

**S**TEHT EIN FAHRZEUG auf der Hebebühne der Werkstatt, passiert es nicht selten, dass mehr defekt ist als angenommen. Dann müssen schnell die benötigten Ersatzteile her. Diese werden in der Regel von darauf spezialisierten Händlern geliefert. Der größte dieser Lieferanten im Westen Deutschlands ist Autoteile Hess aus Köln, bundesweit einer der zehn größten Autoteilehändler. Da das Familienunternehmen wachsen möchte, entschloss sich die Unternehmensleitung zur Beschleunigung der Prozesse für die Implementierung einer SAP-Branchensoftware des Ettlinger Anbieters Cormeta – und engagierte den Projektleiter gleich mit.

Dieser Projektleiter – heute Mitglied der Geschäftsleitung – besaß die notwendige Expertise für ein solches Großprojekt, arbeitete er doch zuvor bei einem IT-Systemhaus als strategischer Berater und war in dieser Funktion auch bei Hess Autoteile tätig. Die Verantwortlichen in Köln ergriffen die Chance beim Schopfe und betrauten Dr. Ralf Kampker mit der Umsetzung des zuvor von ihm erstellten Fünfjahresplanes für die Reorganisation der IT. Eine interessante Konstellation.

Dieser Projektleiter – heute Mitglied der Geschäftsleitung – besaß die notwendige Expertise für ein solches Großprojekt, arbeitete er doch zuvor bei einem IT-Systemhaus als strategischer Berater und war in dieser Funktion auch bei Hess Autoteile tätig. Die Verantwortlichen in Köln ergriffen die Chance beim Schopfe und betrauten Dr. Ralf Kampker mit der Umsetzung des zuvor von ihm erstellten Fünfjahresplanes für die Reorganisation der IT. Eine interessante Konstellation.

**ITM:** Herr Hess, können Sie uns Ihr Geschäftsfeld kurz beschreiben?

**PHILIPP HESS:** Als Autoteilegroßhändler besteht der Schwerpunkt unserer Geschäftstätigkeit darin, Kfz-Werkstätten im konkreten Bedarfsfalle so schnell wie möglich mit Ersatzteilen zu beliefern – wenn also das Fahrzeug bereits auf der Hebebühne steht. Für die Werkstätten ist jede Minute bares Geld, deshalb müssen wir schnell und effizient agieren. Unsere Lagerstandorte und Verteilzentren, an denen insgesamt ca. 450 feste und etliche Zeitarbeiter arbeiten, sind Köln, Koblenz, Trier, Kreuztal, Aachen und Bochum – alle untereinander virtuell vernetzt. Versorgungstouren zwischen den Lagern finden dreimal täglich statt.

**ITM:** Die freien Werkstätten sind Ihre Kunden?

**HESS:** Genau. Neben den freien Werkstätten gibt es auch Kunden, die im Rahmen unseres Werkstattkonzepts Motoo in einem Soft-Franchise-System agieren. Das funktioniert ähnlich wie bei Bosch „1A Car Service“ oder AutoFit.

**ITM:** Gehören die überregionalen Werkstattketten auch zu Ihren Kunden?

**HESS:** Teilweise, weil wir logistisch in unserer Region besser aufgestellt sind – aber natürlich sind wir dort lediglich Lückenfüller. Die Ketten versuchen, ihre Logistik so gut wie möglich selbst zu bewältigen.

**ITM:** Sie wissen anhand der Bestellungen Ihrer Kunden somit ja auch immer, welche Autos die pannenträchtigen sind?

**HESS:** Sicher. Zunächst wissen wir, welche Fahrzeuge in welcher Region zugelassen sind. Zudem erkennt das Dispositionssystem, welche Teile an welchem Fahrzeug aus welchem Baujahr schneller und häufiger kaputtgehen. Bei mehr als einer Million Teilen läuft dies natürlich komplett automatisiert ab.

i

## Die Hans Hess Autoteile GmbH...

... ist seit über 80 Jahren erfolgreich am Markt tätig und erwirtschaftet mit ihren rund 750 Mitarbeitern ein Umsatzvolumen von jährlich mehr als 100 Mio. Euro.

Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist der Autoteilegroßhandel an sechs Standorten in Deutschland. Mit mehr als einer Million Artikeln und einer effizienten Logistik werden Handels- und Werkstattkunden im freien Kfz-Teile-Markt bis zu sechsmal am Tag beliefert. Die Hans Hess Autoteile GmbH ist hierbei ein verlässlicher Partner und expandiert kontinuierlich weiter. ➔

[www.hess-autoteile.de](http://www.hess-autoteile.de)

Neue ERP-Software für Kölner Familienunternehmen

# AUTOTEILEHÄNDLER GIBT GAS

Interview mit Philipp Hess (re.), Geschäftsführer des Kölner Familienunternehmens Hess Autoteile, und Dr. Ralf Kampker, verantwortlich für IT-Projekte und die SAP-Einführung bei dem Logistikspezialisten

**ITM:** Der Handel und gerade der Automobilssektor sind umkämpfte Märkte. Wie wollen Sie Ihre Marktposition sichern?

**HESS:** In der Region Rhein/Ruhr sind wir die Nummer eins, deutschlandweit einer der zehn größten. Uns wurde immer bewusster, dass wir eine gezielte Strategie benötigen, um diese Position festigen bzw. ausbauen zu können. Wir waren an unserer Wachstumsgrenze angelangt. Die bisherigen Organisationsstrukturen jedenfalls ließen keine Ausweitung der Geschäftsaktivitäten mehr zu.

Da auch Zukäufe nicht in Frage kamen, wäre weiteres Wachstum ohne eine Neuausrichtung des gesamten Fundaments, also der Organisationsstrukturen und der IT-Systeme, nicht möglich gewesen. Andernfalls hätten wir stagniert oder unsere Marktposition eingebüßt.

**ITM:** Wie sah Ihre Strategie aus?

**HESS:** Wir investieren unseren gesamten Gewinn in den Aufbau einer Struktur, die uns perspektivisch deutlich leistungsfähiger macht. Da wir dies alleine nicht können, haben wir uns gezielt mit Leuten verstärkt, die zusätzliches Know-how ins Unternehmen einbringen. Dr. Kampker war zunächst als Berater eines Systemhauses bei uns tätig, bevor wir ihn fragten, ob er sich einen Posten in der Geschäftsleitung bei uns vorstellen könne.

**ITM:** Herr Kampker, was reizte Sie an dem Wechsel?

**DR. RALF KAMPKER:** Ich bin seit fünf Jahren als technischer Geschäftsführer bei Autoteile Hess. Zum Hintergrund: Nach dem Maschinenbaustudium in Aachen orientierte ich mich relativ schnell in Richtung Prozessanalyse und Software-Unterstützung von Prozessen und promovierte am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR). Dort ging es in diversen Projekten in unterschiedlichen Branchen darum, Prozesse über alle Unternehmensbereiche hinweg – Rechnungswesen, Einkauf, Logistik, IT – zu analysieren, diese Prozesslandschaft mit der Software-Infrastruktur abzugleichen und Ungereimtheiten zu beseitigen.

Danach war ich fünf Jahre in einem SAP-Haus als Projektleiter in ERP-Einführungsprojekten tätig und baute dort eine Abteilung auf, die das Ziel verfolgte, Geschäftsprozesse vor, während und nach SAP-Einführungen weiter zu optimieren. Wenn man bei einer Software-Einführung nämlich nicht weiß, welche Abläufe man mitnehmen muss oder will, verschenkt man viel Potential.

**ITM:** In diesem Rahmen waren Sie auch als Berater bei Hess tätig?

**KAMPKER:** Ja. Die Fragestellung während der IT-Strategieberatung hier lautete, wie eine Softwarelandschaft für dieses ganz spezielle Geschäftsumfeld aussehen muss. Das Projekt verlief gut, so dass ich nach dessen Abschluss gefragt wurde, ob ich das in der Beratung erarbeitete Konzept nicht als Geschäftsführer in die Tat umsetzen wolle. Das klang spannend, weil man als Berater im Grunde ja nur ein Ergebnis abgeliefert, an der Umsetzung meist aber nicht teilhat. Ich fand es reizvoll, die Ergebnisse unseres Fünfjahresplanes, in dessen Rahmen auch die Ablösung des ERP-Kernsystems vorgesehen war, umzusetzen.

**ITM:** Ist es in der ERP-Beratung denn generell üblich, dass die Berater die Implementierung anderen überlassen? Das kann doch nicht im Interesse der Auftraggeber sein?

