



cbs Success Story

Cloud Business Transformation

Nächste Generation der Unternehmenslösungen:
**Chemiekonzern Kemira bringt globales
Geschäft im Big Bang in die Cloud**

kemira



Finnisches Industrieunternehmen etabliert digitale Geschäftsprozessplattform auf Basis von SAPs Intelligent Enterprise Architektur in Rekordzeit von nur 15 Monaten

Der finnische Chemiekonzern Kemira (5.000 Mitarbeiter, 3,6 Mrd. Euro Jahresumsatz, 63 Produktionsstätten und Vertrieb in über 100 Ländern) hat den Umstieg auf eine neue digitale Zukunftsplattform in der Cloud realisiert.

Das Unternehmen hat dabei nicht nur die bestehende SAP ERP-Welt umfassend digitalisiert und in die SAP S/4HANA Private Cloud gehoben, sondern eine komplette globale Prozess- und Systemlandschaft auf Basis der SAP Intelligent-Enterprise-Architektur etabliert.



Das Transformationsprojekt trug den Namen „LEAP“ zurecht: Es war ein Quantensprung in die digitale Zukunft des Konzerns. Sämtliche Geschäftsprozesse, alle Geschäftsbereiche und Legal-Einheiten der weltweiten Kemira-Organisation waren involviert. Insgesamt 60 Systeme wurden in die Cloud gehoben. Das Programm setzte fünf eng verzahnte Initiativen zeitgleich um: Die SAP S/4HANA-Transformation, die Neugestaltung des Finanzwesens, die Einführung von SAP DataSphere als Enterprise Data Warehouse, eine Digital Data Excellence-Initiative und die Komplettmigration von 360 On-Premise-Schnittstellen auf die SAP Integration Suite.

„Die neue Konzernlösung verbindet Innovation mit einem soliden globalen Fundament zur Unternehmens- und Prozesssteuerung und gibt uns die Möglichkeit, datengetriebene Geschäftsmodelle in der Cloud zu nutzen, Kundenbeziehungen zu verbessern und uns auf Nachhaltigkeit zu fokussieren. Kemira wird so zum Vorreiter einer neuen Generation von Unternehmenslösungen und zum Pionier einer vollumfänglichen Cloudifizierung von SAP Business-Architekturen in der Industrie“, erklärt Taras Podbereznyj, CIO bei Kemira und verantwortlicher Projektleiter für das Innovationsprojekt.

Die Produktivsetzung der Programm-Initiativen erfolgte im Big Bang, die Implementierung wurde in 15 Monaten abgeschlossen - eine umfassende Cloud Business Transformation in Rekordzeit und zum gleichen Stichtag.

„Das Ergebnis ist ein Lehrstück in Sachen schneller Wertschöpfung: 100 Prozent des Konzernumsatzes wird seither über die neue digitale Unternehmensplattform End-2-End, unternehmens- und weltweit abgewickelt“, sagt Rainer Wittwen, CEO bei cbs.

„Die neue Konzernlösung verbindet Innovation mit einem soliden globalen Fundament zur Unternehmenssteuerung und gibt uns die Möglichkeit, datengetriebene Geschäftsmodelle in der Cloud zu nutzen und uns auf Nachhaltigkeit zu fokussieren. Kemira wird so zum Vorreiter einer neuen Generation von Unternehmenslösungen.“

Taras Podbereznyj
CIO beim finnischen
Chemiekonzern Kemira in Helsinki

Der reibungslose Systemumstieg erfolgte für alle Einheiten an einem Go-Live Wochenende – und das über drei Zeitzonen hinweg. Das Thema Business Continuity hatte beim Cutover höchste Priorität. Der Umstieg in die neue Cloud-Architektur konnte mit maximaler Prozesskontinuität sichergestellt werden. Alle zum Kerngeschäft von Kemira gehörenden Geschäftsprozesse liefen mit vollem Durchsatz zu den Geschäftszeiten weiter, ohne dass ein aufwendiger Ramp-down der Geschäftsaktivitäten vor der Migration und ein entsprechend langwieriges Hochfahren nach Go-Live nötig wurde. Es war eine Transformation nach dem Vorbild eines chirurgischen Eingriffs, „minimal-invasiv“ und ohne Störung des laufenden Betriebs. Genutzt wurde der Near-Zero-Downtime-Ansatz, der den Ausfall der operativen Systeme auf ein Minimum reduziert. Die technische Transformation erfolgte als selektive Datenmigration (Selective Data Transition) mit der Standardsoftware cbs ET Enterprise Transformer. Sie umfasste 400 SAP-Werke und 58 Buchungskreise in 37 Ländern. Über vier Milliarden Datensätze wurden migriert. 3.000 Systemanwender weltweit waren von der Umstellung betroffen.

