



# IHR WEG ZU SAP S/4HANA

MIT DEM 6-PUNKTE-PROGRAMM ZUR PASSENDEN ROADMAP

**gambit**

***Green, Brown, Blue? Was Sie tun können, um für Ihr Unternehmen den besten Weg zu SAP S/4HANA zu finden - und wie Sie die Top-Entscheider in Ihrem Unternehmen von diesem Weg überzeugen.***

Wie sollen Unternehmen den Umstieg zu SAP S/4HANA vollziehen? Die Unsicherheit in dieser Frage ist überall groß – bei vielen, vielleicht sogar bei den meisten Anwendern von SAP R/3- oder SAP ECC-Systemen. Schon erstaunlich, wo sich doch eine ganze Reihe von Analysen, technischen Auswertungen und Handlungsanweisungen darum bemühen, Klarheit zu schaffen und Wege aufzuzeigen, wie man am besten zum SAP S/4HANA-Ziel gelangt.

Unserer Erfahrung nach sind diese Programme oftmals zu technisch ausgerichtet, orientieren sich zu stark am Produkt oder der Applikation. Damit liefern sie allerdings kaum Antworten auf die wesentlichen Fragen der Entscheider. Bei der Größenordnung von Ressourcen- und Geldeinsatz, die ein Umstieg zu SAP S/4HANA erfordert, sind diese Entscheider in der Regel aber nicht die IT-Verantwortlichen oder der CIO, sondern die Top-Führungskräfte von Unternehmen: Vorstände, Geschäftsführer, Eigentümer oder Business Owner. Die Herausforderung ist, dass gewöhnlich keine dieser Personen die Einführung von SAP S/4HANA explizit gefordert hätte.

Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, dass Roadmap-Programme Antworten auf die Fragen der Top-Entscheider und nicht allein auf die von Technologie-Experten und SAP-Insidern liefern. Hinzu kommen – auch das vergessen die Praktiker in den IT-Abteilungen bisweilen – oftmals bereits existierende Erfahrungen aus der Vergangenheit: Vorurteile gegenüber IT-Projekten wie „teuer, kompliziert, träge, warum sind wir so kompliziert, wir machen das doch nicht anders als andere in unserer Branche?“ machen eine Argumentation für Ausgaben ohne direkt erkennbaren Mehrwert nicht gerade einfacher.

Entscheiderorientierte SAP S/4HANA-Roadmap-Programme sollten in Form eines 6-Punkte-Programms daher mindestens Antworten auf folgenden Fragen liefern:

**1. Strategie**

Warum sollte sich unser Unternehmen mit dem Thema SAP S/4HANA beschäftigen? Welche strategischen und operativen Zielsetzungen müssen wir im SAP S/4HANA-Kontext berücksichtigen und erreichen?

**2. End-to-End-Standard Zielprozess- und Applikationslandschaft**

Wie sähe eine vollständige Zielprozess- und -applikationslandschaft aus, um die strategischen und operativen Zielsetzungen zu erreichen? Welche Teile davon betreffen SAP, was kann im reinen Standard genutzt werden, welche Alternativen bestehen?

**3. Umstiegsszenario + Roadmap**

Mit welchem Umstiegsszenario lässt sich die Zielprozess- und -applikationslandschaft am effizientesten erreichen? Ist eine Umstellung in einem Schritt zu empfehlen oder müssen wir Zwischenschritte einplanen?

**4. Aufwand und Kosten**

Wie hoch sind die Gesamtkosten sowie der interne und externe Ressourceneinsatz je Option? Und wie hoch ist der jeweilige Mehrwert im Hinblick auf die strategischen und operativen Zielvorgaben?

**5. Risk Mitigation**

Welche Risiken bestehen und welche Maßnahmen zur Risikovermeidung können wir treffen?

