

# Optimierte SAP-Landschaften

Methodische Prozessorientierung ist der Schlüssel zum Erfolg für die Konsolidierung von SAP-Systemen. Größere Projekte lassen sich dadurch schneller und kostengünstiger durchführen.

von harald sulovsky\* | werner.fritsch@informationweek.de

Eigentlich ist alles klar: Unternehmen A kauft Firma B. Beide setzen ERP-Software von SAP ein. Die IT-Systeme beider Unternehmen zusammenzuführen, dürfte also keine Herausforderung sein. Muss es auch nicht. Ist es aber häufig, wie die Realität zeigt. Dabei sind Merger nur ein möglicher Auslöser für Standardisierung, Harmonisierung, Konsolidierung (SHC) von SAP-Installationen (siehe Kasten auf Seite 15). »Jedes Unternehmen, das mehr als ein SAP-System im Einsatz hat, steht vor der Aufgabe, seine Systemlandschaft nach Kostengesichtspunkten zu optimieren. Und das ist nicht selten eine Herausforderung«, erklärt der Analyst und SAP-Kenner Helmuth Gümbel.

Unterteilen lassen sich grundsätzlich zwei große Kategorien: Zur ersten gehören Systemverschmelzungen, Splits und Carve-outs von Unternehmenseinheiten. Die zweite Kategorie bilden sogenannte Conversions, also Veränderungen innerhalb einer produktiven SAP-Umgebung – ohne das System zu wechseln. Ein etablierter Lösungsweg für SAP-Restrukturierungs-

und Migrationsprojekte ist dazu die sogenannte System Landscape Optimization (SLO). Viele dieser Projekte werden als technische Herausforderungen gesehen. Das ist jedoch zu kurz gesprungen.

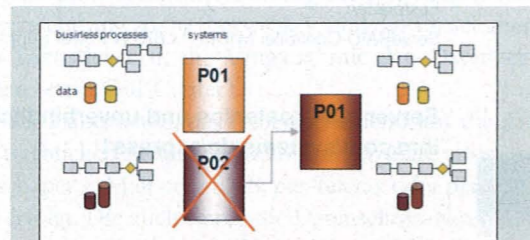
Ein Beispiel: Ein Konzern beschließt aufgrund strategischer Entscheidungen, sein dezentral organisiertes Lieferanten-Management, das jedes mit einem eigenen System gearbeitet hat, zu zentralisieren. Die Folge: Geschäftsprozesse müssen abgeglichen, Systeme zusammengeführt, Organisationseinheiten wie Buchungskreise und Stamm- und Bewegungsdaten harmonisiert und konsolidiert werden. Es zeigt sich schnell und deutlich, dass ein rein technischer Ansatz, der die Problematik aus dem Blickwinkel der Daten betrachtet, hier in die Sackgasse führt. Denn die geplanten Veränderungen wirken auf unterschiedlichen Ebenen: den Prozessen, der Organisation und zuletzt auch der technischen Systembasis.

Entscheidend ist für Unternehmen daher, rechtzeitig zu klären – und zwar bevor das Vorhaben angegangen

## Spielarten der System Landscape Optimization

### Einfaches SLO-Projekt

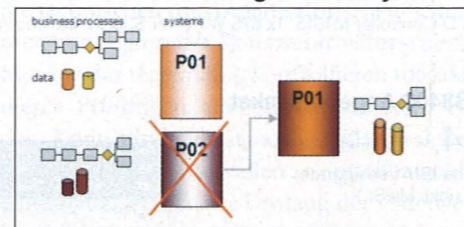
- Ein Ziel: Konsolidierung der SAP-Systeme



- Keine oder geringfügige Änderungen der jeweiligen Daten und Prozesse im Vergleich zu bisherigen Quellsystemen
- Technik-fokussiertes Projekt
- Geringere Einbindung von Fachabteilungen (hauptsächlich Test und Acceptance)
- Geringere Einbindung von Anwendungsberatern (z.B. für Cut-Over)
- Management für Datenmigration/-konvertierung ist Hauptthema

### Komplexes SLO-Projekt

- Drei Ziele: Standardisierung der Prozesse, Harmonisierung der Daten und Konsolidierung der SAP-Systeme



- Gemeinsame Prozesse für alle beteiligten Geschäftsbereiche
- Daten werden über alle Geschäftsbereiche hinweg harmonisiert
- Business-Projekt
- Hohe Einbindung der Fachabteilungen
- Höhere Einbindung der Anwendungsberater
- Data Migration Management ist wichtiger Bestandteil, jedoch nicht Hauptthema

Quelle: cbs

wird – ob die Transformation auf Seiten der IT einfach zu bewältigen ist. Oder ob die Verantwortlichen eine komplexe Aufgabenstellung lösen müssen und sich besser auf ein entsprechend umfangreiches Projekt einstellen sollten. Erst dann kann die passende Projektmethode gewählt werden, um die Veränderungen im System und im Unternehmen erfolgreich und insbesondere betriebswirtschaftlich sinnvoll zu bewerkstelligen. Doch was sind einfache Anforderungen und was komplexe? Was ist davon betroffen: einzelne Systeme, komplette Geschäftsprozesse und die Auf- und Ablauforganisation? Die Problematik liegt in der Verknüpfung von Prozess- und Datenwelt. Je bruchloser sie gelingt, umso erfolgreicher und kosteneffizienter wird das gesamte SAP-Restrukturierungsvorhaben.

