

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

Das 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

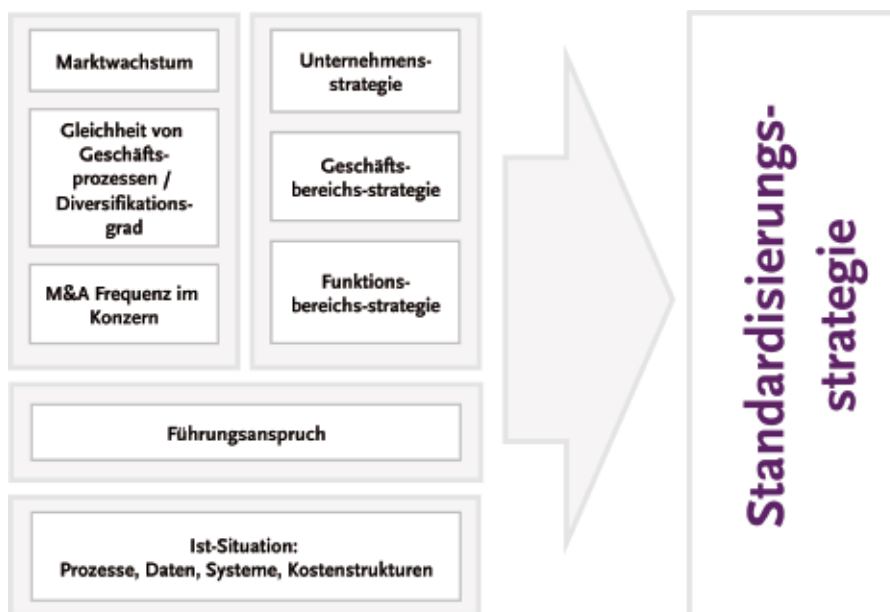
ein Projekt zur Etablierung dieser Lösung sollen konzipiert werden. Vielen Gruppen ist dabei Genüge zu tun: Top-Management, Divisionen, Gesellschaften, Funktionsbereiche, globale und zentrale, dezentrale und lokale Einheiten sind betroffen. Die IT-Organisation (Corporate IT, divisionale IT, lokale IT 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?

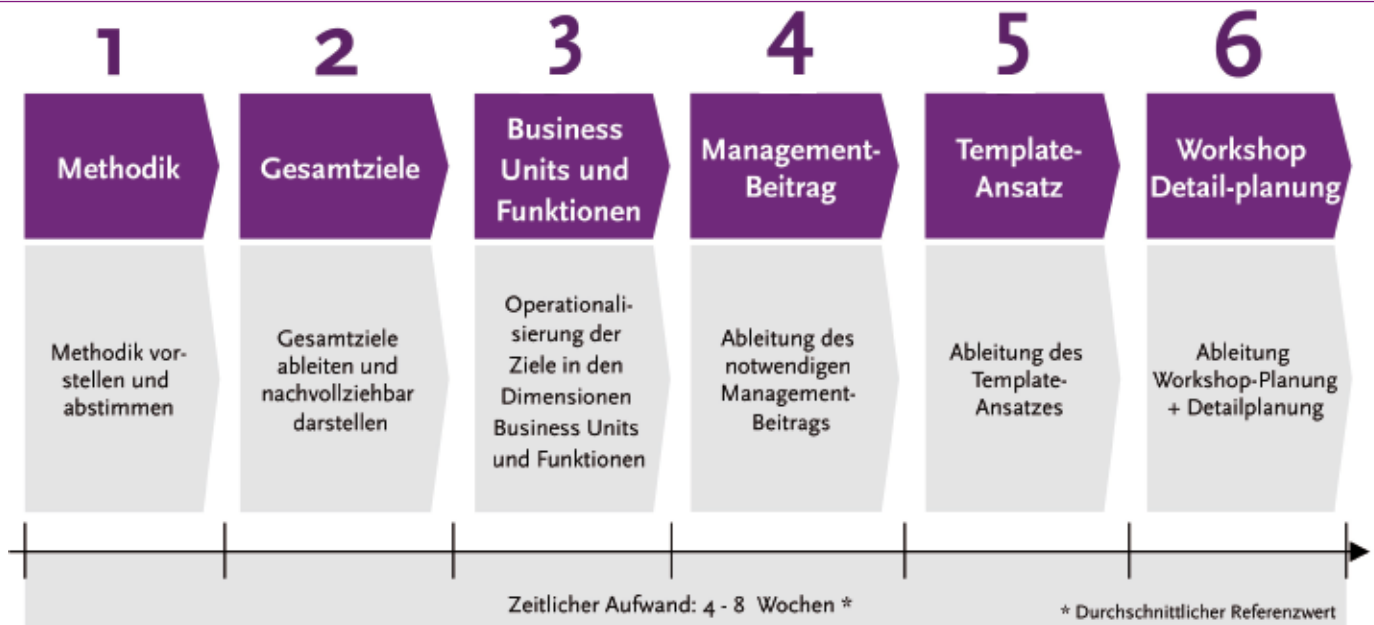
Die richtigen Dinge tun: Standardisierungsstrategie

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 Festbeschreibung 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

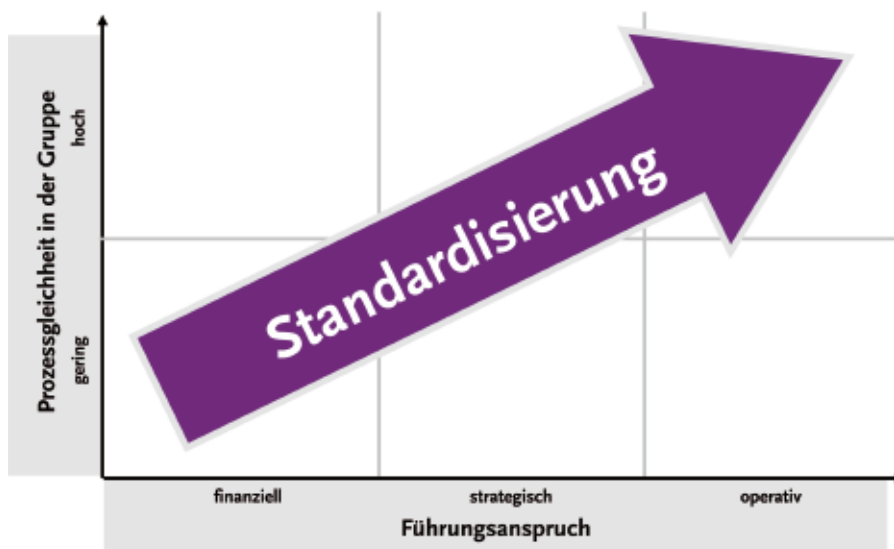
Die bewusste Ableitung des Zielgrades der Vereinheitlichung gemeinsam mit dem Management des Unternehmens wird oft als Business-IT-Alignment be-

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