

# Gelungener Balance-Akt

Conergy AG: Paralleles Prozess- und IT-Design sichert erfolgreiche Umstrukturierung



Häufig sind SAP-Projekte gefährdet, weil Unternehmensprozesse nur ungenügend in IT-Logik überführt werden. Die Conergy AG wollte sich diesem Risiko nicht aussetzen, als sich das Unternehmen 2008 komplett neu ausrichtete. Es arbeitete deshalb bereits beim Prozessdesign eng mit dem IT-Dienstleister HP zusammen. Die Vorteile sprechen für sich: ein kurzes, effizientes ERP-Einführungsprojekt sowie langfristig niedrige Kosten für den Betrieb des SAP-Systems.

**HP Referenz:**  
SAP ERP-Einführung

**Branche:**  
Solar

## **Herausforderung:**

Die Conergy AG wollte sich 2008 mit optimierten Prozessen, Strukturen und Arbeitsmethoden neu aufstellen. Neben operationeller Effizienz strebte der Konzern vor allem finanzielle Transparenz an. Damit trug er den steigenden Anforderungen von Management, Aufsicht und Wirtschaftsprüfern Rechnung.

## **Lösung:**

In nur neun Monaten führte Conergy gemeinsam mit HP in Deutschland SAP ein. Das IT-Konzept wurde parallel zum Prozessmodell entwickelt, damit es später nah am SAP-Standard implementiert werden konnte. Alle Prozesse sind heute durchgängig abgebildet und weitreichend automatisiert.

## **Business-Mehrwert:**

Durch SAP sind die Prozesse komplett durchgängig und transparent. Damit hat Conergy seine Audit-Fähigkeit verbessert, kann Compliance effektiver gewährleisten und sichert sich das Vertrauen der Investoren. Zudem konnte die Projektlaufzeit minimiert werden. Die Transaktionskosten durch Standardisierung und Automatisierung sind spürbar gesunken. Die Basis für künftiges Wachstum ist gelegt.



Wer expandiert, muss zunehmende Komplexität beherrschen. Über die Jahre war das Hamburger Solarunternehmen Conergy auf rund 90 rechtlich eigenständige Einheiten angewachsen – mit individuellen Geschäftsabläufen und IT-Systemen. Dies führte unweigerlich zu nicht durchgängigen, teilweise intransparenten Prozessen. Dem Vertrieb fehlte beispielsweise der automatisierte IT-Zugriff auf aktuelle Lagerbestände, sodass sich Liefertermine schwierig bestimmen ließen.

Bei Großprojekten wie einem Solarpark der Megawatt-Klasse, bei denen es um große Investitionssummen geht, müssen Controller die Kostenentwicklung jederzeit im Blick behalten. Planen aber – wie bei der Conergy in der Vergangenheit – die verschiedenen Organisationseinheiten ihre komplexen Initiativen mit eigenen Tools und Kalkulationsmodellen, kann der Überblick rasch verloren gehen. Vor ähnlichen Herausforderungen stand die konzernweite Bilanzierung, die seit dem Börsengang des Unternehmens im Jahr 2005 wachsenden aufsichtsrechtlichen Bestimmungen Rechnung tragen musste.

## Über Conergy

Die Hamburger Conergy AG produziert, installiert und projiziert Solarsysteme in 14 Ländern auf vier Kontinenten. Seit ihrer Gründung 1999 hat sie mehr als 1,25 Gigawatt erneuerbare Energie verkauft. Das Unternehmen gilt mit rund einer Milliarde Umsatz im Geschäftsjahr 2008 als eines der umsatzstärksten Solarunternehmen Europas sowie weltweiter Marktführer in der solaren Systemintegration. Die Conergy Gruppe ist seit 2005 an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert.

## Conergy erfindet sich neu

Ende 2007 entschied sich die Conergy AG deshalb für eine komplette Restrukturierung im Rahmen eines zweigeteilten Projekts. Zum einen sollte ein einheitliches Betriebsmodell künftig Rollen und Verantwortlichkeiten auf Basis durchgängiger, straffer Abläufe klar regeln. Zum anderen wollte Conergy dieses Modell in einer entsprechenden IT-Landschaft abbilden.

„Der Vorstand gab uns neun Monate Zeit, sämtliche Prozesse neu aufzusetzen und SAP in Deutschland einzuführen“, berichtet CIO Roland Sakel. Bereits Anfang 2009 wollte der Konzern IT-seitig optimal aufgestellt sein, um auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Geschäft vorantreiben zu können. Das SAP-System sollte dabei nicht nur die Prozesse optimal abbilden, sondern sich für dauerhaft niedrige Betriebs- und Upgrade-Kosten am SAP-Standard orientieren.



