

BERATUNG

AMS.ERP FÜR LOSGRÖSSE 1+

BAUMEISTER FÜR PROZESSARCHITEKTUR

Beratung im Wandel

„ In Zeiten von stetigem Wandel verändert sich auch unser Beratungsalltag. Unsere Kunden und damit auch unsere Consultants haben in den vergangenen Jahren erzwungenermaßen gelernt, viele Gespräche und Beratungsleistungen von der Präsenz auf die Online-Kommunikation umzustellen. Mit diesem Schritt konnten die Implementierungsprojekte zwar fortgeführt werden, jedoch ersetzt ein Remote-Termin nie das persönliche Gespräch. Aber die Mischung macht's!

Einerseits tragen reduzierte Reisezeiten zu mehr Nachhaltigkeit bei, während gleichzeitig die Belastung unserer Mitarbeiter:innen sinkt. Andererseits ist es für die Erörterung komplexerer Themen in einem größeren Personenkreis sinnvoll, das persönliche Gespräch zu suchen, um mit den geeignetsten Beratungsmethoden alle Kunden zu erreichen und umfassendes Wissen zu transportieren.

ANDREAS MONTAG,
VORSTAND PROJEKTE UND KUNDENBETREUUNG



FOKUSSIERT AUF SIE

Die Implementierung eines ERP-Systems geht immer mit der Zielsetzung einher, die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Es geht um mehr Transparenz, höhere Kosteneffizienz und Planungssicherheit auf Basis automatisierter und digitalisierter Prozesse. Entscheidend ist dabei, Veränderung zuzulassen und nie den Fokus auf das gemeinsame Ziel zu verlieren.

ERP-Projekte verlaufen immer dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten im Unternehmen bereit sind, sich auf neue Prozesse einzulassen und Veränderung zu erlauben. Denn Veränderungen werden unabwendbar eintreten. Der Schlüssel zum Erfolg besteht daher darin, diesem Transformationsvorgang positiv zu begegnen und ihn als Chance für Verbesserung zu begreifen. Und dies funktioniert am besten, wenn die Mitarbeiter:innen von Beginn an wissen, was sie im Projekt erwartet. Natürlich spielt die Funktionalität der Software eine entscheidende Rolle bei dem Bestreben, das Verbesserungspotenzial im Unternehmen zu heben.

Mindestens ebenso wichtig für die gelungene Projektumsetzung ist die Kompetenz der Berater:innen. Damit meinen wir nicht nur das notwendige Fach- und Branchenwissen, sondern in besonderem Maße auch die menschliche und soziale Kompetenz unserer Consultants. Sie sind in der Lage, Ihr Geschäft und Ihre Prozesse zu verstehen. Sie verstehen es darüber hinaus, Ihre Mitarbeiter:innen

mitzunehmen und die Motivation im Projekt und im späteren täglichen Umgang mit der Software stets hochzuhalten. Denn nur dann stellen sich die positiven Effekte ein, die Sie von Ihrer neuen Business-Software erwarten. Dies wissen wir aus langjähriger Erfahrung.

Um den maximalen Erfolg zu gewährleisten, setzt ams deshalb auf ein ganzheitliches Beratungs-, Implementierungs- und Support-Konzept, das Ihr Unternehmen und Ihre individuellen Anforderungen jederzeit im Fokus hat. Es schließt sich nicht aus, dass bei dieser individuellen Herangehensweise auch standardisierte und prozessorientierte Projektmanagement-Methoden wie Prince2® zum Einsatz kommen – aus gutem Grund, denn sie haben sich seit Jahren bestens bewährt. Die Herausforderungen sind in vielen Projekten ähnlich gelagert, sodass es sehr sinnvoll ist, auf entsprechend anerkannte Best Practices und Handlungsempfehlungen zurückzugreifen.

Unser ganzheitlicher Beratungsansatz beginnt bereits vor dem Projektstart, wenn wir Sie im Rahmen spezieller Change-Management-Workshops gezielt auf zu erwartende, schwierigere Projektphasen vorbereiten. Zusammen mit Ihnen gehen wir danach die notwendigen Schritte, die Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft bringen. Sie können sich in jeder Phase auf uns verlassen. Wir sind fokussiert auf Sie.

**ANDREAS MONTAG,
VORSTAND PROJEKTE
UND KUNDENBETREUUNG**



WIR SPRECHEN DIE SPRACHE UNSERER KUNDEN

Erfolgreiche ERP-Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Projektbeteiligten auf Augenhöhe begegnen. Dies mag für manch einen nur wie eine Floskel klingen. Die Praxis zeigt jedoch, dass es genau das nicht ist. Im Gegenteil: Wir hören in den Gesprächen mit unseren Kunden immer wieder, wie wichtig ihnen ein partnerschaftliches Verhältnis ist – und offen gesagt, uns ebenso! Partnerschaft basiert auch im geschäftlichen Rahmen stets auf Vertrauen, das wir uns als Dienstleister erarbeiten müssen: durch Expertise, durch Engagement und durch Sozialkompetenz. Dieses Vertrauen aufzubauen und in langfristigen Geschäftsbeziehungen münden zu lassen, ist das primäre Ziel von ams.

Natürlich ist unsere Software der Faktor, der potenzielle Interessenten überhaupt erst dazu bringt, mit uns in Kontakt zu treten. Damit aus Interessenten jedoch auch Kunden werden, bedarf es mehr als Software und Code. Unserem Selbstverständnis nach müssen wir als ERP-Anbieter mehr leisten, als eine funktionierende Business-Software zu verkaufen. Für uns geht es vielmehr darum, uns weit vor Implementierungsbeginn in die Denkweise des jeweiligen Anwenderunternehmens hineinzusetzen und seine Prozesse und Besonderheiten zu verstehen. Nur auf Basis möglichst detaillierten Wissens lassen sich Optimierungspotenziale erkennen, Lösungswege aufzeigen und schlanke Prozesse definieren, die dann standardisiert über unsere Software abgebildet werden.

Die dafür notwendigen Voraussetzungen, nämlich das tiefe Verständnis für Unternehmen der Losgröße 1+, bringen wir von Hause aus mit. ams wurde vor über 35 Jahren gegründet, weil wir die Anforderungen des Markts erkannten, nicht weil wir mit einer Idee einen Markt suchten. Viele unserer Berater:innen arbeiteten zudem vor ihrer Zeit bei ams in der Einzel- und Variantenfertigung, sie kommen im wahrsten Sinne aus der Praxis.

