



All for One Steeb AG

Suchbegriff 1. All for One, -Steeb AG

Verlag MEDIENHAUS Verlag GmbH, URL: www.medienhaus-verlag.de
Redaktion IT-Mittelstand Redaktion, Tel.: 02204 9214 0, E-Mail: redaktion@itmittelstand.de

	Ausgabe	01.09.2018 • Nr. 9/2018	Medientyp	Fachpresse
	Seite	20	Erscheinungsweise	10 x jährlich
	Rubrik		Branche	IT Management allgemein
			Bundesland	Überregional

Publikation	verkauft	verbreitet	gedruckt	Reichweite Mio	Medien-Nr.
IT Mittelstand	374	16.097	16.206	0,09	9844

© Copyright des Artikels liegt beim Verlag

304.216.429



051.069 | 3 | ▲ | 2

KONSEQUENTE VEREDELUNG DER PROZESSE

Ihre rasante organisatorische und technologische Entwicklung konnte die Leiber GmbH in ihrem bestehenden SAP-System nur schwerlich abbilden. Also entschieden sich die Verantwortlichen des niedersächsischen Unternehmens, das Brauerei-Nebenprodukte verarbeitet und veredelt, für eine ERP-Neuimplementierung. Die Hintergründe erläutern Geschäftsführer Michael von Laer und IT-Leiter Ralf Hohoff (re.).

ITM: Herr von Laer, in welchem Umfeld ist Leiber tätig und wo liegen die Ursprünge?

MICHAEL VON LAER: Das Unternehmen wurde 1954 gegründet und ist der Pionier in der Verwertung und Veredelung der Brauerei-Nebenprodukte Bierhefe und dem Malz-Bestandteil Biertreber, welche zuvor nicht genutzt wurden. Unsere Geschäftstätigkeit begann mit dem Handel von Biertreber, bevor die Trocknung und später die Extraktion von Hefe hinzukamen. Hefe ist ein relativ schnell verderblicher Mikroorganismus, den wir haltbar und z.B. für die Tierernährung nutzbar machen.

ITM: Mittlerweile sind Sie nicht nur räumlich expandiert?

VON LAER: Mitte der 90er Jahre errichteten wir an unserem damaligen Hauptstandort ein Hefeextraktionswerk, das wir in der Zwischenzeit an unseren neuen Standort umgesiedelt haben. In dem Extraktionsverfahren wird die Hefe biotechnologisch in ihre Bestandteile zerlegt, wobei hauptsächlich die Hefezellwand und der Hefezellinhalt getrennt werden. Diese Substanzen werden dann den entsprechenden Anwendungen zugeführt. Dabei handelt es sich nach wie vor zu einem Großteil um Tierernährung, wobei wir seit den 90er Jahren auch im Lebensmittelbereich aktiv sind.

i

DIE LEIBER GMBH ...

... verarbeitet seit sechs Jahrzehnten verschiedene Nebenprodukte aus dem Brauereiumfeld, hauptsächlich Bierhefe, und veredelt sie für verschiedene Anwendungsfälle in der Biotechnologie, der Lebensmitteltechnologie und der Tierernährung. Der Hauptstandort befindet sich in Bramsche in Niedersachsen, hinzu kommen zwei weitere Standorte in Polen und Russland. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen ca. 220 Mitarbeiter. In Bramsche wurde in den vergangenen Jahren wenige Kilometer vom Erststandort ein modernes Werk errichtet, das technologisch neuesten Standards entspricht. ◀

☞ www.leibergmbh.de





MICHAEL VON LAER

Alter: 55 Jahre | **Familienstand:** verheiratet, drei Kinder

Werdegang: Landwirt, Studium Brauwesen und Getränketechnologie, Projektmanager Anlagenbau

Derzeitige Position: Geschäftsführer | **Hobbys:** Mountainbike, Tennis, Windsurfen, Trompete, Lesen

› Vor gut einem Jahrzehnt kam dann der Gesundheitsbereich hinzu. In einem bestimmten Verfahren isolieren wir verschiedene Hefekomponenten, deren immunstimulierende Eigenschaften z.B. als Nahrungsergänzungstoffe Einsatz finden.

Zudem werden unsere Extrakte in der Biotechnologie als Substrat für die Anzucht von Mikroorganismen genutzt. Jeder Joghurt z.B. enthält Lactobazillusbakterien, zu deren Produktion immer Kohlenhydrat- und Eiweißquellen benötigt werden. Hefeextrakt ist dabei eine gute Quelle zur Ernährung solcher Mikroorganismen.

ITM: *Wie macht sich diese Geschäftsausweitung wirtschaftlich bemerkbar?*

VON LAER: Anfangs, als wir die Stoffe lediglich handelten, kostete die Tonne zwischen 20 und 30 Euro. Dank der Trocknung der Hefe konnten wir dann ein Preisniveau von ca. 500 Euro pro Tonne erzielen. Mit den Hefeextrakten liegen wir mittlerweile zwischen 2.000 und 8.000 Euro pro Tonne, und für das Gesundheitsprodukt, das wir heute in einem aufwendigen Verfahren aus der Zellwand isolieren, werden 150 Euro pro Kilo bezahlt. Diese Zahlen belegen die Entwicklung des Unternehmens recht gut.

ITM: *Sie sind allerdings abhängig vom allgemeinen Bierabsatz?*

VON LAER: Stimmt, wir verarbeiten ein Nebenprodukt, das niemand speziell für uns herstellt. Stattdessen fällt immer nur

soviel Bierhefe an, wie Bier getrunken wird. Da der Bierkonsum in Westeuropa seit Jahren deutlich sinkt, ist es seit jeher unser natürlicher Antrieb, aus dem uns zur Verfügung stehenden Volumen mehr herauszuholen. Wir müssen von Hause aus innovativ sein.