**6. Project + Change Management Organization**

Wie sind das Projekt und die Übergangsphase zu organisieren, welche Rollen sind zu besetzen und wie stark wird unsere Organisation durch das Projekt belastet? Wie können wir möglicherweise entstehende Lücken bei den Ressourcen im Tagesgeschäft schließen? Wie hoch ist der zu erwartende Change-Management-Aufwand und wie stellen wir sicher, dass wir während und nach der Umstellung nicht an Produktivität verlieren?

Die Frage nach der SAP S/4HANA-Farbe – also green, brown oder blue – wird von Top-Entscheidern eigentlich nie gestellt. Oftmals sind die Unter-

schiede und die hinter den Farben stehenden Werkzeuge auch weder bekannt, noch sinnvoll vermittelbar oder von besonderem Interesse. Hinzu kommt, dass technisch betrachtet ohnehin immer alle Farben möglich sind. Es geht also nicht um die Frage der technischen Machbarkeit, sondern um den besten, ausgewogensten und überzeugendsten Mix aus Antworten auf die vorgeannten Fragen. Folgende ausgewählte Hinweise und Anregungen sind bei der Durchführung strategischer Roadmap-Programme unserer Erfahrung nach daher sinnvoll:

## 1. Strategie



Der Hinweis auf die irgendwann auslaufende Wartung ist sicher ein Argument der IT. In Anbetracht des verbleibenden Zeithorizonts bis mindestens 2027 ruft es oftmals aber eher Unverständnis als Zustimmung bei den Top-Entscheidern hervor.

Viel interessanter ist es, die strategischen und operativen Anforderungen des Top-Managements und der Business-Verantwortlichen im Detail aufzunehmen und diese prozessual und IT-technisch zu operationalisieren. Wesentlich ist es hierbei, wirklich messbare Ziele zu formulieren anstatt wortgewaltige Platzhalter wie „Digitalisierung“, „Cloud Readiness“ oder auch „Transparenz“ zu verwenden. Beispiele aus unseren Projekten sind:

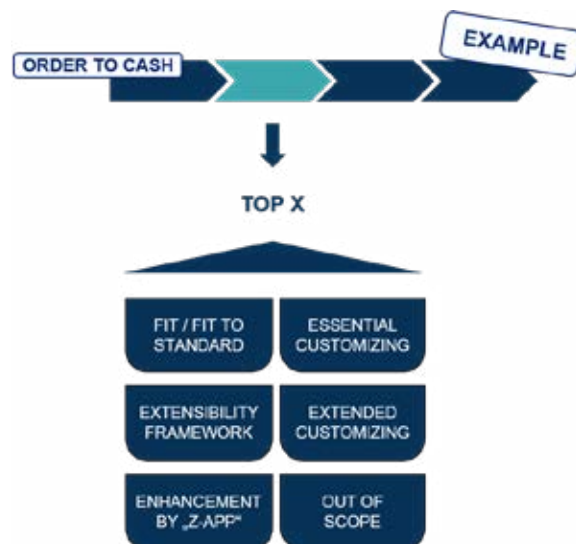
- ▶ Erhöhung der Produktionsausbringung um x Prozent durch Nutzung optimierter Feinplanungsszenarien
- ▶ Verkürzung der durchschnittlichen Lieferzeit für Artikel XYZ von derzeit x auf y Wochen durch standortübergreifende Fertigungsflexibilisierung
- ▶ Verkürzung der konsolidierten Reporting-Zyklen für divisionale Kern-Kennzahlen auf Reporting-Unit-Ebene von derzeit Kalendermonat auf Kalenderwoche
- ▶ Verringerung der Storno-Belegquote um x Prozent durch Echtzeit-Integration von Prognosemodellen auf Basis künstlicher Intelligenz

Neben der Fixierung von messbaren Zielen ist es unabdingbar, die aktuellen Stärken eines Unternehmens zu benennen – und sie gleichermaßen zu fixieren. Diese Stärken dienen insbesondere dazu, Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten. Aktuelle Projektbeispiele hierzu sind:

- ▶ Möglichkeit der Kundenauftragsänderung bis x Tage vor Versand oder Übergabe
- ▶ Liefertreue bestätigter zu tatsächlichem Liefertermin > 99 Prozent
- ▶ Verhältnis von Vollzeitbeschäftigten in der Produktion zu Fertigungsausbringung von X/Y

Hierzu eignen sich professionell geführte und vorbereitete Kurz-Interviews „auf Augenhöhe“ – also durch Berater, die im Umgang mit Menschen in Top-Führungspositionen geübt sind.

