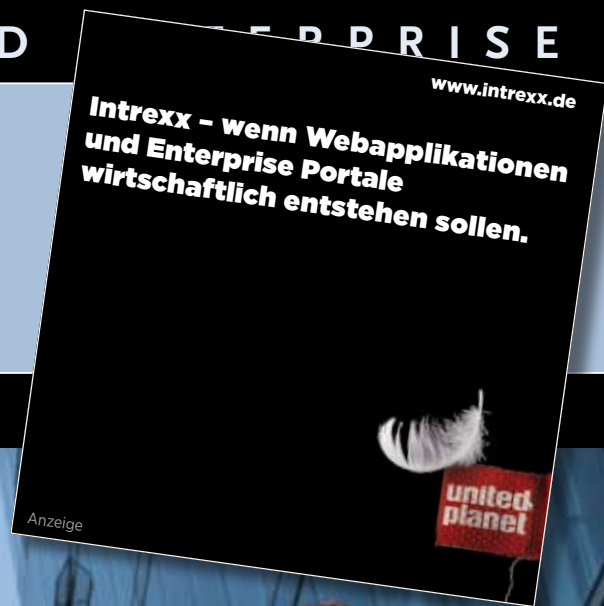




SEPTEMBER 2011 E-3.de | E-3.at | E-3.ch

**E-3 Coverstory: ab Seite 58**  
**Die cbs Corporate Business Solutions**  
 V.l.n.r. die Geschäftsleitung der cbs: Holger Scheel,  
 Harald Sulovsky (Geschäftsführer) und Rainer  
 Wittwen über globale Veränderungsprojekte,  
 Systemrestrukturierungen und Roll-outs in  
 BRIC-Staaten.



# Best Practice für globale Veränderungen



Vorbericht und Partnerverzeichnis zum DSAG-Jahreskongress 2011

ab Seite 34

Der Jahreskongress der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) e. V. findet vom 11. bis 13. Oktober 2011 im Congress Center Leipzig statt. Im „Treffpunkt Realität“ steht das Verhältnis von Kundenbedürfnissen und SAP-Leistungen im Mittelpunkt.



## Inklusive E-3 Extra:

### CRM & DMS

Das Wichtigste aus der SAP-Community über CRM, DMS und ECM. SAP-Partner präsentieren die besten Lösungen.

■■■ ab Seite 95



## Das E-3 Magazin am iPhone

Erhältlich im App Store!

## SBO-Interview:

Business One Vers. 8.8 gilt als innovatives ERP für Kleinunternehmer. SAP-Partner Werner Hölzl von Versino gibt Auskunft über BiSN, In-memory Computing etc.

■■■ ab Seite 21

## Analytics als Self-Service:

Die Auftragsbücher für HANA füllen sich schnell. Marc Beierschoder, SAP Business Analytics bei IBM, beschäftigt sich mit den strategischen Herausforderungen.

■■■ ab Seite 86

cbs: Standardisierte Prozesslandschaften, Restrukturierung, Veränderungsprojekte, Roll-outs

# Best Practice für globale Veränderungen

Eine Unternehmenstransformation ist bei SAP-Bestandskunden immer auch eine Gestaltungsaufgabe für die Prozess- und SAP-Systemlandschaft. SAP-Systemrestrukturierungen, Standardisierungs- und Konsolidierungsprojekte, Roll-outs von globalen Template-Lösungen in die weltweite Organisation sind die Folge. Den Zusammenhang verstehen und gestalten zu können bringt viele Vorteile. Die Geschäftsleitung der Materna-Unternehmensberatung cbs Corporate Business Solutions gibt hier Antworten zum Thema.

**G**lobale SAP-Veränderungsprojekte haben viele Gesichter. Die Umsetzung von Daten, etwa in Form einer System Landscape Optimization (SLO), ist oft ein kritischer Teil der Aufgabenstellung. IT-Manager müssen neben rein technischen auch strategische und betriebswirtschaftliche Fragen beantworten. Über die Herausforderungen von unternehmensweiten SAP Standardisierungs-, Harmonisierungs- und Konsolidierungsvorhaben berichten hier im Detail Harald Sulovsky, Geschäftsführer der cbs, Holger Scheel, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Corporate Sales und Marketing, sowie Rainer Wittwen, Mitglied der Geschäftsleitung und Consulting Director.

Veränderungsprojekte, Systemrestrukturierung, Roll-out – warum so viele Begriffe und wo ist der Zusammenhang? „Unter Veränderungsprojekten verstehen wir größere Strukturbrüche, die durch Customizing alleine nicht zu lösen sind“, erläutert Harald Sulovsky. „Der Begriff SAP-Systemrestrukturierung wiederum greift zu kurz, um alle Projekttypen zu umfassen, die im Rahmen von globalen Veränderungen entstehen. Eine Unternehmenstransformation – ein Zu- oder Verkauf, eine Zentralisierung von Unternehmensfunktionen wie Einkauf oder Finanzwesen, eine unternehmensweite Prozess-Standardisierung in Vertrieb und Service – kann eine SAP-Systemrestrukturierung – einen Merge, Split, eine Konver-

tionierung von Strukturen usw. – sinnvoll und notwendig machen. Genauso kann sie über einen Template-gestützten globalen SAP-Roll-out umgesetzt werden. Erstes Ziel einer Prozess- und Systemrestrukturierung ist meist eine zentrale, standardisierte SAP-Plattform; deren Roll-out vervollständigt diese Plattform dann zu einer unternehmensweiten Lösung. Häufig ist eine Kombination aus beiden Fällen notwendig. Wir helfen SAP-Kunden mit umfassender Expertise, Veränderungsprojekte zu beherrschen. Sowohl bei der Restrukturierung eines Geschäftsmodells mit SAP als auch bei der technischen Systemumstellung.“

Was versteht cbs unter einer SAP-Systemrestrukturierung? „Darunter ver-



Holger Scheel, Mitglied der Geschäftsleitung und  
 Leiter Corporate Sales & Marketing  
 Harald Sulovsky, Geschäftsführer  
 Rainer Wittwen, Mitglied der Geschäftsleitung und  
 Consulting Director  
 (von links nach rechts).

stehen wir zunächst jede Veränderung der Strukturen von SAP-Systemen“, erklärt Rainer Wittwen. „Eine SAP-Systemrestrukturierung lässt sich also einmal analytisch anhand der Strukturelemente beschreiben, die verändert werden können.“ Für cbs sind das SAP-Organisationselemente (Mandant, Buchungskreis, Werk, Verkaufsorganisation, Kontenplan, Profitcenter, Kostenstellen), Daten (Stammdaten, Bewegungsdaten, historische Daten), den Funktionsablauf steuernde Parameter (Materialarten, Belegarten, Kontengruppen oder Zahlungsbedingungen), auswerterelevante Schlüsselbegriffe (Produkthierarchie, Warengruppe, Konzernschlüssel) sowie technische Schlüssel (Nummernkreise).

Entsprechend der Vielzahl von zu verändernden Strukturelementen gibt es eine Vielzahl an Projekttypen, die unter dem Ordnungsbegriff SAP-Systemrestrukturierung gefasst werden können. Das sind: die Harmonisierung von Geschäftsprozessen und Funktionen, z. B. im Rahmen einer Fusion/Post-Merger-Integration und der darauf folgenden Vereinheitlichung von Abwicklungen wie die Reduzierung von SD-Auftragsarten und Positionstypen; die Verschmelzung von SAP-Systemen und -Mandanten oder deren Trennung (Split/Carve-Out); der Transfer von Mandanten, legalen Einheiten und Prozessen; die Konvertierung, Harmonisierung und Herauslösung von Organisationseinheiten und zugehörigen

Daten wie Buchungskreisumkonvertierung, Company-Codes, Kontenpläne, Kostenrechnungskreise oder Kostenstellen, Verkaufs- und Einkaufsorganisationen, Produkthierarchien usw.

Für den SAP-Bestandskunden mit R/3-Historie und neuen Herausforderungen in einem dynamischen internationalen wie auch globalen Wirtschaftsgeschehen stellt sich die Frage: Gibt es einen Unterschied zwischen SAP-Systemrestrukturierung und Landscape-Optimization? „Das ist natürlich eine Frage der Begriffsdefinition“, meint Holger Scheel zu Recht. „Von der Verwendung der Begriffe auf dem Markt her denke ich nicht. Inhaltlich könnte man eine Unterscheidung vornehmen. Von Landscape-Optimization könnte man sprechen, wenn man von der systemübergreifenden Veränderung von mehreren SAP-Systemen spricht. Den Begriff SAP-Systemrestrukturierung könnte man für die Beschreibung von Veränderungen in einem System verwenden. Also z. B. die Zusammenführung oder Trennung von SAP-Organisationseinheiten. Aber ich denke nicht, dass wir uns mit neuen Begriffsdifferenzierungen beschäftigen müssen. Hier gibt es in der SAP-Welt keinen Mangel. Wer die Begriffe verwendet, sollte einfach berücksichtigen, dass beide Anwendungsfälle gemeint sein können. Wir verwenden die Begriffe deshalb auch synonym.“

Alle SAP-Systemrestrukturierungen realisiert cbs mit genau einer integrierten Standardsoftware-Plattform, dem SHC-Framework. „Damit können Sie auch zusätzliche Probleme lösen wie flexible Migrationen ins neue Hauptbuch durchführen oder Daten aus Fremdsystemen nach SAP übernehmen. Damit können Sie methodisch anders arbeiten, nämlich einer betriebswirtschaftlichen Logik folgend objekt- und geschäftsprozessorientiert Daten verändern und bewegen“, erklärt Scheel die Framework-Optionen. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Transformation ist die durchgängige Prozessorientierung, wie cbs sie mit der Methodik M-cbs und dem SHC-Framework ermöglicht. Komplexe Restrukturierungsprojekte sind somit günstiger, schneller und in hoher Qualität abzuwickeln. Projekterfahrungen zeigen, dass sich Budgets hinsichtlich Zeit und Aufwand durchaus halbieren lassen (vgl. Kundenberichte Arcelor Mittal S. 66 und Kemira S. 70).

