



Auf dem Weg zur digitalen Erlebniswelt

V-Zug Das Unternehmen löst seine stark individualisierte, historische ERP-Plattform mit SAP S/4 Hana ab. CEO Dirk Hoffmann über die Erfahrungen und den aktuellen Projektstand.
VOLKER RICHERT UND
ECKHARD BASCHEK

Wer in der Schweiz heute ein Digitalisierungsprojekt von besonderer Gröszenordnung erleben will, kommt an der V-Zug nicht vorbei. Ungewöhnlich ist der Besuch schon deshalb, weil das in China, Australien und ganz Europa tätige Unternehmen fast alle Produkte inmitten der Stadt Zug auf einem riesigen Areal produziert. Das Unternehmen, zu dem neben der V-Zug auch die Töchter Sibir und Gehrig mit insgesamt rund 2000 Mitarbeitern gehören, ist Teil der Metall Zug Gruppe und bildet den Geschäftsbereich Haushaltapparate, den grössten Teil der rund 3500 Köpfe zählenden Industrieholding.

Die V-Zug ist derzeit dabei, die gesamte Informatik fit für die Zukunft zu machen und SAP S/4 Hana einzuführen. Zentrales Ziel ist, künftig mit Echtzeitdaten arbeiten zu können und die gesamten Prozesse fähig für die Industrie 4.0 zu machen. Damit wird, so CEO Dirk Hoffmann, SAP das digitale Rückgrat und Stammdatensystem bilden, an das die Kernelemente des Unternehmens gehängt werden. «Das historisch gewachsene, im Laufe der Zeit zu rund 80 Prozent hochindividualisierte ERP-System hat das Lebensende erreicht», begründet er die zwingende Erneuerung.

Das umfangreiche Projekt, es wurde Ende letzten Jahres gestartet und soll im kommenden Frühjahr im Kern abgeschlossen sein, liess der CEO stabsmässig vorbereiten. Es wurden Best-Practice-Templates erarbeitet sowie möglichst standardisierte Blueprints für die Prozes-

se. Von den ursprünglich 65 Teilsystemen sollen künftig noch 20 bis 30 übrig bleiben. Zentral sei dabei, dass wichtige Kernprozesse wie beispielsweise das hausinterne, V-Zug von der Konkurrenz durch seine Ausgereiftheit unterscheidende Servicemanagement, nahtlos ins SAP-System eingebunden wird. «Schnittstellen zu

bauen, das ist die grosse Kunst», so Hoffmann.

Heute arbeiten rund 25 interne und 25 externe Mitarbeiter in einem wenige hundert Meter vom Firmengelände entfernten separaten Grossraumbüro an der Umsetzung. Ihre Arbeit steht unter der ständigen Kontrolle der gesamten Geschäftsleitung, die sowohl dem Gruppenchef wie dem Verwaltungsrat die Fortschritte zu rapportieren hat. Denn nicht nur die Töchter Sibir und Gehrig, sondern alle Unternehmen des Mutterhauses könnten nach erfolgreicher Einführung bei der V-Zug dereinst die mit SAP geschaffene neue Basis nutzen.

Neue Anforderungen an die Mitarbeiter

Zusammengezogen wurden für das Projekt die besten Leute aller Altersklassen, bei denen wesentliches Prozessverständnis vorausgesetzt werden konnte. Sie tragen die Verantwortung für die Projektmodule und auch die Budgetverantwortung. Diesen Teilprojektleitern habe man jeweils Externe beigelegt, die den systemtechnischen,

digitalen Aspekt von SAP gleichsam als Coaches einbringen. Ausserdem arbeite man seit dem strategischen Vorprojekt mit Oneresource und seit der Realisierung zusätzlich mit der Intelligence Group als Implementierungspartner zusammen. In diesem

Dreieck laufe die Umsetzung nach einem bis ins Detail durchgeplanten Zeitplan.

Nimmt man den Gotthard-Tunnelbau zum Vergleich, erklärt Hoffmann weiter, habe man inzwischen den Durchbruch der Bohrungen von zwei Seiten, der SAP- und der Prozessseite, geschafft. «Noch fliessen die Daten zwar nicht

in Echtzeit, aber die Schnittstellen funktionieren bereits im Prinzip.» Es gehe also nun darum, den Tunnel auszubauen. Derzeit bilde die Anbindung der Kernprozesse im Vertrieb und beim Servicemanagement die Herausforderung. «Während einzelne Module vor der Zeit sind, hinken wir an diesen Stellen noch hinterher.»

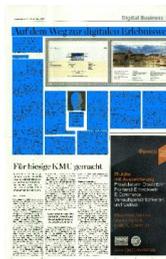
Nach seinen Erfahrungen des nun fast ein Jahr laufenden Projekts gefragt, weist er auf die grösste Herausforderung eines Digitalisierungsvorhabens hin: «Wir arbei-

ten künftig anders zusammen und das sorgt für Unsicherheiten bei den Mitarbeitern.» Deshalb werden schon jetzt künftige Superuser zeitweise ins Projekt eingebunden. Für sie gibt es Tage der offenen Türen beim Umsetzungsteam und beispielsweise einmal im Monat einen «Marketplace» für alle Interessierten, um fertige Teile des neuen Systems auszuprobieren. «Kommunikation ist zentral», betont Hoffmann.

Auf der Zielgeraden

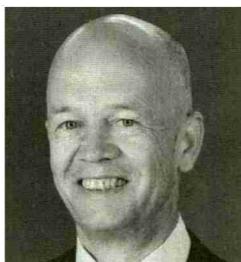
Zwar sei man dazu «gezwungen» gewesen, ein neues digitales Rückgrat zu bauen. Doch mit dem Digitalisierungsprojekt erreiche man viel mehr, und Zeiteinsparungen seien nur der sichtbarste Teil. Vielfach könne man auch proprietäre Systeme ablösen. «Die Digitalisierung ist für uns

ein Unterstützungsinstrument für digitalisierte Wertschöpfungsketten, und darin sehen wir erhebliches Verbesserungspotenzial.» Das reiche von der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Zug über die intelligente Vernetzung der Produkte bis



zur digitalen Erlebniswelt der Kunden.

Angestrebt werde ein doppeltes Ziel: Nach innen möglichst schlanke Industrieprozesse – vom Einkauf, der Beschaffung bis zur Fertigung und Montage –, um Effizienzgewinne zu realisieren. Und nach aussen eine digital unterstützte Erlebniswelt schaffen, indem vernetzte Geräte das Waschen und Kochen für die Kunden noch mehr vereinfachen. All das ist ohne ein digitales Rückgrat nicht möglich und mit SAP schaffe man die Voraussetzung dafür, so Hoffmann.



**«Schnittstellen
zu bauen, das
ist die grosse
Kunst.»**

Dirk Hoffmann
CEO V-Zug