

Migration von SAP zur Oracle E-Business Suite – mit dem Stufenplan zum Erfolg

Dirk Blaurock, Dirk Blaurock IT Consulting

Im Jahr 2012 läutete der Kauf von Orange Österreich durch Hutchison Drei Austria die Konsolidierung des österreichischen Mobilfunk-Markts ein. Die im Februar 2012 angekündigte Übernahme für 1,3 Mrd. Euro wurde Ende 2012 von Österreichs Wettbewerbsbehörde und der Europäischen Union genehmigt, sodass Hutchison mit der Marke „3“ die Kundenanzahl im österreichischen Markt 2013 verdoppeln konnte. Im Zuge dieser Übernahme wurde ein Integrationsprojekt aufgesetzt, das neben der Zusammenführung der Services und Business-Prozesse auch die Konsolidierung der IT-Systeme zum Ziel hatte. Bei dieser Zusammenführung wurden die kaufmännischen Prozesse von SAP in die Oracle E-Business Suite mithilfe eines Stufenplans innerhalb von ein paar Monaten erfolgreich migriert.

Hutchison Drei Austria ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der CK Hutchison Holdings Limited (CKHH) mit Firmensitz in Hongkong und einem konsolidierten Umsatz von mehr 50 Milliarden Euro. CKHH ist ein Mischkonzern mit fünf Kerngeschäften (Reederei & Containerhäfen, Einzelhandel, Telekommunikation, Energie, Infrastruktur). Unter der Marke „3“ werden in verschiedensten Ländern Telekommunikations-Leistungen angeboten.

Der CKHH-Konzern setzt weltweit als strategisches ERP-System die Oracle E-Business Suite (EBS) ein. Dabei wird kein zentrales EBS-System verwendet, sondern in den Sparten und Regionen kommen unterschiedliche EBS-Systeme zum Einsatz. Diese Strategie ermöglicht es zum einen, regionalen Ansprüchen gerecht zu werden, zum anderen lassen sich somit branchenspezifische Anforderungen leichter umsetzen. Beispielweise sind im Telekommunikations-Umfeld eine flexible Integration diverser anderer Systeme und die Einbindung externer Dienstleister ein absoluter Wettbewerbsvorteil.

Im europäischen Telekommunikationsbereich setzt Hutchison eine zentrale „Global Single Instance“ (GSI) ein. Diese wird in der österreichischen Ländereinheit operativ betrieben und unterstützt sämtliche Finanz- und Logistikprozesse in den Ländergesellschaften, die bislang angebunden sind (siehe Abbildung 1).

Besondere Bedeutung haben die angebundenen Systeme und externe Dienstleister, die über eine zentrale Integrationsplattform mit der GSI und deren Prozesse kommunizieren. So sind zum Beispiel die entsprechenden lokalen Logistik-Dienstleister in den Ländern an die GSI angebunden und die verschiedensten CRM- und Kassensysteme zur Service-Erbringung integriert. Zusätzlich werden über die GSI die HR-Prozesse in England und Irland abgewickelt und das Finanz-Reporting ist durch die Oracle EBS, die vereinheitlichten Prozessen und die Nutzung von Hyperion als zentralem Tool standardisiert. Für den Ausbau des europäischen ERP-Systems besteht ein GSI-Programm, das in verschiedene Teilprojekte gegliedert ist (siehe Abbildung 2).

Bei allen diesen Teilprojekten handelt es sich um den Ausbau der GSI als europäische ERP-Plattform für die entsprechenden Ländergesellschaften:

- **ERP Centralisation UK/ROI**
Dieses inzwischen abgeschlossene Projekt hatte das Ziel, die bislang im Vereinigten Königreich und Irland genutzten EBS-Installationen auf den GSI-Standard zu migrieren.
- **ERP Centralisation ITA**
Bei diesem aktuell laufenden Projekt wird das in Italien betriebene EBS-System auf

die GSI-Prozesse und die Basis-Architektur migriert. Dadurch wird erreicht, dass die standardisierten GSI-Prozesse Anwendung finden und die zentrale Integrationsplattform für die lokale italienische Anbindung zum Einsatz kommt.

- **R12 Upgrade**
Bei diesem inzwischen abgeschlossenen Projekt wurde die EBS von 11i auf die Version 12.2.4 migriert. Durch diese technologische Veränderung ist die GSI für die nächsten Jahre in einem stabilen Zustand, um dem entsprechenden Wachstum gerecht zu werden.
- **OBIEE**
Einführung moderne Oracle-Technologien (OBIEE, BI Apps) für das operative, transaktionale Reporting parallel zum Finanz-Report mittels Hyperion. Für dieses operative Reporting wurden bislang verschiedenste Tools und Methoden verwendet. Durch das Projekt soll auch hier eine Standardisierung in den Ländergesellschaften erfolgen.
- **Merger 3/Oracle AT**
Bei diesem Teilprojekt ging es um die Zusammenführung der ERP-Systeme nach dem Kauf von Orange in Österreich, was Inhalt dieses Artikels ist.
- **Merger 3/o2 ROI**
Nachdem im Jahr 2013 die spanische Telefonica ihre Tochter O2 Irland an CK Hutchison verkauft hat, erfolgte auch hier eine ERP-Migration von SAP nach Oracle/GSI.

Die ERP-Migration in Irland lief ebenfalls nach dem prozessgetriebenen Stufenplan, wie in diesem Artikel beschrieben.

