



Razendsnelle SAP-integratie maakt overname direct rendabel

Casestudy Stahl



Om materialen zoals leer jarenlang iedere dag te kunnen gebruiken en voor slijtage te behoeden, zijn er speciale coatings. Wereldwijd specialist in deze coatings is Stahl (voor een uitgebreid profiel zie Over Stahl). Sinds Stahl de leerbewerkingsdivisie van concurrent Clariant over heeft genomen, is het bedrijf zelfs de grootste fabrikant van deze coatings ter wereld. Bijzonder is dat Stahl met alle entiteiten wereldwijd op één ERP-systeem van SAP werkt. Wordt in Brazilië een order geplaatst, dan kan die geproduceerd en verscheept worden vanuit Duitsland en gefactureerd vanuit Waalwijk. Nieuwe onderdelen, zoals de overgenomen vestigingen van Clariant Leather Service Business, moeten zo snel mogelijk in dit systeem mee kunnen draaien om maximaal inzetbaar te zijn. De SAP-integratie is – met de hulp van KPMG – razendsnel gerealiseerd.

De vraag

Stahl groeit naar marktleiderschap

De markt van leerbewerking en coatings is een markt die grotendeels afhankelijk is van externe factoren. Concreet: de vleesconsumptie door consumenten. Hoe meer vlees er gegeten wordt, hoe meer huiden op de markt komen, hoe meer werk er voor leerbewerkers is. Autonome groei is in deze markt daardoor nauwelijks mogelijk. Aangezien Stahl wel de ambitie heeft haar kennis en expertise wereldwijd verder in te zetten, staat het concern daarom altijd open voor mogelijkheden tot schaalvergroting door acquisitie. De divisie Leather Services Business van Clariant, bijvoorbeeld. Met de aankoop van dit onderdeel werd Stahl wereldwijd marktleider in chemicalien gebruikt voor producten in de leerindustrie.

Op de milligram nauwkeurig

Hoewel Clariant Leather Services Business en Stahl gelijksoortige werkprocessen kennen – ze opereren ten slotte in hetzelfde marktsegment – en beide SAP gebruiken als ERP-systeem, waren er ook verschillen. Zo werkten de vestigingen van Clariant Leather Services Business veel meer met geautomatiseerde oplossingen, waar Stahl soortgelijk werk nog handmatig deed. Dat was een complicerende factor. Al had Stahl ervaring met overnames en integraties, de complexiteit en de omvang waren nu nieuw: 11 vestigingen, wereldwijd, inclusief maatwerk per vestiging. Met de aanwezige kennis en capaciteit konden maximaal 3 vestigingen parallel worden aangepakt. IT-director Piet Bekkers rekende

zijn directie voor dat de integratie op die manier bijna 2 jaar zou kosten. Voor Stahl was dat geen optie. Niet alleen zou dat te veel geld kosten, ook zou het veel te lang duren voordat de acquisitie rendabel zou zijn. Een nieuwe vestiging kan namelijk pas volledig renderen als het meedraait in het centrale SAP-systeem. In de chemische industrie, waarin Stahl opereert, telt centrale informatievoorziening zwaar. Dat komt doordat de samenstelling van de grondstoffen enorm nauw luistert. Eén milligram verschil maakt of een samenstelling explosief is en of het – bijvoorbeeld – nog wel per vliegtuig vervoerd mag worden. Het labelen van de grondstoffen en alle administratie eromheen moet daarom zoveel mogelijk in één systeem plaatsvinden.

11 landen in 6 maanden

Bekkers werkte een alternatieve aanpak uit, inclusief een aantal randvoorwaarden. De vraag van Stahl was nu een snellere integratie van de nieuwe vestigingen in het SAP-systeem. Niet langer dan een half jaar. Dat betekende dat 11 landen in 6 maanden tijd, parallel aan elkaar, over moesten van de oude Clariant-inrichting van SAP naar de nieuwe Stahl-inrichting. Met alle gevoeligheden van dien. Want de integratie betekende ook dat lokale medewerkers de eigen manier van werken, inclusief de op maat ingerichte modules, zouden moeten loslaten. Het traject ging feitelijk dus veel verder dan IT-integratie: het ging over organisatieverandering en change-management.



