

# Technologie statt Bauchgefühl

**Autoliebhaber und -liebhaberinnen aufgepasst: Das Designstudio und Karosseriebauunternehmen Pininfarina mit Stammsitz im italienischen Turin entwickelt und produziert seine PS-starken Schmuckstücke nun mit Hilfe von Deutschlands IT-Schmiede Nr. 1. SAP Business ByDesign bringt zwar nicht automatisch geschwungene Formen und glänzende Farben mit ins Spiel. Dafür aber Power, um die Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Welt der deutschen Engineering-Sparte langfristig in die Spur zu bringen.**

*Sarah Meixner, blaupause-Redaktion*

**W**enn sich Deutschlands Automobil-Vorzeigebundesländer Bayern und Baden-Württemberg zusammenschließen, werden Träume bewegt: Das jedenfalls verspricht Pininfarina Deutschland, wo in München und Leonberg über 200 Mitarbeitende die komplette Fahrzeugentwicklung der Unternehmensgruppe verantworten. Deren Kundinnen und Kunden zählen zu Industrie und Automotive-Branche, das Angebot reicht von Pkw bis Nutzfahrzeug, vom Prototyp bis zur Kleinserienfertigung. Das Design und die Automobil-

manufaktur, die die Sondermodelle, Demonstrationsfahrzeuge sowie Prototypen konstruiert und herstellt, trägt den Stempel „Made in Italy“. Die Ingenieurdienstleistung ist „Made in Germany“.

## Komplexe Projektlandschaft, kaum Durchblick

Den ganzheitlichen Ansatz beschreibt David Gagliardi, CEO von Pininfarina Deutschland und zuständig für die Engineering-Dienstleistungen: „In Deutschland verantworten wir Vorentwicklungskonzepte sowie Entwicklungsprojekte, die wir bis zur Serie begleiten. Unsere Schwerpunkte sind Rohbau, Exterieur und Interieur, ergänzt durch Software und Elektronikentwicklung. Vor Kurzem haben wir außerdem eine neue Business-Unit gegründet, die unsere Kunden im Bereich der Prozessdigitalisierung unterstützt.“ In Zusammenarbeit mit der italienischen Muttergesellschaft, und wo nötig mit externen Partnern, kann damit der so genannte „Top-Hat“ komplett in Eigenverantwortung entwickelt werden – also das „Kleid“, das ein Auto auf Basis einer Fahrzeugplattform charakterisiert, im Falle eines Elektroautos auch unter dem Begriff „Skateboard“ bekannt.

Bevor David Gagliardi Mitte 2018 seinen Job antrat, regierten zig Excel-Tabellen das Tagesgeschäft, die jeder Bereich für sich entwickelt hatte und die individuell nach subjektiven Kriterien gepflegt wurden. „Es war schlicht und ergreifend nicht nachvollziehbar, wie wir das Geschäft gesteuert haben, geschweige

denn, wo wir damit standen: Prognosen, Reporting, Accounting, alles basierte auf individuell befüllten Excel-Tabellen, die nicht einmal miteinander verlinkt und sehr oft inkonsistent waren“, erinnert sich David Gagliardi an seine ersten Monate bei Pininfarina.

## Monatsabschluss dauerte 15 Tage

Eine Zahl hat sich dabei besonders in sein Gedächtnis gebrannt: Das monatliche Reporting zur Muttergesellschaft hat jedes Mal etwa 15 Tage gedauert. „Das war der Zeitraum, den wir benötigten, um alle Tabellen, PDFs und sonstigen Dokumente zu konsolidieren, um am Ende eine Zahl zu haben. Die das Geschäft auch nur rückwirkend betrachtete und keinerlei realistische Prognose für die Zukunft erlaubte“, erzählt David Gagliardi. Ein untragbarer Zustand für eine Industrie, für eine Branche, die eines der komplexesten Produkte der Welt herstellt – und deren Kundschaft vor allem im Premiumbereich höchste Ansprüche an das fertige Produkt stellt.

