

Link: <https://www.computerwoche.de/a/bloss-nicht-diese-anonymen-nummern,1927784>

"ONE:ALL" - SAP bei Winkhaus

## **Bloß nicht diese anonymen Nummern**

**Datum:** 25.01.2010

**Autor(en):** Andreas Schmitz

**Einheitliche Bezeichnungen für Produktgruppen und Materialien, international einsehbare Lagerbestände, einheitliche Berichte und Analysen: Das ist seit Ende letzten Jahres beim Spezialisten für Fenster- und Türtechnik Aug. Winkhaus möglich. Und es war ein langer Weg: Sieben Millionen Euro hat CIO Josef Brösterhaus für das vier Jahre dauernde Projekt "One:ALL" in die Hand genommen. Und plötzlich "sprechen" die Materialnummern nicht mehr.**



"Wir wollen ein Team, ein System, ein Materialstamm, einheitliche Prozesse und eine Berichtsstruktur - einer für alle, ONE:ALL", so Josef Brösterhaus, CIO bei Winkhaus zur Intention des Projektes.

Es ist eine riesige Palette an Modulen, die sich die IT-Tochter **Winkhaus**<sup>1</sup> Data Anfang 2005 für das 2000 Mitarbeiter starke Familienunternehmen aus Telgte vorgenommen hat - für den Vertrieb, die Produktionsplanung und -steuerung, für die Beschaffung, die Finanzbuchhaltung und und und. Tausendmal sind diese SAP-Module in diversen Unternehmen eingeführt worden. Und doch gleicht kein Projekt dem anderen: **CIO Josef Brösterhaus**<sup>2</sup> hatte bereits bei einem früheren Arbeitgeber SAP-Projekte betreut und reorganisiert. Mit dieser Erfahrung machte er bei seinem neuen Arbeitgeber einiges anders: Ein Jahr lang bauten seine Mitarbeiter gemeinsam mit Beratern und Kollegen aus den Fachabteilungen an einer Vorlage auf Basis des SAP-Standard. Schließlich ließen sich sämtliche Prozesse in diesem einen Template abbilden. Diese Vorlage wurde mit wenigen landesspezifischen Ergänzungen in allen internationalen Standorten ausgerollt.

## Das Ziel: Ein Team, ein System, ein Materialstamm

### ONE:ALL - die Fakten

Die Unternehmen: Aug. Winkhaus GmbH & Co. KG

Hauptsitz: Telgte, Westfalen

Mitarbeiter: ca. 2000

IT-Mitarbeiter: 27

Umsatz: rd. 300 Mio. Euro

Projekt: ONE:ALL

Inhalt: SAP-ERP-Einführung in Deutschland, Österreich, England, Polen, Tschechien, Ukraine, Spanien

Module: FI, CO, MM, PP, WM, SD, HR, BI

Dauer: April 2005 bis Dezember 2009

Budget: 7 Millionen Euro

Zahl der Projektmitarbeiter: zwischen 5 und 80.

Die Ausgangssituation vor dem Start des SAP-Projektes war klar: "Wir wollen ein Team, ein System, ein Materialstamm, einheitliche Prozesse und eine Berichtsstruktur - einer für alle, ONE:ALL", sagt der Ingenieur Brösterhaus. "Mit der damaligen Software von **J. D. Edwards**<sup>3</sup> (jetzt Oracle) wurde in Deutschland bereits integriert gearbeitet, die ausländischen Landesgesellschaften waren jedoch Inseln mit eigener Software", so beschreibt der IT-Verantwortliche die Ausgangslage. Deshalb beherbergten die Landesgesellschaften ihre jeweils eigenen Stammdatenwelten. Die Bestände in den Lagern waren nicht übergreifend einsehbar. Materialien hießen in Polen anders als in England, in England anders als in Deutschland. Zudem wurden die Materialien nicht immer den gleichen Produktgruppen zugeordnet. "Ein und dasselbe Produkt wurde in einem Land unter Türverriegelung klassifiziert, im nächsten als Sicherheitsverriegelung". Jede Nation hatte nur lokale Transparenz - ein untragbarer Zustand.