„ Ein partnerschaftliches Verhältnis mit unseren Kunden ist entscheidend. Es basiert auf Vertrauen, das wir uns immer wieder erarbeiten müssen.

Darüber hinaus besitzen sie dank Prince2®-Zertifizierung umfassendes Know-how hinsichtlich prozessorientierten Projektmanagements. Ihre jahrelange Erfahrung und die besondere ams-Einführungsmethodik sorgen zudem dafür, dass ams die Implementierungen im jeweils zugesagten Zeit- und Budgetrahmen erfolgreich durchführen kann. Von diesem Zeitpunkt an profitieren unsere Kunden von effizienteren Prozessen und sparen Zeit und Geld.

PARTNER FÜR BESONDERES

Die ams.Group hat ihren Ursprung in der Prozessberatung. Dies spiegelt sich nicht nur in der tiefen Branchenkompetenz der Berater:innen wider, sondern auch in der besonderen Einführungsmethodik für die branchenführende Projektmanagement-Software ams.erp, die sich in fünf Phasen gliedert.

Aus langjähriger Erfahrung wissen wir, dass eine ERP-Implementierung immer ein richtungsweisender Schritt für jedes Unternehmen ist. Da möchten wir nichts dem Zufall überlassen. Entsprechend wichtig ist eine gute Projektvorbereitung, um später den größtmöglichen Prozessnutzen aus der Software ziehen zu können. Wenn Ihre Mitarbeiter:innen von Beginn an in das Projekt einbezogen werden, wenn sie gut vorbereitet sind und ihre Bedarfsanforderungen einbringen können, wird die Implementierung erfolgreich verlaufen.

Jedem ams.erp-Projekt gehen eine Geschäftsprozessmodellierung (GPM) und eine Modellstudie voraus, in deren Rahmen wir Ihre Prozesse detailliert aufnehmen und sie mit den in ams.erp verankerten Standardprozessen abgleichen.

Auf diese Weise erkennen wir organisatorischen Veränderungsbedarf und können etwaige Schritte frühzeitig einleiten. Grundsätzlich raten wir immer, unseren Software-Standard zu nutzen und weitreichende individuelle Anpassungen zu vermeiden: erstens, um die Projektdauer und das Projektbudget geringzuhalten, zweitens, um die jederzeitige Release-Fähigkeit zu wahren, und drittens, damit Sie von unseren bewährten und branchenerprobten Best-Practice-Prozessen profitieren.

Dies bedeutet im Umkehrschluss natürlich, dass es zu einem gewissen Change-Prozess kommen wird, auf den wir Sie im Vorfeld vorbereiten. Wenn Sie diesen Weg mit uns gehen, gewähren Sie uns einen Vertrauensvorschuss – dessen sind wir uns bewusst. Doch wir zahlen ihn zurück, denn wir sind genau wie Sie daran interessiert, Ihr Projekt erfolgreich umzusetzen. Getreu unserem Motto:

” Sie können auf uns zählen – denn wir sind Ihr Partner für Besonderes!

BEREITS VIERZEHN MAL: Beste Mittelstandsberater

Die ams.Group gehörte auch 2025 zum Kreis der besten Mittelstandsberater Deutschlands. Dies bestätigt die aktuelle Auflage des Unternehmensvergleichs TOP CONSULTANT. Zum 14. Mal in Folge wird das Beratungs- und Softwareunternehmen ams für die hohe Qualität seiner Consulting-Leistungen ausgezeichnet. Der von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB)

durchgeführte Wettbewerb fußt auf einer repräsentativen Befragung der beratenen Zielkunden zu den Fragen: Wie professionell sind die Unternehmensberater aufgetreten? Wie zufriedenstellend war die Beratungsleistung? Welche Ergebnisse ergaben sich aus der Zusammenarbeit? Entscheidend für eine Auszeichnung ist laut WGMB „eine kundengerechte, mittelstandsorientierte Beraterleistung“.

GUT BERATEN

Die Kriterien, die in die Auswahl eines ERP-Systems hineinspielen, sind vielfältig. Natürlich geht es zunächst darum, ob die Funktionsweise und die grundsätzlichen Funktionalitäten unserer Software Ihre Anforderungen abdecken. Und selbstverständlich werden Sie wissen wollen, wie die ams.Group finanziell und organisatorisch aufgestellt ist, bevor Sie eine langjährige Partnerschaft mit uns eingehen. Doch es gibt einen weiteren Punkt, den unsere Kunden immer wieder als Entscheidungskriterium nennen: Dies ist die spezialisierte Branchenkompetenz unserer Berater:innen.

Der IT-Leiter des Wipperfürther ams-Kunden SN Maschinenbau, Peter Düllberg, bringt es anschaulich auf den Punkt: „Uns vermittelten die ams-Berater von Beginn an, dass man ihnen die Prozessanforderungen im Sonder- bzw. Verpackungsmaschinenbau nicht lange erklären musste. Im Gegenteil: Ihr tiefes Verständnis für unsere Geschäftsanforderungen versetzte sie sofort in die Lage, uns kompetent auf einem hohen Niveau zu beraten.“ Anders ließe sich ein solch wegweisendes Projekt wie eine ERP-Einführung im Umfeld der Losgröße 1+ auch gar nicht bewältigen, fährt Peter Düllberg fort.

Bestätigt wird diese Einschätzung von Falco Ruppert, dem ERP-Projektleiter eines Kunden aus dem Metallbau. Das Unternehmen versteht sich als Maßschmiede für anspruchsvolle Konstruktionen aus Stahl, Metall und Glas. Um konstant höchste Qualität liefern zu können, müsse das Produktionsumfeld stimmen, heißt es auf der Firmen-Webseite. Dafür sehen es die Verantwortlichen als entscheidend an, dass Engineering-Kompetenz, Produktions-

„Dass zusätzlich zur Software der menschliche Faktor stimmt, ist extrem wichtig. Bei den ams-Beratern hatten wir diesen Eindruck von der ersten Minute an.“

MARLIES PÖPPE,
HERMANN PAUS MASCHINENFABRIK GMBH,
MASCHINENBAU

INTENSIVES COACHING SICHERT DEN ERFOLG DER EINFÜHRUNG

Bei dem Maschinenbauer Hermann Paus wurde ams.erp innerhalb von zehn Monaten unternehmensweit eingeführt. Eine Aufgabe, die weit mehr bedeutete, als eine Software aufzuspielen. Denn im Kern geht es bei ERP-Einführungen darum, sich auf gemeinsame Prozessstandards und Workflows zu verständigen, über die der Informationsaustausch erfolgt. Für einige Mitarbeiter:innen bringt dies spürbare Veränderungen ihrer bisherigen Arbeitsweisen mit sich, worauf die Betroffenen oft sehr unterschiedlich reagieren. „Wir sahen den Bedarf,

Know-how und langjährige Erfahrung optimal zusammenspielen.

