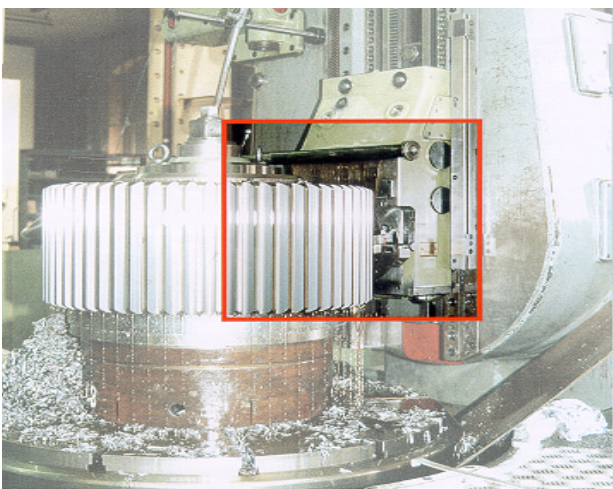




## Von der „Loki“ Winterthur zur Winpro AG

„Es gibt keinen Weg zurück – es kann nur vorwärts gehen“



### Erfolgsfaktoren Systemauswahl

- Schnelles Vorgehen mit ambitioniertem Zeitplan.
- Schnelle Elimination anhand von Killer-Kriterien erlaubt es, sich intensiv mit den besten Systemen auseinanderzusetzen.
- Standardisiertes und diszipliniertes Vorgehen erlaubt Transparenz für alle Beteiligten (Auswahl-Team, Management, Systemanbieter).
- Dem Team war von Anfang an klar, dass Kompromisse gemacht werden mussten.
- Gestufte Auswahlkriterien: Zu Anfang nur Killerkriterien. Endgültiges Pflichtenheft entsteht parallel zum Auswahlprozess (Lernprozess möglich).
- Klare Aufgabenteilung: Externer Berater ist Experte für Vorgehen, fachliche Fragen und Best Practices, internes Team bringt eigenes Fach- und Prozesswissen ein und entscheidet selbständig über Endauswahl.

### Erfolgsfaktoren Einführung

- Auswahl- und Einführungsteam ist identisch.
- Lerneffekte, Erfahrungswissen wird genutzt.
- Multiplikationseffekt, da das gesamte Einführungsteam aus Fachabteilungsmitarbeiter bestand.
- Durch offene und transparente Auswahl wird Partnerschaft mit Systemanbieter schon vor der eigentlichen Einführung möglich.
- Konzentration auf das Wesentliche, stets machbare Schritte.
- Hohe Flexibilität bei allen Beteiligten (Projektteam, Management und Berater).
- Parallele Reorganisation und Organisationsentwicklung erlaubt eine schrittweise Angleichung von EDV-Prozessen und gelebten Prozessen im Tagesgeschäft.
- Coaching (v.a. am Anfang) und Libero-Arbeiten (v.a. am Ende der Einführungsphase) durch unabhängigen Berater.

### Fazit

Mit der Mannschaft im Ziel!

#### i2s consulting

Die i2s GmbH unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung von organisatorischer und technologischer Innovation durch neue Informationstechnologien.

Ziel der Projekte ist, gemeinsam mit dem Kunden innovative und ganzheitliche Konzepte zu erarbeiten und nachhaltig umzusetzen.

Der Fokus liegt auf modernen Informationstechnologien, etwa ERP-Systemen, Workflow- sowie Dokumenten- und Wissensmanagement-Systemen.

Arbeitsschwerpunkte sind dabei Strategiebildung, Systemauswahl, Projektbegleitung und Change Management sowie Qualifizierung.

