



INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY

Das Clever-Prinzip

Wie das Zusammenspiel
von SAP und Financial-
Close-Lösungen
attraktive Mehrwerte
schafft

Seite 72


BLACKLINE


Billing Future



Die Schweizerische Post transformiert: Mit einem Projektteam aus eigenen Mitarbeitern, dem SAP-Partner GTW und SAP selbst wird erfolgreich Billing and Revenue Innovation Management, SAP BRIM, eingeführt. Die Neugestaltung der Kernbereiche ist eine Success Story für alle Beteiligten, die namentlich auf Seite 59 zu finden sind. Ab Seite 58

Billing Future

Damit die Rechnung wie die Post abgeht. Parallel zum Umstieg auf S/4 Hana hat die Schweizerische Post die Massenfakturierungslösung SAP BRIM, Billing and Revenue Innovation Management, in Bereichen mit hohem Fakturierungsvolumen eingeführt, um sich für den digitalen Dienstleistungsmarkt der Zukunft zu wappnen.

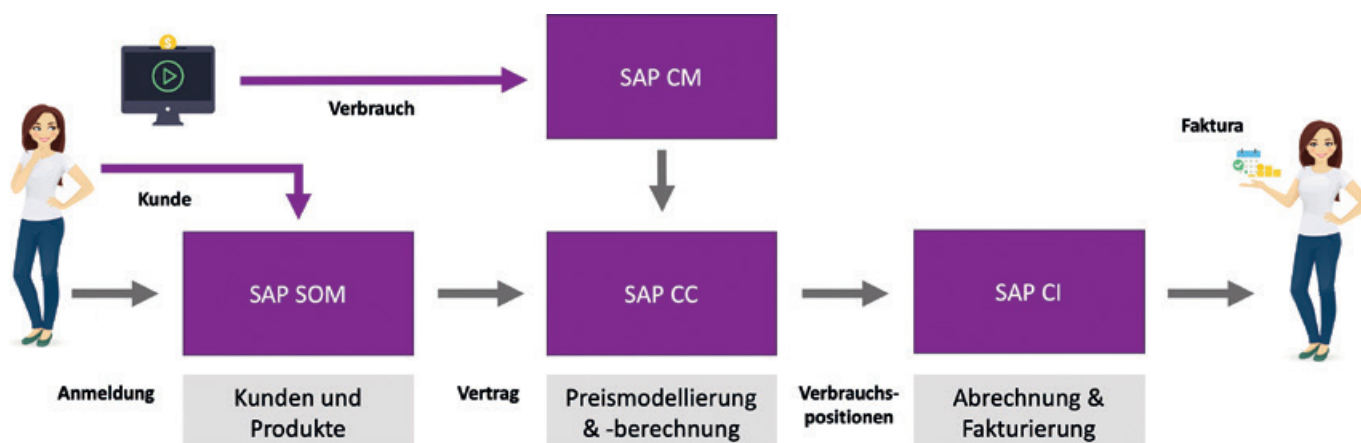
Die Schweizerische Post ist ein modernes Unternehmen, neben dem klassischen Brief- und Paketversand umfassen zahlreiche weitere Dienstleistungen das breit gefächerte Service-Portfolio mit Logistik-, Kommunikations- und Mobilitätsservices sowie PostNetz und PostFinance. In Zürich wurden bereits autonome Zustellroboter getestet, in unzugänglichen Gebieten etwa in den Alpen wurde die Anlieferung von Postsendungen per Drohnen erprobt. Mit der Konsolidierung eigenentwickelter Fakturierungslösungen auf die Standard-Billing-Lösung SAP BRIM ist der Weg geebnet, um jede Art von Service effektiv und transparent abrechnen zu können.

„Wir bringen die Schweiz zusammen – jeden Tag – seit 1849“ lautet der Slogan des Dienstleistungsunternehmens. Damit dies auch in Zukunft gelingt, wurde 2018 mit dem digitalen Transformationsprojekt HWF, Harmonisierung Werteflüsse, die Umstellung von ERP/ECC 6.0 auf S/4 angestoßen. Dabei hatte sich die Post im Laufe ihrer langen Geschichte schon mehrfach neu erfunden und ausgerichtet. Was jedoch nach wie vor den Großteil des Kerngeschäfts ausmacht, sind die Logistikservices mit Brief- und Paketsdienst. „Der Umstieg mit unserem ERP auf S/4 Hana, welches das hochperformante In-memory-Datenbanksystem Hana nutzt, ist mit früheren Transformationsprozessen kaum zu vergleichen. Es mussten parallel mehrere Billing Streams des Kernbereichs Logistikservices unter hohem Zeitdruck auf die neue Plattform ge-

bracht werden“, präzisiert Markus Hägele, Teamleiter Finanzlösungen bei der Schweizerischen Post. Für die Entwicklung innovativer, bedürfnisorientierter Produkte und Dienstleistungen sei dieser Schritt jedoch mehr als notwendig gewesen, denn zu den physischen Produkten kämen zunehmend digitale Dienstleistungen hinzu.

Der Bereich Logistikservices vereint alle logistischen Dienstleistungen, um dem Grundversorgungsauftrag gerecht zu werden. Allein schon in diesem Bereich wird die Vielfalt an Geschäftsfeldern offensichtlich: Ob Kurier-, Express-Paketlogistik, nationale und internationale Abrechnung von Brief- und Paketsendungen, Güterlogistik oder spezifische Branchenlösungen, Verzollung bis hin zu digitalen Logistikplattformen – das Angebot an Dienstleistungen ist enorm. „Im Hintergrund laufen viele Prozesse ab, die in unserer IT und im ERP abgebildet werden müssen“, weiß Philipp Muri, Geschäftspartner ERP bei der Schweizerischen Post.

„Was nützt uns aber die beste ERP-Software am Markt, wenn die Abrechnung und Fakturierung moderner, digitaler Dienstleistungen in SAP SD vor allem im Massenmarkt nur bedingt möglich ist?“, gibt Markus Hägele zu bedenken. In anderen Branchen wie der Versorgungsindustrie oder der Telekommunikation ist dieses Problem schon seit Jahren bekannt und gelöst, mit SAP BRIM können nun auch andere Branchen von einer integrierten, leistungsstarken End-to-End-Offer-to-Cash-Lösung profitieren.



SAP BRIM bildet den gesamten Offer-to-Cash-Geschäftsprozess ab, mit Angebotserstellung, Verrechnung bzw. Bewertung und Bepreisung der genutzten Services bis hin zu Rechnungserstellung und Forderungsmanagement.



Teils bis zu 200 Mitwirkende intern und extern umfasste das Team für den digitalen Transformationsprozess. Im Bild das Kernteam, welches bei der Schweizerischen Post die Implementierung von SAP BRIM realisiert. Vorn v. l. Akin Aktas, Die Schweizerische Post, Véronique Favre, Die Schweizerische Post, Christoph Granig, GTW, Flavia Colaianni, Die Schweizerische Post; hinten v. l. Stefan Swoboda, GTW, Kirsten Hussung, SAP Deutschland, Juan Vazquez, Die Schweizerische Post, Stephan Walther, Die Schweizerische Post. Quelle: Schweizerische Post.

Bei über 200 Millionen Paketsendungen, rund 25 Millionen importierten und verarbeiteten Kleinwarensendungen und fast zwei Milliarden Briefzustellungen im Jahr fallen massenhaft abrechnungsrelevante Daten an. Ganz gleich, ob diese nun direkt über die rund 800 eigenbetriebenen Filialen oder über die übrigen Zugangspunkte wie das Filialpartnernetz, Geschäftskundenstellen, Orte mit Hauservice und Servicepunkte bei Dritten verrechnet werden, es ist eine echte Herausforderung für die Fakturierung. Und bis 2024 soll das Netz nochmals anwachsen bis auf insgesamt 5000 Zugangspunkte.

