



Der Maschinen- und Anlagenbaukonzern DÜRR reduzierte mit Hilfe der cbs seine organisatorische Komplexität

OneSAP für weltweit durchgängige Prozesse, Daten und Systeme

Als weltweit tätiger Maschinen- und Anlagenbauer unternahm Dürr von 2006 bis 2010 eine umfassende Neuausrichtung seiner Prozess- und Systemlandschaft. Aus 12 unterschiedlichen Systemen wurde eine durchgängige Architektur gebaut, die globale Zusammenarbeit und effizienten Ressourceneinsatz sicherstellt.



Im Jahre 2005 ergab ein Reorganisationsprojekt innerhalb der Dürr-Gruppe eine Reihe von grundsätzlichen, strukturellen Problemen. Die dezentrale Organisation wurde der zunehmend globalen Wertschöpfungsstruktur komplexer Anlagenprojekte nicht mehr gerecht. Eine umfassende Reorganisation der Strukturen, Prozesse und Systeme wurde auf Top-Management-Ebene angestoßen. Die zukünftigen Abläufe wurden harmonisiert und sollten in einem durchgängigen IT-System abgebildet werden. Die dezentrale Orientierung der gewachsenen Strukturen bedeutete, dass die Mitarbeiter beim Bau einer Lackieranlage, an der unterschiedliche Landesgesellschaften beteiligt waren, mit verschiedenen Terminplänen, Beschaffungssystemen und Abläufen arbeiteten und eine Zusammenführung der Informationen im Sinne des Gesamtprojektes nur manuell und mit hohem Zeit- und Ressourceneinsatz möglich war. Vergleiche von Kalkulationen waren schwierig, weil jede Landesgesellschaft dafür ein anderes Vorgehen und unterschiedliche Inhalte wählte. Wenn Mitarbeiter auf Projekte weltweit entsandt wurden, mussten sie sich immer wieder in neue Strukturen, Abläufe und Systeme einarbeiten.

DÜRR ist ein Maschinen- und Anlagenbaukonzern, der in seinen Tätigkeitsfeldern führende Positionen im Weltmarkt einnimmt. Gut 80 Prozent des Umsatzes werden im Geschäft mit der Automobilindustrie erzielt. Darüber hinaus beliefert Dürr die Flugzeugindustrie, den Maschinenbau sowie die Chemie- und Pharmaindustrie mit innovativer Produktions- und Umwelttechnik.

Die Dürr-Gruppe agiert mit zwei Unternehmensbereichen am Markt: Paint and Assembly Systems bietet Produktions- und Lackiertechnik, vor allem für Automobilkarosserien. Maschinen und Systeme von Measuring and Process Systems kommen unter anderem im Motoren- und Getriebekonstruktion und in der Fahrzeugendmontage zum Einsatz. Weltweit verfügt Dürr über 47 Standorte in 21 Ländern. Im Geschäftsjahr 2009 erzielte der Konzern mit rund 5.700 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,1 Mrd. Euro.

OneSAP

Das Projekt OneSAP sollte genau dieses Defizit adressieren. Die Vision des Vorstands lautete: Egal aus welcher Landesgesellschaft heraus ein Mitarbeiter von Dürr Anlagen in Europa, Amerika oder Asien kalkuliert, anbietet, baut oder wartet – er soll jederzeit und überall die gleichen Abläufe, Werkzeuge und Systeme vorfinden und ohne Informations- oder Reibungsverluste effizient arbeiten und einsatzfähig sein. Mit dieser Vision war klar, dass das Projekt weit über die Dimension eines gewöhnlichen IT-Projektes hinausgehen würde. Es ging darum, von der Reorganisation des Geschäftsmodells über die Definition der Prozesse und Daten bis in die IT-Systeme eine neue Welt für Dürr und seine Mitarbeiter zu schaffen. Ein Unternehmensprojekt war anzugehen, das grundlegende Veränderungen herbeiführen sollte und eine konsolidierte, globale SAP-Konzernlösung für die neue Welt etablieren würde – eine einheitliche Arbeitsplattform, und dies durchgängig auf ein und demselben Mandanten.

