





„Mit Einsetzen der Krise haben wir schnell Weichenstellungen vorgenommen“

CHRISTIAN LEY, CIO DER BROSE-GRUPPE,
ÜBER AKQUISITION UND INTEGRATION SOWIE
ZENTRALISIERUNG DER IT.

Herr Ley, die Nachfrage nach Brose-Erzeugnissen ist im Zuge des massiven Rückgangs der Weltautomobilproduktion auch stark gefallen. Wie sind Sie nach Jahren der Expansion mit dieser Situation umgegangen?

Die Tatsache, dass Brose ein Familienunternehmen mit langfristiger Orientierung ist, hat uns sehr geholfen. Gesellschafter und Geschäftsführung verfolgen eine Strategie der ruhigen Hand. Sie setzen dabei auf Langfristigkeit und Stabilität – und geben uns die Zeit, die wir brauchen, um uns auf unsere Stärken und unser Geschäft zu konzentrieren und die Krise auch als Chance zu nutzen.

Sie haben in den USA ein Werk geschlossen, hier zu Lande kurzgearbeitet, weltweit sind 1500 Arbeitsplätze weggefallen. Sieht so die Politik der ruhigen Hand aus?

Mit Einsetzen der Krise haben wir sehr schnell und konsequent entsprechende Weichenstellungen vorgenommen, um unsere Organisation den strukturellen und konjunkturellen Veränderungen in der Branche nachhaltig anzupassen. So haben wir an den deutschen Standorten Kurzarbeit eingeführt; in Nordamerika, wo uns dieses Mittel nicht zur Verfügung steht, haben wir beispielsweise befristete Betriebsruhen durchgeführt und Fertigungskapazitäten in bestehenden Werken konzentriert. Leider mussten wir auch einen Standort schließen. Um der massiven Unterauslastung zu begegnen, war es unumgänglich, weltweit 1500 Arbeitsplätze – zumeist Zeitarbeitsstellen – abzubauen. Aufgrund der einsetzenden Nachfrageerholung haben wir den Beschäftigungsstand im zweiten Halbjahr 2009 jedoch wieder nahezu ausgeglichen.

Lassen Sie uns über IT sprechen. Welche Aufgaben stehen dort auf der Agenda?

Zu unseren größten Herausforderungen zählte zuletzt die Integration der Elektromotorensparte von Continental. Wir haben kein komplettes Unternehmen erworben, sondern einen Geschäftsbereich herausgelöst, der für sich allein genommen nicht selbstständig betriebsfähig war. Deshalb mussten wir mit unseren Ressourcen all jene Funktionen schnell bereitstellen,

die nicht Gegenstand der Akquisition waren. Dazu gehörten zum Beispiel Corporate Services wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Systeme zur betrieblichen Informationsversorgung über das Unternehmensportal. Unsere IT musste in sehr kurzer Zeit einen Anwenderzuwachs von 40 Prozent verkraften – und dies weitgehend, ohne zusätzliche Kapazitäten dauerhaft aufzubauen.

Wie haben Sie das geschafft?

Alle IT-Aufgaben, die mit der Akquisition verbunden waren, konnten wir durch eine sehr detaillierte Projektplanung vorausschauend in Einklang mit unserem Tagesgeschäft bringen. Beispielsweise haben wir die für Herbst 2008 terminierte Einführung eines SAP-Systems in Portugal um sechs Monate nach vorn gezogen. So standen uns während der ersten heißen Integrationsphase ausreichend Kräfte zur Verfügung, um die wichtigen Maßnahmen genau zum richtigen Zeitpunkt umsetzen zu können. Außerdem haben wir an unserer Effizienz gearbeitet, indem wir unsere Rollout-Methoden weiter optimiert haben. Schnell zu sein, ist bei Brose ein Business-Grundsatz – nicht

„Unsere IT musste einen Anwenderzuwachs von 40 Prozent verkraften – ohne zusätzliche Kapazitäten“



Christian Ley

Christian Ley (42) begann seine berufliche Laufbahn im Jahr 1995 als Trainee in der Brose-Gruppe und wechselte nach zwölf Monaten als Anwendungsentwickler in die zentrale IT. Dort übernahm er im Jahr 2000 die Leitung der Zentralabteilung „Logistische Anwendungssysteme“. In dieser Funktion war Ley unter anderem weltweit für zahlreiche SAP-Implementierungsprojekte verantwortlich und hat auf diesem Wege die heutige zentralisierte Anwendungslandschaft maßgeblich mitgestaltet. 2008 schließlich übernahm Christian Ley als CIO die Gesamtverantwortung für die Informationssysteme der Brose-Gruppe.

nur in der IT. Weitere Effizienzsteigerungen ergaben sich durch Skaleneffekte, die aufgrund unserer Standardisierung schnell zur Wirkung kommen.