## SAP statt Sammelsurium

Als neuer Geschäftsführer hat er dem Kristallkugellesen ein Ende und sich schnell auf die Suche nach einer professionellen IT-Lösung gemacht. Gefunden hat er sie in SAP Business ByDesign. Eine Entscheidung, die ihm leichtfiel: „Erstens haben wir damit ein zentrales System, das alle Funktionen und Abteilungen einheitlich abbildet, vom Perso-

### Pininfarina Deutschland GmbH

Die Pininfarina Deutschland GmbH ist ein **Engineering-Dienstleister** für die **Automobilbranche** und steuert und koordiniert Projekte der deutschen Kunden für die gesamte Pininfarina-Gruppe (Stammsitz Turin). Mit über **200 Mitarbeitenden** an den Standorten München und Leonberg deckt Pininfarina vom Pkw bis zum Nutzfahrzeug die gesamte **Wertschöpfungskette vom Fahrzeug-Styling bis zur Gesamtfahrzeugentwicklung** ab.

[pininfarina.de](https://www.pininfarina.de)

## Vorteile und Optimierungspotenziale SAP Business ByDesign

- **Vorteile**
  - Zugriff auf standardisierte Prozesse
  - Viele Features ermöglichen Individualisierung, z. B. für Projekt-Management und Reporting-Erstellung
  - Konzernweite Nutzung
  - Am Markt etabliertes Produkt garantiert ständige Weiterentwicklung und Updates sowie Support bei Problemen
  - Flexible Ausbaumöglichkeiten
  - Nutzerfreundliche Oberfläche
- **Optimierungspotenziale**
  - Ressourcenplanung für die Auslastung der Mitarbeiter
  - Schnittstelle für e-Invoicing nicht vorhanden
  - Flexiblere Anpassung der Lizenzen je nach Kundenbedarf

nal über Finanzen bis zum Projekt-Management. Zweitens lassen sich alle Daten transparent pflegen, nachvollziehen und via Schnittstellen in Richtung Gesellschaft anbinden, und drittens ist die Lösung stabil und sicher.“ Dass sich der italienische Mutterkonzern ein Jahr zuvor bereits für SAP entschieden hatte, machte die Sache noch leichter.

### Alles vorprogrammiert

Wie diffizil das Tagesgeschäft der Engineering-Experten sein kann und warum die neue Cloud-ERP-Lösung dabei zielführend unterstützt, erklärt der Geschäftsführer so: „Heute drücke ich auf einen Knopf und der Monatsreport ist automatisch erstellt. Es ist immer noch unglaublich, wie viel Zeit wir damit sparen.“ Im Juli 2019 ging SAP Business ByDesign als ERP-Basissystem in den Live-Betrieb, und seither hat sich viel getan: Nicht nur Reporting und Controlling wurden in die Spur gebracht, seit 2020 nutzt Pinfarina auch das Customer-Relationship-Management (CRM)-Modul. „Insgesamt sind wir sehr zufrieden mit den Standards und Voreinstellungen, die die Lösung bietet. An der einen oder anderen Stelle mussten wir aber mit Zusatzprogrammierungen nachjustieren“, sagt der Geschäftsführer. Ein Beispiel dafür war die Verknüpfung der Angebote: Hier war nicht ersichtlich, ob es bereits ein Angebot gab, oder ob im System nur die Opportunity hinterlegt war. Zwischenzeitlich wurde dieses Problem gelöst, die Daten sind zentral erfasst und werden auch so gepflegt. →

