

# Von der «Loki Winterthur» zur Winpro AG

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!

MARKUS BLASS UND  
MATTHIAS ZURFLUH

Die Winterthurer können auf eine langjährige Erfahrung zurückblicken. 1871 – vor über 130 Jahren – gründete Charles Brown die Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM). 1961 übernahm der Sulzer-Konzern das Unternehmen als hundertprozentige Tochter. Vor dem Hintergrund eines zusehends schwieriger werdenden Marktes wurde 1998 der SLM-Bereich Bahn-Engineering an die Adtranz verkauft. Die Fertigung blieb im Sulzer-Konzern und firmierte neu als Winpro (Winterthur Produktion) AG.

Die Informatikdurchdringung in den Bereichen Produktion und

Logistik war zu gering. Man sass auf Insellösungen. Für die Stamm- und Bewegungsdatenverwaltung, Auftragsabwicklung und Arbeitspapiererstellung wurde ein älteres 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 Restrukturierungsplans an, sich spätestens per Ende 2001 vom Geschäftsbereich Sulzer

Winpro zu trennen.

Der Handlungsdruck stieg, und es mussten Massnahmen getroffen werden, die Sulzer Winpro in die Winpro AG als eine selbstständige, unabhängige Produktions- und Servicefirma zu überführen.

«Es gab keinen Weg zurück, es konnte nur vorwärts gehen», meint das heutige Winpro-Management rückblickend. Die Alternative hätte sowohl für die geschichts-

## Winpro

Das Aktienkapital der Winpro AG ist zu 100 % privat platziert; gedeckte Nutzfläche 22 000 m<sup>2</sup>; Umsatz 2001: 35 Mio Franken; 160 Mitarbeitende.

Ziel ist es, bei den Kernprozessen der Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Dieser soll eine Reduktion von Durchlaufzeiten, Schnittstellen und Ansprechpartnern sowie des Logistikaufwands beim Kunden bewirken. Leistungsportfolio: Maschinenbau; Bahn- und Fahrzeugbau; Service

## Hintergrund

**Markus Blass nimmt Stellung** – «Die Winpro kann heute wieder auf einer gesunden Auftragslage aufbauen. Dies war nur möglich, weil wir uns auf den Wandel eingelassen haben. Ohne die Bereitschaft, eine KMU-taugliche ERP-Lösung einzuführen, wären wir heute nicht mehr im Markt.»

«Das IT-Projekt war mehr als ambitiös: Evaluation eines ERP-Systems, die Implementation und das notwendige Change Management in weniger als einem halben Jahr. Parallel dazu das Management-Buy-out aus dem Sulzer-Konzern und die Layoutverkleinerung der Fabrikation und Administration.»

«Die Chemie zwischen Berater und Kunden 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 hundertprozentig auf den Kunden einlassen.»

trächtige ehemalige SLM wie auch für die noch verbliebenen Mitarbeitenden das Aus bedeutet.

Im Nachhinein scheint es unglaublich, dass das Projekt so erfolgreich durchgezogen werden konnte. Warum? Weil so vieles parallel geleistet werden musste. Und die Zeit war mehr als nur knapp bemessen. Im Juli 2000 war der Projektstart. Und im Januar 2001 – nur sieben Monate später – musste nicht nur ein neues ERP-System evaluiert, sondern auch eingeführt und die Benutzer qualifiziert und motiviert werden.

Damit sich ein Management-Buy-out mit Blick auf die Zukunft überhaupt anpacken liess, mussten sowohl die Organisationsstruktu-

ren und Prozesse als auch die Unternehmens- und Marktstrategie überdacht und den Bedürfnissen und Möglichkeiten eines KMU angepasst werden. Leichter gesagt als getan!

### Das Projekt

Mitte Juli 2000 startete das Projekt «Neues PPS». Auf Grund des knappen Zeithorizonts wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt galt es, bis Januar 2001 ein neues, durchgängiges ERP-System so weit implementiert und die Organisationsstrukturen 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 Bedingung, dass die Mitarbeitenden 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.

### Der Projektverlauf

Während des gesamten Projekts wurde eine rigorose Kosten- und Aufwandüberwachung durchgesetzt. Alles, was nicht zu den absoluten «Musts», sondern zu den «Nice to Haves» gehörte, wurde konsequent ausgelassen und zur allfälligen weiteren Abklärung in die zweite Projektphase verschoben.

#### Mail-box

Winpro AG  
Zürcherstrasse 41, Postfach  
8401 Winterthur, Tel. 052 262 11 77  
www.winpro-ag.ch  
intelligent systems solutions  
(i2s) GmbH  
Stampfenbachstrasse 159  
8006 Zürich, Tel. 01 360 51 30  
www.i2s-consulting.com

**Montagehalle der Winpro mit Bau-dienstfahrzeugen vom Typ Tm234 SBB.** (Bild: zVg)



Nachdem über zehn verschiedene Systeme evaluiert worden waren, wurde das System «ProAlpha» ausgewählt, das mit Unterstützung der Codex AG, Münchenstein, eingeführt wurde. Parallel dazu liefen konsequente Change-Management-Aktivitäten in den Bereichen der Führung, der Unternehmenskultur und der Mitarbeitenden. «Unbedingt notwendig war, dass das Management voll hinter dem Projekt stand, ehrlich davon beseelt war, und die Überzeugung vorlebte, dass all die Massnahmen unumgänglich und Basis für die wirtschaftliche Zukunft waren», 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 Mitgliedern des Projektteams gab es eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitenden, die als Key-user fungieren konnten. Nicht zuletzt hatte das Projekt aber auch einen wichtigen Einfluss auf die Unternehmenskultur: Dass man es aus eigenen Kräften in so kurzer Zeit geschafft hatte, war mehr als Motivation.

#### i2s

i2s unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung organisatorischer und technologischer Innovation durch Informationstechnologien. Schwerpunkte sind Strategiebildung, Projektbegleitung, Business-Software-Evaluation sowie Change Management und Qualifizierung.

### Die Kosten

Die budgetierten Gesamtkosten waren mit rund 1,25 Mio Franken niedrig, und das Projekt konnte innerhalb des Budgets abgeschlossen werden. Alles in allem also mit Sicherheit ein Projekt, das sich – im wörtlichen Sinne – rentiert hat. Möglich war das nur auf Grund der sehr konzentrierten und intensiven Arbeit des gesamten Projektteams, der breiten Abstützung bei den Mitarbeitenden und beim Management und des Willens, die eigene Organisation und die Prozesse – die eigene Zukunft – zu gestalten und in die Hand zu nehmen.

Markus Blass, Dipl. Ing. ETH  
Stv. Geschäftsführer, Winterthur  
Matthias Zurfluh, lic. phil.  
Unternehmensberater, Zürich