**KAMPKER:** Es sind meist zwei unterschiedliche Teams. Die Strategieberatung in Großkonzernen übernehmen Unternehmen wie McKinsey oder Accenture. Wenn sie die Implementierung eines



„Wir investieren unseren gesamten Gewinn in den Aufbau einer Struktur, die uns perspektivisch deutlich leistungsfähiger macht.“

Philipp Hess

neuen ERP-Systems empfehlen, verlassen sie das Projekt danach meist und begleiten es nur noch auf Managementebene – halten sich im Grunde jedoch komplett zurück und holen den ERP-Anbieter oder Systemhäuser herein.

Bei mir war es anders: Ich war eigentlich SAP-Berater, leitete aber parallel meine eigene Abteilung IT-Strategie und Prozessberatung. Deshalb habe ich hier bei Hess zunächst die Strategieberatung durchgeführt, konnte zusätzlich aber auch SAP implementieren.

**ITM:** Wie kann man die Berater denn besser in die Pflicht nehmen?

**KAMPKER:** Optimal ist, wenn man den Strategieberater hinterher als Geschäftsführer einstellt, wie es bei mir der Fall war. Ich wollte immer einmal gerne unsere Strategie umsetzen und sehen, ob das, was wir empfohlen haben, auch richtig und gut ist.

Genau das ist ja auch das Problem vieler Manager heute. Nach wenigen Jahren wechseln sie die Stelle und wissen gar nicht, welchen langfristigen Effekt ihr Tun hatte. Von außen betrachtet scheint es manchmal, dass durch Kahlschlag kurzfristig die Kosten gedrückt werden sollen. Nach drei Jahren hinterlassen die Manager dann

## Philipp Hess (re.)

Alter: 38 Jahre

Familienstand: verheiratet, drei Kinder

**Beruflicher Werdegang:** Studium an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Studiengang Maschinenbau, Abschluss: Diplom-Ingenieur, wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Ford Werke AG, Köln, Unternehmensberatung bei Altran Group, Paris, FRA, Stuttgart, seit 2005 Geschäftsführer Hans Hess Autoteile GmbH, Köln, seit 2008 Business Development Manager Motair Turbolader GmbH, Köln, seit 2009 Geschäftsführer Hans Hess Industrietechnik GmbH, Köln, seit 2010 Geschäftsführer Easy Auto Service GmbH, Köln, seit 2004 technischer Berater für die GVA e.V., seit 2010 Mitglied im Aufsichtsrat der Temot International, Ratingen

**Derzeitige Position:** Geschäftsführung Vertrieb, Marketing, Strategie

## Dr. Ralf Kampker

Alter: 43 Jahre

Familienstand: verheiratet, zwei Kinder

**Beruflicher Werdegang:** Studium an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Studiengang Maschinenbau, Abschluss Diplom-Ingenieur, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter im Produktionsmanagement am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen, Abschluss Promotion, Senior Consultant bei der Intelligence AG, seit 2008 Geschäftsführer Hans Hess Autoteile GmbH

**Derzeitige Position:** Geschäftsführung Logistik, Prozesse, IT, Qualitätsmanagement

› einen großen Scherbenhaufen. Ich erachtete es als Herausforderung, das erarbeitete Konzept zu realisieren.

**ITM:** War denn von Beginn an klar, dass SAP das neue ERP-System werden würde?

**KAMPKER:** Nein, wir waren nicht auf SAP fixiert. Vielmehr benötigten wir, nachdem ich hier angefangen hatte, ein Jahr für die Software-Auswahl. Zwei Anbieter schafften es in die Endauswahl: Microsoft Axapta und SAP.

**ITM:** Sie waren nicht vorbelastet, immerhin waren Sie während der Beratungszeit bei Hess für ein SAP-Systemhaus tätig?

**KAMPKER:** Die Strategieberatung gilt generell zunächst der Identifizierung der wichtigen Prozesse: Man ergründet, was das Unternehmen ausmacht, wo es gut aufgestellt ist, wo die Besonderheiten der Branche liegen und inwieweit die Prozesse softwaregestützt sind.

