

One Landscape

# Globale SAP-Plattform nach Maß

Im Zuge einer strategischen Neuausrichtung hat der finnische Kartonagenproduzent Metsä Board seine Geschäftsprozesse und Daten harmonisiert. Dazu startete das Unternehmen ein zwölfmonatiges cLeanERP-Projekt. Ziel: One Landscape, eine durchgängige, global einheitliche Systemlandschaft.

Von Sascha Löffler, cbs Corporate Business Solutions

Im Zuge einer strategischen Neuausrichtung wollte der finnische Kartonagenproduzent Metsä Board, mit Hauptsitz in Espoo bei Helsinki, seine Geschäftsprozesse und Daten bereinigen und harmonisieren. Zusammen mit cbs Corporate Business Solutions führte Metsä ein zwölfmonatiges cLeanERP-Projekt durch. Ziel: One Landscape, eine durchgängige, global einheitliche Systemlandschaft. Dabei wurden nicht mehr benötigte Anwendungsdaten und Organisationseinheiten gelöscht, darunter Buchungskreise und Kostenrechnungskreise.

Bei den verbleibenden 22 aktiven Buchungskreisen hat Metsä die Kontenpläne harmonisiert und an das zentrale Finanzsystem des Mutterkonzerns angepasst. Außerdem hat das Unternehmen 19 Kostenrechnungskreise zu einem verschmolzen, aus elf Buchungskreisen wurden zwei. Kostenstellen- und Profitcenter-Strukturen wurden vereinheitlicht. Neben Lösungen aus dem Werkzeug SAP Landscape Transformation kam dabei die Spezialsoftware cbs ET Enterprise Transformer für kundenindividuelle Anforderungen zum Einsatz. Mit einem substanziellen Veränderungsprogramm hat sich Metsä Board neu aufgestellt und ihr Portfolio komplett restrukturiert: Das Unternehmen hat sich von einem großen Papierproduzenten zu einem reinen Kartonagen-Unternehmen entwickelt, und zwar durch erfolgreiche Verkäufe, Werksschließungen, Restrukturierungen und Investments in ausgewählte Geschäftsbereiche. Heute verfügt die Firma über acht Produktionseinheiten, sieben in Finnland und eine in Schweden.

## Geschäftsfelder in SAP abbilden

Um das neue, fokussierte Portfolio in seiner Systemlandschaft abzubilden, musste Metsä Board sein SAP-ERP-System an die



Sascha Löffler ist Senior Manager bei cbs Corporate Business Solutions im Bereich Landscape Transformation und unterstützt Unternehmen weltweit im Bereich SAP Data Management.

Transformaktuellen Geschäftsstrukturen anpassen. Das ERP-System spiegelte Anfang 2016 immer noch den früheren Geschäftsumfang wider und war entsprechend aufgebläht: Neben Standardmodulen gab es eine Vielzahl von Eigenentwicklungen und Schnittstellen, die jetzt nach der Restrukturierung nicht mehr gebraucht wurden. Auch der überwiegende Teil der Buchungs- und Kostenrechnungskreise war obsolet und die ERP-Datenbank enthielt große Mengen veralteter Daten, die jede Wartung des Systems sowie notwendige Upgrades äußerst aufwändig machten. Zusätzlich war das FI-Reporting an die Unternehmensgruppe stets eine Herausforderung, da der verwendete Kontenplan nicht dem zentralen Kontenplan der Metsä Group entsprach. Das Unternehmen entschied sich für eine umfassende Bereinigung und Optimierung seiner gewach-

senen Strukturen, Prozesse und IT-Systeme im Sinne eines einheitlichen Kartonagen-Unternehmens, abgebildet auf einer standardisierten und konsolidierten SAP-Unternehmensplattform.

Katja Naatsaari, Head of ICT bei Metsä Board: „Wir wollten unsere gewachsenen Strukturen und Prozesse optimieren, um unsere Steuerungskompetenz zurückzugewinnen und mehr Agilität für künftige Entwicklungen zu erhalten. Zudem war das Ziel, uns mittelfristig für den Umstieg auf S/4 Hana vorzubereiten.“

## Initialer Projektscope definiert

Als Partner für das Landscape Transformation-Projekt zog Metsä Board cbs Corporate Business Solutions hinzu. Das Beratungshaus unterstützt seit mehr als 20 Jahren umfassende SAP-Transformationsprogramme und hat bereits mehr als 1500 Projekte weltweit durchgeführt. Zudem war der finnische Business-Technology-Spezialist und SAP Gold Partner Bilot mit in das Projekt eingebunden.

