



STANDORTÜBERGREIFENDE ERP-INFRASTRUKTUR -  
ZUGESCHNITTENE PROZESSE

Die Branchenorientierung von ams.erp ermöglicht dem Interior-Spezialisten VEDDER die flexible Abbildung seiner Prozesse im Software-Standard.





LAUT CFO MARC KOCH IST DER VEDDER-STANDORT IN HAILDFING  
DIE GRÖSSTE PREMIUMSCHREINEREI EUROPAS.

## STANDORTÜBERGREIFENDE ERP-INFRASTRUKTUR – ZUGESCHNITTENE PROZESSE

Nach der Akquisition eines ehemaligen Wettbewerbers steuert die VEDDER GmbH ihre Prozesse standortübergreifend mit ams.erp. Der internationale Mutterkonzern erachtet die Projektmanagement-Software als das richtige Werkzeug.

Als das westfälische Traditionsunternehmen VEDDER den bayerischen Marktbegleiter Loher Raumexklusiv im Jahr 2013 übernahm, geschah dies im Rahmen der klar definierten Strategie, die eigenen Kapazitäten und Kompetenzen gezielt auszubauen. „Ausbauen“ ist dabei wörtlich zu nehmen: An beiden Produktionsstätten konstruiert und fertigt

die VEDDER GmbH heute qualitativ hochwertigste Komplettlösungen für den individuellen Innenausbau exklusiver Luxusjachten, Residenzen und sogar Privatjets. Gesteuert werden die Geschäfts- und Fertigungsprozesse standortübergreifend von der zugeschnittenen Projektmanagement-Software ams.erp mit dem Branchenpaket ams.erp INTERIOR.



ANWENDER  
**VEDDER GMBH**

STANDORTE  
**LÜDINGHAUSEN/NORDRHEIN-WESTFALEN  
HAILDFING/BAYERN**

BRANCHE  
**INNENAUSBAU**

MITARBEITER  
**430**

EINFÜHRUNG VON AMS.ERP  
**EINFÜHRUNG HAILDFING 2003  
GESAMTUNTERNEHMEN 2014**

AMS-ANWENDER  
**120**

WEITERE INFORMATIONEN UNTER  
[WWW.VEDDER.NET](http://WWW.VEDDER.NET)



ES IST NICHT ALLTÄGLICH, DASS EINE INTERNATIONALE HOLDING EINER RELATIV KLEINEN KONZERNTOCHTER MIT 430 MITARBEITERN EINE SOFTWARE-ENTSCHEIDUNG DIESER TRAGWEITE ÜBERLÄSST.

→ Infolge von Firmenfusionen stellt sich früher oder später zwangsläufig die Frage nach der organisatorischen Ausrichtung – zumal dann, wenn es sich um zwei sehr ähnlich strukturierte Fertigungsbetriebe aus demselben Segment handelt. Häufig genug werden den akquirierten Unternehmen die Abläufe und damit auch die Software-Infrastrukturen der Käufer übergestülpt.

**In diesem Fall verhielt es sich anders: Es erwies sich als glücklicher Umstand, dass bei der VEDDER GmbH im westfälischen Lüdinghausen bereits vor der Fusion die Entscheidung getroffen worden war, mit ams.erp genau die Geschäftssoftware zu implementieren, die an dem hinzugekommenen Standort im niederbayerischen Haidlfing bereits seit 2003 zum Einsatz kommt. Somit konnte auf ein voll funktionsfähiges ERP-System zurückgegriffen werden, was den Prozess der Firmenintegration beschleunigte.**

Auch wenn die Voraussetzungen für die standortübergreifende Implementierung von ams.erp günstig waren, bedurfte es dennoch zunächst der Zustimmung des Mutterkonzerns Depa Global Interior aus Dubai. Vertreter des Konzerns schauten sich die Funktionsweise des ERP-Systems vor Ort in Haidlfing an und ließen sich genau erläutern, warum ams.erp die richtige Wahl für VEDDER war. Sie zeigten sich äußerst zufrieden mit der Abbildung der Prozesse und stimmten dem Einsatz daher zu.

### MUTTERKONZERN STIMMT DEM EINSATZ VOM AMS.ERP ZU

Natürlich spielte es eine Rolle, dass bereits jahrelange Erfahrung im Umgang mit der Software vorhanden war und dass man mit der Einführung einer komplett neuen Software an zwei Standorten unnötige Baustellen aufgemacht hätte. Dennoch ist es nicht alltäglich, dass eine internationale Holding einer relativ kleinen Konzerntochter mit 430 Mitarbeitern eine Entscheidung dieser Tragweite überlässt.