Raus aus der Add-on-Falle

„Bei derartigen Massen an Daten stoßen die meisten Fakturierungssysteme an ihre Grenzen, die Verarbeitung dauert zu lang, die Performance bricht ein“, weiß Markus Hägele, der als Teamleiter Finanzlösungen bei der Schweizerischen Post stets den Überblick über Wert- und Warenflüsse haben muss. Bis Ende 2020 kamen dafür neben SAP SD noch weitere elf teils eigenentwickelte und sehr individuell angepasste Fakturierungslösungen zum Einsatz. „Solche starren, selbst entwickelten Systeme sind immer eine Herausforderung“, gibt Philipp Muri zu bedenken. Kamen zum Beispiel im Leistungskatalog ein neuer Pakettyp bis 60 Kilo und Prioritätsversand hinzu, war es stets eine große Herausforderung, dies adäquat in allen betroffenen Systemen abzubilden. „Um flexibel auf die Anforderungen vom Fach eingehen zu können, mussten wir in der IT beim Einpflegen der Prozesse in alle betriebenen Fakturierungssysteme immer wieder große Aufwände betreiben und einiges stemmen.“ Und da die Post ein inno-

vatives Unternehmen ist, kamen auch stets neue Dienstleistungsangebote hinzu, die umgehend abgebildet werden mussten. Für die neuen Angebote hat die IT dann Add-ons zu den Fakturierungssystemen entwickelt. „Das glich dann mehr einer Sisyphusarbeit, die Komplexität war kaum noch zu handeln, zudem stieg der administrative Aufwand und die Wartbarkeit der Systeme erforderte enorm viel Manpower, von der Performance ganz zu schweigen“, blickt Philipp Muri zurück.

Als die Schweizerische Post vor einigen Jahren den Umstieg auf S/4 Hana mit dem Großprojekt HWF, Harmonisierung Werteflüsse, startete, war die Implementierung von BRIM ein Teilprojekt davon. Ziel des Programms war, bestehende Systeme und Lösungen im Kernbereich Logistikservices zusammenzulegen und zu zentralisieren. Die oberste Prämisse bei HWF lautete, möglichst nah am Standard zu bleiben, so auch bei der Einführung von BRIM. „Wir sehen uns hier in der Pflicht, zu harmonisieren und zu standardisieren, damit so ein Projekt nicht aus dem Ruder läuft. Keinesfalls sollten bisherige Lösungen, die meist sehr individuell auf alles abgestimmt waren, einfach eins zu eins in SAP BRIM nachgebaut werden“, betont Markus Hägele ausdrücklich. Nicht weil jede Anpassung möglich ist, sollte diese auch übernommen werden, denn letztlich würde sich das in den IT-Wartungskosten widerspiegeln. „Es ist auch unsere Aufgabe, möglichst alle davon zu überzeugen, dass nur der Standard der richtige Weg in die Zukunft sein kann.“ Mit BRIM hat die Schweizerische Post eine Standardlösung gefunden, die Bestandteil der S/4-Enterprise-Management-Lösung ist und für die Abrechnung und Fakturierung von Massendaten ausgelegt ist.



Mit der Einführung von SAP BRIM hat sich die Schweizerische Post für die Abrechnungslösung der Zukunft entschieden. Neben der Abbildung des gesamten Offer-to-Cash-Flows ist die Lösung ausgelegt für die Echtzeitverarbeitung von Massendaten und deren Auswertung auf Knopfdruck. Die Schweizerische Post ist damit gut gerüstet, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen und die führende Marktposition in der Schweiz auszubauen.

*Christoph Granig,
Manager und Principal Solution Architect,
GTW*



Eine optimale Kombination aus Bestandskunde, Partner und SAP selbst bringt BRIM in Schwung

Post, SAP und GTW

Seit 2017 arbeiten GTW und SAP als Team Hand in Hand in den unterschiedlichen Projektphasen des BRIM-Implementierungsprojekts zusammen. Hierbei sind die Rollen klar verteilt.

SAP stellt die Lösungsarchitektur, GTW ist mit einer über 20-jährigen Expertise im Bereich BRIM als Implementierungspartner im Boot und die IT bei der Schweizerischen Post steuert die Expertise um die Fachprozesse bei, immer in enger Abstimmung mit den Fachbereichen. Die Umsetzungsarbeiten in BRIM erfolgen durch ein 15-köpfiges Team bestehend aus Informatik Post sowie GTW und SAP-Ressourcen.

Zu Projektbeginn war ein kleines Core-BRIM-Team bestehend aus den SAP- und GTW-Solution-Architekten Kirsten Hus-

ung und Christoph Granig sowie den Fachexperten der Schweizerischen Post mit Planungs- und Vorbereitungsarbeiten beschäftigt, um den Umstieg auf das neue Fakturierungssystem von Anfang an auf einem generischen und soliden Ansatz aufzubauen. „Wir hatten viele Proof of Concepts, viel Analysearbeit in dieser initialen Phase“, blickt Kirsten Hussung, Chief Business Process Consultant SAP, zurück. „Damals hatten wir eine BRIM Model Company auf S/4 Hana in der Cloud installiert, die inzwischen als Standardservice Content ausgeliefert wird.“ Die Cloud-Um-

gebung bot die Möglichkeit, für die unterschiedlichsten Bereiche schnell Prototypen aufzubauen, um die Ergebnisse mit den Projektbeteiligten der Post zu besprechen. Ab 2019 lief das BRIM-Projekt dann richtig an, nachdem das Projekt zwischenzeitlich nochmals zurückgestellt worden war. Das Projektteam bei der Post nahm BRIM nochmals detaillierter unter die Lupe, als dann auch die ersten PoCs aus der BRIM Model Company vorlagen. „Bis 2018 war man der Meinung, dass auch in Zukunft alles weiter in SD abgerechnet werden könne. Gemeinsam mit der SAP



Lösungslandschaft SAP Billing und Revenue Innovation Management.

haben wir da viel Überzeugungsarbeit geleistet“, konkretisiert Christoph Granig, Manager und Principal Solution Architect der GTW Schweiz.

„Der BRIM-Entscheid kam eigentlich erst, als das S/4-Projekt schon am Laufen war. Dadurch, dass wir nun parallel auf ein neues Fakturierungssystem wechselten, hat sich die Komplexität des S/4-Projekts nochmals erhöht“, schildert Philipp Muri. „Hier empfehle ich, die Entscheidung möglichst früh zu fällen, damit das gesamte interne IT-Team wie auch externe Berater gut darauf vorbereitet und nicht womöglich überlastet werden.“ Zu der Zeit waren für die S/4-Umstellung über hundert interne Mitarbeiter und Berater involviert: neben dem Team aus GTW und SAP noch weitere vier große Beratungshäuser. In den vielen Teilprojekten kamen nochmals rund 15 kleinere Beratungsunternehmen hinzu. „Zu Projekthochzeiten mussten über hundert Mitarbeiter von der Programmleitung und den Teilprojektleitern koordiniert werden, damit wirklich alle an einem Strang ziehen“, sagt Markus Hägele. „Bei so einem Mammutprojekt kann niemand irgendwelche Eigenbrötler gebrauchen.“ Und Christoph Granig von GTW ergänzt: „Es herrschte im ganzen Programm eine regelrechte Hands-on-Mentalität, es wurde immer sofort angepackt und gegenseitig unterstützt, egal welchem Beratungshaus man angehört.“

Standard ohne alte Zöpfe

Die IT startete über den Einkauf ein Auswahlverfahren, um BRIM-Ressourcen am europäischen Markt zu finden, welche über die entsprechende Expertise und die nötigen Referenzen im Transport- und Logistiksektor verfügen. Der Beratungspartner für das umfangreiche Projekt sollte dabei möglichst alles abdecken. „Was nützen uns Berater, die nur FI-CA beherrschen, denen aber das Know-how über den gesamten Offer-to-Cash-Prozess fehlt? Wir brauchten einen Projektpartner, der nicht nur über die angrenzenden Finanzmodule in SAP auch Bescheid weiß, sondern über sämtliche BRIM-Module. So sind wir auf GTW gestoßen“, erinnert sich Markus Hägele.

