



Stahlriese ArcelorMittal realisiert Konsolidierung von 5 Mandanten in 3 SAP-Systemen

Verschmelzung

In der Konzerngeschichte von ArcelorMittal wurde die größte Datenmigration, Harmonisierung und Konsolidierung von SAP-Systemen erfolgreich abgeschlossen.

Die cbs hat dem Stahlriesen ArcelorMittal Südafrika zum größten Harmonisierungs- und Konsolidierungsprojekt seiner SAP-Geschichte verholfen: die Verschmelzung von fünf Mandanten in drei Systemen zu einem einzigen Mandanten. Im Zuge dieser gewaltigen Datenmigration wurden u. a. das Finanz-Controlling vereinheitlicht, Strukturen in Rechnungswesen und Reporting angeglichen sowie Stammdaten und Systemcustomizing harmonisiert. Zwei Systeme wurden dadurch einfach abgeschaltet, operative Kosten und Wartung deutlich reduziert.

Mitte 2009 fasste ArcelorMittal den Entschluss, seine in Südafrika durch Zukäufe und eigenes historisches Erbe auf eine Vielzahl von Systemen angewachsene ERP-Landschaft radikal zu vereinfachen und auf eine gemeinsame SAP-Plattform zusammenzuführen. Hohe Systemwartungskosten, redundante Systeme bzw. Systemfunktionen, ein sehr kosten- und zeitaufwendiges Finanzcontrolling, das sich in heterogenen Rechnungswesenstrukturen um Transparenz und Vergleichbarkeit von Kennzahlen bemühen musste, diverse Warenwirtschafts- und Statistiksysteme und vor allem unwirtschaftliche IT-Aspekte waren die Motivation des Konzerns, ein in dieser Größe noch nie anvisiertes Restrukturierungsprojekt ins Leben zu rufen.

Megaprojekt

So groß der Stahlriese ist, so groß waren die technischen Herausforderungen an die Transformation der SAP-Systemlandschaft, die eine Verschmelzung der vorhandenen SAP-Unternehmenssysteme zum Ziel hatte: fünf SAP-Mandanten auf drei voll ausgeprägten SAP-Stahlproduktionssystemen, einem HR- und einem Treasury-System sollten in ein System, in einen Mandanten überführt werden.

Mit dem Merge der Systeme sollte eine Standardisierung, Harmonisierung

und Konsolidierung von führenden Systemstrukturen, Stammdaten und Berichtswesen einhergehen. Rechnungswesen und Reporting waren global zu standardisieren, Kostenrechnungskreise und Ergebnisbereiche zu verschmelzen, Kontenpläne, Lieferanten, Kunden und Materialstammdaten zu harmonisieren, Customizing zu vereinheitlichen.

Ein Megaprojekt dieses Typs in dieser Größe war Neuland für ArcelorMittal. Es umfasste alle Geschäftsprozesse, die gesamte Unternehmensorganisation, alle Abteilungen. Volumen und Heterogenität der zu bewegenden und zu verändernden Daten waren immens. Die Risiken wurden im Konzern schon im Vorfeld entsprechend hoch bewertet.

Doch die Chancen überwogen. Mit der Verschmelzung der Systeme und den standardisierten Strukturen zur Unternehmenssteuerung war eine drastische und nachhaltige Senkung der TCO (Total Cost of Ownership) zu erreichen. Schon durch die Reduktion der Vielfalt und Komplexität der Systeme konnten die Folgekosten in Bezug auf Betrieb, Wartung und lange Durchlaufzeiten ergebniswirksam verringert werden. Das gesamte Projekt war auch nicht zuletzt wegen des Pilotcharakters für eine weltweite Konsolidierung der Systeme eines der wichtigsten in der Geschichte ArcelorMittals.

Die gute Nachricht vorweg: Nach zwölf Monaten, inklusive zwei Monaten für die Blue-Print-Phase, ging die neu vereinte Welt zum geplanten Stichtag im „Big-Bang“, in Time und in Budget erfolgreich und nahezu geräuschlos, in den produktiven Betrieb über.

