

# Logistik kann nur ganzheitlich verstanden funktionieren

Jedes Unternehmen hat seine eigene „Biografie“, die nachhaltig die Unternehmensstrukturen und -prozesse prägt. In sämtlichen Bereichen tauchen ihre Einflüsse wie ein genetischer Code immer wieder und nahezu überall auf. Individualität ist das Fundament eines jeden Unternehmens.

HERBERT J. JOKA

**S**ie ist es, die somit über die Zukunftsfähigkeit, damit den Erfolg oder Misserfolg entscheidet – ein elementarer Wettbewerbsfaktor.

Sowohl Profil wie auch aggregiertes Wissen bestimmen die Position im Markt. „Und nur wenn diese Anforderungen in einem IT-System zutreffend abgebildet werden können, ist es möglich, eine optimierte und langfristig zukunftsfähige Lösung entwickeln und erstellen zu können“, so Professor Dr. Frank Thomas, Geschäftsführender Gesellschafter der 1980 in Karlsruhe gegründeten Dr. Thomas und Partner GmbH.

IT-Standardlösungen können seiner Auffassung nach in der Regel nur der zweitbeste Lösungsweg sein, da die bereits vorhandene Architektur bereits bestimmte Lösungswege und -philosophien vorzeichnet. Prof. Thomas weiter: „Dabei müssen sich erfahrungsgemäß die Unternehmen den Gegebenheiten einer Software

anpassen, wodurch entscheidende Wettbewerbsvorteile verloren gehen.“

Hieraus ergibt sich nach seiner längerfristigen Betrachtung der Dinge ferner eine gewisse Konvergenz der IT-strukturierten und -getriebenen Unternehmensprozesse. Das bedeutet, dass Potenziale der unternehmerischen Differenzierung – somit die Möglichkeit, offen und systematisch Wettbewerbsvorteile herausarbeiten zu können – gebremst werden.

## Zuerst Innehalten

Nach Untersuchungen der Gartner-Group werden Standardlösungen letzten Endes doch zu etwa 70% „gecustomized“, wie das kundenspezifische Anpassen von Software heute gerne bezeichnet wird. Prof. Thomas: „Zudem scheitern rund ein Drittel aller Softwareprojekte. Vergewagt man sich die damit verbundenen Ressourcen, dann sind dies durchaus substantielle Geldbeträge. Zudem sollte man auch die Frustration und teilweise auch den Ärger, die sich aus geplatzten Projekten ergeben, nicht unterschätzen. Gerade dies kann regelrecht Gift für eine Firma sein. Also, je mehr man am Anfang eines Projektes investiert, um so geringer wird die Versagensquote.“ Immerhin ist nach heutigen Erkenntnissen bei 50% der IT-Projekte eine Budget- und Zeitvergrößerung auf bis zu 200% des vorgesehenen Wertes festzustellen.

Mit dieser Grundeinstellung, ausschließlich kundenfokussierte IT-

Lösungen zu entwickeln und letztlich zusammen mit dem Kunden zum Einsatz zu bringen, identifizieren sich die Mitarbeiter der „TUP“, wie sich die Dr. Thomas & Partner GmbH untereinander bezeichnet.

Sie leben diese Philosophie und setzen sie mit den Kunden kontinuierlich um. Es ist eigentlich gang und gäbe, dass entsprechende Mitarbeiter in den Anfangsphasen eines Projektes oder bei den ersten Kundenkontakten eingebunden und für den späteren Einsatz vorgesehen werden.

Prof. Thomas hierzu: „Mit diesem stark personenbezogenen Kontakt stellen wir sicher, daß es bei den Projekten keine „soften Medienbrüche“ gibt. Will heißen, der Kunde kennt seine Ansprechpartner, die nicht stetig wechseln. Er arbeitet mit ihnen langfristig zusammen und weiß, dass sie für ihn da sind. So haben wir auch einige Mitarbeiter, die bereits faktisch seit zwei Jahrzehnten intensiv bei Kunden arbeiten und dort schon fast zur Belegschaft gehören.“

Diese „Personalkonsistenz“ führt dazu, dass durch die erworbenen Detailkenntnisse ohne „Orientierungsphasen“ direkt und flexibel agiert werden kann, was sich vor allem bei schnell durchzuführenden Änderungen oder technischen Störungen als unschlagbarer Vorteil erweist.

## Stabiles System

Dass das „System Thomas“ für alle Beteiligten funktioniert, belegt zum einen die extrem niedrige Fluktuationsrate der Mitarbeiter, die im langjährigen Mittel 0,8% beträgt, und gleichermaßen die langjährigen Kundenbeziehungen, die nicht selten von kleineren Projekten ausgehend über Jahre hinweg gewachsen sind. Aber ohne dabei die Manövrierfähigkeit des Auftraggebers einzuschränken. „Sehr stolz sind unsere Mitarbeiter darüber, dass wir in all

den Jahren kein Projekt in den Sand gesetzt haben oder es abbrechen mußten“, freut sich natürlich auch Prof. Thomas.

Sicherlich hilft dabei das Prinzip, dass gerade in der Anlaufphase möglicher oder bereits begonnener Projekte sehr viel Zeit dafür investiert wird, die Aufgabenstellung des Kunden regelrecht zu verinnerlichen, ohne dabei notwendigerweise die Sichtweise des Kunden übernehmen zu müssen, ihnen aber auch als kritischer Dialogpartner mit Außenblick zur Verfügung steht.

