

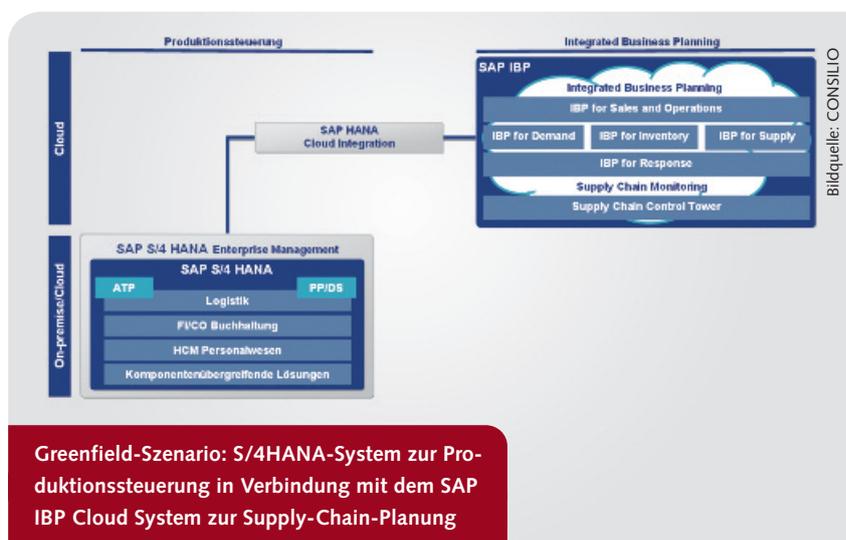
Der Weg ist lang – gibt es keine Abkürzung?

Für ein zukunftssicheres Supply-Chain-Management muss ein Unternehmen eine Reihe von Anforderungen erfüllen, wie etwa die Möglichkeit zur Integration von Echtzeitdaten aus mehreren Funktionsbereichen, Möglichkeiten zur Szenario-Planung und mobilen Zugriff. Exakt diese lassen sich bereits jetzt umsetzen – dank SAP S/4HANA und Integrated-Business-Planning.

Von Georg Klinger*

Die Einführung neuer Systeme muss allerdings auf die Belange des einzelnen Unternehmens zugeschnitten sein – für größere Konzerne kann dies eine Umstellung in mehreren Etappen bedeuten. Um Erfahrungen zur Einführung zu gewinnen, stellen Pilotprojekte einen wichtigen ersten Schritt dar. Doch nicht jedes Unternehmen muss zwangsläufig langwierige Pilotphasen selbst durchlaufen. Mit der Unterstützung durch externe, projekterfahrene Berater werden umfangreiche Analysen oft obsolet.

Eine kundenorientierte, flexible und vernetzte Fertigung setzt eine transparente und echtzeitbasierte Planung voraus. Deshalb betrifft die Digitalisierung in Unternehmen das Supply-Chain-Management in besonderem Maße. Informationen zu Materialbeständen, Maschinenauslastung, Absatz- und Finanzvorgaben, Koordinaten aus der Warenlogistik bis hin zum Datenaustausch der Maschinen untereinander müssen hier in Echtzeit erfasst und verarbeitet werden. Diese Daten sollten jederzeit auch mobil abrufbar und auswertbar sein – eine Herausforderung für die Anbieter von Systemen für Enterprise-Resource-Planning und Supply-Chain-Management. SAP-Anwendungen waren zwar bislang stabil und umfassend, hinsichtlich Flexibilität war bei ihnen allerdings noch „Luft nach oben“. SAP hat sich angesichts dieser neuen Herausforderungen stark gewandelt. Seit mehreren Jahren entwickeln die Walldorfer neue, inno-



vative Lösungen in immer kürzeren Zeitintervallen.

