

Neue Generation eines gesamtintegrativen Branchen-ERP-Systems für die Getränkeindustrie

EPR-SYSTEME | Auch in Brauereien setzt sich das Umdenken vom „Abteilungsdenken“ hin zum prozessorientierten Handeln, Steuern, Bewerten und Überwachen durch, teilweise hervorgerufen durch Zertifizierungen wie nach DIN EN ISO 9000. Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen bedeuten zwangsläufig die Konfrontation mit den dafür im Betrieb zur Verfügung stehenden IT-Systemen. Geschäftsprozessoptimierung als Implementierungsvorstufe betrachtet der Autor hier genauer.

DIE DEUTSCHEN BRAUEREIEN PFLEGTEN traditionell einen regen Austausch hinsichtlich Produktionstechnik, nicht aber bezüglich eines über die Branchengrenzen hinaus gerichteten IT-Know-how-Transfers. Die vorhandenen ERP-Systeme waren beschränkt auf die Felder Finanzbuchhaltung, Auftragsabwicklung, Lagerwesen und Tourenverwaltung, was nur einen Bruchteil eines ERP-Systems nach der ihm ursprünglich zugeordneten Definition darstellt. Danach sollte ein ERP-System vollumfänglich in der Lage sein, die gesamten Unternehmensfunktionen abzubilden. Hierzu zählen FM (Finanzmanagement), SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management) und E-Commerce. Auch der Technologiestandard hat die vorhandenen Systeme teilweise überholt.

In der IT-System-Hierarchie (Abb. 1) stehen ERP-Systeme als Brücke zwischen den produktionstechnischen Basissystemen

und der Ebene der Unternehmensplanung und -steuerung. Hieraus wird die zentrale Bedeutung für das Unternehmen ersichtlich, da die Wahrnehmung und Ausführung von Managementaufgaben nur so gut sein kann, wie die Werkzeuge und DV-Systeme, aus denen diese gespeist werden.

Als musterhaftes Beispiel dafür könnte der Grolsch-Neubau sein (1). Hier wurde die in Abbildung 1 dargestellte Architektur gemäß der internationalen ISA S88-Norm perfekt realisiert, aufbauend auf der komplett auftragsbezogenen Prozesssteuerung und Betriebsdatenerfassung aller Produktionsbereiche. Das in anderen Branchen und Ländern längst übliche Vorgehen einer

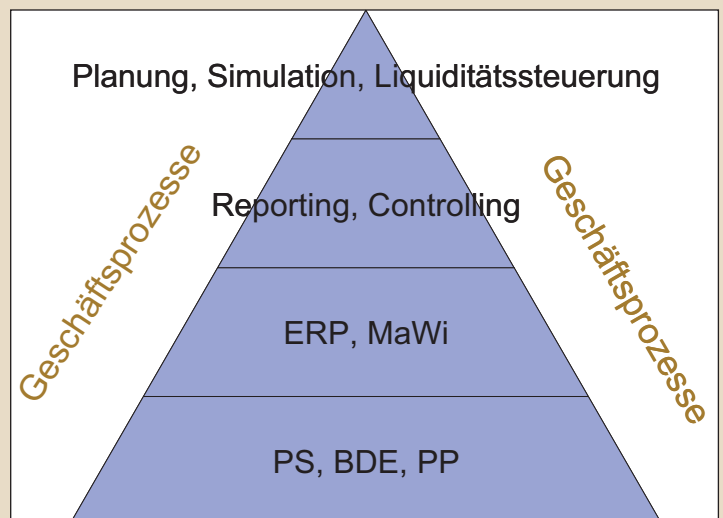
Geschäftsprozessanalyse und -optimierung als Basis von Systemanpassungen und -änderungen war bislang ebenfalls nicht bei den Brauereien üblich. Auch das Denken in Maßstäben wie TCO (Total Cost of Ownership) u. a. wurde bislang vernachlässigt.

Ein Unternehmer muss sich die Frage stellen, ob er die tatsächlichen Prozesskosten kennt, da nur diese ihn in die Lage versetzen, externe Betriebsvergleiche anzusetzen oder über die Frage „Make or Buy“ zu entscheiden. Die übliche Kostenstellen-/Kostenarten-/Kostenträgerrechnung reicht hierzu nicht aus, stattdessen ist Profit-Center-Denken gefragt.