Administrativ betreut wird das System, das extern in einem Rechenzentrum des Mutterkonzerns betrieben wird, von Christoph Weikl und Wilhelm Klostermann vom Standort Haidlfing aus. Beide sind gelernte Schreiner und kennen somit die Anforderungen eines handwerklich geprägten Einzelfertigers an eine ERP-Software nur zu gut. Wilhelm Klostermann gelangte über Fortbildungen zum Datenverarbeitungskaufmann und Betriebsinformatiker in die EDV-Sparte, während Christoph Weikl sein ERP-Wissen nach einer Weiterbildung zum staatlich geprüften Holztechniker vorwiegend in der Praxis sammelte.

„Gerade im Bereich Arbeitsvorbereitung und Stücklistenenerstellung hatte ich per se viel mit ams.erp zu tun, sodass ich bereits ein sehr breites Hintergrundwissen hinsichtlich Auftragsstrukturen und -positionen besaß“, schildert Christoph Weikl die Ausgangslage. In alle weiteren Themenfelder und Prozesse arbeitete er sich im Nachgang intensiv ein. >

„ Die Systemfusion mit der Verschmelzung der Datenbanken im Frühjahr 2018 als letztem Punkt war ein längerer Prozess, in dem wir uns durch ams sehr gut unterstützt sahen.“

WILHELM KLOSTERMANN  
ERP-PROJEKTLEITER

### REFIT

VEDDER ist ein Einzelfertiger par excellence, alle Möbelstücke sind Unikate. Doch kann es durchaus vorkommen, dass bei rauem Seegang einmal Teile des Interieurs beschädigt werden. Dann müssen die defekten Komponenten im sogenannten Refit-Verfahren erneut gefertigt werden. In einem solchen Fall werden einfach alle relevanten Informationen aus der ursprünglichen Stückliste sowie die Zeichnung(en) in den neuen Auftrag kopiert, sodass die Fertigung alsbald beginnen kann. Da beide Standorte auf dieselben ERP-Daten zugreifen, können die Aufträge dort ausgeführt werden, wo es freie Kapazitäten gibt.

„Bevor ich 2012 hierherkam, hatte ich in der Möbelindustrie 15 Jahre lang mit einer Software gearbeitet, die eher auf Serienfertigung ausgelegt war. Diese Software würde bei VEDDER nicht funktionieren, denn vor allem im Bereich der Stücklisten-erstellung ist der Ansatz ein komplett anderer.“

**WILHELM KLOSTERMANN  
ERP-Projektleiter**

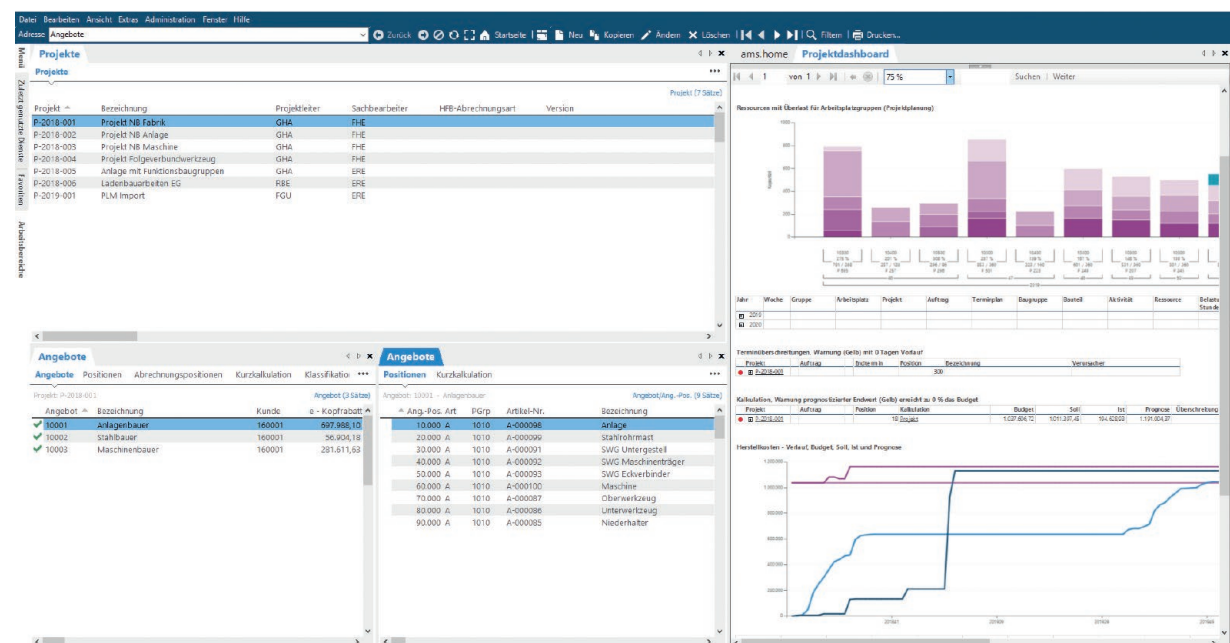
Nachdem Anfang 2014 unter der Regie der beiden ERP-Projektleiter mit der Implementierung von ams.erp in Lüdinghausen begonnen wurde und das System in den Folgemonaten modulweise erweitert worden war, befanden sich an den Standorten zunächst zwei separate ERP-Instanzen im Einsatz. Dieser Parallelbetrieb, der vorrangig unternehmensrechtliche Gründe hatte, bedingte, dass der Artikelstamm täglich synchronisiert werden musste. 2016 war VEDDER dann organisatorisch so weit, die Systeme sukzessive zusammenzuführen. „Die Systemfusion mit der Verschmelzung der Datenbanken im Frühjahr 2018 als letztem Punkt war ein längerer Prozess, in dem wir genau abwägten, welche Daten wir aus welchem System übernehmen wollten“, sagt Wilhelm Klostermann, der sich an dieser Stelle sehr gut durch ams unterstützt sah.

