenen Projekte aus. Für den Fertigungsbetrieb sind diese Fachinformatiker nach 6 Monaten eine beinahe unentbehrliche und dennoch bezahlbare Kraft geworden. In den meisten „flexpo“ Projektarbeiten werden die Fachinformatiker von den Fertigungsbetrieben übernommen. Denn, diese Fachausbildung wird in den meisten Fällen über Arbeitsagenturen finanziert. Für die Fertigungsbetriebe fallen in dieser Zeit keine Personalkosten an. Somit ist die Chance einer Vermittlung von Arbeitskräften sehr hoch. Die F&M Consulting hat in den letzten drei Jahren durch dieses Dienstleistungskonzept eine Vermittlungsquote von 80% erreicht und ist damit nicht nur in der eigenen Unternehmensentwicklung erfolgreich, sondern des weiteren auch in der aktiven und messbaren Vermittlung von Arbeitskräften auffällig tätig.

Markterfolg



Das gesamte Dienstleistungskonzept „flexpo“ ist für die Fertigungsindustrie ein einzigartiges, budget reduziertes sowie organisatorisch und technologisches Beratungskonzept, mit selbstheilenden Effekten. Aus diesem Grund sind die Beratungsleistungen in den meisten Fällen nicht mehr Budget gesteuert und nehmen automatisch nach ca. 1 bis 1,5 Jahren eine

dauerhafte Beratungsfunktion im Unternehmen ein. Demnach stellt sich eine Form von „Business Prozess Outsourcing“ als Projekteffekt des flexpo Dienstleistungskonzeptes, für den zu beratenden Klienten, ein.

Das flexpo Dienstleistungskonzept ist ausschließlich auf KMU's mit einer Personalstärke von 30 bis 200 Mitarbeitern sowie dem produzierenden Gewerbe abgestimmt. Mittelständische Betriebe, Kleinbetriebe und Selbstständige (KMU) bestimmen in Deutschland, in den Industrieländern, aber auch in den Entwicklungsländern entscheidend die wirtschaftliche Struktur. Sie leisten einen großen Beitrag zu wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Stabilität und bilden ein starkes Gegengewicht zu den Multinationalen Konzernen mit ihren globalen wirtschaftlichen Verflechtungen und Einflüssen. Unter den KMU befinden sich ca. 1,1 Millionen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 125.000 Euro und höchstens 500 Mitarbeitern.

10% der 1,1 Millionen Unternehmen entsprechen der zuvor beschriebenen Ausrichtung des F&M Dienstleistungskonzeptes. Demnach zählen alleine in Deutschland rund 100.000 KMU's zu den potentiellen Klienten dieses Dienstleistungskonzeptes. Fast alle diese Unternehmen verfügen über eine Business Softwarelösung (z.B. Warenwirtschaft oder ERP Lösung), oder sind in Begriff dieses einzuführen. In vielen Fällen, bei denen eine professionelle Hilfe zur Einführung solcher Systeme ausgeblieben ist, stehen ca. 2-3 Jahre nach der Einführung, sogenannte ERP-Reorganisationen an. Auch diese Klienten werden wiederum über das Dienstleistungskonzept „flexpo“ aufgefangen. Zahlreiche Publikationen der F&M Consulting verweisen in einschlägigen Fachzeitschriften und Expertenportalen wie (Computerwo-

che, IT-Production, Automobilwoche, Top Consult, Brainguide, Competence Side und MM-Maschinenmarkt) auf erfolgreiche Reengineering -Projekte mit "flexpo".

Im Jahr 2008 wurde die F&M Consulting mit dem Dienstleistungskonzept "flexpo" bereits zweifach ausgezeichnet. Zum Einen für die Projektmethodik und zum Anderen für das spezielle Open Source Modell. Eine weitere prominente Auszeichnung ist die Nominierung, gezielt auserwählter Unternehmen, für den Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft. Diese wurde ebenfalls im Jahr 2008, in der Kategorie „Startup Unternehmen“, an die F&M Consulting ausgesprochen.