## 2. End-to-End-Standard Zielprozess- und Applikationslandschaft



Jedes Unternehmen lebt und entwickelt eigene Prozesse – diese gilt es zunächst zu verstehen. Hierzu reichen in der Regel bestehende Dokumentation aus. Hilfreich sind zudem die tool-basierte Auswertung der aktuell genutzten Prozesse und Funktionen oder Kurzeinweisungen mit einem Schwerpunkt auf unternehmensspezifische Besonderheiten.

Gleichen die Berater dieses Wissen mit den zuvor erarbeiteten Zielsetzungen ab, lassen sich voll-

ständige Zielsystemarchitekturen designen. Unseres Erachtens empfiehlt es sich, die Ziellandschaft nicht allein SAP-spezifisch zu designen und – ganz wichtig – die tatsächliche Verfügbarkeit unter SAP S/4HANA zwingend zu verproben. Dies gilt insbesondere für Komponenten, die von SAP strategisch abgekündigt oder lediglich im sogenannten Kompatibilitätsmodus verfügbar sind. Gleiches gilt für angekündigte Produkte oder solche, für die in der Vergangenheit keine klare strategische Richtung erkennbar war.

Im Rahmen dieser Analysen sollte der seitens SAP angebotene Readiness Check installiert und ausgeführt werden – die Ergebnisse sind sorgsam zu studieren und auszuwerten.

Wir empfehlen zudem immer einen Grob-Abgleich mit den SAP-Best-Practice-Prozessen zur Ermittlung eines potenziellen Abdeckungsgrads im SAP-Standard. Hierzu sollte eine Zielprozess-Übersetzung in die SAP-Best-Practices durch den Roadmap-Partner vorgenommen werden. Perfekt wäre zudem ein Live-Abgleich mit den Kunden-Prozessexperten in einem SAP S/4HANA-Sandbox-System. Dies gilt insbesondere für die unternehmensspezifischen Besonderheiten, die aktuellen Stärken und die Abbildung der strategischen und operativen Anforderungen.

Erfahrungsgemäß ergeben sich beim Zieldesign bereits Optionen. Dies gilt insbesondere für abgekündigte oder lediglich im Kompatibilitätsmodus verfügbare SAP-Komponenten, solchen mit einem geringen Abdeckungsgrad im SAP-Standard oder auch mitunter sehr kostenintensive Komponenten.

Grundsätzlich gilt: Es gibt immer mehr als einen Weg, der zum Ziel führt!

Maßgeblich für die Identifikation des unternehmensspezifisch richtigen Weges ist oftmals eine Vielzahl von Kriterien, die in eine zielführende Gesamtbetrachtung einbezogen werden sollte. Hierzu gehören u. a. systemtechnische, organisatorische und unternehmensspezifische Einflussfaktoren ebenso wie Kosten, Nutzen oder Umsetzungscomplexität. Des Weiteren sind zu nennen: die aktuelle Skill-Situation sowie Belastbarkeitsgrenze der eigenen Organisation, die Risikoaffinität, die Change-Management-Complexität oder die Anforderungen an messbare Zwischentapenziele mit Verweilmöglichkeit.

