



Xpert.press

Egmont Foth

Exzellente Geschäftsprozesse mit SAP

 Springer

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals
in den Bereichen Softwareentwicklung,
Internettechnologie und IT-Management aktuell
und kompetent relevantes Fachwissen über
Technologien und Produkte zur Entwicklung
und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Egmont Foth

Exzellente Geschäftsprozesse mit SAP

Praxis des Einsatzes in Unternehmensgruppen

 Springer

Dr. Egmont Foth
Kirchstraße 16
70839 Gerlingen
Deutschland
egmont.foth@vision.zeiss.com

ISSN 1439-5428
ISBN 978-3-642-12965-0 e-ISBN 978-3-642-12966-7
DOI 10.1007/978-3-642-12966-7
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: KuenkelLopka GmbH

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com).

Vorwort

Die Bedeutung optimaler Geschäftsprozesse wird im Zeitalter der Globalisierung mit zunehmendem internationalen Wettbewerb immer größer. Business-Process-Excellence erfordert selbstlernende, nach Lean-Management-Prinzipien arbeitende Organisationen und den effektiven Einsatz von Informationstechnologie, um Material-, Wert- und Informationsströme effektiv, effizient und nachvollziehbar zu steuern. Das Enterprise-Resource-Planning-System aus dem Hause SAP hat das Potential, optimale Geschäftsprozesse zu ermöglichen, wenn es auf der Basis von Best-Practice-Prozessmodellen eingerichtet wird. Zusätzlich sind die notwendigen Organisationsstrukturen aufzubauen und Mitarbeiter richtig auszubilden. Wie dies optimal erfolgen kann und worauf dabei zu achten ist, beschreibt dieses Buch.

Die Idee für das Buch entstand, als ich feststellte, dass das Thema in der Presse und in vielen Fachveranstaltungen immer wieder diskutiert wurde und es bisher keine umfassende Literatur aus der Praxis, das heißt von der Anwenderseite, gibt.

Der Inhalt dieses Buches basiert auf dem Wissen, dass ich während meiner 7-jährigen Tätigkeit als CIO der Unternehmensgruppe fischer erwarb, als ich dort gemeinsam mit meinem Team und den Kollegen erfolgreich an der Lösung der vorangehend beschriebenen Aufgaben arbeitete.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen, die in der Unternehmensgruppe fischer mit mir zusammengearbeitet haben, sowie bei meiner Frau, die immer ein sehr großes Verständnis für mein hohes Arbeitspensum aufbringt, ganz herzlich für die Unterstützung bedanken.

Gerlingen, 22. Mai 2010

Dr. Egmont Foth

Über den Autor

Dr.-Ing. Egmont Foth studierte und promovierte an der Technischen Universität Dresden. Seine berufliche Laufbahn begann er 1984 als wissenschaftlicher Mitarbeiter für Vermittlungstechnik in einer militärischen Forschungseinrichtung. 1991 wechselte Herr Dr. Foth zum Telekommunikationsunternehmen Alcatel. Dort war er in den darauf folgenden 10 Jahren als Entwicklungsingenieur, Entwicklungsmanager, Vertriebsreferent, Leiter Produktmarketing, Leiter Business Reengineering und Berater der Geschäftsführung tätig. 2001 übernahm er die operative Geschäftsführung der te-com Telekommunikations-Technik GmbH und 2002 wurde er Mitglied der Geschäftsleitung der Bechtle AG, einem IT-Systemhaus im TecDAX. Von 2003 bis 2010 arbeitete er als CIO in der Unternehmensgruppe fischer. Seit Mai 2010 ist er der CIO von Carl Zeiss Vision.

Zusammenfassung

Der SAP-Einsatz ist niemals eine reine IT-, sondern immer eine unternehmensweite Aufgabe, die alle Organisationseinheiten betrifft. Es gibt 3 kritische Erfolgsfaktoren: Menschen, Prozesse und Stammdaten. Die Mitarbeiter stehen vor der Herausforderung, das notwendige Know-how aufzubauen, damit sie das System richtig nutzen können. Die Unternehmensprozesse funktionieren umso besser, je enger sich die Organisation des Unternehmens an das im SAP abgebildete Standardprozessmodell anpasst, und korrekte Stammdaten, wie z. B. Rechnungsadressen, Lieferadressen, Gewichte, Preise und Artikelnummern, sind eine Grundvoraussetzung dafür, dass die Supply-Chain-Prozesse reibungslos ablaufen.

