



KPMG helpt CSM Bakery Solutions

De splitsing van CSM
Bakery Solutions en al zijn
IT-systemen

April 2024



De vraag

Een succesvolle SAP-separatie binnen zeven maanden

CSM Bakery Solutions was een belangrijke leverancier van bakkerij-ingrediënten (bijvoorbeeld bakkerijvetten, broodingrediënten, vullingen, glazuur, toppings, etc.) en bakkerijproducten (bijvoorbeeld brownies, koekjes, cupcakes, muffins, donuts, etc.). CSM Bakery Solutions nam het besluit om zijn Europese ingrediëntenactiviteiten te verkopen aan investeringsmaatschappij Investindustrial, waardoor het bedrijf in tweeën werd gedeeld.

Dit belooft een zeer complexe operatie te worden voor de IT-afdeling van CSM die onder leiding stond van CIO Stephan Mahler. De lokale SAP-systemen in de verschillende Europese landen waren niet gecentraliseerd en vanuit IT-oogpunt was er geen echt onderscheid te maken tussen de activiteiten voor ingrediënten en producten.

Hoe konden binnen het IT-landschap deze activiteiten binnen slechts zeven maanden worden ontvlochten? En hoe kon de heer Mahler ervoor zorgen dat beide nieuwe entiteiten in wording – CSM Ingredients en BAKER & BAKER – volledig operationele IT-systemen zouden hebben vanaf de dag na de feitelijke cut-off? KPMG was van de partijen die de heer Mahler hiervoor benaderde.

Meer over CSM Bakery Solutions

Voorafgaand aan de separatie die in dit document wordt beschreven, was CSM Bakery Solutions wereldwijd marktleider op het gebied van bakkerij-ingrediënten, producten en diensten voor de detailhandel en de voedingsmiddelen-industrie, maar ook voor ambachtelijke en industriële bakkerijen. Dankzij de toewijding van meer dan 7.000 medewerkers was CSM in staat klanten in meer dan 100 landen te voorzien van gespecialiseerde ingrediënten (droge mixen, vullingen, glazuur, mélange, toppings, beslag, diepvriesdeeg en meer) en eindproducten (cakes, donuts, muffins, brownies, koekjes, speciaal brood, viennoiserie en meer). Het CSM-mozaïek van historische bakkerijmerken bevatte een aantal van de meest vertrouwde namen in de sector: Brill, MeisterMarken en Waldkorn, om er maar een paar te noemen. Momenteel opereren de Europese ingrediëntenactiviteiten onder de bedrijfsnaam CSM Ingredients, terwijl de productactiviteiten zijn voortgezet onder de naam BAKER & BAKER.



De uitdaging

Stephan Mahler herinnert zich nog precies wanneer het allemaal begon. Tijdens een bestuursvergadering werd de CIO van CSM apart genomen door de CFO die hem vertelde dat een investeerder serieus geïnteresseerd was in het kopen van de ingrediëntenactiviteiten in elk Europees land, oftewel ongeveer de helft van de activiteiten van CSM op het continent.

"Eerlijk gezegd dacht ik eerst dat deze aanpak een grap was", herinnert Mahler zich. Het opsplitsen van zo'n groot deel van het bedrijf langs productlijnen die vanuit een IT-perspectief puur kunstmatig waren, was de meest complexe manier die hij kon bedenken om het bedrijf op te delen. "Hoe kunnen we het bedrijf in hemelsnaam zo opsplitsen?", vroeg ik. Het antwoord dat ik kreeg was: 'Nou, Stephan, dat is aan jou.'"

Het kostte Mahler wat tijd om zowel intern, als aan de betrokken externe consultants, duidelijk te maken hoe complex deze operatie voor zijn IT-afdeling zou zijn. "Vanaf een flinke afstand lijkt het een fluitje van een cent. Simpelweg elk systeem en alle gegevens die we hadden dupliceren, zodat na de cut-off beide nieuwe entiteiten hun eigen kopie zouden hebben en op dezelfde manier verder kunnen. Maar als je op een meer gedetailleerd niveau gaat kijken, zie je overal complexiteit opduiken." Dit kwam vooral doordat de product- en ingrediëntenactiviteiten die gescheiden moesten worden, volledig geïntegreerd waren op het gebied van organisatie, leveranciers, klanten en, cruciaal, ook vanuit IT-oogpunt. Bovendien was CSM door de jaren heen land voor land gegroeid en was het nooit zover gekomen om alle lokale SAP-systemen onder één paraplu te brengen.

Het IT-landschap telde 14 SAP-streets, waaronder 6 Enterprise Central Component (ECC)-systemen, 2 Customer Relationship Management (CRM)-systemen, 1 Supplier Relationship Management (SRM)-systeem, 1 Master Data Management (MDM)-systeem, 2 Business Warehouse (BW)-systemen en gedeelde EDI-verbindingen.