**Der Grund, warum an beiden Standorten unabhängig voneinander die Wahl auf ams.erp gefallen war, liegt in der speziellen Ausrichtung der Software auf die besonderen Gegebenheiten der Einzelfertigung.**

Dazu Wilhelm Klostermann: „Bevor ich 2012 hierherkam, hatte ich in der Möbelindustrie 15 Jahre lang mit einer Software gearbeitet, die eher auf Serienfertigung ausgelegt war.“ Diese Software würde seiner Meinung nach bei VEDDER nicht funktionieren, denn vor allem im Bereich der Stücklisten-erstellung sei der Ansatz ein komplett anderer. „In der Möbel-fertigung trifft man auf weitgehend auskonstruierte Produkte, für die sich vor Herstellungsbeginn problemlos Stücklisten generieren lassen. In der Einzelfertigung hingegen hat man zum Produktionsstart lediglich eine ungefähre Vorstellung vom Endprodukt. Erst im Produktionsverlauf setzt sich das Gesamtbild sukzessive zusammen“, beschreibt Wilhelm Klostermann die besondere Herausforderung.



**AMS.PROJECT-DASHBOARD**  
FÜR MEHR TRANSPARENZ UND EFFIZIENTERE PROZESSSTEUERUNG



**MOBILES ARBEITEN**

VEDDER setzt bei der Montage in den Werften oder in den Residenzen sowohl eigene Mitarbeiter als auch Mitarbeiter von Subunternehmern ein. Die Personal- und Auftragszeiten werden per Smartphone mit ams.mobile erfasst und automatisch an ams.erp übergeben. So sind sowohl die Projektzeiten als auch die Arbeitszeitkonten der Mitarbeiter stets auf dem aktuellen Stand.

Vor dem Einsatz der mobilen Apps wurden zentrale Buchungsterminals an den Einsatzort transportiert und via LTE verbunden, sodass die Mitarbeiter ihre Buchungen genauso wie im Eingangsbereich der Standorte vornehmen konnten. Außer in längerfristigen Großprojekten

erwies sich dieses Verfahren jedoch meist als sehr teuer, weswegen die Mitarbeiter, die von Projekt zu Projekt springen, immer mit der mobilen Anwendung arbeiten – weil sie schlichtweg schlanker ist.

Darüber hinaus erfolgen Materialbuchungen ebenfalls mobil und papierlos mit mobilen Datenerfassungsgeräten der neuesten Generation. Es werden diverse Buchungsarten wie geplante Entnahmen, ungeplante Entnahmen oder Inventurbuchungen unterstützt. Dadurch erhöht sich die Genauigkeit der Artikelbestände in der Materialwirtschaft. Die kostenmäßige Erfassung auf den Auftrag erfolgt in Echtzeit und ist damit sofort in der Disposition sichtbar.