Der aggregierte Erfahrungsschatz der Mitarbeiter der TUP ist eine ideale Grundlage dafür, dem Kunden sehr schnell gangbare und wirtschaftliche Lösungsvorschläge vorschlagen zu können. Dadurch entfallen aufwändige Rücksprachen oder Phasen, in denen Dinge zuerst abgeklärt werden müssen.

Auf die ausführliche Diskussion, Erstellung und schließlich gemeinsame Verabschiedung des Lasten- und Pflichtenheftes wird sehr viel Wert gelegt, denn je mehr im Vorfeld in die Klärung der Aufgabenstellung investiert wird, um so präziser sind dann Aussagen über Verlauf und Rahmen eines Projektes abzugeben. Dabei werden Ziele, Wünsche, Rahmenbedingungen und gangbare Wege sehr klar herausgearbeitet und zu Vorentscheidungen vorbereitet.

„Alle Beteiligten synchronisieren sich dadurch bereits im frühest möglichen Stadium, so dass man sehr schnell über die gleiche Sache redet“, so Mathias Thomas aus der nachfolgenden Generation, der sich derzeit systematisch auf den Einstieg in das Unternehmen vorbereitet und deswegen gerade den Executive MBA für Technologiemanager an der RWTH Aachen und Universität St. Gallen (HSG) absolviert.

„Dieser offene Dialog zwischen Kunden und Dienstleister vermittelt einem die nötige praktische Erfahrung im Geschäft, die erforderlich ist, stets auch auf Zwischentöne neben dem eigentlichen Fachlichen zu hören und sie zu beachten“, ergänzt er.

Mit dieser konsequent betriebenen Sicht- und Handlungsweise

#### LANGJÄHRIGE KUNDENBEZIEHUNGEN:

Adidas 1984  
Baur 1984  
Otto 1992  
Pfizer 1995  
Fadis 1996  
Haba 1996  
Braun 1998  
Hartmann 1998  
Warner 1999  
Odlo 1999  
Brillux 2000  
Rhenus 2000

konnte sich im Verlauf des Firmenbestehens eine fachlich-thematisch breite Basis entwickeln, die es der TUP heute gestattet, ohne weiteres in den verschiedenen Branchen erfolgreich tätig zu sein und stets individuelle Lösungen sicherzustellen.

#### Solides Fundament

Was Anfang der 80er mit einem budgetmäßig durchaus als „überschaubar“ zu bezeichnenden Projekt für Mercedes-Benz begann, hat sich heute zu einem 65 Mitarbeiter zählenden Unternehmen entwickelt, das bewußt nicht auf Volumen, sondern Fokus und inhaltliche Dichte Wert legt.

Die ursprünglichen Themen – die industrielle Automatisierungstechnik und IT zusammenzuführen – waren der unternehmerische Grundstock dafür, Prozesstechnik, Projektmanagement und vor allem sämtliche Fragen der Logistik auf ein solides Fundament zu stellen. Durch das organisch gestaltete Wachstum konnten so stets neue Themen mit Sorgfalt und ohne den Druck einer stetig wachsenden Organisation für Kunden erarbeitet und entwickelt werden.

Unternehmen, deren wirtschaftlicher Erfolg in besonderem Maße von einer raffinierten und hochperformanten Logistik-IT abhängen, zählen zu den Stammkunden der TUP. So beispielsweise der Otto-Versand, für den TUP die vollständige



Bereits in der Anlaufphase möglicher oder bereits begonnener Projekte wird sehr viel Zeit dafür investiert, die Aufgabenstellung des Kunden regelrecht zu verinnerlichen.

Planung, Realisierung und Betreuung des Distributionszentrums in Haldensleben bei Magdeburg seit 1992 begleitet.

Das entwickelte System funktioniert dort so erfolgreich, dass sich der Otto-Versand entschloss, sein Hamburg-Distributionszentrum mit einem Klon von Haldensleben durch Dr. Thomas + Partner zu realisieren.

Ein ganz anderes Metier: der Autoimport und -handel. Für die Schweizer Emil Frey AG, die unter anderem Fahrzeuge der Marken Hyundai, Daewoo oder Subaru als unabhängiger Händler nach Europa importiert und sie über eigene Autohäuser verkauft, wurde von TUP ein komplettes IT-System geliefert, das praktisch alle wesentlichen Geschäftsprozesse abbildet: von der Bestellung über die Ausstellung zugelassener Fahrzeugpapiere bis hin zur Kundenbetreuung.

Mit Hilfe der vorhandenen Lösungsmodule können sehr schnell Varianten und Ergänzungen implementiert und in Funktion gesetzt werden. Ebenso, wie es die Biografien der Kunden-Unternehmen gestatten, ihr eigenes Profil herauszuarbeiten, so hat es sich die Dr. Thomas und Partner GmbH & Co. seit ihrer Gründung zu eigen gemacht, durch ihr Profil im Wettbewerb zu bestehen. ■

**Prof. Dr. Frank Thomas** ist geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Thomas und Partner GmbH, Am Sandfeld 9, 76149 Karlsruhe, Tel. (07 21) 78 34-0, [info@tup.com](mailto:info@tup.com)