Haben Sie das Gaspedal voll durchgedrückt?

Wir haben klar unterschieden zwischen absolut notwendigen Projekten, sehr attraktiven Vorhaben sowie Themen, bei denen es zumutbar war, sie zu einem späteren Zeitpunkt zu realisieren. Diese Gewichtung erfolgte stets in Abstimmung mit den Fachbereichen. Da haben wir einen sehr aktiven Part gespielt, weil wir uns als IT durchaus als Business-Treiber verstehen. Technische Innovationen prüfen wir immer vor dem Hintergrund, ob sie uns dabei helfen, Brose vom Wettbewerb zu differenzieren. Es ist unsere Aufgabe, den Fachbereichen Impulse zu geben und sie proaktiv darüber zu informieren, was technisch machbar und sinnvoll ist. Nur auf Anforderungen zu reagieren, wäre eindeutig zu kurz gesprungen.

Die IT soll bei Brose sehr zentral aufgestellt sein ...

Richtig. Wobei wir den Begriff „zentral“ so interpretieren und leben, dass damit für uns eine gruppenweite Verantwortung verbunden ist. Er bedeutet nicht, dass wir hier am Stammsitz Coburg einsame Entscheidungen treffen, die wir unseren Standorten auferlegen. Ich habe Mitarbeiter, die früher als Disponenten, im Controlling, in der Entwicklung oder im Personalbereich tätig waren. Viele haben dadurch den notwendigen „Stallgeruch“ aus der Praxis und wissen sehr genau, was ihre ehemaligen Kollegen beschäftigt. Liegen uns konkrete Anforderungen aus dem Business vor, können sie mit den Endanwendern auf Augenhöhe diskutieren und schnell entscheiden, ob es sich um singuläre, kurzfristige Phänomene handelt oder um etwas Grundsätzliches, das unsere Prozesse dauerhaft beeinflussen wird. Und zu guter Letzt: Zentral bedeutet auch keine geografische Konzentration. Die Entscheidung, von welchem Standort aus wir welchen IT-Service für die gesamte Brose-Gruppe erbringen, richtet sich vor allem danach, wo die Masse der Abnehmer sitzt.

Also ist zentrale Organisation kein Hindernis, um Kostenvorteile eines Near- oder Offshoring mitzunehmen?

Tatsächlich erbringen wir seit Jahren die Mehrheit der IT-Leistungen kompakt am Standort Coburg. Das macht uns agil, schnell und reaktionsfähig. Aber natürlich wird ständig hinterfragt, ob es sich lohnt, bestimmte, klar abgrenzbare Funktionsumfänge in Länder mit wettbewerbsfähigeren Personalkosten zu verlagern. Damit haben wir schon erste gute Erfahrungen gemacht: Ein Kompetenzteam in Indien managt beispielsweise weltweit unser Datenbackup. Die Mitarbeiter dort gehören keiner lokalen IT-Organisation an, sondern dem zentralen Bereich Informationssysteme. Die Verteilung weiterer Shared Service Centers an internationale Standorte verfolge ich mit viel Augenmaß. Der Steuerungsaufwand darf den erzielten Preisvorteil nicht irgendwann aufheben. Aus heutiger Sicht wird Brose im asiatisch-pazifischen Raum neben Pune keinen zusätzlichen IT-Standort einrichten, der gruppenweite Services anbietet. Stattdessen bündeln wir unsere Aktivitäten und vermeiden komplexe Organisationsstrukturen.

Spielen Qualitätsgesichtspunkte keine Rolle?

Grundsätzlich muss es erlaubt sein, über die Qualität bestimmter IT-Leistungen und die mit ihnen verbundenen Kosten

zu diskutieren. Niemand bei Brose denkt daran, an der Qualität zu sparen, die unseren Geschäftserfolg ausmacht und sichert. Viele unserer Produktionssteuerungssysteme sind auf Just-in-sequence-Belieferungen ausgelegt. Die notwendige Betriebskontinuität können wir nur durch hohe Service Levels sicherstellen. Ein unkontrolliertes Cost Cutting würde hier die Lieferfähigkeit ganzer Werke gefährden und ist daher mit Sicherheit keine Option.

Greifen Sie auf externe Dienstleister zurück?