• **On Demand Process**

Dieses Teilprojekt definiert das Change Management der Ländergesellschaften für die GSI und wickelt es ab. Über diesen zentral gesteuerten Prozess haben die Länder die Möglichkeit, neue Funktionalitäten, Schnittstellen und Konfigurationen in die zentral in Österreich betriebene GSI umsetzen zu lassen.

Ein weiteres Teilprojekt steht vermutlich im Jahr 2016 an, nachdem CK Hutchison im Frühjahr 2015 die Übernahme der britischen Telefonica-Tochter O2 für knapp 14 Milliarden Euro angekündigt hat. Auch hier wird es in einem der ersten Schritte sicherlich zu einer Zusammenführung der ERP-Systeme in Richtung der GSI kommen. Zudem gibt es in Nordeuropa noch weitere CK-Hutchison-Gesellschaften. Die Zukunft wird zeigen, inwieweit diese auf die zentrale GSI wechseln und ihre lokalen EBS-Systeme stilllegen.

Aufgrund des umfangreichen GSI-Programms und der damit verbundenen Investitionen kann man die Bedeutung des zentralen ERP-Systems für die europäischen Mobilfunkgesellschaften von CK Hutchison erkennen. Anhand der hohen technischen Integration und Automatisierung, der Nutzung von Best-Practice-Lösungen und des zentralen Service des ERP-Betriebes beziehungsweise der Weiterentwicklung wird für die Länder die Möglichkeit geschaffen, sich auf ihre zentrale Aufgabe der Vermarktung von Mobilfunkdienstleistungen zu konzentrieren.

Das österreichische Merger-Projekt

Im Rahmen der Ankündigung der Übernahme von Orange Austria hat man bei Hutchison ein Integrationsprojekt initiiert. Nach der Genehmigung der Übernahme durch die österreichische Wettbewerbsbehörde und die der Europäischen Union wurde daraus ein umfassendes Projekt der Zusammenführung von Business-Prozessen, Produkt-Portfolio und der IT-Systeme.

Hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Prozesse und deren Zusammenführung wurde ein Teilprojekt der ERP-Konsolidierung aufgesetzt. Hutchison nutzt, wie erwähnt, die E-Business Suite und Orange Austria eine SAP-Lösung. Aufgrund der strategischen Festlegung für Oracle wurde die Migration von SAP auf Oracle geplant,

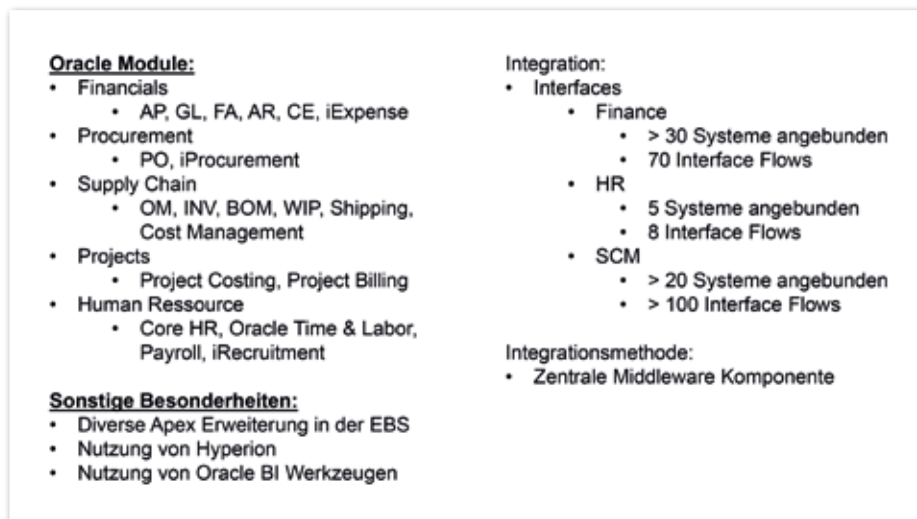


Abbildung 1: Oracle EBS bei CK Hutchison

inoffizieller Projektname „SAP off“. Die Umsetzung gliederte sich in vier wesentliche Phasen (siehe Abbildung 3):

- **Preparation**
Als es noch keine Genehmigung der Übernahme gab, wurde auf Basis von Annahmen der Weg der Migration von Orange in das Hutchison-ERP-System geplant.
- **GL-Integration**
Umsetzung eines gemeinsamen Finanz-Reporting gegenüber dem Mutterkonzern CKHH, bestehend aus Hutchison (Oracle) und Orange (SAP) über den verbindlichen Konzern-Kontenrahmen.
- **Process and System Preparation**
Detaillierte Analyse der bestehenden Prozesse bei Orange, deren Überleitung auf die Hutchison-Umgebung und Feinplanung der stufenweisen Migration.
- **Process and System Cutover**
Durchführung der Migration von SAP nach Oracle in einzelnen Stufen und mit einer teilweisen Neuimplementierung von Funktionalitäten.

Diese einzelnen Phasen wurden jeweils als Teilprojekte geplant und als von den operativen Fachbereichen getriebenes Projekt umgesetzt. Dabei gab es einige Meilensteine, die unverrückbar waren. So wurde zum 1. Juli 2012 der Legal Merger durchgeführt, aus den beiden Firmen Hutchison und Orange wurde also eine gemeinsame operative Einheit. Auch die Zusammenführung der Supply-Chain-Prozesse Ende Juli war ein Meilenstein, da sie die Voraussetzung für die Vereinheitlichung des Produkt-Portfolios und des zukünftigen gemeinsamen Service-Katalogs ist.