Prozesse und Softwarelandschaft werden abgeglichen, woraufhin ein Ablaufplan erstellt wird, in welcher Reihenfolge welche Komponenten erneuert werden sollen. Nach und nach werden die Empfehlungen abgearbeitet, bevor ganz am Ende – falls notwendig – das Fundament, also das ERP-System, ausgetauscht wird.

**ITM:** IT-Strategieberatung sollte demnach produktneutral sein?

**KAMPKER:** Strategieberatung hat zunächst nichts mit der eigentlichen Auswahl eines ERP-Systems zu tun. Es geht um den größeren Blick. Gelangt man dann an den Punkt der ERP-Auswahl, muss man sehr genau abwägen. SAP bietet beispielsweise definitiv nicht in allen Bereichen geeignete Lösungen an. Das weiß man vor Beginn der Strategieberatung jedoch noch nicht.

Unsere damalige Strategieabteilung war unabhängig von SAP. Aber natürlich waren wir häufig in diesem Umfeld aktiv und haben Prozesse rund um SAP optimiert.

**ITM:** Wurden auch bei Hess zunächst die Satellitensysteme erneuert und erst am Ende das ERP-Fundament?

Die Dienstleistung bei Hess Autoteile besteht darin, fehlende Ersatzteile binnen weniger Stunden zu liefern. Die Herausforderung liegt darin, die entsprechenden Teile vorrätig zu haben und die Logistik punktgenau zu koordinieren.





„Dreieinhalb Jahre dauerte es, die Prozesse sauber zu dokumentieren und die Dinge zu entfernen, die wir als nicht sinnvoll erachteten.“

Dr. Ralf Kampker

► **KAMPKER:** Es gibt bestimmte Module, die ein Unternehmen in jedem Falle benötigt. Bei uns zählt aufgrund unserer sehr schnell drehenden Logistik die Tourenplanung dazu. Manuell lassen sich die 150 Fahrzeuge, die täglich ca. 1.000 Kunden in ständig wechselnder Reihenfolge anfahren, nicht steuern. Ohne vernünftige Tourenplanung wüssten wir nicht, wo sich die Fahrzeuge gerade befinden, und wären somit handlungsunfähig.

Selbst wenn wie bei uns das ERP-System in die Jahre gekommen war, konnten wir keinesfalls auf eine leistungsfähige Tourenplanung verzichten. Dort mussten wir also als erstes ansetzen. Zusätzlich darf man jedoch den Blick dafür nicht verlieren, dass für einen Wachstumssprung ein solides Fundament nötig ist: Warenwirtschaft und Rechnungswesen müssen stabil und skalierbar sein.

Der Zeitpunkt für den Austausch des Fundaments muss wohlüberlegt sein. Werden nämlich zu viele Zusatzmodule implementiert, wird das Schnittstellensystem immer komplexer. Man muss abschätzen, wann man die Prozesse so sauber im Griff hat, dass klar ist, was man am Fundament verbessern will.

**ITM:** Mit welchen Komponenten haben Sie begonnen?

**KAMPKER:** Den Anfang machte das Lagerführungssystem, weil der Bedarf dort am größten war. Hier wurde zuvor noch rein papierbasiert kommissioniert, was langsam und fehleranfällig war. Zudem brauchten die Mitarbeiter viel Erfahrung.

Im zweiten Schritt optimierten wir, teilweise parallel, das Tourenplanungssystem. Wir verfügen jetzt über eine dynamische Tourenplanung über alle Niederlassungen hinweg, so dass wir immer wissen, wo die Fahrzeuge gerade sind. Die Fahrer müssen nicht mehr mit mobilen Navigationssystemen arbeiten. Stattdessen erfolgt die Tourenplanung zentral von Köln aus, indem die Informationen auf Tablets in den Fahrzeugen gepusht werden.

**ITM:** Wann ging es an die Kernsysteme?

**KAMPKER:** Nach der Tourenplanung wurden die Rechenzentren gespiegelt und sicher gemacht, bevor alle Prozesse dokumentiert wurden. Die Prozesse wurden in diesem Zuge geschliffen und alle unnötigen Sonderprogrammierungen entfernt, um eine Prozesslandschaft zu erhalten, die den Austausch des ERP-Systems möglich machte. Die Prozesse müssen klar strukturiert sein, um keine Dinge abzubilden, die nur einzelnen Mitarbeitern eventuell etwas bringen. Das gesamte Unternehmen muss profitieren.

