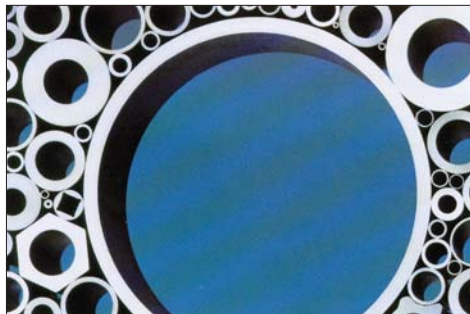


„Durch Transparenz zum Erfolg“

Nach der Übernahme der Mannesmann-Röhrengruppe wurde der Spezialist für Präzisionsröhren, die MHP Mannesmann Präzisrohr, eine Tochtergesellschaft der MRW AG, in den Salzgitter Konzern integriert. MHP begriff diesen Wechsel als Herausforderung, forcierte die Implementation eines neuen Controlling-Systems

auf der Basis von SAP R/3 und MIK-OLAP und konnte schon nach zwei Jahren den Turnaround vollziehen. Der jüngste Coup des erfolgreichen Controlling-Teams von MHP ist die Entwicklung eines Management Informationssystems auf Basis von MIK-INSIGHT.



MHP produziert hochwertige nahtlose und geschweißte Präzisionsstahlrohre von 1,5 bis 380 mm Durchmesser.

Eine Kette ist so stark wie ihr schwächstes

Glied – und deshalb stürzten weltweit Unternehmen aller Branchen beim Aufkommen des Computers auf die Teile ihrer Unternehmen, wo sie den größten Handlungsbedarf vermuteten. In der Regel vermuteten sie richtig und die letzten 20 Jahre brachten weltweit den wohl größten Zuwachs an Produktivität, den die Menschheit je erlebt hat. Auch die MHP, die Mannesmann Präzisrohr GmbH, die seit Anfang des neuen Jahrtausends zum Salzgitter-Konzern gehört, konzentrierte sich bei der Nutzung der IT. Durch Optimierung der Kernbereiche und die Kombination neuer, rechnergestützter Produktionsverfahren mit innovativen Technologien wurde MHP zu einem der weltweit führenden Spezialisten für hochwertige, nahtlose und geschweißte Präzisionsstahlrohre.



Das Nadelöhr wandert

Stärke ist oft relativ und wenn innerhalb eines Unternehmens ein Bereich deutlich verbessert wird, zeigt sich oft, dass nun andere Bereiche der besonderen Fürsorge bedürfen. Das war auch bei MHP der Fall. Denn der Präzisionsrohrspezialist war zwar technologisch führend, doch das drückte sich nicht im Ergebnis aus.



»Controlling ist Inhouse-Consulting, deshalb wollen wir unseren Entscheidern mit MIK-INSIGHT ein optimales Werkzeug zur Verfügung stellen.«

Emilio Reales Bertomeo, Leiter Controlling, Reporting und Informationsmanagement bei MHP.

»Die Stahlbranche ist sehr zyklisch orientiert und ein Teil unserer damaligen Probleme ist sicher auf die schwierige Marktsituation zurückzuführen«, so Emilio Reales Bertomeo, Leiter Controlling, Reporting und Informationsmanagement von MHP; doch er macht auch unmissverständlich klar: »Viele Schwierigkeiten aber waren auch hausgemacht.«

Das Hauptproblem: Es fehlte an Transparenz. »Wir hatten Pläne, aber keine Möglichkeit, ihre Umsetzung zeitnah zu verfolgen«, erinnert sich Emilio Reales Bertomeo. »Die ermittelten Zahlen

standen zu spät zur Verfügung und waren außerdem nicht immer aussagekräftig genug. Es fehlte sowohl am Überblick wie auch an Einsichten ins Detail, oder anders ausgedrückt: Jeder kämpfte in seinem Bereich so gut es ging, doch keiner wusste, was wirklich gut war für das Unternehmen.«