Zum August gab es ein neues Branding, also einen neuen Marktauftritt, der Einfluss auf sämtliche Prozesse und Abläufe hatte.

Preparation-Phase

Nach der Ankündigung der Übernahme von Orange Austria durften noch keine direkten Gespräche auf operativer Ebene zwischen Hutchison und Orange geführt werden. Vor der Genehmigung durch die Wettbewerbsbehörden Österreichs und der Europäischen Union gab es regulatorische Vorgaben, die den Austausch von Informationen zwischen den beiden Unternehmen steuerten. Somit stellte Hutchison in der Preparation-Phase grundsätzliche Überlegungen darüber an, wie eine Zusammenführung der betriebswirtschaftlichen und logistischen Prozesse und Systeme erfolgen könnte. Dies erfolgte vielfältig auf Basis von Annahmen, die im späteren Verlauf nicht immer ganz zutreffend waren.

Es wurden die wesentlichen Punkte der ERP-Zusammenführung aufgelistet und priorisiert. So war sehr schnell klar, dass die Orange-Finanzzahlen sehr zügig mit den Hutchison-Zahlen im monatlichen Finanz-Reporting an den Mutterkonzern CKHH übertragen werden müssen. Auch der Zusammenführung der Logistikprozesse wurde eine hohe Priorität eingeräumt, da es klar wurde, dass es zu einer schnellen Zusammenführung des Marktauftritts kommen würde.

In dieser Phase wurde auch festgelegt, dass die ERP-Prozesse von Hutchison Vorrang haben und die Zusammenführung sich daran orientieren soll. Jedoch sollten die Erfahrungen von Orange auch genutzt werden, um Optimierungen in dem

Hutchison-ERP-System umzusetzen. Diese Gratwanderung zog sich durch das ganze Projekt und in der Umsetzungsphase wurden gute und etablierte Prozesse von der Orange in das zukünftig gemeinsame ERP System übernommen. Das Ergebnis der Preparation-Phase waren die folgenden Eckpunkte:

- Grobes Bild, wie eine ERP-Zusammenführung denkbar wäre
- Hutchison-ERP-Prozesse haben Vorrang
- Orange-Prozesse nur dann, wenn Optimierungen sinnvoll sind
- Kein Big Bang, sondern sukzessive, prozessgetriebene ERP-Ablösung von Orange
- Gemeinsames Finanz-Reporting zum Mutterkonzern CKHH hat oberste Priorität
- Logistik-Prozesse müssen zügig zusammengeführt werden

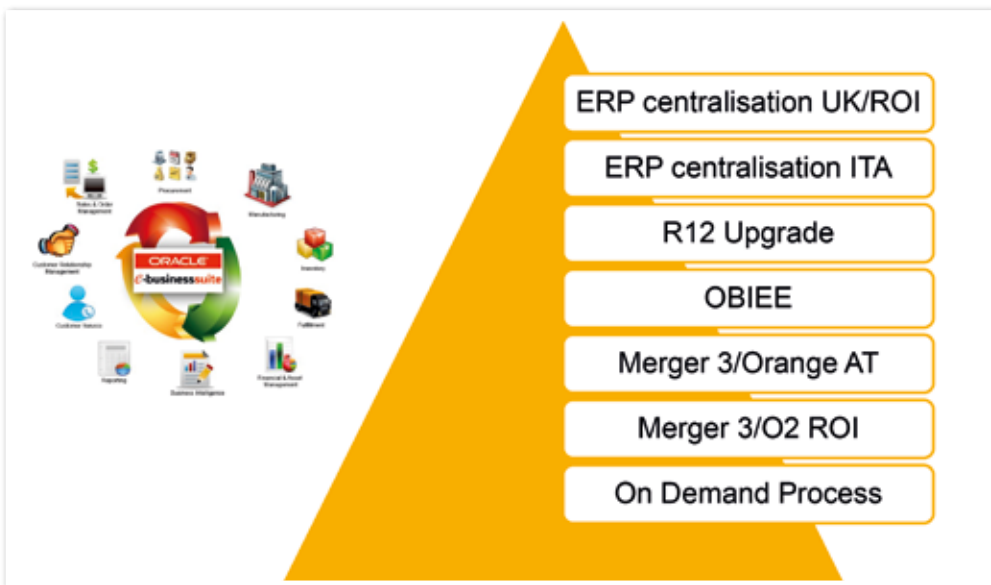


Abbildung 2: GSI-Programm bei CK Hutchison

GL-Integration-Phase

Nachdem Ende Dezember 2012 die Genehmigung der Übernahme von den Wettbewerbsbehörden Österreichs und der Europäischen Union erteilt wurde, ging es gleich im neuen Jahr intensiv an die Umsetzung der ERP-Zusammenführung. Das aus der Vorbereitungsphase definierte Top-Thema des gemeinsamen Finanz-Reportings an den Mutterkonzern CKHH wurde in dem ersten Monat intensiv detailliert. Zielvorgabe war: Das Januar-2013-Reporting gemeinsam darzustellen, die Umsetzungszeit betrug somit einen Monat. Dazu wurden die einzelnen Teil-Themen parallelisiert.