Dreieinhalb Jahre dauerte es, die Prozesse sauber zu dokumentieren und die Dinge zu entfernen, die wir als nicht sinnvoll erachteten. Nachdem diese Prozesslandschaft fertiggestellt war, stiegen wir 2012 in den ERP-Auswahlprozess ein und führten 2013 das neue ERP-System ein.

**ITM:** Waren die Prozesse nicht bereits während der Strategieberatung dokumentiert worden?

**KAMPKER:** Doch, allerdings nicht so detailliert, weil sonst die Kosten explodiert wären. Als externer Berater kommt es darauf an, die wichtigen und interessanten Prozesse schnell zu erkennen, was auch ganz gut gelungen war. Um eine noch detailliertere Aufstellung vorzunehmen, stellte ich nach meinem Wechsel ein Team von Mitarbeitern mit Prozesswissen aus allen Abteilungen zusammen.

**ITM:** Im Zuge dessen wurden die Sonderprogrammierungen entfernt?

**KAMPKER:** Wir haben uns die Abläufe in den einzelnen Bereichen sehr genau angeschaut und auch selbst mitgearbeitet.

Mithilfe eines Workflow-Tools wurden die Prozesse niedergeschrieben, woraus sich schnell die unnötigen Abläufe ergaben. Wenn man wegen bestimmter Besonderheiten nachhakt, heißt es manchmal, eine andere Abteilung wolle dies genauso haben. Fragt man dort wiederum nach, zeigt sich, dass der Prozess dort gar nicht bekannt ist und demzufolge auch nicht gebraucht wird. So nähert man sich langsam den relevanten Prozessen und dem tatsächlichen Informationsbedarf. Und: Manche Information ist zwar vorhanden, gelangt aber nicht zu der Person, die sie eigentlich bräuchte und umgekehrt.

Wir wussten nun, was unbedingt in dem zukünftigen ERP-System abgebildet werden musste. Darunter befanden sich natürlich auch Prozesse, die keine Software standardmäßig abbilden konnte.

Einen positiven Effekt hat die Bestandsaufnahme: Die Mitarbeiter, die Teil des Analyseteams waren, kennen am Ende alle Geschäftsabläufe. Es ist ein Problem vieler Unternehmen, dass es niemanden gibt, der den kompletten Überblick über alle Geschäftsabläufe hat.

**ITM:** Sind die Systeme, die neu um die später implementierte ERP-Software installiert wurden, SAP-Module oder Spezialsysteme (Best of Breed)?

**KAMPKER:** Es sind Spezialsysteme. Natürlich ist es sinnvoll, alles aus einer Hand zu beziehen. Dort, wo es geht, wollen wir auch SAP und seine Zusatzmodule nutzen. Aber es ist in meinen Augen immer noch so, dass SAP im gesamten Dispositionsbereich noch nicht die notwendigen Funktionen bietet. In der Warenwirtschaft ist das Extended Warehouse Management mittlerweile auf einem für uns geeigneten Stand. Vor drei, vier Jahren jedoch, als die Entscheidung anstand, war dies definitiv noch nicht der Fall.

Wir konnten stattdessen ein System von Erhardt & Partner einführen, das seine Branchentauglichkeit bereits bewiesen hatte.



„Wir wussten, was unbedingt in dem zukünftigen ERP-System abgebildet werden musste. Darunter befanden sich natürlich auch Prozesse, die keine Software standardmäßig abbilden konnte.“

Dr. Ralf Kampker

Autoteile Hess liefert die gleichen Teile aus, die auch die Automobilhersteller verbauen. Allerdings machen die Zulieferer mit den After-Market-Teilen deutlich mehr Gewinn als mit den Serienteilen für die Fahrzeugbauer.

► **ITM:** Was waren denn die entscheidenden Kriterien bei der ERP-Auswahl?

**KAMPKER:** Bei der Implementierung einer ERP-Software kommt es auf drei Faktoren an: die eigene Projektmanufaktur, das Projektteam des Anbieters und die Software. Alle drei sind zunächst gleich gewichtet.