M-cbs und SHC-Framework

Fakt war auch, dass die cbs mit ihrem agilen Spezialwerkzeug (SHC-Framework) bestens für das riesige Projekt gerüstet war. Steht diese Standardsoftware

doch ganz gezielt für die Standardisierung, Harmonisierung und Konsolidierung (S-H-C) von SAP-Mehrsystemlandschaften, komplexen Systemstrukturen und großen Datenmengen ein. Dabei kann sie aufgrund ihres businessobjekt-orientierten Transformationsverfahrens gerade mit disparaten Prozesskonfigurationen und heterogenen Datenkonstellationen besonders gut umgehen. So schaffte das SHC-Framework gleich Milliarden Datensätze, 150 Business-Objekte (wie Kundenaufträge, Lieferungen, Materialstämme, Fertigungsaufträge, FI-Belege) und zirka 400 Mapping-Objekte (Kundennummer, Lieferantenummer, Kostenrechnungskreis, Anlagenklasse, Auftragsart etc.) zu konvertieren, zu harmonisieren und zu übertragen (migrieren). Mit dem Tool wurden Kostenrechnungskreise und Ergebnisbereiche verschmolzen, Kontenpläne, Stammdaten (Lieferanten, Kunden, Materialien) und Customizingeinstellungen harmonisiert sowie alle Anwendungsdaten einschließlich aller historischen Daten übernommen.

Innovativer Projektansatz

Die methodische Entsprechung, gleichsam die Übersetzung dieses im SHC-Framework angelegten betriebswirtschaftlichen Prinzips der Prozess- und Phasenorientierung, fand ArcelorMittal Südafrika in der M-cbs Vorgehensweise zum erfolgreichen Management, d.h. der Planung, Steuerung und umfassenden Beherrschung der Realisierungsaufgaben des Multi-Migrationsprojekts. M-cbs hält projektypenspezifische Ausprägungen für jede Art von Restrukturierungsprojekten bereit und bietet große Variabilität hinsichtlich der Gestaltung von unternehmensspezifisch zugeschnittenen Projektkonzeptionen. In der Tat eröffneten M-cbs und SHC-Framework ArcelorMittal Südafrika einen Projektansatz von ungekannter Effizienz und Wirtschaftlichkeit. So wurde der Einzug aller



Einheiten in einen existierenden SAP-Mandanten (sog. Brown-Field-Ansatz) im „Big Bang“, also zu einem gemeinsamen Go-Live-Termin, möglich – und auf der Zeitschiene innerhalb von zwölf Monaten realisierbar.

Vieles und Erfolgreiches steht jetzt für ArcelorMittal fest, doch auch für die Zukunft hat sich beim Stahlkonzern klar herauskristallisiert: Projektansatz, Methodik, die Standardtool-gestützte, technische Systemtransformation und die Zusammenarbeit der Projektpartner haben sich vollauf bewährt. Der Pilot war ein großer Erfolg. Gute Voraussetzungen, um mit gleichem Set-up die nächsten Konsolidierungsaufgaben im Konzern anzugehen. Eine Best Practice auf Basis M-cbs und SHC-Framework steht der ArcelorMittal-Gruppe nun weltweit zur Verfügung.

Fazit

ArcelorMittal Südafrika fiel die Entscheidung für die cbs nicht schwer. Beste Referenzprojekte, die Empfehlung des strategischen cbs-OnSite-Partners Britehouse, und schließlich die konkrete Prüfung und Vergleiche der methodischen Ansätze und Werkzeuge alternativer Anbieter mit M-cbs und dem SHC-Framework, führten die Entscheidungswege nach Heidelberg. In jedem Fall machten die Massenmigration, Harmonisierung und Restrukturierung einen langjährig erfahrenen Experten mit tiefen Kenntnissen im Bereich System Landscape Transformation (SLT) nötig. Die praxiserprobte und transparente Methodik M-cbs im Paket mit der hauseigenen Standardsoftware SHC-Framework für die technische Realisierung war für ArcelorMittal Südafrika ein gewichtiger Grund, die cbs ins Boot zu holen: Eine Black-Box-Umsetzungslösung war nicht gewünscht. Das Risiko erschien zu groß; der Wunsch, Vorgehen, Einstellungen und Umsetzung zu verstehen und das Projekt gemeinsam als ein Team durchzuführen, zu gewichtig.

ArcelorMittal Südafrika ist eine Tochtergesellschaft der global agierenden ArcelorMittal-Gruppe, ein weltweit führender Stahlproduzent, der in über 60 Ländern in den Bereichen Automotive, Bau, Haushalt und Verpackung aktiv ist. Das Unternehmen ist mit Niederlassungen in 20 Ländern und vier Kontinenten präsent, erwirtschaftete 2010 78 Mrd. US-Dollar Umsatz und produzierte rund 91 Mio. Tonnen Rohstahl, was rund acht Prozent der Weltproduktion ausmacht. Darüber hinaus ist der Stahlproduzent an den Börsen in New York, Amsterdam, Paris, Brüssel, Luxemburg sowie Barcelona, Bilbao, Madrid und Valencia notiert.