Die beiden Accounting- und Controlling-Abteilungen von Hutchison und Orange arbeiteten intensiv an einer Überleitung des Orange-Kontenrahmens auf den von Hutchison. Die Kollegen der technischen Infrastruktur stellten die Möglichkeit bereit, zeitnahe Daten elektronisch über gemeinsame Server auszutauschen. Die IT-ERP-Abteilungen von Hutchison und Orange implementierten mittels der vorhandenen Integrationsplattform eine Schnittstelle zwischen SAP-Hauptbuch und EBS. Diese Schnittstelle wurde so implementiert, dass in der EBS das entsprechende Mapping durch die Anwender gepflegt werden kann und die Buchungen automatisiert von SAP nach Oracle gespiegelt wurden.

Nach etwa drei Wochen waren das Mapping der beiden Kontenrahmen definiert und die Schnittstelle zwischen SAP und Oracle technisch entwickelt. Daraufhin erfolgten die ersten Tests, ein Feinschliff am

Mapping und aufgrund von Audit-Anforderungen die Protokollierung der Schnittstelle.

Letztendlich konnte man zum Monatsende Januar 2013 die ersten Monatswerte von SAP nach Oracle überführen. Die Eröffnungsbilanz 2013 wurde noch manuell nach Oracle übernommen und ab diesen Zeitpunkt erfolgte die Übertragung der in SAP gebuchten Werte nach Oracle ohne jegliche größere Probleme. Von hier aus wurde dann zum einen die bestehende Übergabe an Hyperion für das Management Reporting genutzt und zum anderen die elektronische Übergabe aus der EBS an das Oracle E-Business Suite System des Mutterkonzerns CKHH genutzt.

„Process and System Preparation“-Phase

Nachdem die beiden ERP-Systeme in das gemeinsame Finanz-Reporting eingebun-

den waren, ging es in der „Process and System Preparation“-Phase nun um die weitere Detaillierung der zukünftigen Finanz- und Logistik-Prozesse. Die entsprechenden Fachabteilungen aus den beiden ehemals getrennten Unternehmen konsolidierten die Prozesse, identifizierten dabei unterschiedliche Arbeitsweisen und identifizierten entsprechende Deltas (siehe Abbildung 4).

Beide ERP-Systeme sind sehr hoch in die bestehende System-Landschaft integriert. Bei Orange gab es einen höheren Automatismus in den Prozessen. Das Reporting basierte auf dem österreichische Rechte-UGB. Bei Hutchison wird nach IFRS berichtet und UGB wird parallel gebucht, aber nur für den lokalen Abschluss. Als Herausforderung wurde die unterschiedliche Granularität in der Buchung von ERP-Vorgängen gesehen.