**ITM:** Und wenn nur zwei Punkte top sind, dann lebt man mit den Einschränkungen?

**KAMPKER:** Microsoft Axapta beispielsweise hatte technologisch mehr zu bieten als SAP. Die Software ist objektorientiert programmiert und es gibt vielfältige Möglichkeiten, Dinge anzupassen und zu verändern. Leider gab es nicht genügend kompetente Berater in Deutschland. In fünf Jahren kann es sein, dass AX etabliert und Beratung verfügbar ist. Die Entscheidung war damals schon ziemlich knapp. Für SAP sprach aber auch der Preis, das Projekt wäre bei Microsoft teurer gewesen.

Dass wir nicht von Beginn an auf SAP festgelegt waren und der Auswahlprozess sauber verlief, war für mich selbst ganz wichtig. Es war nicht meine persönliche Entscheidung, sondern eine Teamentscheidung auf Basis der Prozesslandschaft.

**ITM:** Was sprach für Branchensoftware des SAP-Partners Cormeta?

**KAMPKER:** Der Begriff Branchensoftware wird in meinen Augen ein wenig überbewertet und ist in erster Linie ein Verkaufsargument. Sicher gibt es einige vorkonfigurierte Funktionalitäten wie unser Schnellauftragserfassung-Cockpit. Der Unterbau ist jedoch immer der gleiche.

Für uns war auch die Anbindung an Techcom wichtig. Das ist der Zusammenschluss aller Lieferanten des After Markets, der alle relevanten Informationen zu sämtlichen Fahrzeugteilen in einer Datenbank liefert. Bei Cormeta waren die notwendigen

Schnittstellen bereits vorhanden, was uns viel Aufwand ersparte. Grundsätzlich bieten Branchenpakete oft wenig mehr als der ERP-Standard. Wichtiger ist, dass das Softwarehaus die Sprache der Branche spricht und ihre Eigenheiten und Problemzonen kennt. Und dass man einige Dinge in der Software zeigen kann.

**ITM:** Wann spricht ein Systemhaus die Sprache einer Branche?

**KAMPKER:** Wenn es mehrere Projekte in einem Segment – zehn aufwärts – durchgeführt hat, hat es ein Team und eine Software, die wirklich auf die Branche zugeschnitten ist. Dann entsteht meist nur das Problem, dass das Branchenwissen in den Köpfen verbleibt, weil jedes Projekt speziell ist und die meisten Softwarehäuser nicht in der Lage sind, die Sonderlösungen in einem wirklichen Branchenansatz zusammenzuführen.

Wir kaufen eine Standardplattform mit umfänglicher Leistung von SAP ein, und wenn es dann eine sogenannte Branchensoftware ist, die nicht extra kostet, ist das schön. Die Implementierung inklusive Anpassung dauerte insgesamt zwölf Monate. Das geht mit einer Branchensoftware nicht schneller, auch wenn man das vielleicht denken mag.

**ITM:** Welche Rolle spielte der Dienstleister in der Entscheidungsfindung?

**KAMPKER:** Die Mannschaft von Cormeta legte es in den Vor-Workshops nicht darauf an, uns ihre Lösung aufzuzwängen, sondern versuchte zu ergründen, welche die wichtigen Prozesse sind. Sie hat zugehört und tatsächlich die Besonderheiten notiert. Es wurde auch einmal eingeräumt, wenn eine benötigte Funktionalität in SAP problematisch ist. Diese realistische Einschätzung ist besser als leere Versprechungen. Andere Anbieter haben geredet und nicht gefragt. An dieser Stelle kam bei Cormeta auch die Branchenexpertise aus früheren Projekten zum Tragen.



SAP hat aufgrund seines Alters gewachsene Strukturen, weshalb der Bauchladen entsprechend groß ist. Andererseits finden sich für jede benötigte Funktionalität mehrere Ansätze, von denen letztlich mindestens einer passt.

Insgesamt war die Summe aus drei Dingen ausschlaggebend: eine zuhörende Beratermannschaft, die Funktionsbreite der Software und der Preis.

**ITM:** Man hört immer häufiger davon, dass Softwareprojekte „agil“ angegangen werden. Hat das Hunderte Seiten umfassende Pflichtenheft ausgedient?

**KAMPKER:** Wenn man monatelang Pflichtenhefte niederschreibt, ohne Prototypen zu bauen und zu überprüfen, was wirklich im System möglich ist, hat man sicherlich Probleme. Denn dann muss man mindestens die Hälfte später nochmals erledigen, weil niemand mehr in die Pflichtenhefte schaut.

