

Interview mit Lutz Meinikat

„Oberflächen, nicht Datenstrukturen haben einen Unterhaltungswert“

apr: Viele Unternehmen der Softwarebranche reden in letzter Zeit über E-Business oder Business-to-Business-Software. Manchmal habe ich den Eindruck, die gute alte Finanzbuchhaltungssoftware oder Programme zur Produktionsplanung und -Steuerung interessieren niemanden mehr und seien ausgereifter Schnee von gestern. Wie sehen Sie das? Wo sehen Sie die Ursachen für diese Trendwende?

Meinikat: es greift bei Ihrer Frage einiges zusammen: Die Presse, auch die Fachpresse, muss dauernd über Neuerungen berichten und hat ein ganz anderes Ankündigungstempo als das Aufnahmetempo der Marktteilnehmer. Da geht eine gewaltige Schere auf. Die Softwareanbieter müssen sich aus vertrieblischen Gründen immer mit den jeweils neuesten Strömungen übertrumpfen, seien sie nun real oder visionär. EDV-Leute und Informatiker wollen neue, spannende „Nüsse knacken“ und ihren Berufskollegen eine „Nasenlänge voraus sein“. Und schließlich wollen Firmenchefs, gerade im gereiften Alter, um keinen Preis innovationsschwach erscheinen. Sie haben insofern recht: So wird allem Neuen mit viel Energie- und Geldverschleiss hinterher gejagt, und Bestehendes „ist nicht der Rede wert“. Gekauft werden die „gimmicks“, FiBu und Auftragsbearbeitung sind die Zugabe. Gekauft werden Oberflächen. Datenstrukturen und Datenorganisation haben keinen Unterhaltungswert. Dabei ist es natürlich so, dass PPS (Produktionsplanung und -Steuerung, Anmerkung der Redaktion), Warenwirtschaft, Betriebsabrechnung und alles, was sich heute unter dem Kürzel ERP (Enterprise Resource Planning, Anmerkung der Redaktion) subsummiert, noch immer die „Brot- und Butteranwendungen“ sind. Trotzdem haben sie bei sehr vielen Unternehmen nicht den wünschenswerten und erreichbaren Qualitätsstand. Das gilt übrigens auch besonders für den

Kenntnisstand der Mitarbeiter, ganz einfach weil „man sich heute damit ja nicht mehr beschäftigt“. Aber trotz allem: E-Business oder Business-to-Business-Anwendungen sind wunderbare Ergänzungen zu integrierten ERP-Lösungen, deren schrittweiser und maßvoller Ausbau wünschenswert ist.

apr: Bei der Wahl für oder gegen eine IT-Lösung sind die Entscheidungskriterien häufig für Außenstehende schwer nachvollziehbar. Wie gehen Unternehmen typischerweise in der Papierindustrie vor? Wie glauben Sie, sollte vorgegangen werden?

Meinikat: Teilweise habe ich das ja bereits beantwortet, aber Sie fragen speziell nach der Papierindustrie: Die Papierindustrie und auch die Folienindustrie ist in der Produktion so deutlich anders als fast alle anderen Branchen, dass einzig und allein hier die Entscheidungskriterien liegen sollten. Fahrräder werden über Stücklisten zusammengebaut, Papier jedoch über Schneidpläne „auseinandergebaut“. Fahrräder produziert,

lagert, bewertet und verkauft man in „Stück“, Papier in munterem Wechsel in kg, qm, lfm, etc. Fahrräder liefert man in exakten Stückzahlen, Papier wird über-/unterliefert. Fahrräder werden in einer endlichen Anzahl Varianten hergestellt, Papier über seine Abmessungen in einer unendlichen Anzahl. Aus diesen Globalkriterien ergeben sich zwingend Hunderte von softwaretechnischen Einzelkriterien, deren kritische Abarbeitung ich noch bei keinem Interessenten erlebt habe. Genau das sollte aber die Vorgehensweise sein. Häufig wird zu sehr auf Basis möglicher „gimmicks“ der Programme, wie Bildschirmfarben, Schriftgrößen oder ähnliches, entschieden. Manchmal wird auch nicht bedacht, dass eine zu große Varianz des Programms den Anwender überfordert. Kritische Abarbeitung der notwendigen Programmschritte bedeutet auch z. B. die Beantwortung der Frage, ob ein Papier breitenunabhängig eine Produktnummer erhalten soll oder ob es bei einer um 10 cm veränderten Breite eine neue erhalten soll. Machbar ist vieles, es muss nur vorher in ein Gesamt-