Zunächst wurde der initiale Projektumfang in enger Abstimmung mit den Fachbereichen der Metsä Board definiert: Neben der Entfernung redundanter Buchungskreise und Werke war der Kontenplan von Metsä Board an den Kontenplan des konzernweiten Finanzsystems FSP der Metsä Group anzugleichen. Metsä Board versprach sich davon eine Effizienzsteigerung für die Nutzer, mehr Transparenz sowie die Reduktion von Fehlern. Zusätzlich wurde die bestehende Organisationsstruktur aus Buchungs- und Kostenrechnungskreisen an die rechtliche Unternehmensstruktur angeglichen. Nicht zuletzt wollte Metsä Board zahlreiche ungenutzte Kundenentwicklungen (Z-Codes) und Schnittstellen im System entfernen, um die Geschwindigkeit und Effizienz bei

künftigen Entwicklungen zu steigern. Zudem sollten sich so die Wartungskosten sowie das Ressourcenrisiko senken.

## Standardisiertes Vorgehen in drei Phasen

Die Umsetzung des Projekts wurde über zwölf Monate in drei Phasen gegliedert, wobei sich die Phasen zeitlich überlappten. In Phase 1 wurde das ERP-System von Metsä Board bereinigt, in Phase 2 wurden die Kontenpläne an das zentrale Finanzsystem angepasst und in Phase 3 die Organisationsstruktur vereinfacht. Für diese Szenarien verwendeten die cbs-Berater minimale invasive System-Landscape-Optimierungs-Ansätze, mit denen sie die Daten-Transformationen industrialisieren und nachhaltig beschleunigen konnten.

In Phase 1 wurden 75 Buchungskreise und 22 Kostenrechnungskreise einschließlich aller Stamm- und Bewegungsdaten entfernt. Zudem wurden gezielt einzelne Werke innerhalb eines Buchungskreises gelöscht. Des Weiteren wurden mit den Software-Lifecycle-Management-Funktionalitäten des cbs ET Enterprise Transformer historische Kundenentwicklungen von Metsä Board analysiert, bewertet und konsistent bereinigt.

In Phase 2 galt es, die Kontenpläne der 22 verbleibenden, aktiven Buchungskreise mit dem Kontenplan der Metsä Group zu

harmonisieren. Dazu wurden alle Sachkonten und Kostenarten entsprechend dem führenden Finanzsystem umgeschlüsselt. Neben 1:1-Umbenennungen wurden dabei auch Sachkonten und Kostenarten zusammengeführt.

In Phase 3 wurden die vorhandenen 19 Kostenrechnungskreise zu einem einzigen Kreis verschmolzen, elf Buchungskreise wurden in zwei Buchungskreisen zusammengeführt. Diese entsprechen nun den zwei juristischen Einheiten für Finnland und Schweden. Zudem vereinheitlichte die Metsä-IT die Struktur der Kostenstellen und Profitcenter und glich sie an die veränderte Organisationsstruktur an. In jeder Phase führten die cbs-Berater zwei Tests durch, setzten die Änderungen produktiv und stellten abschließend das Entwicklungssystem entsprechend um.

## Umsetzung individueller Anforderungen

Im Laufe des Projekts vergrößerte sich dessen Umfang um zusätzliche kundenindividuelle Anforderungen. So machte es die Zusammenführung von finnischen und schwedischen Kostenrechnungskreisen notwendig, die Kostenrechnungskreiswährung zu konvertieren. Hinzu kamen die Konvertierung von Steuerkennzeichen, Kostenstellenkategorien oder Standardhierarchien. Zusätzlich hat das Projektteam nicht mehr benötigte Stammdaten und Langtexte sukzessive gelöscht. Um die Datenbankgröße weiter zu verringern, wurden historische Daten, für die es weder Aufbewahrungspflichten noch einen wirtschaftlichen Nutzen gab, aus dem System entfernt.

