



# MITTEL STAND

IT-BUSINESS IM MITTELSTAND



## IT-SICHERHEIT

Das Gesundheitswesen im Fadenkreuz

Seite 24

## INTERNATIONALISIERUNG

So klappt der Sprung auf den Weltmarkt

Seite 34

## CRM-SOFTWARE

Kundenzentrierte E-Commerce-Strategie

Seite 42

## IM INTERVIEW

Ludwig-Peter (li.), Katharina und Lorenz Linner, Geschäftsführer der gleichnamigen Unternehmensgruppe

Seite 16

# UNKONVENTIONELL ZUM

WERKZEUG- UND  
ELEKTRONIKFABRIK  
**LINNER  
GMBH**

# STANDARD

MIT NEUEN IDEEN AUF EXPANSIONSKURS

# UNKONVENTIONELL ZUM STANDARD

**Die Linner GmbH im oberbayerischen Wolnzach hat sich im Zuge eines Generationswechsels in der Geschäftsführung als Werkzeug- und Elektronikfabrik komplett neu aufgestellt. Firmenphilosophie und -ausrichtung wurden überdacht und in der Konsequenz wurde in eine leistungsstarke ERP-Software sowie in Maschinenparks und Mitarbeiter investiert.**

**R**UND ZWÖLF JAHRE IST ES JETZT HER, dass Firmengründer Gerhard Linner seine Kinder bat, ihn in kriselnden Zeiten im stark umkämpften und konservativen Markt der Werkzeughersteller und Zerspaner zu unterstützen. Ludwig-Peter Linner, heutiger Geschäftsführer Produktion und Vertrieb, seine Schwester Katharina, Geschäftsführerin Marketing, Produktmanagement und Personal, sowie Lorenz, Geschäftsführer IT, Controlling und Qualitätsmanagement, standen von einem Tag auf den anderen vor einer Herkulesaufgabe. Wie es dem Geschwistertrio gelang, das schwächelnde Familienunternehmen zu einem florierenden Betrieb für wertige Präzisionswerkzeuge mit automatisierten Prozessen und transparenter Reproduzierbarkeit umzustrukturieren, verrät es im Folgenden.

**ITM:** Herr Linner, Ihr Familienunternehmen versteht sich seit mehr als 40 Jahren als Werkzeugfabrik. Welche Angebotspalette decken Sie heute ab?

**LUDWIG-PETER LINNER:** Der Ursprung der Firma Linner liegt im Werkzeugschärfen, das heißt dem Wiederaufbereiten von Fräs- und Bohrwerkzeugen, den sogenannten Zerspanwerkzeugen. Als sich 1978 dem Senior die Gelegenheit bot, einen kleinen Maschinenpark zum Werkzeugschärfen zu kaufen, sah er direkt eine Marktlücke. Er wusste, dass Werkzeuge in der Herstellung recht teuer sind, dass es sich also lohnt, diese nachzuschleifen. Die Idee des Sonderwerkzeugherstellers und Schärfbetriebs war geboren.

**ITM:** Wie hat sich das Geschäft weiterentwickelt?

**L.-P. LINNER:** Es kamen unterschiedliche Zerspanungsmöglichkeiten hinzu, sodass wir heute selbst Späne machen. Wir bieten neben dem Werkzeugschärfen die Entwicklung und Herstellung von Sonderwerkzeugen an. Im Geschäftsfeld Komponentenfertigung drehen, fräsen und schleifen wir Bauteile in kleinen bis mittleren Losgrößen.

**ITM:** Worin unterscheiden Sie sich von Mitbewerbern?

**L.-P. LINNER:** Wir haben uns auf den hohen Präzisionsbereich von Ein- bis Zweihundertstel spezialisiert. Standard-Zerspanwerkzeuge und einfache Maschinenbauteile mit einer Toleranz von ein bis zwei Zehntel überlassen wir anderen.

**ITM:** Linner ist aber doch noch breiter aufgestellt.

**L.-P. LINNER:** Ein dritter Bereich ist die Mittel-/Hochvolumendrehbearbeitung, wo wir bei 1.000 Stück anfangen und pro Teil im Jahr bis zu mehrere Millionen produzieren.