## ERST IM PRODUKTIONS- VERLAUF ERGIBT SICH DAS GESAMTBILD

Eine zentrale Anforderung an die Software war bei VEDDER folglich die Funktionalität der „wachsenden Stückliste“. Weil bei Auftragserteilung die endgültige Ausprägung des zu fertigenden Produkts in aller Regel eben nicht bekannt ist, müssen wichtige Wertschöpfungsprozesse wie Konstruktion, Beschaffung und Produktion zeitlich parallel zueinander stattfinden. Die wachsende Stückliste ermöglicht es, die Beschaffungs- und Fertigungsabläufe zu einem Zeitpunkt zu starten, wenn die Konstruktion noch in vollem Gange ist.

Die Unwägbarkeiten beginnen bereits bei der Angebotserstellung. Um einigermaßen genaue Preise

ermitteln zu können, bedarf es einer Menge an Know-how seitens der Mitarbeiter sowie einer flexiblen Software, die mit diesen Variablen zurechtkommt. Dazu Christoph Weikl: „Erst einmal steht uns meist nichts weiter zur Verfügung als der extrem verkleinerte Plan eines 160-Meter-Schiffs. Man erkennt gerade einmal die Räume und die ungefähre Position von Möbelstücken. Mit Glück lässt sich aus einem 3D-Rendering rückschließen, ob es sich eventuell um ein Sideboard handelt.“ Die Art seiner Oberfläche, der Glanzgrad oder etwaige anzubringende Sonderteile ergeben sich erst viel später, lange nachdem auf Basis der größtenteils geschätzten Stundenansätze und Materialkosten ein Angebotspreis kalkuliert wurde und der Zuschlag erfolgte.

**ERP-seitig existiert zu Produktionsbeginn tatsächlich nur eine Auftragsposition mit einer nackten Stückliste, in die zunächst die Arbeitsgänge aufgenommen werden.**

„Das ist schon klasse, dass man die Kostenentwicklung von null kommend bis zu einem sehr detaillierten Grad erfassen kann.“

**CHRISTOPH WEIKL**  
ERP-PROJEKTLEITER

Erst dann erfolgt gemeinsam mit dem Schiffsdesigner, den Eignervertretern sowie den Vertretern der Werft die schrittweise Ausarbeitung der „General Details“. Nach und nach ergibt sich, ob und wo Griffe, Sonderteile oder Metallunterkonstruktionen angebracht werden müssen. Währenddessen wächst die Stückliste langsam mit. „Der große Vorteil liegt für uns darin, dass der Projektleiter die Schätzpreise bzw. die in den Stücklisten erfassten Werte – seien es Materialien oder Arbeitsstunden – sofort in der mitlaufenden Kalkulation einsehen kann.“ Der Sollwert steigt und ab einem bestimmten Zeitpunkt lässt sich anhand der Ist-kosten prognostizieren, wo sich der Preis hinbewegt.

„Das ist schon klasse, dass man die Kostenentwicklung von null kommend bis zu einem sehr detaillierten Grad erfassen kann“, konstatiert Christoph Weikl. Wilhelm Klostermann ergänzt als weiteren positiven Aspekt, dass man die Werte im Rahmen der Nachkalkulation für Folgeprojekte heranziehen könne, um Vergleichszahlen zu ermitteln. Natürlich kann es immer einmal vorkommen, dass die anfänglichen Schätzungen nicht aufgehen, weil aufgrund später Designentscheidungen oder Materialänderungen unvorhergesehene Arbeiten anfallen. In solchen Fällen werden Nachträge auf erhöhten Aufwand erstellt.

**Die eigentliche Problematik entsteht jedoch durch den Termindruck. Daher ist es für VEDDER essenziell, alle projektrelevanten Termine mit ams.erp immer im Blick zu haben.**

„Aufgrund der Terminplanung wissen wir, wann bestimmte Arbeiten abgeschlossen sein müssen. Demzufolge wissen wir auch, dass es schwierig werden wird, den Endtermin zu halten, wenn bis zu einem gewissen Zeitpunkt keine Designentscheidung gefallen ist“, bringt es Wilhelm Klostermann auf den Punkt. >

## MASCHINENANBINDUNG

Über eine Schnittstelle werden die in ams.erp erfassten Daten per Export an die Zuschnittmaschinen von Homag übergeben, die damit „wissen“, was an Material benötigt wird, und über eine Optimierungsoftware entscheiden, welche Großformatplatten oder auch Restplatten sie verarbeiten müssen. Nach dem Arbeitsgang erfolgt die Rückmeldung an ams.erp, welche Materialien verwendet wurden und welcher Verschnitt entstanden ist. Die Ausbuchung bzw. Umbuchung von ganzen Platten auf Restplatten plus Entnahmebuchungen findet in ams.erp automatisch statt, sodass keine Plattenentnahmen mehr manuell gebucht werden müssen.