Die GTW konnte das Post-Team durch ihr tiefgreifendes Know-how rund um BRIM überzeugen und brachte auch die umfassende Praxiserfahrung aus ähnlichen Großprojekten mit. Zudem verfügte die GTW als einer der wenigen Dienstleister am Markt über ausreichende Berater-Ressourcen, um ein solches Projekt überhaupt stemmen zu können. Wichtig waren der Schweizerischen Post auch weitere Referenzen in der Schweiz und da konnte GTW mit der Swisscom und der



Für unser logistisches Kerngeschäft, wo Massendaten strukturiert und automatisiert abgerechnet werden müssen, ist SAP BRIM genau die richtige Billing-Lösung. Die drei Verzerrungen an einem kleinen Grenzpunkt zu Frankreich werden wir auch weiterhin in SAP SD fakturieren.

*Markus Hägele,
Teamleiter Finanzlösungen,
Schweizerische Post*

Schweizer Bundesbahn gleich mit zwei namhaften Großunternehmen aufwarten. „Im SAP-Umfeld der Schweiz spricht sich so etwas recht schnell rum“, weiß Christoph Granig, der als Manager bei GTW Schweiz tätig ist. „Der Bahn haben wir dann auch einen Referenzbesuch gestattet, was uns endgültig von der GTW überzeugte“, ergänzt Markus Hägele.

Für den Gewerbekundenbereich mit über einer Million Rechnungen im Jahr ist SAP BRIM geradezu prädestiniert. „Dort

haben wir das richtige Datenvolumen für so eine mächtige Billing-Lösung mit unterschiedlichen Preis- und Rabattstrukturen, mit Vorsystemen, die unglaubliche Mengen an Daten sammeln“, erläutert Markus Hägele. „Für uns ist es von enormem Vorteil, dass SAP das System für die Massenverarbeitung ausgelegt hat, denn sonst müssten wir auch hier wieder lauter Systeme und Add-ons drum herum bauen, um diese Masse überhaupt bewältigen zu können. Dann würde das ERP irgendwann zu einer Buchhaltungs- und Rechnungsdruckmaschine verkommen.“ Übrigens, wer auf S/4 umsteigt, hat BRIM bereits mit vorinstalliert und könnte nach Lizenzerwerb sofort damit loslegen, allein an BRIM-Know-how mangelt es derzeit am Markt.

Das Harmonisierung-Werteflüsse-Projekt (HWF) steht unter dem Vorzeichen der Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung. Das funktioniert aber nur, wenn auch wirklich alle Altsysteme vereinheitlicht, zentralisiert und dann abgestellt werden. Markus Hägele dazu: „Wir haben bei der Post historisch gewachsen eine große und sehr komplexe IT-Architektur mit vielen Altsystemen, da muss eben viel wieder abgebaut werden, alte Zöpfe müssen weg, um mit SAP S/4 auf einen modernen Standardlevel zu kommen.“ Inzwischen wurden die alten Fakturierungslösungen weitestgehend durch BRIM abgelöst, die nicht mehr State of the Art und am Ende ihres Lebenszyklus angekommen waren.

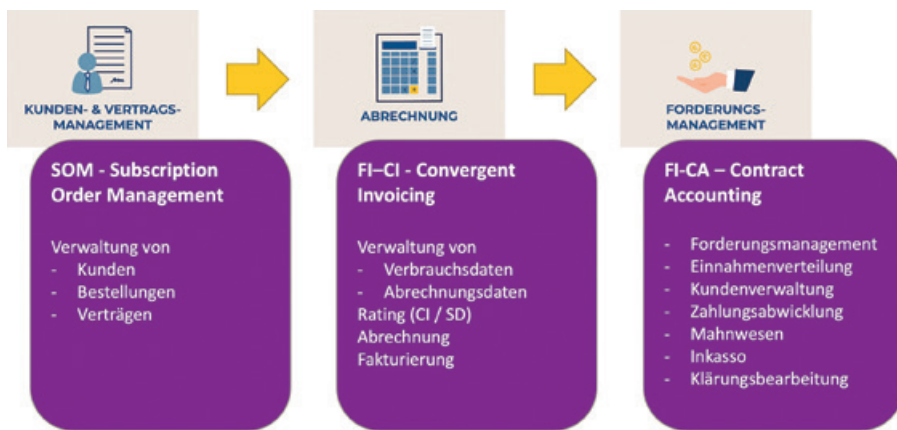
Klein starten

Zunächst hat man sich bei der Schweizerischen Post an das Mammutprojekt SAP BRIM mit kleineren Prozessen herangetastet. Die erste kleinere BRIM-Implementierung realisierte GTW für den Bereich Swiss Post Solutions, die digitale Dienstleistungen wie Scanning- und Office-Lösungen

Das BRIM-Projekt der Schweizerischen Post

- 2017 bis 2018 Analysephase: Machbarkeitsstudie SAP BRIM basierend auf der S/4 BRIM Model Company (heute verfügbar als SSC – S/4 Hana BRIM Standard Content)
- 2019: Implementierung BRIM für SPS (Swiss Post Solutions) mit den Modulen SAP Convergent Invoicing und SAP Contract Accounting
- 2020: Implementierung SAP BRIM für FilP (Filiale mit Partner) mit den Modulen SAP Subscription Order Management, SAP Convergent Invoicing und SAP Contract Accounting
- 2020 und 2021: Implementierung SAP BRIM für Logisticservices mit den Modulen SAP Convergent Invoicing und SAP Contract Accounting
- Herbst 2022: Umstellung KUREPO auf SAP BRIM mit den Modulen SAP Convergent Charging, SAP Convergent Invoicing und SAP Contract Accounting

Alle Projektphasen wurden und werden mit dem gleichen zentralen Core-Team bestehend aus Schweizerischer-Post-IT, GTW und SAP durchgeführt.



Bei der Schweizerischen Post sind die folgenden SAP-BRIM-Module im Einsatz: SOM – für das Kunden- und Vertragsmanagement, FI-CI – für die Abrechnung und Fakturierung, FI-CA – für das Forderungsmanagement.

anbietet, inzwischen aber nicht mehr zur Post gehört. Da konnte auch gleich der Prototyp aus der BRIM Model Company verprobt werden.

Anschließend wurde eruiert, wo sonst der Druck am größten ist, SAP SD abzulösen. Das war das Partnergeschäft, also Lebensmittelgeschäfte, Kioske und Einzelpersonen, die unter anderem Postdienstleistungen, zum Beispiel Paketannahme, Briefmarkenverkauf und andere Postdienstleistungen anbieten. Die Post hat mehrere Tausend Filialpartner – und die Anzahl der Partner steigt kontinuierlich an.