■ Geschäftsprozessanalyse

Geschäftsprozesse (GP) bilden die Grundlage für die Parametrierung von IT-Systemen (2, 3, 4). Zahlreiche GP laufen jedoch in Praxis aufgrund gewachsener Strukturen, aber auch unflexibler IT-Systeme, zu umständlich und in Brüchen ab. Um diese zu identifizieren, abzubilden und zu „verschlanken“ stehen effektive und auch für den mittelständischen Brauereibetrieb durchführbare, bewährte Systemwerkzeuge wie von Brau Consult Weideneder zur Verfügung. Es stehen geeignete Kooperationspartner zur Verfügung, wie z. B. UB Kol-

Abb. 1
IT-System-
Hierarchie



Quelle: Brau Consult Weideneder

Autoren: Dr. Ing. Andreas Weideneder, Inhaber, und Norbert Ederer, Partner, Brau Consult Weideneder, Gammelsdorf, und Dipl.-Kfm. Ulrich Klesper, Geschäftsführender Gesellschafter, Hochstiftliches Brauhaus Fulda, Fulda

benschlag, Lauf a.d. Pegnitz, System SYCAT/VISIO (Projektpartner RKW Bayern und IHK München/Oberbayern);

Unter Einbeziehung aller relevanten Mitarbeiter und Fachabteilungen werden Schwachstellenanalysen aller Prozesse durchgeführt und die Optimierung im datenbankbasierenden, im Intranet arbeitenden System ständig dokumentiert. Dadurch können entsprechend den Anforderungen aus dem KonTraG Gesetz (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 5. März 1998) alle Schwachstellen lokalisiert und gewichtet werden.

Automatisch hieraus wird im System ein individuelles IT-Pflichtenheft erstellt, womit Handlungsanweisungen für bestehende oder die Ausschreibung neuer IT-Systeme/Hardware erzeugt werden.

Die Analyse und Optimierung von GP liefert einen schnellen Return on Investment, erfahrungsgemäß innerhalb weniger Wochen. Abläufe werden beschleunigt, Fehler und Reibungsverluste vermieden, Prozesskosten reduziert, die Transparenz

- Finanz- /Anlagenbuchhaltung
- Materialwirtschaft, Lagerverwaltung
- Produktion, Betriebsdatenverwaltung, SCM
- Auftragsabwicklung
- Tourenverwaltung
- Absatzstättenverwaltung, Festverwaltung
- Vertragswesen,
- Lohn/Gehaltsabrechnung
- Marketing und Vertrieb, CRM
- Kostenrechnung, Controlling, Managementinformationssystem (MIS)
- Commerce Portal, EDI, MDE, etc.
- Dokumentenmanagementsystem (DMS)

Abb. 2 Wichtige Module eines ERP-Systems für Brauereien

und damit Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigt.

■ Steigende Systemanforderungen

Der verschärfte Wettbewerbsdruck zwingt die Brauereien und Erfrischungsgetränketriebe, ihre verkrusteten Systemstrukturen aufzubrechen, Geschäftsabläufe massiv

zu verbessern, transparenter zu gestalten und von der passenden Technologie zu unterstützen, wobei vor allem die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten enorme Verbesserungspotentiale birgt. Eine erhebliche Hürde stellt das vorhandene ERP-System als Werkzeug für Organisation und Planung der Geschäftsprozesse dar, da der Kern

dieser Systeme zu Zeiten entwickelt wurde, als das Internet noch in den Kinderschuhen war. Entsprechend unberücksichtigt blieben Webtechnologien und die damit verbundenen Möglichkeiten. Dabei ist es laut Ralf Gärtner von der Soft M AG, München, sekundär, ob das System komplett webbasiert ist (Beispiel Semiramis) oder lediglich über einige webbasierte Module verfügt (5). Die volle Verbindung vom Lieferschein des Rohstoffes bis zum Vertriebscontrolling dieser Charge, Kooperationen, die Auslagerung von Produktions- oder Produktbereichen, sind ebenfalls Felder, deren Abbildung in den vorhandenen Systemen bisher nur unzulänglich bzw. mit großen Umwegen möglich ist.

