

„Wir setzen Business in Technik um“

STEFAN IHRINGER, IT-LEITER BEI MANN UND HUMMEL, ÜBER DAS INNOVATIONSMANAGEMENT, DIE BERATUNGSLEISTUNG DER IT UND DIE FEHLENDE FLEXIBILITÄT VON SOFTWARE-ANBIETERN.

Herr Ihringer, Automobilzulieferer übernehmen verstärkt Entwicklungsaufträge von den OEM und treiben durch Eigeninitiative Innovationen voran. Was investiert Mann und Hummel in Forschung und Entwicklung und wo liegen die Schwerpunkte?

Vier Prozent unseres Umsatzes fließen in die Forschung und Entwicklung. Ein wichtiger Schwerpunkt ist hierbei unser Innovationsmanagement, bei dem es beispielsweise um Materialforschung und selbstverständlich auch um neue Produkte geht. Wir beschäftigen uns zudem verstärkt mit neuen Technologien, die helfen, Emissionen weiter zu senken, und solchen, die im Zusammenhang mit der aufkommenden Elektromobilität stehen. Allgemein gilt: Sie müssen den Kunden immer wieder neue Lösungen vorstellen – und, das ist besonders wichtig, auch nah am Kunden sein. Nur wenn Sie diese kundenorientierte Innovationsleistung erbringen, gehören Sie zu den bevorzugten Zulieferern.

Wo liegen denn die künftigen Innovationsfelder in der Elektromobilität?

Da gibt es einige Bereiche. Verfügen elektrobetriebene Fahrzeuge zum Beispiel weiterhin über eine Klimaanlage? Braucht man noch Innenraumfilter? Wie steht es um das Kühlsystem für die Leistungselektronik? Wir haben diese spannenden Fragen natürlich auf dem Schirm und bringen auf diesem Gebiet in Zukunft sicherlich unsere Kompetenz ein. Aber – und das muss man auch klar sagen: Der Verbrennungsmotor wird uns noch über Jahre hinweg begleiten. Auch hier geht also die Entwicklung weiter.

Sie entwickeln ja gerade einen Dieselpartikelfilter.

Das ist richtig. Ein neues Konzept mit einem speziellen Werkstoff. Die Pilotanlage in Ludwigsburg läuft bereits.

Widmen wir uns der IT: Welchen Stellenwert genießt die IT heute unter der neuen Geschäftsführung von Alfred Weber?

Die IT hatte bereits bisher einen sehr hohen Stellenwert und ist in die Businessprozesse stark eingebunden. Da hat sich nichts geändert. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Die IT ist eine wichtige Voraussetzung für die Internationalisierung. Wenn Mann und Hummel einen neuen Standort im Ausland plant oder eine Übernahme vornimmt, ist die IT von Anfang an dabei. Dann können wir den Standort zügig in den IT-Verbund von Mann

und Hummel integrieren. Der entscheidende Punkt ist: Sie brauchen die IT, um die Prozesse nachhaltig zu verbessern. Die IT ist das wesentliche Werkzeug dafür. Und diese Erkenntnis hat sich bereits vor einigen Jahren im Management mehr und mehr durchgesetzt.

... also nicht nur Dienstleister?

Nicht nur. Auf der einen Seite stehen die Commodity-Bereiche, die man anbieten und beherrschen muss, also die komplette Infrastruktur ...

... das ist aber genau die Dienstleistung, die man von Ihnen sowieso erwartet.

Richtig. Diese Aufgabe muss man erfüllen. Hinzu kommt aber die Beratungsleistung, die auf die Mann-und-Hummel-Anforderungen zugeschnitten ist. Gerade im Bereich Produktion und Logistik unterstützen wir das Management mit neuen Ideen. Wir nutzen, um ein Beispiel zu nennen, seit rund zwei Jahren bei der Kommissionierung von Waren eine innovative Pick-by-Voice-Lösung – ein hoch integriertes System, das die Logistikqualität verbessert hat. Der Mitarbeiter im Lager wird nämlich genau angeleitet. 2009 haben wir Pick-by-Voice auch in einem US-Werk mit großem Erfolg eingeführt. Das ist eine Lösung, die auf einer solchen Beratungsleistung basiert. Die Idee hat die IT eingebracht. Gleiches gilt übrigens für die Verschlankeung der administrativen Prozesse. Die Rechnungsprüfung ist bei uns seit ein paar Jahren stark standardisiert. Es spart Zeit und Kosten, auf Workflow-Systeme mit SAP-Integration zu setzen, wie sie von Open Text oder SAP angeboten werden. Oder denken Sie an das Thema Live Meeting per Web. Auch mit Webkonferenzen unterstützen Sie das Business. Wir beraten und suchen die Innovationen heraus, die das Business braucht – und auch bedienen kann.

