

## Success Story GMH Gruppe

### **„Wir agieren wie eine Abteilung“**

Sich dem Alltagsgeschäft widmen und gleichzeitig die Weichen für die Zukunft zu stellen ist anspruchsvoll. Wo soll man anfangen? Welche Entscheidungen werden wie getroffen? Auf welcher Datengrundlage findet das statt? Welche (Mitarbeitenden-)Ressourcen werden hierfür (nicht mehr) benötigt? Diese Fragen werden umso komplexer, wenn es sich um 20 Einzelunternehmen unter einem Dach handelt. Vor dieser Herausforderung stand und steht die GMH Gruppe, u. a. einer der Marktführer im Bereich Edelstahl mit Holding-Sitz im niedersächsischen Georgsmarienhütte. Damit Entscheidungen in diesen Dimensionen überhaupt auf Grundlage fundierter Daten getroffen werden können, lautet das A und O ganzheitliches Portfolio-Management. Umgesetzt hat die Gruppe das mit adensio aus Freiburg.

Wo früher Excel und Power Point herrschten, gibt es heute in der GMH Gruppe eine umfassende integrierte Lösung mit starker Datengrundlage. „stazy ist mittlerweile meine liebste Mitarbeiterin“, scherzt Ronny Käppler, Portfoliomanager und Projektmanagement Office (PMO) bei der GMH Gruppe. stazy – so heißt die Portfoliomanagement (PFM)-Lösung von adensio. Sie sorgt für die nötige Transparenz der Prozesse. Aber der Reihe nach: Ausgangspunkt war im Jahr 2016 das Maßnahmenprogramm „Zukunft GMH Gruppe“, mit dem die GMH-Unternehmen zukunftsfähiger werden sollten. Weit über 1.000 Maßnahmen waren darin enthalten. „Das mit einer Laufzeit von drei Jahren angesetzte Projekt lief bereits ein Jahr, als ich es übernommen habe. Schon damals haben wir mit adensio gearbeitet. Allerdings hatten wir die Lösung zu diesem Zeitpunkt vielmehr als Tool zum gruppenweiten Maßnahmentracking laufen, nicht als ganzheitlichen Ansatz“, klärt Ronny Käppler zu den Hintergründen auf. „Als ich das Maßnahmenprogramm übernommen hatte, war der Begriff PMO eine unbekannte Größe im Haus. Die Wörter Programm, Maßnahmen, Tracking wurden synonym in einen Topf geworfen. Mir war klar, dass unser Maßnahmenprogramm mit der Laufzeit von drei Jahren endlich war.“ Er wollte diese nachhaltigen Ansätze über den Zeitpunkt des Programmendes verstetigen. „Ich hatte zwar die Schlagwörter und Ideen im Kopf, war aber auf dem Gebiet ebenfalls noch ein Neuling. adensio als Partner hat in dieser Zeit eine Schlüsselrolle gespielt und mein Mindset nachhaltig geprägt. Gemeinsam haben wir uns in der Zusammenarbeit ein Bild davon gemacht, wo wir stehen und wo wir hinwollen“, so der PMO-Verantwortliche.

### **Maßnahmenprogramm mit Überfüllungsgrad erfüllt**

Bereits zuvor war eine Lösung von Oracle eingeführt worden, die es in sich hatte: Aufgrund der Bemühung, möglichst vielen Ebenen und Parteien möglichst viele Wünsche zu erfüllen, kam ein hochkomplexes, aufgeblähtes System heraus. Nicht die beste Wahl, wie Ronny Käppler als neuer Mann in Verantwortung resümierte: „Wir bestehen aus Einzelunternehmen, sind keine Projektleiterorganisation. Alles, was wir umsetzen wollen, muss von den Beteiligten zusätzlich zur normalen Arbeit geschultert werden.“ Ihm war schnell klar, dass die Softwarelösung so weit verschlankt werden musste, um Komplexität herauszunehmen, sie aber dennoch das notwendige Maß an Unterstützung bieten musste, damit der Arbeitsaufwand für die Mitarbeitenden überschaubar bleibt, idealerweise sogar sukzessive den Reportingaufwand an anderen Stellen reduziert. „Das Ergebnis hat uns recht gegeben: Wir haben das Maßnahmenprogramm mit einem Überfüllungsgrad erfüllt. Sprich: mehr eingespart mit weniger Maßnahmen. Das ist uns dadurch gelungen, dass wir sie durch penetrantes Nachchecken wertmäßig erhöhen konnten. Die stetige Transparenz auf Knopfdruck war hierbei essentiell“, berichtet Ronny Käppler.