De uitdaging was dus duidelijk. Een bedrijf van 600 miljoen dollar afsplitsen in slechts zeven maanden en voldoen aan de exitcriteria van een veeleisende koper, en dat alles binnen een in steen gehouwen deadline. En ervoor zorgen dat de afgesplitste bedrijven op dag-1 na het cut-off-weekend naadloos verder zouden kunnen. Het complete serverlandschap dupliceren en ook het IT-landschap opnieuw configureren voor landen waar de activiteiten na de scheiding te klein zouden worden om de oorspronkelijke opzet te rechtvaardigen. En tot slot, vanwege Covid-19 beperkingen, dit alles bereiken door op afstand te werken.



Ik ben het KPMG-team en alle andere betrokkenen oprecht dankbaar voor hun flexibiliteit, reactievermogen en prestaties die hebben geleid tot een opmerkelijk succesvolle samenwerking. Dat zal ik niet snel vergeten."

Stephan Mahler

De resultaten

Een succesvolle separatie vereist een balans tussen het maximaliseren van de waarde en het beperken van de risico's, het behouden van de controle over het proces en het beschermen van de normale bedrijfsactiviteiten. KPMG ondersteunde CSM Bakery Solutions tijdens het hele proces, met de volgende resultaten.

- Wij slaagden erin één IT-team te smeden en daadwerkelijke samenwerking tot stand te brengen tussen leden van meerdere bedrijven, onder hoge druk en op afstand werkend voor de hele duur van het project.
- We engageerden zakelijke belanghebbenden en communiceerden op tijd over aankomende veranderingen om hen voor te bereiden op de nieuwe situatie.
- De IT-systemen werden gescheiden en waren volledig operationeel voor beide nieuwe entiteiten.
- Slechts één week na het go-live weekend was de ondersteuning voor hypercare gereduceerd tot bijna nul, omdat er geen significante defecten of problemen op te lossen waren.
- Er waren nul gegevensdefecten tijdens het go-live weekend.
- Er werd voldaan aan de exit-criteria voor een deal van 600 miljoen dollar, op tijd en binnen budget.



Het viel op dat KPMG een zeer bekwaam en ervaren team rondom Joop en Ram had dat ons kon helpen met de IT-scheiding. We kregen meteen de indruk dat Ram en zijn mensen precies wisten waar ze het over hadden en hoe ze dit project moesten aanpakken. Elke vraag die we stelden werd op een zeer professionele wijze beantwoord, wat me vanaf het begin het vertrouwen gaf dat ze de klus inderdaad konden klaren. Eén ding dat ik van dit project zal onthouden is de hoeveelheid zwaar werk die nodig was. Ik weet dat Ram en zijn team soms tot 2 uur 's nachts doorwerkten om het project op de rails te houden, en dat is het soort toewijding dat je nodig hebt om succesvol te zijn. Ik ben het KPMG-team en alle andere betrokkenen dankbaar voor hun flexibiliteit, hun reactievermogen en hun prestaties die hebben geleid tot een opmerkelijk succesvolle samenwerking die me zeker bij zal blijven.”

Stephan Mahler – CIO van CSM Bakery Solutions



Over KPMG

KPMG Nederland levert hoogwaardige advies-, audit- en belasting-diensten. We adviseren over zaken zoals prestatieverbetering, risicomanagement, datamigratie, het begeleiden van ERP-implementaties en ondersteuning bij IT-strategieën. We werken voor een breed scala aan klanten: grote (inter)nationale bedrijven, middelgrote bedrijven, non-profitorganisaties en overheden.

In productieomgevingen is het essentieel om de juiste informatie op de juiste plaats en op het juiste moment te hebben. Voor nauwkeurige informatievoorziening is het belangrijk dat de kennis van mensen, de beschikbaarheid van gegevens in IT-systemen en het juiste beleid op elkaar zijn afgestemd.

KPMG helpt organisaties bij het optimaliseren van hun bedrijfsprocessen en bijbehorende IT-systemen om dit te bereiken.

Meer informatie?



Joop van Es
Partner | Enterprise
Solutions SAP
vanes.joop@kpmg.nl



**Ramgopal
Balasubramanian**
Director | Enterprise Solutions
SAP
balasubramanian.ramgopal@kpmg.nl

De informatie in dit document is van algemene aard en niet bedoeld om de omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit te beschrijven. Hoewel we ernaar streven om accurate en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie accuraat is op de datum waarop deze wordt ontvangen of dat deze accuraat zal blijven in de toekomst. Niemand dient te handelen op basis van dergelijke informatie zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie.

© 2024 KPMG Advisory N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en een lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ledenfirma's gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid. Alle rechten voorbehouden.