Sie haben jüngst einen Standort in China eröffnet. Waren Sie auch dort beratend tätig?

Diese Leistung wurde von unserem Verantwortlichen für den asiatischen Raum erbracht. Zur Erklärung: Wir haben für alle Kontinente IT-Berater. Sie unterstützen die Standorte bei der Planung und Umsetzung. Unsere Asien-Berater waren an diesem neuen Werk beteiligt und haben zusammen mit der IT-Abteilung in China und den Fachleuten hierzulande das Netzwerk, die Rechnerräume und die Anbindung an Deutschland geplant – und mit uns umgesetzt.



Über wie viele IT-Berater verfügen Sie insgesamt?

Wir haben pro Standort (Mann und Hummel verfügt über 41 Standorte, Anm. d. Redaktion) meist zwei oder drei IT-Experten und rund 80 in der Zentrale hier in Ludwigsburg. Wir sind also sehr schlank aufgestellt. Hinzu kommen zwei Servicecenter in Tschechien und Indien, die in den Regionen unterstützen – zum Beispiel unseren Standort in Japan. Dort besitzen wir keine eigene lokale IT für unsere Vertriebs- und Entwicklungsaktivitäten.

Wenn ich Sie richtig verstehe, steigt die Bedeutung der IT bei Mann und Hummel kontinuierlich?

Die IT gewinnt deutlich an Bedeutung – und sie nimmt jedes Jahr weiter zu. Aber die Mission ist klar: Wir müssen Business-

anforderungen in Technik umsetzen und für brauchbare Lösungen sorgen. Am Ende kommt es doch darauf an, dass die IT umsetzungsstark ist und die IT-Strategie nicht nur auf dem Papier steht.

Dann haben Sie sicherlich keine Probleme bei den Budgetverhandlungen?

Wir kämpfen auch um Budgets, damit wir die Leistungen für unsere internen Kunden erbringen können. Aber wir werden nicht kurzgehalten. Wir passen die IT-Budgets vielmehr an den Bedarf an.

Können Sie uns das in Zahlen darstellen?

Eine Kennzahl: Wir geben rund zwei Prozent vom Umsatz für die IT aus. Sinkt der Umsatz wie im vergangenen Jahr, treten wir in der IT natürlich auch auf die Bremse.

Experten befürworten spezielle Schnittstellen zwischen IT und Business, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Wie sehen Sie das?

Daran muss man durchaus arbeiten, denn Sie haben in der Regel zwei Sichtweisen: die der IT und die des Business, die nicht immer korrespondieren. Diesen Graben gilt es zu überwinden. Dafür müssen zwei Voraussetzungen erfüllt werden: Ganz wichtig ist zum Ersten die Kommunikation. Das gilt sowohl für die Kommunikation zwischen Standorten und Zentrale als auch auf lokaler Ebene zwischen der IT und den Fachbereichen. Daran arbeiten wir. Das ist auch eine Aufgabe unserer IT-Berater, die die Gesellschaften unterstützen. Neben der Kommunikation gilt es aber auch, das operative Geschäft sauber zu führen. Zentrale Systemausfälle erhöhen nicht gerade die Akzeptanz im Business. Wir regeln aber viele Punkte im IT-Management-Komitee. Dort sitzen die Vertreter der Geschäftsbereiche und der Funktionen mit der IT zusammen – und dort legen wir auch die IT-Strategie fest.

Stichwort Strategie: Was sind Ihrer Meinung nach die herausragenden Themen der Informationstechnologie für die nächsten Jahre?