Die Stunde des Controlling

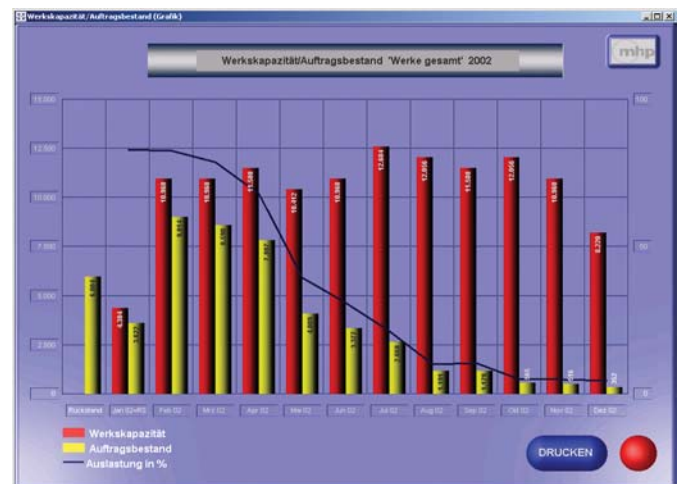
Für Emilio Reales Bertomeo war klar: Nur eine lückenlose Transparenz im gesamten Unternehmen konnte MHP dabei helfen, wieder auf Erfolgskurs zu kommen. Anfang 1999 startete er mit voller Unterstützung der Geschäftsführung das Projekt NECOS (NEues COntrolling System), ein umfassendes Reengineering von SAP R/3 CO. In nur sechs Monaten wurde NECOS in den fünf deutschen Werken von MHP in Hamm, Wickede, Bielefeld-Brackwede, Holzhausen und

Remscheid eingeführt. Dabei entstand eine umfassende Datenbasis, in die alle technischen und kaufmännischen Informationen in Echtzeit eingespielt werden. Umfangreiche Auswertungen erlauben anschließend die Analyse und das Reporting der Daten aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln. »Bei einem Produktportfolio von vielen tausend Artikeln kann sich niemand mehr auf sein Gefühl verlassen«, stellt Emilio Reales Bertomeo nachdrücklich fest. »Entscheidungen brauchen eine fundierte Grundlage – und dafür brauchen wir die Daten aus R/3.«

Um das System optimal an die Bedürfnisse von MHP anzupassen, wurden die Bereiche Produktion, Vertrieb und Verwaltung auf der Grundlage einer controllingorientierten GuV gesondert behandelt. Heute liefert NECOS umfassende Informationen für jeden dieser Bereiche, doch sind die Daten so miteinander vernetzt, dass bei Änderungen in einem Bereich sofort die Auswirkungen in anderen Geschäftsfeldern sichtbar werden.

»Wer heute in seinem Bereich optimale Ergebnisse erzielen will, kann das nur noch, wenn er auch die Anforderungen der anderen Abteilungen berücksichtigt«, erläutert Emilio Reales Bertomeo. »Das führt dazu, dass sich die Verantwortlichen in der Praxis intensiv miteinander abstimmen und ihre Entscheidungen so fällen, dass sie dem Gesamtunternehmen nutzen.«

Ein typisches Beispiel hierfür ist die Ermittlung der internen Verrechnungseinheiten. In der Vergangenheit war jeder Bereichsleiter nur für seine Ergebnisse verantwortlich, wodurch es möglich war, dass Produkte teurer produziert wurden, als sie später verkauft werden konnten. Heute



Schnelle graphische Analyse in MIK-INSIGHT.

kann der Vertrieb frühzeitig dagegen einschreiten und gemeinsam mit der Produktion nach Wegen suchen, die Kosten zu senken. »Aus der umsatzorientierten ist eine gewinnorientierte Sicht geworden«, stellt Emilio Reales Bertomeo fest.