Zu den Kunden zählen neben namhaften Grossunternehmen v.a. KMU in der Schweiz und in Deutschland.

intelligent systems solutions (i2s) GmbH  
 Stampfenbachstrasse 159  
 CH-8006 Zürich  
 Tel. +41 1 360 51 30  
 Fax +41 1 360 51 32  
 info@i2s-consulting.com  
 www.i2s-consulting.com

#### Winpro AG

Maschinen-, Bahn-, Fahrzeugbau und Servicegeschäft (Wartung, Montage, Reparaturen)

Sitz in Winterthur

166 Mitarbeiter

WINPRO AG  
 Postfach  
 CH 8401 Winterthur  
 www.winpro-ag.ch

#### Projekt

ERP-Evaluation und Implementation, Prozess- und Organisationsstrukturierung

#### Ziele

Ablösung der alten ERP-Systemlandschaft (SAP & PS-System)

Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation

Transparente und effiziente Auftragsabwicklung

Flexibilität und Qualitätsorientierung

Fit für den MBO

#### Partner

i2s consulting, Zürich

Als Generalunternehmer und moderner Dienstleister stellt die Winpro AG heute mittlere bis grosse Maschinenteile, Komponenten und Teilsysteme für den Anlagen-, Apparate-, und Maschinenbau sowie für Schienenfahrzeuge her. Eine Selbstverständlichkeit? – Keineswegs!

Ohne die Bereitschaft zu einem umfassenden kulturellen Wandel und nachhaltigen Massnahmen zur Reorganisation der Aufbau- und der Ablauforganisation sowie der Einführung einer KMU-tauglichen ERP-Lösung wäre eine betriebliche Zukunft nicht realisierbar gewesen.

### Die Geschichte

Die Winterthurer können auf eine langjährige Erfahrungsbasis zurückblicken. Vor über 130 Jahren – 1871 – gründete Charles Brown die Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM). 1961 übernahm der Sulzer-Konzern das Unternehmen als 100%-ige Tochter. Vor dem Hintergrund eines zusehends schwieriger werdenden Marktes wurde 1998 der SLM-Bereich Bahn-Engineering an die Adtranz verkauft. Der Bereich Fertigung blieb als Sulzer Winpro (Winterthur Produktion) AG im Sulzer Konzern. Die langen Jahre des Downsizing führten zu einem kontinuierlichen Personalabbau von über tausend Mitarbeitern runter auf unter zweihundert – und die Strukturen

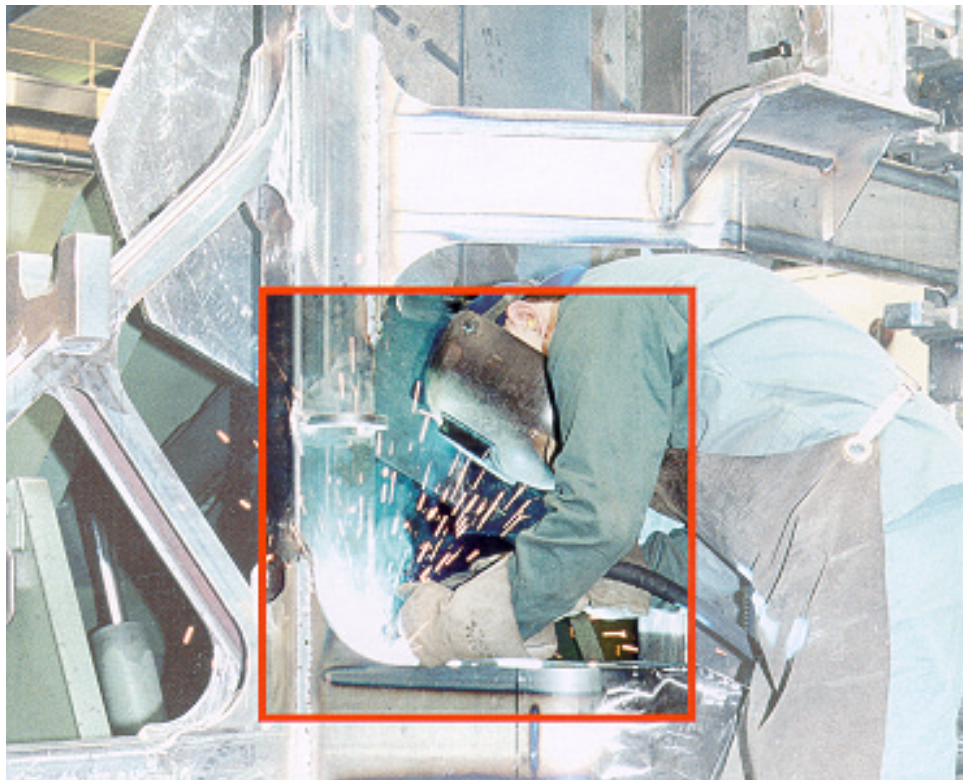
wurden vorerst beim Alten belassen. Da wurde schon mal eher beamtenhaft verwaltet. Die Informatikdurchdringung in den Bereichen Produktion und Logistik war zu gering. Man sass auf Insel-Lösungen. Für die Stamm- und Bewegungsdatenverwaltung, Auftragsabwicklung, und Arbeitspapiererstellung wurde ein altes PPS-System eingesetzt. Im Bereich Administration und Buchhaltung arbeitete man mit einem SAP-System, das auf die Strukturen des Grossunternehmens Sulzer ausgerichtet war. Innerhalb der eigentlichen Werkstattbereiche standen keine Systeme zur Auftragsabwicklung und -verfolgung (z.B. BDE) zur Verfügung.