Zur Person Lutz Meinikat

Lutz Meinikat ist geschäftsführender Gesellschafter der Meinikat Informationssysteme GmbH, Hannover. Er ist mit seinem Beratungs- und Softwarehaus auf betriebswirtschaftlich/organisatorische Komplettlösungen in der Papierindustrie spezialisiert. Der Diplomingenieur studierte an der TU Hannover „Allgemeinen Maschinenbau“ und arbeitete nach dem Studium einige Jahre in namhaften Großfirmen des In- und Auslandes als Kostenplaner und -rechner für die Firma Plaut. Danach arbeitete er als selbstständiger Berater, entwickelte Organisationskonzepte für Produktionsplanung und -Steuerung (PPS), Materialwesen und betriebliche Logistik. Den Einzug der EDV in den Mittelstand nutzte er zur Entwicklung eigener Standardsoftware zur homogenen Umsetzung seiner betrieblichen Erfahrungen.



konzept passen und nicht hinterher als Fehler erkannt werden.

apr: Sie betonen immer wieder die Ganzheitlichkeit der integrierten IT-Lösungen Ihrer Firma. Sehen Sie diese als unverzichtbar? Wenn ja, warum?

Meinikat: Form einer integrierten Lösung ist ja nicht unsere Erfindung, SAP und alle anderen großen Anbieter im ERP-Umfeld bieten integrierte Lösungen an. Ich erlebe aber in meinem Sichtkreis auch ständig den Versuch, auszubrechen. Da lässt sich plötzlich irgendein spezieller Sachverhalt in Excel besser darstellen und schon werden bestimmte Informationen der zentralen Datenbank gar nicht mehr zugeführt. Da verliert man sich in ein spezielles Laborsystem und bedenkt nicht, dass dieses jetzt einen eigenen Artikelstamm braucht, und dass Qualitätsmängel keineswegs automatisch zu Sperrungen im Rollenlager führen. Einen gewissen Autismus kann man auch in Buchhaltungen erkennen, die doppelte Stammdaten und schwerfällige Schnittstellen in Kauf nehmen, um ihr favorisiertes System durchzusetzen. Diese Ich-Bezogenheit findet sich dann bei der täglichen Arbeit wieder - dabei ist doch der wirtschaftliche Erfolg bzw. Misserfolg einer Firma nicht teilbar. Es sollten alle „am gleichen Strang“ ziehen, was für die Datenverarbeitung bedeutet, dass alle gemeinsam in einem integrierten System unter Mitverantwortung auch für die anderen Arbeitsplätze arbeiten.

apr: Bei der Umsetzung der Probleme und Wünsche einzelner Fachabteilungen in der Papierindustrie ist ein Dialog mit den dort arbeitenden Mitarbeitern notwendig. Diese denken oftmals nicht in, wie Sie es einmal formulierten, EDV-geeigneter Exaktheit. Wie lösen Sie dieses Problem?

Meinikat: Der Dialog mit den betroffenen Mitarbeiter ist diffizil. Dabei kann ich mich aber nicht erinnern, so vorwurfsvoll gesprochen zu haben, wie dies aus Ihrer Frage für mich hervorgeht. Richtig ist vielmehr, dass vor Einführung oder vor Erweiterung einer EDV-Lösung intensiv kommuniziert werden muss und zwar erstens mit Geschäfts- oder Abteilungsleitung - dies bedeutet die Beantwortung

der Frage: Was will die Firma? und zweitens mit den direkt betroffenen Mitarbeitern - Wie sind ihre Arbeitsabläufe und wie sollten sie sein? - und drittens mit den indirekt betroffenen Mitarbeitern - Was hat das für Auswirkungen auf euch? -Thema Integration! Schön wäre, wenn sich diese Diskussionen auf betriebliche Notwendigkeiten und Wünsche beschränkten und weder in individualistische Geschmäcklereien noch in systemdesignerische Detailvorgaben ausarteten. Es kann In der Tat anstrengend bis unrealisierbar werden, wenn nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg vorgegeben wird.

apr: Sie bezeichnen Ihre installierte Software als codierte Unternehmensberatung. Können Sie unseren Lesern erläutern, was Sie damit meinen?