Zahlreiche ERP Anbieter nutzen bereits diese Projektmethode, in dem diese die F&M Consulting als einführungsunterstützendes Beratungsinstitut für anspruchsvolle ERP-Projekte mittelständischer Fertigungsunternehmen, für sich gewinnen. Durch diese Zielgruppe (ERP-Anbieter) ergeben sich weitere Multiplikatoren für dieses erfolgreiche Geschäftsmodell.

Innovationsmanagement



Da in den wenigsten Fällen eine reine Beratung als eine attraktive Dienstleistung angesehen wird und die meisten mittelständischen Unternehmen immer nach einem greifbaren und schnell prüfbareren Mehrwert trachten, ist im Jahr 2003 das Konzept „flexpo“ entstanden, das heute 85% des Unternehmenserfolges ausmacht.

„flexpo“ ist somit eine strategische Geschäftsausrichtung und auch offiziell bekundetes Geschäftsmodell der F&M Consulting. Die Kombination aus Organisationsberatung, Systemintegration und Anwendungsentwicklung (mittels open Source Philosophie) war zwar niemals eine beschriebene Wunschvorstellung eines Klienten der F&M Consulting, dennoch führt dieses Geschäftsmodell zu deutlich mehr Verständnis praktizierter IT-Projekte, höhere Motivation der Leistungsträger und gestiegenem IT-Vertrauen seitens der Unternehmenslenkung. Der Innovationsgrad ist daher auch in der Erkenntnis aus über 13 Jahren aktiver Projektarbeit gereift und in dem Zusammenschluss aller tatsächlichen Bedarfe des produzierenden Mittelstandes, in einem erfolgreichen Beratungs- und Dienstleistungskonzept namens „flexpo“ zusammengefasst. Zahlreiche Bildungsinstitute, Regionalagenturen, Software- und Systemhäuser, als auch Hochschulen, nehmen ebenfalls einen festen Platz in dem Beratungskonzept ein. Denn nur in diesem gesamten Konstrukt reift das Dienstleistungskonzept „flexpo“ und wird zu einem dauerhaften Innovationsmotor für die zu beratenden Fertigungsunternehmen.

Synergieeffekte



Dieses Dienstleistungskonzept ist in jedem Unternehmen bestimmter Größe (30-200 Mitarbeiter) einsetzbar und auch von Nöten. Leider erkennen nur einige Unternehmen nicht diesen Bedarf für sich und hoffen auf einen Selbst-

heilungseffekt, welcher sich natürlich niemals einstellt. Die Projekt erfahrenen Systemhäuser, Bildungsinstitute und Enterprise Softwarehäuser jedoch trachten nach derartigen Beratungskonzepten und spannen die F&M Consulting zu Aufklärungszwecken vor ihre eigenen, teilweise auch gescheiterten IT - Projekte. Somit entstehen permanent neue Beratungsfelder und auch die Zahl der Klienten nehmen stetig zu. Durch die Umsetzung von Verbundprojekten (50 % der Projektsumme werden aus EU Mittel finanziert) schließen sich auch anfangs skeptischere Unternehmen diesem Beratungskonzept an, da das deutlich günstigere Beratungshonorar auch die Einstiegsängste etwas hemmt. Viele mittelständische Unternehmen haben tolle Produktideen, jedoch fällt es ihnen schwer den preislichen, logistischen und kommunikationstechnischen B2B Anforderungen des Absatzmarktes zu entsprechen. Welche Dosis und Kombination an IT- und Organisationsmedikamenten dafür notwendig ist, können die Unternehmen nicht wissen. Die eigene IT ist häufig zu einseitig und der einzelne Systemanbieter zu selbstherrlich. Das eine oder andere Unternehmen muss also erst einmal Schmerzpatient werden, um dann erst neue Wege zu beschreiten.