### Die Herausforderung

Im August 1999 kündigte Sulzer im Rahmen eines Restrukturierungsplanes an, sich spätestens per Ende 2001 vom Geschäftsbereich Sulzer Winpro zu trennen. Der Handlungsdruck stieg. Im Zuge dessen mussten Massnahmen getroffen werden, die Sulzer Winpro in die Winpro AG

*from cycle to solution*





als eine unabhängige Produktions- und Servicefirma zu überführen. Dem Management und den verbliebenen Mitarbeitern stand das Wasser bereits bis zum Hals. „Es gab keinen Weg zurück, es konnte nur vorwärts gehen“, meint Markus Blass rückblickend. Die Alternative hätte gleichermassen für die geschichtsträchtige ehemalige SLM, wie auch für die noch verbliebenen Mitarbeiter das Aus bedeutet.

Im Nachhinein scheint es unglaublich, dass das Projekt so viel Erfolg hatte. Warum? – Weil so vieles und noch mehr geleistet werden musste. Und der Zeithorizont war mehr als nur knapp. Im Juli 2000 war der Projekt-Kick-Off. Und im Januar 2001 – 7 Monate später – musste nicht nur ein neues ERP-System evaluiert, sondern dieses auch eingeführt und die User qualifiziert und motiviert werden.

Damit sich ein MBO mit Blick auf die Zukunft überhaupt verantworten liess, mussten sowohl die Organisationsstrukturen und Prozesse, als auch die Unternehmens- und Marktstrategie überdacht und den Bedürfnissen und Möglichkeiten eines KMU angepasst werden. Leichter gesagt als getan!

#### Das Projekt

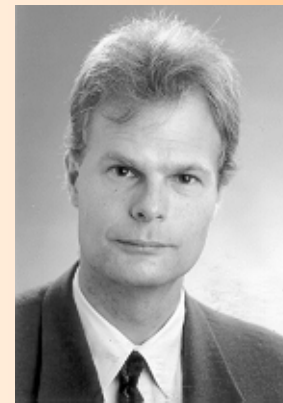
Unter dem einfachen Namen „Neues PPS“ startete Mitte Juli 2000 eine umfassende Reorganisation sowohl der Unternehmens- und Marktstrategie als auch der Organisationsstruktur und EDV - Landschaft. Aufgrund des knappen Zeithorizonts wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt galt es, bis zum Januar 2001 ein neues, durchgängiges ERP-System soweit implementiert und die Organisationsstrukturen

Markus Blass nimmt Stellung:

*„Das EDV Projekt war mehr als ambitionös: Evaluation eines ERP-Systems, die Implementation und das notwendige Change Management in weniger als einem halben Jahr. Parallel dazu der MBO vom Sulzer Konzern und die Layoutverkleinerung der Fabrikation und Administration.“*

*„Die Chemie zwischen Berater und Kunde muss stimmen. Nur wenn die Berater akzeptiert werden, wenn sie sich ins Team integrieren, kann ein solches Projekt zum Erfolg gebracht werden. Der Partner muss sich also 100% auf den Kunden einlassen“*

*„Der Partner für die ERP-Evaluation sollte unbedingt an der Umsetzung beteiligt sein. Andernfalls ist der Know-How-Verlust einfach zu gross.“*



Markus Blass

Stv. Geschäftsführer,  
Projektleiter  
„Neues PPS“ und  
Miteigentümer der  
Winpro AG

*„Die Winpro AG kann heute wieder auf einer gesunden Auftragslage aufbauen: Dies war nur möglich, weil wir uns auf den Wandel eingelassen haben. Ohne die Bereitschaft, die starren Strukturen abzulegen und eine KMU-taugliche ERP-Lösung einzuführen, wären wir heute nicht mehr am Markt.“*

entsprechend angepasst zu haben, dass ein Produktivstart möglich war. In einem zweiten Schritt bis April 2001 sollten die Prozesse kontinuierlich optimiert und die weiteren Systemfunktionen, etwa im Bereich BDE, eingeführt werden. Und dies aus Kostengründen unter der Massgabe, dass die Mitarbeiter der Winpro so viel Know-How aufbauen konnten und mit den neuen Strukturen so weit vertraut waren, dass die Auftragsabwicklung mit geringstem externem Support gewährleistet werden konnte. Als externe Unterstützung wurde die i2s consulting aus Zürich hinzugezogen.

#### Der Projektverlauf

Während des gesamten Projektes wurde eine rigorose Kosten- und Aufwandüberwachung durchgesetzt. Alles, was nicht zu den absoluten „Musts“, sondern zu den „Nice to Haves“ gehörte, wurde konsequent unberührt gelassen und zur allfälligen Abklärung in die zweite Projektphase verschoben. Nachdem über 10 verschiedene Systeme evaluiert waren, wurde das System ProAlpha ausgewählt, das mit der Unterstützung der Codex AG, Münchenstein, eingeführt wurde. Parallel liefen konsequente Change Management-Aktivitäten in den Bereichen der Führung, der Unternehmenskultur und der Mitarbeiter. „Unbedingt notwendig war, dass das Management 100% hinter dem Projekt stand, ganz ehrlich davon beseelt war, und die Überzeugung vorlebte, dass all die Massnahmen unumgänglich



und Basis für die wirtschaftliche Zukunft sind“, ist Markus Blass überzeugt.

#### Das Ergebnis

Gut zehn Monate nach den ersten Gesprächen konnte die Winpro auf ein erfolgreiches Projekt zurückblicken. ProAlpha war installiert, die Organisationsstruktur und Prozesse waren effizient an den effektiven Bedürfnissen ausgerichtet und mit den Projektteammitgliedern gab es eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern, die als Key-User fungieren konnten. Nicht zuletzt hatte das Projekt aber auch einen wichtigen Einfluss auf die Unternehmenskultur: Es mehrheitlich aus eigenen Kräften in so kurzer Zeit geschafft zu haben, war mehr als Motivation.

#### Die Kosten

Die budgetierten Gesamtkosten waren mit einem Total von ca. 1,25 Mio. CHF niedrig und das Projekt konnte unter dem ursprünglichen Budget abgeschlossen werden. Auch die Verteilung von ca. zwei Dritteln für Lizenzen und Systemberatung, so wie je ca. ein Sechstel für die Evaluations & Reorganisationsberatung, sowie für die Hardware entsprach den budgetierten Massgaben.