Schon zu R/3-Zeiten gab es die Frage: Wie nahe bleibt man am Standard? Bei der Umsetzung von Geschäftsmodellen mit SAP ERP 6.0 oder der Business Suite 7 ist das nach wie vor wichtig. Rainer Wittwen: „Unsere Berater haben die Aufgabe, die Potenziale der SAP-Standardsoftware voll zu nutzen. Dies gelingt uns, indem wir Experten



► einsetzen, die sowohl auf der Prozessebene als auch auf der Applikationsebene agieren können und die auch noch technischen Hintergrund mitbringen. So vermeiden oder beseitigen wir Modifikationen und eine Vielzahl von Erweiterungen.“ Das Thema Standardnähe bzw. -konformität liegt schon in der konzeptionellen Idee der SAP-Software, als einer betriebswirtschaftlichen Standardsoftware, begründet. „Insofern gilt für unsere Implementierungskonzepte sicher die Maxime, so nah am SAP-Anwendungsstandard als irgend möglich zu bleiben und grundsätzlich modifikationsfreie Lösungen zu realisieren, die leichter, aufwandsärmer und kostengünstiger betrieben werden können“, ergänzt Wittwen. Wichtig sei es, klare, abgestimmte und kommunizierte Ziele in Bezug auf die Verwendung der Standardsoftware zu formulieren. Würden Erweiterungen oder gar Modifikationen in Erwägung gezogen, müssten die Entwicklungs- und die langfristigen Betriebskosten in Relation zum Nutzen für das Geschäft gesetzt werden. Und es müsse im Rahmen einer strikten



» Geschäftsprozessanforderungen treiben die Entwicklung der SAP-Software voran. «

Harald Sulovsky,  
Geschäftsführer und Gründer von cbs

chen Bereichen seines Unternehmens? In welcher Tiefe und in welcher Weise sollte er welche Geschäftsprozesse standardisieren? Um jeweils was damit zu erreichen? Standardsoftware wirft strategische Fragen auf, die nur die Unternehmung selber beantworten kann und muss, will sie das betriebswirtschaftliche Potenzial von Standardisierung für sich optimal und nachhaltig erschließen. „Da

che Gestaltungsaufgabe“, erklärt Rainer Wittwen. „Diese kann sich auf einen einzelnen Geschäftsprozess, auf eine bestimmte Unternehmenseinheit oder auf das ganze Unternehmen beziehen.“ Die umfassende Standardisierungsanforderung liegt vor, wenn eine unternehmensweite Standardisierung angestrebt wird, bei der Prozesse, Strukturen und Systeme über Organisationseinheiten und Ländergrenzen geeignet vereinheitlicht werden.

Integriertes Wissen macht den Unterschied. Die Fähigkeit, ein umfassendes Transformationsprogramm als ein Ganzes, in all seinen komplexen Zusammenhängen, bewältigen zu können. „Unsere Erfahrungen zeigen, dass man solche Vorhaben wesentlich schneller und sicherer mit wenigen Experten plant und durchführt, die frühzeitig auf allen Ebenen agieren, weil sie die Wechselbeziehungen der Organisations-, Geschäftsprozess-, Funktions- und Datenebene kennen“, so Sulovsky. „Das ist seit 16 Jahren Unternehmensidee und Anspruch der cbs. Wir helfen unseren Kunden bei der Lösung aller Aufgaben, die rund um ein SAP-Veränderungsprojekt entstehen. Von der Strategieentwicklung über die Programmplanung bis hin zur technischen Transformation mit der Standardsoftware SHC-Framework. Und beim Roll-out der Prozess- und System-Lösungen rund um den Globus.“



» Standardisierung mit Standardsoftware ist eine betriebswirtschaftliche Gestaltungsaufgabe. «

Rainer Wittwen,  
Mitglied der Geschäftsleitung und  
Consulting Director

IT-Governance einen klar definierten und steinigen Entscheidungsweg für die Genehmigung von Erweiterungen geben.

„Aber es gibt eine wichtigere Frage als die der generellen Einstellung oder IT-Philosophie zum Thema Standard-Software-Konformität“, betont Holger Scheel. „Es geht schließlich darum, den Nutzen einer Standardisierung für jedes Unternehmen auch tatsächlich zu erschließen. Dafür kann auch die am besten geeignete Standard-Software – und das ist und bleibt unserer Ansicht nach SAP – nur ein Werkzeug sein. Es geht also darum, diesen Hebel zur Standardisierung nicht nur richtig zu bedienen, sondern ihn auch richtig zu setzen. Die SAP-Software ermöglicht es mir, Einheitlichkeit in meine betriebswirtschaftliche Aufbau- und Ablauforganisation zu bringen. Sie beantwortet mir aber nicht die Frage, wie weit ich bei dieser Vereinheitlichung gehen sollte.“ Was ist das richtige Maß? Welchen Grad von Einheitlichkeit braucht der SAP-Bestandskunde in wel-

tut Beratung not, die über den Tellerand der Realisierungstätigkeiten hinaus-schaut und dafür Sorge trägt, dass die Dinge nicht nur richtig getan, sondern eben auch die richtigen Dinge getan werden“, gibt Scheel zu bedenken.

„Standardisierung mit Standardsoftware ist eine betriebswirtschaftli-



» Es geht darum, den Nutzen einer Standardisierung auch tatsächlich zu erschließen. «

Holger Scheel,  
Mitglied der Geschäftsleitung und  
Leiter Corporate Sales & Marketing

Interview mit Harald Sulovsky, Geschäftsführer von cbs

## Systemlandschaften optimieren

**E-3: Warum sind SAP-Systemrestrukturierungen notwendig? Sind die Gründe organisatorischer, betriebswirtschaftlicher, technologischer Art? Welche Faktoren führen zu einer SAP-Systemrestrukturierung?**

**Harald Sulovsky:** Es gibt eine Vielzahl von Gründen für SAP-Systemrestrukturierungen. Geschäftsmodelle werden angepasst, Unternehmensteile verkauft oder gekauft, Organisationen oder Berichtsstrukturen optimiert und IT-Kosten werden durch die Reduktion der genutzten SAP-Systeme gesenkt. Standardisierungs-, Harmonisierungs-, Konsolidierungs-, Zentralisierungs- und Globalisierungsbestrebungen, unternehmensweite Restrukturierungsprojekte sind Treiber für SAP-Systemrestrukturierungen.

**E-3: Was leistet System Landscape Optimization (SLO) und was gehört nicht dazu? Was unterscheidet das Angebot der cbs vom SLO-Angebot der SAP?**

**Sulovsky:** Wenn Sie mit der Frage explizit die SAP-SLO-Services der SAP meinen und somit auf die Unterschiede zu unserem technischen Lösungsangebot für SAP-Systemrestrukturierung abzielen, dann kann ich sagen, dass es in Bezug auf die Art und Anzahl der Projekttypen sowie der Fähigkeit, das komplette Spektrum an SAP-Strukturelementen mit Lösungen zu bedienen, zunächst keine nennenswerten Unterschiede zu unserem technischen Serviceangebot gibt.

**E-3: Also Gleichstand zwischen cbs und SAP?**

**Sulovsky:** Wir können jedenfalls all das technisch verändern, was auch die SAP-SLO kann. In Bezug auf Verlässlichkeit, Sicherheit und Qualität der Umsetzung, in Bezug auf Rechts- und Verfahrenskonformität – insbesondere der Compliance gegenüber internen Revisoren, Bilanz- und externen Wirtschaftsprüfern –, in Bezug auf globale Lieferfähigkeit und in Bezug auf belastbare Referenzerfahrungen sehe ich auch keine Unterschiede.

**E-3: Wo liegt dann der Unterschied?**

**Sulovsky:** Anders sieht es in Bezug auf Projektlaufzeiten und Kosten aus. Insbesondere bei größeren und komplexeren Vorhaben sind unsere Ansätze und Lösungen in der Regel weitaus flexibler, günstiger und schneller zu realisieren.

**E-3: Was sind die Gründe dafür?**

**Sulovsky:** Einmal hat es etwas damit zu tun, wie wir, gestützt auf unserer Me-

thodik M-cbs, an solche Projekte methodisch herangehen können. Dies wird uns auch aufgrund der spezifischen Architektur und Funktionsweise unserer Transformationssoftware cbs SHC-Framework ermöglicht. Der wichtigste Grund ist allerdings, dass wir als spezialisierter Lösungsanbieter für SAP-Restrukturierungsprojekte eine auf dem Markt einzigartige Kombination von Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können: Wir profitieren davon, dass wir unsere Kunden mit kombiniertem Wissen auf Prozess-, Applikations- und auf Datenebene helfen können.

**E-3: Welche fachliche Anforderung stellt ein Systemrestrukturierungsprojekt im Kern?**

**Sulovsky:** Es geht darum, die Veränderungen auf der Organisations- und Prozessebene auch auf der Applikations- und Datenebene richtig nachzuvollziehen, die Spezifikation der Regeln für die Umsetzung der Daten korrekt vorzunehmen und die Umsetzung insgesamt effizient zu gestalten. Die Spezifikation der Umsetzregeln ist das Herzstück und der zentrale Erfolgsfaktor in einem Systemrestrukturierungsprojekt.