**ITM:** Seit 1999/2000 hat sich noch eine Elektroniksparte dazugesellt. Wie kam es dazu?

**L.-P. LINNER:** Zu dem Zeitpunkt hat der Geschäftsbereich der Massendrehteile gekränkelt. Produkte wie Mikrowellen und Elektroherde wurden damals sehr wenig verkauft. Es kam zu einem Produktwechsel, in dessen Folge neue Produkte erst eingefahren und am Markt etabliert werden mussten.

**ITM:** ... und Zeit ist bekanntermaßen Geld.

**L.-P. LINNER:** Richtig. Wir wussten damals nicht, ob wir die Abteilung halten können. Genau zu diesem Zeitpunkt bot sich uns die Chance, eine kleine Elektronikfirma aufzukaufen. Aus diesem Fünf-Mann-Unternehmen ist die Linner Elektronik GmbH entstanden, mit der wir den elektronischen Prüfstandsbaueinheiten machen sowie Kabelkonfektion, Entwicklung und Engineering anbieten.

**ITM:** Warum haben Sie sich breiter aufgestellt?

**L.-P. LINNER:** Wir decken damit sehr viele Teilbereiche ab, sodass wir in der Lage sind, komplette mechatronische Einheiten herstellen zu können. Mit elektronischen Baugruppen aus einer Hand setzen wir uns von anderen Zerspan- und Drehbetrieben sowie Kabelkonfektionären ab.

**ITM:** Welchen Vorteil hat dieses Alleinstellungsmerkmal?

**L.-P. LINNER:** Wir sind damit neben dem Maschinenbau auch in der Entwicklung im automotiven Umfeld vertreten. Beispielsweise im Bereich des Autonomen Fahrens, wo wir Sonderkabelbäume für Prototypen herstellen, Fahrerlose Transportsysteme und das Erfassen von sensorischen Daten realisieren. >



AUSZUG AUS...

**IT** MITTEL  
STAND

AUSGABE 10|2019

**LUDWIG-PETER**  
LINNER

**Alter:** 39 Jahre  
**Familienstand:** verheiratet, zwei Söhne  
**Werdegang:** gelernter Zerspanwerkzeugschleifer, Ausbildung bei Linner, Studium Maschinenbau mit Schwerpunkt Entwicklung und Konstruktion  
**Derzeitige Position:** Geschäftsführer Produktion und Vertrieb  
**Hobbys:** Familie, unsere Firma, Sport und gutes Essen mit Freunden

**KATHARINA**  
LINNER

**Alter:** 37 Jahre  
**Familienstand:** einen Sohn  
**Werdegang:** Studium der BWL  
**Derzeitige Position:** Geschäftsführerin Marketing, Produktmanagement und Mannschaft  
**Hobbys:** mein Kind, mein Hund, mein Job

**LORENZ**  
LINNER

**Alter:** 35 Jahre  
**Familienstand:** verheiratet, drei Söhne  
**Werdegang:** gelernter Wirtschaftsingenieur  
**Derzeitige Position:** Geschäftsführer Controlling und Qualitätsmanagement, IT-Leiter  
**Hobbys:** Reiten, Familie, Unternehmer sein



› **ITM:** Aus welchen Branchen kommen Ihre Kunden noch?

**L.-P. LINNER:** Für die Luftfahrt fertigen wir beispielsweise Sonder-Zerspanwerkzeuge zur Herstellung von Turbinenschaufeln, die aus höchst anspruchsvollen Werkstoffen bestehen. Im Bereich des Werkzeugeschärfens adressieren wir eigentlich alle Betriebe, die selbst zerspanend Bauteile herstellen. Neben den kleinen Zerspanbetrieben vor allem aber auch diejenigen, die sehr stark prozessorientiert arbeiten.

**ITM:** ... und weiter?

**L.-P. LINNER:** In unserer Komponentenfertigung produzieren wir Präzisionsbauteile wie Sonder- und Semi-Standard-Wendeplatenträger sowie anspruchsvolle Bauteile, die neben dem Maschinenbau auch in die Bereiche Druck- und Textilmaschinen gehen. Mit unserem Drehmaschinenpark fertigen wir Teile, die z.B. als Stromleiter Verwendung finden, oder die Bestandteile von Baugruppen in sogenannter „weißer Ware“ sind.

**ITM:** Sie produzieren also Werkzeuge für die zerspanende Fertigung Ihrer Kunden oder stellen für sie zerspanend Bauteile her.