Damit ist der Warenbestand immer aktuell und der Einkauf weiß, wann er welches Material nachbestellen muss. Die Schnittstelle zu Homag-Maschinen soll künftig in den ams-Standard übergehen.



## PRODUKTKONFIGURATION

Den ams-Produktkonfigurator nutzt VEDDER in der Arbeitsvorbereitung zur Erstellung der Stücklisten für sämtliche Fertigungsteile. Das Tool fragt sukzessive ab, um welches Werkstück es sich handelt, welche Bezeichnung es trägt, welche Maschinenbearbeitung benötigt wird und welche Kanten, Beläge und Oberflächen angebracht werden sollen. Per Knopfdruck wird die fertige Stückliste mitsamt allen Arbeitsgängen erstellt. Geplant ist, den Konfigurator künftig auch für die Kalkulation zu verwenden.

„Aufgrund seiner Branchenorientierung kann ams.erp von Hause aus sehr viele unserer bewährten Prozesse abbilden.“

CHRISTOPH WEIKL  
ERP-PROJEKTLEITER

## „SINGLE SOURCE OF TRUTH“

Eine möglichst genaue Terminplanung wird umso wichtiger, wenn bis zu 15 Großprojekte mit Laufzeiten von meist ca. zwei Jahren und viele kleinere Projekte wie Jachtumbauten oder Büroausbauten parallel laufen. „Nachträge, Änderungen, Abweichungen und Anpassungen gehören bei uns zum Tagesgeschäft. An dieser Stelle müssen wir flexibel sein – und diese Flexibilität bietet uns ams.erp“, so Christoph Weikl.

Die Prozessflexibilität bildet die Grundlage dafür, dass VEDDER seine Vorgabe umsetzen konnte, so nah wie möglich am Standard der Software zu bleiben. „Aufgrund seiner Branchenorientierung kann ams.erp von Hause aus sehr viele unserer bewährten Prozesse abbilden“, betont Christoph Weikl. Als positiver Nebeneffekt nur weniger, kleinerer Anpassungen bleiben die Wartungskosten ebenso wie der Aufwand bei Releasewechslern und Updates gering.



Die Software wird bereits in den meisten Unternehmensbereichen eingesetzt. Und es sollen weitere hinzukommen, um den Prozessnutzen über eine noch größere Datendurchgängigkeit abermals zu erhöhen. „Unser Ziel ist eine komplett integrierte Gesamtlösung mit verzahnten Komponenten, die alle sauber miteinander kommunizieren“, bekräftigt Christoph Weikl. Entscheidender Impulsgeber dieses Vorhabens ist CFO Marc Koch (siehe Interview), der Anfang 2017 zu VEDDER kam und ams.erp als „Single Source of Truth“ im Unternehmen etablieren möchte.

**Ein wichtiges Teilprojekt ist in diesem Zusammenhang die Neuausrichtung des Rechnungswesens, das derzeit noch über Datev läuft.**

Zwar werden heute schon in ams.erp erfasste Daten über vielfältige Reports und Dashboards intensiv ausgewertet. Finanztechnische Analysen und Ist-rechnungen sind aufgrund der separaten Systeme allerdings noch nicht möglich. Die gewünschte Durchgängigkeit soll nun über die Implementierung von ams.finance erreicht werden. Von dem direkten und nahtlosen Zugriff auf die Finanzdaten verspricht sich Wilhelm Klostermann einen deutlichen Zugewinn dank noch viel besserer Auswertungen, weil Zahlungseingänge, Skontowerte, Abzüge, Lieferantenabschlüsse oder Anzahlungsrechnungen direkt in die ERP-Software einfließen. Abgerundet werden soll das Thema des durchgängigen Datenpools durch den Einsatz von ams.bi. >





## VERSANDSTEUERUNG

Dass Material nicht ankommt oder nicht auffindbar ist, weswegen es erneut produziert wird und letztlich doppelt vorhanden ist, ist ein Problem vieler Unternehmen. Bei VEDDER zeigte der ams-Berater den Verantwortlichen auf, dass die Vermeidung dieser Schwierigkeiten über den Systemstandard möglich ist: Heute werden die Produkte über mobile Endgeräte per Barcode abgescannt und in Container verpackt, woraufhin die Packlisten und Versandlieferscheine automatisch im System erscheinen. Der Montageleiter weiß somit genau, welcher Container das benötigte Material enthält. Dadurch wird der Anteil an Doppelarbeiten und Fehlteilen relevant vermindert und es werden viele Unklarheiten und Rückfragen vermieden.