De oplossing

Expertise en capaciteit

Stahl's IT-director Bekkers vroeg KPMG om de noodzakelijke expertise en capaciteit te leveren. Met als doel: in 6 maanden tijd de SAP-systemen van de 11 overgenomen vestigingen wereldwijd parallel te integreren in het SAP-systeem en de werkwijze van Stahl.

KPMG voldeed aan de noodzakelijke randvoorwaarden. Ten eerste: de mogelijkheid een regiefunctie vanuit Nederland te vervullen. Ten tweede: de lokale expertise in de 11 vestigingen, plus: een gelijke projectmethodiek. Dat waren de harde vereisten. Daarnaast telde nog een cultuuraspect. Stahl heeft een minimale managementlaag. Dat betekent dat er een praktische, nuchtere en soms pragmatische aanpak nodig was. Geen academische of complexe corporate benadering, maar een operationele, hands-on aanpak. En er kwam nog een complicerende factor bij: de verschillende culturen in Europa, Azië en Zuid-Amerika.

Succesfactor: complexiteit apart

Samen besloten Stahl en KPMG tot het scheiden van de mainstream integratiewerkzaamheden en de complexere afwijkingen. 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 dankzij de schaalgrootte en de cultuurverschillen – 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. De mogelijk complicerende werkwijzen of afwijkingen werden ondertussen beoordeeld: kon het toch niet mee? Een voorbeeld daarvan was een lokale transportmodule

die zeer efficiënt werkte. Door dergelijke afwijkingen toch mee te nemen in de integratie, groeide het draagvlak voor de integratie onder de nieuwe Stahl-medewerkers.

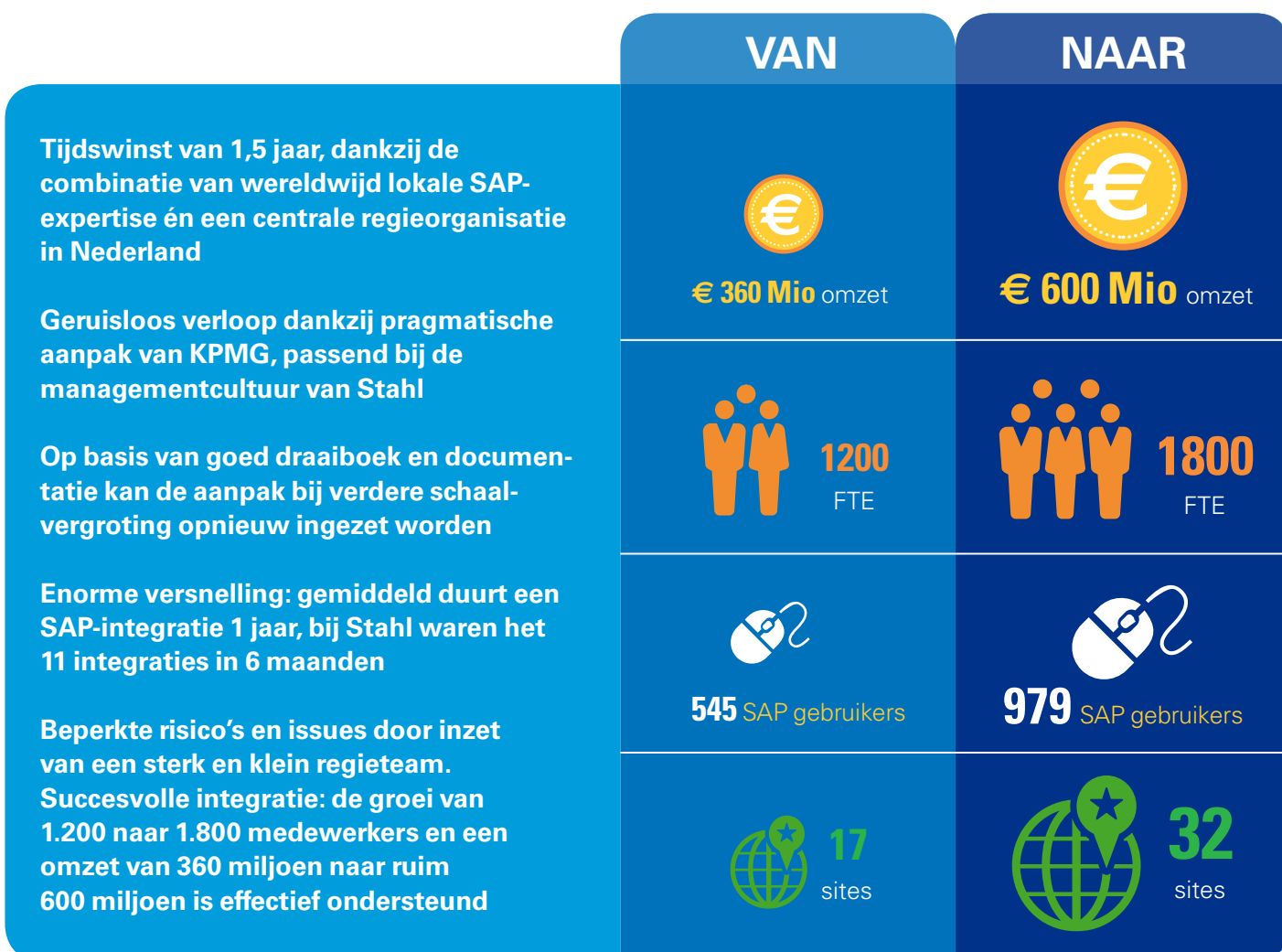
Succesfactor: voorspelbaarheid organiseren

