

Herausgeber:
T-Systems Enterprise Services GmbH
Multring 26
69469 Weinheim

Kontakt:
Tel.: +49 6201 609-444
Fax: +49 6201 609-445
vertrieb.weinheim@t-systems.com
www.t-systems-weinheim.com

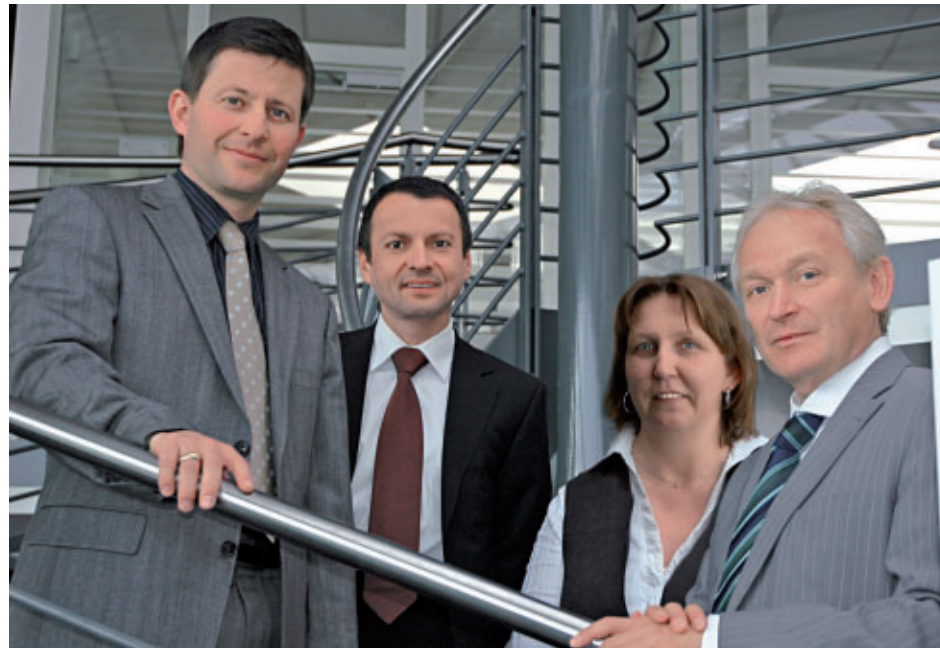
Für den Automotive Markt hat unser Softwarepartner
incadea GmbH ein Dealer Management System
BMW incadea.engine® entwickelt.

Presseartikel ist erschienen in AUTOHAUS 11/2008.

.....T.....Systems.....

Nicht bereut.

Zum Abschluss des Change-Management-Projektes wird es noch eine „Qualitätskontrolle“ geben, anhand verschiedener, auch nutzungsbezogener Kennzahlen wird analysiert werden, wie das neue System arbeitet und von den Mitarbeitern genutzt wird und wo es Optimierungspotenzial gibt. Das Ende der IT-Fahnenstange ist für Sören Strauß damit jedoch noch längst nicht erreicht: Neben der intensiveren Nutzung des Auswertungs- und Report-Tools steht das Thema Archivierung momentan auf der Agenda. Den DMS-Umstieg „in einem Ruck“ für alle vier Betriebe hat er nicht bereut. Was er anders machen würde? „Ich würde die Installation der Hardware noch weiter vorverlegen. Außerdem ist es aus heutiger Sicht gegebenenfalls sinnvoll, intern so umzuorganisieren, dass die Projektleitung komplett aus dem Tagesgeschäft herausgenommen wird und sich für eine gewisse Zeit ausschließlich dem IT-Bereich widmen kann, da die Doppelbelastung für Frau Kresse wirklich enorm war. Aber im Großen und Ganzen würde ich wieder genauso vorgehen.“



Sören Strauß (Geschäftsführer Autohaus Strauß), Christian Gums (T-Systems), Michaela Kresse (Leiterin Verwaltung und Buchhaltung sowie IT-Projektleitung Autohaus Strauß), Manuel Funke (BMW IT-Beratung) (v. l.).