Globale Cloud-Plattform als Basis für weitere Innovationen

SAP ist ein zentrales strategisches Asset für Kemira. Im Jahr 2007 hatte der Konzern die Kemira OneKem Plattform als globales ERP implementiert – ein wegweisender Schachzug, denn inzwischen wird 99,9 Prozent des Umsatzes über dieses SAP-System abgewickelt.

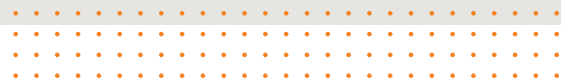


Allerdings war die bestehende Technologieplattform in einem Rechenzentrum in die Jahre gekommen, zudem ist der Umstieg auf SAP S/4HANA alternativlos. Denn der SAP-Support für die derzeit verwendete Anwendungssuite (ECC) wird nach derzeitigem Kenntnisstand bis 2027 auslaufen. Den Verantwortlichen war klar: Die Prozess- und Systemlandschaft brauchte ein zukunftsorientiertes Upgrade. Doch wie mache ich aus dieser Ausgangslage ein strategisches Projekt? Wie kann ich Wertschöpfung generieren und meine Organisation auf neue digitale Geschäftsmodelle vorbereiten? Auch die verfügbaren Berater-Ressourcen waren ein wichtiger Faktor bei der Entscheidungsfindung. Kemira arbeitet seit einer Dekade vertrauensvoll mit cbs zusammen und hat daher im Vorfeld verschiedene Zukunftsszenarien mit dem Beratungshaus diskutiert.

„Wir wussten: Mit dem richtigen Timing vergrößern wir unseren Wettbewerbsvorteil. Deshalb haben wir uns bewusst entschieden, durch eine schnelle Transformation eine Vorreiterrolle im Vergleich zu unseren Mitbewerbern einzunehmen und gleichzeitig ein Sprungbrett für weitere Innovationen zu schaffen.“

Taras Podbereznyj
CIO bei Kemira

Kemira entschied sich für den „Fast-Value-Ansatz“ von cbs als Business Enabler der Digitalen Transformation. Dieser bot die Chance, die bestehende Unternehmensplattform in kurzer Zeit und in einem Schritt auf ein neues inhaltliches Niveau zu heben: Globale Standardisierung, Datenharmonisierung und Digitalisierung der Prozesse, ohne auf umfassende Innovationen zu verzichten.



Fast-Value-Transformationsansatz bietet den richtigen Mix

Um beim Wechsel von der alten On-Premise-Welt in die neue Cloud-Architektur die richtige Balance zwischen Transition und Transformation zu finden, startete Kemira eine Vorstudie, um zu untersuchen, welche Prozesse bereits zukunftsfähig sind, also bestehen bleiben können, und welche Abläufe neugestaltet werden sollen. „Der maßgeschneiderte Transformationsansatz von cbs hat uns dabei geholfen, den richtigen Mix aus Innovation und Transformation zu finden. Man kann nicht alles neu machen, das würde den Projektrahmen sprengen. Zudem hatten wir schon eine ganze Reihe modernster Prozesse etabliert, die wir als Best Practice für die Zukunft sichern wollten“, erklärt IT-Chef Podbereznyj.

Es war das Ziel des Top-Managements, sich zukunftsorientiert aufzustellen.

„Das Thema Innovation spielt eine zentrale Rolle. Wir wollen Technologien wie etwa Künstliche Intelligenz, Big Data und neue digitale Geschäftsmodelle für unser Geschäft nutzen, um Produktivität, Kundenzentrierung und Employee Experience voranzutreiben.“

Taras Podbereznyj
CIO bei Kemira



Das LEAP-Projekt umfasste drei Arbeitsbereiche.