ITM: *Dieser Neubau hier in Engter war ein entscheidender Teil dieser Entwicklung?*

VON LAER: Das alte Werk am Mittellandkanal aus den 50er Jahren bot keinerlei Expansionsmöglichkeiten. 2009 begann dann der sukzessive Aufbau dieses zweiten Standorts. Mittlerweile stehen hier drei Trocknungsanlagen. Das sind große Tanks, in die oben das flüssige Produkt zusammen mit heißer Luft hineingesprüht wird. Auf dem ca. 15 Meter langen Fallweg trocknet das Gemisch und fällt als Pulver heraus. 2016 wurde das Extraktionswerk, das 1995 bei seiner Inbetriebnahme am alten Standort als Wegbereiter in die Biotechnologie ein echter Meilenstein war, hierher verlegt.

ITM: *Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie an wie vielen Standorten?*

VON LAER: Seit 2003 unterhalten wir neben dem Hauptstandort in Bramsche auch einen polnischen Standort, 2009 kam zudem ein kleines Werk südlich von Moskau hinzu. An diesen drei Standorten erzielen wir ca. 70 Millionen Euro Umsatz. Seit der Installation der ersten Trocknungsanlage im Jahr 2008 wuchsen wir von damals ca. 80 auf heute über 220 Mitarbeiter.

Diese starken Zuwächse in den letzten zehn Jahren spiegeln sich jedoch nicht nur mitarbeiter- und umsatzseitig wider, sondern im Zuge der enorm gestiegenen Produktvielfalt auch in der Prozesskomplexität. Dies ist auch der Grund dafür, warum wir in Sachen IT aktiv werden mussten.

ITM: *Kurz zwischengefragt: Seit wann sind Sie als Geschäftsführer bei Leiber tätig und was ist Ihr beruflicher Hintergrund?*

VON LAER: Ich habe in Weihenstephan Brauwesen und Getränketechnologie studiert. Der Abschluss als Brauerei-Ingenieur ist im Grunde eine Spezialisierung im Bereich Lebensmitteltechnologie. Ins Unternehmen trat ich 2001 ein. Zunächst leitete ich ein Jahr lang Vertrieb und Marketing, bevor ich 2002 die Geschäftsführung übernahm. Nachdem mein Vorgänger die Geschäftsleitung ca. 35 Jahre lang innehatte, war diese Nachfolgeregelung von vornherein in der Form geplant.

ITM: *Wann und in welcher Weise machte sich bemerkbar, dass Ihr Wachstum eine bessere IT-Unterstützung verlangte?*

VON LAER: Das kontinuierliche Wachstum mit gesteigerter Produktion und gestiegenem Umsatz ging einher mit der Ausweitung des Vertriebs und der Internationalisierung des Absatzes. Waren wir 2001 fast ausschließlich in Deutschland aktiv, liegen wir mit den Hefe-Extrakten inzwischen bei ca. 80 Prozent und bei der Tierernährung bei 50 bis 60 Prozent Exportanteil. Zudem wurden unsere technologischen Verfahren immer komplexer. All dies holte uns irgendwann ein, denn die Verwaltungsprozesse waren nicht in entsprechendem Maße mitgewachsen.

ITM: *Wie waren Sie IT-seitig aufgestellt?*

VON LAER: Kurz nach meinem Unternehmens Eintritt führten wir SAP ein, nachdem zuvor im Grunde nur eine Finanz- und Buchhaltungssoftware sowie Excel zum Einsatz gekommen waren.

ITM: *Von Excel zu SAP?*

VON LAER: SAP drängte damals massiv in den Mittelstand. Mit dem inzwischen nicht mehr existenten Systemhaus BOG aus Münster implementierten wir SAP dann relativ günstig, begingen in der Folge jedoch den Fehler, die Software nicht in ausreichendem Maße weiterzuentwickeln.

ITM: *In welchen Bereichen kam die Software zum Einsatz?*

VON LAER: Vor allem in der Finanzbuchhaltung, wo das System stark ist, zusätzlich in Teilen der Materialwirtschaft und in der

› Qualitätssicherung, was sich jedoch sehr schwierig gestaltete. Dort hatten wir zwar in einige Weiterentwicklungen investiert, wirklich überzeugend war jedoch auch der QS-Bereich nie. Bis Herr Hohoff 2013 ins Unternehmen eintrat, hangelten wir uns mit SAP mehr oder minder durch. Infolge des Wachstums und der komplexeren Prozesse stand jedoch die grundsätzliche Entscheidung an, ob wir uns nicht anderweitig orientieren wollen.

ITM: Wo lagen die größten Schwierigkeiten?

VON LAER: Wir machten die Erfahrung, dass kurzfristige Anpassungen in SAP aufgrund seiner eigenen Komplexität extrem schwierig waren. Mitunter dauerten sie Wochen und Monate. Wenn ich manchmal die naive Vorstellung hatte, morgens um acht in eine Besprechung zu gehen und mittags fertig zu sein, war es oft so, dass aus den anfänglich vier Besprechungsteilnehmern acht geworden waren, die feststellten, dass weitere fünf Tages-Meetings notwendig sind.

Selbstkritisch muss man hinzufügen, dass wir Anpassungen aufgrund fehlender Mannstärke und manchmal auch fehlenden Know-hows immer extern vergeben mussten. Das war zum einen sehr teuer, schlimmer noch jedoch war, dass wir nicht vorankamen.