### **Valide Daten und Transparenz**

Er schätzt an der Softwarelösung vor allem ihre Agilität, die eine permanente Transformation mitgeht. Denn sie kann jederzeit neu ausgerichtet werden, egal wie vielfältig die Anforderungen sind.

So konnten selbst komplexe vorhandene Softwaresysteme eingebettet werden. Ronny Käppler sagt aber auch: „Sie ist im Großen und Ganzen nur die Basis. Wichtig ist das PMO, das die Leitplanken setzt, was wir brauchen und was nicht. Es sorgt dafür, dass wir diese innerhalb der gesamten Organisation durchziehen, dass wir alle vom Gleichen reden, valide Daten im System sowie eine Transparenz über alles haben.“ Die strukturierte Datenauswertung ist skalierbar in alle Richtungen und lässt sich an spezifische Fragestellungen anpassen. Es können Portfolios gebildet und ausgewertet werden. „Indem unsere unterschiedlichen Standorte verknüpft und bereits angegangene, fallengelassene oder pausierte Themen abgebildet werden, ist sichergestellt, dass sich nicht jedes Einzelunternehmen nacheinander mit den gleichen Fragestellungen von neuem befasst, sondern auf den vorher bereits erlangten Erkenntnissen aufbauen kann. Diese Synergien an den Standorten vereinfacht unsere Kommunikation und wir können Themen schneller und einfacher ausrollen, die sich idealtypisch in Investitionen und Einsparungen umlegen lassen“, erklärt er.

### **Silodenken auflösen**

Was sich einfach anhört, ist das Ergebnis beständiger Überzeugungsarbeit nach innen und transparenter Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit adensio. „Wir haben viel dafür getan, das interne Mindset zu ändern. Die Unternehmen in unserer Gruppe waren es gewöhnt, als Einzelunternehmen zu denken. Ziel der Umstrukturierung war es, dieses Silodenken aufzulösen und die Gruppe als Gruppe zu führen“, so der Verantwortliche. „Unsere Aufgabe war es demnach, alle Ebenen mitzunehmen, ihre Wünsche und ihr Dazutun zu vereinen. Für mich, unternehmensseitig als One-Man-Show unterwegs, war das nicht immer einfach, die Interessen von zum Beispiel Leitungsebenen, Holdingstab oder Controlling zu verbinden und Überzeugungsarbeit zu leisten. Hierbei war der Erfahrungsschatz von adensio für mich sehr hilfreich: wie wir den richtigen Mehrwert schaffen, wie das andere tun. Dass wir das mit einem Partner auf Augenhöhe eruiert haben, hat am Ende eine überzeugende, verzahnte Softwarelösung ermöglicht.“ Und die Ergebnisse können sich sehen lassen: Die Organisationsstruktur wurde in einem nächsten Schritt erfolgreich von fünf Business Units auf zwei, Mobility und Industrials, verschlankt, die Programm vorgaben übererfüllt.

### **Ganzheitlicher Weg**

2021 wurden durch penetrantes Nachchecken alle budgetären Maßnahmen nebst KVP in der Softwarelösung abgebildet. So können die Zahlen vernünftig validiert werden. „Das war mir wichtig: Dass wir nicht nur Daten eingeben, sondern diese auch wieder sinnstiftend aus dem System herausholen, analysieren und damit arbeiten können“, sagt Ronny Käppler über den Basisnutzen. Das Ergebnis sind breite Synergieeffekte, die sich dank Schnittstellen auch in anderen Lösungen widerspiegeln. „So haben wir nicht nur nacktes Zahlenmaterial, sondern können parallel auch die zugehörigen Maßnahmen pro jeweiliger Absprungebene detailliert darstellen. In Diskussionen oder Meetings ist das eine wesentliche Arbeitserleichterung. So stellen wir nicht nur eine einfache Datenbankmaßnahme dar, sondern sehen den ganzheitlichen Weg, können die Produktion und Prozesse abbilden“, ergänzt der Projektverantwortliche. 2022 wurde neben der Budgetunterstützung auch die Mittelfristplanung abgebildet. Das unterstützt ihn beim neuen Gruppen-Programm „Neue Organisation“, in dem die Overheadkosten im Fokus stehen.