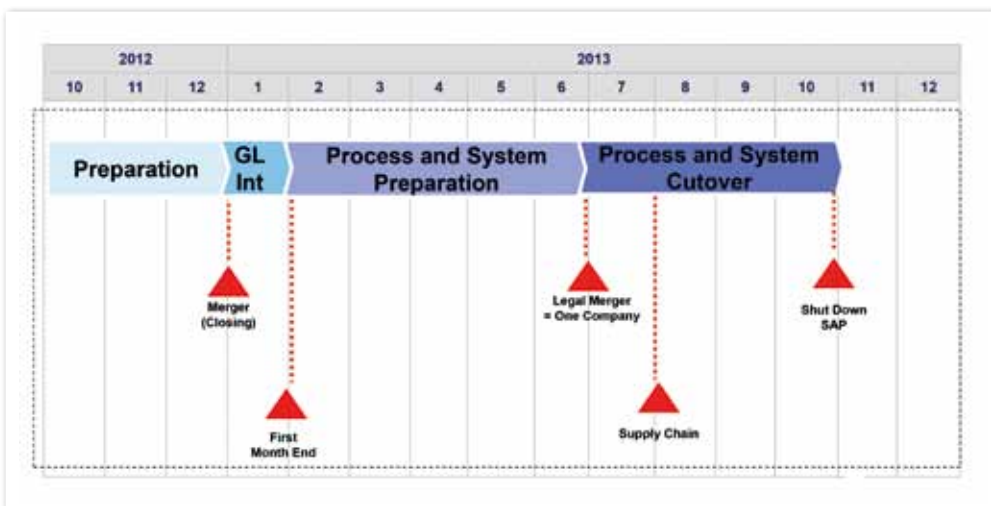


Abbildung 3: Projektplan SAP-Ablösung

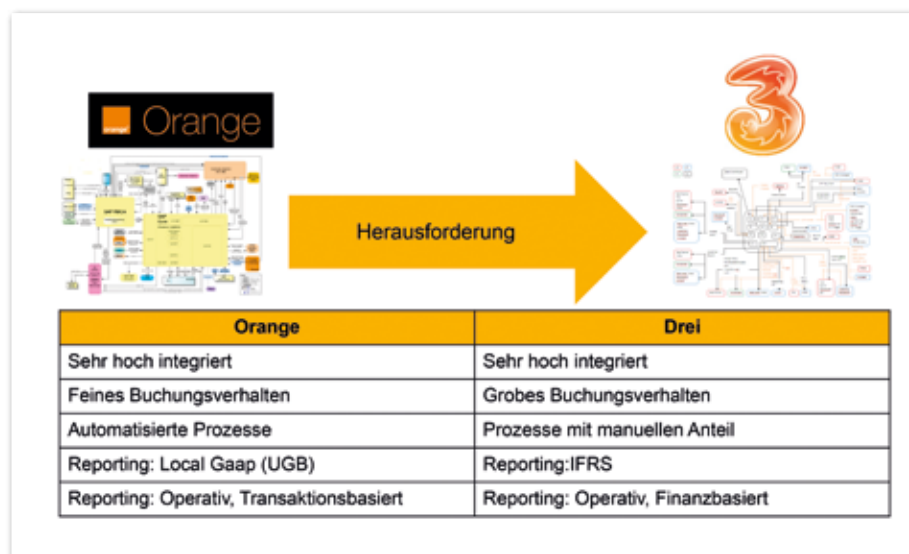


Abbildung 4: ERP-Zusammenführung und die Main-Deltas

Bei Orange war das Reporting mehr operativ und transaktionsbasiert, weswegen sehr feingranular in SAP gebucht wurde. Das Hutchison-Reporting ist mehr finanzbasiert auf den Anforderungen des Mutterkonzern CKHH. Ein Beispiel dafür ist, dass man bei Orange sämtliche Kosten eines Mobilfunkstandorts, sei es Capex oder Opex, auf entsprechende SAP-Projekte gebucht hat. So konnten detailliert die Kosten je Standort ermittelt werden. Bei Hutchison gab es eine andere Sichtweise. Das Reporting basierte nicht auf den einzelnen Standorten, sondern getrennt nach Capex und Opex und dabei nach den entsprechenden Kostenarten und Technologien. Ergebnis dieser Analyse war die Definition einzelner Teilprojekte, wobei jedes für sich als ein abzuschließender Teilbereich für die Überleitung von SAP nach Oracle zu sehen ist (siehe Abbildung 5).

Bei den Teilprojekten gab es kleinere und größere Bereiche. So war beispielsweise die Überleitung der von Orange genutzten E-Banking-Plattform zu der von Hutchison mehr eine Konfiguration, die schnell umgesetzt werden konnte. Dagegen war die Durchführung der Supply-Chain-Migration ein größeres Unterfangen. Dies lag zum einen daran, dass davor zuerst eine Produkt-Harmonisierung erfolgen musste und die Verträge mit den Orange-Logistik-Dienstleistern aufzulösen waren.

Zudem wird das Lager von Hutchison in der Slowakei verwaltet, sodass mit der System-Umstellung auch ein physischer Umzug des bisherigen Orange-Lagers in die Slowakei notwendig wurde. Letztendlich musste die SCM-Migration mit der entsprechenden

Übernahme und Umbauten der Shops von Orange harmonisiert werden – bis hin zur Anbindung des Orange-CRM-Systems, das noch einige Zeit weiterbetrieben wurde.

Aber es gab nicht nur eine Migration in die Hutchison-Prozesse. So nutzte Orange für die kaufmännische Verwaltung von Mietstandorten (Shops, Antennen) ein SAP-Modul. Hutchison verwaltete die Standorte außerhalb des ERP-Systems in einer mehr oder weniger einfachen Lösung. Da aufgrund des gestiegenen Volumens an Standorten hier eine bessere Lösung benötigt wurde, gab es die Entscheidung, eine entsprechende Lösung zu etablieren. Das Gleiche gilt auch für eine Verbesserung in der EBS für die Verrechnung von International Roaming, wo durch ein Clearing-Haus die debitorische und kreditorische Verrechnung mit ausländischen Mobilfunk-Unternehmen erfolgt.

Eine andere umfangreiche Erweiterung stellte die Entscheidung des weiteren Netzausbaus dar. Aufgrund dessen sollten in dem Einkaufsprozess externe Dienstleister direkt angebunden werden und zudem sollte das entsprechende Netz-Equipment in einem Lager verwaltet werden, das nach Oracle zu spiegeln war. Letztendlich stand am Ende dieser Phase für jedes Teilprojekt im Groben die Art und Weise der Überführung der Prozesse fest – nicht nur aus technischer Sicht, sondern auch die Adaption der zukünftigen Prozesse in das neue „Drei“ (siehe Abbildung 6).

Als Ergebnis wurden aus SAP sämtliche Prozesse herausgelöst und in die EBS oder an angebundene Systemen überführt. Ausnahme bildete das von Orange genutzte

SAP-basierte Forderungssystem RMCA, das noch einige längere Zeit betrieben werden sollte, da die Migration der Kundenverträge in das Hutchison-Abrechnungssystem über einen längeren Zeitraum geplant war.

Ein wichtiger Aspekt in der ERP-Migration war die Festlegung des generellen Migrationsansatzes. So sollten nicht einfach beispielsweise aus SAP die offenen Posten ausgelesen und in Oracle eingebucht werden. Die Migration sollte transparent sein, da es hohe Auditanforderungen gab. So wurde entschieden, dass sämtliche Migrationsobjekte in SAP gegen Hauptbuch-Konten auszubuchen sind. Diese Ausbuchung wurde über die existierende Schnittstelle zwischen SAP und EBS übertragen. Anschließend erfolgte in Oracle die Einbuchung ebenfalls gegen das Migrationskonto, sodass eventuelle Differenzen leicht erkannt werden konnten. Dies war, wie sich später zeigte, zum Beispiel bei der Migration des SAP-„WERE“-Kontos notwendig, also bei den Rückstellungen aus den Bestellungen.

Zu erwähnen ist noch, dass in dieser Vorbereitungsphase juristisch Hutchison und Orange noch zwei getrennte Unternehmen waren. Der Legal Merger stand zum 1. Juli 2013 an. So durften bis dahin beispielsweise keine Bestellungen für Orange in der Hutchison-Umgebung erstellt beziehungsweise gebucht werden.