„Conergy konnte mit Unterstützung von HP das Prozessdesign im Hinblick auf den SAP-Standard optimieren. Wir sparen dadurch bei Betrieb und Update dauerhaft Kosten ein, ohne auf wichtige Funktionalität verzichten zu müssen.“

Roland Sakel, CIO, Conergy AG

## Paralleles Design von IT und Prozessen

Um dies zu erreichen, und aufgrund enger Zeitvorgaben, wollte Conergy alle Beteiligten – Fachabteilungen, Prozessberater und SAP-Spezialisten – vom Start weg an einen Tisch bringen. Sakel: „IT- und Geschäftsprozesse sollten perfekt harmonieren und deshalb parallel geplant werden. Der Wille zur Kooperation und zu zweckmäßigen Kompromissen war deshalb mit ausschlaggebend für die Partnerwahl.“ Conergy beauftragte die Unternehmensberatung Booz & Company mit der Optimierung der Prozesse, HP mit der Implementierung von SAP.

Für den IT-Dienstleister sprachen neben der SAP-Kompetenz positive Erfahrungen mit geschäftskritischen Projekten in der Vergangenheit und technologische Synergien. So sollte HP das ERP-System nicht nur einführen, sondern es auch als Outsourcing-Partner betreiben. Wenn alles aus einer Hand kommt, müssen sich beispielsweise während der Produktivsetzung nicht mehrere Partner abstimmen.

## Gegen den Wildwuchs bei ERP-Systemen

Im zweiten Quartal 2008 definierten die Fachabteilungen gemeinsam mit den Beratern sechs Kernprozesse als Säulen des künftigen Geschäfts: Planung und Reporting, Marketing, Vertrieb, Auftragsabwicklung, Beschaffung, Finanzen und Datenmanagement (siehe Grafik 1). Daraus resultierten auch organisatorische Änderungen. So führte das Unternehmen alle weltweiten Marken unter dem Dach der Conergy zusammen.

„Heute sind unsere Geschäftsprozesse in Deutschland komplett transparent und durchgängig. Damit kann Conergy schnell auf Veränderungen im Markt reagieren, effizient operieren, Kunden optimalen Service bieten und allen Auskunftspflichten quasi per Mausklick nachkommen.“

Roland Sakel, CIO, Conergy AG

Bereits während des Prozessdesigns liefen die Planungen für die Harmonisierung der IT-Landschaft. 16 unterschiedliche ERP-Systeme in diversen Versionsständen waren noch 2007 im Einsatz.

Da HP bereits bei der Prozessdefinition eingebunden war, ließen sich die Abläufe in verschiedenen Planungsstadien direkt durch die IT-Brille betrachten. Beispielsweise konnte HP aufzeigen, wie sich in SAP ein unternehmensübergreifender, individueller Sales-Prozess mit verbindlichen Lieferterminen ohne Programmieraufwand aufbauen lässt, ebenso ein zentrales Beschaffungsmanagement mit definierten Genehmigungsverfahren. So näherte sich das Team während 25 ein- oder mehrtägiger Workshops innerhalb von drei Monaten iterativ einer optimalen Lösung, die das Prozessmodell weitgehend im SAP-Standard abbildet.



*„Wer SAP einführen will, sollte Geschäftsprozesse und Möglichkeiten ihrer Implementierung in der IT parallel betrachten. Der höhere Aufwand zu Beginn zahlt sich in späteren Projektphasen aus und am Ende steht ein reifes System.“*

Jens Steuer, Solution Practice Principal, Hewlett Packard GmbH

### IT-Prototypen erleichtern den Prozessentwurf

Bereits während dieser Restrukturierungsphase im zweiten Quartal 2008 sammelten Conergy und HP mit kleineren Prototypen Erfahrungswerte, die direkt in die Planung des Prozessmodells einfließen. Unter anderem konnte der Dienstleister damit testen, ob sich auch Abläufe, die mehrere Buchungskreise umspannen, ohne teuren Programmieraufwand in SAP abbilden lassen. So verkauft die Conergy Deutschland GmbH zwar die Produkte und stellt die Rechnung an den Endkunden, das Material wird

aber durch die Conergy AG geliefert. Die interne Verrechnung sollte dabei vollständig automatisiert werden.

Das komplette SAP-System implementierte HP schließlich im zweiten Halbjahr 2008. „Häufig sind SAP-Projekte gefährdet, weil sich die vorher definierten Prozesse nur ungenügend in IT-Logik überführen lassen. Die Strategieberater haben den Kunden meist bereits verlassen, wenn Probleme auftauchen“, weiß Jens Steuer, der das Projekt HP-seitig verantwortlich leitete. Mit dem parallelen Vorgehen habe Conergy diese Klippe umschifft.