„ In der kompletten Projekt-  
abwicklung ist ams.erp ein  
unverzichtbarer Begleiter. “

MARC KOCH  
CFO

Mittel- und langfristig streben Christoph Weigl und Wilhelm Klostermann auch an anderer, zentraler Stelle mehr Transparenz an. Über das derzeit eingesetzte Dokumentenmanagementsystem ams.dms hinaus könnte der Einsatz von ams.pdm eine Option sein. Vor einem möglichen Umstieg auf eine „große“ PDM-Lösung muss allerdings zunächst festgelegt werden, ob und wann künftig in 2D oder 3D gezeichnet wird. Laut Christoph Weigl bietet sich ams.pdm dank des direkten Zugriffs auf den Artikelstamm hier natürlich an, „denn abgeschnittene Systeme bereiten immer

Schwierigkeiten: In nicht durchgehenden Lösungen müssen die Daten aus der Konstruktion in den Folgeprozessen manuell abgetippt werden. Das kann es in der heutigen Zeit definitiv nicht mehr sein.“

CFO Marc Koch pflichtet uneingeschränkt bei. In der kompletten Projektabwicklung ist ams.erp für ihn ein unverzichtbarer Begleiter. Es beginnt mit der Aufteilung der Arbeitsschritte und der Arbeitsvorbereitung, geht weiter über die Produktionsunterstützung und reicht in alle angrenzenden Bereiche wie Materialwirtschaft, Beschaffungswesen, Lagerverwaltung, Zeitmanagement, Auftrags- und Personalzeiterfassung sowie Controlling. „Alle diese Aspekte gesamtheitlich in einem Datenpool abzubilden und konsistente Daten zu erzeugen, darum geht es bei einem ERP-System“, sagt der Firmenchef. Er sieht VEDDER bereits weit gekommen auf diesem Weg und will ihn künftig konsequent weitergehen. Denn nicht zusammenpassende Daten aus verschiedenen Dateninseln in falsche Bezüge zu setzen, kann in seinen Augen existenzgefährdend sein. Mit ams.erp entgeht er dieser Gefahr.



## „PARTNERSCHAFT AUF AUGENHÖHE“



SEIT JANUAR 2017 IST MARC KOCH MITGLIED DER GESCHÄFTSFÜHRUNG BEI DER VEDDER GMBH.

Als ein zentrales Element zur Weiterentwicklung des Unternehmens nennt Marc Koch das gemeinsam erarbeitete Werteleitbild des Unternehmens, das den wertschätzenden und respektvollen Umgang untereinander in den Mittelpunkt stellt – über alle Ebenen hinweg. In der Firmenleitung herrscht Einigkeit darüber, dass die Mitarbeiter ihr Potenzial in einem intakten Umfeld bestmöglich entfalten können. Denn schließlich hat VEDDER ambitionierte Ziele und gegenüber den Gesellschaftern die Verpflichtung, den Unternehmenswert zu erhöhen.

Für die Gestaltung eines intakten Arbeitsumfelds bedarf es der passenden Werkzeuge. Eines der zentralen Tools ist ams.erp. An die Unternehmenssoftware und den Systemanbieter ams.Solution hat Marc Koch eine konkrete Erwartungshaltung.

Herr Koch, wie bewerten Sie das Verhältnis zu Ihrem Systemanbieter ams.Solution?

Marc Koch: Beide Standorte sind von ihrer Historie her mittelständische, familiengeführte Unternehmen, die sich im Laufe der Jahre in das Segment des hochwertigen Innenausbaus hineinentwickelten, ohne ihre handwerklichen Strukturen zu verlieren. Fast 50 Prozent unserer Mitarbeiter sind in der Produktion tätig. Diese Prägung haben wir verinnerlicht, weil sie genau zu den Produkten führt, die nur Unternehmen herstellen können, die eine solche Spezialisierung durchlaufen haben. Dies bedeutet, dass der Umgang mit manchen Themen vielleicht etwas hemdsärmeliger ist und dass die Wichtigkeit von Informationen und Datenaustausch erst jetzt voll erkannt wird. Es bedeutet aber auch, dass wir einen Partner auf Augenhöhe suchten, der unsere Unternehmens-DNA versteht. Dies ist bei ams definitiv der Fall.