Die entscheidende Veränderung brachte das In-Memory basierte Datenbanksystem HANA, ermöglicht es doch schnelleren Datenzugriff, Anwendungsservices und Analysen bei geringerem Speicherplatz. Die aktuelle Version S/4 basiert vollständig auf dem neuen Datenbanksystem. Ebenfalls nativ auf SAP HANA wurde Integrated-Business-Planning entwickelt. Das cloudbasierte SCM-Planungstool verknüpft Daten aus Vertrieb, Marketing und Sales mit Produktions- und Finanzdaten für eine übergreifende, gemeinsame Planung und Steuerung. Mit Fiori-Apps lassen sich funktionale Lücken in der Logistik benutzerfreundlich schließen.

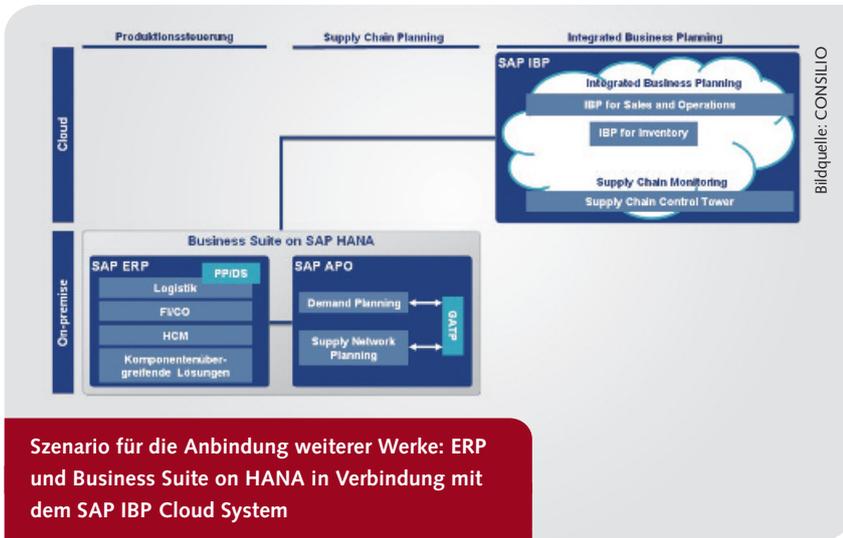
Den eigenen Weg finden

Anwender stehen mit On-Premise- und Cloud-Lösungen alle Wege offen, eine eigene, zukunftsfähige SCM-Architektur zu planen und aufzubauen. Am Anfang sollten strategische Überlegungen

stehen: Wie sieht das künftige Geschäftsmodell aus und wie die dazu passende IT-Architektur? Danach folgt die technische Umsetzung: Mit welchen Anwendungen beginnt man am besten den Einstieg in die Cloud? Wie muss die neue SCM-Architektur konzipiert sein, damit sich auch neueste technologische Entwicklungen der Warehouse-Logistik und IoT-Daten sicher einbinden lassen? Die neuen SAP-Systeme haben während ihrer Zeit im Markt noch nicht die Reife und Stabilität der klassischen Module erlangt, deshalb sollten anfängliche „Reibungsverluste“ und künftige Funktionserweiterungen mit einkalkuliert werden.

Für kleinere Mittelständler ist der direkte Weg oft der beste, weil sich damit eine unmittelbare Verbesserung ergibt: Trotz ihrer oft komplexen Planungsabläufe haben diese Unternehmen das Planungstool „Advanced Planning and Optimization“ – APO – meist nicht im Einsatz, da es relativ teuer und aufwendig zu betreiben ist. Somit fehlt ihnen

*Georg Klinger ist Consulting Director bei der CONSILIO GmbH.



die Möglichkeit zur Feinplanung. Kurzfristige Auftragsänderungen müssen manuell eingebracht werden. Das ändert sich mit dem Umstieg auf S/4HANA: Die Funktionen für die Produktions- und Feinplanung sind hier bereits integriert. Umsteiger können also die Feinplanungsfunktionen nutzen, ohne APO installieren zu müssen. Daten zu Materialbestand, Kapazitätsbelegung der Produktion und Reichweite sind dann in Echtzeit abrufbar, auch komplexe Planungen lassen sich innerhalb von Minuten erstellen.