*„Wir sind zwar ein mittelständisches Unternehmen, müssen aber im globalen Wettbewerb wie ein internationaler Großkonzern agieren. Deswegen ist SAP für Conergy die richtige Wahl.“*

Roland Sakel, CIO, Conergy AG

Sales/ Marketing   Portfolio Mgmt. & Sourcing   Logistics Execution   Accounting   Controlling

- 1 **Planning & Reporting**  
(Sales Planning, Supply Chain Planning, Strategic Sourcing, Budgeting, Reporting)
- 2 **Lead to Quote**  
(Campaign Management, Lead Management, Opportunity Management)
- 3 **Quote to Cash**  
(Sales Order Mgmt., Logistics/Transport., Procurement, After Sales, Accounts Rec.)
- 4 **Procurement to Pay**  
(Operational Procurement, Goods receipt, Accounts Payables)
- 5 **Financial Enablement**  
(General Ledger, Asset Accounting, Investment Mgmt, Inter-company Acc., Treasury)
- 6 **Master Data Management**  
(Product MDM, Customer MDM, Supplier MDM, Accounting MDM, Controlling MDM)

### Kurzfristige Ressourcen für die Programmierung

Noch während der Implementierung veränderten sich die Konzernstrukturen und damit die IT-Anforderungen. Davon betroffen war beispielsweise der Bereich der Kontingentierung, in dem die produzierte Ware auf Vertriebssegmente verteilt wird. Hier traf Conergy in Abstimmung mit HP die Entscheidung, aufgrund der speziellen Anforderungen ausnahmsweise vom SAP-Standard abzuweichen. Für die individuelle Programmierung der betroffenen Prozesse stellte HP kurzfristig größere Entwicklerkapazitäten bereit. Sakel ist davon überzeugt, „dass ein kleinerer Partner in dieser Phase überfordert gewesen wäre.“

Projektphase 1: Sechs Kernprozesse hat die Conergy AG mit den Projektpartnern Booz und HP in drei Monaten optimiert und für die IT-Implementierung vorbereitet.



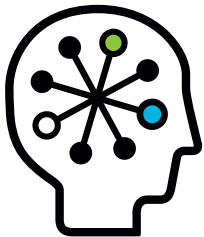
## Effizienz gesteigert, Compliance gesichert

„Die neue Conergy ist für die Zukunft gut aufgestellt“, resümiert Sakel. So kann das Unternehmen heute auf Basis eines durchgängigen „Lead-to-Cash“-Prozesses hohe Lagerbestände vermeiden und gleichzeitig Liefertreue gewährleisten. Bestandsbewertungen sind per Mausklick abrufbar, ebenso Auftragsein- und -gänge. Gleichzeitig beinhaltet dieser Prozess ein System, mit dem sich Solarprojekte in SAP nach standardisierten Regeln kalkulieren und in verschiedenen Stadien überwachen lassen. Der neue „Planning & Reporting“-Prozess sorgt für die Transparenz und Konsistenz von Vertriebs-, Logistik- und Finanzplänen. Er trägt dazu bei, das Vertrauen der Investoren zu sichern und hilft, alle Anforderungen von Vorstand, Aufsichtsrat, Banken und Wirtschaftsprüfern zu erfüllen.

Letztlich spricht also das Ergebnis für die angewandte, parallele Projektmethodik, denn „der Balance-Akt zwischen individuellen Geschäftsprozessen und dem SAP-Standard ist gelungen“, bringt es CIO Sakel auf den Punkt. „Mindestens drei Monate konnte Conergy durch die kombinierte Betrachtung von Prozessen und IT einsparen“, meint Jens Steuer von HP. Demnächst wird die Conergy AG geschäftliche Transaktionen zwischen den Tochtergesellschaften und das Forderungsmanagement noch weiter automatisieren. „Mit SAP haben wir wesentlich mehr Transparenz geschaffen“, meint Sakel: „Jetzt wird das System schrittweise erweitert, aber nur dort, wo es messbaren geschäftlichen Nutzen bringt.“

Auch die Anbindung an Drittsysteme stellte hohe Anforderungen. Unter anderem lässt Conergy das Customer Relationship Management als Software-as-a-Service vom Anbieter salesforce.com abwickeln. Ein komplett anderes technologisches und prozedurales Konzept, das über intelligente Schnittstellen in die Back-End-Prozesse von SAP integriert werden musste. Anwender können heute automatisiert Konto- und Kundendaten synchronisieren, Bestellungen initiieren, aber auch Verfügbarkeiten oder Bestandsgrößen abfragen.

Bevor das SAP-System wie geplant Anfang 2009 in Betrieb gehen konnte, mussten die Fachbereiche nach einer ausgiebigen Testphase ihre Abnahme der Prozesse und IT-Funktionen erklären. Für ein noch junges Unternehmen ist dieser formale Weg eher untypisch, doch Sakel betrachtet ihn als konsequenten Schritt: „Alle haben sich von Anfang an in das Projekt eingebracht, alle tragen am Ende zusammen die Verantwortung.“ Das fertige SAP-System machte den Mitarbeitern das Einverständnis jedoch leicht, denn gravierende Mängel traten nicht zutage.



## Technologien für Ihren Geschäftserfolg

Weitere Informationen finden Sie unter [www.hp.com/de](http://www.hp.com/de)

© 2009 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Das Unternehmen behält sich Änderungen der hier dargestellten Informationen ohne vorherige Ankündigung vor. Eine Garantie für HP Produkte und Services ergibt sich ausschließlich aus den Garantieunterlagen, die mit den Produkten bzw. Services ausgeliefert werden. Aus keiner der hier gemachten Aussagen kann eine zusätzliche Garantie abgeleitet werden. Eine Haftung seitens HP für technische oder inhaltliche Fehler bzw. Auslassungen ist ausgeschlossen.

September 2009