- **Den Business-Stream** für die Themen Geschäftsfähigkeit (Business Continuity), Datenqualität & Harmonisierung und Business Impact & Veränderung.
- **Den Technologie-Stream**, der sich um die Infrastruktur-Plattform, die Migration der Geschäftsplattform, sowie die Berichtsplattform kümmerte und den dritten Bereich, der das Thema
- **Beschaffung und Lizenzen** umfasste.

Kemiras Ziel war es, ein solides Fundament für zukünftige Business Releases und Weiterentwicklungen in einer modernen Cloud-fokussierten Systemlandschaft zu bauen. Dazu waren einige Vorarbeiten nötig, etwa beim Thema Data Cleansing. Eine weitere Vorgabe war es, alte Organisationsstrukturen hinter sich zu lassen, altes Customizing für veraltete Prozesse zu eliminieren und auch alte Daten loszuwerden. Hauptidee war es, frisch und sauber zu beginnen. So wurden zum Beispiel 400 inzwischen stillgelegte oder verkaufte Kemira-Werke vor dem Wechsel auf S/4 aus dem System gelöscht.

Eine globale Datenbereinigung sorgte dafür, mehr Genauigkeit bei den Materialgewichten zu erreichen: Es wurden globale Packvorschriften in jedem Produktionswerk implementiert, so dass das tatsächliche Bruttogewicht einer Sendung bereits im Kundenauftrag abgeleitet werden kann und somit die Transportplanung stark optimiert wird. In diesem Zusammenhang gab es auch eine Bereinigung der Materialstammdaten in Bezug auf Gewichte.

NEXT ONE Finance ermöglicht agile Konzernsteuerung

Im Finanzbereich hat sich Kemira durch die Transformation komplett neu aufgestellt. S/4HANA bietet zahlreiche Verbesserungen und Neuerungen im Bereich Finance & Controlling (FI/CO). Mit der Einführung der neuen Margin Analysis kann der Finanzbereich die Ergebnis- und Marktsegmentbetrachtung mit hoher Präzision durchführen und granular steuern. Er verfügt nun über eine gestufte Deckungsbeitragsrechnung inklusive einer abweichungsorientierten Controllings auf Konten-Ebene; Ergebnismerkmale für Kontierungsobjekte lassen sich in Echtzeit für ein zeitnahes Reporting ableiten.

Der COPA-Übergang (Controlling Profitability Analysis) von historischen Daten zur Margenanalyse in einem sehr komplexen Umfeld, mit weltweit unterschiedlichen steueroptimierten Geschäftsmodellen, war dabei eine-

besondere Herausforderung. Die SAP S/4HANA-Datenbanktabellen ACDOCA („Universal Journal“) dienen nun als zentrale Quelle für den Finanzbericht, die Gewinn- und Verlustrechnung (P&L, Profit & Loss), Investitions- und Betriebsausgaben (CapEx Capital Expenses, OpEx Operational Expenditures) inklusive Echtzeit-Integration in das Berichtswesen. Kemira verfügt nun über eine „Single Source of Truth“, die alle Informationen enthält. Dadurch werden Redundanzen vermieden, Abstimmungsaufwände entfallen und es entsteht ein reduzierter Speicherbedarf.

Hinzu kam die Einführung des neuen Hauptbuchs (General Ledger), die Währungsumstellung und die Implementierung der Konzernbewertung, die Einführung der neuen Anlagenbuchhaltung und die Einführung des Financial Supply Chain Management (FSCM).

„Damit gelingt es, eine höhere Effizienz in den Kreditentscheidungen und in den Prozessen zu erzielen. Manuelle Tätigkeiten werden auf ein Minimum reduziert, unsere Arbeitszyklen werden beschleunigt“, so IT-Chef Podbereznyj.

