

BearingPoint®

Post-Merger-Integration bei Sachtleben

Reibungslose Zusammenführung von operativen
Geschäftsprozessen und Systemen durch BearingPoint



In nur 10 Monaten führte BearingPoint die wesentlichen Arbeitsprozesse und Berichtsstrukturen sowie IT-Systeme des Spezialchemikalienherstellers Sachtleben und einer übernommenen (Produktions-)Gesellschaft termin- und budgetgerecht zusammen.

Nur eine optimale Integration von Unternehmen und Betrieben sichert die Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit – und damit den Erfolg von Zusammenschlüssen.

Die Sachtleben-Gruppe

Die Sachtleben-Gruppe zählt zu den weltweit führenden Herstellern von Weißpigment-spezialitäten und Funktionsadditiven auf der Basis von Titandioxid und Zink-Barium. Ihre Absatzschwerpunkte sind Nischensegmente der weltweiten Faser-, Beschich-tungs-, Kunststoff-, Druckfarben-, Pharma- und Lebensmittelmärkte.

2013 erwirtschaftete Sachtleben einen Umsatz von rund 800 Millionen Euro. Produziert wird in drei Gesellschaften in Duisburg, in Krefeld-Uerdingen sowie in Pori, Finnland. In der Gruppe sind insgesamt etwa 2.200 Mitarbeiter beschäftigt. Sacht-leben ist ein Unternehmen der Rockwood Holdings, Inc., Princeton, New Jersey, USA.

Die Ausgangssituation: Marktchancen durch Produktionsausweitung

Aufgrund der gestiegenen Marktnachfrage nach Weißpigmentspezialitäten und Funktionsadditiven übernahm Sachtleben im Juli 2012 den Betrieb der Crenox GmbH i.L. in Krefeld-Uerdingen. Hierdurch sicherte sich das Unternehmen zusätzliche Produktionskapazitäten und schaffte die Grundlagen für weiteres Wachstum und mehr Effizienz durch die Nutzung von Größenvorteilen in Produktion und Administration.

Um einen schnellen und reibungslosen Übergang des Geschäftsbetriebes zu gewähr-leisten, band Sachtleben unmittelbar nach der Übernahme die Prozesse und IT-Sys-teme am neuen Standort Uerdingen organisatorisch und technisch zunächst mit Interimslösungen in die eigene Systemwelt ein.

Eine optimale Steuerung des gesamten Werksverbundes der Sachtleben-Gruppe über die verschiedenen Standorte erforderte aber ein grundlegendes Integrationsprojekt, um die operativen Arbeitsabläufe zu harmonisieren und das Uerdinger Werk organisa-torisch und systemisch vollständig in den Sachtleben-Verbund einzugliedern.

Ein Projektüberblick: Systemische Post-Merger-Integration in 10 Monaten

Im März 2013 begann Sachtleben gemeinsam mit BearingPoint die prozesstechnische Integration des Uerdinger Werkes in die Sachtleben-Gruppe auf Basis von SAP® als wesentlicher Teil des gesamten Post-Merger-Integrations-Projektes. Bereits im Januar 2014 konnte dieses Projekt termin- und budgetgetreu abgeschlossen werden.

Trotz der Ähnlichkeiten von Produktspektrum und Märkten mussten zwei durchaus eigenständige und unterschiedliche Unternehmen und Kulturen integriert werden. BearingPoint unterstützte Sachtleben bei der Vereinheitlichung von Stammdaten, der Anpassung von System- und Organisationsstrukturen, der Harmonisierung von Abläufen sowie der Entwicklung eines leistungsfähigen Reportings.

Diese wesentlichen Aktionsfelder und Ergebnisse des Projektes sind im Folgenden skizziert.

Die wesentlichen Aktionsfelder des Integrations-Projektes

Zur effektiven Nutzung identifizierter Synergiemöglichkeiten mussten die erforderlichen Maßnahmen mit der richtigen Priorität und in der richtigen Reihenfolge umgesetzt werden. Die Integrationsmaßnahmen des Sachtleben-Projektes erstreckten sich über unterschiedliche Aktionsfelder.