Prozess- und System-Cutover

Die Durchführung der ERP-Migration begann mit dem Legal Merger am 1. Juli 2013. Ab diesem Zeitpunkt wurden alle neuen Bestellungen nur noch in Oracle erfasst. Dies setzte eine Migration des Lieferantenstamms voraus. Es erfolgten eine entsprechende Konsolidierung und als erster Migrationsschritt die Übernahme des Lieferantenstamms aus SAP über die entsprechenden Standard-Schnittstellen.

Da bis Ende Juli die Zusammenführung der Logistik in einem gemeinsamen Zentrallager in der Slowakei geplant war, mit einer gleichzeitigen Anbindung der entsprechenden ehemaligen Orange-Shops an die Supply Chain, hatte die systemseitige SCM-Migration absoluten Vorrang. So wurden der Artikelstamm harmonisiert, neue Artikel in Oracle angelegt, Inventuren durchgeführt und dementsprechend um- und ausgebucht. Da es in diesem Zuge auch zu einem Re-Branding kam, wurden die entsprechenden externen Dokumente umgestaltet.

Letztendlich gab es dann an einem Wochenende den physischen Umzug des ehemaligen Orange-Lagers in die Slowakei. Aus SAP wurden die Bestände gegen ein entsprechendes Hauptbuch-Konto ausgebucht. Der physische Lagerbestand wurde in die Slowakei transportiert und dort vom Hutchison-Logistik-Dienstleister eingelagert. Über die bestehenden Logistik-Schnittstellen erfolgte dann die Einbuchung der entsprechenden Bestände in Oracle.

Die Verrechnung der Aus- und Einbuchung erfolgte in Oracle GL und die Bestände waren korrekt in der Oracle EBS migriert. Der Bestand lag im Oracle Inventory wert- und mengenmäßig vor und die Logistikprozesse mit Anbindung der Orange-CRM-Systeme funktionierten.

Nachdem in dieser Phase auch die ehemaligen Orange-Shops mit dem von Hutchison verwendeten Kassen- und Material-Verwaltungssystem ausgestattet wurden, war das Teilprojekt der SCM-Migration abgeschlossen. Sämtliche SCM-Prozesse in SAP wurden abgeschaltet, mit Ausnahme des Retouren-Prozesses von Ware. Dieser war mengenmäßig gering und wurde für eine Übergangszeit manuell abgewickelt.

Als nächstes Teilprojekt erfolgte die Migration des Anlagevermögens von Orange. Mobilfunk-Unternehmen besitzen ein recht hohes Anlagevermögen, da die Investitionen in die Technik aufwändig sind. Bei der

Sichtweise darauf, was eine Anlage ist, wie entsprechende Komponenten zusammen betrachtet und abgeschrieben werden, gab es einen großen Unterschied zwischen Oracle und Hutchison. Orange aktivierte nahezu jede einzelne investierte Komponente gesondert, Hutchison betrachtete mehr als Anlage sowie mehr Gruppen und Technologien. Somit wurden als Erstes die Orange-Anlagen, weit über 250.000 Stück, in rund 20.000 Anlagen zusammengefasst.

Da es im Rahmen der Übernahme zu einer Neubewertung („Purchase Price Allocation“) des Orange-Anlagevermögens kommen sollte, erfolgten die Anpassungen der Vermögenswerte durch entsprechende Experten in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern. Anschließend wurden die Anlagen über den festgelegten Weg aus SAP nach Oracle übernommen. In SAP erfolgte die Ausbuchung gegen entsprechende Konten und in Oracle wurden diese Migrationskonten nach der Einbuchung des Anlagevermögens abgestimmt.

Verbunden mit dem Merger gab es auch einen auf mehrere Jahre angelegten Netz-Ausbau bei Hutchison. Zur besseren systemseitigen Unterstützung wurde ein sogenannter „RAN-Prozess“ in Oracle implementiert. Dabei geht es um die flexible Beauftragung von Dienstleistern zum Netzausbau. Zusätzlich wurde zu verbauendes Netz-Equipment in einem „Bulk Order“-Pro-

zess auf Lager eingekauft, wofür zur korrekten Abbildung des Anlagevermögens eine entsprechende Lagerverwaltung für Anlagevermögen implementiert wurde. Der entsprechende Dienstleister, der das Lager physisch verantwortet, konnte über Schnittstellen angebunden werden.

In der Vorbereitungsphase wurde der Bedarf einer „Site-Verwaltung“ identifiziert. Hutchison hatte nach dem Merger zigtausend Miet-Standorte zu verwalten. In diesem Geschäft wird in der Regel mit dem Vermieter ein Vertrag geschlossen. Ab diesem Zeitpunkt ist der Mieter, also Hutchison, federführend für die korrekte Abrechnung einschließlich der Mietpreis-Anpassungen zuständig. Hutchison verwaltete bislang die Standorte in einer simplen Datenbank, Orange nutzte spezielle SAP-Module dafür.

In einer kurzen Analyse wurde untersucht, inwieweit das EBS-Modul „Property Management“ den Anforderungen gerecht wird, letztendlich entschied man sich dann aber für eine ausgelagerte Anwendung eines in diesem Bereich spezialisierten Anbieters. Diese Lösung wurde mit Oracle integriert. So werden von Oracle als führendem Stammdaten-System Vermieterdaten an die Site-Verwaltung übertragen. Die aus SAP in diese Lösung migrierten Verträge werden dort abgerechnet und über Schnittstellen kommen die Auszahlungen zur Buchung zu Oracle zurück.