## Die größten Herausforderungen und Probleme bei Pininfarina vor SAP Business ByDesign

- **Herausforderungen**
  - Großprojekte dauern mehrere Jahre
  - Viele Fachabteilungen und Business-Units über mehrere Standorte sind involviert
  - Auftragsvergabe erfolgt über Rahmenverträge und Ticketsystem, um Flexibilität zu gewährleisten
  - Abbildung von Lead-Fahrzeugen (z. B. eine Limousine) und Derivaten (z. B. ein Kombi oder Cabrio) durch unterschiedliche Komplexitätsklassen, die die notwendige Arbeitsleistung nicht immer konsistent widerspiegeln – denn Projekte „leben“ und Änderungen finden täglich statt
- **Probleme**
  - Alt-System bildet nicht alle Unternehmensprozesse ab
  - Zahlen und Prozesse sind intransparent, z. B. lassen sich Kundenprojekte nicht durchgängig monitoren
  - Unternehmens-Reporting musste manuell erstellt werden, Zahlungspläne und Forecast waren nicht abbildbar
  - Projekt-Management muss optimiert werden, z. B. für Projekte, die gleichzeitig mehrere Fachabteilungen betreffen
  - Einführung eines CRM-Systems

### Rahmenverträge erfordern Präzision

Die zentrale Datenerfassung sollte im OEM-Engineering eigentlich schon lange Standard sein, denn anders ist das komplexe Geschäft nicht mehr händelbar. Ein Beispiel dazu: Vor allem in Deutschland arbeiten alle Originalteilhersteller (Original Equipment Manufacturer – OEM) mit so genannten Ticket-Systemen. Das bedeutet, in umfangreichen Rahmenverträgen mit den Zulieferern werden alle Aufgaben und Arbeiten möglichst präzise vorab festgelegt: Z. B. fünf Konstruktionschleifen und sieben Simulationsschleifen für die Komponenten A, B und C.

Diese Planungs- und Kostensicherheit für die Automobilbauer bringt aber oftmals Nachteile für Dienstleister wie Pininfarina, denn die Preise sind strikt verhandelt: „Sprich, wenn wir Anfang des Jahres einen Rahmenvertrag abschließen, wissen wir erstens nicht, was wirklich an Aufgaben kommt, und müs-

sen, sobald wir nur einen Handschlag mehr machen als ursprünglich vereinbart, erneut mit den Kunden verhandeln“, erklärt der Geschäftsführer. „Wer hier keinen Überblick zum aktuellen Status und Zahlen zu jedem einzelnen Prozessschritt auf Knopfdruck zur Verfügung hat, kann nur verlieren.“

### Profitabilität endlich trackbar

Eine weitere Neuerung erlaubt Business ByDesign, indem sich die Leistung der fünf Business-Units von Pininfarina Deutschland nun exakt nachweisen lässt. Und das mit tagesaktuellen Informationen. „Früher dauerte ein solcher Bericht drei Monate und war komplett manuell erstellt“, erinnert sich David Gagliardi. „Heute kennen wir alle Zahlen ganz genau, wissen, welche Kosten zu welcher Business-Unit gehören und wann sie gebucht werden.“ Die von ihm geschätzte Zeitersparnis: „Wir brauchen heute zwei Tage anstelle von drei Monaten um herauszufinden, wer wie profitabel arbeitet.“



David Gagliardi, CEO von Pininfarina Deutschland

### Cloud macht keinen Kummer

Bedenken hinsichtlich der Cloud-Lösung gab es, aber sie wurden erfolgreich überwunden – auch dank des Vertrauens des CEO in die Lösung. „Wenn man es schafft, die Hürde Vertraulichkeit zu überwinden, ist es die beste Lösung überhaupt: Die Daten sind immer verfügbar, sie werden von einem der größten IT-Konzerne der Welt gesichert und wer garantiert mir, dass der hauseigene Firmenserver besser geschützt ist?“, sagt David Gagliardi. Sprich, Daten bei sich zu haben und zu hoffen, sie seien somit sicherer, ist eine psychologische Geschichte, hat aber wenig mit der Realität zu tun. Und er ergänzt: „Auch hier galt: Technologie statt Bauchgefühl. Wenn große Konzerne wie zum Beispiel BMW auf Cloud-Lösungen vertrauen, können wir bei Pininfarina das auch.“ ■

### Lessons Learned: kritische Faktoren im Projekt und in der Kommunikation

- Migration der alten Projektlandschaft in SAP Business ByDesign nicht automatisch 1:1 übertragen
- Ausreichend Zeit einplanen
- Fein-Tuning genau ansehen: Wo reicht der Standard, wo muss nachgeleitet werden