Am 1. Januar 2005 begann Josef Brösterhaus bei **Winkhaus**<sup>4</sup>, daran etwas zu ändern - "das größte IT-Projekt in der 150-jährigen Geschichte", wie Brösterhaus stolz ergänzt. Die besonderen Anforderungen: Neben Deutschland und anderen westeuropäische Staaten auch osteuropäische Staaten (Polen, Tschechien und die Ukraine) mit dem SAP-Standard zu "versorgen". Vorsorglich setzte der IT-Verantwortliche dafür auf IT-Dienstleister Itelligence, der eine Expertise in Hinsicht auf Projekte in Osteuropa mitbrachte. "Es gibt dort eine Reihe von landesspezifischen Besonderheiten zu beachten", sagt Brösterhaus. Um dafür gewappnet zu sein, macht es nicht nur Sinn, jemanden vor Ort zu haben, der die Sprache spricht, sondern auch jemanden, der die gesetzlichen Spezifika besonders gut kennt. In der Ukraine etwa gab es besondere steuerliche Anforderungen, die mit einem westeuropäischen Verständnis schwer durchschaubar sind: "Meine Mitarbeiter hatten einige harte Nüsse zu knacken", umschreibt Brösterhaus die Situation. Im Falle Winkhaus hat Berater Itelligence offenbar diese Lücke geschlossen, da er ukrainische SAP-Experten im Lande beschäftigt, die mit den Besonderheiten vertraut waren.

### **Lenkungsausschuss entscheidet gegen "sprechende Nummern"**

Neben den unkalkulierbaren Sonderanforderungen muss das Projektmanagement jedoch immer wieder die Mitarbeiter in den Gesellschaften für das Projekt ONE:ALL gewinnen und Widerstände überwinden. Beispielsweise entschied der Lenkungsausschuss, künftig die Materialnummern völlig neu zu vergeben. Die so genannten sprechenden Nummern wurden aufgegeben. Damit gehen jedoch auch die Informationen, etwa über die Produktgruppe oder den Änderungsindex verloren, die sich jeweils in den Ziffern verbargen und für den Lageristen oder den Maschinenführer sehr hilfreich waren. Mitarbeiter sperrten sich gegen das neue anonyme Nummernsystem, das einfach nur noch hoch zählte. Die Eskalation in den Lenkungsausschuss war nötig. "Hier half eine transparente Projektorganisation mit klaren Entscheidungs- und Eskalationswegen", erläutert Brösterhaus: "Die Besetzung des Lenkungsausschusses mit Top-Management, der Projektleitung und dem Berater garantierte ein hohe Wahrnehmung und schnelle Entscheidungen auf höchster Ebene."

Sind alle Entscheidung dann umgesetzt, sind die Mitarbeiter nochmals "mitzunehmen". Auf einen 6stelligen Eurobetrag beziffert der IT-Chef Brösterhaus das Engagement des Unternehmens, die Mitarbeiter in den Gesellschaften gezielt durch Schulungen auf die Veränderungen vorzubereiten. Neben den Anwenderschulungen zur Bedienung des SAP Systems wurden die neuen Abläufe und Abhängigkeiten vor Ort geschult. Durch Kickoff-Veranstaltungen, Newsletter und Berichten im Intranet wurden alle Mitarbeiter über die Projektentwicklung auf dem Laufenden gehalten.

### **"Nüchtern genug, um zu sehen, was realistisch ist"**

"Vom ersten Tag an waren die Mitarbeiter sicher in der Bedienung und nur wenige Unwägbarkeiten hemmten den Start", so der Eindruck von Brösterhaus. Aber das Unternehmen entwickelt sich weiter und "erste große Erweiterungen" stehen an, die wieder zu neuen Prozessen im Winkhaus SAP System führen. Etwa ein SAP-CRM-Projekt, das derzeit auf den Startschuss wartet.

Pragmatisch nahm den Wechsel auf SAP ein Lagerist aus Großbritannien hin: "Was soll ich mich beschweren. Würde ich jetzt deswegen meinen Job wechseln, habe ich bei meinem neuen Arbeitgeber vermutlich auch wieder eine neue Software zu lernen". Widerstände können Josef Brösterhaus ohnehin nicht aus der Ruhe bringen: "Im Westfalenland sind wir nüchtern genug, um zu sehen, was realistisch ist".

### **Links im Artikel:**

<sup>1</sup> <https://www.computerwoche.de/schwerpunkt/w/Winkhaus.html>

<sup>2</sup> <https://www.computerwoche.de/cio-des-jahres-2009/grossunternehmen/1911156/index2.html>

<sup>3</sup> <https://www.computerwoche.de/software/erp/1909932/index8.html>

IDG Tech Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Tech Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Tech Media GmbH keine Verantwortung.