Damit startete das erste größere Projekt: BRIM für FiLP zur Abrechnung der Partneragenturen. „Dort war der Umstieg am dringendsten: Die Fakturierung mit einer Access-Lösung war schon längst am Limit. Es ließ sich nur noch eine gewisse Anzahl an Filialpartnern abrechnen und dann ging nichts mehr“, erläutert Philipp Muri. Und Christoph Granig fügt hinzu: „Wir waren gezwungen, auf eine neue Lö-

sung umzustellen, doch das Nadelöhr ist, dass im Filialbereich noch viel manuell gemacht wird und BRIM eigentlich für die automatisierte Massenfakturierung ausgelegt ist.“ Durch die manuellen Tätigkeiten benötigt der Filialbereich für die Fakturierung noch drei Stunden, dies soll sukzessive reduziert werden. Zumindest werden jetzt keine fehlerhaften Rechnungen mehr ausgestellt wie früher noch in Access und Excel, denn in SAP laufen interne Validierungs- und Prüfprozesse. Dadurch ist eine gute Integrität der Prozesse auch über extrem große Volumen gewährleistet.

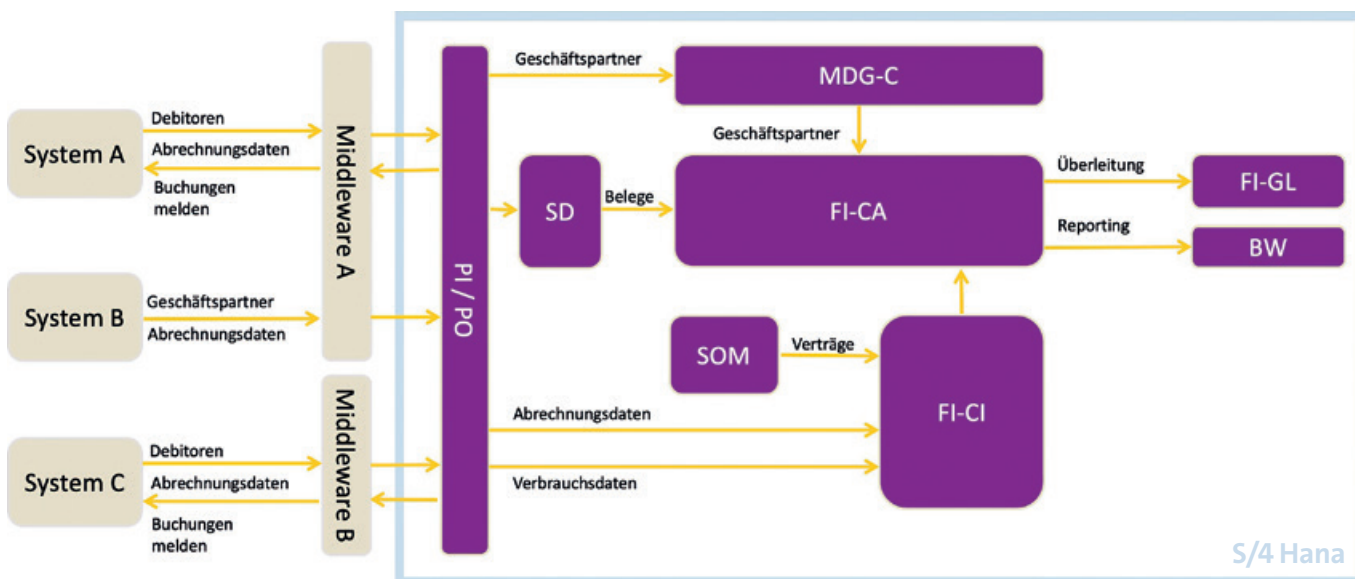
Amazon und Zalando am Zoll

Seit Januar dieses Jahres nutzt auch die Verzollung die neue Fakturierungslösung – das ist ein Teilbereich der Logistikservices und die erste wirklich große BRIM-Umstellung. Dazu muss man wissen, dass die Schweizerische Post die Verzollung und Fakturierung von Briefen und

Paketen im grenzüberschreitenden Import und Export übernimmt. Auch alle Paketsendungen, die über Amazon oder Zalando in die Schweiz gelangen, werden in den Logistikzentren der Post verzollt. Das sind Hunderttausende Sendungen pro Tag, die verzollt, abgerechnet und in BRIM verbucht werden. Da werden Stammdaten angelegt, Rechnungen erstellt, teilweise ist der erforderliche Zollbetrag auch sofort zu entrichten – das muss performant gehen. „Das ist ein kritischer Prozess, wenn da irgendetwas falsch läuft, dann können wir die Zollgebühren nicht korrekt einziehen“, begründet Markus Hägele die Wichtigkeit dieser BRIM-Umstellung. Und weil das Projekt erfolgreich verlief, habe sich auch das Vertrauen in BRIM als ein verlässliches Fakturierungssystem bei den anderen Fachbereichen nachhaltig erhöht.

BRIM kann noch mehr

Parallel dazu ging die gesamte internationale Verkehrsabrechnung mit SAP BRIM in den Echtbetrieb. Dabei werden die internationalen Postsendungen gegenseitig verrechnet. Ist zum Beispiel ein Briefsack voll, ein sogenannter Kartenschluss, wird er mit dem Empfängerland gegen eingehende Briefsäcke verrechnet. Die Schweizerische Post übernimmt dabei das Clearing zu allen Postgesellschaften weltweit, welches in SAP BRIM umgesetzt wurde. „Da werden Hunderte Millionen in der eigenen Währung SFR gegengerechnet. Mit der neuen Billing-Lösung läuft das hochperformant“, merkt Markus Hägele noch an. Die individuelle Programmierung, manuelle Datenerfassung und hoher administrativer Aufwand seien schlichtweg nicht mehr vertretbar gewesen. „Jetzt ist das eine transparente und saubere Lösung mit BRIM.“



Vereinfachte Darstellung der Werteflüsse der aktuellen Systemlandschaft.

Optimale Ergebnisse mit Unterstützung von SAP direkt

Das BRIM-Projekt aus SAP-Sicht

Die digitale Transformation geht an keinem Unternehmen vorbei. So steht auch die Schweizerische Post auf der Schwelle in ein neues Zeitalter. Bereits vor einigen Jahren hatte die Post den Umstieg von SAP ERP auf S/4 Hana eingeläutet.

Da für die diversen Postdienstleistungen neben SAP SD zusätzlich diverse eigenentwickelte Fakturierungssysteme zum Einsatz kamen, sollten diese ebenfalls zentralisiert und harmonisiert werden. Um künftig auf neue Dienstleistungen flexibel reagieren zu können, fiel der Entscheid auf SAP BRIM als Abrechnungs- und Fakturierungssystem. Das E-3 Magazin sprach mit Kirsten Hussung, Chief Business Process Consultant bei SAP Deutschland und seit nahezu zehn Jahren für SAP BRIM beratend unterwegs.

E-3: Frau Hussung, wie ist SAP BRIM im Gesamtkontext der SAP-Lösungen zu sehen?

Kirsten Hussung, SAP: BRIM besteht aus den S/4-Hana-Komponenten SAP Convergent Invoicing, Customer Financial Management, dem SAP-Vertragskontokorrent FI-CA und Subscription Order Management, SOM. Die für das Rating und Charging zuständige Komponente SAP Convergent Charging ist außerhalb des S/4 Hana angesiedelt. Und wichtig: Auch für Anwender des klassischen SAP ERP kann es durchaus sinnvoll sein, schon vor einer Migration auf S/4 zu SAP BRIM zu wechseln, vor allem wenn komplexe Dienstleistungen und Massendaten vorherrschen.

E-3: Wo sehen Sie die Stärken der Billing-Lösung?