**L.-P. LINNER:** Genau. Unsere Adressaten beim Werkzeug sind stark prozessorientierte Zerspaner, die genauso wie wir selbst in der Zerspanung auf Wiederholbarkeit ohne Abweichungen großen Wert legen.

**ITM:** Zu Ihren Stärken zählt ebenso der rege Austausch mit Schulen und Hochschulen. Wie kam es dazu?

**L.-P. LINNER:** Vor drei bis vier Jahren haben wir entschieden, dass wir wertiger ausbilden wollen. Also haben wir eine eigene Lehrwerkstatt gegründet.

■ „Wir wollen nur sinnvolle  
■ Systempflege und uns dabei von dem  
■ Ballast trennen, den wir über Jahre  
■ angehäuft haben.“ Ludwig-Peter Linner

**ITM:** Was versprechen Sie sich davon?

**L.-P. LINNER:** Zum Beginn des nächsten Lehrjahres gehen wir mit einem eigenen Meister und zehn Lehrlingen in den Vollzeitbetrieb. Da wir uns in einer Region mit vielen Akademikern und wenigen Facharbeitern befinden, versuchen wir, mit vorhandenen Ressourcen bestmöglich umzugehen. Die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen ist uns sehr wichtig, um Nachwuchs und Fachwissen zu generieren. Durch ein deutschlandweites Netzwerk sind wir immer auf dem aktuellen Stand der Technologien.

**ITM:** Frau Linner, wie war es, als Ihr Vater die Verantwortung an Sie drei weitergegeben hat?

**KATHARINA LINNER:** Die bevorstehende Wirtschaftskrise war schon in Sicht. Innerhalb eines halben Jahres musste die Entscheidung getroffen werden, den Geschäftsbereich der Serienteile mit seinem rückläufigen Auftragseingang und den 16 Angestellten zu schließen oder in ihn zu investieren.

**ITM:** Waren Sie mit der Verantwortung nicht überfordert?

**K. LINNER:** Es war definitiv ein Sprung ins kalte Wasser. Eigentlich wollten wir zunächst in die Industrie zu unseren Kunden gehen, um dort Erfahrungen zu sammeln. Aber es kam anders.

**ITM:** Wie wurden denn die Geschäftsbereiche zwischen Ihnen verteilt?

**K. LINNER:** Wir haben da angepackt, wo es notwendig war.

**LORENZ LINNER:** ... wobei man verstehen muss, dass wir Geschwister uns nicht an bestimmten Jobs festhalten. Wo wir heute stehen, ist das Ergebnis einer etwa alle



- › zwei Jahre stattfindenden lebendigen Rotation. Wir orientieren uns immer daran, was dem Unternehmen gerade guttut und daran, wer sich mit Spaß und Leidenschaft einem Thema widmen möchte.

**ITM:** Frau Linner, gab es beim Start Widerstände?

**K. LINNER:** Nein, im Gegenteil: Ich war sehr dankbar dafür, dass die Kollegen mich nicht haben spüren lassen, dass ich von der Fertigung keine Ahnung habe. Ich wurde von ihnen unterstützt, wo es nur ging. Besonders stolz bin ich, dass wir das Team in den folgenden drei Jahren verdoppeln konnten.

**ITM:** Wie sind Sie das Thema Wertschätzung der Mitarbeiter noch angegangen?

**K. LINNER:** Mit Konzepten wie wir das Unternehmen aktuell sehen und wie wir es zukünftig entwickeln möchten. Das betraf sowohl den Vertrieb als auch strukturelle Prozesse sowie die Aufstellung des Maschinenparks. Ich habe mich lange nur mit Unternehmen beschäftigt, die keinen Chef haben und besonders demokratisch arbeiten. Mein Ziel war es, ein Umfeld zu schaffen, in dem wir alle gesund durch eine lange Laufbahn gehen. Das war für die Mitarbeiter und meinen Vater ein Novum.

**ITM:** Wie hat Ihr Vater darauf reagiert?

**K. LINNER:** Er hat gesagt, dass wir damit so lange warten sollen, bis er aus dem Geschäft ausgeschieden ist – ein Moment, der aus gesundheitlichen Gründen leider viel eher eintrat, als wir es uns gewünscht hatten.