ITM: Gab es 2001 einen größeren Auswahlprozess? War das SAP-System auf die Lebensmittelbranche zugeschnitten?

VON LAER: Nein, es war keine Branchensoftware, sondern das reine Basis-SAP. Wir hatten im Vorfeld damals zwei, drei andere Anbieter präsentieren lassen und auch einige Referenzbesuche gemacht.



RALF HOHOFF

Alter: 46 Jahre | **Familienstand:** verheiratet, zwei Kinder

Werdegang: Energieelektroniker, Studium der Informationstechnik, Software-Entwickler und -Architekt, Projektmanager, Unternehmensberater | **Derzeitige Position:** IT-Leiter

Hobbys: Basketball, Kochen, Freunde und Familie

Ein Argument für SAP war, dass wir einen Anbieter wollten, der Investitionssicherheit bietet, weil er weder aufgekauft wird noch insolvent geht. Das hat sich mit SAP ja dann auch bewahrheitet.

ITM: Ihnen fehlte jedoch grundlegendes Prozess-Know-how?

VON LAER: Ja. Wenn ich damals Mitarbeiter aus der Produktion oder der Verwaltung gefragt hätte, was sie unter einem Prozess verstehen, hätten sie wahrscheinlich spontan an Kühlung oder Zentrifugieren von Hefe gedacht. Verwaltungsprozesse

hingegen standen damals in der gesamten Organisation noch nicht im Fokus.

Aufgrund der damaligen geringeren Mitarbeiterzahl konnten wir Ineffizienzen noch einfach kompensieren. Vieles passierte auf Zuruf, dennoch waren alle Mitarbeiter einigermaßen informiert, weil das Unternehmen noch überschaubar war. Infolge unseres Wachstums kam es jedoch zunehmend zu Reibungsverlusten in den fachbereichsübergreifenden Prozessen.

ITM: Beließen Sie das SAP-System mehr oder weniger im Standard?

VON LAER: Im Grunde sind wohl die meisten Unternehmen bestrebt, ihre ERP-Systeme möglichst nah am Standard zu betreiben. Bei uns gab es in den Bereichen Qualitätssicherung und Labor einige Anpassungen, alles in allem blieben wir jedoch relativ nah am Standard. Aber nicht, weil alles bestens gepasst hätte, sondern vielmehr, weil wir damals die Bedeutung der Weiterentwicklung für das Wachstum des Unternehmens noch nicht ausreichend erfasst hatten.

ITM: Schließlich fiel die Entscheidung, SAP abzulösen?

RALF HOHOFF: Als ich 2013 hier anfang, kam es immer wieder vor, dass verschiedene Fachbereiche verschiedene Dienstleister parallel mit SAP-Anpassungen beauftragten. Die interne Abstimmung war zu gering ausgeprägt. Uns war klar, dass es besser ›



› laufen würde, sobald das Anforderungsmanagement zentralisiert wäre. Folglich stellten wir ein SAP-Kompetenzteam mit Mitgliedern aus verschiedenen Fachbereichen zusammen, um zu eruieren, wo genau der Schuh drückt, und gemeinsam die Umsetzung abzustimmen.

Zudem nahmen wir gemeinsam mit dem Systemhaus All for One, das uns nach dem Marktausscheiden von BOG betreute, eine IT-Systemanalyse vor, die zeigte, dass wir SAP viel zu spärlich nutzten. Der Zeitpunkt, an dem die Mitarbeiter in den jeweiligen Prozessen begannen, Eingaben ins System zu tätigen, war viel zu spät. Als bessere Schreibmaschine ist das System jedoch einerseits viel zu teuer, andererseits braucht man für das simple Schreiben einer Rech-

nung eben auch keine weitreichenden Anpassungen.

ITM: Was folgte aus der Analyse?

HOHOFF: Vordergründig verstanden die Berater unsere Problempunkte, machten uns dann jedoch den nicht gut ausgearbeiteten Vorschlag, einen sechsstelligen Betrag für eine grundlegende Verbesserung des Systems in die Hand zu nehmen. Was sich allerdings konkret verbessern sollte, konnten sie nicht transparent genug darlegen.

Klar war, dass die vage Aussicht auf eine mögliche Verbesserung weder die Investition noch den internen Aufwand rechtfertigte. Vielmehr stellte sich die Frage, ob es nicht vielleicht schlankere Lösungen gäbe, in denen wir unsere Prozesse besser

wiederfänden und in denen wir selbst in gewissem Rahmen Anpassungen vornehmen könnten.

ITM: Zu welchem Ergebnis gelangten Sie?

HOHOFF: Im Rahmen einer Marktsondierung reduzierten wir sukzessive die Zahl der infrage kommenden Anbieter. Zwischendurch nahmen wir uns dann ein halbes Jahr Zeit, um zunächst einmal unsere Kernanforderungen zu definieren. Hierbei gelangte die eine oder andere Fehlentwicklung ans Licht, die wir umgehend korrigierten. Mit den erarbeiteten Kernanforderungen gingen wir danach auf ein Dutzend Anbieter zu, um sie sowohl hinsichtlich des Erfüllungsgrades als auch der einmaligen und wiederkehrenden Kosten bewerten zu lassen. Nach einer Bieterphase entschieden wir uns dann für GUS als neues System.

ITM: Welche Anbieter haben Sie sich noch angesehen?

HOHOFF: Wir haben uns tatsächlich auch eine SAP-Lösung von itelligence angeschaut, die einiges besser konnte, als wir es gewohnt waren. Es war aber nicht das System, in dem wir uns wirklich wiederfanden.