Meinikat: Das ist tatsächlich lange ein Lieblingsbegriff von mir gewesen, und ich freue mich, dass Sie sich daran erinnern. Um einem Unternehmen - in unserem Fall also einer Papierfabrik - mit einer IT-Lösung wirklich dienen zu können, muss man deren Prozesse komplett verstanden haben - ich behaupte sogar, man muss sie besser formulieren können als die Mitarbeiter, die sie täglich ausführen. Mit dieser Kenntnis kann man Prozesse verbessern, Workflow gestalten, Produktivitätsreserven heben und den erforderlichen Know-how-Transfer über Beratung und Schulung erbringen. Man kann sie aber auch in „Software gießen“ und diese als roten Faden für eine wesentlich effizientere Schulung nutzen. Manches kann da ungesagt bleiben, weil die Software Teile des Workflows vorgibt. Mein Favorit ist „Know-how-Software“. Das krasse Gegenbeispiel liefert Microsoft mit seiner „Alleskönnerssoftware“, die ohne jegliche Vorschriften jedermann beliebig an- und abschalten lässt, was er will, was er verstanden hat, oder was er überhaupt nicht verstanden hat.

apr: Manch ein Unternehmen in der Papierwirtschaft tendiert bei IT-Lösungen zur „Eier legenden Wollmilchsau“, also einem Programm mit großer Mächtigkeit, das später branchenspezifisch „genetisch verändert“ bzw. umprogrammiert wird. Wo sehen Sie die Hauptgründe hierfür?

Meinikat: Die Antwort ergibt sich teilweise bereits aus vorher gesagtem. Die Papierindustrie ist anders als alle anderen Branchen und hat Ihre Funktionalität in herkömmlicher ERP-Software nicht gefunden. Aus Not wurde dann zu Software mit größtmöglicher Gestaltungsfreiheit gegriffen, aus der formal richtigen Überlegung heraus, mit vielen Parametern mehr Gestaltungsmöglichkeit zu haben als mit wenigen. Die Großen nahmen also SAP wegen der unbegrenzten Möglichkeiten, die Mittleren nahmen irgendeine Pharmsoftware wegen der Chargennummer, die als Rollennummer missbraucht wird, und wegen der komplexen Rezepturen, die Kleinen nahmen Microsoft Excel oder eine selbstprogrammierbare Datenbank im Netzwerk. Damit hatte jeder seine „Eier legende Wollmilchsau“ - nur: Sie legte ziemlich kleine Eier. Aber der Gegenbeweis ist schwer zu erbringen, denn mit noch größeren Teams, noch mehr Geld und noch mehr Beratung findet man ja vielleicht doch die richtige Parameter-einstellung, die den lang ersehnten Durchbruch bringt. Da gibt es natürlich auch manchen, der diese Suche entnervt aufgibt und sich die Varianz zugunsten einer ihm passenden Version „herausprogrammieren“ lässt.

apr: Wie glauben Sie, werden das Internet, Business-to-Business-Transaktionen, Order Tracking und E-Commerce Ihre eigenen Produkte verändern bzw. haben sie schon verändert?

Meinikat: Also zunächst einmal: Ich glaube, dass alles seinen Sinn hat, alles kommen wird - nur langsamer und maßvoller als heute allgemein plakatiert. Unsere eigenen Produkt werden diesen Weg mitgehen, aber nie an der Spitze. Wir wollen mit diesen Funktionalitäten nicht zwanghaft in die Vorlage gehen, um zu verkaufen, sondern wir wollen sie dann lösen, wenn ein Kunde sie braucht und wenn wir dafür eine Erfolg versprechende Definition erarbeitet haben. Vor längerer Zeit wurde viel über Edifact und Edipap gesprochen. Jetzt, wo keiner mehr davon spricht, haben wir eine Reihe sehr stabiler nützlicher Anwendungen realisiert wie z. B. Ladelisten, Lkw-Dispo, Lieferungsavis, u.a. Für Ende 2002, spätestens 2003,

haben wir eine Internetbörse für Frachtraumvergabe und einen Marktplatz für Restrollen im Visier. Das gleiche gilt für die Veröffentlichung von Liefer- und Terminplänen. Hier sind wir tätig, aber mit der berühmten „ruhigen Hand“.

apr: Welche weiteren Entwicklung sehen Sie bei diesen Prozessen für Unternehmen unter Berücksichtigung aller Letztverbraucher, deren Haushalte mehr und mehr internetfähig sind?

Meinikat: Mit diesem Thema können wir bisher noch nichts anfangen, weil wir mit der Papierindustrie niemals an Letztverbraucher herankommen und in der Papier verarbeitenden Industrie allenfalls an den Großhandel. Aber hierfür wird es andere Fachleute geben.

apr: Vielen Dank für das Gespräch.