**ITM:** Warum gab es seinerseits diese Ablehnung?

**K. LINNER:** Weil dieser Ansatz, Mitarbeiter zu integrieren, bis dato im produzierenden Gewerbe nicht üblich war. Man kannte das nur von Start-ups, aus der Beratung oder aus dem Gastronomiebereich. Für mich war es ein riesiger Antriebsfaktor, das Gegenteil zu beweisen.

**ITM:** Was unterscheidet Ihre Strategie und Ihren Führungsstil von denen Ihres Vaters?

**K. LINNER:** Unser Vater war der klassische Patriarch. Ich bin ihm sehr dankbar für die Spielwiese, die er uns ermöglicht hat. Allerdings funktionieren meine Brüder und ich ganz anders. Für uns ist es entscheidend, dass sich die Leute in unserem Arbeitsumfeld wohlfühlen.

**L. LINNER:** Unser kooperativer Führungsstil, der sich massiv von dem unseres Vaters unterscheidet, lässt sich auf folgenden Grundsatz herunterbrechen: „Ich weiß es nicht besser als meine Mitarbeiter.“ Bei meinem Vater hatte der Chef „per definitionem“ Recht.

**ITM:** Wie beschreiben Sie Ihre Rolle?

**L. LINNER:** Wir verstehen uns als Moderator, dessen Aufgabe es ist, die Leute zu coachen und besser zu machen.

**ITM:** Haben Sie auch Hilfe für die Umsetzung Ihres Konzeptes in Anspruch genommen?

**K. LINNER:** Ja. Wir haben uns externe Coaches geholt, die uns bei dem Prozess begleitet haben. Außerdem waren wir mit unseren Führungskräften viermal im Jahr mehrere Tage außer Haus und haben in Workshops gemeinsam unsere Art der Mitarbeiterführung und -des Feedbacks sowie die Meeting-Kultur erarbeitet.

## „Wir stecken uns möglichst utopisch hohe Ziele, damit die Überforderung bei uns Energie freisetzt.“

Katharina Linner

**ITM:** Was hat sich an Strukturen, Prozessen und Zielen geändert?

**K. LINNER:** Es gibt überhaupt Ziele – das ist neu. Der Senior war früher beim Kunden und hat dort Bedarf gesehen. Linner ist also damals nach Optionen gewachsen. Heute stecken wir uns möglichst utopisch hohe Ziele, damit die Überforderung bei uns Energie freisetzt.

**ITM:** Wie ist das zu verstehen?

**K. LINNER:** Ein Beispiel: Wir haben beschlossen, neue Technologien und eine ganz neue Organisationsebene mit den Teamleitern einzuführen, ohne den Aufwand wirklich abschätzen zu können. Wir wussten aber, dass die Teamleiter für uns wichtig sind, weil sie den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern haben und die Unternehmenskultur im Tagesgeschäft leben.

**ITM:** ... und Mitarbeiter tragen mehr Verantwortung.

**K. LINNER:** Richtig. Die Teamleiter werden von uns gestärkt, damit sie mehr Eigenverantwortung in den einzelnen Prozessen übernehmen und verstehen, welche Risiken und Chancen es gibt.

**L. LINNER:** Sehr stark geändert haben sich zudem die Führungsprozesse und -wege. Gleiches gilt für Entscheidungsebenen, bei denen wir deutlich mehr bei der Basis angekommen sind. Bei den Prozessen haben wir jetzt eine ganz andere Struktur und Verwaltung. Während wir früher viel Verschwendung durch Absicherungen hatten, haben unsere Workshops dazu geführt, genau diese überflüssigen Aufwendungen im Sinne unserer Kunden und Kultur streichen zu können.







*Mit Investitionen in Millionenhöhe setzt die Linner-Geschäftsführung stark auf den neuen Maschinenpark und optimierte Produktionsprozesse.*



## DIE LINNER GMBH WERKZEUGFABRIK ...

... liegt 50 Autominuten nördlich von München mitten im größten zusammenhängenden Hopfenanbaugelände der Welt. 1978 wurde das Unternehmen, das heute 143 Mitarbeiter beschäftigt, von Gerhard Linner in einer Garage mit vier Mitarbeitern gegründet. Bereits 1986 zog die Werkzeugfabrik auf ein 2.000 qm großes Gelände nach Wolnzach um, zu dem seit 1999 rund 10.000 qm zusätzliche Produktionsfläche gehören. Im Jahr 2000 erweiterte Linner sein Firmengeflecht um eine Entwicklungsfirma im Bereich der Elektrotechnik, 2017 um die eigene Lehrwerkstatt „Heldenschmiede“. In wenigen Jahren ist ein Umzug des Hauptsitzes auf ein dann doppelt so großes Firmengelände in der Nachbarschaft geplant. ↵