Im Bewusstsein dieser hohen Anforderungskriterien war es kein Zufall, dass im ERP-Auswahlverfahren neben der Branchenausrichtung der Software vor allem das profunde Know-how der Berater:innen „eine matchentscheidende Rolle“ spielte, wie der ERP-Verantwortliche es nennt. Dadurch, dass die ams-Berater die Metallbaubranche bestens kennen würden und bereits einige Projekte dieser Art durchgeführt hätten, sei das Vertrauen von seiner Seite von Beginn an vorhanden gewesen, fährt er fort. Entsprechende Referenzen und das stimmige Einführungskonzept rundeten das positive Bild für ihn und sein Team ab.

Eine spielentscheidende Rolle

In unseren Gesprächen mit Interessenten aus dem Mittelstand hören wir immer wieder, wie wichtig den Unternehmensverantwortlichen eine Partnerschaft auf Augenhöhe mit ihrem Software-Lieferanten ist. Dahinter steht zunächst der Wunsch, nicht als unbedeutender C-Kunde in der Maschinerie eines Konzerns unterzugehen, sondern sich mit seinem ERP-Anbieter im Rahmen eines vertrauensvollen Verhältnisses über Anfragen und Anforderungen auszutauschen. Ein solches Verhältnis kann jedoch nur entstehen, wenn gleichberechtigte Partner dieselbe Sprache sprechen. Denn qualitativ hochwertige Produkte der Losgröße 1+ entstehen nicht nebenbei, sondern erfordern eine Symbiose aus Ideenreichtum, Prozesswissen und Umsetzungskompetenz. Die Software mit der einher-

gehenden Beratung ist dabei ein entscheidender Baustein.

Es muss menschlich passen

Die Beweggründe der überwiegenden Mehrheit der ams-Kunden fasst Jochen Haux hervorragend zusammen. Den Geschäftsführer des Hochtechnologieunternehmens HAUX-LIFE-SUPPORT GmbH aus Baden-Württemberg musste selbstverständlich zuallererst das ERP-System überzeugen. Er suchte eine schlanke Lösung, die dennoch alle wichtigen Funktionen für Einzelfertiger und Sondermaschinenbauer bereitstellt und die dortigen Kernprozesse sauber abdeckt.

Noch im selben Atemzug führt er als weiteren wichtigen Entscheidungsgrund die handelnden Personen bei ams an: „Abseits der reinen Software-Funktionalität sollte der ERP-Anbieter vor allem menschlich und fachlich passen. Von den Beratern erwarten wir neben hoher Branchenkompetenz die Bereitschaft, sich auf ein mittelständisches Unternehmen einzulassen und dabei den Fokus stets auf den Prozessstandard der Software zu richten.“

Diesem Anspruch wurden die ams-Vertreter:innen laut dem Firmenchef in der persönlichen Kommunikation durchweg gerecht. Diverse Referenzbesuche untermauerten zudem seinen positiven Eindruck. „Die Anwender, mit denen wir uns austauschten, zeigten sich überzeugt von der Software und lebten das ERP-System von ams regelrecht“, berichtet der Geschäftsführer.

unsere Mitarbeiter so zu schulen, dass sie mit den Vorbehalten und Ängsten umgehen können, auf die man bei Software-Einführungen unweigerlich trifft“, erklärt die ERP-Projektleiterin Marlies Pöppe.

Um die Key User und die zuständigen Abteilungsleiter:innen darauf vorzubereiten, wurden die Trainer:innen des Coaching-Programms „Fit for Change“ hinzugezogen. Im Zentrum der Coachings standen Fragen wie: Welche Wege des Lernens gibt es? Welche Methoden eignen sich

für welchen Lerntyp? Wie kommt das, was ich sage, bei anderen an? Was bestimmt die Wahrnehmung des jeweils anderen? Wie begegnet man Ängsten, die durch die anstehenden Change-Prozesse entstehen? Und überhaupt: Wie verändert sich die Stimmungslage im Laufe einer mehrmonatigen Einführung? „Hier geht es zum Teil auch durch Talsohlen. Da darf man sich nichts vormachen“, räumt Marlies Pöppe ein. Dank des Coachings wussten alle Beteiligten jedoch, wie sie aus diesen Tälern wieder herausfinden und die Projektziele verwirklichen konnten.

PROZESSBERATUNG MIT GROSSER BANDBREITE

Im Gespräch schildert der langjährige ams-Berater Paul-Gerhard Schmidt, wie sich der Bereich der Software-Beratung wandelt und wo besondere Consulting-Expertise gefragt ist, um ERP-Implementierungen erfolgreich zu gestalten.

Paul-Gerhard, was sind routinemäßig Eure ersten Schritte in ERP-Projekten?

Paul-Gerhard Schmidt: Zunächst analysieren wir gemeinsam mit den Kunden, wie das Unternehmen organisiert ist und wo die Prozessschwerpunkte liegen. Dies mag offensichtlich klingen, bildet jedoch die notwendige Grundlage unserer Beratungsleistung. Im Rahmen der Ist-Analyse evaluieren wir genau, wie in der Vergangenheit hinsichtlich Digitalisierung und der digitalen Abbildung von Prozessen verfahren wurde.

Wie groß ist die Bandbreite dessen, was Ihr dabei vorfindet?