Pionier für SAP Datasphere – ein neuer Leuchtturm im Bereich Analytics

Digital Data Excellence ist für Kemira ein strategisches Asset für die Zukunft. Durch das LEAP-Projekt gelang es Kemira, sein Datenmanagement grundlegend zu modernisieren, zu harmonisieren und damit auf eine neue Innovationsstufe zu heben – ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Intelligenten Unternehmen.

„Mit der Einführung von SAP Datasphere als zentrales Enterprise Data Warehouse für das Finanzreporting und der SAP Analytics Cloud als Planungstool erreichen wir ein neues Niveau im Datenmanagement. Wir sind weltweit eines der ersten Unternehmen, die Datasphere als Enterprise Data Warehouse nutzen.“

Taras Podbereznyj
CIO bei Kemira



Kemira ist damit auf dem besten Weg zu einer Data Driven Company und in der Lage, neue datengetriebene Geschäftsmodelle zu realisieren, die den Konzern im Wettbewerb nach vorne bringen. Die neue, umfassende Daten-Managementlösung von SAP wird Kemira ab sofort dabei unterstützen, das volle Potenzial seiner Daten auszuschöpfen. Damit kann der Konzern eine einheitliche Daten-Architektur realisieren, die Daten aus zahlreichen Quellsystemen, SAP-/Non-SAP-Systemen und Cloudsystemen zusammenführt sowie sehr viele neue Features bietet – etwa Realtime-Abfragen und eine Self-Service-Readiness. Damit haben Business User künftig die Möglichkeit, Datenmodelle zu erweitern, sich eigene Dashboards im System anzulegen und individuelle Abfragen zu erstellen. Hier arbeitete das Projektteam eng mit dem SAP-Produktmanagement zusammen, um Funktionalitäten zu optimieren und wichtige Themen wie Berechtigungen, Performance, Near-Real-Time-Datenintegration zu bearbeiten. Mehr als 800 Kemira-User haben Zugriff auf das neue System.

„Die SAP Analytics Cloud fungiert als Frontend und SAP Datasphere als Backend. Das geht Hand in Hand. Es ist eine zukunftssichere Lösung, die technologisch state-of-the-art ist, das Beste aus beiden Welten vereint und einfach erweiterbar und skalierbar ist. So profitiert Kemira immer automatisch von den Erweiterungen und Updates, die SAP liefert. Neue Funktionalitäten werden direkt eingespielt. Die IT hat hier also einen deutlich verringerten Aufwand und kann sich auf die Datenmodellierung fokussieren“, erklärt Hendrik Sander, Projektleiter bei cbs.

„Kemira kann jetzt Reporting-Szenarien mit erhöhter Komplexität, etwa umfangreiche Profitabilitätsanalysen, auf der neuen Plattform abbilden. Folgeprojekte lassen sich schneller und agiler angehen und neue Geschäftsanforderungen besser umsetzen“, ergänzt Roland Werp, Senior Manager im Bereich Business Intelligence bei cbs. „SAP Datasphere als einziges, zentrales Enterprise Data Warehouse nutzt bislang wohl noch kein Unternehmen mit Milliardenumsatz weltweit. Kemira ist der erste Industriekunde in dieser Größenordnung, der den Beweis erbracht hat, dass man sein gesamtes Finance-Reporting über Datasphere laufen lassen kann“, freut sich Werp.

Die qualitativ besseren und präziseren Datenquellen durch die neue Analytics-Plattform haben für Kemira eine direkte Auswirkung.

„Die Genauigkeit der Prognosen spielt für uns eine wichtige Rolle. Je besser der Forecast auf Kennzahlen wie etwa aktuelle Rohmaterialpreise ist, je besser wir die Volatilität im Markt vorhersagen können, desto besser können wir reagieren und unsere Profitabilität positiv beeinflussen.“

Ein Beispiel: Im Bereich Arbeitskräfte- und Finanzplanung hat Kemira ebenfalls komplexe, SAC-basierte Planungsanwendungen (SAP Analytics Cloud) etabliert.

Basierend auf SAP SuccessFactors wurde erstmals auch ein HR-Reporting und ein dezidierter Personalplanungsprozess mit SAP Datasphere und Analytics Cloud implementiert.