Chef-Sache.

Change Management – eine positive Grundeinstellung zum Thema IT und die solide Vorbereitung erleichtern den Umstieg auf ein neues System.

.....T.....Systems.....





Für die Geschäftsführer Sören Strauß (l.) und Andreas Scholz sind IT-Systeme strategisch unverzichtbare Werkzeuge für die Unternehmensführung.



Vor der Einführung neuer Software oder gar dem Umstieg auf ein komplett neues Dealer Management System (DMS) graut es vielen – schließlich kursieren genug Schauergeschichten über weniger erfolgreiche Umstellungs- oder Einführungsprojekte. Es ist unbestritten, dass neue Software in aller Regel auch bedeutet, dass ein gewisses Stück Holperweg zurückgelegt werden muss. Wie holprig dieser Weg jedoch ist und wie tief das „Tal der Tränen“, das ein Händler durchqueren muss, hängt zu einem ganz wesentlichen Teil von der Grundeinstellung der Geschäftsleitung sowie von der Vorbereitung und Umsetzung ab – neudeutsch vom Change Management.

Das Autohaus Strauß ist ein lebendes Beispiel dafür, dass der Umstieg auf ein komplett neues DMS zeitgleich in mehreren Betriebsstätten machbar ist – am 2. Januar 2008 startete das gesamte Unternehmen mit neuen Prozessen. Die Eckdaten in Kürze: Das Autohaus Strauß gibt es seit 1992 – angefangen hat alles mit vier Mitarbeitern im vogtländischen Oelsnitz. Heute hat das Unternehmen, das seit 1992 BMW- und MINI-Partner ist, vier Standorte (Oelsnitz/V., Plauen (seit 2000), Auerbach (seit 2003) und Zwickau (seit 2007)) und rund 90 Mitarbeiter, pro Jahr werden insgesamt rund 600 Neu- und 1.000 Gebrauchtwagen verkauft.

Nägel mit Köpfen.

Sören Strauß, der gemeinsam mit seinem Partner Andreas Scholz die Geschäfte des Unternehmens führt: „Der neue Betrieb in Zwickau war für uns der Auslöser, über den Umstieg auf ein neues DMS nachzudenken.“ Das bis dahin genutzte DMS (Formel 1), so Strauß, habe durchaus die Anforderungen des Tagesgeschäftes der bis dahin drei Betriebe gut erfüllt und sei von den Mitarbeitern gut beherrscht und genutzt worden, in Sachen Finanzbuchhaltung und Auswertungsmöglichkeiten sei man jedoch an Grenzen gestoßen und hätte in jedem Fall erweitern müssen. „Investieren mussten wir durch den zusätzlichen Standort in Zwickau also in jedem Fall, sowohl in Hard- als auch in Software. Mitarbeiter können umlernen – ein System jedoch nicht. Wir müssen uns den Anforderungen stellen, haben jetzt vier Betriebe zu führen und in allen Unternehmensbereichen jeden Tag viele Vorgänge zu bewältigen. Vor diesem Hintergrund haben wir uns entschieden, Nägel mit Köpfen zu machen und auf das BMW DMS incadea.engine® für das gesamte Unternehmen umzusteigen“, so Sören Strauß. Auf Drängen von BMW? Die Vermutung liegt nahe, immerhin ist incadea.engine das vom Hersteller empfohlene DMS ... Sören Strauß verneint: „Gedrängt wurden wir nicht. Aber natürlich hat die Herstellerempfehlung eine Rolle in unseren Überlegungen gespielt – schließlich sind wir BMW- und MINI-Partner. Wir sind von verschiedenen Seiten eher gewarnt worden, dass der Umstieg auf ein komplett neues, ERP-basiertes System eine enorme Umstellung ist und kein Spaziergang wird. Ausschlaggebend für unsere Entscheidung war aber, dass wir überzeugt sind, mit den Möglichkeiten, die uns das neue System bietet, aktuellen und auch künftigen Anforderungen gewachsen zu sein.“