Beide Branchen von Anbieter und Anwender von ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning) sind derzeit im Umbruch. Brauereien wurden bislang von folgenden ERP-Systemen versorgt (alphabetische Reihenfolge):

- Branchware auf AS 400,
 - BSI: BSI BRAU,
 - Copa Systeme: Dogas, L-5000, künftig DRINK 3000,
 - DCW,
 - Orgasoft: OS-BRAU, künftig INTEGRA,
 - SAP: R3, SAP Beverage, mySAP.
- Daneben:
- Kleinanbieter, Individualsysteme (CSB, Pro As; Abas etc.);

- BRAU KOOP Projekt: Semiramis (KTW/CIS), derzeit noch in Vorbereitung;

- Microsoft:

- Access-basierende Systeme (GRS)
- Navision: 2001 1 Anwender, 2005 derzeit 6 Anwender;

- Sage/KHK;

- Andere.

Das kontinuierlich gestiegene Anforderungsprofil der Brauereien stellt angesichts der vorhandenen Systemtechnologien eine Herausforderung für den historisch gewachsenen Software-Anbietermarkt dar. Neben der Erfüllbarkeit der Aufgabenbereiche/Module (Abb. 2, 3) sollten ERP-Systeme vor allem folgende Eigenschaften haben:

- störungssicher und stabil,
- bedienerfreundlich,
- offen,
- flexibel,
- transparent,
- integrativ.
- nach Möglichkeit investitionssicher.

Themen wie integrierte Chargenrückverfolgung (Track & Trace Systeme), Produktionsplanung (PP) und -datenerfassung (BDE), QMS (Qualitätsmanagementsystem), webbasierte Abwicklung von Geschäftsprozessen, EDI (Electronic Data Interchange), MDE (Mobile Datenerfassung), DMS (Dokumentenmanagementsystem), div. Auswertungen für das MIS (Managementinformationssystem) und interner/

externer Datentransfer ohne aufwendige Batchläufe sind nur einige Beispiele, bei denen die Integrationsfähigkeit, Transparenz der etablierten Systeme teilweise an ihre Grenzen stößt. Ziel der Unternehmen sollte es vielmehr sein, die behelfsmäßigen Eigenentwicklungen, diversen Insellösungen und Schnittstellenprobleme mit personalkostenintensivem Unterhalt von aufwendigen Strukturen durch eine einheitliche Lösung zu ersetzen.

Zu den am häufigsten von Seiten der Anwender genannten Defiziten zählen mangelnder Datentransfer, Einschränkungen in Transparenz, Flexibilität, Bedienungskomfort, hoher Implementierungsaufwand (Kosten und Personalaufwand) mangelnde Systemsolidität, ungenügender Support, Abhängigkeiten vom SW-Partner und geringe Investitionssicherheit. Der Ruf nach einem System „aus einem Guss“ vieler Brauer und Getränkeproduktionsunternehmer wurde laut.

Marktneuheit für Brauer: Microsoft Navision Attain

Basierend auf einer weltweit ca. 300 000-mal im Einsatz befindlichen Plattform des dänischen Systemhauses Navision haben sich bereits 1996 die beiden weltweit führenden Hopfenhandels-/veredelungshäuser Barth und Hopsteiner in verhältnis-

- Datentransferfähigkeit vorhandener oder künftiger Systeme
- Einfache, schnell erlernbare Bedienung
- Eigenständige Veränderung der Daten- und Menüstruktur möglich, möglichst offene Systemarchitektur
- Tatsächlich Integrierendes System aller anderen DV-Programme bis zur Enddokumentenebene;
- Unterstützung der Standardisierung von Geschäftsprozessen
- Modulare Erweiterbarkeit auf alle Unternehmensfunktionen und Geschäftszwecke von Beschaffung bis Vertriebscontrolling
- Systemeigenschaften: Mehrmandantenfähigkeit; keine Drill-Down-/Such-/Sortier-/Filter-Limitationen, uneingeschränkte Navigation über gesamte Datentiefe und -Breite ohne Systemmächtigkeitsgrenzen
- Finanzplanung, Cash Flow, Simulation von Szenarien, Variation, multidimensionale Auswertung (KS, KT, KA, div. Perioden, Eigenschaften aller Art) auf jeweils stets sekundenaktueller Buchung (keine Batch-Läufe mehr)
- Kopplung mit modernen Datentransfersystemen wie MDE, etc.
- Flexible und moderne Servertechnologiebasis
- Attraktive und flexible Lizenzierung bzw. Finanzierung, möglichst geringe Abhängigkeit von Systemhaus (nach M. zukunftsfähig)

Abb. 3 Anforderungen an ein leistungsfähiges ERP-DV-System

mäßig kurzer Zeit bewusst nicht mit dem erwartungsgemäß prädestinierten SAP, sondern mit Navision ausgestattet. Der entscheidende Grund war die mittelstandsfreundliche und doch hochleistungsfähige moderne Systemarchitektur, welche sowohl Produktion, Qualitätssicherung, Materialwirtschaft als auch Verwaltung und Vertrieb miteinander weltweit verband.