Wir beleuchteten sowohl technische als auch funktionale Eigenschaften, um zu wissen, ob eigenständige Anpassungen möglich wären. Es ging nicht um tiefgehende Programmierung, aber Prozesse, Workflows und Oberflächen wollten wir schon selbst verändern können. In dieser Hinsicht überzeugte uns GUS am meisten.

VON LAER: Was ich noch im Kopf habe: SAP liegt irgendwo zwischen 150.000 und 250.000 Tabellen, während es bei GUS um die 1.000 sind. Das ist immer noch nicht wenig, zeigt aber die Dimensionen und lässt einen Rückschluss auf die Komplexität zu. Und da wir mit SAP gebrannte Kinder waren, war es unser Bestreben, 70 bis 80 Prozent der Anpassungen des Alltagsgeschäfts selbst erledigen zu können.

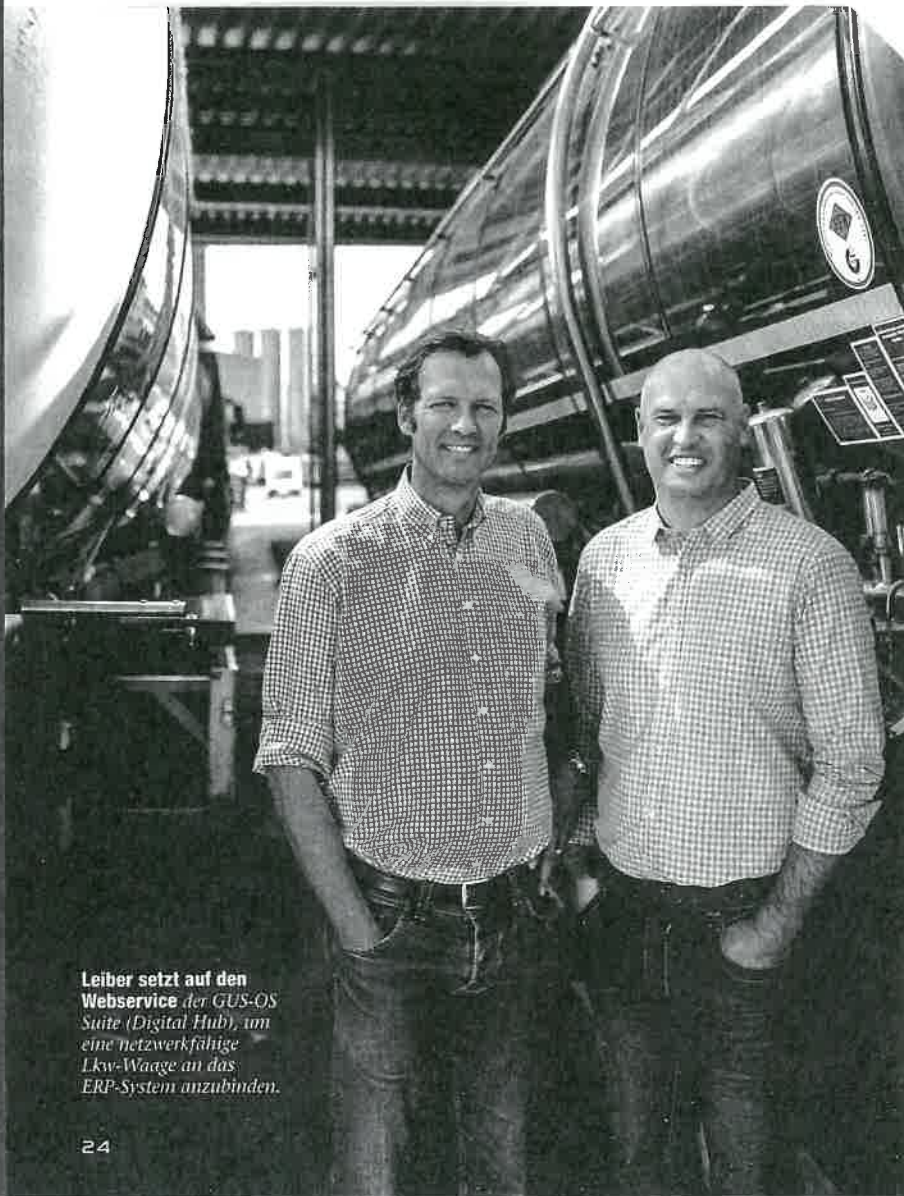
ITM: GUS ist auf die Nahrungsmittelbranche spezialisiert, da sollten Sie Ihre Prozesse generell besser wiederfinden?

VON LAER: GUS kommt aus dem Lebensmittel- und Pharmabereich und kennt sich daher mit chargenbezogener Fertigung bestens aus. Diese und ähnliche Prozesse stehen im Zentrum der Software, wohingegen es bei SAP die Finanzbuchhaltung ist.

HOHOFF: Wir wussten, dass alle in Betracht kommenden ERP-Lösungen Einkauf und Vertrieb grundsätzlich beherrschen. Für uns war der Schlüssel daher die Abbildung unserer mehrstufigen Produktionsprozesse, bei

„Unser Bestreben war, 70 bis 80 Prozent der Anpassungen des Alltagsgeschäfts selbst erledigen zu können.“

Michael von Laer



Leiber setzt auf den Webservice der GUS-OS Suite (Digital Hub), um eine netzwerkfähige Lkw-Waage an das ERP-System anzubinden.