SLO lautet häufig die Antwort auf diese Fragen. SLO ist ein technischer Ansatz zur Migration und Veränderung von Daten und Systemstrukturen, der nicht, wie üblich, über die SAP-Anwendungsschicht Daten in Systeme überführt, sondern Geschäftsinformationen direkt auf Datenbank- und Tabellenebene manipuliert. Für die deutschsprachige SAP-Anwendergruppe (DSAG) ist das Thema wichtig. Kein Wunder. Schließlich ist die Zahl der Unternehmen, die ihre bestehenden SAP-Systeme restrukturieren und konsolidieren, heute deutlich größer als die Zahl von Neu-Implementierungen. Im Arbeitskreis CCC/Service & Support hat die Anwendervereinigung deshalb Gremien gegründet, die sich mit Fragestellungen und Erfahrungen rund um das Thema System Landscape Optimization befassen.

In der Praxis zeigt sich aber immer wieder, dass SLO nicht gleich SLO ist. Im Kontext von komplexen Unternehmenstransformationen stoßen diese Lösungen an ihre Grenzen. Komplexe Veränderungen betreffen in erster Linie betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Sie gehen einher mit Bestrebungen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen und zur Harmonisierung betroffener Strukturen und Daten. Diese geben den Rahmen für die technische Umsetzung in den SAP-Systemen vor.

Als Faustformel gilt: Weisen Quell- und Zielsysteme eine hohe Ähnlichkeit auf, sind die betriebswirtschaftlichen Veränderungen gering, liegt eine einfache Systemstrukturierung vor. Hier bietet sich ein technischer SLO-Ansatz an, mit dem auch die historischen Daten toolgestützt übernommen werden können. Bei komplexen Unternehmenstransformationen stößt diese technische Vorgehensweise an Grenzen. Denn sie bietet zum einen keine ausreichende Transparenz und Flexibilität. Zum anderen besteht die Gefahr, dass die Ansätze und insbesondere die Werkzeuge zu starr sind. Da viele Unternehmen Vorhaben zunächst als rein technische Migrationen starten, scheitern sie, sobald sie feststellen, dass durch die Veränderung auch Geschäftsprozesse betroffen sind. Der ursprünglich gewählte Ansatz führt dann in eine Sackgasse. Ein Methoden- und auch Tool-Wechsel wäre nötig.

## Haupttreiber für SLO-Projekte

Die DSAG hat die folgenden Faktoren identifiziert, die eine Optimierung der SAP-Landschaft nahelegen:

- \* Konsolidierung von IT-Landschaften, etwa das Zusammenführen von Systemen, Harmonisierung der Systemlandschaft, Bereitstellen von übergreifenden Funktionen
- \* Integration von Unternehmen wie Zukäufe/Joint Ventures
- \* Reorganisation von Unternehmen, Organisationseinheiten anpassen im SAP-System
- \* Spaltung von Unternehmen, etwa Verselbstständigung von Geschäftsfeldern, Ausgliederung von Tochtergesellschaften, Vorbereitung von Unternehmensverkäufen oder Einheiten daraus
- \* Geschäftsprozessoptimierung durch Anpassen der Prozesse im SAP-System.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Transformation ist daher die durchgängige Prozessorientierung. Der Geschäftsprozess steht dabei im Zentrum aller Maßnahmen. Und zwar die realen Geschäftsabläufe und nicht diejenigen, die im System abgebildet sind. Denn in den seltensten Fällen entsprechen Prozesse, die im SAP-System eingestellt sind, dem Abbild der Realität. Der durchgängig prozessorientierte Beratungsansatz und die integrierten Lösungen für die Transformation von Prozess- und Datenwelt ermöglicht es, komplexe Restrukturierungsprojekte günstiger, schneller und in höherer Qualität abzuwickeln. Projekterfahrungen zeigen, dass sich Budgets hinsichtlich Zeit und Aufwand durchaus halbieren lassen.

Bei SLO-Projekten mit einem geeigneten Framework können Unternehmen den Projektansatz auf ihre Anforderungen flexibel anpassen, den Unterstützungsumfang nach Bedarf skalieren und die Migrationsmethode frei wählen: etwa SAP-Standardübernahme-Methoden und direkte Tabellenupdates, wie es herkömmliche SLO-Tools tun, oder aber sie folgen in einer Mischstrategie mit einem betriebswirtschaftlichen Ansatz auf Basis von Business-Objekten. Business-Objekte sind beispielsweise Kundenauftrag, Bestellung, Lieferung oder Faktura. Je Objekt wird die ideale Übernahmemethode definiert sowie je Objekt oder prozessweise die optimale Migrationsablaufplanung festgelegt. Der Vorteil: Es muss nicht die komplette Datenbank migriert werden, die Datenübernahme lässt sich nach Business-Objekten und prozessweise organisieren und kann insgesamt geschäftsprozessorientiert erfolgen. Der Clou ist die betriebswirtschaftlich orientierte Vorgehensweise. Zusammengehörende Daten können schrittweise, Prozess für Prozess oder einzeln migriert werden. ■

\* Harald Sulovsky ist Geschäftsführer der Heidelberger cbs Corporate Business Solutions Unternehmensberatung GmbH.