

JETZT DIE WEICHEN STELLEN

DIE ERP-TRANSFORMATION

SAP S/4HANA ermöglicht es nicht nur, Prozesse und Datenstrukturen zu standardisieren, sondern bietet auch Potenziale für die Digitalisierung und Automatisierung. Der Umstieg auf das neue System bedeutet für die meisten Unternehmen eine grundlegende Transformation ihrer ERP- und Datenlandschaft. Um das komplexe Projekt erfolgreich zu stemmen, kommt es auf ein gut strukturiertes Vorgehen an.

Für SAP-Kunden führt kein Weg an SAP S/4HANA vorbei. Denn ab 2025 wird das Vorgängersystem SAP R/3 nur noch eingeschränkt weiterentwickelt und es fallen höhere Wartungsgebühren an. Dennoch zögern viele Unternehmen, den Wechsel anzugehen. Dabei könnte die Zeit schnell knapp werden, selbst wenn 2025 noch weit in der Zukunft liegt. Denn in den meisten Fällen wird ein solches Projekt deutlich über eine rein technische Migration hinausgehen. Schließlich bringt SAP S/4HANA zahlreiche fachliche Neuerungen, etwa die noch konsequentere Umsetzung des Einkreisystems aus Accounting und Controlling. Auch angesichts der zu beobachtenden Defizite bei bestehenden Installationen – etwa weltweit heterogene Templates, Unstimmigkeiten zwischen internem und externem Rechnungswesen sowie eine ungenügende Qualität der operativen Daten – bedeutet der Umstieg eine grundlegende Transformation der ERP- und Datenlandschaft. Die wichtigste Frage von Unternehmen ist daher, wie ein solch komplexes Vorhaben sinnvoll strukturiert werden kann.

VORSTUDIE: KLARHEIT SCHAFFEN

Am Anfang steht idealerweise eine Vorstudie. Dabei geht es darum, den Status quo der ERP-Landschaft fachlich und technisch zu verstehen und die Voraussetzungen für die weitere Projektarbeit zu schaffen. Die Vorstudie erfordert keine Detailanalyse auf Ebene

des Buchungsstoffs, sondern arbeitet möglichst viele Aspekte in der Breite heraus. Dazu gehören die Eckdaten des Steuerungskonzepts, die Integration von Accounting und Controlling, die Verknüpfung mit den logistischen Funktionen, organisatorische Fragen, Berichtsprozesse und -anforderungen, Schwachpunkte und notwendige Verbesserungen. Die Vorstudie zeigt, wie weitreichend das ERP-System umgestaltet werden soll. Teilweise kann der Umstieg ja auch dazu dienen, weitere Potenziale der Digitalisierung und Prozessautomatisierung zu heben. In diesem Fall bietet es sich unter anderem an, die unternehmensinternen Informationen mit externen Daten zu verknüpfen, um erweiterte Predictive-Analytics-Modelle zu ermöglichen. Dies ist ebenfalls im Rahmen der Vorstudie zu untersuchen.

” NUR EINE BEREICHSÜBERGREIFENDE KOOPERATION STELLT DIE UMFASSENDE INTEGRATION VON DATEN UND PROZESSEN IM NEUEN ERP-SYSTEM SICHER.

“

Ergebnis dieser Phase ist ein Fahrplan mit Handlungsfeldern und einer Roadmap. Er beschreibt die Transformation der ERP-Landschaft, legt den zeitlichen Rahmen, die notwendigen Einzelschritte und Ressourcen fest und klärt, welche Abteilungen einzubinden sind.

KONZEPT: DURCH KOOPERATION ZUM ERFOLG

In der anschließenden Konzeptphase kommt es darauf an, das technische und fachliche Wissen eng zu verzahnen sowie alle relevanten Fachbereiche ins Projekt einzubeziehen. Allerdings zeigen sowohl bisherige SAP-ERP-Installationen als auch aktuelle S/4HANA-Projekte, dass Unternehmen diesen Erfolgsfaktor teil-

weise außer Acht lassen. Doch nur eine bereichsübergreifende Kooperation stellt die umfassende Integration von Daten und Prozessen im neuen ERP-System sicher. Am Konzept sollten daher außer dem Accounting und Controlling auch Abteilungen wie Vertrieb, Produktion, Logistik und Einkauf mitwirken.