📧 [www.linner.com](http://www.linner.com)



› **L.-P. LINNER:** Jeder hat den Zweck und Mehrwert eines Prozesses verstanden. Wir haben einen bis dahin geltenden Grundsatz – nämlich: „Das kann nur dieser eine bestimmte Kollege“ – widerlegt. Jetzt kommt mehr Eigeninitiative.

**ITM:** *Geht es um die Verschlan­kung und Effizienz von Geschäftsprozessen?*

**L. LINNER:** Schon, wir sind aber keine „Dokumentations-Junkies“. Es geht weniger um Arbeitsanweisungen als vielmehr um gelebte Abläufe und Prozesse. Und dabei haben wir Standards geschaffen.

**ITM:** *Wie haben Sie die Prozesse abgebildet, um sie hinterher optimieren zu können?*

**L. LINNER:** Im Rahmen der ersten kooperativen Austauschgespräche mit den Kollegen haben wir erfragt, wo es Handlungsbedarf gibt. Wir haben eine Rückmeldung von 700 Punkten bekommen, die wir dann „geclustert“ haben. Das war schon eine brutale Aufgabe.

**ITM:** *Wie haben Sie da den Überblick behalten?*

**L. LINNER:** Wir haben geclustert, gute Pakete geschnürt und viel priorisiert. Die ersten anzugehenden Themen waren die Kultur und das Miteinander. Dabei mussten Reibungsverluste zwischen Abteilungen und Personen berücksichtigt werden. Nach dem Thema Mensch kam der Bereich Ressource – vor allem der überalterte Maschinenpark. Wir hatten zwar eine gute Eigenkapitalquote, wussten aber nicht genau, wo es hingehen sollte. Also haben wir stark in Abläufe, Produktionsprozesse und den Maschinenpark investiert. Im nächsten Schritt sind wir die Strukturen angegangen. Nach den Prozessen wurden die Strategien angepasst.

**ITM:** *Wie sind Sie denn jetzt ausgerichtet?*

**L. LINNER:** Wir ticken heute deutlich strategischer, investieren mehr Zeit, um das Unternehmen mehr zu fokussieren. Auf unserer Homepage haben wir als Vision stehen, „dass wir mit Spaß und Neugier zu einer Welt beitragen möchten, in der Technik Menschen begeistert“. Unsere Zukunft wird nicht darin bestehen, dass wir alles breit abdecken, sondern darin, dass es skalierbare Dinge gibt, die uns Spaß machen und die dem Kunden überproportional viel Mehrwert bieten.

**ITM:** *Wo werden denn IT-Entscheidungen getroffen?*

**L. LINNER:** Das kommt auf die Flughöhe der Anforderungen an. Wir reden nicht immer gleich von der großen Infrastruktur, sondern oft von vielen kleinen Projekten. IT-Entscheidungen, die unsere Maschinen betreffen, werden meistens auf Teamleiterebene in Abstimmung mit den Segmentleitern getroffen. Klar sind bei Großaufträgen in Millionenhöhe mehr Sicherheitsmechanismen eingebaut, die wir sehen wollen und über die wir entscheiden.

**ITM:** *Wie existentiell ist es, bei IT und Digitalisierung mit den Technologien auf aktuellem Stand zu sein?*

**L. LINNER:** Da muss man von zwei Zeitzonen sprechen. Heute ist der Stand in unserer Branche, dass Daten schnell und umfassend verfügbar sein müssen. Beispielsweise von einem Kundenauftrag oder um etwas

## „Die Integration in die Office-Welt ist ein Riesenthema.“

Lorenz Linner

schnell an den Steuerberater herausschicken zu können. Das ist aber nicht mehr als eine digitalisierte Schreibmaschine.

