

Schnelle Softwareeinführung beim Anlagenbauer Windhoff

Kompetenz in der Implementierung

Der Name Windhoff steht seit 1889 für Maschinen- und Anlagenbau. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte die Firma ihren Schwerpunkt auf die Produktion von Schienenfahrzeugen sowie auf die Bahn- und Anlagentechnik und fährt heute noch gut damit: Die Spezialisierung verhalf den Westfalen zu einem erstklassigen Ruf als internationaler Anbieter von Systemtechnik für Bau, Pflege, Instandhaltung sowie die Wartung von Gleisanlagen und Schienenfahrzeugen.

Getreu seinem Motto „Kompetenz in Bewegung“ tüftelt das Traditionsunternehmen an immer neuen Einsatzmöglichkeiten für Schienenfahrzeuge. Zu den nicht alltäglichen Produkten zählt beispielsweise ein Vielweckfahrzeug, das mit einem Kran oder einem Bagger bestückt werden kann. Mit Hilfe von Windhoff-Anbaugeräten können Gleisbettanlagen und Schotterstrecken gewartet beziehungsweise ausgebessert werden. Schienenschleif- und Pflegefahrzeuge gehören ebenfalls zum „Repertoire“ des Mittelständlers. Eine weitere Besonderheit ist der Cargo-Sprinter zur Beförderung von Containern auch zu entlegenen Kleinbahnhöfen.

Zusätzlich fertigt Windhoff im Auftrag von Bahnbetreibern aus aller Welt Werkstattausrüstungen für Fahrzeugwerke und Instandhaltungseinrichtungen – unter anderem Hebe- und Transportanlagen, Mess-Stände und Schie-

bebühnen sowie Drehscheiben. Windhoff bietet sämtliche Produkte entsprechend den nationalen Gegebenheiten an, also auch in unterschiedlichen Spurweiten und als Sonderausführungen.

Anlagenbau hat spezielle Anforderungen

Bei dem westfälischen Unternehmen ist demnach jeder Kundenwunsch ein Einzelprojekt. Zwar wird versucht, eine für Serienfertiger typische Gleichteile-Strategie so weit wie möglich umzusetzen; das lässt sich aber nur in einem sehr begrenzten Umfang machen. Für Windhoff führt kein Weg daran vorbei: Die vielen Sonderanforderungen müssen von einer entsprechend flexiblen Informationstechnologie (IT) möglichst umfassend unterstützt werden.

Das war bis zum vergangenen Jahr nicht der Fall. Die Chance auf eine Neugestaltung der Geschäftsprozesse ergab sich, als das Unternehmen nach seiner Insolvenz (Dezember 2001) im März des folgenden Jahres von der Georgsmarienhütte (GMH) Holding übernommen wurde. Als „Windhoff Bahn- und Anlagentechnik GmbH“ starteten die Westfalen im Frühjahr 2002 wieder durch – und allen Verantwortlichen war klar, dass für das nun sehr schlanke „Engineering-Unternehmen mit Montage“ eine neue IT-Basis notwendig wurde.

Mit dem Unternehmens-Relaunch im Jahr 2002 stand der Bahn- und Anlagenbauer Windhoff GmbH auch IT-seitig vor einer neuen Herausforderung. In nur sechs Monaten führte das mittelständische Unternehmen im westfälischen Rheine SAP R/3 ein.



„Mengen- und Werteflüsse sollten mit der angestrebten Lösung nun optimal integriert und dargestellt werden“, erklärt August Teepe, Leiter IT und Organisation bei Windhoff. „Darüber hinaus wollten wir unsere Aussagefähigkeit bezüglich des Auftragsstatus wesentlich verbessern und die Termintreue bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktionsflexibilität steigern. Letztlich geht es in hohem Maße um die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Gleichzeitig sollte im Rahmen dieser Anstrengung ein Projektmanagementsystem eingeführt werden – und das alles möglichst schnell und zu vernünftigen Kosten.“

Ziel war es, alle Altsysteme vollständig und in möglichst kurzer Zeit zu ersetzen. Dass die meisten mittelständischen Firmen ein solches Vorhaben nicht mit eigenen Kräften im laufenden Tagesgeschäft stemmen können, liegt auf der Hand. Dafür fehlen die internen Ressourcen.

Windhoff nahm die Beratungs- und Implementierungshilfen des IT-Dienstleisters GMH Systems in Anspruch, der sowohl innerhalb als auch außerhalb der GMH-Unternehmensgruppe komplette SAP-Projekte durchführt. Im Vorfeld des eigentlichen Projekts wurde zunächst der ERP-Markt gesichtet – mit dem Ergebnis, dass nur mit einer SAP-R/3-Installation alle Bereiche optimal zu integrieren seien. Außerdem wollte



■ WINDHOFF

Die Windhoff Bahn- und Anlagentechnik GmbH ging aus der früheren Windhoff AG hervor. Im Frühjahr 2002 übernahm die Georgsmarienhütte Holding GmbH die Geschäftsbereiche Schienenfahrzeuge, Bahn- und Anlagentechnik. Der Geschäftsschwerpunkt liegt im Engineering mit Montage, Inbetriebnahme und Service. Heute gibt es europaweit kaum ein modernes Fahrzeugwerk, das nicht mit Maschinenteknik von Windhoff ausgestattet ist.