Das zentrale MDM-Team (Master Data Management) hat die Transformation genutzt, um sich in der neuen Welt ebenfalls „aufgeräumt“ zu präsentieren. Aus diesem Grund wurden zahlreiche alte Stammdatensätze zurückgelassen. Datensätze wurden bereinigt, indem man alte Werte gelöscht hat. Zudem hat Kemira den Business Partner (BP) im ECC eingeführt, nach S/4HANA migriert und für neue Schnittstellen und Prozesse angereichert. Für den Business Partner als neues zentrales Objekt für Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter etc. wurden Schnittstellen angepasst, damit dieser in der neuen hybriden Systemlandschaft nutzbar und eindeutig ist. Beispiel: Die SuccessFactors-Schnittstelle mit dem BP für Kemira-Mitarbeiter.

Bislang umfangreichste Interface-Migration in die Cloud weltweit

Auch im Bereich Integration/Middleware setzt das Projekt Maßstäbe. Es umfasste die Migration aller 363 on-prem Schnittstellen im ERP von SAP PI (Process Integration) zur SAP Integration Suite in der Cloud, integriert und abgestimmt mit allen Meilensteinen zum SAP S/4HANA-Transformationsprojekt. „Das war ein Vorhaben von höchster Komplexität, nach unserem aktuellen Kenntnisstand die bislang größte Schnittstellen-Migration in die Cloud in der Industrie weltweit“, ordnet Holger Himmelmann den Scope ein. Er ist Consulting Director im Bereich Enterprise Integration bei cbs. Der Big Bang



Go-Live der migrierten Schnittstellen fand am selben Tag statt wie der S/4HANA Go-Live. Ebenfalls eine besondere Herausforderung.

Hinzu kam die Einführung von SAP Global Trade Services (GTS) im Außenhandel, die Einführung vom Settlement Management sowie die Neuimplementierung der cbs E-Invoice World Cloud für Outbound- und Inbound-Lösungen in Brasilien und Argentinien. Die von cbs konzipierte Cloud-Lösung ist ein „Rundum-Sorglos-Paket“ und ermöglicht Kemira, Compliance im E-Invoicing ohne eigenen Aufwand sicherzustellen.

Ein reibungsloser Übergang mit maximaler Prozesskontinuität

Bei der Migration war cbs ET Enterprise Transformer als Standardsoftware für die ganzheitliche SAP-Datentransformation der Motor und Erfolgsgarant, der sicherstellte, dass der Fast-Value-Ansatz auch technisch reibungslos funktioniert. Dabei wurde ein kundenindividuelles Vorgehen mit maximaler Prozesskontinuität gewählt. Die Umstellung der 400 Company Codes und mehr als vier Milliarden Datensätze erfolgte innerhalb weniger Stunden minimal-invasiv im Near-Zero-Downtime-Ansatz, ohne Ausfall der operativen Systeme, für alle Einheiten in einem Schritt.

Bei der Nutzung von klassischen Migrationsansätzen sind häufig offene Aufträge abzusagen, Lieferungen zu stornieren, offene Posten auszubuchen – ein massiver Impact für das Business. Oft kommt es vor, dass die Produktivität in einigen Bereichen deutlich zurückgeht. Ein Stillstand kann schnell einen Umsatzverlust von mehreren Millionen

Euro bedeuten. „Das war für Kemira keine Option. Kein global operierendes Unternehmen kann sich ein solches Worst-Case-Szenario leisten. Business Continuity ist für Konzerne ein ganz zentrales Thema“, hebt cbs CEO Rainer Wittwen hervor.

Die Planung des Umstiegs im Big Bang sah insgesamt 840 technische Cutover-Schritte vor. „Der Cutover-Plan war sehr gut detailliert und präzise ausgearbeitet – das hat uns am Ende geholfen und uns Sicherheit gegeben“, bilanziert CIO Podbereznyj.