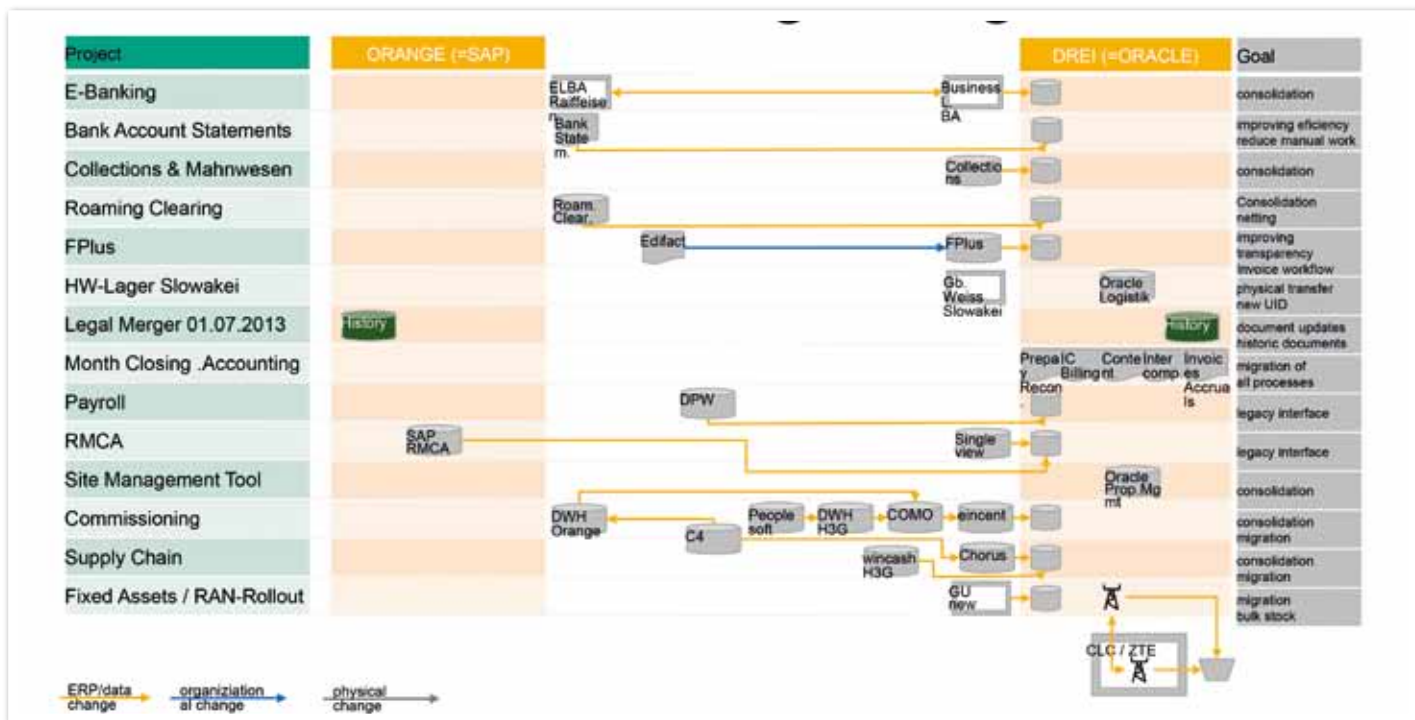


Abbildung 5: Teilprojekte der ERP-Migration

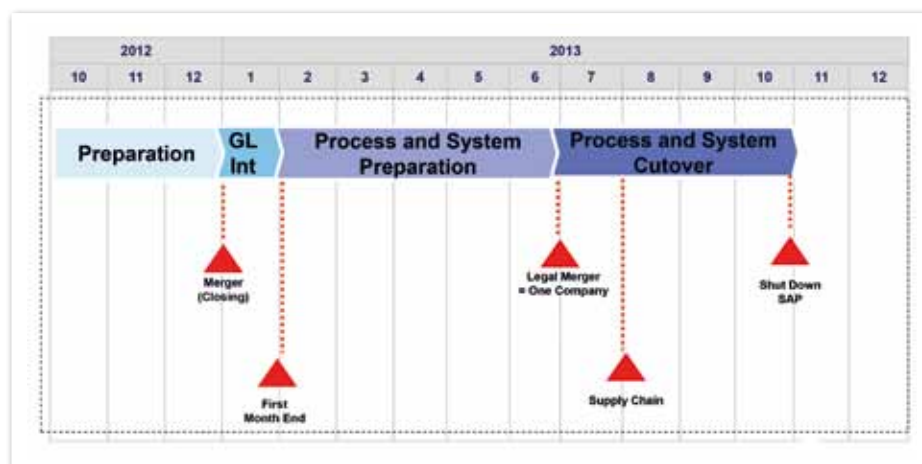


Abbildung 6: Überleitung der Teilprojekte bei der ERP-Migration

Eine weitere Schnittstelle ist die passive und aktive Rechnungs-Abgrenzung zur periodengenauen Verbuchung von Umsatz und Aufwand aus diesen Mietverträgen. Außerdem wurde das DMS-System integriert. Eingehende Belege und Rechnungen werden bei Hutchison gescannt und durch einen elektronischen Rechnungseingang-Workflow geführt. Nach etwa drei Monaten waren die ersten Mietabrechnungen erfolgreich erstellt, sodass in SAP der Prozess für die Site-Verwaltung abgeschaltet werden konnte. Die Lösung lief so gut, dass Hutchison sich entschied, ebenfalls die Verträge der ehemaligen Hutchison in die Siteverwaltung zu übernehmen, um hier einen neuen Prozess für alle Mietverträge zu etablieren.