**E-3: Was braucht man bei einem Systemrestrukturierungsprojekt?**

**Sulovsky:** Dazu braucht man Spezialwissen – integriertes Know-how bezüglich der Ausprägung von Geschäftsprozessen im SAP-System und deren Auswirkung auf die darunter liegenden Datenstrukturen, Applikations- und Technologie-Expertise in einer höheren Granularität und Verbindung als es sonst gefordert ist. Da sind rein tabellenorientierte Entwickler ohne Applikationswissen verloren. Und der herkömmliche SAP-Berater ohne Kenntnis der SAP-Datenstrukturen ebenso. Diese Lücke schließen wir: mit unseren Beratern, unserer Methodik und unserem prozessorientierten Standardsoftware-Tool cbs SHC-Framework.

**E-3: Fast die Hälfte der Besucher der DSAG-Technologietage 2011 in Hannover haben den Themenblock „Systemlandschaften optimieren“ besucht. Warum dieses Interesse an der SAP-Systemlandschaft? Was stimmt hier nicht?**

**Sulovsky:** Ich glaube nicht, dass hier generell etwas nicht stimmen muss. Weder in Bezug auf die Eigenschaften der Software noch auf die reale Implementierung. Historische Entwicklungen der Systeme und Organisationen und aktuelle Veränderungen der Unternehmen führen dazu, dass Prozess- und Systemlandschaften umfangreich zu verändern und in



Bezug zu der neuen Situation zu optimieren sind.

**E-3: Welche Dienstleistung bietet cbs mit „Best Practice für Unternehmenstransformationen“ an?**

**Sulovsky:** Die cbs steht für hochwertige Management- und SAP-Beratung in einem spezifischen Projektumfeld. Seit 1995 helfen wir, die Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen unternehmensweite SAP-Veränderungsprojekte ziel führend und erfolgreich gestaltet werden können. Nur wenige Beratungen auf dem Markt offerieren dafür Expertise. Darunter sind Spezialisten für rein technische Realisierungen oder aber Generalisten ohne tiefe Kenntnis der Abhängigkeiten von Prozessen, SAP-Applikationen, Technologie und Daten. Wir sind Lösungsanbieter für globale SAP-Restrukturierungsprojekte. Mit einem kompletten Portfolio unterstützen wir das gesamte Spektrum der Projekte zur Standardisierung, Harmonisierung und Konsolidierung mit SAP aus einer Hand - umfassend, flexibel und weltweit.

**E-3: Danke für das Gespräch.**



Mit M-cbs die Dinge richtig tun

# Template-basierte SAP-Roll-outs

Roll-outs sind IT-Routine, die Durchführung ist ein alter Hut: Template bauen, Prozesse und Strukturen festgießen, ab in den Flieger. Probleme entstehen erst nach der Landung. Was gibt es Neues zu sagen?

**G**lobale Roll-outs müssen nicht Dekaden dauern. Unternehmen brauchen tragfähige weltweite Strukturen in angemessener kurzer Zeit. Zentrale Expertenteams sind ein willkommener Ersatz für Heerscharen von Beratern und für wechselndes Beraterpersonal in jeder Weltgegend. Roll-outs tragen SAP in die Welt hinaus und wollen globale Standards setzen. Das Durchsetzen ist die Schwierigkeit. Häufig bleibt man auf halber Strecke stecken, sprengt die wirtschaftlichen Ziele und ist heute noch im Roll-out. Eine Plattform für alle bedeutet nicht einfach Gleichtakt und Gleichschritt für alle. Globale Strukturen müssen verabredet und angenommen werden.

Viele Dinge wiederholen sich in einem Roll-out. Wiederholungen kann man vermeiden und damit viel Zeit, Aufwand und Geld sparen. Auch zum Start auf der grünen Wiese gibt es wirtschaftliche Alternativen. Roll-outs erfordern Disziplin und, an der richtigen Stelle, Kreativität. Ohne Methodik sind sie kaum beherrschbar. Mit M-cbs können praxismächtige SAP-Lösungen für globale Standardisierungsanforderungen entwickelt werden. M-cbs unterstützt mit einer dedizierten Vorgehensmethodik auch die effiziente Durchführung von Template-basierten internationalen SAP Roll-out-Programmen. M-cbs International Roll-out Management (M-cbs IRM) hilft, globale SAP-Unternehmenslösungen strategiekonform, schnell und sicher in der weltweiten Organisation zu etablieren.

## Globalisierung beherrschen

Mit der Internationalisierung der Märkte und der Globalisierung unternehmerischer Aktivitäten wächst die Notwendigkeit, ein Geschäft unternehmensweit zu strukturieren und zu gestalten. Gerade in der Fertigungsindustrie ist

die organisatorische Ausgestaltung des Global Footprint in den strategischen Märkten der Welt nach wie vor auf der Tagesordnung. Vielerorts werden zentrale Verantwortungsstrukturen aufgebaut, um eine Steuerung der gesamten Unternehmung zu ermöglichen. Gewachsene ERP-Systeme und heterogene IT-Systemlandschaften stehen dem entgegen.

Globale SAP Roll-outs werden aufgesetzt, um die Globalisierung bzw. Internationalisierung verbindlicher Unternehmensstandards herbeizuführen. Die Herausforderungen bei dieser Aufgabe liegen darin, dass ein SAP Roll-out als Multiprojekt mehrfach durchgeführt wird und eventuell sogar parallel erfolgen muss. Budgets sind begrenzt, Schnelligkeit ist wichtig, in einer angemessenen Zeitspanne gilt es, mit allen Roll-outs fertig zu sein. Häufig soll in einem Gesamtprogramm in überschaubarer Zeit eine relevante Abdeckung des Gesamtumsatzes mit SAP erreicht werden. Die notwendige Geschwindigkeit und Wirtschaftlichkeit sind nur durch ein hohes Maß an Standardisierung des Vorgehens zu erreichen. Der einzelne Roll-out darf nicht jedes Mal als Entdeckungsreise gestartet werden. Er muss einem genauen Muster folgen. Ein spezifisches methodisches Vorgehen ist nötig.

## Projekttyp Roll-out

In einem Roll-out sollen Geschäftsprozesse nicht neu erfunden werden. Es geht vielmehr darum, Bestehendes wiederzuverwenden – und dies in effizienter Weise zu bewerkstelligen. Bei der Durchführung von Roll-outs liegt der Fokus deshalb nicht auf der Bewältigung technischer Herausforderungen. Diese sollten in einem sorgfältig vorbereiteten Unternehmenstemplate, das auf einer abgestimmten und inhaltlich belastbaren Standardisierungsstrategie basiert, bereits gelöst worden sein.

Den Schwerpunkt bildet das Training, genauer: die Vermittlung und Erklärung der betriebswirtschaftlichen und technischen Vorgaben in den lokalen Einheiten. Ein Template-basierter Roll-out unterscheidet sich von einer Single-Site-Implementierung. Eine Detailaufnahme (ein Business Blueprint) findet nicht statt.

## Herausforderungen

Bei der Planung des Roll-outs geht man somit anders vor als bei herkömmlichen Implementierungsprojekten. Die Lösung ist im Kern vorhanden. Für das Roll-out-Team liegt die Herausforderung in der schnellen Analyse der Lösungslücken (Gaps), die sich vor allem in den spezifischen Anforderungen des in den Blick genommenen Landes und Standortes manifestieren. Dies sind an erster Stelle legale/steuerliche sowie lokale, standortspezifische Unterschiede. Hinsichtlich der rechtlichen Besonderheiten lassen sich die Länder in verschiedene Kategorien aufteilen: Die Spanne reicht von eher unkritischen Ländern wie Australien oder England bis hin zu sehr komplizierten Ländern wie den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China).

Eine weitere Aufgabe ist die Unterstützung des Wandels der lokalen Organisation, das sogenannte Change Management beim Übergang vom alten Ablauf in den neuen Prozess mit den dazugehörigen organisatorischen Veränderungen. Technisch steht die Datenmigration im Mittelpunkt, da man typischerweise die Importseite nach SAP standardisiert, während die Seite der Altsysteme sich häufig je nach Roll-out-Land unterscheidet. Neben der technischen Herausforderung ist betriebswirtschaftliches Verständnis gefragt, da zuerst der komplette Prozess verstanden sein muss, bevor man Daten aus Altsys-



© Hintau Alaksei, Shutterstock.com

temen der Struktur von SAP zuordnen kann.

## Wellenkonzept

Ein weltweiter Roll-out kann eine stattliche Zahl an Ländern und Einheiten umfassen. Eine sukzessive Einführung dauert unter Umständen viele Jahre. Es empfiehlt sich deshalb, mehrere Länder in geeigneten Roll-out-Clustern zu bündeln und Möglichkeiten zu nutzen, die Implementierung in überlappenden Wellen vorzunehmen. Durch den Trainingcharakter eines Roll-outs fällt es nicht ins Gewicht, ob ein oder mehrere Key-User eines Fachgebiets geschult werden. Auch bei den Integrationstests lassen sich durch die Zusammenfassung mehrerer Länder Effizienzvorteile erreichen. Dieser sogenannte Wave-Ansatz erfordert allerdings eine sehr starke zentrale Koordination, damit die Skaleneffekte auch tatsächlich umgesetzt werden können. Die Hebelwirkung hinsichtlich Aufwand und Zeitplan ist jedoch beträchtlich. Ein Wellenkonzept sollte auf jeden Fall in die Überlegungen bei der Programmplanung einbezogen werden.