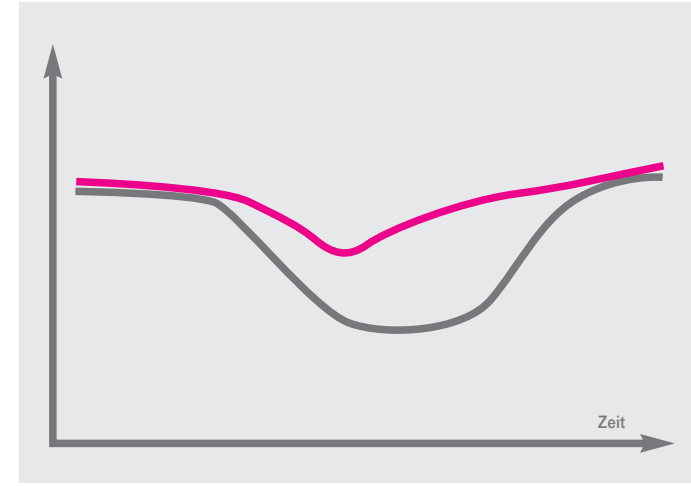
„Ich liebe IT.“

Sören Strauß sieht das Thema IT generell nicht als notwendiges Übel, sondern als unverzichtbares Werkzeug, um das Unternehmen führen zu können. „Vier Standorte hat man nicht mehr einfach so im Griff, ebenso wenig ist es möglich, überall präsent zu sein, dazu müsste ich den Tag im Auto verbringen. Deshalb ist es mir wichtig, alle Informationen zentral zur Verfügung zu haben. Ohne entsprechende IT-Lösungen geht das heute nicht mehr – also lege ich Wert darauf, dass wir im Bereich IT auf dem aktuellen Stand sind.“ Und, was er auch gesteht: „Ich liebe IT.“ Dass das kein demonstrativ zur Schau getragenes positives Denken, sondern ganz einfach Realität im Unternehmen ist, bestätigt auch Michaela Kresse, die als Leiterin Verwaltung und Finanzbuchhaltung auch als Projektleiterin für die DMS-Umstellung fungierte: „Es motiviert, wenn der Chef dem Thema IT nicht ablehnend gegenübersteht, sondern die Begeisterung dafür tagtäglich lebt – was sich auf das gesamte Team überträgt.“ Das bedeutet nicht automatisch, dass im Hause Strauß alles immer hundertprozentig reibungslos funktioniert – hat aber sehr wohl etwas mit der Frage, ob ein Glas halbvoll oder halbleer ist, zu tun.

Auch wenn eine positive IT-Grundeinstellung der Geschäftsleitung und die Tatsache, dass IT-Systeme als strategisch notwendige und sinnvolle Werkzeuge für die Unternehmensführung gesehen werden, durchaus schon die „halbe Miete“ sind – ohne akribische (Vor-)Arbeit, Prozess-Analysen und -Veränderungen funktioniert nichts, schon gar keine DMS-Umstellung für vier Betriebsstätten gleichzeitig. Allein auf weiter Flur stand das Autohaus Strauß damit jedoch nicht, Unterstützung

BMW-Projekt.