Parallel zu diesen Übernahmen wurden laufend weitere ERP-relevanten Punkte umgesetzt. So führte man die Gehaltsabrechnungen (nicht Oracle-basiert) zusammen, sodass über die existierende Schnittstelle die Gehaltsdaten im Hauptbuch eingetragen wurden. Zudem wurden die Bankkonten von Orange in Oracle eingebunden. Aufgrund des nun wesentlich höheren Volumens an eingehenden elektronischen Rechnungen wurde ein Excel-Upload für kreditorene Rechnungen implementiert.

Für das internationale Roaming, also die Verrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen internationalen Mobilfunkgesellschaften, wurde auf ein externes Clearinghouse umgestellt, das vereinfachte die Prozesse in der Oracle-Finanzbuchhaltung. Die Provisions-Abrechnung wurde auf ein einheitliches System migriert, weshalb es nicht mehr notwendig war, die Abrechnungen weiter in SAP zu buchen.

Nach diesen größeren und kleineren Übernahmen aus SAP nach Oracle, die im-

mer unter dem Aspekt des Prozesses und nicht des einzelnen Objekts durchgeführt wurden, gab es in SAP nur noch die alten offenen Bestellungen und Rechnungen sowie die Verwaltung der Mobilfunk-Abrechnungen. Mobilfunk-Unternehmen nutzen zur Abrechnung ein Billing-System, das die Kundenservices aus dem CRM-System abrechnet. Die entsprechenden Forderungen werden entweder direkt im Billing-System verwaltet oder ein entsprechend spezialisiertes System kommt zum Einsatz.

Hutchison verwaltete die Forderungen im Billing-System, Orange hatte dafür ein spezielles SAP-Produkt (RMCA) im Einsatz. Da die Migration vom Orange-CRM- in das Hutchison-System länger als die ERP-Migration dauerte, wurde RMCA direkt an Oracle GL angebunden, sodass die Buchung der Forderung, Umsätze, Steuer und Zahlungen kein SAP FI mehr benötigte.

Die offenen kreditorischen und debitorischen Posten sowie die offenen Bestellungen wurden in SAP analysiert und auf ein absolutes Minimum gebracht. Dabei erfolgte in der Regel die Ausbuchung der offenen Posten beziehungsweise der gebildeten Rückstellungen. Anschließend wurden die restlichen offenen Posten wieder gegen Migrationskonten in SAP ausgebucht und automatisiert in Oracle geladen. Bei den Bestellungen erfolgte hingegen eine manuelle Übernahme, da das entsprechende Volumen gering war. Dabei wurde dann auch festgestellt, dass manuelle Übernahmen mit Vorsicht durchzuführen sind. Aufgrund von Übernahmefehlern waren die entsprechenden Migrationskonten nicht ausgeglichen, sodass hier noch eine Nacharbeit erforderlich war.

Letztendlich konnte Anfang November 2013 SAP in einen Read-only-Modus gesetzt

werden. Das Projekt „SAP off“, mit dem Ziel der SAP-Ablösung und der Implementierung neuer Prozesse, war für Hutchison abgeschlossen.

Fazit

Im Lauf von zehn Monaten und bei einer technischen Umsetzungszeit von viereinhalb Monaten waren sämtliche Geschäftsvorfälle aus SAP herausgelöst und in die Hutchison-Welt mit seinen Systemen übernommen. Rückblickend betrachtet hatten viele Projekt-Beteiligte diese Punktlandung auf das ursprüngliche Ziel nicht erwartet, zumal die initiale Planung auf vielfältigen Annahmen basierte.

Dass dies geschafft wurde, lag im Wesentlichen an zwei Dingen. Zum einen gab es eine Macher-Mentalität in dem Projekt; sämtliche Personen verloren das Projektziel nicht aus den Augen, nahmen sich konsequent Zeit und fanden bei Problemen pragmatische Lösungen. Auch die Mitarbeiter von ehemals Orange, die sicherlich hier und da bei Oracle-Funktionen und deren Bedienung Probleme hatten, haben sich sehr gut in dieser Überleitung wiedergefunden. Zudem ist zu erwähnen, dass ein Veränderungswille vorhanden war und nicht auf eine „1:1“-Abbildung von SAP in Oracle bestanden wurde.

Der andere Erfolgsfaktor war die Aufschlüsselung der Themen in einzelne Teilprojekte und die jeweils stufenweise Migration von Prozessen. Eine Big-Bang-Migration hätte mit Sicherheit ein prozessuales Chaos verursacht. Die sukzessive Übernahme nahm den Druck aus dem Projekt. Es gab kaum kritische Phasen; emotionale Streitigkeiten, wie häufig in ERP-Migrationen, kamen nicht vor.

Diese stufenweise Migration ist für Hutchison, wo großflächig investiert wird, eine Vorlage für weitere Migrationsprojekte. So wurde vor Kurzem von Telefonica die Mobilfunk-Tochter in Irland übernommen. Die dortige Migration, ebenfalls von SAP auf die Oracle-basierte GSI, läuft bereits nach diesem Muster.

Zudem kündigte CK Hutchison im Frühjahr 2015 die Übernahme der britischen Telefonica-Tochter O2 für knapp 14 Milliarden Euro an. Die Genehmigung dieser Übernahme durch die Wettbewerbsbehörden steht noch aus, aber wenn es dazu kommt, wird diese wesentlich größere Übernahme als in Österreich und Irland nach einem ähnlichen Schema ablaufen.

Dirk Blaurock

dirk.blaurock@dirk-blaurock.de