Hussung: Eindeutig in der Prozessautomatisierung zur Abwicklung des Consume-to-Cash-Prozesses für Massendaten, und das bei hoher Skalierbarkeit. Trotz des Massenkontokorrents vereinfacht es komplexe Abrechnungsprozesse zur Erstellung einer konsolidierten Rechnung erheblich, und zwar unabhängig von den Vorsystemen und Datenstrukturen. Die Funktionalität der abhängigen BITs, also Billable Items, unterstützt die Abrechnung und Fakturierung von Partnergebühren oder Gutschriften, sowohl im Bereich Intercompany als auch für externe Geschäftspartner. Auch dass BRIM durchgängig mit S/4 Hana Finance, Treasury sowie Controlling integriert ist, sehe ich als einen großen Vorteil für eine 360-Grad-Sicht auf die Debitoren.



SAP BRIM ist eine auf Massenfakturierung und Fakturierung von Dienstleistungen ausgerichtete Lösung der SAP, welche den Gesamtprozess Consume-to-Cash integrativ und zukunftsorientiert abbildet und auf der strategischen Roadmap von SAP steht.

*Kirsten Hussung,
Chief Business Process Consultant,
SAP Deutschland*

E-3: Muss ein Unternehmen, das SAP SD nutzt, dies nun „abschalten“, wenn es SAP BRIM implementiert?

Hussung: Nein, ganz und gar nicht, beide Lösungen haben ihre Daseinsberechtigung. Wer beispielsweise Materialien und klassische Produkte fakturiert, kann dies über SD tun, parallel dazu für andere, etwa digitale, Dienstleistungen mit Massenabrechnungen BRIM nutzen. Es ergibt

ja auch keinen Sinn, wenn ein Maschinenbauer, der vielleicht hundert Maschinen im Jahr verkauft, diese über SAP BRIM fakturiert. Stellt er sich jedoch einige Maschinen hin und bietet Lohnfertigung als Pay-to-Use oder Factory-as-a-Service an, womöglich noch über einen digitalen Marktplatz, dann kann BRIM dafür durchaus die ergänzende Billing-Lösung sein.

E-3: Was würden Sie empfehlen, um so ein Mammutprojekt von Anfang an auf sichere Füße zu stellen?

Hussung: Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass es extrem wichtig ist, bei derartigen Großprojekten möglichst über alle Projektphasen ein zentrales Core-Team zu haben, in dem sowohl Projektverantwortliche auf Kundenseite als auch Beraterseite regelmäßig zusammenfinden. So können Aufgaben auf unterschiedliche Schultern verteilt werden, aber trotzdem haben alle das Verständnis vom gemeinsamen Vorgehen, keiner driftet in eine andere Richtung ab bei den diversen Teilprojekten. Dieses Core-Team kann dann immer wieder in die Folgeprojekte involviert werden und zudem die Anwender motivieren. Entscheidend für den Projekterfolg ist zudem eine gute Kommunikation – und das ist nicht immer einfach bei so vielen involvierten Personen.

E-3: Und was ist aus Ihrer Beratungserfahrung mit BRIM am wichtigsten, um die Fachbereiche und Anwender mitzunehmen?

Hussung: Knackpunkte sind die Prozessharmonisierung, um einheitliche, durchgängige Prozesse über alle Bereiche zu bekommen. Hier ist wichtig, dies auch wirklich an die End User weiterzugeben. Nur so lässt sich den Fachbereichen aufzeigen, wo der Nutzen, der Mehrwert für sie liegt, wenn die Prozesse harmonisiert sind, wenn Fakturierungsprozesse und Debitorenkontokorrentprozesse einheitlich sind. Dabei sollte auch darauf geachtet werden, während der gesamten Projektlaufzeit alles gemeinsam mit der Fachseite zu besprechen und zu erarbeiten, denn die weiß am besten, was für sie die optimalen Lösungen sind.

Eine moderne Systemlandschaft und SAP-Architektur bei der Schweizerischen Post

BRIM, SD, BW und Fiori

BRIM ergänzt SD um die flexible Massendatenverarbeitung von Dienstleistungen. SAP SD wird aber auch weiterhin bei der Schweizerischen Post unter S/4 genutzt.

Immer dann, wenn es eben nicht um Dienstleistungen und Massendaten geht, wie etwa die Einkleidung der Postbeschäftigten oder bei typischen internen Beschaffungsprozessen, kommt SD zum Einsatz. Alle Dienstleistungen, die nicht greifbar sind, werden über BRIM fakturiert. So koexistieren beide SAP-Lösungen in den unterschiedlichsten Bereichen nebeneinander als hybride Abrechnungsmöglichkeiten. Teilweise werden auch nur einzelne Module von BRIM im Zusammenspiel mit SD genutzt. „Was viele nicht wissen: SAP BRIM kann für einfache Kalkulationen auch auf das Pricing im SD zugreifen“, kommentiert Christoph Granig die hybriden Einsatzmöglichkeiten. „Für komplexere Anwendungsfälle steht das CC, Convergent Charging, als Modul in der BRIM-Kette zur Verfügung.“

Reports auf Knopfdruck

BRIM bildet als End-to-End-Lösung in SAP den ganzen Prozess Order-to-Cash oder Offer-to-Cash ab. Dadurch ist alles nachvollziehbar und transparent über die gesamte Prozesskette: Kommt von irgendwo eine Verbrauchseinheit herein, kann bis in die Buchhaltung zum FI- oder CO-Beleg navigiert werden. Der Anwender hat in einem System die komplette Navigation von vorn bis hinten. Zudem ist das Billing-System extrem schnell auf der Hana-Datenbank, Prozesse wie etwa die Auswertung offener Posten, die vorher teilweise mehrere Stunden brauchten, erledigt BRIM in wenigen Sekunden. „Wir haben bei der Post den Anspruch gehabt, dass alles, was in einem Bu-

chungskreis buchhalterisch gebucht wird, über das Nebenbuch von SAP BRIM laufen muss, also FI-CA. Wir wollten keinesfalls einmal ins FI-AR, andererseits ins FI-CA buchen, das wäre ein Chaos für die Mitarbeiter im Debitorenmanagement“, weiß Christoph Granig. Am Ende laufen alle BRIM-Daten in ein zentrales Reporting-System, wo früher drei BW-Systeme im Einsatz waren. So haben die Mitarbeiter in der Forderungsbewirtschaftung heute auch nur einen Kunden im Nebenbuch. Dadurch wird eine 360-Grad-Kundensicht über alle Dienstleistungen erreicht, die mit einem Kunden erwirtschaftet werden. Das ermöglicht ein zentrales Reporting, Mahn- und Fakturierungsläufe laufen innerhalb weniger Minuten durch, da bekommt jeder CFO glasige Augen. Letztlich entlastet BRIM auch die IT-Abteilung mit Analyse- und Report-Anfragen. Da alle Daten zentral in einer Datenbank vorliegen, können sie recht schnell analysiert und ausgewertet werden.

„Sicher konnten früher schon auf Knopfdruck bestimmte Reports erstellt werden, aber ich hatte da elf Systeme, musste elf Mal klicken, in BRIM ist das eben nur ein Klick“, meint Philipp Muri. Anschließend mussten die elf Reports noch nebeneinandergelegt und abgeglichen werden, weil in jedem System für ein und denselben Kunden andere Stammdaten und Kundennummern angelegt waren. Ähnlich gab es auch bei den Kostenarten, Produkten usw. in den unterschiedlichen Systemen andere Bezeichnungen. „Auswertungen waren damals wie so eine Art Puzzle für Manager“, so der IT-Experte. Und auch ein Ver-

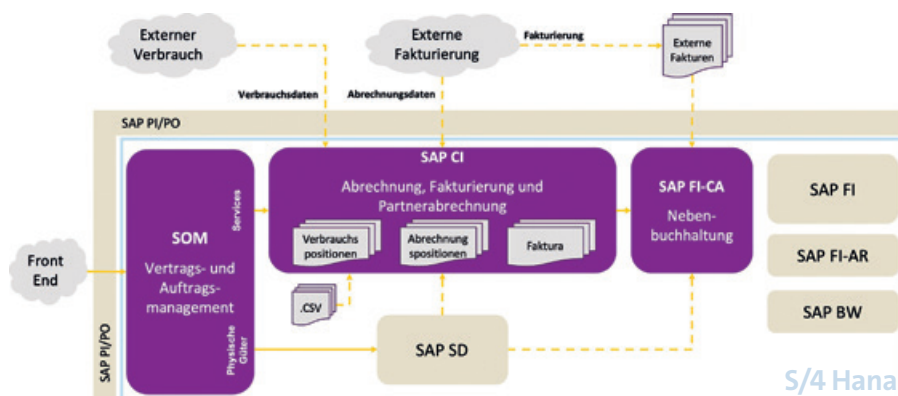
käufer, der sich vor einem Kundenbesuch nochmals eine Gesamtsicht über den Kunden verschaffen wollte, musste im schlimmsten Fall bis zu elf Kolleginnen und Kollegen fragen.