Sie fühlen sich also bei ams gut aufgehoben?

Koch: Absolut. Dazu ein Beispiel: Vor einiger Zeit sah unser Mutterkonzern die Implementierung der Fibu-Software eines großen US-Anbieters bei VEDDER vor. In diesem Zusammenhang haben wir erfahren, dass es als kleiner Mittelständler deutlich schwieriger ist, in solch einem Konzern wahrgenommen zu werden.

Einmal abgesehen davon, dass der US-Anbieter Schwierigkeiten mit der Abbildung der deutschen Steuergesetzgebung hatte, bevorzugten wir ganz klar die Zusammenarbeit auf Augenhöhe, wie sie mit ams möglich ist. Wir sind zwar konzerngebunden, agieren aber als unabhängiger Mittelständler und erwarten mittelständisches Auftreten auch von unseren Partnern, speziell von unserem ERP-Anbieter.

Wie sehen Sie Ihre Rolle in Bezug auf das ERP-System?

Koch: Ich sehe mich als Impulsgeber und würde behaupten, dass sich der Umgang mit dem ERP-System seit meinem Unternehmenseintritt durchaus verändert hat.

In welcher Form?

Koch: Ich denke, man muss das Thema ERP aus zwei Blickwinkeln betrachten. Da ist zunächst die technische Seite, wo wir wie gesagt bei ams in guten Händen sind. Dies liegt im Besonderen an unserem Berater vor Ort und unserem Status als Vorreiter bei der Weiterentwicklung der Software. Was ich jedoch fast gleich gewichten würde, ist der gesamte organisatorische und innerbetriebliche Umgang mit dem Thema. Die Frage ist doch, ob ERP als ein notwendiges Übel oder als betriebliche Notwendigkeit gesehen wird, die uns im Tagesgeschäft entscheidend unterstützt.

Sie sehen ERP als betriebliche Notwendigkeit?

Koch: Ja. Ich war zuvor in einem MDax-Konzern tätig, wo ERP und Projektcontrolling großen Stellenwert genossen. Diese Erfahrung hier einzubringen, war vielleicht das fehlende Puzzlestück. Als CFO ist es natürlich einfacher, die Prioritäten über mehrere Abteilungen hinweg zu setzen. Wir befinden uns auf einem guten Wege – schneller geht natürlich immer ...

ERP ist zudem in meinen Augen ein Thema, an dem man permanent arbeiten muss. Wir haben im vergangenen Jahr den Artikelstamm noch einmal massiv überarbeitet. Es geht um die kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse und Module sowie der Stamm- und Bewegungsdaten. Man gelangt wahrscheinlich nie an den Punkt, dass man vollends zufrieden ist. ERP ist eine fortdauernde Aufgabe.

In welcher Form nutzen Sie ams.erp im Rahmen Ihrer täglichen Arbeit?

Koch: In vielschichtiger Weise. Ich erhalte sehr aussagekräftige Auswertungen über den Auftragsbestand, die Vertriebschancen und die Produktionskapazitäten. Wir sehen die Spitzenauslastungen und die Zeiten, in denen wir noch Projektaufträge gebrauchen könnten.

Einmal pro Quartal findet ein Vertriebsmeeting mit der Geschäftsleitung, der Kalkulation und dem Vertrieb statt, in dem wir unsere Zielprojekte definieren, die wir kalkulatorisch und vertrieblich angehen wollen. Dies wäre ohne das ERP-System nicht zu leisten. Auch die gesamte Rechnungsprüfung und die Materialwirtschaft basieren auf großen Datenmengen: Wir hatten vergangenes Jahr ein Belegaufkommen von ca. 16.000 Rechnungen.

Womit wir wieder bei der unternehmerischen Notwendigkeit wären ...

Koch: Ganz genau. Ich versuche zu vermitteln, dass die Devise des „Das passt schon, das haben wir immer so gemacht“ irgendwann nicht mehr funktioniert – nicht bei einer Jahresleistung von 99,7 Millionen Euro.