Das Unternehmen beschäftigt 230 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 35 Millionen Euro (2003). Der Hauptsitz mit Fertigung befindet sich in Rheine/Westfalen. Neben weltweiten Vertriebsniederlassungen betreibt das Unternehmen eine neue Tochtergesellschaft in Singapur.

■ GMH SYSTEMS

Die GMH Systems GmbH ist ein IT-Beratungsunternehmen, das als Tätigkeitsschwerpunkt Einführungen und Betreuungen kompletter SAP-Systeme durchführt. Das Unternehmen mit Sitz in Osnabrück verfügt über einen großen Erfahrungsschatz in der Prozessindustrie. Zu den Kunden gehören sowohl Unternehmen der Georgsmarienhütte Holding GmbH als auch externe Unternehmen. Die GMH Systems ist Partner der SAP für die Metallindustrie.

der Anlagenbauer in eine verlässliche Lösung investieren: Einerseits musste es eine Standardlösung sein, damit mögliche Releasewechsel beherrschbar blieben. Andererseits sollte der Anbieter flexibel genug aufgestellt sein, um künftige Erweiterungen zu ermöglichen. Nach Ansicht des IT-Leiters erfüllte nur die SAP diesen Teil der Projektanforderungen.

Im Sinne der Mitarbeiter

Das SAP-Projekt stand noch unter einem ganz anderen Vorzeichen: Die nach dem Relaunch in Rheine verbliebenen 230 Beschäftigten sollten unbedingt wieder an ihr Unternehmen glauben können. „Besondere Herausforderungen ergaben sich aufgrund der Vertrauens- und Ressourcenverluste sowie aus der Tatsache, dass ein Vorläuferprojekt fehlgeschlagen war“, erklärt Jan-Peter Nissen, Geschäftsführer bei GMH Systems. „Darüber hinaus erhielten wir den Auftrag, alle notwendigen Funktionen mit den Standardmöglichkeiten in SAP R/3 zu realisieren. Die Entscheidung von Herrn Teepe ist verständlich, denn es geht um die Erhaltung der Releasefähigkeit einer Standardlösung auch für die Zukunft, die bei Individualentwicklungen einzelner Module nicht sichergestellt ist.“

Mitte Juni 2002 wurde ein Team eingesetzt, bestehend aus Projektleiter Walter Poensgen und vier weiteren Beratern von GMH Systems sowie August Teepe mit zwölf Key Usern von Windhoff. Die Windhoff-Mitarbeiter wurden vollständig von ihrer Tagesarbeit freigestellt, damit sie ihr Wissen und ihre individuellen Anforderungen in das SAP-Projekt einbringen konnten.

Eingeführt werden sollten die SAP-Module Finanzwesen (FI) mit Anlagenbuchhaltung (FI-AA), Controlling (CO) mit Ergebnis- und Marktsegmentrechnung (CO-PA) und Gemeinkosten-Controlling (CO-OM), Materialwirtschaft (MM), Lagerverwaltung (WM), Projekt-system (PS), Vertrieb (SD) sowie Produktionsplanung und -steuerung (PP), und zwar in der Industrielösung „Mill Products“ im Releasestand 4.6C. Windhoff zählt 116 SAP-User.

Um ein derart umfangreiches Projekt am Ende in nur sechs Monaten zu realisieren, bedurfte es nicht nur einer effektiven Kommunikation zwischen dem Systemhaus und dem Kunden, sondern auch gewisser Hilfen. Diese zusätzliche Unterstützung wurde Windhoff in Form des „GMH-Standards“ angeboten. Darunter versteht der Dienstleister seine individuelle, gruppen-eigene Ausprägung des „All-in-one-Ansatzes“: Man startet nicht bei Null, da eine Vielzahl von SAP-Kontenplänen und -Warengruppengerüsten – um nur einige zu nennen – quasi als Schablonen vorliegen und sich für Gruppengesellschaften anpassen lassen.

Das beschleunigt nach Aussage von Nissen die Arbeitsfortschritte enorm. In diesem Zusammenhang weist er darauf hin, dass in der Unternehmensgruppe Georgsmarienhütte bereits mehrere Unternehmen in die Ein-Mandanten-Lösung von SAP integriert wurden. Auf diese Weise braucht nicht jedes Unternehmen eigene Hardware mit den entsprechenden Betriebskosten vorzuhalten. GMH Systems tritt als ASP (Application Service Provider) auf und sichert seinen Kunden eine hochverfügbare Umgebung zu adäquaten Kosten zu.