R/3 ausgereizt

So stolz man bei MHP auch auf NECOS ist – immerhin wurde das System auf der jährlich stattfindenden ControllingWorld, einer Fachmesse für das Controlling, im Rahmen der ControllingWorld Award Verleihung mit dem zweiten

Preis ausgezeichnet – Emilio Reales Bertomeo ist sich jedoch der Grenzen des Systems bewusst:

»R/3 ist ein Produktivsystem mit einer zweidimensionalen Datenbasis. Wir aber brauchten ein Auswertungstool mit klarer Ausrichtung auf Berichtsempfänger, das auch dreidimensionale Auswertungen ermöglicht. Und der Versuch, die notwendigen Auswertungen in R/3 zu generieren, stieß daher zwangsläufig an Grenzen.«

Emilio Reales Bertomeo suchte nach einer Ergänzung zu R/3 und stieß dabei auf MIK. »MIK-OLAP bot genau die Auswertungsmöglichkeiten, die wir suchten und war daher die ideale Ergänzung zu NECOS und SAP R/3.«

Auf der Basis von MIK-OLAP, das seine Daten direkt aus SAP R/3 bezieht, MIK-ONE und MIK-XLREPORT entstand ein umfassendes Informationssystem für Controlling und Management.

Während es vor der Einführung von NECOS oft Wochen dauerte, bis wichtige Auswertungen zur Verfügung standen, stehen heute auch komplexe Analysen schon am nächsten Tag bereit. »SAP verdichtet nachts die Tagesdaten und spielt sie in die Daten-Würfel von MIK-OLAP ein«, erläutert Emilio Reales Bertomeo. »Am nächsten Morgen stehen die Daten zur Verfügung – aussagekräftig als Tabellen oder informativ als Charts.« Selbst ein Monatsabschluss aus

Controllingsicht ist heute nur noch eine Frage von Stunden. Einen Tag nach Eingabe der letzten Buchung ist das gesamte Ergebnis optimal aufbereitet verfügbar.

Unternehmenssteuerung in zwei Stufen

Doch auch das war Emilio Reales Bertomeo noch nicht genug. »Controlling ist Inhouse-Consulting; wir wollen den Entscheidern für ihre Arbeit die richtigen Werkzeuge zur Verfügung stellen und nicht als unternehmensweites Printstudio fungieren.«

Unter seiner Leitung startete das Controlling von MHP das jüngste Projekt: ein Management Informationssystem auf Basis von MIK-INSIGHT. »Es macht wenig Sinn, allen Unternehmensbereichen pauschale Zielvorgaben zu geben wie Maximierung des Umsatzes oder Minimierung der Kosten«, weiß Emilio Reales Bertomeo von anderen Unternehmen, »denn solche Pauschalierungen können im Einzelfall sehr kontraproduktiv sein. Im Gegenzug macht es aber auch keinen Sinn, jeden Entscheider mit allen Details zu konfrontieren; wer sich zu viel mit Einzelheiten befasst, verliert schnell den Überblick. Deshalb suchten wir nach einer Lösung, bei der jeder Entscheider Zugriff auf alle für ihn wichtigen Informationen hat und bei der er schnell sieht, wann seine Entscheidungen richtig sind und wann nicht.« Was sich zunächst kompliziert anhört, erweist sich in der Praxis als genial einfach. Denn jeder Entscheider – Werkleiter, Vertriebsleiter oder Manager – weiß, welche Kennzahlen für seinen Bereich maßgeblich sind. Das auf Basis von MIK-INSIGHT entwickelte MIS zeigt diese Zahlen an – und zwar als erreichte Ist-Zahlen, als vorgegebene Planzahlen sowie als Abweichung von Soll und Ist.

Intern arbeitet das Programm mit derzeit fünf Datenwürfeln, wobei die Daten nach den Bereichen Produktion, Sales und Support aufgesplittet sind und für alle Werke getrennt ermittelt werden. Der Anwender hat mit dieser Struktur nichts zu schaffen; er kann die Daten so abrufen, wie sie für ihn wichtig sind: Umsatz- und Produktionszahlen nach Werken, Produkten oder Zeiträumen, Informationen über alle Produktlinien, aber auch Daten zur Balanced Scorecard, zu den Mitbewerbern sowie Informationen über das

MHP Mannesmann Präzisrohr GmbH

Die MHP Mannesmann Präzisrohr GmbH, ein Teilbereich der Mannesmann Röhrenwerke, gehört seit 2000 zum Salzgitter-Konzern. In fünf Werken in Deutschland und einem Werk in Holland produziert MHP hochwertige nahtlose und geschweißte Präzisionsstahlrohre von 1,5 bis 380 mm Durchmesser. In 2001 beschäftigte MHP rund 1.300 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 150 Mio. Euro. Weitere Informationen über MHP sind im Internet verfügbar unter www.mhptubes.de.