Der Ansatz großer, ausführlicher Pflichtenhefte hat also in der Tat ausgedient. Stattdessen muss man seine eigenen Prozesse in einer gewissen Detailstufe dokumentieren, um zu beschreiben, worüber man sich als Unternehmen definiert.

Eigentlich ist dies bereits die erste Form eines Pflichtenheftes, weil man daraufhin bestimmen kann, wo man als Unternehmen im Standard bleibt und wo nicht. Man muss wissen, welche Prozesse besonders ausgefeilt und wichtig für das Unternehmen sind und welche einen auch aus Kundensicht vom Wettbewerb unterscheiden.

„Bei der Implementierung einer ERP-Software kommt es auf drei Faktoren an: die eigene Projektmanufaktur, das Projektteam des Anbieters und die Software. Alle drei sind zunächst gleich gewichtet.“

Dr. Ralf Kampker



Hess Autoteile bekommt für jeden in Deutschland gemeldeten KFZ-Typen die entsprechenden Ersatzteile. In den freien Werkstätten sind jedoch weniger Neuwagen anzutreffen. In der Regel sind es alle erdenklichen Modelle in einem Alter zwischen vier und 15 Jahren.

Das dürfen nicht zu viele sein. Etliche Unternehmen machen den Fehler und glauben, in ganz vielen Bereichen ganz besonders sein zu müssen.

**ITM:** Trotzdem muss man dem IT-Dienstleister einen Leitfaden an die Hand geben?

**KAMPKER:** Zunächst sollte man jene Pflichtenhefte vergessen, die von allen Parteien unterschrieben werden und das Ergebnis genau vorhersagen wollen. Denn das funktioniert nicht. Nichtsdestotrotz muss man ja aufschreiben, was man vorhat, damit klar ist, was wie viel kostet und was im Funktionsumfang enthalten sein muss.

Man muss sich mit dem Dienstleister darüber klarwerden, über was man eigentlich spricht. Die Mitarbeiter kennen das System nicht, deshalb sollte am Anfang eine Schulung stehen. Davor noch muss man einmal essentielle Daten wie Debitoren, Kreditoren und Artikel in das System laden: Man erstellt also einen Prototypen bereits für diese erste Schulung. Eine vernünftige Schulung dauert mehrere Tage, und zwar mit der kompletten internen Projektmanufaktur. Damit erhalten alle Beteiligten einen grundsätzlichen Einblick in die Funktionsweise und -tiefe des Systems. Dann legt man fest, welche Prozesse auf jeden Fall aufgenommen werden müssen und wo Anpassungen nötig sind. In dieser Blueprint-Phase wird – anders als in detaillierten Pflichtenheften – grob beschrieben, wie der Prozess ungefähr laufen soll. Wie genau, kann man in dieser Phase noch gar nicht wissen.

Nach etwa zwei Monaten folgen bereits erste Integrationstests. Das mag knapp erscheinen. Aber: Die Software ist doch bereits bei Hunderten Unternehmen im Einsatz und bildet deren Standardprozesse ab. Folglich simulierten wir anhand unseres Prozessbaums eine Bestellung in SAP. Zügig folgte dann der zweite Integrationstest. Ich finde generell, dass Projekte, die deutlich länger als ein Jahr dauern, die Mitarbeiter ermüden.

**ITM:** Wo immer möglich sind Sie im SAP-Standard geblieben?

**KAMPKER:** Wenn wir kleinere Unternehmen aufkaufen und integrieren wollen, funktioniert dies mit einem ganz klaren Prozessbild –

und das bilden wir in SAP ab. Das System verzeiht, wenn man es richtig einstellt, an vielen Stellen kein Aus- und Abweichen. Und das ist genau richtig für Wachstum. Das stört viele Unternehmensverantwortliche, aber wenn man rentabel wachsen will, muss man mit einem System arbeiten, das gewisse Abläufe vorgibt. Hält man sich nicht daran, fällt es relativ schnell auf.

Bei Autoteile Hess ist sehr viel richtig gemacht worden, solange die Verantwortlichen mit Bordmitteln noch den Überblick haben konnten. Wenn man jedoch den nächsten Schritt machen will, muss man auf der einen Seite auf Standards setzen, die die totale Flexibilität einschränken. Auf der anderen Seite ist der Zugewinn ein verbessertes Reporting.