Das System besticht neben seiner souveränen Offenheit mit dem für jeden Anwender weltweit zugänglichen Code-Unit-System sowie durch das Postenprinzip und einer patentierten Systemeigenschaft, dem so genannten „Flow-Field-Verfahren“ (6, 7). Es werden keine Salden mehr gebildet, sondern alle Positionen algorithmisch errechnet und sind somit ständig immanent vorhanden. Alle Module und alle Datenbereiche sind miteinander verzahnt und vollintegriert – das Problem der Datenredundanz ist hinfällig. Diese Eigenschaft war es vor allem, die im „Vollkreis-Aufgabenfeld“ einer Brauerei viele Anforderungen problemlos erscheinen ließ. Teuere Inselösungen, beispielsweise aus den Bereichen Produktion oder Logistik, werden somit überflüssig. Nach der Übernahme von Microsoft 2002 war die langfristige Pflege und damit Investitionssicherheit sichergestellt, ergänzt durch äußerst preisattraktive Lizenzmodelle. Die perfekte Einbettung in die Microsoft-Welt ist naheliegend. Wer Office bedienen kann, beherrscht innerhalb kürzester Zeit auch dieses System. Vorteilhaft ist sicher die Strategie, das System von derzeit noch ca. 120 Navision-Solution-Centern bundesweit vertreiben, unterstützen und pflegen zu lassen, wobei sich hier bereits innerhalb von sechs Monaten mehrere NSC's in die Braubranche hineinbewegten (siehe BRAU 2004) – ein Beleg für die Eignung des Systems für diese Branche. Wettbewerb führt erfahrungsgemäß zu mehr Produktqualität und besserem PreisLeistungsverhältnis. Navision, früher für den klein- und mittelständischen Betrieb unerschwinglich, ist seit 2002 als preisattraktives Produkt mit zuverlässiger Datenübernahme sowie Einhaltung von Implementierungszeit und -kostenvorgaben verfügbar. Gefürchtete „Never-Ending-Stories“, wie bei der Einführung von Unternehmenssoftware bekannt, gab es nur Wenige. Es war also nur eine logische Konsequenz, diese bereits in allen anderen Branchen bekannte und etablierte Plattform auch in dem Feld der Getränkeindustrie einzusetzen.

Microsoft sorgt zudem für eine strenge Kontrolle ihrer NSC's. Branchenlösungen können nur nach langem Testverfahren zertifiziert werden und gelten so als „update-freundlicherer“ Standard im Gegensatz zu den Individuallösungen, die jedoch auch ihre Marktfähigkeit besitzen. Eine jahrelange aufwendige Entwick-

lungsarbeit auf dem Gebiet der Getränkebranche war hier maßgebend mit dem Ergebnis, dass eine zertifizierte Branchenlösung in Zusammenarbeit mit Brau Consult Dr. Weideneder in Abstimmung mit Microsoft Business Solutions Deutschland GmbH, Hamburg/Unterschleißheim, entstand.

Datenbankbasierendes Planungs-/Simulations- und Liquiditätsrechnungssystem

Kein Unternehmen(r), ob nun mehr oder weniger von Banken abhängig, kann bzw. darf es sich heute mehr leisten, „Blindflug“ zu betreiben. In Abbildung 4 sind nur einige Bedarfshintergründe eines ERP-integrierten Planungssystems dargestellt. Auch den Anforderungen des KonTraG kann hierdurch Rechnung getragen werden.

Um diesem Bestreben nachzukommen, mussten aufgrund der i.d.R. auswertungsschwachen ERP-Systeme insuläre, excel-basierte „Eigenkonstruktionen“ geschaffen werden, die jedoch sehr aufwendig und fehlerhaft waren. Ein Frühwarnsystem in Verbindung mit einem auf Echtdateien basierenden Prognose-/Simulationssystem ist jedoch nicht möglich.