Diese Zusatzanforderungen wurden schnell und unkompliziert mit cbs ET Enterprise Transformer realisiert: Durch den prozess- und objektorientierten Ansatz lassen sich kundenindividuelle Transformationslösungen in kurzer Zeit umsetzen. Es lassen sich offene, teilabgearbeitete und historische Prozesse transformieren. So wird eine Transformation nahezu ohne Auswirkungen auf das operative Tagesgeschäft möglich. Größere Aufwände der betroffenen Fachbereiche im Vorfeld beziehungsweise Nachgang der produktiven Umstellung sind nicht nötig. cbs ET kommt als integrierte Lösung ohne zusätzliche Infrastruktur aus. Business Content aus über 1500 Projekten bildet die solide Basis für jedes Transformationsvorhaben. Die Umsetzung selbst wird detailliert protokolliert und erfüllt alle Anforderungen bezüglich der Nachvollziehbarkeit und Dokumentation der Transformation. Nach der Restruktu-

rierung arbeitet Metsä Board nun mit einer standardisierten, harmonisierten und bereinigten Systemlandschaft. Die komplette Transformation des ERP-Systems wurde innerhalb von zwölf Monaten abgeschlossen.

Durch die Konvertierung der kompletten Historie lässt sich diese auch zum direkten Vergleich der aktuellen Vorgänge heranziehen. Das ERP-System sieht also so aus, als wäre es schon immer in diesem Zustand gewesen.

## Einheitliches Kartonagen-Unternehmen

Dank der Erfahrung von cbs mit Transformationsprojekten und den standardisierten Werkzeugen blieb die Investition für Metsä Board überschaubar. Standardlösungen wie das Löschen kompletter Buchungskreise ließen sich mit sehr geringem Implementierungsaufwand realisieren. „Das erfolgreiche Projekt war eine starke Kombination aus standardisierten Transformationslösungen und dem Einsatz der cbs-eigenen Software für unsere individuellen Anforderungen. Die produktiven Umstellungen erfolgten innerhalb weniger Stunden am Wochenende und hatten daher keine Auswirkung auf den operativen Betrieb“, lobt Katja Naatsaari, Head of ICT. Ihr Fazit fällt demnach positiv aus: „Die cbs-Berater haben uns maßgeschneiderte Lösungen für die Datentransformation geliefert, haben uns aber auch fachlich jederzeit unterstützt, beispielsweise bei den Anpassungen im Profitcenter-Reporting oder Abap-Entwicklungen.“

Metsä Board verfügt nun über eine standardisierte und konsolidierte Unternehmensplattform, die seiner aktuellen Geschäftsstrategie entspricht. Der Hersteller profitiert nun von den strukturellen Verbesserungen in der Gesamtorganisation als einheitliches Kartonagen-Unternehmen, die das Zielbild der One Global Corporation widerspiegelt. Mit dem verschlankten SAP-System ist der Kartonagen-Hersteller in der Lage, das Unternehmen besser zu steuern und zukünftige strategische Veränderungen agiler umzusetzen.

[www.metsaboard.com](http://www.metsaboard.com)

Bitte beachten Sie auch den Community-Info-Eintrag Seite 102



## Überblick

- Metsä Board hat ein zwölfmonatiges CleanERP-Projekt durchgeführt.
- Um das neue, deutlich schlankere Portfolio in seiner Systemlandschaft abzubilden, musste Metsä Board sein SAP-ERP-System an die aktuellen Geschäftsstrukturen anpassen.
- Der Unternehmensbereich entschied sich für eine umfassende Bereinigung und Optimierung der gewachsenen Strukturen, Prozesse und des IT-Systems im Sinne eines einheitlichen Kartonagen-Unternehmens auf einer standardisierten und konsolidierten SAP-Unternehmensplattform.
- Neben der Entfernung redundanter Buchungskreise und Werke galt es, den Kontenplan von Metsä Board an den Kontenplan des konzernweiten Finanzsystems FSP der Metsä Group anzugleichen. Dabei wurden die vorhandenen 19 Kostenrechnungskreise zu einem einzigen Kreis verschmolzen.