## Template Readiness

Um den genannten Anforderungen gerecht zu werden, ist ein solides Lösungstemplate erforderlich. Als Template bezeichnen wir dabei nicht nur das Customizing, die Kundenerweiterungen und Reports in einem System, sondern die Vorbereitung und Konsolidierung aller für den Roll-out wichtigen Standardisierungselemente. Sind diese Elemente konsistent und vollständig vorhanden, sprechen wir von einem Ready-to-Go-Template. Auf dieser Grundlage lässt

## Roll-out Projektbeschleuniger

- strikte Anwendung der M-cbs Roll-out-Methodik
- belastbare Standardisierungsstrategie und Managementbeitrag
- definiertes, akzeptiertes, dokumentiertes Template
- zentrales Roll-out-Team (intern + extern)
- simultanes Prototyping
- evolutionäre Dokumentation
- überlappende Wellen
- Austausch von Key-Usern
- Roll-out „Cook books“, Checklisten, Guides, Project Toolbox
- strukturiertes und geführtes Data Management
- Arbeitsumgebung für internationale Projektarbeit
- reisebereite, motivierte, qualifizierte Mitarbeiter
- erfahrene Berater

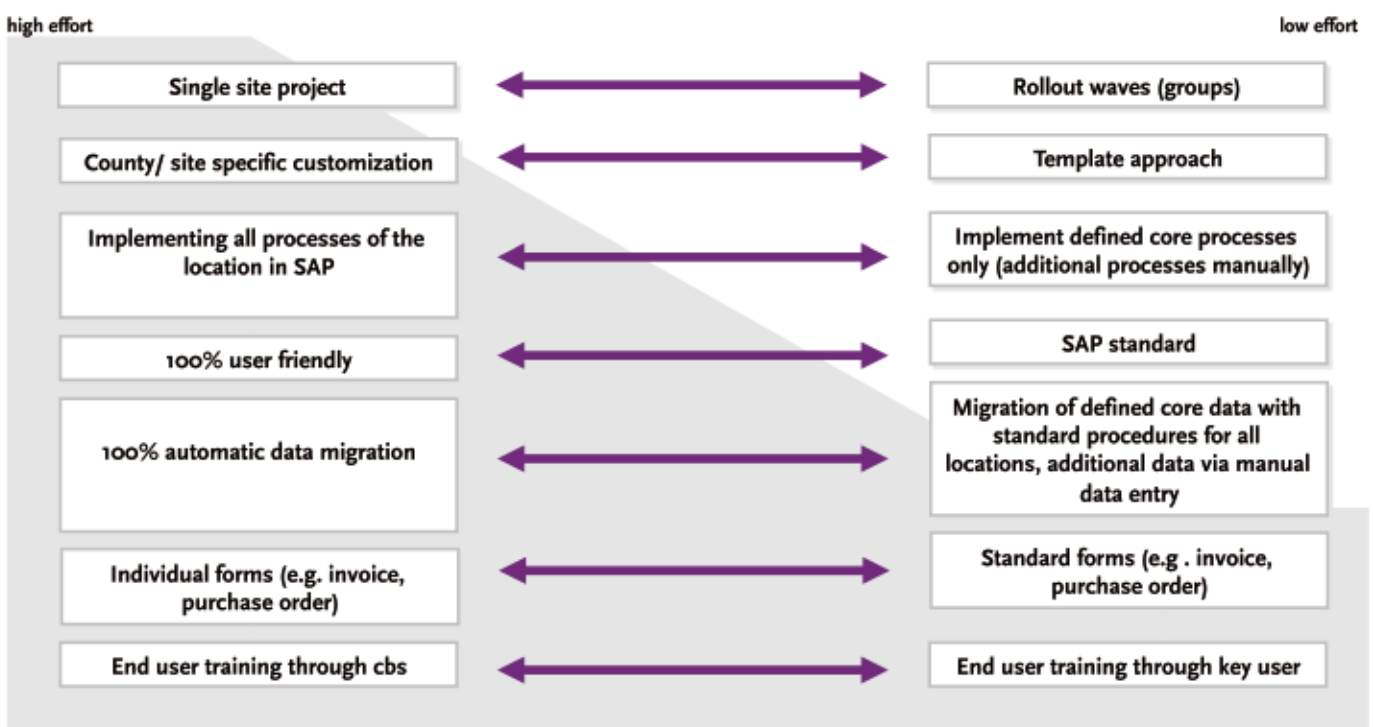
sich das Ziel der Wiederholbarkeit und der Standardisierung in der Roll-out-Durchführung einlösen. Eine signifikante Effizienzsteigerung ist die Folge.

Für die Durchführung der Roll-outs kommt es neben den fachlichen Voraussetzungen ganz wesentlich auf die vermittelnden Personen an. Interkulturelle Kompetenzen und vor allem Sprache können an dieser Stelle nicht genug betont werden. Roll-outs bringen eine hohe Reisetätigkeit mit sich und viele Tage Aufenthalt in fremder Umgebung. Hierzu werden Mitarbeiter und Berater benötigt, die die Ferne suchen und in

dieser abwechslungsreichen, aber anstrengenden Umgebung motiviert und zufrieden sind. Das zentrale Team ist so etwas wie die Visitenkarte der Unternehmenszentrale. Seine Mitarbeiter fungieren nicht nur als Template-Wächter und Vertreter eines zentralen Führungsanspruchs (Governance). Sie sollten im besten Fall sympathische Vermittler von durchdachten und integrierten Prozessen sein.

## Die Vorteile von M-cbs

Die Vorteile eines Einsatzes der M-cbs Methodik im internationalen Roll-out-Umfeld lassen sich so zusammenfassen: Durch eine intensive Vorbereitung, eine gezielte Standardisierung der Inhalte und eine starke Methodisierung des Projektablaufs lassen sich SAP Roll-outs selbst in kleineren Landesgesellschaften wirtschaftlich und schnell darstellen. Die Methode beinhaltet darüber hinaus mehrere Projektbeschleuniger. Hervorzuheben sind der Template-Ansatz mit den zugehörigen Template-Elementen, das Wellen-Konzept, ein strukturiertes und geführtes Datenmanagement sowie dedizierte Bausteine zur Bewältigung von komplexen landesspezifischen Anforderungen, wie z. B. ein präventives BRIC-Briefing, bei dem bereits in der Projektvorbereitung Stolpersteine identifiziert, bewertet und Lösungen vorbereitet werden. Ohne die entsprechende Erfahrung lässt sich auch M-cbs nicht erfolgreich ein- und umsetzen. Die international erfahrenen und methodisch geschulten Berater der cbs sorgen dafür, dass der SAP-Bestandskunde einen weltweiten Roll-out schnell, sicher und qualitativ hochwertig durchführen kann.



Roll-out-Projekte: Kosten- und Aufwandstreiber

Mit M-cbs die richtigen Dinge tun: Standardisierungsstrategie

# Methodische Projektierung globaler Veränderungsprojekte

Managementberater und SAP-Experten wissen wenig voneinander. Zum Nachteil für den SAP-Bestandskunden. In globalen Veränderungsprojekten, gleich zu Anfang, könnten beide gebraucht werden.



© iQconcept, Shutterstock.com

**D**as Problem: Leistungen und Arbeitsergebnisse greifen nicht ineinander. Zwischen Unternehmensstrategie und Realisierungskonzepten für die Prozess- und Systemlandschaft fehlt ein definierter, nahtloser Übergang. Lücken bleiben – ungeklärte, konkrete Gestaltungsfragen, die eine zielgerichtete Projektierung erschweren und die Anlage als strategisches Unternehmensprojekt in Gefahr bringen. cbs-Managementberater verknüpfen Managementberatung und SAP-Expertise. Sie schlagen die Brücke von der Unternehmensstrategie zur Praxis der SAP-Lösungsgestaltung und Projektierung im globalen Anwendungskontext. Wie unternehmensweite SAP-Veränderungsprojekte methodisch und effizient projektiert werden können, stellt der nachfolgende Fachartikel dar.

## Herausforderung globale Unternehmensveränderung

Nehmen wir an, ein SAP-Bestandskunde steht vor einer umfassenden stra-

tegischen Veränderung seines Unternehmens, etwa der Anpassung seines Geschäftsmodells mit weltweiter Auswirkung. Die Organisation soll global zentralisiert, Shared Services etabliert werden. Ziel ist es, Geschäftsprozesse, SAP-Funktionen, Daten und das Berichtswesen global zu standardisieren und zu harmonisieren. Verbunden ist die Projektaktivität mit der Integration eines zugekauften Unternehmens, das ebenfalls SAP im Einsatz hat. Am Ende soll aus einer heterogenen IT- und SAP-Systemlandschaft ein zentrales SAP-System entstehen. Diese Lösung soll weltweit ausgerollt werden. Schnelligkeit ist wichtig, Projektbudgets sind begrenzt. Ein SAP-Veränderungsprojekt muss aufgesetzt werden. Was ist wie zu tun?

## Problemfeld Projektierung

Die Projektierung bringt zwei zusammenhängende Aufgaben. Eine standardisierte, harmonisierte und konsolidierte, globale SAP-Prozessplattform ist das Ziel. Eine Unternehmenslösung und

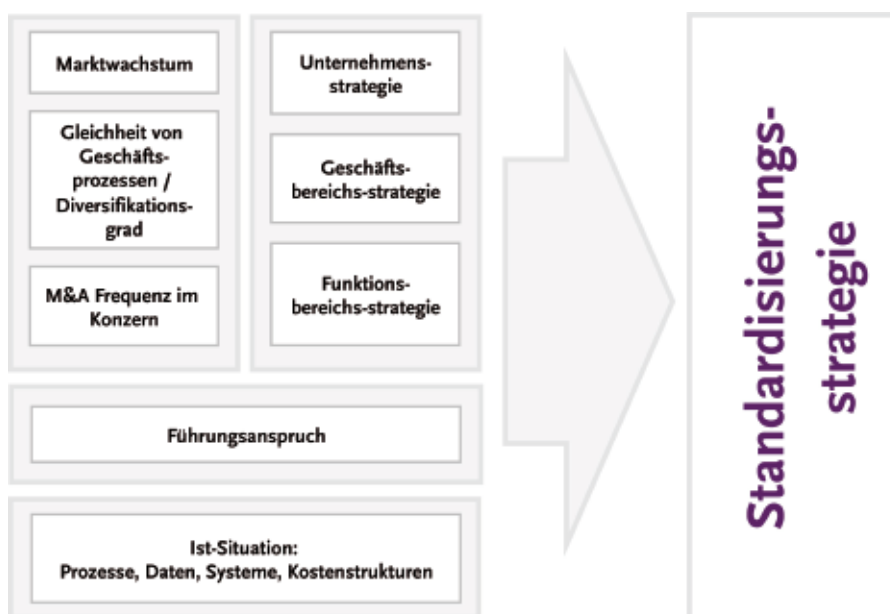
ein Projekt zur Etablierung dieser Lösung sollen konzipiert werden. Vielen Gruppen ist dabei Genüge zu tun: Top-Management, Divisionen, Gesellschaften, Funktionsbereiche, globale und zentrale, dezentrale und lokale Einheiten sind betroffen. Die IT-Organisation (Corporate IT, divisionale IT, lokale IT etc.) mit ihrer bestehenden Infrastruktur, Systemwelt, Lösungs- und Supportstrategie ist einzu-beziehen.

