



Aus zehn mach weltweit eins

Die Hager Group führt ihre verschiedenen SAP-Systeme in einen Mandanten zusammen. Dabei werden 40 Gesellschaften aus zehn Mandanten inklusive der Altdatenbestände in das neue ERP 2005 migriert.

Aus zehn mach weltweit eins

Aufgrund der engen Vernetzung der Standorte und der Zentralisierung der Lager in Europa beabsichtigte Hager, die Geschäftsabläufe effizienter zu gestalten, um integrierte Logistik-, Controlling- und Finanzprozesse auch länderübergreifend mit gleichen Stammdaten und Programmen in einem System durchführen zu können. Das Ziel war dabei, die Kosten in der IT, der Logistik und in den Finanzabteilungen nachhaltig zu senken, für mehr Transparenz zu sorgen sowie neue Funktionalitäten einzuführen, um Wettbewerbsvorteile zu nutzen. „Dieses Projekt war kein reines IT-, sondern wirklich ein Unternehmensprojekt, da wir Prozesse über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinaus standardisieren wollten“, betont Ulrich Holzer, Director IT und Controlling der Hager Group. „Insofern war es von elementarer Bedeutung, dass die Entscheidung dafür gemeinsam von dem gesamten Top-Management getroffen wurde.“

Hager Group

Die Hager Group gehört zu den führenden, internationalen Herstellern von Elektroverteilungen zum Einsatz in Wohn- und Zweckbauten wie Zählerschränke, Modulargeräte wie Schalter und Sicherungen, Steuer-Bussysteme, Kabelkanäle und Raumanschluss-Systeme. Das Familienunternehmen ist weltweit tätig und beschäftigt über 10.500 Mitarbeiter, die einen Umsatz von 1,3 Milliarden Euro erwirtschaften. Hager ist weltweit im Wachstum begriffen und hat in den vergangenen Jahren neue Produktionsgesellschaften in China, Brasilien und Indien gegründet und Firmen wie Polo in Polen, Weber und Amacher in der Schweiz und die französische Atral Gruppe übernommen. Ein wichtiger Entwicklungsschritt war 1996 die Übernahme des deutschen Markenherstellers Tehalit. Die Integration des Tehalit-Angebotes in die Marke Hager erhöht die Lösungskompetenz vor allem für die Elektroinstallation in Büros und bei Gewerbeimmobilien. Darüber hinaus hat Hager weitere ausländische Standorte in den Vereinigten Arabischen Emiraten (Dubai), Singapur, Malaysia, Hongkong, China, Australien und Neuseeland eröffnet. Insgesamt waren bei Hager 40 Gesellschaften in zehn Mandanten innerhalb von vier verschiedenen SAP-Systemen abgebildet. Die Stammdaten in den einzelnen Mandanten waren unterschiedlich ausgeprägt und aufwändig zu pflegen.

www.hagergroup.com

Stefan Schorr, Leiter Informatikanwendungen der Hager Group und Projektleiter des Gesamtprojekts, erklärt die Ausgangssituation: „Wir hatten beispielsweise die Konstellation, dass eine

Bestellung in der Niederlassung in Polen einging, die Lieferung an den polnischen Kunden aufgrund der bestehenden Logistikorganisation jedoch von einem Zentrallager in Deutschland aus erfolgte. Dies setzte voraus, dass die Stammdaten, Logistikprozesse und die Rechnungsflüsse automatisiert und in sich abgestimmt waren. Bei getrennten Systemen kostet das viel Zeit und es entstehen enorme Kosten.“ Die SAP-Systeme sollten daher gruppenweit vereinheitlicht werden, um Effizienz zu gewinnen und alle Geschäftsprozesse zu beschleunigen. „Zu einem zukunftsfähigen System gehört unter anderem, dass die Produkte auf dem schnellsten Wege von der Produktionsstätte zum Kunden gelangen“, ergänzt Stefan Schorr.

Was zusammengehört, wächst zusammen

Das Vorhaben von Hager, die SAP-Systeme weltweit zu harmonisieren, erwies sich als eine äußerst umfangreiche Aufgabe. Die Umstellung betraf hauptsächlich die sogenannten Corporate Prozesse. Hierzu zählen Finanzen und Controlling, SCM und Logistik, Forecast und Demand Planning, Sourcing sowie die Einkaufsabwicklung. Hier wurde die hundertprozentige Harmonisierung hinsichtlich Stammdaten und Prozessablauf festgeschrieben. Somit wurden auch die Material-, Lieferanten- und Logistikstammdaten harmonisiert. Ausschließlich gesetzliche Rahmenbedingungen der einzelnen Länder erlaubten eine Abweichung in den einheitlichen Prozessen. Gerade die Harmonisierung der Stammdaten und der Begrifflichkeiten war ein Meilenstein zur erfolgreichen Umsetzung eines neuen einheitlichen Systems. Jeder Standort sollte auch weiterhin mit einer Bedieneroberfläche in der jeweiligen Landessprache arbeiten können. Hager plante eine komplette Datenmigration inklusive der Historie aller Belege und Dokumente. Ziel war es, die Altsysteme nach der Migration abzuschalten, da alle Informationen wieder im neuen System zur Verfügung stehen.