Bei uns laufen bis zu 15 Großprojekte parallel, jeweils mit einem Volumen von ca. 15 bis 30 Millionen Euro. Dieses Aufkommen lässt sich mit dem berühmten Bauchgefühl nicht mehr steuern, weil die notwendigen Detailinformationen gar nicht zur Verfügung stehen. Die Aufbauorganisation muss derart gestaltet sein, dass ein ständiger Austausch der Teams stattfindet und die relevanten Informationen in Richtung Geschäftsführung verdichtet werden. Ich möchte nicht über jedes Brett Bescheid wissen, aber schon über den Ausfall einer projektrelevanten Maschine.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Denken in Prozessen, weil man sich sonst in Einzelfallentscheidungen verliert. Bei unseren breit gefächerten Aktivitäten brauchen wir jedoch das Gegenteil, nämlich eine übergeordnete Strategie. Wir haben in den letzten drei Jahren ca. 180 Mitarbeiter eingestellt. Alleine schon der Onboarding- und Einarbeitungsprozess muss so gestaltet sein, dass die neuen Mitarbeiter direkt mit Begeisterung bei der Sache sind, damit sie dem Unternehmen schnell den gewünschten Nutzen bringen.

Seitens der Geschäftsleitung leben wir eine gewisse Haltung, ein Werteleitbild, vor. Unsere Stärken als Einzel fertiger beruhen auf sehr viel Expertise und Know-how.



„ Wir sind zwar konzerngebunden, agieren aber als unabhängiger Mittelständler und erwarten mittelständisches Auftreten auch von unseren Partnern, speziell von unserem ERP-Anbieter.“

MARC KOCH  
CFO

Beides können die Mitarbeiter aber nur einbringen, wenn sie sich nicht in einem zu engen Korsett bewegen. Wir fahren den Ansatz: So abstrakt wie möglich, so konkret wie nötig. Dieser Ansatz beißt sich vielleicht ein wenig mit den vorgegebenen Strukturen eines ERP-Systems, die auf Datenqualität und Datenhomogenität zielen.

Wie kommen Sie heraus aus diesem Dilemma?

Koch: Es ist in gewisser Weise wirklich ein Dilemma, weil es ein Zielkonflikt ist. Man kann nicht eine Dimension maximieren, ohne eine andere zu kompromittieren. Wichtig ist dann der Dialog und die interdisziplinäre Sicht auf ein Thema.

Hinsichtlich ERP haben wir uns entschieden, uns so nah wie möglich am Standard der Software zu bewegen und individuelle Anpassungen, wo es eben geht, zu vermeiden. Dies führt zu der alten Frage, ob man die Software aufwendig an das Unternehmen anpasst oder ob man nicht besser den externen Impuls nutzt, um seinen Ablauf zu verändern. Der Vorteil von Letzterem ist, dass wir eine optimale Prozessunterstützung durch das System erreichen und an diversen vor- und nachgelagerten Stellen zusätzlichen Nutzen generieren können – und das ohne zusätzliche Investitionen, wie wir bereits häufiger erfahren haben. Hier haben wir mit ams.erp noch sehr viel Potenzial, da bin ich mir sicher.





## DIE LÖSUNG

### AMS.ERP

ams.erp bildet die zentrale Datendrehscheibe für sämtliche Unternehmensprozesse. Wesentliche Aufgabe ist das Zusammenführen innovativer Digitaltechnologien und klassischer, meist mechanischer und elektronischer Steuerungseinrichtungen. Hierzu zählt auch die standortübergreifende Vernetzung – vertikal in die Fertigung hinein und horizontal über Systeme und Firmengrenzen hinweg. Die flexible Business-Software erhöht die Planungssicherheit, Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen mit komplexem Projektgeschäft.

## DER ANBIETER

### AMS.SOLUTION

Das Beratungs- und Softwarehaus ams.Solution AG, ein Unternehmen der ams.Group, ist auf die Projektmanagement-Anforderungen von Einzel-, Auftrags- und Variantenfertigern spezialisiert. Seit mehr als 30 Jahren werden auf Basis der branchenorientierten Business-Software ams.erp schlanke und dynamische Unternehmensprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisiert. Die Gruppe verfügt über das Know-how aus europaweit mehr als 1.000 erfolgreichen ERP-Implementierungen im Maschinen-, Anlagen- und Apparatebau, im Verpackungsmaschinenbau, im Werkzeug- und Formenbau, im Stahl-, Metall- und Komplettbau, im Schiffbau und in der maritimen Industrie sowie im Laden- und Innenausbau, im Sonderfahrzeugbau und in der Lohnfertigung.