Umstellung in mehreren Etappen planen

Die größte Komplexität bei der Umgestaltung der IT-Architektur bringen die Strukturen großer Konzerne mit sich. Die SAP-Landschaft ist hier in der Regel sehr umfangreich: ERP und APO, meist mehrfach vorhanden, erlauben eine genaue, mehrstufige Planung. Die Lösung ist bewährt und läuft stabil, wird jedoch von SAP nicht mehr weiterentwickelt. APO soll im Mainstream-Support noch bis 2025 unterstützt werden, während die enthaltenen Funktionen schrittweise von S/4HANA und IBP übernommen werden. Doch nicht nur deshalb besteht Handlungsbedarf: Abseits der Hauptniederlassungen eines Unternehmens wird die IT-Landschaft meist deutlich heterogener. In kleinen Niederlassungen sind oft andere Systeme im Einsatz, Forecasts per E-Mail sind keine Seltenheit. Auch eine Vernetzung mit anderen Bereichen wie Marketing, Vertrieb und Finanzen fehlt häufig.

In diesem Szenario bietet sich zusätzlich zu S/4HANA das Planungs-Tool IBP an: Die Anwendung führt alle notwendigen Daten zusammen, ermöglicht Sales- und Operations-Planning auf Basis

von Echtzeitdaten direkt in Excel, verknüpft mit Bedarfsprognosen. Statusmeldungen und Analysen werden im Supply-Chain-Control-Tower aggregiert und visualisiert. IBP und S/4HANA bilden die Basis einer zukunftsfähigen SCM-Architektur für große Unternehmen. Zudem lassen sich mehrere SAP-Systeme in einem S/4 zusammenführen. Die praktische Umsetzung ist in großen Konzernen langwierig, da sie ihre gesamte Struktur in sämtlichen Ländern und Geschäftsbereichen nicht kurzfristig erneuern können. Man plant hier langfristig in fünf bis zehn Jahreszyklen. Folglich steht eine Transformation in mehreren Phasen an, während derer bestehende und neue Systeme gleichzeitig, stabil und mit hoher Performance laufen müssen. Für ein Implementierungspilotprojekt bietet sich ein Unternehmensbereich oder eine Niederlassung mit akutem Verbesserungsbedarf an, hier kann unmittelbar Mehrwert generiert werden. IBP, das unabhängig von anderen Systemen über die SAP Cloud Plattform betrieben wird, ist dafür be-

sonders geeignet. Die während einer ersten Implementierung gewonnenen Erfahrungen können dann später für die weiteren Projektphasen genutzt werden.

Den Weg abkürzen – Unterstützung durch Spezialisten

Doch ein Unternehmen muss nicht jede Erfahrung selbst machen. Zertifizierte SAP-Partner sind über geplante Entwicklungen informiert: Fortlaufend kommen neue Funktionen hinzu, auch neue Features werden oft kurzfristig angekündigt. Die externen Spezialisten halten Erfahrungen vor, wie Implementierungen in laufenden Projekten umgesetzt und Einführungen aktuell abgewickelt werden. Zudem zeigen sie auf, welchen Reifegrad verschiedene Module und Funktionen derzeit erreicht haben.

Neben einem fundierten Überblick unterstützen Experten beim Prozess-Re-Engineering, bei der Analyse und Strategie-Entwicklung sowie bei der Erstellung von Prototypen bis hin zur eigentlichen Implementierung.

In vielen Unternehmen bedeutet eine derart umfassende Umstellung mehr, als die bloße Erneuerung von IT-Strukturen. Auch eine Verbesserung von Geschäftsprozessen muss damit einhergehen. Damit die Transformation erfolgreich und ergebniswirksam durchlaufen wird, sind eine abteilungs- und funktionsübergreifende Projektorganisation sowie ein umfassendes Change-Management erforderlich. Doch ein Unternehmen – egal welcher Größe – muss all diese Aufgaben nicht im Alleingang stemmen. Der geschulte Blick „von außen“ trägt dazu bei, den langen und steinigen Weg der Umsetzung zu verbessern und deutlich abzukürzen. (ch) @