gab es sowohl von Seiten der BMW IT-Beratung als auch durch T-Systems, die die Rolloutpartner für das BMW DMS incadea.engine® sind. Das Autohaus Strauß wurde nach dem neuen, von BMW entwickelten Change-Management-Vorgehensmodell aktiv unterstützt. Manuel Funke, Handelssysteme/IT-Beratung BMW und regional für das Autohaus Strauß zuständig: „Unser Anliegen ist es, die Händler bereits bei der Vorbereitung dahingehend zu unterstützen, dass die Einführungsphase des Projektes so schnell und effizient wie möglich vonstatten geht.“ Um beim Bild des viel zitierten „Tals der Tränen“ zu bleiben: Mit der Einführung eines neuen DMS – unabhängig vom Anbieter – ist es nahezu vorprogrammiert, dass die „Stimmungskurve“ nach anfänglicher Begeisterung merklich abfällt, einfach weil im Vorfeld nicht alle Eventualitäten berücksichtigt werden können, die dann im Tagesgeschäft mit dem neuen System durchaus für gewisse Reibungsverluste sorgen. Wie lang und vor allem wie tief dieses Tal ist, hängt jedoch zum überwiegenden Teil von der Vorbereitung ab. Dazu gehören die Analyse und gegebenenfalls Veränderung der Prozesse, Vorbereitung und Schulung der Mitarbeiter, Datenübernahmetests ... Die Liste ließe sich beliebig lang fortsetzen.



— Projektverlauf mit Change-Management
— Projektverlauf ohne Change-Management

Der Umstieg auf neue EDV-Systeme wird niemals völlig reibungslos gelingen: Neue Technik, veränderte Prozesse, neue Vorgehensweisen im Tagesgeschäft, neue Zuständigkeiten und Verantwortungen sorgen erfahrungsgemäß immer für Schwierigkeiten in der Einführungsphase. Wie groß diese Schwierigkeiten jedoch sind und wie lange sie dauern, hängt zu einem entscheidenden Teil von der Vorbereitung des Unternehmens und der Mitarbeiter ab. Aktives Change-Management ermöglicht es, die Einführungsphase schnell und effizient zu durchlaufen.

gab es sowohl von Seiten der BMW IT-Beratung als auch durch T-Systems, die die Rolloutpartner für das BMW DMS incadea.engine® sind. Das Autohaus Strauß wurde nach dem neuen, von BMW entwickelten Change-Management-Vorgehensmodell aktiv unterstützt. Manuel Funke, Handelssysteme/IT-Beratung BMW und regional für das Autohaus Strauß zuständig: „Unser Anliegen ist es, die Händler bereits bei der Vorbereitung dahingehend zu unterstützen, dass die Einführungsphase des Projektes so schnell und effizient wie möglich vonstatten geht.“ Um beim Bild des viel zitierten „Tals der Tränen“ zu bleiben: Mit der Einführung eines neuen DMS – unabhängig vom Anbieter – ist es nahezu vorprogrammiert, dass die „Stimmungskurve“ nach anfänglicher Begeisterung merklich abfällt, einfach weil im Vorfeld nicht alle Eventualitäten berücksichtigt werden können, die dann im Tagesgeschäft mit dem neuen System durchaus für gewisse Reibungsverluste sorgen. Wie lang und vor allem wie tief dieses Tal ist, hängt jedoch zum überwiegenden Teil von der Vorbereitung ab. Dazu gehören die Analyse und gegebenenfalls Veränderung der Prozesse, Vorbereitung und Schulung der Mitarbeiter, Datenübernahmetests ... Die Liste ließe sich beliebig lang fortsetzen.

Intensive Vorbereitung.

Ein DMS-Projekt wie im Autohaus Strauß lässt sich nur stemmen, wenn alle gemeinsam an einem Strang ziehen. Deshalb wurden Mitarbeiter bereits in der Phase der Entscheidungsfindung einbezogen. In einem so genannten Kick off-Meeting, mit dem die eigentliche Vorbereitung auf die Umstellung im Unternehmen beginnt, erhielten die Mitarbeiter der Führungsmannschaft zunächst theoretisch „by Powerpoint“ einen Überblick, welche Veränderungen anstehen, wie sich Prozesse verändern werden, etc. Im zweiten Schritt wurden diese Punkte am Live-System gezeigt. In dieser Phase kristallisierte sich bereits das Team der späteren so genannten „Key User“ heraus, die sich das incadea.engine System dann gemein-