Eine Lösungs- und Projektkonzeption muss am Ende ein strategiekonformes, mit den relevanten Stakeholdern im Konzern abgestimmtes und konkret umsetzbares Ergebnis hervorbringen. Wie kann dies erfolgreich und effizient gelingen?

## Die richtigen Dinge tun: Standardisierungsstrategie

Die IT wird in diesem Zusammenhang gerne zum internen Auftragnehmer des Veränderungsprojekts und zum Träger der Standardisierung von Prozessen im Unternehmen auserkoren. Die IT kann diesen Auftrag annehmen. Er muss jedoch gut vorbereitet werden. Eine solide Strategie mit konkreten Aussagen, was vereinheitlicht werden soll und was nicht, muss allen (weiterführenden) Planungs- und Realisierungsüberlegungen vorangestellt werden. In unserer täglichen Praxis nennen wir diese grundsätzliche Überlegung die Standardisierungsstrategie. In globalen Veränderungsprojekten liefert sie die Grundlage, den oftmals diffusen Auftrag des Unternehmens an die IT genau zu fassen und zu beschreiben. Aus der „Standardisierungsstrategie“ leiten sich Rahmenbedingungen, Gestaltungsvorgaben an die Ziellösung (in Bezug auf Strukturen, Prozesse und Systeme) sowie Informationen zur Planung und Durchführung des Projekts bis hin zu Governance-Aspekten für den Betrieb ab.

Die Hauptherausforderung für die IT liegt in der Ableitung einer business-konformen Vorgehensweise. Wie gelingt es,



Ableitung der Standardisierungsstrategie



die wichtigen Stakeholder mit in ein Boot zu nehmen? Wie wird das SAP-Veränderungsprojekt auch ein „Top-Management & Business Driven Project“? Wie gelingt es, ein System so zu gestalten, dass es strategische Ziele befördert und von allen Anspruchsgruppen mitgetragen und genutzt wird?

Der Weg führt über die methodische und strukturierte Ableitung und die Festschreibung der Standardisierungsstrategie im Konzern. „Was soll mit welchem Ziel in welcher Weise zu welchem Grad und unter welchen Voraussetzungen vereinheitlicht werden?“ Diese Frage beantwortet die Standardisierungsstrategie. Diese blickt strukturell und zeitlich voraus. Aus den fachlichen Anforderungen des Unternehmens leitet sie die Anforderungen an den Grad der Standardisierung und die Systemausprägungen ab. In jedem ERP-Projekt sollte dies eine Selbstverständlichkeit sein. Die Beson-

derheit bei größeren Strukturbrüchen liegt darin, dass man Anforderungen erkennen muss, die heute noch nicht klar definiert sind. Das bedeutet, gemeinsam mit dem Management den Blick in die Zukunft zu richten, mögliche Szenarien aufzuzeigen, diese zu bewerten sowie die Alternative auszuwählen, welche die veränderten Business-Strukturen bestmöglich unterstützt.

Die Standardisierungsstrategie sollte alle sie beeinflussenden Rahmenbedingungen berücksichtigen. Sie wird in Abstimmung mit der Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategie spezifisch entwickelt.

### Business IT-Alignment

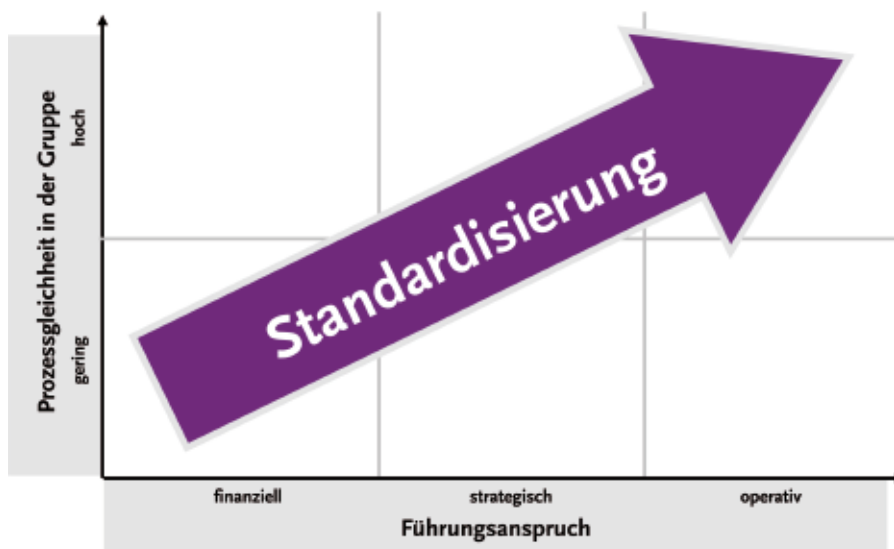
Die bewusste Ableitung des Zielgrades der Vereinheitlichung gemeinsam mit dem Management des Unternehmens wird oft als Business-IT-Alignment be-

zeichnet. Wichtig ist es dabei, bestehende Strukturen infrage zu stellen und bewusst von einem Zero-Base-Ansatz auszugehen, um bei größeren Strukturänderungen den Blickwinkel weit genug zu öffnen. Dabei ist es notwendig, die verschiedenen Stufen des Managements einzubeziehen. Mit jeder Stufe gewinnt die Strategie an Substanz und Konkretheit, bis schließlich aus abstrakten, disjunkten Strategieelementen umsetzbare und konsistente Gestaltungsvorgänge für eine globale Lösung und ein weltweites SAP-Veränderungsprojekt vorliegen.

Die Strategiediskussion sollte bewusst auf der Top-Management-Ebene beginnen, um die Zielrichtung und die Anforderungen zu verstehen sowie die Bereitschaft für eine eventuell größere Änderung in der SAP-Landschaft zu eruieren. Große Veränderungsprojekte, die auf der Key-User-Ebene starten, sind zum Scheitern verurteilt. Nach Festschreibung der Vorgaben aus dem Top-Management geht es im nächsten Schritt darum, die Konsequenzen für die verschiedenen Business Units und Funktionen des Unternehmens strukturiert abzuleiten. Dieses Herunterbrechen differenziert die Betrachtung eine Stufe tiefer.

### Nutzen

Der Wert einer Standardisierungsstrategie wird einmal über die Qualität des erzielten Ergebnisses bestimmt. Schlüssigkeit, Konkretheit und Praktikabilität dieses Ergebnisses machen den Unterschied. Eine strukturierte Methodik wie M-cbs zur Projektierung von SAP-Veränderungsprojekten gewinnt hier durch die Tiefe und den Zusammenhang, mit der sie sich dem spezifischen Anforderungsumfeld von SAP-Bestandskunden annimmt, und durch die Effizienz, mit der sie ihn durch einen solchen Strategieprozess führt. Die Ableitung einer unternehmensspezifischen Strategie kann innerhalb von vier bis acht Wochen erfolgen.



Ableitung des Standardisierungsgrades



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.

**D**ie 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 projekttypenspezifische 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.

SAP Roll-out nach Russland bei Roche Diagnostics

# Roll-out

Dank eines erfolgreichen SAP Template Roll-outs können die russischen Sales Affiliates der Roche Diagnostics das Wachstum ihres Geschäfts in den einheitlichen Bahnen schlanker und performanter Best Practice Prozessabläufe, in einer integrierten SAP-Umgebung, gestalten und ausbauen.

Im Projekt „Moscow IT Optimization“ wurde dies von einem Team aus Roche Diagnostics IT und den Heidelberger Consultants cbs Corporate Business Solutions in time, in scope und in budget möglich gemacht.

Im Jahr 2009 fiel für Roche Diagnostics die Entscheidung, die geschäftlichen Aktivitäten im russischen Markt durch eine SAP-Lösung zu unterstützen. Die Auslandstochter mit Niederlassungen in Moskau, St. Petersburg und Novosibirsk hatte sich erst Januar 2010 als Vertriebsgesellschaft der Roche Diagnostics rechtlich verselbständigt. Im Zuge dieses „Unbundlings“ fanden ca. 200 Mitarbeiter der Roche Pharma in der Roche Diagnostics eine neue organisatorische Heimat. Innerhalb des Diagnostics-Konzerns gehört die russische Gesellschaft zu den mittleren Sales Affiliates in Europa; ein entsprechend voll umfängliches Spektrum an betriebswirtschaftlichen Funktionen, Vertriebs-, Service- und Finanzprozessen findet sich dort. Dazu unterhält die Moskauer Zentrale ein von einem externen Dienstleister verwaltetes zentrales Warehouse.

