

Process Streamlining: Geschäftsprozesse in globalen Business Software-Lösungen

Dr. Frank Schönthaler
Michael Mohl

PROMATIS software GmbH
Ettlingen/Baden

Schlüsselworte

Business Process Streamlining, Multinationaler Rollout, SOX-Compliance, InterCompany-Prozesse, Oracle E-Business Suite

Zusammenfassung

Die heutigen weltweit agierenden Unternehmen unterscheiden sich wesentlich von früheren Großkonzernen. Die Notwendigkeit, das Marktpotenzial optimal auszunutzen, um langfristig am Weltmarkt bestehen zu können, führt zwangsläufig zu Fokussierung und globaler Konsolidierung. Die Praxis zeigt nun, dass die Implementierung von Business Software-Lösungen in solchen matrix- oder netzwerkartig strukturierten Unternehmen häufig scheitert.

Der vorliegende Beitrag nennt zunächst Gründe für ein solches Scheitern, um im Anschluss das Process Streamling-Verfahren vorzustellen. Dieses Verfahren ermöglicht eine schnelle und kostengünstige Implementierung von Business Software auch in multinationalen Unternehmen. Das Verfahren ist unabhängig von einer bestimmten Business Software. In diesem Papier wird es beispielhaft auf Basis der Oracle E-Business Suite dargestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
2	Matrix- oder netzwerkartig organisierte Unternehmensgruppen.....	4
3	Process Streamlining-Verfahren.....	5
3.1	Phase 1: Analysis & Build	5
3.2	Rollout	7
4	Spezielle Problemstellungen	8

1 Einführung

Im globalen Wettbewerb bestehen Unternehmen langfristig nur dann, wenn es ihnen gelingt, die Marktpotenziale ihrer Produktinnovationen optimal auszuschöpfen. Dies führt zu einer starken Fokussierung und globalen Konsolidierung der Marktteilnehmer. Die in der Folge entstehenden globalen Unternehmen sind nicht mit den Großkonzernen der Vergangenheit zu vergleichen. Vielmehr handelt es sich um intelligente lokale Unternehmenseinheiten, die über eine globale Geschäftsprozesslösung gesteuert werden. Geschäftsprozesse werden so weit wie möglich vereinheitlicht (Process Streamlining). Prozessvarianten entstehen nur dort, wo dies durch fertigungs-technische Gegebenheiten oder rechtliche und kulturelle Besonderheiten bedingt ist.

Im vorliegenden Beitrag wird auf der Grundlage von Erfahrungen aus Oracle E-Business Suite-Kundenprojekten in mehr als 20 verschiedenen Ländern aufgezeigt, wie Business Software-Lösungen schnell und kostengünstig in einem solchen multinationalen Umfeld implementiert werden können. Typische Ausgangssituation ist eine produktive Oracle E-Business Suite-Instanz der Konzernmutter (oft im angloamerikanischen Raum), die in einem stufenweisen Process Streamlining-Verfahren in Ländergesellschaften in Europa oder Asien ausgerollt werden soll. Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der kulturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen einschließlich der SOX-Compliance sind die übergeordneten Projektziele. Im Beitrag wird aufgezeigt, wie sich diese Ziele auf Basis eines geschäftsprozessorientierten Vorgehens in Verbindung mit Best-practices Modellen erreichen lassen. Spezielle Themenstellungen sind das Arbeiten mit unterschiedlichen Charts of Accounts, die globale Bereitstellung von Master Items und Preislisten sowie die effiziente Abwicklung von InterCompany-Geschäften.

2 Matrix- oder netzwerkartig organisierte Unternehmensgruppen

In der Praxis zeigt sich regelmäßig, dass Business Software-Implementierungsverfahren, die auf die effiziente Einführung einer Lösung in einem einzelnen Unternehmen – eventuell mit kleinen Satelliteneinheiten - zugeschnitten sind, in matrix- oder netzwerkartig organisierten Unternehmensgruppen scheitern. Dies liegt zum Einen daran, dass es sehr aufwendig und schwierig ist, die fachlichen Anforderungen aller Unternehmenseinheiten in gleicher Qualität und Tiefe zu erfassen und in einer konzernweiten Anforderungsspezifikation (Fachkonzept) zu konsolidieren. Zum Anderen wird in solchen Unternehmensgruppen im Rahmen der Business Software-Einführung in der Regel auch eine möglichst weitgehende Vereinheitlichung der Prozesse angestrebt, bei der aber trotzdem den unvermeidbaren kulturellen und rechtlichen Unterschieden der Unternehmen Rechnung getragen werden soll. Vor diesem Hintergrund ist das in diesem Beitrag vorgestellte Process Streamlining-Verfahren entwickelt worden, das im Rahmen konzernweiter Einführungen der Oracle E-Business Suite zum Einsatz kommt.

3 Process Streamlining-Verfahren

Im Folgenden werden zunächst die grundlegenden Ideen des Process Streamlining-Verfahrens erläutert. Es teilt sich in zwei Phasen auf: Phase 1 beinhaltet Analysetätigkeiten und die Entwicklung eines Konzern-Templates und Phase 2 den eigentlichen Rollout des Systems.

