Crossfield für Global Finance

S/4 in einem Rutsch

Der Automotive-Spezialist Voss stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit durch ein Global-Finance-System. Dazu setzte das Unternehmen beim Wechsel auf S/4 auf Consilio. Das Ergebnis: eine globale Transformation mit einer Downtime von nur vier Tagen.

Von Ivo Konecny, Consilio

Automobilzulieferer kämpfen mit Lieferkettenkrisen und Rohstoffknappheit, was Produktion und Kosten belastet. Die Umstellung auf Elektromobilität und autonomes Fahren erfordert hohe Investitionen in neue Technologien und Software. Zudem setzen Kostendruck von Herstellern und neue Wettbewerber die Zulieferer unter starken Innovations- und Effizienzdruck. Digitalisierung hilft der Branche, Lieferketten durch KI und Blockchain resilienter zu gestalten und Produktionskosten durch Automatisierung und digitale Zwillinge zu senken. Sie fördert zudem die Entwicklung von Software und Sensorik für Elektromobilität und autonomes Fahren, um Wettbewerbsfähigkeit und Innovation zu sichern.

Aus diesem Grund hatte sich die Geschäftsleitung von Voss dazu entschieden, das aktuell eingesetzte SAP ECC 6.0 durch S/4 Hana zu ersetzen, da das neue System agile Plattformen, schlanke End-to-End-Prozesse und datengetriebene Erkenntnisse ermöglicht. „Der Wechsel auf S/4 Hana ist durch das Wartungsende der SAP erzwungen, aber für uns war es auch eine große Chance, unsere technologische Plattform zu erneuern und so unsere Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu verbessern“, erklärt Sacha Dannewitz, VP IT and Digitalization bei Voss Automotive.

Beim Umstieg entschied sich Voss für einen Crossfield-Ansatz (Greenfield in Finance und Brownfield in der Logistik) mit einer Migration von historischen Daten. „Für uns ist es extrem wichtig, dass wir keine Projekte machen, die am Ende nur Geld kosten und keinen Wert für die Firma bringen. Und das ist beim Crossfield eine gute Kombination aus einer Umstellung des Systems und einem Nutzen in einem speziellen Bereich, der auf der anderen Seite, und das ist der zweite wichtige Punkt, aber auch kein Risiko birgt, dass wir einen Produktions- oder Lieferausfall haben“, erläutert Dannewitz.

Finance als entscheidender Treiber

Mittel- bis langfristig wollten die Automotive-Spezialisten von Voss ihr Global-Finance-Programm und somit die digitale Transformation des Finanzwesens und des Controllings vorantreiben. Denn: Digitale Technologien verhelfen dem Finanzwesen zu einer neuen Rolle im Unternehmen.

Sie brechen althergebrachte Arbeitsprozesse auf, fördern den Wandel von Mitarbeitenden und helfen bei der Differenzierung von Marktbegleitern durch neue Erkenntnisse bei der digitalen Finanztransformation. Das Konzept Global Finance setzt damit die Leitplanken für Themen wie Logistik, BI-Konzept etc. beim Wechsel auf S/4 Hana. Das spiegelte sich nicht nur in der Explore-Phase wi-

Highlights

S/4-Hana-Transformation bei Voss

1. Crossfield-Ansatz:
Innovative Balance zwischen Modernisierung und Risikominimierung, ohne Produktionsausfälle.

2. Projektmanagement:
Angepasste Projektmanagement-Technologie „SAP Activate – tailored by Consilio“ vermeidet Overhead.

3. Globaler Big Bang:
Dank lokaler Teams und zentraler Koordination konnte die Downtime auf nur vier Tage begrenzt werden – ohne spürbare Auswirkungen auf Kunden.

4. Partnerschaft mit Consilio:
Ein multidisziplinäres Team von Consilio (inkl. Deloitte und SNP) realisierte das Projekt trotz hoher Komplexität im Zeit- und Budgetrahmen.

5. Finance-Transformation und Prozessoptimierung:
SAP Best Practices und Automatisierung steigern die Effizienz und ermöglichen datengetriebene Erkenntnisse.

der, sondern definiert auch die konkreten Schritte bei der Transformation. „Der Wechsel auf S/4 Hana ist unumgänglich, wenn man seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig stärken will – vor allem im Finanzbereich“, betont Dannewitz.

Optimalen Partner gefunden

Als Partner für dieses Projekt haben sich die Nordrhein-Westfalen Unterstützung bei den SAP-Spezialisten von Consilio aus München geholt, die über eine tiefgreifende Expertise in der Automobilbranche verfügen. Das machte sich dann auch im Projektverlauf bemerkbar.