Diesem Umstand trugen zusätzlich auf den Markt kommende Planungssysteme Rechnung, die mittlerweile auch in Brauereien vielfach im Einsatz sind. Dazu gehören (in alphabetischer Reihenfolge):

- Cognos,
- Corporate Planner,
- Denzhorn: BPS-ONE,
- Avantis: Professional Planner;
- STP: Max Consult,
- Div. Kleinanbieter.

In der *Brauwelt* (8) wurde über die Erfolge durch die Einführung des von Banken empfohlenen Systems „BPS-ONE“ der Firma Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme aus Ulm/Donau berichtet. Das mittlerweile führende System in der Brauereibranche besticht durch seine einfache Bedienbarkeit mit kompletter Integration von Absatz-/Umsatz, Erfolgsrechnung, Cashflow, Li-

quidität und Bilanz. Die Module „Planung, Soll-Ist-Vergleiche, Prognose und Simulation“ stellen einen integrierten Regelkreis mit gegenseitigen Verknüpfungen dar. Dieses preislich attraktive und für Brauereien jeder Größenordnung sehr geeignete System ist mit einer Navision-Schnittstelle oder als dessen Modul erhältlich. So wird aus der vergangenheits- eine zukunftsorientierte Auswertung, für jede alltägliche Entscheidung ein wertvolles Werkzeug. Zur Auswertung gehören automatisch generierte Geschäftsberichte und ein Rating-System, das z.B. für den Vertrieb, zur Artikel-, Profit-Center-, Kunden- oder Fuhrparkauswertung Anwendung finden kann.

Ein derartiges System kann die Ergebnisse und Auswertungen nur so gut abbilden, wie das Datenmaterial aus dem ERP-System ist, aus dem es gespeist wird. Hier stellt sich die Frage, welches System hierzu am besten in der Lage ist.

Pilotprojekt „Hochstift“ erfolgreich gestartet

Aufgabenstellung

Bewusst wurde ein Unternehmen für das Pilotprojekt ausgewählt, welches möglichst alle Anforderungen an ein modernes ERP-System stellt, mehrere Mandanten (Produktionsstätten) hat und ein repräsentatives Unternehmensfeld mit entsprechender typischer Größenordnung eines mittelständisch geprägten Brauereunternehmens hat. Ulrich *Klesper*, geschäftsführender Gesellschafter, berichtet: „Das Hochstiftliche Brauhaus Fulda mit seinen Tochterunternehmen Hochstiftliches Brauhaus in Bayern (Will-Bräu) und

Lauterbacher Burgbrauerei entschied sich nach intensiver Vorauswahl für Navision als Plattform zum Einsatz einer Branchenlösung. Die ca. 40 User sollten innerhalb von 4 – 6 Monaten auf das neue System umgestellt werden, ohne einen Gleichzeitigkeitsbetrieb von altem und neuem System aufrechterhalten zu müssen.

Um zukünftige Anforderungen zu bewältigen und sich aus der Abhängigkeit einer Individuallösung zu befreien, suchte man im Hochstiftlichen Brauhaus seit Anfang 2004 nach neuen Wegen. Bei der Auswahl waren insbesondere Plattformneutralität, Systemoffenheit, Integration, Flexibilität und Investitionssicherheit die Entscheidungskriterien. Nach Begutachtung verschiedener Alternativen entschied man sich Ende 2004 für die Navision-Lösung Topdrink® der Firma Cosmo Consult Commerce GmbH, Dortmund.

Im Fall des Hochstiftlichen Brauhauses wurde eine Unix-Individuallösung abgelöst, die seit 1985 im Einsatz war und die Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung sowie die Faktura abbildete. Jede der drei Brauereien mit ihren Produktionsstandorten verfügte über getrennt arbeitende HP9000-Server mit einheitlicher Datenbank, auf die lokal von Terminals zugegriffen wurde. Als Ziel für den Zeitrahmen setzte man die Abbildung aller Funktionalitäten des Status Quo auf diesem neuen System. Die Nutzung des erweiterten Potentials der Navision-Datenbank behält man sich für einen späteren Zeitpunkt vor, nachdem sich alle Mandanten in den grundlegenden Bereichen als stabil und fehlerfrei laufend erwiesen haben.