Die Entscheidung für cbs als Beratungspartner für das Projekt OneSAP

» Bei einem unternehmenskritischen Projekt dieser Größenordnung geht es um die bestmögliche Absicherung des Unternehmensziels, in qualitativer und wirtschaftlicher Hinsicht. Ausschlaggebend für unsere Entscheidung war weniger die allgemeine Bekanntheit oder das vermeintliche Sicherheitsversprechen einer großen, globalen Beratungsfirma. Vielmehr standen für uns der konkrete Wertbeitrag und die Umsetzungskompetenz des angebotenen Beratungsteams im Vordergrund. Wir waren nicht bereit, ein solches Projekt in der doppelten Zeit zu dreifachen Kosten durchzuführen. Einen Misserfolg hätten wir uns ebenso wenig leisten können. Deshalb haben wir auf die Qualitäten eines fokussierten Lösungsanbieters für globale SAP-Standardisierung, Harmonisierung und Konsolidierung vertraut, der unser Geschäft versteht und unsere Unternehmensprozesse mitgestalten kann, weil er als Berater in der Fertigungsindustrie zuhause ist. «



Ralph Heuwing
Finanzvorstand, Dürr

Optimierungen in der direkten Integration diverser CAD-Systeme sowie der Abbildung des Servicegeschäfts im Template hervor zu heben.

Skalierbare Lösung

Die unterschiedlichen Ausprägungen der internationalen Standorte erforderten eine weitere Besonderheit bei der Erstellung des Templates: Es musste skalierbar und international adaptionsfähig sein. Die Lösung ist ein flexibler Aufbau der verschiedenen Bestandteile des Templates. Der gemeinsame Kern wird für jede Landesgesellschaft einheitlich eingesetzt; je nach Größenordnung und Ausrichtung der Landesgesellschaft können flexibel weitere Bausteine hinzugefügt oder erst zu einem späteren Zeitpunkt bei Bedarf genutzt werden. Auf diese Art und Weise konnten die Roll-outs bereits im Vorfeld strukturiert und standardisiert werden, sodass während der Roll-outs mit wenigen Ausnahmefällen applikationsseitig keine Herausforderungen mehr gelöst werden mussten, sondern die Konzentration auf Migration sowie Einführung und Schulung vor Ort gelegt werden konnte.

Template und Konsolidierung

Für den Template-Aufbau standen grundsätzlich zwei Alternativen zur Verfügung: Entweder ein komplett neues Template aufzubauen oder die bereits bestehenden Plattformen zu optimieren. Eine Abwägung führte zum sogenannten Brown-Field-Ansatz, d. h., ein aktuelles SAP-System in Deutschland wurde als Ausgangsbasis für den Aufbau des Templates ausgewählt. In diesem SAP-System waren bereits die Anforderungen des Anlagenprozesses

sehr gut abgebildet. Größere Herausforderungen bestanden in der Ausrichtung des bisher an den deutschen Gegebenheiten ausgerichteten Rechnungswesen und Berichtswesen an den internationalen Standard IFRS. Eine einheitliche Abwicklung innerhalb eines Kontenplans und Kostenrechnungskreises war die definierte Zielsetzung. Zusätzlich zur Umstellung aller operativen Rechnungswesen-Strukturen und Prozesse wurde ein neues Planungs- und Reportingsystem auf Basis SAP BI etabliert. In der operativen Abwicklung sind die

SAP-Systemverschmelzung

Eine zusätzliche Herausforderung bestand in der historisch gewachsenen SAP-Systemlandschaft in Deutschland. Zwei große Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Prozessausprägungen wurden auf verschiedenen SAP-Systemen betrieben. Ein SAP-System war auf den weltweiten Anlagenbau ausgelegt, das andere umfasste die Kleinserienproduktion.