Mit Sicherheit die Verbesserung der Produktions- und Logistikprozesse. Wir beschäftigen uns sehr stark mit dem Roll-out der MES-Systeme, um die Maschinendaten für die Steuerung in den Werken bereitzustellen. Dafür brauchen wir eine einheitliche IT-Plattform. Ganz wichtig ist auch das Thema Feinplanung, damit wir eine noch bessere Produktionsplanung im Sinne unserer Kunden durchführen können. Auf der Agenda steht auch die Steuerung des Unternehmens auf allen Ebenen – Stichwort Business Intelligence. Zudem gilt unser Augenmerk grundsätzlich der Prozessverbesserung und – nicht zu vergessen – dem Thema Web 2.0.

Ist Mann und Hummel schon in den sozialen Netzwerken und Web-Welten unterwegs oder spielt das Thema noch keine große Rolle?

Wir prüfen alle Möglichkeiten, die für uns als Unternehmen Sinn machen. Das Web 2.0 wird immer mehr Angebote schaffen, die wir nutzen können. Zudem kennt die nächste Generation unserer Mitarbeiter diese Tools bereits aus Schule und Studium. Darauf müssen wir schließlich reagieren, keine Frage. Der private Bereich macht es ja bereits vor. Hier gilt es also, Lösungen zu finden.

**Stefan Ihringer**

Der promovierte IT-Spezialist von Mann und Hummel studierte ursprünglich Mathematik und Controlling, bevor er seine berufliche Laufbahn als Software-Entwickler und Datenbankadministrator im technischen Vertrieb eines TK-Anbieters begann. Danach durchlief Ihringer verschiedene Stationen bei Bosch und der Telekom (IT-Führungspositionen, SAP-Projekte, IT-Koordination und Controlling). Seit zehn Jahren ist Stefan Ihringer Leiter der Informationstechnologie bei Mann und Hummel (Vice President Information Technology/Processes).

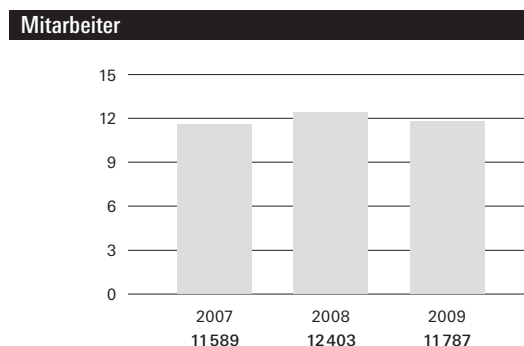
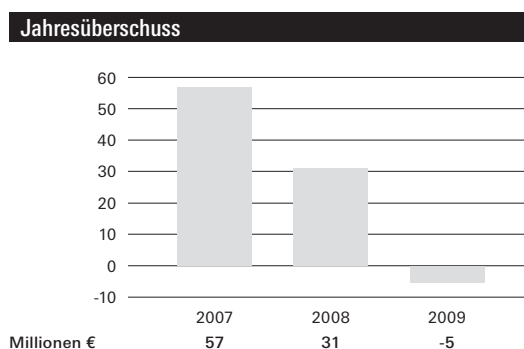
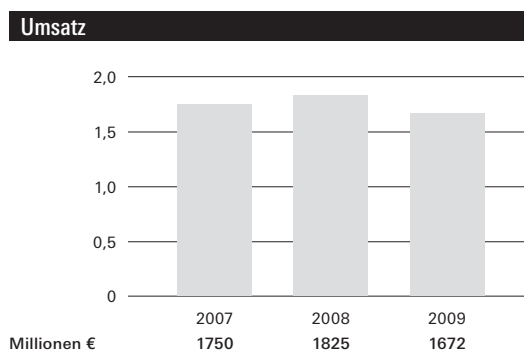
Eine aktuelle Studie hat ergeben, dass viele Automobilzulieferer häufig nicht richtig kalkulieren und somit Erträge verschenken. Stichwort: qualitativ unzureichende Daten. Wie agiert Mann und Hummel?