„Das war eines der besten Projekte, die ich in meinem Leben in der IT realisiert habe. Maximale Komplexität, trotzdem in Time, in Scope und in Budget“, resümiert Dannewitz. Alexander Lüsebrink, IT-Projektmanager bei Voss Automotive, ergänzt: „Entscheidend für den Erfolg des Projekts war das wirklich gute und motivierte Team – also interne Expertise gepaart mit einem kompetenten Partner. In unserem Fall war der Partner die Consilio.“

Das Vorgehen im Detail

Innerhalb des Global-Finance-Rahmens von Voss Automotive arbeiteten die SAP-Spezialisten von Consilio zusammen mit den Spezialisten von Voss in der Explore-Phase das Konzept für die Implementierung aus, das in der Realisierungsphase umgesetzt werden sollte. Die Grundlage dafür bildeten die SAP Best Practices bei der Standardisierung und Harmonisierung sowie der Automatisierung von Geschäftsprozessen im Finance und Controlling. Unterstützung für das globale Projekt holte sich die Consilio bei Partnern wie der Deloitte sowie SNP. In Workshops wurden dabei die Anforderungen an eine Global-Finance-Lösung definiert, ein Abgleich (FIT/GAP) mit den SAP Best Practices durchgeführt und parallel dazu die Tasks für die Realisierungsphase erarbeitet. In solch komplexen Projekten ist man auf externe Partner angewiesen, auf die Verlass ist, damit das Projekt erfolgreich zu Ende geführt werden kann. In diesem Projekt unterstützte die Deloitte bei der Ausarbeitung und Implementierung des Finanzkonzepts und die SNP brachte ihre Expertise bei der Migration der historischen Altdaten ein.

Der Wechsel auf S/4 ist unumgänglich, wenn man seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig stärken will – vor allem im Finanzbereich.

Sacha Dannewitz,
VP IT and Digitalization,
Voss Automotive

Fokus auf Logistikprozesse

Für die Bereiche Warehouse Management und Integrated Business Planning (IBP) wiesen die SAP-Spezialisten von Consilio bereits während der Explore-Phase transparent darauf hin, welche Vorteile und welchen Nutzen Voss aus den SAP-Lösungen ziehen kann. Ein Redesign der Finance- und Controlling-Lösung mit der Einführung von SAP S/4 Hana betrifft auch immer die logistischen Prozesse, weshalb die Anpassung der Organisationseinheiten im Finance und Controlling erforderlich ist – das liegt vor allem an der sehr engen Integration der logistischen Prozesse im Finance und Controlling. So lassen sich manche Ziele im Finance und Controlling nur durch eine Adaption der logistischen Prozesse erreichen. Beispiel: Die Vereinheitlichung der Kontenpläne oder auch Umstellungen erfordern zwingend Anpassungen in den logistischen Prozessen bei Wareneingangs- und Warenausgangsbuchungen, weshalb in diesem Zusammenhang auch ein intensiver Test der logistischen Prozesse obligatorisch ist.

Pick the Low-Hanging Fruits

Für viele andere End-to-End-Prozesse (ebenfalls logistische Prozesse) erfolgt kein umfassendes Prozess-Redesign, jedoch identifizierte Consilio im Rahmen der Explore-Phase durch einen Prozesscheck die sogenannten Low-Hanging Fruits (Quick-Wins) und erfasste sie in einem Backlog. Voss Automotive hatte dadurch die Möglichkeit, am Ende der Explore-Phase zu entscheiden, welche Quick-Wins im Rahmen der Realize-Phase oder gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls umgesetzt werden sollen. Dazu gehört zum Beispiel PP/DS, das während des Projekts bereits im Vorfeld ausgerollt und mit dem Go-live in den Standorten implementiert wird.

Historische Daten bleiben erhalten

Die Migration der historischen Daten ist eine wichtige Aufgabe bei der Transformation nach S/4 Hana. Consilio arbeitet bei der Umsetzung und Migration mit

Voss Automotive

Voss Automotive entwickelt und produziert ganzheitliche Systemlösungen im Fahrzeugbau und bietet Leitungs- und Verbindungstechnik für u. a. Brennstoffzellen, SCR, Pneumatik und Thermomanagement an. Unter dem Dach der Voss Holding mit Hauptsitz in Wipperfürth beschäftigt die Unternehmensgruppe rund 7500 Mitarbeitende in 23 Gesellschaften in 13 Ländern. Seit der Gründung 1931 steht Voss für technologische Innovation und leistet seit 1975 Pionierarbeit in der Verbindungstechnik, etwa mit dem ersten Stecksystem für Kunststoffrohre in der Druckluftbremse von Nutzfahrzeugen. Eigentümerin der Voss-Gruppe ist die Hans-Hermann-Voss-Stiftung, die als gemeinnützige Stiftung regionale Projekte in Bildung, Ausbildung, Jugend- und Seniorenarbeit sowie mildtätigen Bereichen unterstützt. **voss.net**

Voss-Automotive-Zentrale in Wipperfürth.

dem Partner SNP und dessen CrystalBridge-Software. Im Falle von Datenqualitäts- und/oder Inkonsistenzproblemen kann dieser Ansatz mit einer objektbasierten Stammdatenmigration und einem automatisierten Datenqualitäts- und Integritätsscreening der migrierten und transformierten Daten kombiniert werden. Für die Custom Code Conversion nutzte Voss Automotive den Einsatz des SAP-Transformationstools SmartShift.

