



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?

Globale 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

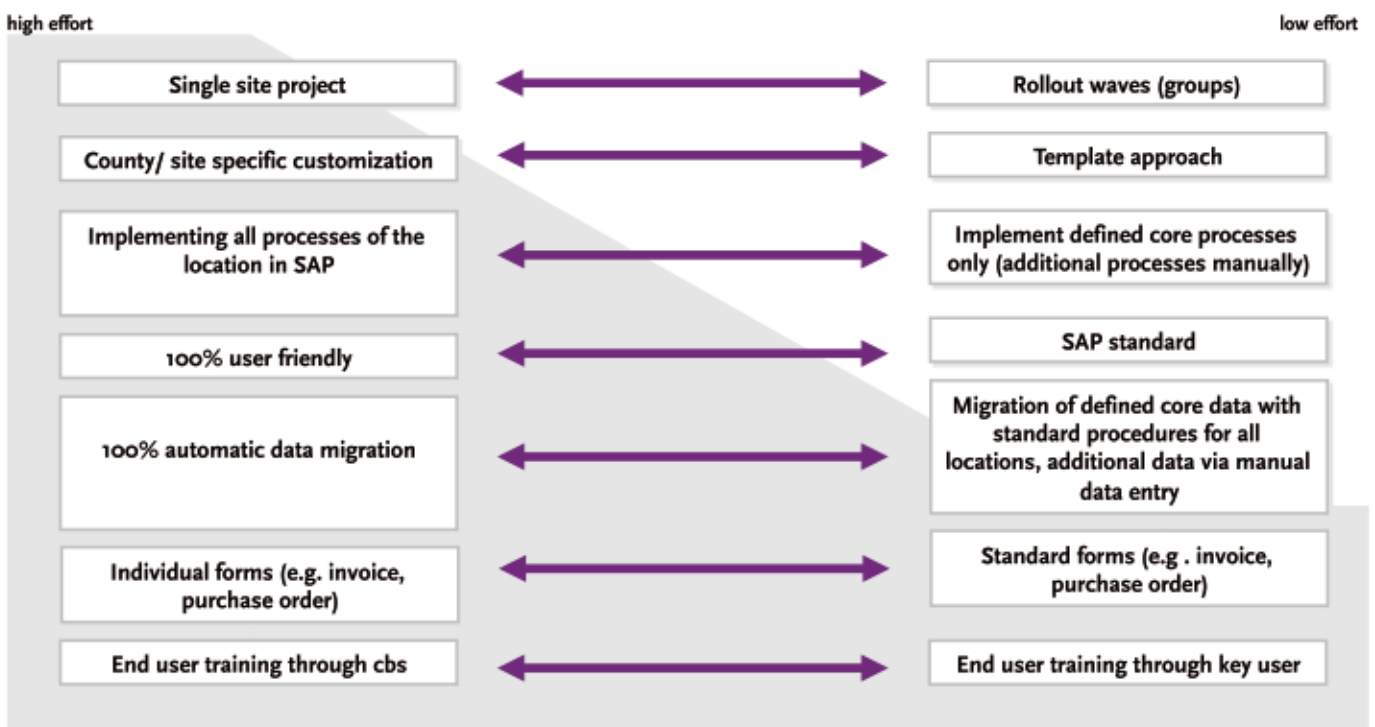
sich das Ziel der Wiederholbarkeit und der Standardisierung in der Roll-out-Durchführung einlösen. Eine signifikante Effizienzsteigerung ist die Folge.

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