„Wenn wir da jetzt alles in einem System haben – ein Knopfdruck und der Report liegt vor, im besten Fall noch online am System –, dann ist der Verkäufer optimal für das Kundengespräch gerüstet“, so Philipp Muri, der sich über diese Entlastung der Verkaufs- und Finanzabteilung freut.

Intuitiv in die Zukunft mit dem Fiori-Launchpad

Eine Herausforderung war auch die gleichzeitige Einführung von SAP Fiori mit S/4. Christoph Granig: „Wir waren mit dem Post-Projekt die Ersten in der Schweiz, die mit dem Hana-Umstieg gleichzeitig Fiori mit SAP BRIM eingeführt haben.“ Wer die Vorreiterrolle übernimmt, muss immer wieder Unwägbarkeiten in Kauf nehmen, denn nicht alles funktioniert auf Anhieb und auch nicht alle benötigten Funktionen sind auf dem Launchpad verfügbar. In den Fachbereichen war auch nicht bei allen die Begeisterung auf Anhieb groß, hatten sich viele doch seit Jahren an ihre GUI-Oberfläche gewöhnt. „Wir sehen natürlich, dass jüngere Leute, die den Umgang mit Apps gewohnt sind, sofort Fiori als mobiles Frontend akzeptieren. Es ist aber auch nachvollziehbar, dass ein Buchhalter, der 25 Jahre in Client-Server-Masken arbeitet, sich schwer damit tut“, sagt Markus Hägele, der das Problem der Akzeptanz kennt. „Aber wir sollten es auch von der anderen Seite betrachten: Wenn wir weiterhin mit starren GUI arbeiten würden, können wir dafür kaum noch junge Menschen begeistern, bei uns anzufangen.“

Die Anwender wurden mit der neuen, intuitiven Arbeitsoberfläche vertraut gemacht, ab einem Stichtag wurde im Launchpad gearbeitet. Die Anwender wurden von allen Seiten ernst genommen mit ihren Anforderungen und ihren Ängsten, konnten ihre Bedenken äußern und sogar noch Einfluss auf das Design nehmen. Dazu waren eigens UIX-Designexperten von der SAP im Projekt mit an



SAP-Systemlandschaft – Vertrags- und Auftragsmanagement SOM (Physische Güter und Services) – Abrechnung, Fakturierung und Partnerabrechnung SAP CI – Nebenbuchhaltung SAP FI-CA.

Bord. „Bei den Fioris ist zu unterscheiden, ob es sich um echte Fioris oder um eingebettete GUI-Transaktionen handelt. Bei den echten Fioris gibt es solche, die gut funktionieren, und welche, wo das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist“, erklärt Christoph Granig. Fehlende Funktionalitäten oder Bugs wurden im Laufe des Projekts an die SAP gemeldet und in den meisten Fällen erhielt man eine Lösung: „Die Abstimmung mit der SAP hat wunderbar geklappt und die gelieferten Lösungen überzeugten schließlich auch skeptische Anwender.“

„In den vergangenen beiden Jahren haben wir rund 200 Incidents bei der SAP gemeldet, um Fehler auszubessern und unsere Anforderungen einzukippen“, so BRIM-Experte Christoph Granig. Da sei die enge Zusammenarbeit mit der SAP von enormem Vorteil. Inzwischen stehen ein paar Standardreports im BRIM-Umfeld auch in Fiori zur Verfügung. In einer Art Monitoring Cockpit lassen sich mit einem Knopfdruck beispielsweise Fakturierungsvorrat oder offene BITs (Billable Items) zum Monatsabschluss anzeigen.

Markus Hägele zeigt sich begeistert: „Ich muss sagen, dieses Launchpad ist ein Traum, Fioris haben uns in die moderne App-Welt katapultiert.“ Aber wie überall, wenn Änderungsprozesse kommen, gibt es Menschen, die sich anpassen können, andere eben nicht. „Die Verwendung von SAP Fiori ist alternativlos. Man muss den Weg gehen, sonst gehört man irgendwann zum alten Eisen.“

Nach der Pflicht die Kür

Auch andere Teilbereiche haben inzwischen zu BRIM mit ihren Abrechnungen gewechselt. Mit der in SAP integrierten Billing-Lösung konnte bei der Schweizerischen Post eine einheitliche Fakturierungsplattform geschaffen werden, wo sich je-



Dadurch, dass wir jetzt im S/4 Core und im Billing-System die gleiche Basis und auch die gleichen Stammdaten integriert haben, wird der Fakturierungsprozess viel einfacher und spürbar schneller, um neue digitale Dienstleistungen flexibel abrechnen zu können.

*Philipp Muri,
Geschäftspartner ERP,
Schweizerische Post*

der erdenkliche Service, der sich nicht als Produkt oder Material fassen lässt, automatisiert und flexibel verrechnen lässt. „Auch die klassischen Prozesse im Nebenbuch wie Mahnen, Zahlwesen, Ratenpläne, Verzinsung, Inkasso, also die nebenbuchhalterischen Prozesse, sind harmonisiert“, so Markus Hägele, der sich mit dem bisher Erreichten zufrieden zeigt. „Letztlich nutzt heute jeder Bereich Standardprozesse in SAP BRIM.“ Es hat sich auch sonst mit S/4 Hana vieles verbessert. Ein Beispiel ist das Vertragsdatenmanage-

ment: In SAP ERP hat man für die Vertragsdaten immer ein CRM gebraucht, jetzt ist das sozusagen embedded. „Das nennt sich SOM, Subscription Order Management, und wir nutzen das auch im Filialgeschäft, quasi als Mini-CRM für die Verwaltung von Verträgen und Vertragsstammdaten.“

Und en passant hat das BRIM-Team auch noch ein zentrales Rechnungsformular für Logistikservices etabliert, sodass heute so wenig wie möglich separate Fakturierungsformulare erzeugt werden müssen und auch kein Wildwuchs von selbst erstellten Formularen entsteht. „Was nützt es, wenn die Fakturierung jetzt automatisiert und extrem schnell durchläuft und hinten raus die Rechnungsformulare unübersichtlich und fehlerhaft sind?“, gibt Markus Hägele zu bedenken.