Paul-Gerhard Schmidt: Das hängt entscheidend von der Unternehmensgröße ab. In kleineren Unternehmen wird oftmals keine direkte Veranlassung zu Prozessveränderungen gesehen. Dort müssen wir mehr Überzeugungsarbeit leisten als im mittleren Mittelstand, wo Effizienzsteigerungen infolge von Prozessanpassungen durchaus angestrebt werden. Hier erstrecken sich unsere Beratungsleistung und Prozessanalyse häufiger über einen Großteil des gesamten ERP-Einführungsprojekts hinweg. Bei einigen größeren Kunden reichen sie auch darüber hin-

aus in die Zeit nach dem Echtstart. Dann justieren wir die Prozesse in einigen Organisationsbereichen noch einmal nach oder setzen erforderliche Änderungen um. Diese sehr dynamischen Unternehmen sind aus Beratungssicht natürlich die interessantesten. Aber wir können nachvollziehen, wenn Unternehmensverantwortliche nach einer erfolgreichen ams.erp-Einführung mit dem erlangten Status quo erst einmal zufrieden sind. Denn das belegt die Qualität unserer Software-Standards.

Die Prozessberatung geht demnach weit darüber hinaus, lediglich die Software ans Laufen zu bekommen?

Paul-Gerhard Schmidt: Unsere Aufnahme und das Begleiten der stetigen Veränderung im Unternehmen sehen wir umfassende Beratungsleistung, die alle relevanten Aspekte rechts und links der ERP-Einführung einbezieht. Manchmal stellen Unternehmen im Zuge der ERP-Implementierung weiteren generellen Reorganisationsbedarf fest, in anderen Fällen bringen neue Geschäftsführer neue Ideen und Ansätze ein. Bei ams bewegen wir uns zunehmend dahin, zusätzlich zu der herkömmlichen ERP-Beratung auch eine ganzheitliche Unternehmensberatung anzubieten.

„Unsere Software-Spezialisten sind von Beginn an komplett im Bilde und kennen die Anwenderunternehmen genauso gut wie wir Berater:innen.“

Wie ist die Projektleitung organisiert? Übergeben die Berater:innen später an einen ams-Projektleiter?

Paul-Gerhard Schmidt: Bisher war es so, dass wir nach der Auftragserteilung einen ERP-Projektleiter- oder eine -Projektleiterin ernannten, die das jeweilige Anwenderunternehmen im Regelfall während der gesamten Projektdauer betreute. Personalwechsel erfolgten nur selten, um ein Vertrauensverhältnis zu schaffen.



PAUL-GERHARD SCHMIDT
LEADING EXPERT CONSULTANT

” Bei ams bewegen wir uns zunehmend dahin, zusätzlich zu der herkömmlichen ERP-Beratung eine ganzheitliche Unternehmensberatung anzubieten.

PAUL-GERHARD SCHMIDT, LEADING EXPERT CONSULTANT

Nachdem wir ams-intern 2018 unsere Organisationsform umstellten und wir heute mit Kundenteams arbeiten, schlagen wir einen neuen Weg ein, indem erfahrene Berater:innen die Projektkoordination und -lenkung im Namen der Teams übernehmen. So vermeiden wir das Aufkommen einer Einzelkämpfermentalität. Innerhalb der Teams tauschen wir uns regelmäßig aus, sodass die klassische Übergabe innerhalb unseres Hauses gar nicht mehr stattfindet. Die Software-Spezialisten sind von Beginn an komplett im Bilde und kennen die Anwenderunternehmen genauso gut wie wir Berater:innen.

Die Beratung endet aber nicht zwangsläufig mit dem Go-live, oder?

Paul-Gerhard Schmidt: In größeren Projekten kommt es wie gesagt vor, dass die Kundenprojektleiter nach dem Echtstart mit weiteren Change-Anforderungen an uns herantreten. Beispielsweise dann, wenn Zukäufe getätigt werden. In solchen Fällen müssen wir die jeweilige Situation neu bewerten, auch wenn das ERP-System bereits über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgreich im Einsatz ist. Wir beginnen dann erneut mit einer verkürzten Form unserer Geschäftsprozessmodellierung (GPM), in deren Rahmen wir die Organisationsstruktur des hinzugekauften Unternehmens untersuchen.

Sind die GPM und die Ist-Analyse fixe Bestandteile des 5-Phasen-Modells, das bei jeder ams-Implementierung angewandt wird?

Paul-Gerhard Schmidt: Ja, das 5-Phasen-Modell findet in jedem Projekt Anwendung, unabhängig von der Größe oder der Branchenausrichtung der Kunden. Manches Mal geht die Prozessmodellierung vorweg etwas schneller, weil der Kunde gerade eine Reorganisation hinter sich hat und seine Soll-Prozesse inofgedessen kennt.

Derzeit erwägen wir, die Projekte möglichst schon vor der eigentlichen Auftragserteilung zu initiieren, um die individuelle Auslegung der GPM und die folgenden Schritte noch besser planen können. Auch können wir auf dieser Basis unseren Dienstleistungs- und Beratungsaufwand noch exakter dimensionieren. Es geht beispielsweise um den notwendigen Personalbedarf oder ob und wann wir unseren erfahrenen Coaching-Partner Lux & Lux hinzuziehen.

Welche Rolle spielt Prince2® in der Projektarbeit? Inwieweit verlangen Interessenten diese Projektmanagement-Methode?

Paul-Gerhard Schmidt: Etwa ein Drittel unserer Kunden und Interessenten kennt Prince2®. Diese Unternehmen besitzen dann auch bereits eine entsprechende Projektorganisation. Als Standardmethode bietet Prince2® einen strukturierten Projektrahmen und orientiert sich an einem erprobten Best-Practice-Leitfaden mit konkreten Handlungsempfehlungen. Dies erleichtert allen Projektbeteiligten die Arbeit.

Abschließend: Wie bringen sich die jungen Berater:innen bei ams ein?

Paul-Gerhard Schmidt: Die jungen Berater:innen genießen von allen Seiten vollstes Vertrauen. Da sie ebenfalls Prince2®-zertifiziert sind, führen sie die bewährte Methodik generell fort. Sehen sie allerdings Optimierungsbedarf, bringen sie entsprechende Vorschläge ein: sei es hinsichtlich der Vorkonfigurierung des Systems oder bezüglich der Reduzierung der bislang äußerst aufwendigen Dokumentationen, denen viele Kunden gar keinen so großen Stellenwert mehr beimessen. Diesen Freiraum erhalten unsere jungen Berater:innen und nutzen ihn im Sinne unserer Anwender:innen.