sam vor Ort bei einem anderen Händler im Tagesgeschäft angeschaut haben. Im danach stattfindenden Feedbackmeeting konnten so viele konkrete Fragen beantwortet werden, dass in der danach beginnenden Trainingsphase weniger grundlegende Verständnisfragen zu klären waren, sondern die tatsächliche Bedienung und Nutzung des neuen Systems im Vordergrund stand. Manuel Funke: „Durch diese Vorgehensweise ist das eigentliche Training am System deutlich effektiver und die Mitarbeiter sind gut auf den Livestart vorbereitet.“

Der Livestart im Autohaus Strauß fand zum Jahreswechsel 2008 statt, die Hardware für den Zwickauer Betrieb war bereits im Vorfeld installiert und getestet worden, eine Testdatenübernahme hatte erfolgreich in allen Betrieben stattgefunden und die Mitarbeiter waren auf einem Trainingssystem intensiv geschult worden. Die „Go Live“-Phase, in der die Mitarbeiter nicht auf einem Trainingssystem spielen, sondern im „wahren Leben“ das Tagesgeschäft mit dem neuen System bewältigen müssen und die genannten Holprigkeiten auftreten, war im Autohaus Strauß sehr kurz, wie Manuel Funke bestätigt. Auch Sören Strauß sieht das so: „Es gab natürlich auch bei uns Schwierigkeiten, das will ich gar nicht schönreden. Die Phase war eine Extrembelastung für alle Beteiligten. Aber wir konnten mit unseren Partnern BMW und T-Systems offen reden, durch ihre Unterstützung konnten viele Dinge sehr schnell behoben werden.“ Einen großen Anteil am vergleichsweise reibungsarmen Verlauf der Umstellung hat mit Sicherheit Michaela Kresse, die das gesamte Projekt mit sehr viel Einsatz leitete.

Michaela Kresse: „Natürlich war es nicht immer einfach, neben meiner Tätigkeit als Leiterin Verwaltung/Finanzbuchhaltung – noch dazu im vierten Quartal – eine komplette DMS-Umstellung vorzubereiten und zu stemmen, angefangen von der Definition der Prozessveränderungen bis hin zur Abstimmung der Konvertierungstabellen für die Datenübernahme bei T-Systems.“ Aber es hat sich gelohnt, sagt sie – gerade im Bereich Finanzbuchhaltung könne man von einem Quantensprung in Sachen Transparenz sprechen.

Mitarbeiter einbinden.

Ein wesentlicher Punkt für einen erfolgreichen Umstieg auf ein neues System ist, dass die Mitarbeiter die Veränderungen akzeptieren und mittragen. Sören Strauß: „Wir haben die Mitarbeiter von Anfang an einbezogen – sowohl bei der Entscheidung für ein neues DMS als auch bei der Vorbereitung und Umsetzung.“ Dazu gehörte auch, dass nicht nur glühende Befürworter und EDV-Freaks, sondern auch die „Zweifler“ eingebunden wurden, ebenso war es wichtig, den Mitarbeitern die Angst vor neuer und mehr Verantwortung zu nehmen. „Für die Mitarbeiter hat sich durch das neue System durchaus vieles verändert“, bestätigt Michaela Kresse, „interne Abläufe sind neu und die Aufgabenverteilung hat sich verändert.“ Dazu gehört beispielsweise, dass der Teilvertrieb den Wareneingang nicht nur stückzahlmäßig erfasst, sondern auch direkt auf das Bestandskonto bucht, die Buchhaltung wiederum hat eher eine Kontrollfunktion als bisher. „Viele Arbeitsabläufe sind einfach schlanker geworden, vieles läuft automatisch und kostet weniger Zeit als vorher – das gilt sowohl für die Garantie, den Datenaustausch als auch vor allem für den gesamten Bereich der Auswertungen.“