**ITM:** Reporting und Controlling sind gute Stichworte. Was nutzen Sie in diesem Bereich?

**KAMPKER:** SAP an sich ist ein Controlling-Element, das Auskunft darüber gibt, mit welchen Materialien, mit welchen Kunden und welchen Lieferanten wir Gewinn oder Verlust machen. Zusätzlich nutzen Tools von Business Objects, die wir gerade implementieren.

Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass man mit der Einführung direkt alle Zahlen zur Hand hätte. Vielmehr muss man erst ausprobieren, wie die Daten ausgegeben werden und wie die Reportings aufgebaut werden müssen. BI fällt nicht vom Himmel, so dass wir uns für dieses Thema sechs Monate Zeit gegeben haben. Wie im

ERP-System lassen wir auch im Reporting einige Funktionalitäten gezielt wegfällen. Während der halbjährigen Projektzeit, wenn eben manche Zahlen nicht zur Verfügung stehen, wird anhand der Mitarbeiterreaktionen schnell deutlich, welche Informationen wirklich gebraucht werden und was mit ihnen geschieht. So reduzieren wir gerade die Reporting-Strukturen und konzentrieren uns eher auf jene Zahlen, die wir vorher nicht hatten.

**ITM:** Wer hat das Projekt extern betreut?

**KAMPKER:** Cormeta hat auch hier sehr gute Arbeit geliefert; unser internes Team war ebenso gut zusammengestellt. Wir sind sehr gut durchgekommen, trotzdem gibt es einige Dinge, für die wir zwei, drei Monate gebraucht haben. Der nächste Schritt ist, dass wir die Reporting-Strukturen so schleifen, dass wir den Kunden Reports über Portale sowie den Außendienstlern wichtige Daten über mobile Devices bereitstellen können. Wir geben Standardreports vom Vortrag aus.

**ITM:** War die Bereitstellung von Daten auf mobilen Geräten ein Muss?

**KAMPKER:** Es war ein wichtiger Punkt, wobei wir nicht davon ausgegangen sind, dass irgendein System dies nicht (!) kann.

**ITM:** Denken Sie auch über Hana nach?

**KAMPKER:** Wir haben natürlich darüber nachgedacht. Es bedarf genauer Abwägung, denn zunächst müssten wir das gesamte ERP-System hana-fähig machen. Aber die Technologie wird kommen, da bin ich mir sicher.

**ITM:** Was wäre Ihr Ziel?

**KAMPKER:** Google, Amazon und Ebay arbeiten wirklich mit den Nutzerdaten. Wir wüssten auch gerne, wie die Kunden ticken, wann sie einkaufen und wann sie im Katalog nach welchen Teilen suchen. Dazu müssten wir Massendaten auswerten.

Wir haben Millionen von Teilen. Wenn sich also jemand für die Federung eines Modells interessiert, könnten wir Bilder von Artikeln aufpoppen lassen, die andere Kunden in diesem Zusammenhang auch schon bestellt haben. Das funktioniert natürlich nur in Echtzeit und mit viel Rechenleistung. Hier liegt jedoch in meinen Augen die Zukunft.

**ITM:** Ist aber auch ein wenig beängstigend ...

**KAMPKER:** Die einen finden es positiv, denn ohne einen Kunden richtig einschätzen zu können, kann man ihm auch nicht helfen. Andererseits wird man ausrechnen- und steuerbar. ➔

GUIDO PIECH



CSB-System

Die Business-IT-Lösung für Ihr gesamtes Unternehmen



Erfolg ist eine Frage des Systems

Nehmen Sie teil an unserem Internationalen Praxisseminar für das Management der Fleischbranche vom 17. - 18. September in Karlsruhe

Schneller.  
Zuverlässiger.  
Produktiver.

Erfolgreiche Unternehmen setzen weltweit auf das CSB-System. Steigern auch Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit mit unseren IT-Komplettlösungen.

Ihre Vorteile:

- Optimal vorkonfigurierte Prozesse
- Abdeckung aller Branchenanforderungen
- Schneller ROI durch kurze Implementierungszeiten

QR-Code scannen und näher informieren!



CSB-System AG

An Fürthenrode 9-15, 52511 Geilenkirchen  
info@csb.com ■ www.csb.com