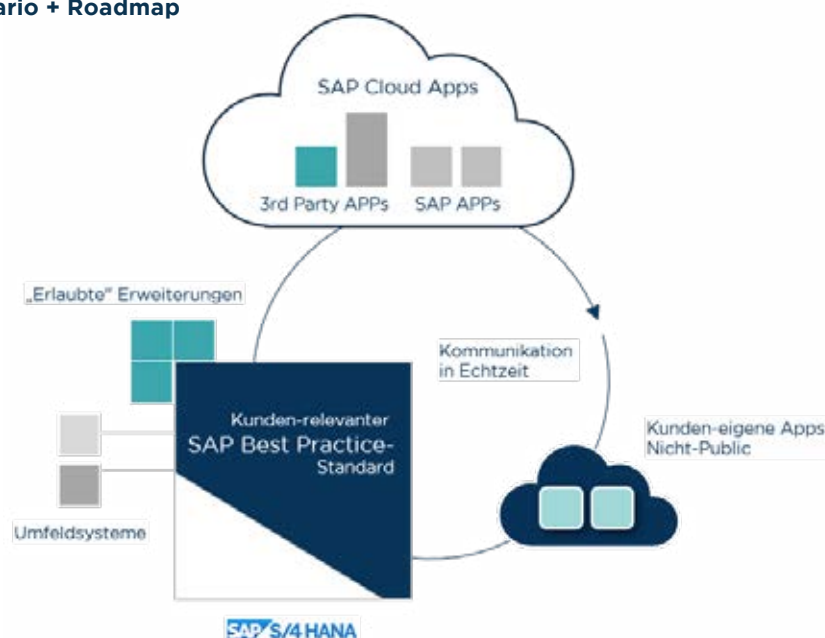
Erfahrungsgemäß ist die Verwendung von Kriterienkatalogen und Checklisten hilfreich, anhand derer kundenindividuelle Ausprägungen vorgenommen und gemeinsam bewertet werden können.

Die oftmals durchgeführte Reduzierung der Optionen auf lediglich drei Umstiegsszenarien – nämlich green, blue oder brown – ist hierbei zumeist wenig hilfreich. Der Grund ist, dass die „Farben“ lediglich Unterscheidungen im technischen System-Setup und der Datenmigration reflektieren – und das auch nur von SAP ECC nach SAP S/4HANA.

Als einfache „Faustregeln für Farbtendenzen“ können folgende Leitlinien gesehen werden:

1. Ist die Umstellung von SAP ECC auf SAP S/4HANA primär ein reines IT-Projekt und sind Ausgangs- und Zielsystemarchitektur

### 3. Umstiegsszenario + Roadmap



deckungsgleich (brown = System Conversion) oder nahezu identisch (blue = selektive Migration), dann kommen vor allem technisch orientierte Umstellungsverfahren in Frage (green scheidet wahrscheinlich aus).

2. Je größer der Bedarf nach Modernisierung, Standardisierung und Flexibilisierung von bestehenden Geschäftsprozessen durch das Business ist, desto unwahrscheinlicher ist die wirtschaftliche Einsatzmöglichkeit der technischen Umstiegsszenarien brown oder blue. Gleiches gilt übrigens für heterogene Mehr-System-Landschaften, die im Zuge des SAP S/4HANA-Umstiegs vereinheitlicht und konsolidiert werden sollen sowie stark individualisierte Systeme, die rückgebaut und vereinfacht werden sollen (brown und blue scheiden wahrscheinlich aus).
3. Je größer das operative Umstellungsrisiko für Unternehmen bei Inbetriebnahmen in einem Schritt ist (z. B. bei großen monolithischen, multi-nationalen Systemen mit einer sehr großen Anzahl an Systemnutzern), desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Teilinbetriebnahmen in Form von Zwischenetappen als risikominimierende Maßnahmen durch die Business-Verantwortlichen gefordert werden (brown scheidet wahrscheinlich aus).
4. Je später über ein Umstellungsprojekt auf SAP S/4HANA entschieden wird, desto größer werden tendenziell die Differenzen zwischen Ausgangs- und Zielsystemarchitektur. Dies bedingt der schnell voranschreitende technologische Fortschritt unter SAP S/4HANA (brown und blue scheiden wahrscheinlich aus).