› denen Charge in Charge übergeht. Zusätzlich ging es um die Darstellung unserer Laborprozesse. Legt man sein Hauptaugenmerk auf diese Prozesse, bleiben nicht viele Anbieter, die diese Anforderungen erfüllen.

ITM: Wer war es neben GUS?

HOHOFF: Im finalen Auswahlschritt war dies zum einen Yaveon mit Microsoft Dynamics und zum anderen Infor mit dem ERP-System M3. Dynamics gefiel einigen Anwendern hinsichtlich der Bedienung, der Nachteil war in unseren Augen jedoch genauso wie bei Infor ein erhöhter administrativer Aufwand durch recht viele, einzelne Server. Für den Betrieb unserer Produktivlandschaft benötigen wir heute lediglich drei Server, was für uns als Mittelständler mit einer IT-Abteilung von fünf Festangestellten und zwei Auszubildenden viel besser zu verwalten ist.

ITM: Inwieweit können Sie das System denn selbstständig anpassen?

HOHOFF: Wir können bestehende Prozesse anpassen und haben mit der Eigenentwicklung kleinerer Module begonnen, die bei uns bislang außerhalb des ERP-Systems liefen. Aktuell setzt GUS noch einiges um, weil das Erstprojekt noch nicht gänzlich abgeschlossen ist. Wir benötigen die Berater für Spezialprogrammierungen und für den Know-how-Aufbau. Vieles können wir aber bereits selbst erledigen.

ITM: Fungiert GUS als zentrales System?

HOHOFF: Ja, es gibt nur wenige angedockte Lösungen. Einige Excel-Anwendungen werden wir noch integrieren. Die gesamte Produktion läuft über GUS, zudem wird das System in Einkauf und Vertrieb sowie in der Disposition und der Qualitätssicherung genutzt. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung greift bis dato nur in geringem Umfang auf das ERP-System zu, was sich jedoch ändern wird, weil die Produktentwicklung ebenfalls in GUS abgebildet werden soll.

ITM: Können Sie Beispiele für selbsterstellte Module nennen?

VON LAER: In der Lebensmittelindustrie brauchen wir ein sogenanntes Management of Change zur Dokumentation von Veränderungen. Dies erledigten wir bislang in Excel, haben nun jedoch in der Rekordzeit von etwa vier Monaten selbst ein Modul in GUS erstellt, um alle Veränderungen nachvollziehbar zu machen. Bei SAP hätte das Modul wahrscheinlich viel Geld gekostet und die Erstellung deutlich länger gedauert. Dies finde ich ein sehr gelungenes Beispiel für die Möglichkeit, selbst am System tätig zu werden.



„Für uns war der Schlüssel die Abbildung unserer mehrstufigen Produktionsprozesse, bei denen Charge in Charge übergeht.“

Ralf Hohoff

ITM: Herr Hohoff, Sie sind maßgeblich für die Prozessdefinition zuständig. Kommen Sie aus der Prozessberatung?

HOHOFF: Vor meinem Eintritt bei Leiber war ich fünfeinhalb Jahre in einem Beratungshaus tätig. Nach dem Studium der Informationstechnik war ich zunächst Software-Entwickler und -Architekt, bevor ich in die Beratung ging und mich dort auf kundenrelevante Prozesse wie Service-Center-Strukturen oder Außendienstanbindungen fokussierte. Das technische Know-how konnte ich so erweitern und zugleich Prozesskenntnis aufbauen. Ich sehe mich als Bindeglied zwischen den Fachbereichen und der IT.

ITM: Können Sie den zeitlichen Ablauf der ERP-Implementierung beschreiben?

VON LAER: Ende 2013 begannen wir mit den ersten Evaluationen, der Analyse des Ist-Zustands und der Definition der Ziele.

Wie gesagt war unser Prozess-Management bis dahin nicht optimal aufgestellt. Deshalb banden wir eine möglichst große Mitarbeiterzahl als Key User in den Auswahlprozess ein, vom Sachbearbeiter bis zur Geschäftsleitung. Dies ist in meinen Augen die Basis für eine spätere hohe Akzeptanz.

HOHOFF: 2014 fand die Bewertung unseres SAP-Systems durch All for One statt. Danach begannen wir, unsere Prozesse detailliert zu analysieren und niederzuschreiben, was ungefähr ein halbes Jahr dauerte, weil es nicht immer ganz einfach ist, die Anforderungen herauszuarbeiten. Dennoch entstand ein sehr fundiertes Dokument, das uns sowohl intern als auch in der Kommunikation mit den verschiedenen Dienstleistern sehr weiterhalf.

Auf Grundlage dieses Dokuments luden wir fünf Systemhäuser zu Bieterpräsentationen ein, darunter eben itelligence mit SAP und einen weiteren Dynamics-Anbieter mit der ERP-Variante AX, die jedoch nicht zu uns passten. Zusätzlich machten wir Referenzbesuche, die insgesamt sehr erhellend waren. Wir versuchten, jeweils zwei Referenzanwender zu besuchen, bei Infor beließen wir es jedoch bei einem, weil wir das System aufgrund der notwendigen Serveranzahl für nicht administrierbar hielten.

Andere Anbieter konnten uns nur ältere Versionen zeigen oder es standen keine Referenzkunden aus der Lebensmittelbranche zur Verfügung. Somit entschieden wir uns für GUS, mit denen wir ein Vorprojekt über ca. drei Monate durchführten. Wir wollten wissen, wie der Anbieter wichtige Projekthalte angeht. Außerdem ließen sich auf dieser Basis die Kosten für das Gesamtprojekt viel genauer abschätzen.