Zu diesem Zweck betreibt GMH Systems Rechnerkapazitäten in einem Hochleistungsrechenzentrum, das dem aktuellsten Stand der Technik hinsichtlich Performance und Sicherheit entspricht. Die Verbindung zu Windhoff erfolgt über Standleitungen und Citrix-Zugriffslösungen, so dass im Werk Rheine nur ein „kleiner“ Client installiert werden musste, um quasi eine „Terminal-Verbindung“ herzustellen. Das erleichtert den Releasewechsel zusätzlich, denn bei Windhoff sind keine SAP-Anwendungen installiert.

Wie lassen sich nun sämtliche Anforderungen eines Anlagenbauers in einer schnell verfügbaren produktiven

Lösung abbilden? Teepe erklärt: „Wir sind nach der 80/20-Regel verfahren und haben zunächst die Kernprozesse umgesetzt, die etwa 80 Prozent des Gesamtsystems entsprechen. Die restlichen 20 Prozent umfassen die Module und Nebenprozesse, die wir sukzessive einführen werden. Dazu gehört unter anderem eine weiter reichende Service-Steuerung, die auch in unserem Markt an Bedeutung gewinnt. Wir werden hierzu das SAP-Modul CS einsetzen. Weitere Aufgaben umfassen



beispielsweise Regeln zur Archivierung von Dokumenten und eine CAD-Integration mit EDM, dem Engineering Data Management, die jedoch in der ersten Einführungsphase nicht die höchste Priorität hatten.“

Eine überzeugende Lösung

Im Dezember 2002 wurde das neue SAP-System in die Produktion überführt. Einer der Gründe für die Eile war, dass die Verantwortlichen bei Windhoff gerne noch einen „regulären“ Monat verbuchen wollten, bevor es an den Jahresabschluss ging. Nach nur drei Monaten Echtzeit-Betrieb wurde eine Produktivität wie vor dem Projektstart erreicht – ein sehr gutes Ergebnis, wie Windhoff bestätigt, da jede Neueinführung eines Systems zunächst einmal mit einem gewissen Produktivitätsabfall verbunden ist. Das liegt daran, dass sich die Mitarbeiter erst einmal an das neue Umfeld gewöhnen müssen.

Ein wichtiger Schritt nach vorn ist aus heutiger Sicht auch die gleichzeitige Implementierung des SAP-Projektsystems (PS) gewesen. Dieses neue Instrument ermöglicht bei Windhoff nun erstmals eine durchgängige Projektsteuerung. Seit der Unternehmensübernahme durch die GMH-Holding ist Windhoff ein Engineering-Unternehmen mit Montage, Inbetriebnahme und Service; die Fertigungstiefe musste sinken.

Neue Produkte resultieren aus dem Windhoff-Know-how und der Montage von Teilen, die Zulieferer nach Vorgaben produzieren. Und weil es bei fast jedem der Produkte um Einzelanfertigungen geht, bietet PS nun die Möglichkeit, ein Projekt transparent und abteilungsübergreifend zu verfolgen.

Teepe ergänzt: „Wir koordinieren damit nicht nur interne und externe Aufgaben, sondern auch kaufmännische Besonderheiten im Anlagenbau. Hier ist es beispielsweise üblich, mit Anzahlungen und Teilzahlungen je nach Projektfortgang zu arbeiten. Früher waren die entsprechenden Regelwerke nicht für alle Projektbeteiligten sichtbar. Heute sieht ein Konstrukteur, dass es möglicherweise deshalb nicht weitergeht, weil noch eine Teilzahlung des Kunden aussteht. Wir haben schon nach kurzer Zeit kaufmännisch und technisch durch PS einen deutlichen Nutzen erzielt.“

Aus Sicht der Windhoff Bahn- und Anlagentechnik GmbH wird das SAP-R/3-System den Anforderungen eines Anlagenbauers bestens gerecht.

„Schließlich“, so der IT-Leiter, „haben wir ganz andere Anforderungen an eine IT-Lösung als ein Serienfertiger. Besonders die Implementierung in Verbindung mit dem Projektsystem stellt eine deutliche Verbesserung jedes Projektablaufs dar. Jeder Mitarbeiter weiß, auf welchem Stand das Projekt ist, und damit sind wir In-time bei Lieferzusagen und können die Kundenzufriedenheit steigern. Letztlich sind wir natürlich auch stolz darauf, dass wir als mittelständisches Unternehmen – in Kooperation mit GMH Systems – eine umfassende SAP-Lösung in nur sechs Monaten eingeführt haben. Und wir sind sicher, dass sich eine solche Investition auch für vergleichbare Unternehmen rechnet.“

Stephan H. Gursky,
Fachjournalist in Leidersbach ■