Individuelles Projektmanagement

Kein Projekterfolg ohne professionelles Projektmanagement. Die SAP-Experten von Consilio empfehlen den Wipperfürthern für den Umstieg die Methodologie SAP Activate – tailored by Consilio. Diese modifizierte Version des etablierten Projektmanagements basiert auf bewährten Technologien und Vorgehensweisen der SAP, wurde aber durch die langjährige Projektexpertise von Consilio optimiert und lässt sich so perfekt auf das jeweilige Unternehmen und seine Branchenprozesse zuschneiden.

Soweit es sinnvoll ist, werden dabei die vom Kunden bereits eingesetzten Werkzeuge für das Projektmanagement adaptiert.

Strukturiert in mehrere Phasen

Das Gesamtprojekt war dabei in mehrere Phasen strukturiert und durchgeführt: Prepare, Explore, Realize, Deploy und Run. Innerhalb dieser Phasen erfüllen die verschiedenen Streams (Arbeitsteams) die ihnen zugewiesenen Aufgaben und sorgen so dafür, dass das Projekt Fahrt aufnimmt. Wenn international aktive Unternehmen wie Voss Automotive auf S/4 Hana umsteigen, stehen ihnen zwei Methoden zur Verfügung: der klassische Roll-out-Ansatz (Step-by-Step) und der Big-Bang-Ansatz (In-one-Step). Beide Methoden haben ihre Vor- und Nachteile. Der Automobilist aus Wipperfürth hat sich für den Umstieg auf S/4 Hana in einem entschieden – also die Umstellung des vollständigen Systems auf ein einheitliches System inklusive Finance und Controlling für die gesamte Gruppe.

Entscheidend für den Erfolg des Projekts war das wirklich gute und motivierte Team.

Alexander Lüsebrink, IT-Projektmanager, Voss Automotive

Eine Implementierung über mehrere Phasen hinweg, nicht in einem Rutsch über mehrere Länder, hätte bedeutet, mehrere ERP-Systeme über viele Jahre parallel halten, pflegen und unterhalten zu müssen, und das in den verschiedenen Ländern. Das hätte sich sehr negativ auf die Effizienz und die Kosten ausgewirkt. Daher hat sich die Unternehmensleitung von Voss dafür entschieden, in einem „Follow-the-Sun-Approach", also in einem Rutsch von China bis nach Mexiko, alle Niederlassungen weltweit in einem Big Bang live zu setzen. Mithilfe der Berater von Consilio war das möglich, da sie in den Schlüsselländern Consultants vor Ort bereitgestellt hatten, die den Wechsel betreuten und die User vor Ort unterstützten.

Nichts passiert?

In der Zentrale in Wipperfürth saß das Kern-Projektteam, das die Umstellung koordinierte. Mit einer Downtime von nur vier Tagen – inklusive Wochenende – ging Voss weltweit wieder online bzw. nahm zu 100 Prozent die Produktion wieder auf. Dannewitz bringt es so auf den Punkt: „Wenn am Ende der Kunde, der für uns im Mittelpunkt steht, nicht mal merkt, dass da irgendwie was passiert ist, dann ist das im Grunde das Beste, was wir erreichen können."

Voss Automotive wechselte von einem alten SAP-System auf SAP S/4 Hana in einem Big Bang, und kein Kunde hat das gemerkt. Das ist für ein global aktives Unternehmen ein historischer Moment und zeigt, wie perfekt der Partner Consilio das Projekt eingesteuert und gemanagt hat.

Ivo Konecny, Partner im Bereich FICO bei Consilio, begleitete das Projekt als Verantwortlicher seitens Consilio

Fazit

Die Zusammenarbeit zwischen Voss und Consilio hat zu einer erfolgreichen SAP-Transformation geführt, die als Crossfield-Projekt umgesetzt wurde. Dabei wurde ein Greenfield-Ansatz im Finanzbereich mit Brownfield-Elementen in der Logistik kombiniert, was eine innovative Herangehensweise darstellt. Das Projekt zeichnete sich durch eine globale Implementierung aus, die in einem Big-Bang-Go-live von China über Europa bis nach Mexiko erfolgte. Mit einer Downtime von nur vier Tagen und Teams vor Ort in verschiedenen Ländern konnte die Umstellung reibungslos abgeschlossen werden. Die kurze Downtime von nur vier Tagen und die schnelle Wiederaufnahme des Betriebs am ersten Tag sind bemerkenswerte Erfolge, die die Effizienz des Projekts unterstreichen.

Insgesamt waren am Projekt rund 140 Mitarbeiter beteiligt, darunter ungefähr 50 Consultants von Consilio, die ihre Expertise in den Bereichen Finance, Controlling, Logistik, Material Management und Customer Service einbrachten. Die Projektlaufzeit der S/4-Hana-Transformation betrug insgesamt zwei Jahre. Der erfolgreiche Wechsel und die optimale Zusammenarbeit der Teams von Voss und Consilio haben dazu geführt, dass bereits Anschlussprojekte geplant sind.

Die S/4-Implementierung bei Voss zeigt, wie durch eine vertrauensvolle Partnerschaft auf Augenhöhe und klare Strategien komplexe Transformationsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können.

Beachten Sie den E3-Partnereintrag – Seite 57

CONSILIO