Wirtschaftlichkeit



Die Beratungshonorare für Unternehmensberatungen sind derzeit mit 750€ bis 2800€ pro Tag zu veranschlagen. Die meisten Beratungsinstitute im höheren Preisgefüge rechtfertigen die Honorarhö-

he über die Reputation des Unternehmens und über die Prominenz des Kundenklientel. In der Regel sind jedoch die Beratungsleistungen nach einigen wenigen Monaten verbraucht. Zumal sich die meisten Klienten diese Honorare auch dauerhaft nicht leisten könnten. Die unteren Honorarsätze werden häufig von Freiberuflern belegt. Welche jedoch nur eine kleine Nische abdecken können und somit den tatsächlichen Beratungsbedarf und das komplexe Feld der Fertigungsunternehmen nicht abheben können. Die F&M Consulting hingegen stellt sich mit dem „flexpo“ Dienstleistungskonzept auf das geringere Projektbudget ein, indem finanziell geförderte Mitarbeiter (Fachinformatiker i.d. Ausbildung) und Projektförderungen hinzugezogen werden und der Beratungsbedarf für viele damit erst finanzierbar wird. Somit sind derartige Beratungsleistungen sogar als Dauereinrichtung finanziell tragbar.

Da fast alle Beratungsziele quantifizierbar sind z.B. die Erhöhung der Planungssicherheit und Termintreue, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Nachweise der Qualitätssicherung + Termintreue), Erhöhung der Flexibilität bei unvorhergesehenen Änderungen, Erhöhung der Produktivität (Maschineneffizienz, Maschinenauslastung), Gewinnmaximierung bei gleichem Ressourceneinsatz, Optimierungspotential bei allen der Produktion vor- und nachgelagerten Prozessen, mehr Transparenz (Online Kopplungen ohne Medienbrüche), Aussagefähige IST-Daten in allen Abteilungen, Prozesskostenrechnung (Vor- und Nachkalkulation anhand der BDE-Daten). Wo wird das Geld verdient und wo wird es vernichtet? (Plan – und IST- Vergleich).

Die rund 120 flexpo markengeschützten Teilanwendungen und 16 unterschiedliche Open Source Beratungsbaukästen, haben den Unternehmenswert der F&M Con-

sulting gerade vor dem Hintergrund dieser immateriellen Werte, auf das 4 fache des derzeitigen Jahresumsatzes gehoben. Dieses belegen zahlreiche Übernahmeabsichten renommierter Beratungsinstitute.

Nutzen



Der wirtschaftliche Erfolg mittelständischer Fertigungsbetriebe ist nicht alleine von dem Produkt abhängig, sondern auch von der Qualität, dem Preis und der Lieferfähigkeit im Sinne von „just in time“. Durch den zunehmenden Wettbewerb der Globalisierung, werden Deckungsbeiträge nur noch über Lohnkostenquoten unterhalb von 20% zu erzielen sein. Das „flexpo“ Konzept setzt daher nicht auf stetig steigenden Umsatz, sondern auf die Rentabilität eines Unternehmens. Zur Erhöhung der Rentabilität, ist die Ressourcenplanung der Dreh- und Angelpunkt für einen ertragreichen und organischen Wachstum. Zu den wichtigsten Ressourcen gehören der Mensch, das Material und das Werkzeug. Die „flexpo“ Philosophie rückt die Planungsressourcen in den Mittelpunkt des Unternehmens. Somit werden in dem flexpo Konzept also keine Ressourcen freigesetzt, sondern qualifiziert und durch zielgerichtete Automation, effektiv unterstützt. Durch die Auflösung von Planungstaus, welche in „flexpo“ Projekten eliminiert werden, werden wiederum weitere qualifizierte Fachkräfte benötigt.

Da das flexpo Dienstleistungskonzept die unentgeltliche Rekrutierung und Ausbildung neuer Mitarbeiter vorsieht, entstehen in allen Projekten weitere und dauerhafte Arbeitsplätze. Praktikanten und Diplomanden leisten in „flexpo“ Projekten unverzichtbare Zuarbeiten.

Die F&M Consulting ist ein wirtschaftlich erfolgreiches Beratungsunternehmen mit jährlichen Wachstumszuwächsen von 40%. Die beständigen Netzwerke aus Verbundpartnern, Arbeitsagenturen und Bildungsinstituten stützen dieses Dienstleistungskonzept für den Mittelstand und lassen Beratungskonzepte wie „flexpo“ wieder zu attraktiven Dienstleistungen aufblühen.



F&M Consulting

Jörg Rehage

www.fundm.de