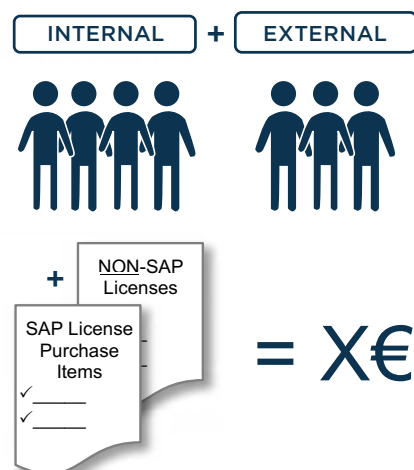
Aber wie bereits gesagt: Unter Top-Entscheidern spielt die „Farbe“ des Umstiegs ohnehin keine oder nur eine untergeordnete Rolle – im Vordergrund steht vielmehr die Frage: Wieviel Mehrwert bekomme ich für meine Investition und wie komme ich risikoarm in eine zukunftssichere Zielsystemarchitektur?

Insbesondere vor dem Hintergrund der Risikominimierung kommt der Umstiegs-Roadmap oftmals eine bedeutende operative Rolle zu. Ist ein Umstieg in einem Schritt technisch und/oder organisatorisch zu risikobehaftet, empfiehlt es sich, alternative Szenarien für die Inbetriebnahme zu prüfen.

Neben bewährten Umstiegs-Schnittmustern nach Systemen, Ländern oder Gesellschaften können Inbetriebnahmen mit modernen Umstellungsinstrumenten mittlerweile auch prozessweise oder in kapselbaren Funktionen unterhalb der Legal-Einheiten erfolgen. Dies kann insbesondere dann von besonderer Bedeutung sein, wenn sich durch vorgezogene, iterative Inbetriebnahmen einzelner Prozesse erhebliche Business Benefits realisieren lassen – also Möglichkeiten einer agilen und Benefit-orientierten Reihenfolgeplanung ergeben.

Außerdem lassen sich somit Zwischenziele festlegen. Wir empfehlen hierbei, diese Zwischenzielpunkte so zu konzipieren, dass bei Erreichung immer ein messbarer Mehrwert realisiert wird – unabhängig davon, wann die Reise zum Ziel fortgeführt wird. Dies kann beispielsweise bei Unternehmen mit hoher Geschäftsdynamik erforderlich sein, die eine entsprechende Flexibilität in der SAP S/4HANA-Umstiegs-Roadmap erfordert. Genauso gilt dies aber auch bei Unternehmen, die schlicht einen schnelleren Payback auf das eingesetzte Projektkapital realisieren wollen.

#### 4. Aufwand und Kosten



Wir empfehlen, die Projektaufwendungen und -kosten bereits in dieser Phase vollumfänglich und transparent berechnen zu lassen – jedenfalls dann, wenn es sich nicht um eine agile, prozessweise Inbetriebnahme handelt. Hauptaugenmerk sollte dabei auf den kostentreibenden Faktoren liegen, wie z. B.:

- ▶ interner Aufwand der eigenen IT
- ▶ interner Aufwand in den betroffenen Fachbereichen

- ▶ interner Aufwand für Programm- und Projektleitung sowie Administration
- ▶ externer Aufwand je extern zu besetzende Rolle
- ▶ Lizenzkosten SAP, Umfeld- und Schnittstellen-systeme sowie ggf. einzusetzende Tools
- ▶ Kosten für etwaig erforderliche Backfill-Ressourcen in Kunden-IT und Fachbereichen
- ▶ Systembetriebskosten während der Projektlaufzeit
- ▶ ggf. anfallende Lizenz-Wartungsgebühren im Projektzeitraum bei sogenannten Upfront-Zahlungen
- ▶ Reisekosten für interne und externe Projektteammitglieder
- ▶ sonstige signifikante Kostenblöcke.

