

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.

Globale 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 Buchungskreisumwandlung, 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