Die IT-seitige Abwicklung lastete im Wesentlichen auf den in die Jahre gekommenen Schultern eines Stand-Alone Batch-Systems der Firma SUN, das sich zum wachsenden Hindernis für das prosperierende lokale Geschäft entwickelt hatte. Hatte es in der Historie seinen Zweck noch erfüllt, so konnte es mit den höheren Volumina, dem gestiegenen Bedarf nach performanteren, schnelleren und schlankeren Prozessabwicklungen integriert in die globalen Roche Diagnostics Abläufe sowie der Fülle und Änderungshäufigkeit von gesetzlichen Anforderungen nicht länger zufriedenstellend Schritt halten. Das russische Management hatte somit ein großes Interesse daran, die überkommene Prozess- und IT-Infrastruktur durch eine moderne, integrierte SAP-Lösung globalen Zuschnitts zu ersetzen. Der richtige Zeitpunkt zum Aufsetzen eines Roll-out-Projekts war gekommen.

### Lokale Herausforderungen

Ein SAP-Roll-out nach Russland muss komplexe Herausforderungen be-

herrschen: GTD, TORG12, TORG10, INN, OKPO, OKVED, OKOPF, KPP, OGRN, INV-3, M-7, ... In diesen uns fremden Fachbegriffen liegt ein Gutteil der landesspezifischen und bürokratischen Tücken eines Roll-outs in die aufstrebende Wirtschaftsnation Russland unserer Tage verborgen. Die gesetzlichen Anforderungen an Formulare und Reporting sind beträchtlich und werden strikt vorgegeben. Eine Nichtberücksichtigung kann im schlimmsten Fall den Einfuhrstopp eines Produkts und/oder die Verhaftung des zuständigen Chefbuchhalters (Chief Accountant) zur Folge haben. Die Formulare unterliegen einer stetigen Änderung. Eine vorausschauende Implementierungsstrategie für ein standardisiertes SAP-Formularwesen ist ein Erfolgsfaktor für die Einführung und den effizienten Betrieb einer IT-Lösung. Die kyrillische Schriftsprache ist auf allen offiziellen Formularen zwingend. Ohne die Unterstützung von russischen Muttersprachlern lassen sich die Anforderungen an die Formularentwicklung kaum umsetzen.

Die Anforderungen in Bezug auf das steuer- und zollseitige Reporting sind ähnlich komplex und verbindlich. Insbesondere Import- und Exportgeschäfte unterliegen einer Fülle von Bestimmungen und erfordern eine umfassende Vorgangsdokumentation. Die russische Zollbehörde vergibt für jeden Importvorgang eine produktspezifische Zoll-Deklarationsnummer, die sogenannte GTD (russisch für Customs Declaration Number), welche über den kompletten logistischen Prozess mit dem physischen Material mitgeführt und dem Kunden bei Auslieferung mit der Rechnung übermittelt werden muss. Entsprechende Eingriffe in die SAP-seitige Gestaltung der Waren- und Werteströme sind vorzunehmen.

In der Finanzbuchhaltung gibt es besondere gesetzliche Vorgaben in Bezug auf einzelne Geschäftsprozesse. Ausweis und Abfuhr der Mehrwertsteuer für kostenlose Lieferungen sind vorgeschrieben. Rabatte sind weder üblich noch erlaubt, Preisnachlässe gewährt man im Nachhinein über Gutschriftverfahren. Dazu kommen Spezifika in der Anlagenbuchhaltung, im Zahlungsprozess, bei der Materialbewertung, und anderes mehr.





## ► Template und BRIC

SAP Template Roll-out und Implementierung standardisierter Best Practice Referenzprozesse – in einem spezifischen Markt: Kann in einem derart individuellen Marktumfeld die Idee einer globalen Lösung betriebswirtschaftlichen Nutzen bringen? Kann sie überhaupt zur Anwendung kommen?

Roche Diagnostics nutzt für Steuerung und Betrieb seines globalen Geschäfts ein standardisiertes Geschäftsprozessmodell. Dieses Modell ist in einer globalen SAP-Template-Lösung als Set vordefinierter Best Practice-Prozesse abgebildet. Auf der Grundlage eines geschäftsorientierten Ansatzes werden Vorgaben für die IT-Implementierung etabliert. Auch ein spezifisches methodisches Vorgehen zum Roll-out dieser Referenzprozesse in einzelne Landesgesellschaften findet sich darunter. Damit wird das Ziel verfolgt, die Standardisierung und Harmonisierung im Konzern voranzutreiben.

Im Zuge des SAP-Roll-outs in den BRIC-Staat Russland galt es nun, diese globalen Best Practices im dortigen Vertriebsgeschäft zu etablieren. Dazu wurden die SAP-Templateprozesse für Sales and Distribution (SD), Service Management (die Roche spezifische Bezeichnung für die ERP Abwicklung im technischen Service), Material Management (MM), Finance (FI) und Controlling (CO)

neu eingeführt. Die „russische Lösung“ hatte sich in die gemeinsame regionale SAP-Plattform nahtlos zu integrieren. Standardisierte Schnittstellen, d.h. sowohl globale Interfaces (die Anbindung an Lieferanten aus dem Roche Konzern, Reporting-Systeme und das globale Materialstammdaten-System) als auch lokale Anbindungen (vor allem zum externen Lagerverwaltungssystem), mussten aufgesetzt werden. Im Support wurden zudem standardisierte Prozesse und Tools nach ITIL etabliert – die Grundlage für einen erweiterten Systembetrieb und Support in der Zukunft.

### Der Nutzen

Prozessstandardisierung, Optimierung und Konsolidierung; Prozessstandardisierung, Optimierung und Konsolidierung der betriebswirtschaftlichen IT-Anwendungsplattform sind die Oberbegriffe für den Nutzen des Projekts, das als in hohem Maße erfolgreiche „Moscow IT Optimization“ gelten darf.

Die perfekte Projektleistung, allen unwegsamen Umständen zu Trotz – von denen die lebensgefährlichen Waldbrände um Moskau herum sicher länger im Gedächtnis bleiben werden – auch in time, in budget and in scope mit der neuen Lösung in Betrieb zu gehen, trug einmal mehr dazu bei, den grundsätzlichen Nutzen, die Effizienz und die Routine einer Einführung des Best Practice Templates in der Diagnostics-Welt nachdrücklich zu bestätigen.

### Warum cbs?

Läge es allein an der langjährigen Roll-out-Expertise, an den interkulturellen Fähigkeiten, an der hohen SAP-Kompetenz oder den exzellenten Referenzen, hätten nicht wenige Anbieter zur Auswahl des Kunden gestanden. Doch nach allein zwei Auswahlrunden stand die cbs ganz oben auf dem Podest, hatte sich der Heidelberger SAP-Consultant bereits durch die Mitarbeit beim konzeptionellen Aufbau, der Ausgestaltung und in anschließenden Roll-outs des globalen Best Practice Templates im Roche-Konzern einen Namen gemacht. Die cbs-Berater sind mit der Projektmethodik der Roche Diagnostics aus der gemeinsamen Praxis vertraut, gehen SAP-Gestaltungsaufgaben grundsätzlich methodisch und prozessorientiert an und können ein internationales Projekt mit umfassenden Beratungs- und Entwicklungskompetenzen auch ganzheitlich unterstützen. Dabei kennen sie sowohl die spezifischen Geschäftsprozesse eines Unternehmens der medizinischen (In-Vitro) Diagnostik als auch die branchentypischen fachlichen und legalen Anforderungen der Pharmaindustrie im validierten Umfeld. Und nicht zuletzt verfügt die cbs über eine ausgewiesene BRIC-Staaten-Kompetenz – sie konnte mit konkreten Roll-out-Referenzen und einem erfahrenen Team für Russland punkten.

Prozesse und IT-Anwendungen in ein globales SAP-Template integrieren

## Brasilien-

Zusammen mit der cbs hat die KHS GmbH die Prozesse und IT-Anwendungen ihrer brasilianischen Tochtergesellschaft in ihr globales SAP-Template integriert und somit den ersten Schritt auf dem Weg zu einer weltweit standardisierten, harmonisierten und konsolidierten SAP ERP-Prozessplattform erfolgreich unternommen.

Die große Vielfalt und hohe Komplexität der legalen Anforderungen in Brasilien sowie die besondere systemtechnische Ausgangslage machten den Roll-out zu einer nicht alltäglichen Herausforderung. Der Einzug in die zentrale Lösung wurde als Mandantenmigration innerhalb der bereits gemeinsam genutzten SAP-Instanz realisiert.

KHS ist Lösungsanbieter technologisch innovativer und hochwertiger Abfüll- und Verpackungsanlagen für die Getränke- und Nahrungsmittelindustrie. Mit mehr als 5500 Mitarbeitern weltweit realisiert der zentral von Dortmund aus geführte Konzern heute einen Jahresumsatz von fast einer Milliarde Euro. Neben Produktionsstätten in Deutschland, USA, Mexiko, Indien und China ist KHS mit mehreren Werken in Brasilien vertreten. Das Unternehmen ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Klöckner-Werke AG, die wiederum zur Salzgitter AG, einem der führenden Stahl- und Technologie-Konzerne Europas, gehört.