Sofern mehrere Varianten der Zielsystemarchitektur und korrespondierende Umstiegsoptionen bestehen, empfiehlt es sich zudem, die Kalkulationen optionsspezifisch zu erstellen. Den Entscheidern stehen dann quantitative und qualitative Größen zu den jeweiligen Optionen zur Verfügung.

### 5. Risk Mitigation

SAP S/4HANA-Einführungen und die damit verbundenen Kosten und Veränderungen bergen

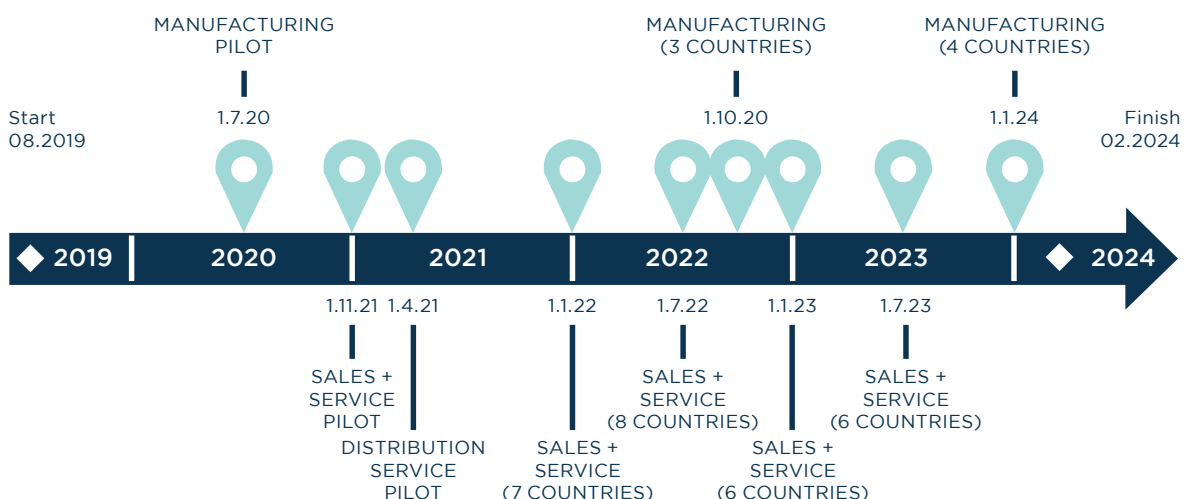
Risiken. Diese können durchaus unterschiedlich gelagert sein – ganz nach Unternehmensgröße, dem Durchdringungsgrad der Organisation mit SAP-Anwendungen und -Systemen, dem Delta zwischen Ausgangs- und Ziellandschaft, den Industrien und weiteren Kriterien. Sie müssen jedoch unternehmensspezifisch erkannt und benannt werden.

Aus der Top-Management-Sicht bestehen neben den klassischen Risiken bei größeren Projekten auch Bedenken hinsichtlich möglichen operativen Risiken, Investitionsschutz und Zukunftsfähigkeit der eingesetzten Zielarchitektur oder einer Beherrschbarkeit der Projekt- und Technologiekomplexität. Werden diese Risiken nicht gehört und entsprechend berücksichtigt, ist davon auszugehen, dass erforderliche Entscheidungen zurecht entweder gar nicht oder nur unter extremen Auflagen getroffen werden.

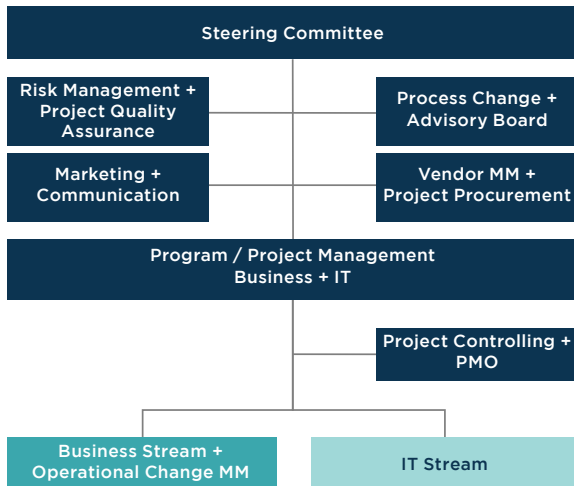
Wir empfehlen, mit entsprechenden Risiko-Checklisten zu arbeiten und diese im Bedarfsfall unternehmensindividuell zu ergänzen. In einem überzeugenden Umstiegskonzept sollten diese Risiken berücksichtigt und durch risikominimierende Maßnahmen als beherrschbar ausgewiesen werden.