Ranking von MHP im Markt. Selbst ein Risiko-Management ist integriert.

»Wir haben kein blindes Vertrauen in Zahlen«, stellt Emilio Reales Bertomeo nachdrücklich fest. »Zahlen sind wichtig, aber sie nützen nur dem, der sie auch zu interpretieren weiß. Deshalb wollten wir unseren Entscheidern kein Programm an die Hand geben, das sie mit vielen hübschen Graphiken versorgt, sondern ein Werkzeug, das ihre Fragen schnell und präzise beantwortet.«

Schneller Zugriff auf wichtige Informationen

Tatsächlich erscheint das MIS wie eine Art Informations-Cockpit, auf dem Entscheider alle wichtigen Kennzahlen schnell einsehen und so den Ablauf in ihrem Bereich überwachen können. Kommt es zu Abweichungen von den Soll-Vorgaben, werden diese in einem frühen Stadium erkannt.

Doch während OLAP-Anwendungen bei vielen Unternehmen die Aufgabe haben, Manager bei der Suche nach der Ursache einer Störung oder einer Abweichung von den Vorgaben zu unterstützen, wurde bei MHP bewusst auf diese Option verzichtet.

»Entscheider sollen sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren. Zeitnahe Informationen über laufende Einflussfaktoren auf Unternehmenserfolge stellen heute einen Wettbewerbsvorteil dar«, erläutert Emilio Reales Bertomeo die Philosophie bei diesem Ansatz, »deshalb sollen bei Abweichungen von den Vorgaben Experten im Controlling hinzugezogen werden.«

Diese Spezialisten haben über MIK-ONE und MIK-XLREPORT Zugriff auf die gleichen Daten und Berichte wie die Manager in MIK-INSIGHT, doch stehen den Controlling-Experten über ihre Werkzeuge deutlich mehr Analysemöglichkeiten zur Verfügung. Das Controlling ermittelt

die Ursachen der Abweichung, erarbeitet Lösungsvorschläge und ermöglicht es den Entscheidern, schnell die richtigen Maßnahmen einzuleiten.

Fundiertes Know-how

30 Anwender sollen in der vollen Ausbaustufe mit den Applikationen von MIK arbeiten, die meisten davon als Anwender, die mit einer kurzen Schulung in die interaktive Bedienung des MIS eingewiesen werden.

Doch einige Mitarbeiter werden auch bewusst zu Experten im Umgang mit den MIK-Applikationen ausgebildet. »SAP R/3 ist ein leistungsfähiges Werkzeug, doch bei jeder Änderung müssen wir auf externe Spezialisten zugreifen, weil der Aufbau eigenen Know-hows viel zu teuer wäre«, so Emilio Reales Bertomeo. »Bei MIK ist das anders.

Obwohl die Anwendungen extrem leistungsfähig sind, ist die Bedienung wie auch die Programmierung sehr einfach. Deshalb haben wir bei der Entwicklung unseres neuen MIS nur begrenzt auf externe Spezialisten zugegriffen und stattdessen die Applikation zu großen Teilen selbst entwickelt.«

Ansprechpartner

MHP Mannesmann Präzisrohr GmbH

Dipl.-Kfm. Emilio Reales
Bertomeo, Leiter Controlling, Reporting und Informationsmanagement
Kissinger Weg
D 59067 Hamm
Tel 02381-420-180
Fax 02381-420-539
emilio.reales@mhptubes.de

MIK Düsseldorf

Michael Nordhausen
Leiter Direktvertrieb
Am Falder 4
D 40589 Düsseldorf
Tel 0211-75707-62
Fax 0211-757705
nordhausen@mik.de



**Management
Information
Kommunikation**