UNSERE BESONDERE EINFÜHRUNGSMETHODIK

Um die reibungslose Implementierung von ams.erp zu gewährleisten, arbeiten wir eng mit den Anwendern zusammen. Ein 5-Phasen-Konzept dient dabei als Fahrplan. Die branchenspezifische Erfahrung und das Best-Practice-Know-how unserer Berater:innen sichern die optimale Umsetzung mit dem Ziel, effizientere Prozesse bei maximaler Transparenz zu installieren: Von der Prozessanalyse und der grundlegenden Organisationsberatung über die Abbildung aller vorhandenen Strukturen in der Geschäftsprozessmodellierung, die Individualisierung der Standardkomponenten und das Customizing sowie die Echtstartvorbereitung bis zum Produktivgang.

Phase 0: „Fit for Change“

Im Rahmen des Trainingsprogramms „Fit for Change“ erfahren die Teilnehmer:innen, wie sie am besten auf atmosphärische Phasen in Veränderungsprozessen reagieren sollten. Die Coaches zeigen auf, wie die Projektverantwortlichen konstruktiv mit den Vorbehalten der Mitarbeiter:innen umgehen sollten, wie sie Konflikte entschärfen und die Motivation aufrechterhalten. Vermittelt werden zudem Grundlagen des Zeit- und Projektmanagements.

Phase 1: Projektvorbereitung

Im Rahmen der ersten Phase werden alle organisatorischen und vorbereitenden Aktivitäten initiiert, die für eine gelungene ERP-Einführung notwendig sind. Nach der Zieldefinition erfolgen die Festlegung der Verantwortlichkeiten,

die Erstellung des Projektzeitplans und die Ressourcenplanung.

Phase 2: Geschäftsprozessmodellierung (GPM)

Im Mittelpunkt der zweiten Phase stehen die Ist-Analyse der Geschäftsprozesse und die Definition der Soll-Prozesse im Rahmen einer Modellstudie. Darüber hinaus wird das Kunden-Projektteam geschult und die Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams werden definiert. Ein erster Schritt in die Praxis erfolgt im Zuge der Simulation einiger repräsentativer Geschäftsvorfälle.

Phase 3: Projektrealisierung

In der dritten Phase wird das System vorkonfiguriert; Report- und Formularanpassungen werden ebenso durchgeführt wie die nötigen Datenübernahmen.

Phase 4: Echtstartvorbereitung

In Phase 4 wird mit den Benutzerschulungen die Basis für den Produktivbetrieb geschaffen. Zudem werden System-einstellungen optimiert und das Berechtigungskonzept wird erstellt.

Phase 5: Echtstart

Nach dem erfolgreichen Echtstart stehen wir Ihnen weiterhin mit Rat und Tat zur Seite und zeigen Ihnen bei Bedarf weiteres Verbesserungspotenzial auf. Als Echtlauf dient ein Monatsabschluss, den wir gemeinsam mit Ihnen vor Ort durchführen.

„FIT FOR CHANGE“ OPTIMAL VORBEREITET

- Konfliktmediation
- Führungskräftecoaching
- Key-User-Auswahl
- Methodik und Didaktik
- Führungskräfte-training

0

Optional

KICK-OFF PROJEKTVORBEREITUNG

- Ziele definieren
- Aktivitäten festlegen
- Verantwortlichkeiten benennen
- Terminplan verabschieden
- Infrastruktur vorbereiten
- Installation

1

GPM* MODELLSTUDIE

- Ist-Analyse
- Soll-Konzept
- Erste Schulungen

2

Phasenabschlussbericht

*Geschäftsprozessmodellierung



PROJEKTREALISIERUNG

- Parametrisierung
- Konfiguration
- Evtl. Programmierung
- Datenübernahme
- Druckausgabe, Reports
- Key-User-Workshops
- Integrationstest

3 Phasenabschlussbericht

ECHTSTART- VORBEREITUNG

- End-User-Schulung
- Datenübernahme
- Systemeinstellungen
- Berechtigungskonzept
- Tests und Freigabe

4 Phasenabschlussbericht

ECHTSTART

- Echtlauf inkl. Monatsabschluss mit Unterstützung vor Ort
- Serviceportal

5 Projektabschlussbericht

PROZESSBERATUNG MIT GROSSER BANDBREITE

In mehr als 30 Jahren Prozess- und Software-Beratung hat die ams.Group ein hochkompetentes Consulting-Team aufgebaut, das die Anforderungen der Losgröße 1+ aus dem Effeff kennt. Viele langjährige Mitarbeiter:innen verfügen über reichhaltige Erfahrung, die sie nun gezielt an jüngere Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Somit garantieren wir unseren Kunden eine gleichbleibend hochwertige Expertise. Wir befragten Tobias Knauer und Pierre Neunaber, die beide der neuen Beratergeneration angehören, nach ihren Erwartungen und Zielen.

Pierre, was macht den ams-Beratungsansatz aus?

Pierre Neunaber: Wir stellen grundsätzlich die Bedürfnisse unserer Kunden in den Mittelpunkt und erarbeiten individuelle Lösungen, orientieren uns dabei jedoch stets an unserem Software-Standard mit bewährten Best Practices. Die strategischen Projektziele werden ausführlich mit den Kunden diskutiert und gemeinsam definiert. Diese Definition ist anschließend maßgebend für die Abwicklung des gesamten Projekts. Bei der Optimierung der Prozesse und Workflows bei den Anwendern folgen wir immer einem sehr pragmatischen Handlungsansatz.

Wie bewältigt ams den Spagat zwischen standardisierten Beratungsansätzen (Prince2®), einer standardisierten Einführungsmethodik mit fünf Phasen und der Individualität der Kunden?

Tobias Knauer: Bei der Einführung orientieren wir uns an unserem 5-Phasen-Modell, das sich seit Jahren in der Praxis bewährt und von den Kunden in der Rückschau durchweg sehr positiv bewertet wird. Die einzelnen Phasen sind

an Prince2® angelehnt, weichen mitunter jedoch davon ab, um eine höhere Flexibilität und Dynamik innerhalb der Phasen zu erreichen. Somit lassen sich die Projekte generell auf der richtigen Spur halten, während wir zugleich

schnell auf kurzfristige Herausforderungen reagieren können. Der Umfang und der Inhalt der Phasen werden den jeweiligen Kunden von Beginn an angepasst, da sich die Projekte hinsichtlich Größe und Komplexität deutlich unterscheiden können. Diese Anpassung gewährleistet größtmögliche Kosteneffizienz.