Dieser Zustand war mit dem Ziel einer globalen Nutzung einer einheitlichen Lösung nicht kompatibel. Das bedeutete eine SAP-Systemverschmelzung in Deutschland, die parallel zur Template-Erstellung durchgeführt wurde. Dabei mussten die Prozessabläufe der beiden Geschäftsbereiche harmonisiert und in das SAP-System integriert werden. Genauso mussten Prozesse und Stammdaten in den relevanten Querschnittsbereichen wie z. B. Rechnungswesen, Einkauf und Vertrieb harmonisiert werden.

Eine spezielle Anforderung war die Übernahme historischer Daten aus verschiedenen betrieblichen Gründen. An einem verlängerten Wochenende wurde das gesamte System in das neue Template-System überführt. Am Montagmorgen ging die Produktion ohne Unterbrechung und ohne jegliches Problem wieder unter Vollast an den Start.

SAP-Restrukturierungsprojekte methodisch beherrschen

Ganzheitlich und durchgängig. Auf Prozess- und Systemebene.

M-cbs

- **Sicherstellung einer projekttypen-spezifischen Herangehensweise an Veränderungsprojekte**
- **Planbarkeit, Transparenz, sichere Steuerung komplexer Projekte**
- **Seit 15 Jahren in Hunderten von Projekten weltweit eingesetzt, verbessert, weiterentwickelt**
- **Turbo, Police & Kostenbremse für Großprojekte: Kosten, Zeit, Qualität**
 - Konsequente Prozess- und Phasenorientierung
 - Unterstützt durch SAP Solution Manager
 - Durchgängige Methode: Strategie-Prozesse-Systeme-Daten
 - Auf geschäftliche Zielsetzungen abgestimmtes Projektvorgehen
 - Strategiekonforme Gestaltung gemeinsamer Prozesse, Daten, Systeme
 - Planung, Durchführung und Controlling globaler Projekte
 - Realisierung auf Systemebene

» Mit dem cbs SHC-Framework wurden einige für uns unlösbare Probleme technisch lösbar und wirtschaftlich darstellbar. «

Ursula Ziwey, Vice President Global IT und Projektleiterin bei Dürr

Ursula Ziwey sagt: „Durch die Funktionalität und Performance des SHC Frameworks, vor allem aber auch durch den betriebswirtschaftlichen Ansatz, Datenumsetzungen und Migrationen prozessweise und geschäftsobjektorientiert durchzuführen zu können, haben wir gerade bei den komplexen Anforderungen einen klaren Mehrwert gesehen. Schließlich hatten wir eine technische Systemverschmelzung mit Übernahme aller historischer Daten, Anpassungen der Organisationsstrukturen und Datenharmonisierungen in Verbindung mit einer umfassenden Prozessstandardisierung vorzunehmen und zusätzlich einen impliziten Release-Wechsel zu stemmen. Das erforderte eine minutiöse Planung und Ausführung. Ohne die kompetenten Projektleiter und Berater von cbs wäre dies nicht möglich gewesen. Sie unterstützten uns nicht nur bei der Umsetzung auf der technischen Ebene, sondern halfen uns mit übergreifendem Wissen bei der Integration der Prozess- und Datenwelten.“ Die Phase eins konnte innerhalb der ersten zwölf Monate abgeschlossen werden. Für Wolfgang Weissinger, Senior Manager ERP SAP bei der Global IT von Dürr, gilt speziell für diese Phase, aber auch für das gesamte Projekt die Bemerkung: „Was wir in einem Jahr erreichen, dauert anderswo drei Mal so lang.“

Globaler Roll-out

Bei den Roll-outs wurde der Schwerpunkt auf die Einführung und Schulung in den Landesgesellschaften gelegt. Zwei Faktoren sind hier erfolgsentscheidend:

Die intensive Vorarbeit durch die Erarbeitung des Templates, das als Baukasten genutzt wird sowie die Vorbereitung und der Einsatz der Key User in den Landesgesellschaften vor Ort. Die Key User wurden in Schulungen, kulturellen Trainings und Train-the-Trainer- Seminaren auf ihre verantwortungsvolle Aufgabe vorbereitet, die Mitarbeiter in den Landesgesellschaften zu überzeugen, ihre Akzeptanz zu finden und so den Roll-out auch auf menschlicher und fachlicher Ebene voranzutreiben. Dazu meint Wolfgang Weissinger: „Das Roll-out- Team muss über eine hohe Fach- und Führungskompetenz verfügen. Nur so ist es möglich, die Akzeptanz der Kollegen in den einzelnen Ländern zu gewinnen. Die Mitarbeiter im Team sind motiviert und sehr engagiert. Sie verantworten in großen Teilen den Projekterfolg.“

Migrationspfade

An den verschiedenen Standorten in den USA, Mexiko, China, Polen, Korea, Indien, Brasilien, Spanien, England, Italien und Frankreich wurden sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen vorgefunden. Dies reichte von der Geschäftsabwicklung in Tabellenkalkulationsprogrammen, über acht verschiedene Non-SAP-ERP-Systeme bis hin zur Abwicklung innerhalb des bestehenden SAP-Systems im gleichen und in unterschiedlichen Mandanten. Dementsprechend unterschiedlich sahen die Migrationspfade aus. Mithilfe des cbs SHC-Framework konnten die Herausforderungen der Mandantenverschmelzung, der Kostenrechnungskreis- und Kontenplan-Conversion sowie der Migration von Non-SAP-Systemen erfolgreich bewältigt werden.

Coaching-Ansatz

Zu Beginn begleitete cbs die Roll-outs besonders intensiv. Heute werden sie vom Dürr-Team routinemäßig durchgeführt. Die gute Vorbereitung, das standardisierte

Vorgehen und der systematische Know-how-Transfer, der durch den Projekt- und Coachingansatz von cbs an Dürr erfolgte, machten dies möglich. Für Rainer Wittwen, Projektleiter cbs, ist klar: „Wir sind wendig und flexibel und können auf einem Projekt wie diesem unser gesamtes Know-how, ausgehend von der Anpassung des Geschäftsmodells über die Definition der Prozesse und Daten bis in die Systeme, einbringen. Für unseren Kunden ist dieses übergreifende und vielfältige Wissen ein großer Vorteil. Durch den Know-how-Transfer bleibt die Selbstständigkeit des Kunden gewahrt.“

Nutzen und Ausblick

Der Nutzen des Projekts zeigt sich auf vielfältige Art und Weise. Das Wissen im Hause Dürr kann heute überall abgerufen werden. Strukturen, Werkzeuge und Arbeitsweisen sind vergleichbar und können jetzt erst von den Mitarbeitern weltweit gelebt werden. Der Einsatz von Mitarbeitern an jedem Standort der Welt ist jederzeit unkompliziert und effizient möglich. Die Kommunikation und Verständigung basiert auf einer durchgängigen Nomenklatur, da die Stammdaten und Werkzeuge weltweit standardisiert sind. Projekte, denen verschiedene Niederlassungen zuarbeiten, können nun übergreifend und umfassend gesteuert und berichtet werden – manuelle Übernahmen entfallen komplett. Für ein Kundenprojekt kann heute zum Beispiel in China eingekauft, das Engineering in den USA erarbeitet und in Indien ausgeführt werden, und die Fertigung in Mexiko einbezogen werden.

Der Aufwand für Buchhaltungs- und Controllingprozesse sowie für die Jahresabschlussprüfung konnte zum Teil sehr deutlich reduziert werden, weil nun einheitlich nach IFRS und in einem System berichtet wird. Der Vergleich von Fertigungsvolumen in verschiedenen Zeiträumen vor und nach dem Projekt zeigt, dass bei gleichem oder geringerem Personal höhere Volumina verarbeitet werden können. Das Projektteam ermittelte eine Payback-Periode von guten zwei Jahren. Im Rahmen des Projekts wurde eine ständige Organisationseinheit geschaffen, die sich um die kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse kümmert. Sie stellt die richtige Anwendung des Templates sicher. Sie fordert und fördert die Landesgesellschaften bei der Anwendung der Lösung, um nachhaltig die Nutzenpotenziale ausschöpfen zu können.

