

Internationales SAP-Konsolidierungsprojekt bei ITG

Projekt ohne Grenzen



Die INFO AG, Anbieter von praxisnahen IT Consulting- und IT Outsourcing-Leistungen, ist seit einigen Jahren für das Tabakunternehmen Reemtsma tätig. Nach der Übernahme von Reemtsma durch die Imperial Tobacco Group (ITG), das weltweit viertgrößte Tabakunternehmen, wurde die Geschäftsbeziehung ausgeweitet und umfasst nun auch Projekte, die sich aus der internationalen Tätigkeit von ITG ergeben. Der INFO AG ist es gelungen, sich als führender mittelständischer Anbieter von SAP-Beratungs- und - Outsourcing-Leistungen gegen internationale Wettbewerber durchzusetzen. Entscheidend für diesen Erfolg war nicht nur das umfassende Branchen-Know-how der INFO AG, sondern vor allem die hohe Flexibilität in der Projektgestaltung und im Ressourceneinsatz.

Ein Beispiel für die gute Zusammenarbeit war das Projekt „Release Change und Migration“, das die Einführung von einheitlichen SAP-Strukturen und Prozessen in Slowenien, der Slowakei, Tschechien, Ungarn, Belgien, Griechenland und dem asiatischen Raum in einem zentralen SAP-System zum Inhalt hatte. In den meisten der betroffenen Länder waren bereits SAP-Lösungen mit unterschiedlichen Releaseständen im Einsatz. Im Zuge der Migration der einzelnen Ländergesellschaften in ein

Gesamtsystem sollten daher gleichzeitig die notwendigen Releasewechsel durchgeführt werden. Das Prozessoptimierungs- und Systemkonsolidierungsprogramm wurde und wird in Form von aufeinanderfolgenden Einzelprojekten im Zeitraum 2005 bis 2007 zusammen mit dem Imperial Tobacco Group Information Systems Center of Excellence Supply Chain in Hamburg durchgeführt. Voraussetzung für eine effiziente Projektdurchführung in den einzelnen Ländern war die Erarbeitung eines einheitlichen SAP-Templates. Dies wurde im Zuge einer SAP-Neueinführung in Holland aufgebaut. Inklusive eines detaillierten Regelwerks für die Erweiterung des Templates war dies die Grundvoraussetzung für die Systemkonsolidierung der verschiedenen Ländergesellschaften, die zukünftig als eigene Buchungskreise in nur einem SAP-Mandanten arbeiten sollten.

Eine weitere Prämisse für die Systemkonsolidierung wurde durch die Umstellung auf Unicode erfüllt, wodurch nun Schriftzeichen einheitlich dargestellt werden konnten. Die Konsolidierung in den folgenden Ländern startete jeweils mit einer GAP-Analyse, bei der die bestehenden Strukturen und Prozesse mit denen des zentralen Templates abgeglichen wurden. Die jeweiligen Besonderheiten der Vertriebsgesellschaften, zu denen unter anderem die IT-Systemlandschaft mit unterschiedlichen CRM-Systemen gehörte, waren die Basis für eine detail-

lierte Projektplanung. Insbesondere die Anforderungen der einzelnen Länder, wie z. B. landesspezifische Kontenpläne und die Tabaksteuerbehandlung, waren in der GAP-Analyse herauszuarbeiten und in der Projektplanung zu berücksichtigen. Prozesse, die nicht im Template enthalten waren, mussten mit dem ITG IS Center of Excellence Supply Chain abgestimmt werden. Das Template wurde jeweils um Best Practice-Prozesse ergänzt, so dass die Erweiterungen bereits im nächsten Rolloutprojekt berücksichtigt werden konnten. Ein weiteres Ziel der Planungsphase war es, internationale Projektteams zu bilden und – nicht zuletzt – das Vertrauen der Ansprechpartner in den Ländern zu gewinnen, in denen die SAP-Umstellung geplant war. Der Wunsch des Kunden ITG war es, mit der INFO AG einen zentralen Ansprechpartner zu haben, der ihm zugleich die Vorteile einer dezentralen, regional gegliederten Organisation bietet und die Tätigkeit von weiteren Dienstleistern vor Ort koordiniert und steuert.