Stand heute wurden bereits drei BW-Systeme und drei Fakturierungslösungen vollständig abgelöst sowie die Fakturierungsprozesse von drei Logistiksystemen übernommen und harmonisiert. „Ganz am Ziel sind wir damit immer noch nicht, wir haben neben BRIM nach wie vor weitere Fakturierungssysteme im Einsatz und dadurch an vielen Ecken Abstimmungsarbeiten“, erklärt Philipp Muri. „Unser ganz großes Ziel ist es, mit SAP BRIM eine einheitliche, zentrale und schlanke Lösung über möglichst viele Geschäftsbereiche zu realisieren.“

Die größte Umstellung steht nämlich noch bevor: die Ablösung des internen Postfakturierungssystems KUREPO (KundenREchnungPost). Das System wird für den Teil des Brief- und Paketgeschäfts genutzt, welcher nicht über die Filialpartner geht. Über eine Schnittstelle werden schon jetzt die Erlösdaten in BRIM übernommen, durchgeschleust und verbucht. Damit ist der erste große Schritt gemacht, um dieses große Fakturierungssystem komplett nach SAP BRIM überführen zu können. Doch bis die komplette Preis- und Konditionslogik wie auch Stammdatenlogik in der Fakturierungsplattform drin sind, braucht es noch einige Jahre. „Da kann die Billing-Lösung dann ihre wahre Stärke zeigen. Die Umstellung wird mindestens die nächsten fünf Jahre benötigen“, konkretisiert Markus Hägele. „Da werden wir wahrscheinlich alle BRIM-Module einsetzen.“

Wohin sich die Schweizerische Post in Zukunft auch noch entwickeln wird, mit SAP BRIM ist sie bestens dafür gerüstet. Auch künftige digitale Services und neue Abrechnungsmodelle lassen sich sehr schnell und flexibel integrieren und automatisiert verrechnen und vielleicht gibt es ja schon bald DaaS, Drohne as a Service, oder RaaS, Roboter as a Service.

BRIM, eine Lösung und ihre Geschichte

SAP BRIM hat bereits einen langen Weg hinter sich: Über die Jahre hat sich nicht nur die Lösung flexibel und dynamisch weiterentwickelt, sondern auch ihr Name. So waren die Kernfunktionalitäten der heutigen Universallösung lange Zeit unter dem Titel SAP Hybris Billing bekannt. In der Ursprungsversion wurden die herkömmlichen Abrechnungen beispielsweise aus SAP SD und diversen Branchenlösungen erstellt. Hintergrund war, den gestiegenen technologischen Anforderungen hinsichtlich Datenverarbeitungsgeschwindigkeit, zu bewälti-

gendes Datenvolumen und Flexibilität (konfigurierbar, modular und branchenneutral) gerecht zu werden. Die Kernkomponenten des modular aufgebauten SAP BRIM sind:

- Convergent Mediation by DigitalRoute
- Subscription Order Management (SOM)
- SAP Business Suite 7 bzw. S/4 Hana mit Vertragskontokorrent (SAP FI-CA) und darin enthaltenem Convergent Invoicing (SAP CI)
- Convergent Charging (SAP CC)

Interview mit Christoph Granig, GTW, und Markus Hägele, Schweizerische Post

Ein Standard für die Zukunft

Mit der Einführung von SAP BRIM harmonisiert die Schweizerische Post derzeit Werteflüsse im Bereich der Massenabrechnung und -fakturierung. Gleichzeitig schafft sie alle Voraussetzungen für die Integration zukünftiger Dienstleistungen und Abrechnungsmodelle.

Die Schweizerische Post beschreitet mit großen Schritten den Weg in die digitale Transformation. Neben dem klassischen Brief- und Paketversand umfassen zahlreiche weitere Dienstleistungen das breit gefächerte Service-Portfolio. Je flexibler die Dienstleistungen, desto flexibler müssen diese auch abgerechnet werden. So bringen Software-as-a-Service (SaaS), On-Demand-, Sharing-Dienste oder E-Mobilität ganz eigene und vor allem neue Abrechnungsmodelle hervor. In einem richtungsweisenden Digitalisierungsprojekt mit SAP und dem internationalen Beratungsunternehmen GTW rüstet sich die Schweizerische Post jetzt für die Zukunft. Alte IT-Zöpfe sollen abgeschnitten und Werteflüsse harmonisiert werden. Ebenso sollen neue Digital Services künftig flexibel in klassische monetäre Prozesse integriert werden können. Abgerechnet wird dann ähnlich kundenfreundlich wie bei den Cloud-Diensten, etwa nach Mietzeitraum oder tatsächlicher Nutzungsdauer. Und mit SAP BRIM wurde jetzt auch eine sehr leistungsfähige Lösung gefunden, die dies bereits im Standard abbilden kann.

E-3: Herr Hägele, als Teamleiter Finanzlösungen müssen Sie bei der Schweizerischen Post den Überblick über die Wert- und Warenflüsse behalten. Das ist sicherlich keine ganz so leichte Aufgabe?

Markus Hägele, Schweizerische Post: Bei über 200 Millionen Paketsendungen, rund 25 Millionen importierten und verarbeiteten Kleinwarensendungen sowie fast zwei Milliarden Briefzustellungen im Jahr fallen natürlich massenhaft Abrechnungsdaten an. Ganz gleich, ob diese nun direkt über die rund 800 eigenbetriebenen Filialen oder über einen der fast 5000 Zugangspunkte inklusive Filialpartnernetz verrechnet werden, es ist und bleibt eine echte Herausforderung. Wir setzen deshalb voll und ganz auf Automatisierung und versuchen diesbezüglich sämtliche digitale Mittel voll auszuschöpfen. Gerade was neue, disruptive Geschäftsmodelle anbelangt, ist es für uns überlebenswichtig, schnell, offen und innovativ zu sein. Die Basis hierfür ist eine moderne,

zukunftsfähige IT, die es uns auch ermöglicht, klassische Werteflüsse um neue Dienstleistungen und Abrechnungsmodelle zu erweitern.

E-3: Von Banken kennt man ja, dass kaum Standards genutzt werden. Die IT gleicht dann schon mal einem historischen Monument, an dessen Sanierung sich keiner so richtig herantraut. Mit SAP und dem Beratungsunternehmen GTW hat die Schweizerische Post einen ständigen Digitalisierungspartner und Modernisierer an der Seite. Welche Ziele verfolgen Sie aktuell und auf welche Bordmittel und Werkzeuge verlassen Sie sich im Tagesgeschäft?

Hägele: Bereits vor einigen Jahren hatten wir den Umstieg von SAP ECC auf S/4 Hana eingeläutet. Da für manche Postdienstleistungen neben SAP SD zusätzlich diverse vorgelagerte Fakturierungssysteme zum Einsatz kamen, sollten diese ebenfalls nach und nach zentralisiert und harmonisiert werden. Im Rahmen dessen fiel dann auch der Entscheid auf SAP BRIM als zentrales Abrechnungs- und Fakturierungssystem. Sich verändernde Kundenanforderungen lassen sich so besser und schneller umsetzen und größere Datenmengen lassen sich sehr effizient und performant verarbeiten. Auf diese Weise nehmen wir gleich eine ganze Reihe vorgelagerter Systeme aus den Prozessen und können aus einem Standard heraus flexibel auf neuartige Bezahl- und Abrechnungsmodelle reagieren.

E-3: Derartige Großprojekte laufen selten in Time, in Budget und in Quality. Wie gelingt es Ihnen, dass Ihr Projekt über einen solch langen Zeitraum koordiniert läuft und sich nicht zur Kostenfalle entwickelt oder gar scheitert?

Hägele: Wir verfolgen einen iterativen Ansatz, nehmen uns immer wieder kleine Ziele vor und versuchen, diese agil umzusetzen. Grundsätzlich gilt: Der Weg ist das Ziel und Augen auf bei der Partnerwahl. Im Fall von SAP BRIM haben wir mit GTW einen kompetenten SAP-Gold-Partner auf Augenhöhe gefunden. Ausschlaggebend waren eine über 20-jährige Experti-

se in diesem Bereich sowie diverse erfolgreiche und große BRIM-Einführungsprojekte bei anderen Schweizer Großkunden – zuletzt etwa bei der Schweizer Bundesbahn. Eine solche Referenz spricht sich natürlich sehr schnell herum im überschaubaren Schweizer SAP-Umfeld. Und nach dem ersten Zusammentreffen war uns dann eigentlich auch allen klar, dass GTW sowohl das entsprechende Know-how als auch ausreichend Manpower für ein Projekt dieser Größenordnung zur Verfügung stellen kann.