- Erfüllung der Basel II Kriterien
- Konsequente Szenarienplanung von Kosten und Investitionen aller Art, VK/-EK-Aktionen
- Ständig aktuelle Liquiditätsanalyse und –Forecast
- Zwang zur Selbstdisziplin
- Nahezu alltägliche Entscheidung von erfolgsrelevanten Positionen wie Produktionskosten, Vertriebskosten, Werbung, spez. Absatzstättenaufwand und deren Simulation bzgl. der Auswirkung auf interne oder externe Kennzahlen
- Prognosemöglichkeit von Geschäftsverlauf, Liquidität
- Tagaktuelle Engagementüberwachung in kapitalintensiven Absatzwegen wie Gastronomie, Handel etc. durch absatzstättenspezifische Bewertung bzw. Kundenrating
- Solide und transparente Basis auf Echtdateien für rasch geforderte Kooperationsentscheidungen wie „Make- or Buy“ in Lohnbrauen, Lohnabfüllen, Logistikkoooperation, Beteiligungen, Joint Venture, Export bzw. Lizenzvergabe

Abb. 4 Bedarfshintergründe einer ERP-Integrierten Planungs-/Simulationsrechnung

Die Datenhaltung sollte von Anfang an zentralisiert an einem Standort stattfinden und der Zugriff der Remote Clients mittels des Microsoft Terminalservers und einem VPN auf DSL-Basis geschehen. Wichtiges Ziel war neben einer Kosteneinsparung die zentrale Pflege von Stammdaten sowie die Konsolidierbarkeit wichtiger Zahlen über die Einzelmandanten hinweg.

Durchführung

Im ersten Schritt wurde das Mutterhaus der Gruppe, das Hochstiftliche Brauhaus Fulda, auf das neue System umgestellt. Für den Echtstart stand der 1. April 2005 als Ziel. Die Mitarbeiter der Cosmo Consult Commerce begannen Anfang März mit den Arbeiten vor Ort.

Hierbei erwies sich die Datenübernahme aus dem Altsystem als relativ problemlos, schwieriger war die Abbildung des existierenden Preissystems, welches durch die zahlreichen Preisfindungsmechanismen in den verschiedenen Betrieben eine erhebliche Komplexität aufwies. Die vor allem in diesem Bereich auftretenden Schwierigkeiten wurden innerhalb der folgenden sechs Wochen weitestgehend beseitigt, so dass der Mandant seit Mitte August in den eingesetzten Bereichen zuverlässig arbeitet.

Mitte Mai konnte der zweite Mandant, das Hochstiftliche Brauhaus in Bayern, auf den Echtstart zum 1. Juni vorbereitet werden. Aufgrund der identischen Altsysteme war der Übergang wesentlich einfacher und wurde innerhalb von vier Wochen bewältigt.

Der dritte Mandant, die Lauterbacher Burgbrauerei, wird nach einer Implementierungspause zum 1. Oktober den Echtbetrieb aufnehmen. Die Zwischenzeit wird von der Cosmo Consult Commerce für die Einführung und Umsetzung der noch einzusetzenden Module wie Festverwaltung und Objekt-/Absatzstättenverwaltung genutzt.

Ergebnis

Das System läuft nach der Übernahme aller Datenbereiche und Strukturen im Echtbetrieb problemlos mit allen Funktionalitäten. Es konnte eine enorme Vereinfachung der Geschäftsprozesse erreicht werden, welche nun zuverlässig über Navision abgebildet werden. Sowohl Kosten- als auch Zeitrahmen wurden eingehalten.“

Ausblick

Die ideale Vorgehensweise für die Überarbeitung eines vorhandenen sowie die Implementierung eines neuartigen ERP-Systems ist wie folgt:

1. Schritt = Geschäftsprozessoptimierung mit hohem ROI – denn: Geschäftsprozesse bestimmen die Systeme und nicht umgekehrt.

2. Schritt: DVS-Auswahl und Implementierung, bishin zur Qualitätskontrolle aller Geschäftsprozesse.

Nach bisherigen Erfahrungen dürften kurz- und mittelfristig zahlreiche Betriebe der Branche das System implementieren. Dies hängt nicht unwesentlich von der Entscheidung der Geschäftsleitung ab, sich kritisch mit dieser Thematik auseinanderzu-

setzen. IT-Systeme sind nicht mehr länger nur Angelegenheit des Buchhalters oder EDV-Leiters, sondern müssen zur „Chefsache“ erklärt werden, da sie heutzutage als eine der zentralen unternehmerischen Werkzeuge gelten.