Bei größeren Projekten kann es sich zudem als sinnvoll erweisen, ein Risiko-Management als permanenten Bestandteil einer Projektorganisation zu etablieren und diese Rolle mit einem unabhängigen Dritten zu besetzen.

### BEISPIELE-ROADMAP MIT VERSETZTEN GO LIVE DATES - HIGH LEVEL



## 6. Project + Change Management Organization



Die professionelle Organisation eines SAP S/4HANA-Projektes ist ein wichtiger Garant für den Projekterfolg. Wichtig ist es, dass die vorgesehenen Projektrollen und -verantwortlichkeiten inhaltlich und kapazitiv klar beschrieben sein müssen. Sie sollten vorschlagsweise mit möglichen Personen des jeweiligen Unternehmens besetzt werden. Hier zeigen sich oftmals bereits drohende Kapazitäts-Engpässe ebenso wie Herausforderungen bei Kompetenzabgrenzungen und Gremienbesetzung.

Je nach Projektart und -umfang werden Rollen oder Aufgabeninhalte variieren – es sollte jedoch immer darauf geachtet werden, dass Vertreter von Business und IT mit ihren jeweiligen internen Experten vertreten sind. Beim Übergang von klassischen SAP ECC-Systemen zu SAP S/4HANA kann eine stärkere Ausrichtung der SAP-Organisation von modularen hin zu prozessualen Verantwortlichkeiten sinnvoll sein, wenn die entsprechenden

Business-Verantwortlichkeiten ebenfalls prozessual geregelt sind.

Neben den klassischen Projektrollen und -gremien im Sinne von Steering Committee, Programm- und Projektmanagement, Business Process Owner und Business Process Expert sowie korrespondierenden IT-Rollen, empfiehlt es sich gerade bei größeren Projekten über spezifische Sonderrollen nachzudenken. Hierzu gehören u. a.

- ▶ Change Management
- ▶ Risk Management
- ▶ Vendor Contract Management
- ▶ Project Communication + Marketing

Insbesondere bei Neueinführungen mit einem starken Fokus auf SAP-Best-Practice-Prozesse und Digitalisierungsstandards empfiehlt es sich, ein Gremium zur Prüfung und Validierung von Anforderungen außerhalb des SAP-Best-Practice-Standards mit in die Projektorganisation aufzunehmen.

Zur Vermeidung nachhaltiger Abhängigkeiten von externen Beratungsunternehmen sollten zudem unternehmensinterne Wissensträger mit SAP S/4HANA-Know-how aufgebaut werden.