### Standardisierung, Harmonisierung und Konsolidierung

Globales Geschäft gestalten und den Konzern als Ganzes effektiv und effizient bewirtschaften – diesen Herausforderungen stellt sich die KHS Informationstechnologie mit einer nachhaltigen IT-Strategie, in der die zentralen Ideen Integration und Standardisierung auch die Leitlinien für die Ausprägung der betriebswirtschaftlichen Anwendungsplattformen bilden. KHS ist ein SAP-Anwenderunternehmen der ersten Stunde und setzt auf das Konzept betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. Andreas Schumann, CIO der KHS, meint dazu: „Standardisierung bedeutet für uns in erster Linie Vereinheitlichung auf be-

## Über Roche

Roche mit Hauptsitz in Basel, Schweiz, ein führendes, forschungsorientiertes Unternehmen, ist spezialisiert auf die beiden Geschäfte Pharma und Diagnostics. Als weltweit größtes Biotech-Unternehmen entwickelt Roche klinisch differenzierte Medikamente für die Onkologie, Virologie, Entzündungs- und Stoffwechselerkrankungen und Erkrankungen des Zentralnervensystems. Roche, ein Pionier im Diabetesmanagement, ist auch der weltweit bedeutendste Anbieter von In-vitro-Diagnostik und gewebebasierten Krebstests. Medikamente und Diagnostika, welche die Gesundheit, die Lebensqualität und die Überlebenschancen von Patienten entscheidend verbessern, sind das strategische Ziel der personalisierten Medizin von Roche. 2010 beschäftigte Roche weltweit über 80.000 Mitarbeiter und investierte mehr als neun Milliarden Schweizer Franken in die Forschung und Entwicklung. Der Konzern erzielte 2010 einen Umsatz von 47,5 Milliarden Franken. Genentech, USA, gehört vollständig zur Roche-Gruppe. An Chugai Pharmaceutical, Japan, hält Roche die Mehrheitsbeteiligung. Für weitere Informationen: [www.roche.com](http://www.roche.com).

# Roll-out bei KHS



© Dario Sabljak, Shutterstock.com

triebswirtschaftlicher Ebene. Zum einen schaffen wir Ordnung durch strukturelle Gleichheit, einheitliche Normen und formelle Standards. Zum anderen wollen wir die Führung des Unternehmens unterstützen, indem wir Geschäftsprozesse stärker integrieren und vereinheitlichen. Software liefert Funktionalität. SAP-Software bietet darüber hinaus die Chance, hoch integrierte und einheitliche Prozesse zu gestalten. Diese Chance wollen wir nutzen. Darin sehen wir unsere Aufgabe als IT-Lösungslieferant und -Anwendungsberater unserer Kunden in der weltweiten KHS-Organisation.“

Damit ist programmatisch formuliert, was sich das Unternehmen für die nächsten Jahre vorgenommen hat: Ein weltweites SAP Roll-out-Programm, bei dem alle relevanten Produktions-, Vertriebs- und Servicestandorte in ein gemeinsames SAP ERP-System einziehen sollen. In ein System, das als ein Template, eine „Musterlösung“, bereits weitgehend alle Normen und Standards der KHS-Gruppe berücksichtigt hat und ein umfassendes Set von vordefinierten, standardisierten „Muster“-Geschäftsprozessen beinhaltet. Ein zentrales, weltweites ERP-System, eine betriebswirtschaftlich und technisch einheitliche Geschäftsprozessplattform für den KHS-Konzern steht am Ende dieser Planung.

## Samba auf dem Vulkan?

Warum Brasilien als erstes Land in einem weltweiten Programm? Konkrete Anforderungen zur Renovierung von Altanlagen, Strukturen und Prozessen, die hohe Bedeutung des brasilianischen Geschäfts und der dortigen Produktion gaben die wesentlichen Gründe vor, die Weltreise in Sachen SAP am Zuckerhut zu starten.

Generell gelten die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) als Länder mit ausgenommen hohen und spezifischen Anforderungen. Die Anforderungen des brasilianischen Staates sind dementsprechend überaus streng und das Steuersystem mehr als undurchsichtig. Neben den sprachlichen und kulturellen Barrieren stehen eine Vielzahl von Eigenbegriffen wie Nota Fiscal, Duplicata, Romaneio, Substituição Tributária, CFOP, CNPJ, ICMS, IPI, PIS, COFINS, Future Delivery, SPED, Nota Fiscal Eletronica, die teilweise höchst komplexe Zusammenhänge aufweisen, Pate für die fachliche Exotik dieser südamerikanischen Herausforderung.

Dazu kursieren zahlreiche Einführungslegenden, die bis hin zur These von der Unmöglichkeit einer Template-gestützten SAP-Einführung überhaupt reichen. Einige Beispiele:

- Nutzung des Material Ledgers und getrennte Bewertung sind Pflicht in Brasilien,
- SAP Standard FI-Reporting ist nicht ausreichend für Brasilien,
- brasilianische Prozesse können nur durch eigene Auftragsarten, Positionstypen und Bewegungsarten abgewickelt werden,
- globale Templates können in Brasilien generell nicht genutzt werden.

Doch was davon ist wahr und trifft wirklich – und in welcher Weise – auf KHS als Unternehmen zu? Wie sind diese Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen? KHS vertraute den Beratern der cbs Corporate Business Solutions GmbH, die mit ihrer Expertise als internationaler Roll-outer, mit spezifischer BRIC- und Brasilien-Referenzerfahrung und der hilfreichen Kombination aus lokal-fachlichen, technischen, methodischen und Change-Management-Kompetenzen das Projekt unterstützten. Damit war ein Lösungspartner im Boot, der einerseits den globalen Standardisie-

rungsanspruch des Gesamtprogrammes abzusichern half und zugleich auch mit dafür sorgen konnte, dass die unternehmensweite Orientierung des Template-Ansatzes in den brasilianischen Markt mit seinen hohen Legalanforderungen adäquat übersetzt werden und in eine zuverlässige integrative Gesamtlösung münden konnte.

## BRIC Roll-in und Mandantenmigration

Roll-out eines zentralen SAP-Konzerntemplates – aufgrund der spezifischen systemtechnischen Ausgangslage der KHS in Brasilien ging die Projektaufgabe über einen klassischen Roll-out hinaus. Die lokalen Produktionseinheiten waren bereits SAP-Anwender, betrieben ihr Geschäft sogar auf dem gleichen physischen System wie der Konzern, waren dort aber in einer eigenen betriebswirtschaftlichen Umgebung, einem separaten SAP-Mandanten, beheimatet. Der Einzug der brasilianischen Welt musste also neben der Übernahme der Template-Strukturen und Standardprozesse sowie der Integration der brasilianischen legalen Anforderungen auf der Anwendungsebene auch eine Mandantenmigration auf technischer Ebene leisten. Eine Datenübernahme und -harmonisierung innerhalb des gleichen SAP ERP-Systems, von einem lokalen Mandanten in den globalen Template-Mandanten, war zu realisieren.

Das Projekt nutzte man bei KHS zudem, um die notwendige Umstellung



KHS ist Lösungsanbieter von technologisch-innovativen und hochwertigen Abfüll- und Verpackungsanlagen für die Getränke- und Nahrungsmittelindustrie.



- des „alten“ brasilianischen Steuerkalkulationsschemas auf das neue, konditionsbasierte TAXBRA zu leisten. Dazu kamen Herausforderungen aus dem lokalen Produktions-, Materiallogistik- und Stammdatenumfeld. KHS führte eigene Werkstücklisten für die brasilianischen Gesellschaften ein. Der Materialstamm und abhängige Objekte mussten harmonisiert werden. Eine enge Abstimmung und eine Sprach- und Kulturgrenzen überwindende Zusammenarbeit der involvierten brasilianischen und deutschen Abteilungen war hierfür notwendig. Besonderes Augenmerk erforderte auch die Bestandsmigration. So war das Projekt Template Roll-out, Roll-in von Landesspezifika, Mandantenmigration, Harmonisierungsprojekt und Systemkonsolidierung in einem – ein Standardisierungs- und Restrukturierungsprojekt mit umfassendem Gestaltungs- und Realisierungscharakter.

### Best-Practice-Methoden

Methodisches und prozessorientiertes Vorgehen ist gerade in vielschichtigen Veränderungsprojekten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hier brachten die methodisch geschulten Berater der cbs zusätzlichen Mehrwert ein. Ihre Methodik M-cbs ließ sich flexibel in die hauseigene Vorgehensweise der KHS IT einbetten und lieferte an vielen Stellen nützliche Hilfen und Ergänzungen. Somit standen Best Practice Herangehensweisen für beide Projekttypen, für Template Roll-out und Restrukturierungs- bzw. Migrationsanforderungen, zur Verfügung, deren Ansätze für KHS gewinnbringend kombiniert werden konnten. Dazu kamen Angebote zur zügigen Aufnahme und Bewältigung der landesspezifischen Anforderungen für Brasilien, wie sie cbs im Rahmen von sogenannten BRIC-Briefings zusammenfasst und abzuarbeiten empfiehlt. So werden bereits in der Projektvorbereitung Stolpersteine identifiziert.

### Warum cbs?

Der Projekterfolg in Brasilien war für die Konzern-IT die erhoffte Bestätigung. Der erste Schritt auf dem Weg zur global standardisierten, harmonisierten und konsolidierten Lösungsplattform ist erfolgreich getan. KHS ist gut vorbereitet, hat Best Practices für ihr weiteres Vorhaben etabliert – so kann es weiter gehen. CIO Schumann meint dazu: „Unsere positiven Erfahrungen in Bezug auf diesen ersten Roll-out nach Brasilien können wir nicht zuletzt dank der cbs auf alle weiteren Roll-outs übertragen. Jetzt sind wir inhaltlich, methodisch und lösungsseitig so gut vorbereitet, dass unser globales SAP-Integrations- und Standardisierungsprogramm als Ganzes schnell, sicher und kosteneffizient durchgeführt werden kann. Die cbs hat sich dabei als unser Lösungspartner nachdrücklich für die nächsten Aufgaben empfohlen.“

In zwölf Monaten zum neuen Geschäftsmodell mit zentralisierter SAP-Plattform

# Restrukturierung

Der Chemiekonzern Kemira hat mit Hilfe der cbs Corporate Business Solutions in Europa ein komplett neues Geschäftsmodell etabliert. Die gesamte Umstellung der Organisationsstrukturen, Geschäftsprozesse und der SAP-Unternehmensplattform konnte als minimal-invasive Restrukturierung im laufenden Betrieb in der Rekordzeit von einem Jahr realisiert werden.