De aansturing van het project gebeurde vanuit een stuurgroep. Onder voorzitterschap van de CFO Bram Drexhage kwam de stuurgroep 2 keer per maand bij elkaar. Voorzagen de leden van de stuurgroep een probleem, dan konden ze daarop anticiperen. De kennis en expertise vanuit KPMG voegde in deze processen veel waarde toe: die hielp bij het voorspellen welke afwijkingen een reëel probleem zou

worden. Door hierop te anticiperen, was het aantal problemen uiteindelijk minimaal. En liep de SAP-integratie conform planning.

Dat de aanpak werkte, werd duidelijk toen na het half jaar ook de laatste 4 vestigingen van de Clariant Leather Services Business over moesten, waaronder Pakistan en Indonesië. In een paar maanden tijd zijn deze vestigingen, met dezelfde aanpak, effectief geïntegreerd in het wereldwijde SAP-systeem van Stahl. Cas Nuy, Global IT Integration Manager (Stahl) heeft ook hierbij een belangrijke bijdrage geleverd in dit project. Zijn expertise en ervaring met betrekking tot de processen en het systeem waren van onschatbare waarden.

De resultaten



Daarom KPMG

Daadkrachtig en pragmatisch aanpak



Bijzonder vind ik de nuchterheid en de daadkracht waarmee KPMG dit heeft aangepakt.

We zijn een platte organisatie, met weinig managementlagen. Dan moet je niet aankomen met een ingewikkelde academische benadering. Van belang is de taal van de werkvloer te spreken en begrijpen. Die nuchtere, down-to-earth aanpak combineert KPMG met een wereldwijd netwerk van lokale expertise. Europa, India – ter plekke hadden ze de juiste specialisten om daar de integratie te begeleiden.

Wanneer je onder hoge druk werkt, is vertrouwen heel belangrijk. Alleen dan kun je op al die verschillende niveaus – bedrijfsmatig en IT, hiërarchisch en in de verschillende

culturen wereldwijd – zo snel schakelen. Dat vertrouwen was er, ruimschoots. Onderweg kwamen we diverse organisatorische vragen tegen. Vragen die niet direct op het vlak van de SAP-integratie lagen, maar die wel beantwoord moesten worden. KPMG heeft ook die vragen daadkrachtig en pragmatisch opgepakt. Dat alles maakte het mogelijk om het traject in de onvoorstelbare korte tijd van 6 maanden te realiseren. Daar komt nog bij dat ik nog nooit zo'n geruisloos verlopen SAP-integratie heb meegemaakt. Daarmee heeft KPMG mijn verwachtingen overtroffen.



Piet Bekkers, IT-director Stahl

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 automotive, kleding- & accessoires, woninginrichting en leisure & lifestyle. Ook ontwikkelt het bedrijf oplossingen voor industriële toepassingen. Met meer dan 1,800 werknemers in 23 landen op 11 productielocaties en 38 laboratoria, verwacht Stahl een jaarlijkse omzet van meer dan 600 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
Associate 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.

© 2015 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.