

Complexe migratie naar SAP HANA in goede banen

Casestudy Stahl

Stahl is marktleider in proces- en specialistische chemicaliën voor behandeling van diverse materialen. Autostoelen, banken, schoenen: de coatings van Stahl maken ze duurzaam en onverwoestbaar. Om dat goed en concurrerend te blijven doen, zoekt Stahl vanuit het internationale hoofdkantoor in Waalwijk steeds nieuwe groeimogelijkheden. Zo nam het recent de leerchemicaliëndivisie van BASF over. Inmiddels is Stahl bijna 3 keer zo groot als 4 jaar geleden. Die groei vraagt veel van het wereldwijd opererende SAP-systeem. De al langer voorgenomen overstap naar SAP HANA werd met de overname van de BASF-divisie echt bittere noodzaak. IT-director Piet Bekkers kreeg het – samen met KPMG – voor elkaar om in 4 maanden tijd wereldwijd 32 sites te migreren naar SAP HANA. En dat terwijl er tegelijkertijd in verschillende landen nóg 12 grote IT-projecten liepen die gebruik maken van hetzelfde systeem. Dat maakte deze migratie ongekend complex.

De vraag

Dat de overgang naar SAP HANA onafwendbaar was, was Stahls IT-director Piet Bekkers al een aantal jaar duidelijk. De implementatie was echter al een paar keer uitgesteld, steeds vanwege zeer goede redenen. Tót het moment dat de grens echt bereikt was. Nog langer uitstellen zou het onmogelijk maken om nieuwe bedrijfsintegraties te ondersteunen. En dat terwijl overnames voor Stahl van strategisch belang zijn om te kunnen groeien. Een goed functionerend en schaalbaar SAP-systeem is een voorwaarde om nieuwe bedrijfsintegraties te ondersteunen.

Immens verweven

KPMG had Stahl al eerder met succes ondersteund bij groot-schalige SAP-implementaties. Dus toen Piet Bekkers groen licht had gekregen van de directie voor de implementatie van SAP HANA, aarzelde hij geen moment. Hij wilde zoveel mogelijk hetzelfde team van interne en externe specialisten bij elkaar halen. Zeker toen bleek hoe complex de implementatie zou worden. Toen al was duidelijk dat er een nieuwe grote overname aan zat te komen. Tegelijkertijd stonden er wereldwijd 12 andere IT-projecten op de planning, deels gedreven door grote veranderingen in wet- en regelgeving – en dus onmogelijk om uit te stellen. Zo kwam er in India een nieuw belastingstelsel en moest in Uruguay een nieuwe communicatie-interface met de overheid online. Alsof dat nog niet genoeg was, was een migratie van het operating system voor de overstap naar SAP HANA noodzakelijk: van Windows naar Linux. Inclusief meer dan 35 interfaces. Tevens liep er nog een proof of concept van de uitfasering van het business warehouse.

Gerust hart

‘Op zo’n moment wil je samenwerken met een partij waarvan je zeker weet dat die een implementatie als deze kan ondersteunen,’ vindt Bekkers. Hij vroeg KPMG daarom wederom als partner. Dit keer om de gehele SAP HANA-transitie minutieus voor te bereiden en later de uitvoering te organiseren. Zodat hij zelf met een gerust hart overzicht kon houden over alle IT-veranderingen.

De Aanpak

De migratie naar SAP HANA – projectnaam: SAP Scalability – was onmogelijk als één los project te benaderen. De verwevenheid met de andere 12 grote IT-projecten én de integratie van de BASF-divisie, maakte het een compleet én complex veranderprogramma. Van meet af aan besloot Bekkers SAP Scalability niet als een technische upgrade te beschouwen, maar als een momentum. Een integraal onderdeel van het grote veranderprogramma. Samen met Joop van Es (KPMG) zorgde hij ervoor dat de verschillende projecten met militaire precisie werden voorbereid én bestuurd.

Succesfactor: complexiteit apart

Bekkers en Van Es zorgden ervoor dat, net als in hun eerdere samenwerking, de mainstream integratiewerkzaamheden en de complexere afwijkingen helder gescheiden waren. Die afwijkingen, de 'special attention topics', kregen een eigen, aparte aansturing en extra bewaking, zodat deze mogelijk complicerende factoren geen vervelende verrassingen of problemen voor de voortgang zouden opleveren.

De mainstream integratiewerkzaamheden – die op zich al complex genoeg waren vanwege de schaalgrootte en de onderlinge verwevenheid – konden op die manier ongehinderd doorgaan, zonder dat de meer afwijkende en

complexe vragen ze in de weg zaten. Door steeds consequent dit onderscheid te hanteren, kon iedereen het hoge tempo volhouden. Overlap of verbindingen tussen SAP Scalability en de andere projecten stuurden Bekkers en Van Es continu 'vanuit de cockpit' bij, zo verbeeldt Bekkers hun werk. Zodat de voortgang van de vlucht en het werk van de crew in de cabine geen hinder ondervonden.