■ Zusammenfassung

Im Rahmen eines Pilotprojektes wurde die Eignung von Microsoft Navision, einer im Bereich der produzierenden Getränkeindustrie neuartigen ERP-Systemplattform, mit den branchenspezifischen Ergänzungen einer typischen, mittelständischen Brauereigruppe betrieben zu werden, verifiziert. Hierzu kam es zu folgenden Erkenntnissen:

Die hervorstechenden und zu erwartenden Systemeigenschaften wurden bestätigt. Es handelt sich um eine bedarfsgerechte, professionelle Konzeption eines für das mittelständische Getränkeunternehmen

anwendbaren, modular erweiterbaren und gesamtintegrierten DV-Systems mit langfristiger solider Background zu günstigen Konditionen mit dauerhaft zeitgemäßer Technologie. Das System wurde planmäßig implementiert und läuft ohne Beanstandungen. Die Ergänzung eines ERP-integrierten Planungssystems schafft die immer notwendiger werdende professionelle Auswertungsgrundlage für die alltäglichen Entscheidungsprozesse.

Die betrieblichen Geschäftsprozesse müssen die ERP-Systeme bestimmen, und nicht umgekehrt! Eine Geschäftsprozessanalyse und -optimierung ist die ideale (teilweise notwendige) Voraussetzung für die Pflege und Neueinrichtung von Unternehmenssoftware.

Die Brau Consult Weideneder dankt der Microsoft Business Solution GmbH für die Moderation des Projektes und der Brauereigruppe Hochstift, Fulda, für das entgegengebrachte Vertrauen.

■ Literatur

1. Brauwelt, Nr. 41/42, S. 1250 – 1254, 2004.
2. Prof. Dr. Josef Staud, Geschäftsprozessanalyse, Springer Verlag 2001.
3. Eva Best/Martin Weth, Geschäftsprozesse optimieren, Gabler-Verlag 2003.
4. Irene Teich/Walter Kolbenschlag/Wilfried Reiners, Die richtige Software für Ihr Unternehmen, WEKA Verlag 2004.
5. Hajo Stolz: Abschied von Mail, Fax und Telefon, Pro Firma Juli/August 2005, 58 – 61, Haufe Verlag, Freiburg.
6. Holger Dickgießer, Darstellung kaufmännischer Prozesse mit Microsoft Navision Attain, Bildungsverlag Eins, 2004.
7. Microsoft Business Solutions, Hamburg, diverse Broschüren.
8. B. Kirschner, Brauwelt Nr. 19, S. 575 – 576, 2004.

Recht

Doppeltes Gehalt – Rückforderung kann verfallen

Es klingt unmöglich, ist aber passiert: Ein Arbeitnehmer wechselt von Vollzeit in Teilzeit, erhält aber weiterhin sein früheres Gehalt. Als der Arbeitgeber endlich den Irrtum bemerkt, fordert er die zu viel gezahlten Beträge zurück. Das ist doch offensichtlich, werden Sie vermutlich denken und den Arbeitnehmer sowieso für verpflichtet halten, den Arbeitgeber auf die fehlerhaften Überweisungen aufmerksam zu machen. Der behauptete jedoch, die überhöhten Zahlungen gar nicht bemerkt zu haben. Die Angelegenheit lande-

te schließlich vor dem Bundesarbeitsgericht. Die obersten Richter entschieden jetzt: Überzahltes Gehalt kann nach dem Bundesangestelltentarifvertrag grundsätzlich nur innerhalb der Ausschlussfrist von sechs Monaten nach Fälligkeit – dem Termin der jeweiligen Gehaltszahlung – schriftlich zurückgefordert werden. Die Richter ließen offen, ob der Beklagte erkannt hat, dass er unberechtigt eine zu hohe Vergütung erhielt und darüber seinen Arbeitgeber hätte informieren müssen. Sie vertraten den Stand-

punkt, dass selbst wenn man zu Gunsten des Arbeitgebers eine pflichtwidrig unterlassene Anzeige unterstellen würde, wäre selbst dann der Rückforderungsanspruch verfallen gewesen. Nachdem der Arbeitgeber den Fehler bemerkt hatte, hätte er seine Ansprüche nämlich in kurzer Frist geltend machen müssen. Stattdessen habe er aber „mehrere Monate“ verstreichen lassen.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 10.03.2005, Az: 6 AZR 21 7/04