ITM: Worum ging es inhaltlich in diesem Vorprojekt?

VON LAER: Im Mittelpunkt stand unser Hefe-Leitstand. Von vielen anderen Unternehmen unterscheidet uns, dass ein Nebenprodukt als Basis für unsere Produkte dient. Problematisch ist, dass wir weder die Menge noch den Zeitpunkt oder die Qualität der Lieferungen beeinflussen können. Im Sommer wird mehr Bier getrunken, so dass wir mit dem Entladen der Hefe kaum nachkommen, im Winter wiederum wird zu wenig angeliefert.

Das Know-how unserer Mitarbeiter besteht nun darin, zu entscheiden, welche Mischung der verschiedenen Hefen aus verschiedenen Brauereien sich für welches Endprodukt am besten eignet, damit es hinterher mehr nach Huhn, mehr nach

› Rind, Schwein oder Geröstetem schmeckt. Dieses Wissen um die Nuancen in der Geschmacksabgrenzung auf Basis der unterschiedlichen Rohstoffe wollten wir in die IT integrieren.

Dazu installierten wir einen sogenannten Reservierungsleitstand. Nach der Lieferung der Hefe geht eine Probe zur Qualitätssicherung ins Labor und wird nach verschiedenen Faktoren analysiert. Wenn sich die Hefe dann in den Tanklagern befindet, kann man die jeweiligen Analyseergebnisse auf dem Bildschirm einsehen und die verschiedenen Sorten über diverse Algorithmen zusammenklicken, um bestimmte Produkteigenschaften zu erzielen.

An der Umsetzung dieses recht komplexen und speziellen Vorgangs sollte sich GUS beweisen. Für dieses Vorprojekt bezahlten wir einen fünfstelligen Betrag, wohlweisend, dass wir im Falle eines Misslingens auf den Kosten sitzengeblieben wären.

ITM: Dieser negative Fall trat aber nicht ein?

VON LAER: Nein, GUS bestand diesen dreimonatigen Stresstest gut, was uns darin bestätigte, den richtigen Softwarepartner gefunden zu haben.

HOHOFF: In dem Zusammenhang haben wir auch die sogenannte Nasshefe-Abrechnung exemplarisch umgesetzt. Die Bierhefe wird

flüssig angeliefert, Hauptabrechnungsgrundlage für die Bezahlung der Brauereien bildet jedoch meist die Menge der enthaltenen Trockensubstanz, die bei etwa 10 bis 15 Prozent liegt.

VON LAER: Bei einigen Brauereien zahlen wir pro Tonne flüssige Ware, was einfach ist. In den meisten Fällen jedoch sind die Trockensubstanz und deren jeweilige Klassifizierung die Grundlage. Manchmal wird die Trockensubstanz von uns gemessen, manchmal von der Brauerei. Es existieren verschiedenste Abrechnungsmodalitäten, auch über Prozent oder Gewicht.

Wir konnten diese Abrechnungsmodelle in Absprache mit unseren Zulieferern auf fünf reduzieren und den, zuvor komplett manuellen Prozess, in GUS abbilden.

HOHOFF: Grundlage war eine sehr umfangreiche Excel-Tabelle, aus der wir eine Modellierung erstellten, wie sich dieser Vorgang später im System abbilden ließe. Dies wurde im Vorprojekt initiiert und im Hauptprojekt finalisiert. Heute können wir die jeweilige Abrechnung sehr schnell erstellen. Was vorher Tage dauerte, geschieht heute am Ersten des Folgemonats per Knopfdruck.

ITM: Dann war dieses Vorprojekt im Grunde gleich eine Anpassung der Software an Ihre speziellen Anforderungen?

HOHOFF: In diesem Vorprojekt ging es neben einer validen Auskunft über die zu erwartenden Gesamtprojektkosten darum, GUS mit konkreten Vorgaben hinsichtlich Projektberatung und Prozessdenken auf die Probe zu stellen. Gleichzeitig konnten die Key User die Software schon einmal näher kennenlernen und Wissen im Umgang mit dem System aufbauen. Dies entspannte das spätere Projekt zusätzlich.

ITM: Wann startete die Umsetzung und wann sollte die Live-Schaltung erfolgen?

HOHOFF: Im vierten Quartal 2015 gingen wir in die Umsetzung, die Live-Schaltung sollte eigentlich am 1. Juni 2016 erfolgen. Da aber einige Inhalte mehr Diskussion erforderten, um sie sauber und langfristig wartbar in GUS abzubilden und die Zusammenstellung des Projektteams seitens GUS aufwendiger war als erwartet, ließ sich dieser angepeilte Termin nicht einhalten. Zusammen mit dem Anbieter entschieden wir dann, am 1.1.2017 live zu gehen.

ITM: War die Datenmigration ein Problem?

HOHOFF: Aufgrund diverser Schwierigkeiten mit der Datenanalyse von SAP-Daten hatten wir uns in der IT-Abteilung bereits vor dem ERP-Projekt mit der Datenextraktion, -aufbereitung und -verarbeitung beschäftigt. Wir besaßen folglich bereits einiges an Know-how hinsichtlich der relevanten Tabellen, das wir bei der Datenmigration gut nutzen konnten. Als ETL-Tool kam Pentaho Data Integration zum Einsatz. Der Vorgang war nicht trivial, funktionierte aber mit einigen Probeläufen sehr gut.