„Entscheidend ist das Zusammenspiel zwischen erprobter Beratungsmethodik und dem konkreten Modellieren innerhalb der Software.“

Wie bringt Ihr Euch als junge Berater:innen in der Zusammenarbeit mit den Kunden ein, um gemeinsam neue Ansätze zu erarbeiten?

Pierre Neunaber: Wir jüngeren Berater:innen werden von Anfang an intensiv in die Projektarbeit einbezogen und begleiten die Abwicklung unmittelbar. Durch dieses aktive Mitwirken können wir in relativer kurzer Zeit wichtige und reichhaltige Erfahrungen sammeln. Entscheidend ist, dass es im Rahmen des ams-Ansatzes immer um das bewährte Zusammenspiel zwischen unserer erprobten Beratungsmethodik und dem konkreten Arbeiten und Modellieren innerhalb der Software geht. Auf diese Weise können wir aktiv in der Phase der „Architektur“ der Kundensoftware Einfluss nehmen. Mit der Fertigstellung des Software-Fundaments geht es in die Einführungsphase, in der die Anwender im Umgang mit ams.erp geschult werden. Auch hier werden wir schnell herangeführt und übernehmen den aktiven Posten des Referenten. Dadurch werden wir als Berater:innen schnell selbstständig und erlangen umfangreiches Wissen, um den Kunden von Beginn an eine hohe Beratungsqualität zu bieten.

Was schaut Ihr Euch von den erfahrenen Kolleginnen und Kollegen ab?

Tobias Knauer: Die erfahreneren Mitarbeiter:innen bringen ihre unglaubliche Kompetenz im Bereich des Projektmanagements mit. Sie haben jeweils bereits Dutzende von ams.erp-Projekten erfolgreich umgesetzt; diese Erfahrung und dieses Wissen müssen wir uns bestmöglich aneignen. Vor allem die über die Jahre erlangten Soft Skills sind immens wichtig, um Projekte leiten und in die richtige Bahn lenken zu können. Dazu gehören unter anderem ein



**TOBIAS KNAUER,
SENIOR CONSULTANT**



**PIERRE
NEUNABER,
CONSULTANT**

zielorientiertes Konfliktmanagement sowie auch das Erarbeiten von strategischen Zielen mit der Geschäftsführung.

Ihr habt die „Young Professionals“ gegründet.

Worum geht es?

Pierre Neunaber: Es ist eine Community bestehend aus den jungen Kolleginnen und Kollegen, die die Beratungszukunft der ams.Group mitgestalten wollen. Wir möchten sicherstellen, dass alle neuen Team-Mitglieder bestmöglich eingearbeitet werden, und vermitteln die für unsere Beratungsansätze relevanten Themen. Dies beinhaltet sowohl den gegenseitigen Wissensaustausch innerhalb der Community als auch den Know-how-Transfer zwischen den erfahreneren und den neuen Berater:innen. Ebenfalls versuchen wir, unsere jeweiligen Potenziale zu erkennen, und möchten jedes Community-Mitglied individuell zielgerichtet fördern, um auch künftig eine gleichbleibend hohe Beratungsqualität sicherzustellen.

Wie flexibel müssen Berater:innen sein, denn die Kunden orientieren sich meist nicht Standardmethoden?

Tobias Knauer: Flexibilität sollten Berater:innen in jedem Falle mitbringen. Jedes Anwenderunternehmen ist individuell, schon alleine von der menschlichen Seite unterscheiden sich die Projekte ganz erheblich. Jedes Kundenprojektteam bringt verschiedene Vorerfahrungen und Kompetenzen mit. Auf diese gilt es zu reagieren und die Inhalte so zu gestalten, dass sie perfekt auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten sind. Standards und Methoden sind sicherlich wichtig, lassen sich aber nicht immer starr verfolgen. Spontaneität und Improvisationsvermögen sind daher ebenfalls wichtige Eigenschaften, um plötzlich auftretende Änderungen im Projekt ausgleichen zu können.

” *Jedes Anwenderunternehmen ist individuell, schon alleine von der menschlichen Seite unterscheiden sich die Projekte ganz erheblich.*



CHANGE ALS CHANCE

Jede ERP-Implementierung bietet die Chance, herkömmliche Geschäftsprozesse und -strukturen auf den Prüfstand zu stellen und aufzubrechen. Somit führt ein Großprojekt wie die unternehmensweite Software-Einführung meist zwangsläufig zu einschneidenden Veränderungen in der Ablauforganisation.

Auf die Veränderungen müssen sich die Anwenderunternehmen einstellen, indem sie das Change Management als eine Hauptaufgabe im Projekt betrachten – nicht nur im Vorfeld, sondern auch während der eigentlichen Implementierung und darüber hinaus. Um seine Kunden dabei bestmöglich zu unterstützen, kooperiert am eng mit dem Hamburger Seminar- und Coaching-Anbieter Lux & Lux – ein Alleinstellungsmerkmal im ERP-Umfeld.

Das Grundsätzliche vorweg: Change und die Bereitschaft zum Wandel haben nichts mit Software zu tun, selbst in einem ERP-Projekt nicht. Denn die Regeln, nach denen Veränderungen ablaufen, gelten für sämtliche Transformationsprozesse in allen Unternehmensbereichen. Sechs Faktoren sind notwendig, um Change-Prozesse in Gang zu setzen. Diese Faktoren sind:

- **MOTIVATIONSFÄHIGKEIT:** Wie hoch ist die Motivationsbereitschaft der Mitarbeiter:innen, Veränderungen zuzulassen?

- **MODERATIONSFÄHIGKEIT:** Es muss Mitarbeiter:innen geben, die komplexe Prozesse moderieren können. Zudem muss es die Bereitschaft geben, diese Moderation zuzulassen.
- **ANALYSEFÄHIGKEIT:** Die offensichtlichste „Wahrheit“ ist nicht zwingend die richtige. Sachverhalte können sachlich und/oder emotional erfasst werden.
- **DURCHSETZUNGSFÄHIGKEIT:** Bei nachlassender Motivation innerhalb des Projektteams müssen die Führungskräfte nachvollziehbare Entscheidungen herbeiführen und treffen.
- **FEHLERTOLERANZ:** Wie wird mit Fehlern verfahren, die im Change-Prozess zwangsläufig auftreten? Geht es um die Schuldfrage oder werden die richtigen Lehren gezogen?
- **FRUSTRATIONSTOLERANZ:** Wird in schlechteren Phasen starrsinnig reagiert? Stellt sich Resignation ein oder werden konstruktive Neuansätze gesucht?