Vereinheitlichung der unterschiedlichen Stammdatenstrukturen

Eine wesentliche Voraussetzung zur Nutzung von Synergien in der Folge von Unternehmenszusammenschlüssen ist die Herstellung einheitlicher Datenstrukturen in den Teilunternehmen.

Aufgrund des gleichen Produktspektrums und bedingt durch die räumliche Nähe der beiden Werke nutzten der Duisburger und der Uerdinger Standort im Wesentlichen die gleichen Rohmaterialien und vielfach auch dieselben Lieferanten. Jedoch verhinderten die heterogenen Systeme und die dezentrale Organisation die Nutzung von Synergien im Einkauf.

Als erste Maßnahme analysierte BearingPoint daher methodisch die unterschiedlichen Stammdatensätze. Im Zuge des Projektes wurden dann die unterschiedlichen Materialgruppen der Werke harmonisiert.

Diese Harmonisierung der Datensätze beseitigte Redundanzen und eröffnete weitere Möglichkeiten für Optimierungen: Bestellmengen wurden zusammengelegt und Preisverhandlungen mit Lieferanten zentralisiert. Dadurch wurden bessere Einkaufskonditionen erzielt, die wiederum die Beschaffungskosten senkten. Werkeübergreifend wurden die Bestände an Roh- und Hilfsstoffen optimiert.

Anpassung der IT-Systemstrukturen und der Organisation

Die Integration der IT-Systeme und -Verwaltungsstrukturen ist ein Herzstück jeder Post-Merger-Integration. In der Post-Merger-Struktur von Sachtleben vereinheitlichte BearingPoint zum einen IT-Systeme, zum anderen wurden bewährte Teilsysteme des übernommenen Werkes erhalten und vollständig in das System der Sachtleben-Gruppe integriert.

Spezielle Prozessanforderungen und besondere organisatorische Randbedingungen verlangten, das lokale Instandhaltungssystem am Standort Uerdingen beizubehalten. Jedoch musste dieses externe System vollständig und automatisiert in die SAP-Logistikprozesse von Sachtleben eingebunden werden. Dabei durften die Kernprozesse des externen Systems nicht von den Supply-Chain-Prozessstandards des von Sachtleben genutzten SAP®-Systems abweichen.

Der Übergang auf ein einziges, zentral genutztes Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) mit standardisierten Prozessen ermöglichte, die Abteilung „Systemadministration“ zu zentralisieren. Hierdurch wurde vorhandenes Wissen nach Kompetenzgebieten gebündelt und das Know-how-Management optimiert. Die strikte Anwendung von Musterprozessen (Template-Prozessen) und die konsequente Nutzung von Skaleneffekten am neuen Standort minimierten zudem die IT-Bedarfe.

„Ein Projekt muss innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen, aber vor allen Dingen innerhalb des gegebenen Kosten- und Zeitrahmens durchgeführt werden. Beides ist uns mit Hilfe von BearingPoint gelungen.“

*Dr. Andreas Grünewald
CFO, Sachtleben GmbH*

Auch für die Verwaltung von IT-Berechtigungen und das System-Fehlermanagement wurde eine einheitliche, zentral betreute Lösung [Control-Slip-Verfahren (Laufzettel-Verfahren)] für beide Standorte geschaffen. Sie hat die Genehmigungsverfahren am Standort Uerdingen deutlich verbessert und transparenter gemacht.

Voraussetzung für die standortübergreifende Betreuung der Systeme waren auch in diesem Falle organisatorische Veränderungen, die beispielsweise die gemeinsame Nutzung von Remote-Control-Systemen im Rahmen bestehender Betriebsvereinbarungen rechtlich ermöglichten.