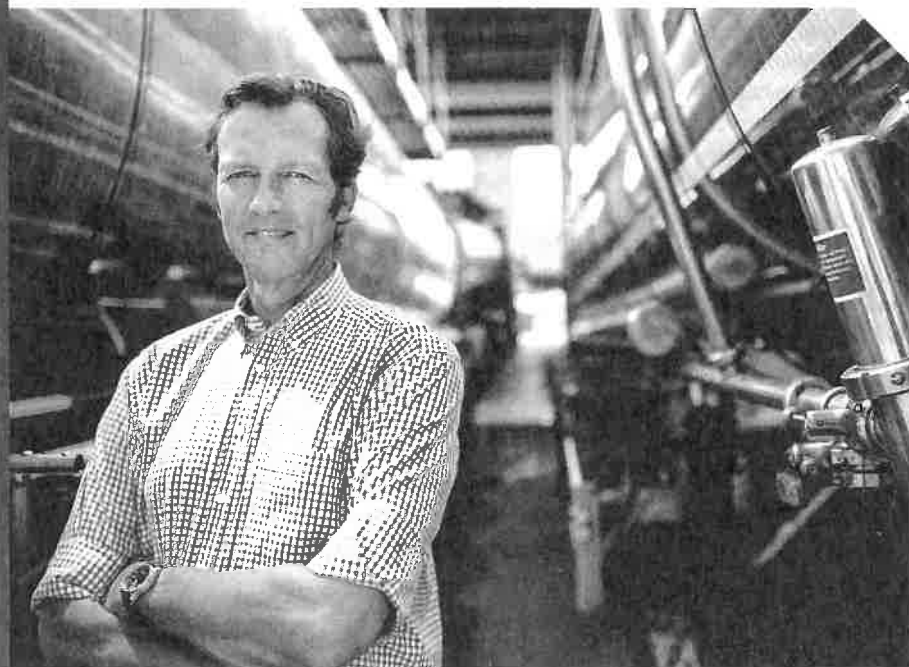
ITM: Wie bewerten Sie Ihr ERP-Projekt in der Rückschau?

VON LAER: Vorausschicken möchte ich, dass die Situation einer ERP-Implementierung in zeitlichem Parallelschwing mit dem Neubau eines Produktionsstandorts für ein Unternehmen unserer Größenordnung kein Pappenstiel ist. Was dann in meinen Augen umso mehr zählt, ist neben einer guten Software ein ebenso gutes Projekt-Management. Dabei kommt es neben der Kompetenz der Berater vor allem auf eine gute Projektgesamtansicht an. Natürlich hängt alles in großem Maße auch von der Kommunikation der handelnden Personen ab.

In diesem Zusammenhang ist ein professionelles Projekt-Management-Tool immens wertvoll. Alle Beteiligten müssen jederzeit über den aktuellen Stand des Gesamtprojektes im Bilde sein. Hier gab es Luft nach oben, so dass wir recht spontan das GUS-interne Projekt-Management-Tool gegen das Ticketsystem JIRA austauschten. ›

„An der Umsetzung eines recht komplexen und speziellen Vorprojekts sollte sich GUS beweisen.“

Michael von Laer



➤ **ITM:** *Führten Sie das Projekt klassisch oder agil durch?*

HOHOFF: Wir arbeiteten nach einem agilen Ansatz auf Basis von Grobkonzepten („unser Backlog“), was mit dem zunächst eingesetzten Projekt-Management-Tool jedoch kaum machbar war. Wir mussten zudem feststellen, dass wir das Vorgehen mit kleineren Iterationszyklen (Sprints) im Hause zunächst nicht entsprechend transportiert hatten, dass aber auch die Berater teilweise nicht ausreichend geübt waren.

ITM: *Hatten Sie als IT-Leiter entsprechende Vorkenntnisse in agiler Methodik?*

HOHOFF: Während meiner Beratungstätigkeit war ich an einem sehr großen agilen Projekt beteiligt, damals ebenfalls technisch unterstützt durch JIRA. Das lief ziemlich gut, weswegen wir das agile Verfahren auch bei Leiber einsetzten. Neben der reinen, inhaltlichen Umsetzung eine neue Projektmethodik einzuführen, benötigt jedoch entsprechend Zeit bei allen Beteiligten, was ausreichend berücksichtigt werden muss. Aber insbesondere bei komplizierteren Abläufen mit vielen Beteiligten hilft das Erstellen von Mini-Prototypen im Rahmen von Sprints, um Verständnis für die Abbildung des Prozesses im System aufzubauen und die Anforderungen abzugleichen.

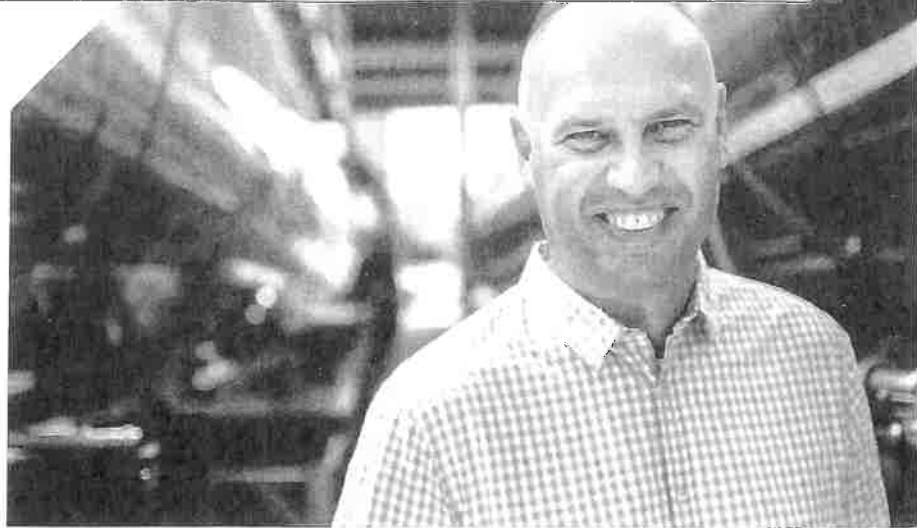
ITM: *War dieses agile Vorgehen auch von Ihnen gewollt, Herr von Laer?*