Früher haben wir noch mit Excel auf der Grundlage einer Kalkulationsrichtlinie kalkuliert. Leider hatte das systematische Schwächen. Deswegen haben wir vor einigen Jahren eine standardisierte Kalkulationssoftware mit einer Schnittstelle zu SAP ausgesucht und diese global ausgerollt. Damit kalkulieren wir auf einer einheitlichen Basis. Das hat die Kalkulationsqualität gerade in der Angebotsphase erheblich verbessert.

Weiterer Punkt der Studie: Der Informationsfluss zwischen OEM und Zulieferer muss verbessert werden, so kann man schneller reagieren und besser kalkulieren.

Daten und Fakten: Mann und Hummel

Der Zulieferer aus dem schwäbischen Ludwigsburg verzeichnete 2009 Verluste.



Der Informationsfluss ist eigentlich recht gut. Wenn wir uns das genauer ansehen, handelt es sich um die Produktentwicklung auf Basis gemeinsamer CAD-Systeme und EDI in der Produktion und Logistik. Das funktioniert. Schauen Sie sich die Produktkalkulationen an, ist das nicht relevant. Die Kalkulation steht und fällt mit der Menge, die abgenommen wird. Und das ist nicht über eine IT-Schnittstelle beeinflussbar. Dazu müsste man wissen, was die Kunden in drei oder fünf Jahren an Stückzahlen abnehmen. Das ist kein Thema des Informationsflusses.

Sie sind aktiv im CIO-Arbeitskreis für Automobilzulieferer. Welche Themen bestimmen die derzeitigen Diskussionen im Arbeitskreis?

In den vergangenen 18 Monaten mit Sicherheit die Krise und deren Auswirkungen auf die Firmen. Eines der großen Themen war aber auch die Wartungspreiserhöhung bei SAP – das war drastisch.

Ist das Problem gelöst worden?

Die großen Softwareanbieter erfüllen generell nicht unsere Anforderungen. Die Wartungs- und Softwarelizenzmodelle sind starr und bilden auch nicht die Nutzungsschwankungen ab. Gutes Beispiel: Wir mussten 2009 Kurzarbeit fahren und konnten somit die SAP- und Microsoft-SW weniger nutzen. Die Lizenzbedingungen reflektieren das aber nicht und beide Unternehmen wollten deswegen die Wartungsrechnungen nicht reduzieren. Kleinere Anbieter machen das.

Was hört man denn im Arbeitskreis zum Thema Lizenzweitergabe und -verkauf? Ein Thema, das in der Branche heiß diskutiert wird.

Eine generelle Aussage ist da schwierig. Wir diskutieren viel darüber und es tauchen immer wieder dieselben Namen auf: SAP ist leider nicht sonderlich flexibel und bei diesem Thema mitunter sogar bürokratisch starr. Das macht es nicht gerade einfacher. Das ist bei Microsoft nicht der Fall. Bei den CAD-Anbietern ist wegen der Lizenzbedingungen der Verkauf praktisch unmöglich. Dassault ist ein solches Beispiel – eine positive Ausnahme ist wiederum PTC. Das größere Problem liegt aber in den kostspieligen und inflexiblen Wartungsverträgen der Softwarehersteller. Hier ist eine Anpassung an die Kundenbedürfnisse dringend erforderlich. Das hat in der Konsequenz dazu geführt, dass man sich überlegt, ob man die Produkte von Unternehmen, die fast schon in einer Monopolstellung sind, überhaupt einsetzt. Gerade SAP hat sich mit seinem Verhalten sicherlich keinen großen Gefallen getan.

Abschließend: Welchen Stellenwert hat für Ihr Unternehmen das Thema SaaS? Lässt sich damit der Kosten-, Administrations- und Implementierungsaufwand wirklich senken? Ihre Einschätzung.

Das ist ein Hype-Thema. Wir nutzen das auch, aber es spielt noch nicht die große Rolle bei uns im Unternehmen. Da müssen sicherlich auch noch Hausaufgaben gemacht werden. Gerade, was den Punkt der Individualisierung angeht. Kernthema sind letztlich auch die Kosten: Entweder kriege ich die gleiche Leistung für weniger Geld oder mehr Leistung für den gleichen Preis. Beides sehe ich heute bei SaaS nicht. Aber das kann sich auch in zwei, drei Jahren ändern.

Das Gespräch führte: Hilmar Dunker