Aber nicht nur die IT-Systeme und -Administration waren im Laufe des Projektes zu verändern: Sachleben gehört zur US-amerikanischen Rockwood-Holdings. Deshalb gelten für die Prozesse der Sachleben-Gruppe besondere Compliance-Anforderungen des US-amerikanischen Sarbanes Oxley Acts hinsichtlich der Corporate Governance und der Wirksamkeit interner Kontrollen. Das Unternehmen muss deswegen in vielen Bereichen besondere Anforderungen an Aufgabenbereiche und deren Abgrenzungen voneinander beachten.

Um diese Anforderungen zu erfüllen, wurde die Organisation in Uerdingen vielfach verändert und die Aufgabenverantwortung an vielen Stellen neu geordnet: zwischen Abteilungen, innerhalb von Abteilungen und letztendlich auch zwischen einzelnen Mitarbeitern. BearingPoint begleitete diese Neudefinition und Verlagerung von Aufgabenbereichen bis zum erfolgreichen Abschluss des Projektes.

Harmonisierung der Abläufe: Verbesserungen in Beschaffung, Logistik, Produktion und Rechnungsprüfung

Die Abläufe in der neuen Organisationsstruktur optimierte BearingPoint in unterschiedlichen Bereichen.

Im Rahmen der Standardisierung von Prozessabläufen überarbeitete BearingPoint auch Arbeitsabläufe und Genehmigungsstrukturen im Beschaffungswesen. Die Beschaffungsverantwortung ist in der neuen Organisationsstruktur zentralisiert. Abläufe und Systemstandards im Beschaffungsprozess werden nun standortübergreifend angewendet und eingehalten.

Ein optimiertes Beschaffungswesen wird ergänzt durch eine effiziente Rechnungsprüfung. An einigen Standorten war die Rechnungsprüfung von Sachleben bereits durch eine Kombination verschiedener Systeme zur optischen Zeichenerkennung (OCR-Systeme) und unterstützender Software Tools automatisiert.

Durch die Implementierung dieser Systeme am Uerdinger Standort und eine Anpassung der organisatorischen Prozesse stieg die Effizienz der Rechnungsprüfungsabteilung signifikant. Die elektronische Archivierung der Belege und ein Workflow Management reduzierten zudem den Papierbedarf und den Bearbeitungsaufwand der Rechnungsprüfung erheblich.

Im Rahmen des Projektes wurde darüber hinaus die Produktion am neuen Standort durch die Einführung effizienter Unterstützungssysteme für Planung, Steuerung und Logistik optimiert.

Am Standort Uerdingen führte BearingPoint im Rahmen des Post-Merger-Projektes erstmals eine SAP®-unterstützte Produktionsplanung innerhalb des Sachtleben-Werksverbundes ein. Diese Pilotimplementierung ermöglicht auf Basis der Nachfrage nach Fertigprodukten eine genauere Planung der Produktion und der hierfür benötigten Roh- und Zusatzstoffe.

Die neu geschaffene Transparenz ermöglicht die Reduzierung der Bestandskosten. In Zukunft soll diese systemgestützte Produktionsplanung auch für die anderen Werke von Sachtleben eingesetzt werden.

Die verbesserte Produktionsplanung ergänzte BearingPoint durch eine vereinheitlichte Systematik zur Unterstützung der Werksteuerung. Um die Werke der Sachtleben-Gruppe operativ besser und vor allem einheitlich steuern zu können, mussten ihre Reporting-Systeme sowohl organisatorisch als auch auf der Systemseite vereinheitlicht werden.

BearingPoint erreichte dies durch die Einführung eines gemeinsam genutzten Kontenplanes und durch die Implementierung einer erweiterten, systemgestützten Produktkostenkalkulation.

Auch Hilfsprozesse der physischen Produktionsabläufe optimierte BearingPoint: Entlang der Supply Chain vereinheitlichte BearingPoint alle Materialfluss-Prozesse, unter anderem durch die Einführung von einheitlichen, durchgängig genutzten Scanner-Systemen in der Produktion.

Die konsequente Einhaltung der neu entworfenen Musterabläufe (Template-Prozesse) im Materialmanagement eröffnete weiteres Optimierungspotenzial durch die künftige Nutzung der Scanner-Lösung im Ersatzteilmanagement am Standort Uerdingen.