„Kemira hat den Sprung in die Cloud Company geschafft und seine komplette Prozesswelt digitalisiert. Damit hat der Konzern nun eine optimale Ausgangsposition.“

Rainer Wittwen
cbs CEO

Rainer Wittwen, CEO bei cbs: „Kemira hat den Sprung in die Cloud Company geschafft und seine komplette Prozesswelt digitalisiert. Damit hat der Konzern nun eine optimale Ausgangsposition. Mit der implementierten Plattform kann das Unternehmen an alle Folge-Entwicklungen der SAP anknüpfen und ist technologisch immer state-of-the-art. Das ist ein echter Innovationsvorsprung gegenüber anderen Firmen, die diese Entwicklungsstufe womöglich erst in fünf Jahren erreichen“

Kemira und cbs: Langjährige Partnerschaft auf Augenhöhe

„Wir haben ein wegweisendes Innovationsprojekt umgesetzt. Damit lösen wir eine Kern-Herausforderung moderner Industrieunternehmen. Für Global Player gilt es, eine standardisierte, harmonisierte und konsolidierte Geschäftsprozessplattform zu etablieren, die es ihnen ermöglicht, flexibel neue digitale Assets und innovative Geschäftsmodelle zu integrieren. Wichtig ist es dabei, zunächst ein ganzheitliches Zielbild zu entwerfen und dieses dann in wohldefinierten, großen und zügigen Entwicklungsschritten zu realisieren. „Digitale Plateaus“, die Innovation und Transformation verbinden und schnelle Wertschöpfungsergebnisse bringen, sind

ein Business Enabler und ein kritischer Erfolgsfaktor der Digitalen Transformation“, erläutert Holger Scheel, cbs-Geschäftsführer.

„Angesichts der enormen Komplexität in puncto Organisationsveränderung, Datenharmonisierung und -optimierung, ONE-Finance-Transformation, Migration von Schnittstellen und Innovationen in der Cloud haben wir das Programm hervorragend gemeistert“, erklärt Podbereznyj.

Exzellente Profis am Werk

„Wir haben in nur 15 Monaten den Umstieg auf eine komplett neue Systemplattform geschafft. Der Fast-Value-Ansatz war der Schlüssel zum Erfolg. cbs hat die passenden Methoden und Werkzeuge mitgebracht, um das ambitionierte Projekt zum Erfolg zu bringen. Wir haben die Experten im Haus, die die Kemira-Welt und die Konzern-Prozesse aus dem Effeff kennen – das war die perfekte Kombination“, so der CIO weiter.

Auch der menschliche Faktor hat bei diesem Leuchtturm-Projekt eine wichtige Rolle gespielt. „Kemira und cbs verbindet eine lange Partnerschaft, die bereits 13 Jahre besteht. Auf beiden Seiten waren exzellente Profis am Werk, die sich auch menschlich gut verstehen und immer auf Augenhöhe diskutieren – diese enge Zusammenarbeit kann man gar nicht hoch genug einschätzen“, meint Podbereznyj.

Transformation in nur 15 Monaten

„Wir haben ein Weltklasse-Projekt in Rekordzeit umgesetzt, gespickt mit zahlreichen gezielten und gut implementierten Innovationen. Die Professionalität von cbs und das Insiderwissen in den Bereichen S/4, Finance, Daten und Integration war entscheidend. Das Know-how der Berater hat sich mit dem Wissen von Kemira komplementär ergänzt“, sagt Taras Podbereznyj.

„Unser Kunde hat in kurzer Zeit echte Mehrwerte für sein Business geschaffen. Kemira wird mit diesem Projekt zum Pionier der Cloudifizierung und zum Vorreiter auf dem Weg zum Intelligent Enterprise. Der Konzern hat in den Bereichen Finance, Analytics und Integration das nächste digitale Plateau erreicht und damit den nächsten Leuchtturm SAP-Markt gesetzt. Für die internationale Industry Community liefert das Projekt die Erkenntnis, dass strategische Innovationsprojekte durchaus in einem überschaubaren Zeitraum realisierbar sind“, erklärt Rainer Wittwen, CEO bei cbs.

cbs Corporate Business Solutions Unternehmensberatung GmbH

The Materna Group Management Consultancy
Rudolf-Diesel-Str. 9, 69115 Heidelberg, Germany

T +49 6221 3304 0
kontakt@cbs-consulting.com
www.cbs-consulting.com



Autor:
Henning Krug | Consulting Director