In diesem Buch gibt der Autor, Dr. Egmont Foth, speziell für Führungskräfte eine Vielzahl an praktischen Tipps zum erfolgreichen SAP-Einsatz in Unternehmensgruppen. Als CIO einer marktführenden Unternehmensgruppe, die seit 1998 das SAP-ERP-System einsetzt, seit 2000 nach Lean-Management-Prinzipien arbeitet und deren IT-Organisation 2008 bestes europäisches SAP-Customer-Competence-Center des 1. Quartals wurde, hat er umfangreiche praktische Erfahrungen auf diesem Gebiet gesammelt.

Das Thema ist hochaktuell für alle Unternehmen, die wachsen und aus mehr als einer Gesellschaft bestehen. CEOs, CFOs, CIOs, aber auch Manager aller anderen Führungsebenen und Fachgebiete kommen als Interessenten in Frage. Die Einführung von Best-Practice-Prozessen für alle Gesellschaften einer Unternehmensgruppe, mit Hilfe kostengünstiger, erfolgreicher ERP-System-Implementierungen in kürzester Zeit und einem nachfolgenden stabilen Systembetrieb, sind der Wunsch nahezu jeder Unternehmensführung.

Aus dem Inhalt:

- Wofür steht SAP?
- Welchen Nutzen bietet das ERP-System von SAP?
- Welche Kosten treten auf?
- Einsatz im schlanken Unternehmen
- Module und Funktionen
- Infrastruktur
- Geschäftsprozessmodell

- Buchungskreis-Template
- Ablauf der Einführung
- Ablauf eines Releasewechsels
- Training
- Support (Center of Expertise, Leistungsumfang, Key-User, Prozessexperten, Stammdatenmanager, BI-Manager, BPM, IT-Business-Alignment, Leistungsverrechnung, etc.)
- Richtlinie für Entwicklung und Pflege

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Wofür steht SAP?	3
2.1	Unternehmen	3
2.2	Lösungen	3
3	Welchen Nutzen bietet das ERP-System von SAP?	7
3.1	Gründe für die Entwicklung des SAP-Systems	7
3.2	Zentrale versus dezentrale Installationen	7
3.3	Buchungskreis versus Mandant	9
3.4	Positive Erfahrungen von Anwendern des SAP-Systems	11
3.5	Alternative Systeme	12
4	Welche Kosten treten auf?	17
4.1	Lizenzen	17
4.2	Wartung	18
4.3	Einführung	18
4.4	Betrieb	23
4.5	Weiterentwicklung	24
5	Einsatz im schlanken Unternehmen	25
5.1	Lean Management	25
5.2	Das Toyota-Produktionssystem	25
5.3	Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen	28
5.4	Einige Tools	30
5.5	Informationstechnologie	36
6	Module und Funktionen	41
6.1	Modulbezeichnungen	41
6.2	Transaktionsübersicht	41
6.3	Organisationsstrukturabbildung	46
6.4	Berechtigungssystem	46

- 6.5 Belegfluss 48
- 6.6 Stammdaten 50
- 6.7 Belegarchivierung unter Berücksichtigung der GdPDU 55

- 7 Infrastruktur 59**
 - 7.1 Architektur 59
 - 7.2 Security 59
 - 7.3 Bandbreitenbedarf: Anbindung über VPN vs. MPLS 60
 - 7.4 Notfallvorsorge 62

- 8 Geschäftsprozessmodell 65**

- 9 Buchungskreis-Template 69**
 - 9.1 Template-Definition 69
 - 9.2 Vorteile einer Template-basierenden SAP-Einführung 69
 - 9.3 Mögliche Template-Varianten 71
 - 9.4 Template-Pflege 75

- 10 Ablauf der Einführung 77**
 - 10.1 Ziele 77
 - 10.2 ERP-Checkliste 77
 - 10.3 Projektvorbereitung und -durchführung 77
 - 10.4 Testcases 88
 - 10.5 Qualitätssicherung 91
 - 10.6 Fachbereichsbeteiligung bei der Einführung in anderen Gesellschaften 93

- 11 Ablauf eines Releasewechsels 99**
 - 11.1 Notwendigkeit 99
 - 11.2 Projektplan 99
 - 11.3 Testcases 101

- 12 Training 103**
 - 12.1 Grundlagen 103
 - 12.2 Schulungskonzept 103
 - 12.3 Key-User-Aufgabe 104
 - 12.4 SAP-Informations-Quellen im Internet 105

- 13 Support 107**
 - 13.1 Supportstruktur 107
 - 13.2 Anforderungen an ein Customer Center of Expertise (CCoE) 107
 - 13.3 Nutzen eines Customer Centers of Expertise 109
 - 13.4 Support-Leistungsumfang 110
 - 13.5 IT-Partner in den Fachbereichen 111
 - 13.6 Stammdatenmanager 113