Über die Funktion der Qualitätssicherung hinaus wirkt sich eine effiziente Qualitätsprüfung auch positiv auf die Kommissionierung von Kundenaufträgen aus: Die Implementierung zusätzlicher systemgestützter Funktionen auf der Basis von komplett durch BearingPoint neuentwickelten Prozessvorlagen und Musterprozessen (Prozess-Templates) verbesserte die Qualitätsprüfung der Fertigprodukte am Standort Uerdingen wesentlich.

Hierdurch sind die verfügbaren geprüften Fertigbestände genauer erfasst und damit wiederum erreicht Sachtleben eine höhere Automatisierung in der Kommissionierung von Kundenaufträgen. Die Implementierung der zusätzlichen Funktionen des Qualitätsreports für weitere Standorte im Sachtleben-Verbund ist bereits geplant.

„Die Arbeit von BearingPoint war sehr konstruktiv, zeit- und erfolgsorientiert. Am Ende des Tages führten diese Fakten zur Einhaltung der gesetzten Fristen und Budgets.“

***Dr. Andreas Grünewald
CFO, Sachtleben GmbH***

Erfolgreicher Projektabschluss im Rahmen einer ambitionierten Post-Merger-Integration

Sachtleben hat gemeinsam mit BearingPoint in den zehn Monaten der Projektlaufzeit die ehrgeizig gesteckten Projektziele erreicht. Das Projekt richtete sich nach den wesentlichen Prinzipien einer erfolgreichen übergeordneten Post-Merger-Integration: Zentralisierung und Konsolidierung, Standardisierung, Transparenz- und Effizienzsteigerung (vgl. Kasten „Die Prinzipien erfolgreicher Post-Merger-Integrationen“).

Die Daten der Unternehmenseinheiten sind harmonisiert, IT-Systeme und Organisationseinheiten zusammengelegt und zentralisiert. Die Produktionsplanung und -steuerung sind durch SAP®-Systeme transparenter. Einkauf, Logistik und Rechnungsprüfung wurden effizienter gestaltet. Damit ist die Basis gelegt, Beschaffungs-, Produktions- und Lagerhaltungskosten zu vermindern.

Sachtleben kann nun neue Skaleneffekte in einem erweiterten Markt und mit einer verbesserten Infrastruktur nutzen.

Die Prinzipien erfolgreicher Post-Merger-Integrationen

Zentralisierung und Konsolidierung

Eine Herausforderung ist das organisatorische Zusammenwachsen und das effektive Zusammenarbeiten von zwei zusammengeführten Unternehmen. Prozesse und Handeln müssen vereinheitlicht werden, um die Komplexität zu reduzieren und zu beherrschen.

Standardisierung

Wesentliche Synergiepotenziale liegen in der Prozess-Standardisierung und -Vereinheitlichung. Einheitliche Prozessabläufe ermöglichen das Zusammenwachsen gleicher Abteilungen verschiedener Standorte.

Transparenz

Die Einhaltung von Compliance-Vorgaben sowie übergreifendes, transparentes Reporting auf Basis gleicher Strukturen ist besonders bei internationalen Unternehmen wichtig. Je nach Umfang und Komplexität des Unternehmensverbundes – und der neu hinzu gekommenen Teile – kann dies ein besonders wichtiger Aspekt des Integrationsprojektes sein.

Effizienz

Prozessverbesserungen und Effizienzsteigerungen sind essentiell zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Besonders die Prozesse der logistischen Wertschöpfungskette, der integrierten Produktion und des Qualitätswesens müssen reibungsfrei und mit optimalem Informationsaustausch harmonisieren, um kostentreibende Verzögerungen zu vermeiden.

Kontakt

Andreas Fermor
Partner
andreas.fermor@bearingpoint.com

Über BearingPoint

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unsere 3.350 Mitarbeiter unterstützen zusammen mit unserem globalen Beratungs-Netzwerk Kunden in über 70 Ländern und engagieren sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: www.bearingpoint.com