Die Konzeptarbeit beginnt stets damit, das Steuerungsmodell zu prüfen und zu dokumentieren, da sich daraus zentrale Rahmenbedingungen für das ERP-System ergeben. Es gilt, folgende Aspekte zu klären: Was sind die wesentlichen Steuerungsobjekte? Welche Informationen sind auf den einzelnen Ebenen erforderlich? Wie sieht das entsprechende Management Reporting aus? Darüber hinaus geht es um Fragen der Verantwortung und der operativen Prozesse sowie darum, wie sich der betriebswirtschaftliche Mengen- und Wertefluss technisch abbilden lässt. Gerade hierfür muss neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen auch technisches Know-how ins Projekt einfließen, damit das Konzept später auch umsetzbar ist. Im Hinblick auf den Wartungsaufwand empfiehlt es sich, das System möglichst nah am Standard zu implementieren.

Im Zuge der Projektdurchführung können neue, agile Methoden und Design Thinking relevant werden. Diese sind kein Muss; wenn sie aber angewandt werden, sollten sie unbedingt an die Bedingungen eines komplexen ERP-Projekts angepasst werden.

UMSETZUNG: DIE HEISSE PHASE

Die längste und aufwendigste Projektphase ist die Umsetzung. Idealerweise haben Unternehmen schon während der Konzeptarbeit bestimmte Aspekte technisch erprobt oder einen Prototyp aufgebaut und sich so mit dem neuen System vertraut gemacht. Die Umsetzung wird auch davon bestimmt, ob SAP S/4HANA „on-premises“, also über einen eigenen Server, genutzt werden soll oder aus der Cloud. Zudem kommt es darauf an, ob der Umstieg auf Basis des Brownfield-Ansatzes erfolgt, bei dem die bestehenden Systeme migriert werden, oder ob auf Basis des

Greenfield-Ansatzes ein ganz neues ERP-System aufzusetzen ist. Auch in dieser Phase spielt die bereichsübergreifende Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Unter der Federführung der IT-Abteilung haben die Fachbereiche unter anderem die Aufgabe, letzte Fragen zu klären und die inhaltliche Qualität sicherzustellen. Darüber hinaus müssen Testfälle erarbeitet und Systemtests durchgeführt werden. Diese sind nichts für schwache Nerven, aber für den Erfolg von SAP S/4HANA essenziell.

Das Change-Management, das in der Konzeptphase beginnen sollte, erreicht nun seinen Höhepunkt. Damit die Veränderungen, die das neue System mit sich bringt, im Unternehmen akzeptiert werden, ist ein ganzes Bündel von Maßnahmen erforderlich: neben verschiedenen Weiterbildungsangeboten auch Workshops, Einzelgespräche, themenbezogene Communities und die Möglichkeit, Fragen ans Projektteam zu adressieren. Klar ist, dass für die unterschiedlichen Hierarchieebenen jeweils adäquate Kommunikations- und Change-Maßnahmen ergriffen werden müssen.

NACH DEM START: DAS SYSTEM STABILISIEREN

Auf den erfolgreichen Systemstart nach der Umsetzung folgt die Phase der Stabilisierung, denn trotz aller Sorgfalt läuft ein vollkommen neu aufgesetztes SAP-S/4HANA-System nicht vom ersten Tag an völlig reibungslos. Unternehmen sollten daher auch diese Phase einplanen und hierfür über ein kompetentes Team aus Fach- und Technikexperten verfügen. Nur so sichern sie von Anfang an den erfolgreichen Start von SAP S/4HANA.

Weitere Informationen unter
www.horvath-partners.com/ls4hana

// Niko Hofmann
NHofmann@horvath-partners.com
Tel. +49 711 66919-1289



Um SAP S/4HANA erfolgreich einzuführen, müssen alle relevanten Fachbereiche eng zusammenarbeiten.