Ein von Lux & Lux konzipierter Change-Test, den alle Projektteilnehmer:innen ohne längere vorausgehende Erklärungen ausfüllen, ergibt ein erstes Firmenprofil. Eine Erkenntnis des Tests könnte etwa sein, dass in eher hierarchisch organisierten Unternehmen eine hohe Durchsetzungsfähigkeit der Führungskräfte mit einer geringen Fehlerfreundlichkeit einhergeht.





*„ Die ams-Berater müssen in der Lage sein,
wie Konstrukteure zu denken. Dies vermochten sie bei uns,
weil sie selbst aus dem Maschinenbau kommen.*

SASCHA MAUCHER,
BALJER & ZEMBROD GMBH & CO. KG, SONDERMASCHINENBAU

Die Testergebnisse werden in den folgenden Workshops verifiziert. Die Teilnehmer:innen werden im Rahmen des Seminars methodisch und didaktisch auf das Projekt vorbereitet, sodass sie aufkommende Problemstellungen und Herausforderungen in den einzelnen Change-Phasen zielgerichtet angehen können. Ein zentrales Thema der Workshops ist die Etablierung von Führungs- und Moderationskompetenz.

Der Geschäftsführer eines mittelständischen ams-Kunden nahm die Unterstützung von Lux & Lux in der Vorbereitung auf das ERP-Projekt in Anspruch und zeigt sich

sehr zufrieden mit dem Erreichten. Laut seiner Aussage wurden Dinge thematisiert, die weder die Unternehmensleitung noch die Belegschaft im Vorfeld auf dem Radar hatten. Thomas Lux habe ungeschönt geschildert, wo etwaige Probleme bei der Projektumsetzung zu erwarten sind. Infolgedessen konnten sich die Mitarbeiter:innen sehr viel besser auf das Projekt vorbereiten. Da der eintägige Workshop vor allem hinsichtlich der Motivation für das Gesamtprojekt sehr zuträglich war, ist geplant, die Expertise von Lux & Lux künftig auch in anderen Unternehmenskontexten zu nutzen.

SOFTWARE-PARTNER UND GENERALUNTERNEHMER



**ANGELA
ZIESENIß,
SENIOR EXPERT
CONSULTANT**

Ein ERP-System entfaltet seine größte Wirkungskraft, wenn es über das gesamte Unternehmen hinweg zum Einsatz kommt und alle wertschöpfenden Prozesse durchgängig abbildet. Diesem Leitmotiv folgend, setzt die ams.Group in den wichtigen Bereichen des Rechnungswesens, des Personalwesens, der Dokumentenverwaltung sowie der Zoll- und Exportabwicklung auf eine tiefe Integration zu bewährten Partnerlösungen. Als Generalunternehmer für die Prozessorganisation beziehen wir diese Partnerlösungen von Beginn an in unseren Beratungsansatz mit ein. Exemplarisch beleuchten wir im Folgenden unser Vorgehen anhand von ams.finance und ams.dms.

Schon im Vorfeld einer Entscheidung zugunsten von ams.erp erfragen unsere ERP-Berater:innen bei den Interessenten, ob sie bereits Software-Produkte für das Finanz- und Rechnungswesen und/oder für die Dokumentenverwaltung einsetzen und wie sie die jeweiligen Prozesse in Zukunft abbilden wollen. Natürlich können wir bestehende Lösungen an unser ERP-System anbinden, die optimale Datendurchgängigkeit ergibt sich jedoch im Rahmen der Integration unserer Partnerprodukte. Diese Integration hat sich in etlichen Kundenprojekten bewährt, sie ist technologisch ausgereift.

TIEFE INTEGRATION

Diesem Integrationsgedanken folgend, empfiehlt sich das Zusammenspiel von ams.erp und ams.finance bzw. ams.dms auch aus Beratungssicht. Denn unsere für das jeweilige Segment spezialisierten Consultants arbeiten Hand in Hand mit den ERP-Experten und besitzen natürlich einen reichhaltigen Erfahrungsschatz, wenn es um den kombinierten und abgestimmten Einsatz der Partnerprodukte mit ams.erp geht. „Wenn sich ein Kunde neben ams.erp auch für ams.finance ausspricht, sind wir von Beginn an involviert“, versichert ams.finance-Expertin Angela Zieseniß.

Bereits im Rahmen der Geschäftsprozessmodellierung (GPM) ist dies der Fall. Zunächst wird analysiert, wie angehende ams.erp-Anwender ihr Finanz- und Rechnungswesen künftig organisieren möchte und welche Module präsentiert werden sollen. In einem anschließenden separaten Termin, der in die GPM-Phase eingebunden ist, werden sodann alle das ERP-System betreffenden Finance-Themen detailliert erörtert. „Dazu zählen beispielsweise die Nummernkreise für Debitoren und Kreditoren, die Besonderheiten bei Steuerschlüsseln oder der Wunsch, neben einem ERP-Mandaten mehrere Finance-Mandanten zu betreiben“, erläutert Angela Zieseniß. Auch dann, wenn ein ams.erp-Kunde weiterhin Datev über seinen Steuerberater nutzen möchte, besprechen die ams.finance-Berater:innen die Fibu-relevanten Themen mit den Anwenderverantwortlichen.

In vielen Projekten erfolgt der Echtstart von ams.finance aus Kapazitätsgründen beim Kunden nicht parallel, sondern vor oder nach der ERP-Einführung. Unabhängig vom konkreten Zeitpunkt kommt es dabei allerdings immer zu einer engen Abstimmung der ERP- und der Finance-Berater:innen hinsichtlich entscheidender Aspekte wie Datenbereitstellung und -übernahme. Während der eigentlichen ams.finance-Projekte stehen die Finance-Berater:innen den Kunden jederzeit unterstützend zur Seite, etwa bei der Kostenrechnung, der Anlagen- und Finanzbuchhaltung



sowie im Controlling. „Alle Leistungen erfolgen aus einer Hand, es sind immer dieselben Ansprechpartner:innen die die Verantwortung übernehmen“, betont Angela Zieseniß.