### **Vom Projekt zum Prozess**

Ein Weg, den Ronny Käppler gemeinsam mit adensio gehen wird: „Wir agieren wie eine Abteilung. Mit adensio habe ich einen wichtigen Sparringspartner, der mir hilft, unsere Wünsche umzusetzen. Wir überlegen gemeinsam, wie wir die Software bearbeiten. Ohne diese Beratung und Unterstützung hätte ich ein PMO, über das wir Veränderungen erfassen und darstellen, nie etablieren können. Ich hätte zwar eine Software installieren können, aber kein ganzheitliches System. Unsere Lösung ist ein Erfolg, den wir in der Zusammenarbeit über viele Jahre hinweg geschmiedet haben. Wir haben eine gemeinsame Vision entwickelt und umgesetzt, die längst vom Projekt zum Prozess geworden ist.“

## Über die GMH Gruppe

- Unternehmensgruppe mit über 20 Unternehmen
- Rund 6.000 Mitarbeitende
- Umsatz von rund 2 Milliarden Euro

++++++

## Die GMH Gruppe

Stahl ist einer der innovativsten Werkstoffe unserer Zeit und bewegt, im wahrsten Sinne des Wortes, die Welt. Wer auf den Märkten erfolgreich sein will, muss sich ebenso bewegen: Unter dem starken Dach unserer GMH Gruppe sind wir hier noch leistungsfähiger geworden. Als Vorausdenker, als Experten und Möglichmacher – und das Wichtigste: als erster Ansprechpartner für innovative Lösungen und qualitative Exzellenz aus Stahl. Persönlich, flexibel und maßgeschneidert. Denn für uns gibt es nur eine Lösung: die beste.

Alles beginnt mit unseren Mitarbeitern, ihrer Kompetenz, ihrem Branchen-Know-how und ihrer Leidenschaft. Über 7.000 Mitarbeiter und Experten in mehr als 20 Unternehmen weltweit vernetzen sich in der GMH Gruppe standortübergreifend und entwickeln individuelle Wege, wo andere vielleicht keine finden.

Die GMH Gruppe gehört bereits heute zu den Marktführern im Bereich Edelstahl, als Hersteller von variabel verzahnter Lenkungstechnik sowie Kappenringen für die Turbinenindustrie. Immer wichtiger werden im Maschinenbau und in der Automobilindustrie Energieeffizienz und Wirtschaftlichkeit. Im Leichtbau leisten hier optimierte Stähle der GMH Gruppe einen wesentlichen Beitrag – mit z. B. signifikanten Gewichtseinsparungen, die den CO2-Ausstoß verringern.

## Summary adensio GmbH

Wir möchten uns für die tolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe bedanken. Die Erfolgsgeschichte ist neben der tollen Zusammenarbeit so spannend, da sie alle Erfolgsfaktoren eines modernen Portfolio-Managements berücksichtigen durfte.

Erfolgsfaktoren: MENSCHEN & ORGANISATIONSSTRUKTUREN | METHODEN | PROZESSE | SOFTWARE

Damit konnte ein ganzheitlicher, systemischer Ansatz verfolgt und nachhaltig implementiert werden.

Die Entscheidung eine Software einzusetzen, die jederzeit die Veränderungen in kurzer Zeit begleiten kann hat sich als genau richtig herausgestellt. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit auf fachlicher und technischer Ebene sorgte jederzeit dafür die optimale Lösung die eine resiliente Organisation benötigt.

Mai 2022

Kontakt:

adensio GmbH

Alter Weg 20

79112 Freiburg

[info@adensio.com](mailto:info@adensio.com)