13.7	Business Intelligence Manager	113
13.8	Business Process Management	114
13.9	IT-Business-Alignment	115
13.10	Customizing	122
13.11	Administration	122
13.12	Leistungsverrechnung	125
14	Richtlinie für Entwicklung und Pflege	129
14.1	Prozesse für Anpassung, Pflege und Weiterentwicklung	129
14.2	Konventionen für die Programmentwicklung	129
15	Schlusswort	135
Literatur	137
Sachverzeichnis	139

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Funktionsanforderungen an ein ERP-System	13
Abb. 5.1	Just-in-Time-Prinzipien im schlanken Unternehmen	29
Abb. 5.2	Schrittweise Reduzierung von Verschwendung	30
Abb. 5.3	PDCA-Arbeitsblatt	31
Abb. 5.4	Fischgrätendiagramm	31
Abb. 5.5	3S-Checkliste für einen Büroarbeitsplatz	32
Abb. 5.6	Ablagebeispiel für Arbeitsmittel	33
Abb. 5.7	Beispiel eines Wertstromdiagramms	34
Abb. 5.8	Bestellkarte für Büromaterial	35
Abb. 5.9	Beispiel einer Kanban-Tafel in der Produktion	35
Abb. 5.10	Beispiel für ein Workshop-Definitionsblatt	36
Abb. 5.11	PUL-Liste (Problem-Ursache-Lösung) zur Maßnahmenverfolgung	37
Abb. 5.12	Service-Desk-Kennzahlen	38
Abb. 5.13	Problem-Board mit PDCA- u. Kennz.-Blättern	38
Abb. 6.1	Grundlegende Organisationseinheiten im SAP-ERP-System	46
Abb. 6.2	Beispiel für eine Organisationsstruktur im SAP-ERP-System	47
Abb. 6.3	Beispiel einer mehrstufigen Berechtigungsvergabe	50
Abb. 6.4	Materialstamm-Beispiel (Z-Transaktion)	51
Abb. 6.5	Debitorenstamm-Beispiel (Z-Transaktion)	51
Abb. 6.6	Artikelnummernverwendungsbeispiel	53
Abb. 6.7	Beispiel für den Ablauf einer Materialstammdaten-Harmonisierung	53
Abb. 6.8	Landkarte einer Materialstammdaten-Harmonisierung	54
Abb. 6.9	Materialstamm-Bestandteile	55
Abb. 6.10	Beispiel eines Standardprozesses für die Anlage verkaufsfähiger Artikel und Werbemittel	56

Abb. 7.1 SAP-R/3- und SAP-ERP-Systemarchitektur 60

Abb. 7.2 Beispiel einer redundanten SAP-Konfiguration 63

Abb. 8.1 Beispiel eines Geschäftsprozessmodells (Darstellung der obersten Ebene) 66

Abb. 8.2 Beispiel eines Prozesses im Geschäftsprozessmodell 67

Abb. 8.3 Beispiel eines Teilprozesses im Geschäftsprozessmodell 68

Abb. 9.1 Business-Process-Master-List-Auszug 70

Abb. 9.2 Checklisten-Auszug 71

Abb. 9.3 Beispiel einer Organisationsanweisung 71

Abb. 9.4 Inhaltsverzeichnis eines Business Blueprints 72

Abb. 9.5 Einführungsablauf beim Modell 1 74

Abb. 9.6 Einführungsablauf beim Modell 2 74

Abb. 10.1 Checkliste zur Vorbereitung der Einführung eines ERP-Systems 78

Abb. 10.2 Ablauf der Einführung eines SAP-Buchungskreis 81

Abb. 10.3 Zusammenstellung der Teams 82

Abb. 10.4 Beispielliste mit crossfunktionalen Testcases sowie Testcases für Vertrieb, Logistik, Disposition Einkauf und Finanzwesen sowie für Formulare 88

Abb. 10.5 Beispielliste mit Testcases für das Finanzwesen 91

Abb. 11.1 Ablauf eines SAP-Releasewechsels 100

Abb. 11.2 Ablauf von Systemkopien 101

Abb. 11.3 Systemverfügbarkeit 101

Abb. 11.4 Formular zur Dokumentation der Testergebnisse 102

Abb. 12.1 Themen für ein Auffrischungs-Training 104

Abb. 13.1 SAP-Support-Struktur eines SAP-Customer-Center-of-Expertise 109

Abb. 13.2 Beispiel für SAP-Service-Levels 111

Abb. 13.3 Flowcharts für „Projektentwicklung“, „Projektabschluss“ und „Change Management“ (Auszug aus einem IT-Prozess-Standard) 118

Abb. 13.4 Beispiel für das Ergebnis eines IT-Business-Alignment-Workshops 120

Abb. 13.5 Beispiel einer anderen Form der Darstellung des Ergebnisses einer IT-Business-Alignment-Umfrage 121

Abb. 14.1 Beispiel eines Programmkopfes (s. „Programmdokumentation“) 134