Der Anteil an Eigenleistungen bei Brose ist über alle Prozesse und Wertschöpfungsstufen hinweg vergleichsweise hoch. Gerade deshalb achten wir streng darauf, dass unsere Kosten auf Benchmarkniveau bleiben. Unterstützung kaufen wir uns typischerweise bei Beratungsthemen und in der Softwareentwicklung ein. Wir werden aber notwendige Knowhow-Träger stets in den eigenen Reihen behalten. Brose bildet Fachinformatiker in verschiedenen Schwerpunktrichtungen aus. Das versetzt uns

„Niemand bei Brose denkt daran, an der Qualität zu sparen, die unseren Geschäftserfolg ausmacht“



in die Lage, zum Beispiel ABAP-Entwicklungen im SAP-Umfeld sehr selbstständig in die Hand zu nehmen und uns bei Bedarf durch externe Spezialisten kurzfristig zu verstärken. Es kommt immer auf den richtigen Mix an.

Inwieweit bohren Sie die Standardsoftware auf, um unternehmensindividuelle Prozesse und Funktionen abbilden zu können?

So weit, wie das notwendig ist, um innerhalb der Brose-Gruppe mit der bestmöglichen Lösung zu arbeiten. Standardisierung heißt für uns nicht, dass überall die gleiche Out-of-the-Box-Lösung läuft. Wir haben Templates definiert, die wir unseren Fachbereichen in einem Baukasten zur Verfügung stellen. Dieser ist nach bestimmten Kategorien geordnet, je nach Anforderung wird der passende Baustein für den Standort flexibel ausgewählt und implementiert. So bekommen wir den Spagat zwischen Standardisierung und notwendiger Individualisierung gut hin. Und ganz wichtig: Die Brose-Standards leben, sie können sich verändern – bedingt durch wechselnde fachliche Anforderungen oder neue technische Möglichkeiten. Von der Weiterentwicklung der Baukastenlösungen profitieren unterm Strich alle. Die Wiederverwendungsquote ist enorm hoch. Durch die Zentralisierung der Systeme ist zudem die weltweite Bereitstellung neuer Lösungen sehr schnell realisierbar. So gewinnen wir an Schlagkraft.

Ist Cloud Computing für Brose ein Thema?

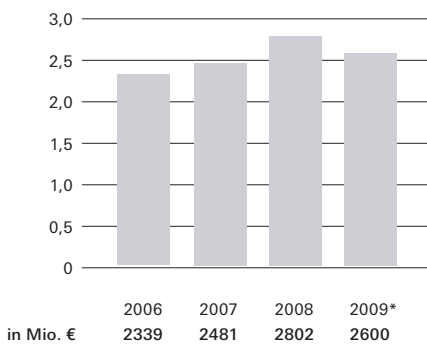
Bisher nicht, wir integrieren derzeit nur wenige, ausgewählte Services aus dem Internet in unsere Abläufe, etwa bei Prozessen der Zollverwaltung. Die Brose-Gruppe betreibt ihr Rechenzentrum selbst und ich sehe derzeit keinen Grund, dies ändern zu müssen. Natürlich überprüfen wir regelmäßig, inwieweit der Eigenbetrieb zweckmäßig ist. Die Gesamtkosten müssen marktfähig und die Kapazitäten skalierbar sein, wenn der Bedarf – wie bei unserer letzten Akquisition – steigt. Insofern verfolgen wir die aktuellen Trends sehr genau, um zu prüfen, ab wann sich – insbesondere unter Berücksichtigung einer verlässlichen Service-Qualität – neue Perspektiven ergeben.

Das Gespräch führten: Ralf Bretting und Hilmar Dunker

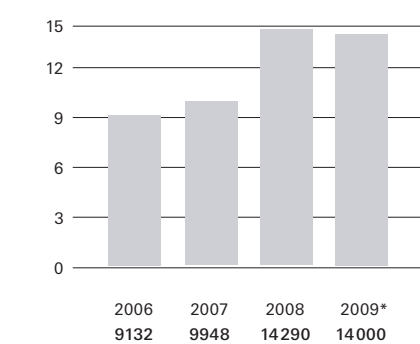
Daten und Fakten: Brose-Gruppe

Der Automobilzulieferer Brose konnte sich in der Krise behaupten, musste aber dennoch Verluste verkraften.

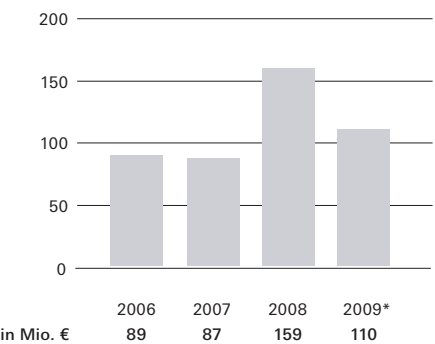
Umsatz



Beschäftigte



Investitionen



*Schätzung