Succesfactor: gedetailleerde voorbereiding

Doordat de hele operatie zorgvuldig was voorbereid, zorgden zelfs onverwachte verrassingen niet voor vertraging. Bij een grote transitie van een SAP-systeem als deze zijn er doorgaans zo'n 600 defects, onder meer door maatwerk en oude codering. Omdat de SAP-systemen van Stahl zo'n lange historie kennen, kwamen er maar liefst 3.000 defects naar boven. Door dit als uitzondering te labelen en apart aan te sturen, kon de verdere implementatie gewoon verder.

Succesfactor: vertrouwen en korte lijnen

Omdat 80% van de betrokken personen, inclusief de KPMG'ers, eerder hadden samengewerkt aan SAP-trajecten, was er al veel gedeelde kennis. Dat de complete migratie in 4 maanden tijd met succes is afgerond, was grotendeels het gevolg van de soepele samenwerking. Tussen alle teamleden was er veel vertrouwen en waren de lijnen kort. 'Dat gaf veel rust in de cabine,' besluit Bekkers.





**Piet Bekkers,
IT-director Stahl**

De voorbereiding was zo goed, dat toen de implementatie van SAP HANA werkelijke startte, het was alsof we naar een film keken die we al eens hadden gezien. Bijna alles liep zoals we het gepland hadden. En wat toch anders liep, konden we goed managen.

Waarom ik opnieuw voor KPMG koos? Ten eerste had KPMG zich al vaker bij ons bewezen. Ten tweede voldeed ze nog altijd aan al onze criteria: veel expertise met complexe SAP-trajecten op deze schaalgrootte, de mogelijkheid om een regiefunctie vanuit Nederland te vervullen, plus: expertise ter plekke, op al onze sites. En ten derde is er de natuurlijke match tussen onze culturen. Geen academische of complexe corporate benadering, maar een operationele, hands-on aanpak.

De resultaten

» Wereldwijd 32 sites gelijktijdig over op SAP HANA

» Parallel 12 grote IT-projecten, die onder meer vanwege nieuwe regelgeving in een aantal landen niet uitgesteld konden worden

» In 4 maanden tijd, met een onwrikbare deadline vanwege de overname van de BASF-divisie die in 1 keer geïntegreerd moest worden



» Compact centraal coördinatieteam in Nederland met een flexibele pool wereldwijd voor lokale support

» Succesvolle migratie met een wereldwijde betrokkenheid van maar 25 fte



» Door de overname van de BASF leerchemicaliëndivisie groeide het totale medewerkersbestand van Stahl met 10%

» De performance van het systeem is met een factor 2 tot soms wel 10 omhoog gegaan



Over Stahl

Stahl is marktleider in proces chemicaliën voor leer, performance coatings en polymeren. Het chemiebedrijf biedt een breed scala aan oplossingen voor verschillende industrieën, zoals automotieve, kleding- & accessoires, woninginrichting en leisure & lifestyle. Ook ontwikkelt het bedrijf oplossingen voor industriële toepassingen. Met meer dan 2,100 werknemers in 24 landen op 13 productielocaties en 38 laboratoria, verwacht Stahl een jaarlijkse omzet van meer dan 900 miljoen euro te realiseren. Met zijn innovatiekracht, expertise en een breed aanbod van technische oplossingen, kan Stahl de beste oplossingen en dienstverlening bieden. Daardoor kan het bedrijf nog beter inspelen op de behoeften van klanten en voor een duurzamere toekomst zorgen.

Over KPMG

KPMG Nederland levert hoogwaardige dienstverlening op het gebied van advisory, audit en tax. We adviseren over onder andere prestatieverbetering, risicobeheersing, data-migratie, begeleiden ERP-implementaties en ondersteunen met IT-strategieën. We werken voor een brede groep opdrachtgevers: grote (inter)nationale ondernemingen, middelgrote bedrijven, non-profitorganisaties en overheden. In productie omgevingen is het van essentieel belang om te beschikken over de juiste informatie op de juiste plek en op het juiste tijdstip. Om een correcte informatievoorziening te realiseren is het van belang dat de kennis van de mensen, de beschikbaarheid van de data in IT-systemen en het juiste beleid goed op elkaar zijn afgestemd. KPMG helpt organisatie bij het optimaliseren van de bedrijfsprocessen en bijbehorende IT-systemen.

Contact:

Joop van Es
Director KPMG
vanes.joop@kpmg.nl
Tel.: +31 (0) 61 250 8419

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.