Ein weiterer wichtiger Punkt im Pflichtenheft des SAP-Systems war, ganz selbstverständlich für einen international tätigen Konzern wie ITG, die Vorgaben aus dem Sarbanes-Oxley Act. Damit die SOX-Regularien befolgt werden konnten, galt es, alle Testabläufe exakt zu planen und zu steuern und vor allem die Tests zu dokumentieren. Höchste Anforderungen konnten erfüllt werden, indem in großem Umfang der SAP Solution Manager eingesetzt wurde – ein Tool, das die professionelle und effektive Steuerung von SAP- Entwicklungsprojekten ermöglicht und zugleich eine lückenlose, standardisierte Dokumentation von Testszenarien sicherstellt. Neben dem Rollout des zentralen Templates in den Vertriebsgesellschaften wurde parallel für die deutsche Ländergesellschaft, in der auch die Produktionsprozesse abgebildet sind und 600 User mit SAP arbeiten, erfolgreich ein Releasewechsel durchgeführt.

Implementierung

Aufgrund der hohen Komplexität des Gesamtprojektes wurde die Einführung des neuen Templates in den teilnehmenden Ländern nach einem abgestuften Zeitplan vorgenommen. So konnte das internationale Projektteam sehr konzentriert an der individuellen Einführung in den einzelnen Ländern arbeiten. Zugleich war es möglich, den von ITG vorgegebenen engen Zeitplan einzuhalten. Als erstes der teilnehmenden Länder arbeitete Slowenien zuerst produktiv mit dem neuen System, einen Monat später folgte Tschechien. Ungarn, die Slowakei, Belgien

und die Länder im asiatischen Raum wurden danach umgestellt. Die Ressourcen aufseiten der INFO AG wurden während des gesamten Projektverlaufs sehr flexibel eingesetzt – während der intensivsten Phase, kurz vor den ersten Umstellungen, betrug die Teamstärke bis zu 16 Personen. Mit der Umstellung auf das neue System wurden die Aufgaben der INFO AG für den laufenden Betrieb ausgeweitet: Sie ist nun sowohl für den Betrieb als auch für den Anwendungssupport verantwortlich. Hierfür bedient sich die INFO AG bedarfsweise auch zusätzlicher Ressourcen aus den jeweiligen Ländern, um Sprach- und Zeitunterschiedsprobleme zu lösen.

Fazit

Für die INFO AG war das Projekt der SAP-Umstellung bei ITG von besonderen Herausforderungen geprägt: Diese waren das relativ enge Zeitfenster, das durch den Geschäftsjahreswechsel der ITG begrenzt wurde, eine feste Kostenvereinbarung und die hohen Anforderungen an die Flexibilität, die sich aus der Individualität der Ländergesellschaften ergaben. Gelöst wurde diese Aufgabe mit Hilfe eines internationalen Projektteams und einer sehr guten, integrativen Zusammenarbeit zwischen dem Outsourcing-Dienstleister INFO AG und dem Kunden ITG. Insgesamt weist das ITG-Projekt für die INFO AG den Weg in die Zukunft, in der sich das Unternehmen noch mehr als bislang als Outsourcing-Provider sieht, der für hohe Standards und tiefe Branchenkenntnisse steht und der die Leistungen verschiedener Vertragspartner koordinieren und bündeln kann. Dass ein mittelständischer Anbieter wie die INFO AG die hohen Anforderungen international tätiger Unternehmen wie ITG erfüllen kann, zeigt das SAP-Projekt. Darüber hinaus eignen sich kaskadierende Outsourcing-Modelle, die von einem zuverlässigen, zentralen Provider gesteuert werden, insbesondere für den Mittelstand, für den standardisierte Outsourcing-Pakete oft nicht die ideale Lösung sind. Die Grundlage der Zusammenarbeit zwischen ITG und der INFO AG sind deshalb auch nicht starre Leistungspakete, sondern die unternehmerischen und operativen Ziele von ITG. Eine Basis, die beiden Geschäftspartnern neue Chancen eröffnet.