3.1 Phase 1: Analysis & Build

Abbildung 1 zeigt zunächst die in der Konzeption durchzuführenden Arbeitsschritte auf. Es ist berücksichtigt, dass sich im Konzern bereits produktive Business Software-Instanzen im produktiven Einsatz befinden könnten. In diesem Fall bieten sich diese als idealer Ausgangspunkt des Verfahrens an. Die produktiven Instanzen werden zunächst einer kurzen Analyse unterzogen, in der die unterstützten Prozesse, Master Data-Strukturen, spezielle Setup-Varianten, Customizations und das Reporting untersucht werden. Im Fokus liegen Aspekte, die auch konzernweit von Interesse sind.

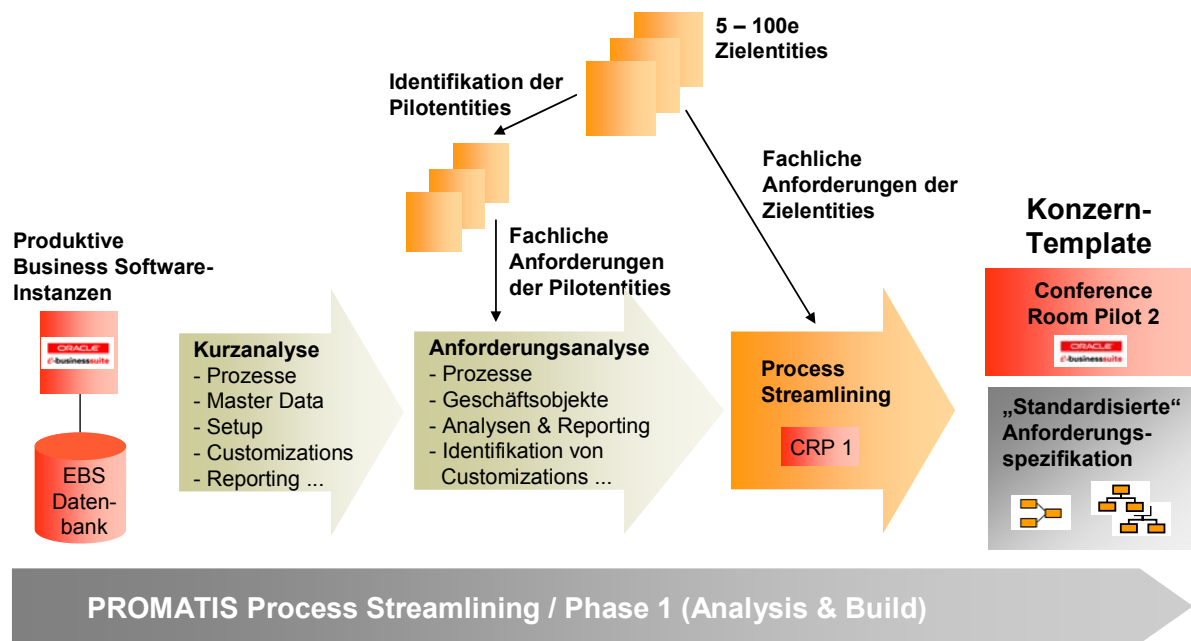


Abbildung 1: Process Streamlining / Phase 1 (Analysis & Build)

In der Praxis muss davon ausgegangen werden, dass beim in der Vergangenheit erfolgten Aufsetzen der bereits produktiven Instanzen die fachlichen Anforderungen mit einem lokalen Fokus und noch nicht in ausreichendem Maße aus globaler Sicht betrachtet wurden. Zudem haben sich viele Anforderungen im Zeitverlauf oft bereits wieder verändert. Aus diesen Gründen ist es wichtig, beim Process Streamlining die fachlichen Anforderungen der gesamten Unternehmensgruppe zu betrachten. Falls noch keine produktiven Instanzen verfügbar sind, startet das Verfahren an diesem Punkt.

In einem konventionellen Einführungsverfahren würden dazu alle involvierten Fachbereiche über ihre KeyUser in gleichem Maße mit einbezogen. Daraus ergäbe sich

gerade bei der Anforderungsanalyse ein außerordentlich langwieriges und für den Kunden teures Vorgehen mit nur schwer beherrschbarer Komplexität. Um dies zu vermeiden, werden zunächst sogenannte Pilotentities identifiziert, d.h. Unternehmen der Gruppe, für die eine detaillierte Anforderungsanalyse erfolgt. Darauf aufbauend erfolgt oft auch eine erste prototypische Implementierung des zukünftigen Business Software-Systems in Form eines Conference Room Pilots (CRP 1).

Die Spezifikation der fachlichen Anforderungen der Pilotentities in Verbindung mit dem CRP 1 bildet dann die Grundlage für das eigentliche Process Streamlining, d.h. die Festlegung der für alle Unternehmen der Gruppe verbindlichen „standardisierten“ Anforderungsspezifikation. Das wichtigste Element des Process Streamlinings sind KeyUser-Workshops, in denen vor allem die KeyUser der Nicht-Pilotentities gefordert sind, ihre Spezifika in das Konzern-Template mit einzubringen.

