

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-



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 Alt-systemen, 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 süd-amerikanischen 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.“