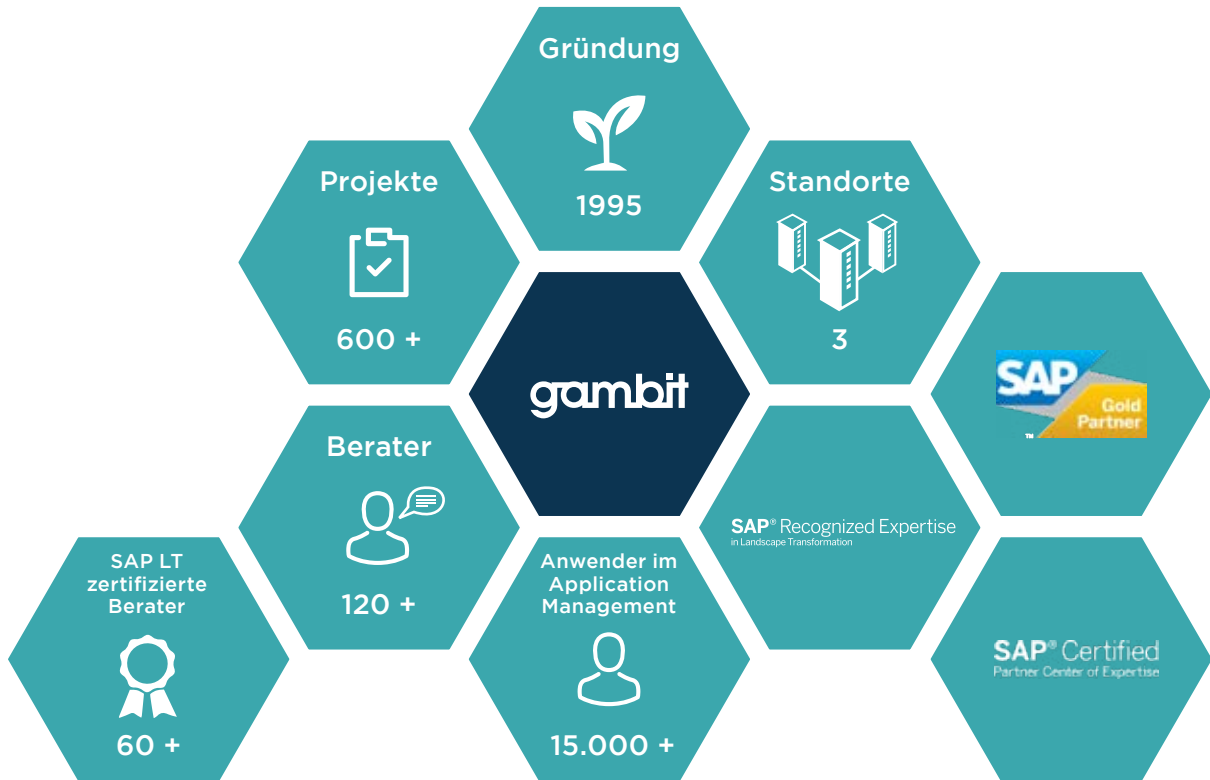
Hier sollte die Ausbildung im Hinblick auf das Neue auch Vorrang gegenüber dem operativen Betrieb der vorhandenen SAP-Systeme haben. Bei Kapazitätsengpässen können professionelle Anbieter als „Backfill“ für die zeitweise Übernahme von Application Management Services herangezogen werden, um sicherzustellen, dass die eigene Organisation die Ziel-Applikationslandschaft professionell und eigenständig bedienen und unterstützen kann.

” Thomas Pasquale, Managing Partner  
 ☎ +49 2241 8845-637  
 ✉ anfrage@gambit.de

Haben Sie Fragen?  
 Ich bin Ihr Ansprechpartner.



# gambit IM ÜBERBLICK.



## AUSGEWÄHLTE REFERENZEN.



### ALLE RECHTE VORBEHALTEN

Autor: Thomas Pasquale. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jegliche Weiterverbreitung oder Nutzung, auch auszugsweise, bedarf einer schriftlichen Genehmigung der Herausgeber. © 2020

DE GAMBIT Consulting GmbH | Junkersring 35 | 53844 Troisdorf | Fon +49.2241.8845-0 | info@gambit.de | [www.gambit.de](http://www.gambit.de)

DE NOOXIT GmbH | Lohmühlenstraße 65 | 12435 Berlin | Fon +49.2241.8845-0 | info@nooxit.de | [www.nooxit.de](http://www.nooxit.de)

CH GAMBIT Consulting AG | Rothusstrasse 15 | 6331 Hünenberg | Fon +41.41.418.45-20 | info@gambit-consulting.ch | [www.gambit-consulting.ch](http://www.gambit-consulting.ch)