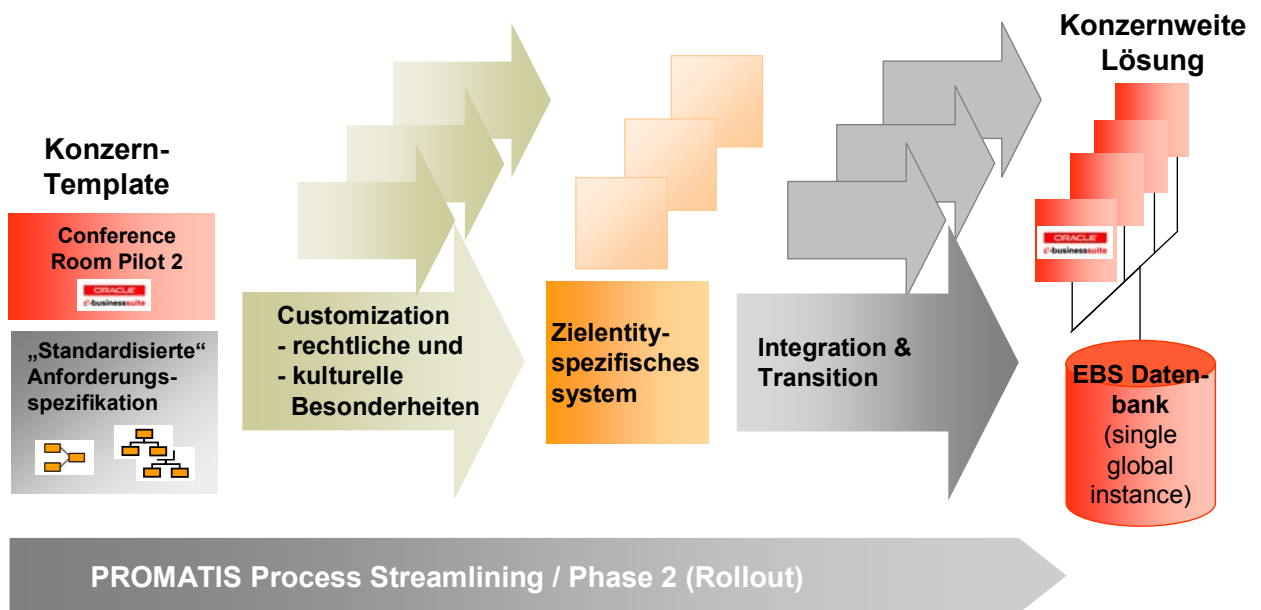


Abbildung 2: Process Streamlining / Phase 2 (Rollout)

Da es für die KeyUser und das Management in der Regel schwierig ist, das Konzern-Template nur anhand von Dokumenten und Präsentationen zu evaluieren und schließlich zu akzeptieren, wird im Anschluss an die Workshops ein Conference Room Pilot 2 (CRP 2) aufgesetzt. Dieser bildet auch die Grundlage für Schulungen der KeyUser. Diese erhalten so einen fundierten Einblick in das Konzern-Template, welches in der Folge die Grundlage des Rollouts (siehe Abb. 2) in die verschiedenen Unternehmenseinheiten bildet.

3.2 Rollout

Im Rollout wird das standardisierte Konzern-Template jeweils um rechtliche und kulturelle Besonderheiten des jeweiligen Zielentites modifiziert und gegebenenfalls erweitert. Besonderheiten sind regelmäßig lokal unterschiedliche Rechts-, Steuer- und Sozialsysteme, aber auch kulturelle Unterschiede in Leistungs- und Administrationsprozessen.

Der Rollout erfolgt in Phasen, so dass die Inbetriebnahme nicht als „big bang“ zum Ende des Gesamtprojekts erfolgen muss, sondern in mehreren Schritten. Daraus ergibt sich zwar ein höherer Aufwand in der Transitionsphase und bei der Inbetriebnahme, aber auch ein deutlich vermindertes Projektrisiko.

4 Spezielle Problemstellungen

Das vorgestellte Process Streamlining-Verfahren ist in weiten Teilen völlig unabhängig von der jeweils einzuführenden Anwendungssoftware zu sehen. Für die praktische Umsetzung des Verfahrens müssen jedoch auch einige produktspezifische Aspekte betrachtet werden. Im Zusammenhang mit der Oracle E-Business Suite sind dies:

- Arbeiten mit multiplen Charts of Accounts
- Globale Bereitstellung von Master Items und Preislisten
- Behandlung von InterCompany-Geschäften

Hinweise

Die aufgeführten Produkte sind markenrechtlich geschützt und stehen dem jeweiligen Rechtsinhaber zu. Stand der Dokumentation: November 2007

PROMATIS software GmbH

Pforzheimer Str. 160
76275 Ettlingen

Tel. +49 7243 2179-0
Fax +49 7243 2179-99

info@promatis.de
www.promatis.de