VON LAER: Ich hatte von der SAP-Einführung in Erinnerung, dass Workflows und Tabellen aufwendig und sehr detailliert definiert wurden, um später festzustellen, dass die Umsetzung doch nicht wie gewünscht funktionierte. Von daher fand ich die Grundidee des agilen Vorgehens sehr sympathisch, wobei ich glaube, dass es ohne Zeitdruck und ohne das parallele Bauprojekt noch besser gelaufen wäre. Die Stresssituation für die Mitarbeiter war insgesamt recht hoch.

HOHOFF: Das agile Vorgehen in Kombination mit JIRA war die richtige Entscheidung, was die Key User in unserer Projekt-Retrospektive („lessons learned“) auch übereinstimmend bestätigten. Aber auch agil benötigt man Vor- und Nachbereitungszeiten, um die Termine zielgerichtet und mit weniger Diskussion durchzuführen. Hierauf werden wir in den nächsten Projekten achten.

ITM: *Dieser Prozess kann aber doch auch sehr lehrreich sein, wenn man dadurch die Geschäftsabläufe besser durchschaut.*

VON LAER: Natürlich hat uns dieses Vorgehen organisatorisch nach vorne gebracht, weil nun viele Mitarbeiter eine bessere Gesamtsicht auf das Unternehmen haben.



„Durch eine engere Verzahnung der Systeme erreichen wir eine noch schnellere Prozessabwicklung für alle Beteiligten.“

Ralf Hohoff

ITM: *Herr von Laer, inwieweit waren Sie in die Sprints involviert?*

VON LAER: Ich nahm natürlich nicht an allen Besprechungen teil, schaltete mich aber an allen neuralgischen Punkten ein. Insgesamt gab es einen intensiven Austausch zwischen Herrn Hohoff und mir.

HOHOFF: Aus meiner Sicht war die enge Projektbeteiligung von Herrn von Laer mitentscheidend für die erfolgreiche Umsetzung. Ihm wurden teilweise Sachverhalte zugezogen, die wir Projektleiter nicht erfuhren, somit konnte er unterstützend einwirken.

ITM: *Wo stehen Sie mit Ihrem ERP-System heute im Vergleich zu vorher?*

HOHOFF: Unser Leiter Controlling meinte kürzlich vielsagend, die Entscheidung für GUS sei die richtige gewesen, weil wir heute an alle Daten herankommen, was vorher nicht der Fall war. Hinzu kommt, dass die GUS-Oberfläche zeitgemäßer und viel einfacher zu bedienen ist, die Mitarbeiter finden relevante Informationen sehr viel einfacher. Dass das System webbasiert ist, macht die Handhabung für uns als IT sehr komfortabel. Die Mitarbeiter können sich mit jedem Endgerät via Browser einloggen. Anpassungen, wie zusätzliche Felder oder Umstellungen von Prozessabläufen, lassen sich sehr viel schneller realisieren.

ITM: *Welche weiteren Schritte zur Optimierung stehen an?*

HOHOFF: Ein Punkt ist die Integration eines leichtgewichtigen XRM-Moduls in GUS. Wir wollen alle Ansprechpartner bei Kunden und Lieferanten übersichtlich verwalten und eine Kontakthistorie hinterlegen, aber direkt im ERP-System. Zusätzlich gibt es größeren Bedarf im Bereich Forschung und Entwicklung: Perspektivisch soll die

Produktentwicklung ebenfalls in GUS abgebildet werden.

VON LAER: Abseits des ERP-Themas steht zudem der Ausbau von Business Intelligence (BI) an, weil das Reporting und die Art der Darstellung im ERP-System speziell im Vertrieb absehbar nicht ausreichen.

HOHOFF: Für den Übergang haben wir uns mit der Open-Source-Software Dashbuilder beholfen. Mit ihr hat die erweiterte Geschäftsführung Zugriff auf Umsatz, Absatz, Kapazitäten und Mengen. Das Ziel ist jedoch die Implementierung eines vollwertigen BI-Tools, an das wir nicht nur das ERP-System, sondern auch unsere Prozessleitsysteme anbinden, um über alle Bereiche Auswertungen fahren zu können.

ITM: *Gibt es Überlegungen in Richtung Industrie 4.0?*

VON LAER: Das ist in der Tat ein größeres Zukunftsprojekt. Sobald die Basissysteme stabil laufen, wollen wir eine automatische Kopplung zwischen den Prozessleitsystemen in der Produktion und dem ERP-System herstellen. Neben der Steuerung ihrer Anlagen müssen die Mitarbeiter heute noch parallel die Füllstände der Tanks und Bearbeitungszeiten buchen. Dies verursacht immensen Mehraufwand, ist aber dank GUS schon viel leichter, weil anstatt auf Papier direkt ins System geschrieben wird.

HOHOFF: Die Kopplung der Systeme ist ein Projekt, das uns noch einmal richtig weiterbringt. Zudem gibt es weitere Optimierungsmöglichkeiten in der Peripherie. Durch eine engere Verzahnung der Systeme werden wir eine noch schnellere Prozessabwicklung für alle Beteiligten erreichen. ❖

GUIDO PIEGH