Innerhalb der Stammdatenharmonisierung war eine der größten Herausforderungen die Vereinheitlichung der Finanzbuchhaltung. Dazu brauchte man zunächst einen einheitlichen operativen Kontenplan, der für die Hager Group in allen Sprachen über die Ländergrenzen hinweg feste Buchungsregeln vorgibt. Dabei muss der Kontenplan flexibel genug sein, um sowohl die Anforderungen des Gruppen-Controllings als auch die Landespezifika aller Standorte abzudecken. „Die Vereinheitlichung der gruppenweiten Kontenpläne und die Abbildung aller Controlling Prozesse in einem Kostenrechnungskreis sind die entscheidende Voraussetzung, um die Controllingsysteme der Hager Group weltweit weiterzuentwickeln. Denn der gemeinsame Kontenplan und das gemeinsame Controlling sind die Basis, um die Margen aller Produkte firmenübergreifend vergleichen zu können“, erklärt Ulrich Holzer. Ebenfalls umgesetzt wurde die Berechnung der Corporate Standard Costs, bei der die Zwischengewinne in der Produktkalkulation für die zahlreichen gruppeninternen Lieferungen von Systemen automatisch eliminiert werden. Durch neue Funktionen wie z.B. optische Zeichenerkennung (OCR, Optical Character Recognition) werden die Belege automatisch eingescannt und im SAP-System als Belege gebucht.

Entscheidung für ORBIS

Als Berater und Partner für die Umsetzung beauftragte die Hager Group nach eingehender Recherche das Saarbrücker Beratungshaus ORBIS AG. Seit 15 Jahren arbeiten beide Unternehmen zusammen. Gemeinsame SAP-Projekte wurden in den Bereichen ERP, Lagerverwaltung, Human Resources und Business Warehouse realisiert. „Aufgrund dieser Zusammenarbeit hatten die Berater der ORBIS AG bereits einen tiefen Einblick in die Geschäftsabläufe der Hager Group erhalten und nach mehreren internationalen Rollouts für Großunternehmen entsprechende Erfahrung vorzuweisen“, begründet Stefan Schorr die Entscheidung. Vier Kriterien waren bei der Auswahl zu berücksichtigen: die Kosten, die Kompetenz, die Sprachkenntnisse und die Verfügbarkeit von erfahrenen Mitarbeitern in den jeweiligen Ländern. „Ausschlaggebend für ORBIS waren schließlich die vorhandenen Sprachkenntnisse, das Marktwissen über die für uns neben Deutschland wichtigsten Märkte Frankreich und China sowie die Berater vor Ort. ORBIS hat dafür Spezialisten, die genau diese Anforderungen erfüllen.“

Umsetzung nach Vorlage

Im März 2006 begann man mit der konkreten Planung des auf drei Jahre angelegten Projektes. Die weltweite Umstellung auf ein einheitliches SAP-System erfolgte in drei Phasen. Im ersten Schritt wurde ein globaler Blueprint erstellt, in dem der genaue Ablauf der Harmonisierung und die Kernprozesse beschrieben wurden. Parallel installierte man das neue SAP-System auf Basis ERP 2005 mit Unicode. Der zweite Schritt war von der Erstellung des Templates auf Basis der Vorgaben im Blueprint geprägt. Das Customizing des Templates enthält die standardisierten Gruppenprozesse und Best Practices bei firmenspezifischen Prozessen wie Produktion oder Vertrieb. Die dritte Phase beinhaltete den Rollout in die Gesellschaften und Länder. Hierbei werden immer komplette Mandanten abgelöst.

Die Rollouts sind individuell geplant und mit eigenen Projektteams umgesetzt.