**ITM:** *... und dann kommt das Internet of Things (IoT)?*

**L. LINNER:** Es ist immer die Frage, wo IoT im Wertschöpfungsprozess notwendig ist. IoT ist ein sehr großer Begriff, der oftmals auch falsch verwendet wird. Ich habe lauter digitale Maschinen, die an einem virtuellen Server hängen. Ist es schon IoT, wenn ich deren Laufzeitdaten abfrage? Ich finde nicht. Es ist eine normale Produktionsumgebung, obwohl es um Sensordaten geht.

**ITM:** *Wohin geht die Reise für Linner? Sie investieren immerhin rund zehn Prozent des Jahresumsatzes in die Entwicklung.*

**L. LINNER:** Die Branche wird sich künftig in zwei Themenfeldern abspielen. Zum einen im Bereich „Smart Factory“, zum anderen wird für uns das digitale Geschäftsmodell interessant sein. Es geht also darum, Mehrwerte für die Kunden durch Daten und Informationen zu schaffen, die mit unseren Produkten oder in deren Umfeld entstehen.

**ITM:** *Inwiefern ist es wichtig, Kunden miteinzubinden?*

**L. LINNER:** Anbindungen, d.h. die Konnektivität zu Kunden, ist zurzeit ein Trend. Wir haben gerade 17 Anbindungsprojekte: sei es die Einkaufs- oder Vertriebsplattform zu unterstützen oder Messdaten auszutauschen.

**ITM:** *2016 kam mit der Einführung eines neuen ERP-Systems der Startschuss zur Digitalisierung. Wie war das Anforderungsprofil?*

**L. LINNER:** Wie viele andere Unternehmen hatten wir bis dahin auf uns angepasste Systeme. Wohlwissend, dass automatisierte, wirtschaftlichere Prozesse künftig aus der IT-Umwelt kommen werden, war uns klar, dass sich unsere eigenen IT-Prozesse schnell weiterentwickeln müssen.

**ITM:** *Warum?*

**L. LINNER:** Zum Hintergrund: Seit 2002 hatten wir fast jede Woche einen Tag lang einen Programmierer im Haus, der frei schalten und walten durfte. Jeder konnte von ihm Dinge anpassen lassen. Wir waren damit zwar sehr auf unsere Anforderungen zugeschnitten, nur hatte keiner mehr einen Plan vom Gesamtsystem. Wir konnten mit der Marktentwicklung im IT-Bereich nicht mehr mithalten.

**ITM:** *Was waren Ihre ersten Überlegungen beim ERP-System?*

**L. LINNER:** Als wir 2015 mit der Ausschreibung eines Systems begannen, wussten wir, dass dieses die Varianz von Dienstleistungen, Anlagenbau, Serienproduktion und Variantenfertigung abbilden muss. Wir brauchten also ein ERP-System, das uns die Möglichkeit bot, alles in einem Standard abzubilden.

**ITM:** *Was wollen Sie mit dem Standard erreichen?*

**L.-P. LINNER:** Projektziel war es, ein differenziertes und autonom gewachsenes ERP-System vergleichbar zu machen. Wie gesagt hatten diese Bereiche ihre eigenen Programmierungen, sodass wir ein nicht update-fähiges ERP-System hatten, das stark von den einzelnen Bereichen angepasst war. Es war uns auch wichtig, ein Unternehmen zu finden, das uns mit seiner persönlichen Weiterentwicklung mitnehmen kann. Früher waren wir Taktgeber für unser ERP-System und für unsere digitalen Prozesse. Die

- › Zukunft sehen wir aber so, dass viele digitalen Dinge so schnell vorangehen, dass wir jemanden benötigen, der uns technisch peu à peu schult und mitnimmt.

**ITM:** Sie haben sich mit Cosmo Consult den größten europäischen Anbieter von Beratungsleistungen für den Digitalisierungsprozess ausgewählt.

**L.-P. LINNER:** Ja. Sie hatten uns das Gefühl gegeben, für all die Produktionsumfelder ein bestmögliches Tool zu bieten. Dieses muss systembelastbare Prozesse ermöglichen, sodass unsere Mitarbeiter flexibel von einem in den anderen Bereich wechseln können. Wir sind mit Cosmo zudem eine Lernpartnerschaft eingegangen, in deren Rahmen wir uns eines erfolgreichen Digitalisierungschecks unterzogen haben.

**ITM:** Welche Anforderungen gab es noch?

**L.-P. LINNER:** Alles, was Wiederholungstätigkeiten sind, wollen wir systemisch erfolgen lassen. Wir wollen nur sinnvolle Systempflege und uns dabei von dem Ballast trennen, den wir über Jahre angehäuft haben.