JE FRÜHER, DESTO BESSER

Annähernd identisch wie bei ams.finance gestaltet sich die Projektabstimmung auch im Falle der Dokumentenverwaltung mit ams.dms. Da auch dieses Thema die Ablauforganisation eines jeden Unternehmens betrifft, rät DMS-Spezialist Michael Jäschke, es bei ams.erp-Implementierungen zum frühestmöglichen Zeitpunkt anzugehen – am besten gleich innerhalb der GPM. Werde diese grundsätzliche Diskussion zum Umgang mit Dokumenten bewusst auf einen späteren Zeitpunkt verschoben, um eine Überforderung der Mitarbeiter:innen zu vermeiden, gehe damit ein konkretes Risiko einher: „Es kommt nicht selten vor, dass zunächst Abläufe festgelegt werden, die sich hinterher als inkompatibel zu ams.erp erweisen und aufwendig korrigiert werden müssen. Folglich ist es viel sinnvoller, den anfänglichen Aufwand ein wenig zu erhöhen und das Dokumentenmanagement direkt in die GPM aufzunehmen“, stellt Michael Jäschke klar.

Je früher die ams.dms-Berater:innen demnach ins Spiel kommen, desto geringer ist die Gefahr, dass es später zu einem Bruch im Dokumentenfluss kommt, weil eventuell die Datenstrukturen nicht passen. Auch wenn Kunden sich zunächst auf die ams.erp-Implementierung konzentrieren

möchten, sollten sie die Abläufe rund um die Dokumentenverwaltung und die Frage einer etwaigen PDM-Kopplung von Beginn an in ihre Überlegungen einbeziehen, um diese Projekte effizient und erfolgreich umsetzen zu können.

Auch Michael Jäschke versichert, alle gängigen DMS- bzw. PDM-Systeme anbinden zu können, weist allerdings darauf hin, dass die Integration von ams.erp mit ams.dms viel weitreichender ist, als sie es mit einem (bestehenden) Drittsystem sein kann: „Dort können wir im Prinzip nur an die vorhandenen Dokumentenstrukturen anknüpfen. Im Rahmen der Integration von ams.erp und ams.dms hingegen können wir den Dokumentenfluss aktiv und zukunftsgerichtet gestalten und stehen natürlich während des eigentlichen DMS/PDM-Projekts beratend bereit.“



MICHAEL JÄSCHKE,
LEADING EXPERT
CONSULTANT



GEMEINSAM DAS
MORGEN GESTALTEN

” Die Software ist das eine. Das Wichtigste aber sind die Menschen, die in die Unternehmen kommen und die Einführung vornehmen. Gerade die qualifizierten Mitarbeiter, die wir bei ams kennengelernt haben, wissen, wie Unternehmen ticken. Dies ist der entscheidende Faktor.

THOMAS SCHWING,
SCHWING TECHNOLOGIES GMBH, ANLAGENBAU

RUNDUM BETREUUNG FÜR UNSERE KUNDEN

Mit der erfolgreichen Implementierung von ams.erp ist die Reise der Digitalisierung Ihres Unternehmens nicht zu Ende. Die Anforderungen des Markts und die Ihrer Kunden verändern sich schnell, Themen wie Industrie 4.0 und neue digitale Geschäftsmodelle werden Sie vor neue Herausforderungen stellen. Gut zu wissen, dass Sie mit der ams.Group einen Partner an Ihrer Seite wissen, der auch dafür die passenden Antworten bereithält. Ebenso intensiv und kompetent, wie wir Sie von der Beratungsseite her auf die Software-Implementierung vorbereiten, betreuen wir Sie im Anschluss daran weiter – und zwar nahtlos. Die Ihnen bekannten Mitarbeiter:innen stehen Ihnen bei Fragen und Anregungen weiterhin mit ihrer Expertise zur Seite. Darüber hinaus haben unsere Kunden jederzeit verschiedenste Möglichkeiten, mit uns in Kontakt zu treten – bis hin zu der Option, die Fortentwicklung der Software aktiv mitzugestalten.

VIelfÄLTIGE MÖGLICHKEITEN DER INTERAKTION

Es beginnt bei unserer komplett neugestalteten Online-Hilfe und unserem telefonischen Kundenservice, wo Sie jederzeit Hilfestellung erhalten. Wer darüber hinaus den direkten Kontakt zu unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie zu anderen Anwendern und Anwenderinnen sucht, dem empfehlen wir die Teilnahme an den jährlich stattfindenden Kundentagen. Dort organisieren wir bei-

spielsweise thematisch fokussierte Branchentische, die auf besonders positive Resonanz treffen.

Kunden, die sich für neuentwickelte Software-Module, neue Features und Funktionalitäten interessieren, bieten wir darüber hinaus eine Vielzahl an hochinformativen Webinaren, die man entweder live besuchen oder im Nachgang jederzeit abrufen kann. Unsere Akademie bietet zudem regelmäßig Präsenzveranstaltungen an.

Und ams-Kunden besitzen einen weiteren Vorteil, der zunehmend großen Anklang findet: Nach unserer internen Umstellung auf eine agile Organisationsform erfolgt die Software-Erstellung im Scrum-Verfahren. Dies bedeutet, dass Sie als Anwender:in aktiv Einfluss auf die Ausrichtung und die Inhalte der Weiterentwicklung unserer Produkte nehmen können. Der unmittelbare und direkte Austausch zwischen Ihnen und uns sorgt dafür, dass die Eventualität etwaiger Fehlentwicklungen gegen null geht. Dies sorgt vor allem dafür, dass wir entsprechend Ihrem Bedarf schneller agieren können.

ams stellt die Anforderungen ihrer Kunden von Projektbeginn an in den Mittelpunkt ihres Handelns. Die Anwender:innen treffen jederzeit auf offene Ohren und können sich auf Wunsch aktiv einbringen. Diesen Weg wollen wir gemeinsam mit Ihnen weiterhin erfolgreich beschreiten: von der Beratung über die Implementierung bis hin zur stetigen Verbesserung Ihrer Prozesse auf Basis Ihrer individuellen Belange, die immer in unserem Fokus stehen!



ENTWICKLUNGS-
FOREN



AKADEMIE



KUNDENSERVICE



KUNDENTEAMS



KUNDENVER-
ANSTALTUNGEN



UNSERE KUNDEN