Um eine gleich bleibende Qualität in den Rollouts sicherzustellen, sind die Meilensteine und Projektschritte vorgegeben. Zuerst gibt es eine sogenannte „Kennenlernphase“. Hier werden die Grundzüge und Prozesse anhand des Templates erläutert. Dem schließt sich eine gemeinsame GAP-Analyse an, in der geklärt wird, welche Landesgesetze oder spezifische Notwendigkeiten eine Abweichung vom Template erfordern. Anschließend erstellt das Team einen lokalen Blueprint mit den zu realisierenden Abweichungen zum Template. Dieses Dokument beinhaltet ebenfalls die Migrationsregeln von der aktuellen in die zukünftige Datenstruktur und ist maßgebend für die Umsetzung.

Eine Besonderheit stellte die Migration der kompletten Datenhistorie dar. Es wurden nicht nur die Stammdaten, sondern auch alle im System befindlichen Belege und Altdaten migriert und auf die neue Datenstruktur umgesetzt. Somit können die Altsysteme nach einer Kontrolle durch die lokalen Wirtschaftsprüfer abgeschaltet werden. Während der Migration erfolgte gleichzeitig das Upgrade auf ERP 2005 und Unicode.

Im Mai 2007 erfolgte die erste Migration in Polen, im Dezember in Deutschland. Frankreich folgte im August 2008. China wurde im Oktober 2008 in das neue System überführt, Italien im Dezember. Im Herbst 2009 soll die weltweite Harmonisierung mit den Ländern UK, Belgien, den Niederlanden und Spanien vorerst abgeschlossen werden. „Mit den Kernländern Deutschland, Frankreich und China ist der wichtigste Schritt getan“, erklärt Stefan Schorr. Weitere Rollouts sind für die Gesellschaften in Griechenland und Portugal in 2010 geplant.

Schwierige Umstellung leicht gemacht

Mit der bisherigen Projektumsetzung ist das Management der Hager Group sehr zufrieden. „Unsere übergeordnete Zielsetzung dieses Projektes – die Verbesserung der Effizienz und die Schlagkraft unserer internen Prozesse – haben wir erreicht“, freut sich Ulrich Holzer. „Das Zusammenspiel der Länder klappt reibungslos.“

Hager steigerte zudem nachhaltig die Verfügbarkeit der Produkte, erzielte eine durchgängige Logistik und reduzierte Kosten für interne Buchungen. Durch die Harmonisierung arbeitet man einheitlich mit einem zentralisierten Datenmanagement für Lieferanten, Konten, Produkte und Kundengruppen. Besonders beeindruckt ist Stefan Schorr von der reibungslosen Übertragung der Daten: „Die komplette Migration ist fehlerfrei abgelaufen.“ Durch die Harmonisierung nutzt die Hager Gruppe zudem alle Vorteile, die die Europäische Union bietet. So sind Produkte in den deutschen Lagern bis zur Auslieferung an den Endkunden Eigentum der italienischen bzw. französischen Gesellschaft. Auch für die Mitarbeiter sieht Schorr große Vorteile der Harmonisierung. Die Umstellung war für alle eine organisatorische Herausforderung. Man musste lernen, mit neuen, integrierten Prozessen umzugehen. „Die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter wandelte sich schnell in große Akzeptanz“, erinnert sich Schorr. „Nach intensiven Schulungen sind die neuen Prozesse erstaunlich schnell verinnerlicht. Das war für mich sozusagen die eigentliche Harmonisierung. Auch in der IT haben solche Projekte nachhaltigen Einfluss auf die Organisation. Die länderbezogene Organisation wird schrittweise durch eine Prozess- und funktionsbezogene Organisation ersetzt.“

„Wir sind sehr zufrieden, dass es uns gelungen ist, dieses System nicht nur in Zentraleuropa, sondern auch in den für uns sehr wichtigen Märkten wie Polen und China einzuführen. Damit können wir jetzt sagen, dass dieses Projekt die Basis ist, auf der wir uns weiterentwickeln und die gewonnenen Wettbewerbsvorteile konsequent nutzen können.“

Ulrich Holzer, Director IT und Controlling,
Hager Group

Kontakt

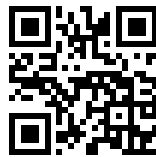
ORBIS AG

Nell-Breuning-Allee 3-5
66115 Saarbrücken

Tel.: +49 (0)6 81/99 24-0
Fax: +49 (0)6 81/99 24-222

Internet: www.orbis.de
eMail: info@orbis.de

Mehr Informationen



<https://www.orbis.de/sap/>

Fotos: © Hager Group



ORBIS AG, Nell-Breuning-Allee 3-5, D-66115 Saarbrücken, Telefon: +49 (0) 681 / 99 24-0, E-Mail: info@orbis.de, www.orbis.de

Deutschland ♦ Frankreich ♦ Schweiz ♦ Österreich ♦ Niederlande ♦ USA ♦ China