**ITM:** Sind Sie auch skeptisch in das Projekt gegangen?

**L. LINNER:** Der Effekt der immer schneller voranschreitenden IT-Prozesse für uns als Produktionsunternehmen war uns bewusst, als wir 2016 mit Cosmo Consult und Microsoft Dynamics NAV gestartet sind. Allerdings sind die Kosten deutlich höher geworden als ursprünglich geplant.

**ITM:** Wie kam es dazu?

**L. LINNER:** Wir dachten, mit einem Relaunch hinzukommen. Damit hätten wir bei rund 250.000 Euro gelegen. Inzwischen sind wir bei etwa 500.000 Euro. Weil wir festgestellt haben, dass die vie-

len alten Prozesse nicht taugen, das zu machen, was wir brauchen.

**ITM:** War das der einzige Kostentreiber?

**L. LINNER:** Der zweite Teil, der bei der ERP-Thematik für uns extrem aufwendig geworden ist, war unsere Datenqualität. Das Ausmerzen von Datenfehlern war ebenso ein kostspieliges Paket wie die extrem verlängerte Projektzeit. Wir sind eineinhalb Jahre über dem Plan und somit immer noch nicht gestartet. Am Ende werden wir zwei Jahre länger brauchen.

**ITM:** Wie genau ist das Projekt abgelaufen?

**L. LINNER:** Es gibt ein Projektteam und einen Projektplan sowie klassisch aufgebaute Key-User-Strukturen. Das Team wurde ursprünglich von einer Führungskraft aus unserem Haus geleitet, die von Projektleitern von Cosmo Consult und punktuell eingesetzten IT-Experten unterstützt wird. Von der Steuerungsseite und dem Reporting her ist das Projekt also sauber aufgestellt gewesen, nur haben sich die Inhalte ständig verschoben. Schwierig war die Migration der Daten und dass wir es als Metaller bzw. Elektroniker nicht gewohnt sind, in Datenbanken zu denken.

**ITM:** Wie ging es bei der Umsetzung weiter?

**L. LINNER:** Als es um Anpassungen, Programmierungen und Freigaben ging, hat Cosmo uns per Sharepoint über Steuerungsprozesse und Live-Anpassungen stets auf dem Laufenden gehalten. Durch sehr fähige Prozessberater vor Ort haben wir uns jederzeit technisch gut aufgehoben gefühlt. Als wir gemeinsam festgestellt haben, dass die Migration Schwierigkeiten macht, hat unser Anbieter versucht, Leute zu finden, die unsere Aufgaben mitübernehmen.

**ITM:** Was bietet Ihnen die neue ERP-Lösung an Mehrwert?

**L. LINNER:** Wir haben ein System gefunden, mit dem wir die Kernprozesse abbilden können. Die Anpassungen, die wir haben, dienen nur der Ergonomie und Geschwindigkeit, die gerade beim Werkzeugschärfen maßgeblich sind.

**ITM:** Sie setzen also auf umfangreiche Standards mit individuellen Anpassungen?

**L. LINNER:** Die ERP-Lösung bietet standardisierte bzw. selbstentwickelte „Ad ons“ für unsere einzelnen Anforderungen. Wir nutzen aus der Variantenfertigung viel die Konfiguratoren, da die simple automatisierte Erzeugung von Artikeln ein großes Thema bei uns ist. Für den Anlagenfertigungsbau gibt es Unterstützung bei der Projektsteuerung und in der Serienfertigung haben wir Elemente aus der Prozesssteuerung. Nicht zu vergessen, die ganze Auftragsfertigung, die unser Kerngeschäft ist.

**ITM:** Wie wichtig war das Thema Skalierbarkeit bei Linner?

**L. LINNER:** Skalierbarkeit war bei uns natürlich ein großes Thema. Wir machen den Kulturwandel, die Prozessoptimierung und Standardisierung, um realistische Chancen auf starkes Wachstum zu haben. Wir erwarten uns mehr Wirtschaftlichkeit durch die Prozessverbesserungen aus der ERP, also billigeres Arbeiten und billigere Produkte. ›

„Wir machen den Kulturwandel, die Prozessoptimierung und Standardisierung, um realistische Chancen auf starkes Wachstum zu haben.“

Lorenz Linner





› **ITM:** *Hat das Folgen für die Belegschaft?*

**L. LINNER:** Das heißt nicht, dass wir Einsparungen nutzen, die das ERP z.B. beim Dokument-Management bringt, um uns von Leuten zu trennen. Vielmehr wollen wir die Mitarbeiter gewinnbringender anders einsetzen.