Im Jahr 2009 fasste der Chemiekonzern Kemira den Entschluss, ein neues, zentralisiertes Geschäftsmodell in Europa zu etablieren. Die Umsetzung dieses Geschäftsmodells erfolgte im Rahmen eines umfassenden Restrukturierungsprogramms. Das Projekt NBM (New Business Model) hatte die Aufgabe, Organisationsstruktur, Geschäftsprozesse und die bestehende SAP-gestützte Systemlandschaft der Kemira-Gruppe an die Konzepte des neuen Betriebsmodells anzupassen. Dazu galt es, ein bestehendes globales SAP-Template-System im laufenden Betrieb zu restrukturieren und dabei elf Länder in diese runderneuerte, standardisierte, harmonisierte und konsolidierte SAP-Welt aufzunehmen. Fast zeitgleich wurden zudem drei weitere Länder als Roll-in direkt in die neue Struktur des neuen Geschäftsmodells aufgenommen.

Ein gewaltiges Transformationsprojekt, das im Zusammenarbeit mit dem Beratungspartner cbs Corporate Business Solutions, der das Projekt als Generalunternehmer mit ganzheitlicher Restrukturierungsberatung unterstützte, in nur zwölf Monaten erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

### Neues Geschäftsmodell

Das Kemira-Management war entschlossen, einen großen Schritt zu tun. Die Organisation und Geschäftsprozesse sollten von Grund auf verändert werden, um die Steuerung des Gesamtunternehmens stärker zu zentralisieren und ganzheitlich zu verbessern. Eine globale Unternehmensteuerung nach Segmenten, ein zentrales Betriebsmodell für alle Länder und Einheiten wollte man

schaffen. Stabile, einheitliche Geschäftsprozesse und klar definierte, angeglichene Intercompany-Abläufe sollten diesen Betrieb sicherstellen. Shared-Service-Funktionen sollten aufgebaut werden. Zentrale Planungs- und Strategieprozesse, gemeinsame Geschäftsbedingungen und Konditionen, ein einheitliches Kennzahlensystem für Performance Management und Managementreporting sollte entstehen.

### Herausforderung Projektierung

Das Projekt NBM sollte das neue Geschäftsmodell umsetzen. Es hatte die Aufgabe, Organisationsstruktur, Geschäftsprozesse und die SAP-gestützte IT-Systemlandschaft der Kemira-Gruppe an die transaktionalen und rechtlichen Konzepte des geänderten Geschäftsmodells anzugleichen. Ein umfassendes Transformationsprojekt, das das gesamte Unternehmen, nahezu alle Funktions- und Fachbereiche und die IT-Organisation betraf.

Die konkrete Ausgestaltung des Geschäftsmodells verlangte zunächst die Ausprägung des Organisationsmodells und die Konzeption der europäischen Template-Prozesse. Prozessdesign und -Implementierung standen vor der Herausforderung, in einer bereits bestehenden, stark ausgeprägten globalen SAP-Umgebung vorgenommen werden zu müssen. Welcher Projektansatz war geeignet? Auf der grünen Wiese, im „Green Field“, ein komplett neues System aufzubauen, hätte immensen Aufwand und



© aftz, Shutterstock.com

eine lange Projektlaufzeit bedeutet. Das Modell hätte von Grund auf neu etabliert werden müssen, bevor die elf Länder hätten einziehen können. Die bestehenden SAP-Assets würden ungenutzt bleiben.

### Minimal-invasiver Ansatz

Die Managementberater der cbs zeigten eine alternative Lösung auf. Mit spezifischen Methoden und eigenen, hoch performanten Standard-Werkzeugen war eine umfassende und gezielte Transformation des bestehenden SAP-Template-Systems (im sog. Brown-Field-Ansatz) und der angeschlossenen IT-Landschaft möglich. Restrukturierung und Roll-In der elf (im ersten Schritt) beteiligten Länder in das umgestaltete europäische Template sollten im „Big Bang“ zu einem gemeinsamen Stichtag produktiv gesetzt werden.

Die technische Anpassung (Konvertierung) des Template-Systems sollte idealerweise nur für diejenigen Strukturen und Daten erfolgen, die für den Betrieb des neuen Geschäftsmodells relevant und also notwendigerweise zu verändern waren. Mit Hilfe der Methodik M-cbs und den innovativen technischen Möglichkeiten, welche das cbs SHC-Framework, als Standardsoftware für SAP-Systemtransformationen, zur Verfügung stellte, konnte eine solche selektive Änderung der Daten auf die neuen Geschäftsprozesse überhaupt erst technisch realisiert werden. Mit dem SHC-Framework wurden alle gewünschten Business-Objekte und Daten selektiv übernommen und konvertiert: dies betraf Stamm- und Bewegungsdaten, offene Belege und historische Daten, über alle SAP-Module hinweg (SD, PP, MM, PM, VC, FI, CO, QM, EH&S).

Der große Vorteil dieses „minimal-invasiven“ Vorgehens: Gewisse betriebliche Funktionen waren von der Änderung des Modells nicht betroffen; die Bereiche und Mitarbeiter mussten in das Umsetzungsprojekt nicht mit einbezogen werden. Die Umstellung der gesamten Systemumgebung erfolgte nahezu geräusch- und spurlos: Die Endnutzer fanden am ersten Tag der produktiven Nutzung ihre bekannte SAP-Umgebung vor und konnten wie gewohnt weiter arbeiten.

### Restrukturierung und Roll-out

Die Projektanforderungen reichten weit über eine rein technische System Landscape Transformation hinaus: Die Restrukturierung der bestehenden SAP-Plattform implizierte die Veränderung der Prozesskonfiguration, die Konvertierung und Harmonisierung der Strukturen und abhängigen Daten. Die hohen Durchsatzraten im Intercompany-Geschäft machten eine geringe Downtime für die Produktivsetzung notwendig.



Kemira liefert Kunden aus wasserintensiven Industrien Konzepte und Lösungen zur Verbesserung des Wasserqualitäts- und Quantitätsmanagements, der Energie-, Wasser- und Rohstoffeffizienz.

Hinzu kamen die Roll-Ins der Länder, die Anpassung der dortigen Strukturen und Prozesse und die Übernahme (Migration) und Anpassung der lokalen Daten. Es galt also, ein hoch komplexes, auf mehreren Anforderungsebenen angelegtes Unternehmenprogramm zu integrieren, zu planen und die Durchführung gesamthaft so zu managen, dass punktgenau zum Cut-Over eine erfolgreiche Produktivsetzung vollzogen werden konnte. Keine leichte Aufgabe, vor allem auch vor dem Hintergrund der situativen Rahmenbedingungen in einem bis dato dezentral orientierten, stark verwobenen Konzern.

### „Best SAP Project“

Timo Kokkonen, Project Manager bei Kemira: „Dank der starken Führung, etablierten Methode und innovativen Werkzeugen der cbs ist es uns gelungen, das anspruchsvolle Projektvorhaben sicher, in einer kurzen Laufzeit und sehr wirtschaftlich zu meistern.“ O-Ton: „This was the best SAP-project in the long history of SAP-projects at Kemira.“

In der Tat hatte die cbs Best Practices für die schnelle und erfolgreiche Umsetzung auf einer SAP-Plattform im Gepäck: Das fachliche Wissen um die SAP-spezifische Ausprägung der Organisationsstrukturen und der Prozesse, die methodische Kompetenz zur Beherrschung des komplexen Projekttyps, erfahrene Programm- und Projektmanager, die ein solches Großprojekt führen, im engen Zeit- und Budgetrahmen halten und die fachliche mit der technischen Aufgabe integriert voranbringen können, dazu die spezifische Expertise und ein mächtiges, von Wirtschaftsprüfern testiertes Standardsoftwaretool, das als Alleskönner

die Systemtransformation, Datenveränderung und Migration sicherstellte.

Ein weiterer Aspekt, weshalb die cbs als Partner zum Erfolg ausgewählt wurde, war der methodische Ansatz einer minimal-invasiven Systemrestrukturierung, den die cbs einbringen konnte. Dieser verschaffte den Kunden einen Gewinn, der bei Kemira alle bisherigen Rekorde brach: den Zeitgewinn. Denn nur so wurde es möglich, die komplette Restrukturierung einer bestehenden SAP-Landschaft im laufenden Betrieb mit Roll-ins in elf Ländern innerhalb von nur zwölf Monaten schlüsselfertig zu realisieren.

### Rekordzeit mit M-cbs

Die extrem hohen fachlichen, technischen, organisatorischen und zeitlichen Anforderungen des Projekts waren nur mit Hilfe der cbs-Methodik M-cbs und den technischen Innovationen des SHC-Frameworks – als Standardsoftware für SAP-Systemtransformationen – sicherzustellen. Eine derart komplexe Änderung der Daten auf die neuen Geschäftsprozesse technisch zu realisieren ist an sich schon keine Trivialität. Diese Systemtransformation dann auch in Rekordzeit zu bewerkstelligen und an einem Wochenende produktiv zu setzen, war vorwiegend dem Einsatz der cbs-Methodik für SAP-Restrukturierungsprojekte im Zusammenspiel mit dieser cbs-eigenen Standardsoftware zu verdanken. Mit M-cbs und dem cbs SHC-Framework wurden alle gewünschten Business-Objekte und Daten einschließlich der Historien über alle SAP-Module hinweg schrittweise, gezielt und selektiv übernommen, konvertiert und zum Stichtag erfolgreich live gesetzt: in time, in scope und in budget.