Christoph Granig, GTW: Als internationales IT-Beratungsunternehmen mit Fokus auf Massenkundenabrechnung mittels SAP BRIM sind wir Ende 2018 im Projekt HWF ongeboardet worden. HWF steht für Harmonisierung der Werteflüsse und genauso komplex, wie es vielleicht klingt, ist es auch. Die Harmonisierung erreichen wir in dem Fall ganz klar über Standardisierung und die Nutzung der flexiblen End-to-End-Offer-to-Cash-Lösung SAP BRIM. Wir starteten zunächst mit zwei kleineren Projekten im Bereich B2B, um das System aufzubauen und das Fach an die neue Software heranzuführen. Anfang 2022 konnten wir nun den Bereich Logistikservices auf SAP BRIM live setzen, wo richtig viele Massendaten im Bereich B2C und B2B generiert und abgerechnet werden müssen. Aktuell sind wir am Abarbeiten der Restanzen- und Optimierungsliste und haben nebenbei schon wieder das nächste Großprojekt zur Ablösung des zentralen Stammdaten- und Fakturierungssystems gestartet.

E-3: Herr Hägele, ab wann waren Sie davon überzeugt, dass eine Standardlösung wie SAP BRIM der richtige Weg für die Zukunft sein kann?

Hägele: SAP BRIM hat sich im Telekommunikationsmarkt bereits vielfach bewährt, die monetären Prozesse im Postgewerbe funktionieren ähnlich und sind auch genauso umfangreich. Allein im Gewerbekundenmarkt kommt bei uns jährlich über eine Million Rechnungen zusammen. Das Geschäftsvolumen ist also enorm und dementsprechend ist auch die Verarbeitung extrem anspruchsvoll.

Es gibt unterschiedliche Preise und Rabattstrukturen. Gäbe es nicht BRIM, müssten wir mehrere Systeme um den Prozess herumbauen, um diese Masse an Daten bewältigen zu können. Wir sehen das auch bei anderen Postgesellschaften, die das von der Performance einfach nicht mehr in den Griff bekommen, denen läuft bei der Fakturierung schlichtweg die Zeit davon.

E-3: Und wie haben Sie Ihr Team und die einzelnen Fachbereiche für dieses Projekt sensibilisiert? Musste nebenher viel Überzeugungsarbeit geleistet werden?

Hägele: Wichtig ist meines Erachtens eine solide Kenntnis sowohl der Ist- als auch der Soll-Prozesse. Diese sollte bei allen Projektbeteiligten vorhanden sein, ebenso wie der Wille, eine Sache zum Positiven verändern zu wollen. Natürlich müssen wir von IT-Seite auch die nötigen Impulse setzen und den Kollegen im Fach einen Eindruck des späteren Nutzens vermitteln. Im Projekt selbst ist es dann wichtig, dass man realistisch bleibt und eher in kleinen Etappen denkt, sich also nicht zu viel auf einmal vornimmt.

Granig: Wir kennen es bereits aus anderen Kundenprojekten, dass sich die Beteiligten viel zu viel in zu kurzer Zeit vornehmen. Die Projektziele können dann zu meist nicht erfüllt und die Akzeptanz bei den Anwendern nicht aufgebaut werden; das Projekt droht zu scheitern. Wichtig ist es, schnell kleinere Erfolge zu erzielen und die Anwender gezielt während der Einführung an die neue Lösung heranzuführen. Gemeinsam haben wir deshalb eine Mischung aus SAFE-Ansatz und Scrum-Methode gewählt. Allein im Bereich Logistikservices ist es uns auf diese Weise innerhalb eines Jahres gelungen, fünf große Projekte live zu setzen. Ein solcher Erfolg schafft Vertrauen und auch die anderen Fachbereiche werden neugierig und wollen die neue erprobte Lösung einsetzen.

Hägele: Vor allem dort, wo operativ gearbeitet wird, etwa im Servicecenter, ist eine solche Einführung immer eine Riesenumstellung für alle Beteiligten. Die Anwender sind dann meist skeptisch und fürchten, dass das mit dem neuen System nicht mehr so gut funktionieren wird wie im alten. Wichtig ist an diesen Stellen immer ein gutes Change-Management, das auch von den Führungskräften getragen wird. Ein wesentlicher Teil davon sind Schulungen, sowohl allgemeine als auch vertiefende. Für die Entwicklung dieser hatten wir ein eigenes Team aus externen Schulungsexperten und interner Prozessmanagerin, welches sich ausschließlich darum gekümmert hat. Die haben dann beispielsweise eigene Un-



V. l. Christoph Granig, Manager und Principal Solution Architect, GTW, und Markus Hägele, Teamleiter Finanzlösungen, Schweizerische Post.

terlagen entwickelt. Auch hatten wir seitens GTW immer einen Fachexperten an der Seite, der in den Meetings mit den Fachbereichen technische Details erläutern konnte. Es war für die Akzeptanz sehr wichtig, dass wir die Kapazitäten auf genügend Schultern verteilen konnten. Anfang des Jahres konnten wir ein paar ganz wichtige Prozesse live schalten, etwa im Bereich Verzollung. Das sind zirka 10.000 Transaktionen am Tag. Das ist ein äußerst kritischer Prozess bei uns. Wenn hier irgendetwas falsch läuft, dann können wir die Zollgebühren nicht einziehen oder es stauen sich die Pakete an den Zollstellen. Dass das so gut geklappt hat, ist letztendlich ausschlaggebend dafür, dass wir auch an den operativen Knotenpunkten viel Vertrauen für unser Projekt ernten konnten.

E-3: Und noch am Schluss des Interviews: Was raten Sie Unternehmen, die vor einem ähnlich großen Projekt stehen?

Hägele: Intern ist sicherlich ein hohes Maß an Kollegialität Voraussetzung für den Erfolg. Gute Ernte wächst auf gutem Boden. Daher ist es wichtig, dass ein gewisser arbeitskultureller Teamgeist vorherrscht. Ist dieser nicht gegeben, kann das Gefüge bei höherer Beanspruchung ganz schnell auseinanderbrechen, sodass am Ende das ganze Projekt gefährdet ist. Bei so einem Pro-

jekt sollte man auch berücksichtigen: Die wenigsten Dinge funktionieren beim ersten Mal. Hier gilt, nicht mit dem Finger auf andere zu zeigen, sondern gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

Granig: Im Fall der Schweizerischen Post kann ich sagen: Alle Mitarbeiter im Programm HWF haben wie ein Schweizer Uhrwerk zusammengearbeitet. Zu Hochzeiten waren es ein paar Hundert Leute, die in den vielen Teilprojekten involviert waren und vom Programmmanagement koordiniert werden mussten. Es herrschte eine Hands-on-Mentalität und alle zogen gemeinsam an einem Strang. Egal ob SAP, Beratungshaus oder interne Mitarbeiter, man konnte auf jeden zugehen und man hat sich gegenseitig unterstützt. Essenziell für den Projekterfolg dieses Mammutprojekts war neben den eingesetzten Ressourcen vor allem auch das Commitment des Topmanagements, welches die Transformation voll mitgetragen und jederzeit unterstützt hat.

E-3: Danke für das Gespräch.

Beachten Sie den Eintrag Community-Info – Seite 89