**ITM:** *... und hinsichtlich der Kompatibilität?*

**L. LINNER:** Die Integration in die Office-Welt ist für mich ein Riesenthema. Auf längere Sicht sehe ich uns in einer „Hosted-Hardware-Variante“.

**ITM:** *Wie läuft die Datenspeicherung?*

**L. LINNER:** Den Server für das aktuelle Projekt haben wir gekauft. Ich hoffe, dass es für die Standardanwendungen erstmal der letzte war. Mit den Anforderungen von Transparenz und Controlling sowie Geschwindigkeit und Performance an die Datenbank stoßen wir schon jetzt an die Grenzen.

**ITM:** *Was bedeutet das für die Sicherheit?*

**L. LINNER:** Vor einigen Wochen hatten wir einen Switch-Ausfall. Das hat uns extrem wehgetan. Ich merke, dass IT-Security auf Dauer schwierig wird.

**ITM:** *Ist die Cloud eine Möglichkeit für Sie?*

**L. LINNER:** Das ist etwas knifflig. In der klassischen Cloud haben wir das Problem, dass wir Kunden aus der Luftfahrt und dem Militärbereich haben, die beim Thema Datenschutz extrem anspruchsvoll sind. Ich persönlich tendiere daher zu einer „Hosted-Hardware-Variante“.

**ITM:** *Welche Kriterien sind wichtig?*

**L. LINNER:** Die Kernthematik ist, dass die Cloud die Funktionalitäten haben muss, die ich brauche. Heute bietet uns der On-Premises-Server für SQL ein wenig mehr Informationen zur Auswertung, als ich in der Standard-Cloud bekommen würde. Die Cloud hat den Vorteil, dass sie im Sinne von „Bring Your Own Device“ unsere Mitarbeiter mit ihren Mobilgeräten einfacher einbindet. Ich hätte aber auch keine Bauchschmerzen, in eine Office-365-Umgebung zu wechseln.



**Um die Geschicke** des Unternehmens mit Bedacht führen zu können, ziehen sich Lorenz (li.), Katharina und Ludwig-Peter Linner zur Besprechung gern in die Natur auf ihre Ländereien zurück.

**ITM:** *Welche Planungen stehen bei Ihnen an?*

**L.-P. LINNER:** Strukturell kommen wir mit dem Firmengelände an unsere Grenzen. Es fehlt an Platz und wir haben die maximale Stromabnahme erreicht. Das heißt, wir können keine weiteren Maschinen in Betrieb nehmen, ohne andere abzuschalten. Daher planen wir, auf ein Gelände, das doppelt so groß ist wie der jetzige Hauptsitz, in wenigen Jahren mit unseren Firmen final in ein gemeinsames Zuhause umzuziehen.

**ITM:** *Wirkt sich das auf die Struktur aus?*

**L.-P. LINNER:** Da wir jetzt in vielen Bereichen klassischer Lohnfertiger sind, wird sich das auf die Produkte auswirken. Unser strategisches Ziel ist es, aus den einzelnen Lohnfertigungsbereichen auszusteigen. Wir möchten unser Heil dann in unserem eigenen Produkt und der elektrifizierten, mechatronischen Baugruppe suchen.

**ITM:** *Können Sie noch etwas mehr verraten?*

**L. LINNER:** Wir haben ein Patent angemeldet und sind in einem Förderprojekt, das mit einer siebenstelligen Summe unterstützt wird. Dabei geht es um intelligentere Produkte, die ihren Mehrwert in der Datenerhebung haben und sich mit digitalisierten Services und Tätigkeiten befassen. Unsere eigene Entwicklungsabteilung steckt all ihre Kapazitäten in diesen Bereich, damit wir in der Zukunft auch für den internationalen Markt interessant sind. ITler und digitale Pioniere, die bei der Umsetzung der ganzen Roadmap helfen möchten, sind übrigens herzlich willkommen. ➔

**RALF SCHÄDEL**