

Fachartikel

Digitalisierung im Controlling umsetzen: Erstellung einer Roadmap für eine S/4-HANA-Einführung

Erschienen in:
Der Controlling-Berater
Band 53
Seite 87-100



Prof. Dr. Christof Schimank
Competence Center
Business Development

CSchimank@horvath-partners.com



Dr. Peter Schentler
Regional Center Austria

PSchentler@horvath-partners.com

Digitalisierung im Controlling umsetzen: Erstellung einer Roadmap für eine S/4HANA-Einführung

- S/4HANA bietet zahlreiche Potenziale, um Unternehmen auf ihrem Weg zur Digitalisierung zu unterstützen.
- Inwieweit und in welcher Höhe diese Potenziale in einem spezifischen Unternehmen realisierbar sind, hängt maßgeblich vom Reifegrad der Ist-Prozesse, vom Ausmaß der IT-bezogenen Änderungen, möglichen Standardisierungen und der Art der Implementierung ab.
- Aus diesem Grund wird die Durchführung einer Vorstudie zu S/4HANA empfohlen, um Kosten und Nutzen abzuschätzen, eine Zielsystemarchitektur zu definieren sowie einen Migrationspfad und eine Roadmap festzulegen.
- Mit einer solchen Vorstudie werden notwendige Prozess- und Organisationsänderungen – einerseits als Voraussetzung für die Implementierung von S/4HANA, andererseits um dessen Potenziale bestmöglich nützen zu können – bereits vor der Implementierung transparent.

Inhalt	Seite
1 Digitalisierung der Unternehmenssteuerung	89
2 SAP S/4HANA als Antwort auf die Digitalisierung	89
3 Unternehmenssteuerung mit S/4HANA	91
3.1 One Accounting	93
3.2 Integrierte Planung	93
3.3 Standardisierung	94
4 Vorstudie als S/4HANA-Vorbereitung	94
4.1 Analyse und Bewertung der Handlungsfelder	97
4.2 Zielsystemarchitektur	97
4.3 Migrationspfad und Roadmap	97
5 Fazit	99
6 Literaturhinweise	99

■ **Die Autoren**

Prof. Dr. Christof Schimank, Partner und Gründungsmitglied von Horváth & Partners Management Consultants sowie Honorarprofessor an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel/Wiesbaden.

Dr. Peter Schentler, Principal und Leiter des Competence Center Controlling & Finance Österreich bei Horváth & Partners Management Consultants in Wien.

1 Digitalisierung der Unternehmenssteuerung

Das digitale Zeitalter ist nicht Zukunft, sondern Gegenwart. Es durchdringt und verändert bereits heute die Unternehmen. Dieses wirkt sich komplett auf neue digitale Geschäftsmodelle oder auf die Digitalisierung bestehender Produkte und Services aus. Aber auch unternehmensinterne Wertschöpfungsprozesse unterliegen den Veränderungen durch die Digitalisierung. Bspw. werden klassische Vertriebsprozesse verdrängt oder aber additiv digitalisiert, während die Produktion durch Industrie 4.0 digitalisiert und durch eine digitale Supply Chain ergänzt wird.¹

Die Managementunterstützungsfunktionen sind von dieser Entwicklung ebenfalls nicht ausgenommen. Insbesondere das Controlling mit seiner Informationsversorgungsverantwortung steht hierbei an erster Stelle. Wenn die Aussage zutrifft, dass Daten die Währung der Zukunft darstellen, muss der Controller beherzt und tatkräftig an seiner digitalen Roadmap arbeiten. Folgende Handlungsfelder sollte er dabei im Auge behalten:²

- Erarbeitung einer digitalen Strategie und Agenda;
- Digitalisierung der Steuerungsprozesse;
- Digitalisierung der Steuerungssysteme;
- Nutzung der Potenziale von Big Data;
- Change Management für den Wandel zum digitalen Unternehmen.

Einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung digitaler Steuerungskonzepte liefern adäquate IT-Systeme. Mit ihnen lassen sich große Datenmengen auswerten, da bspw. durch In-Memory-Technik die Verarbeitungsgeschwindigkeit erheblich gesteigert werden kann. Informationen stehen dadurch in Echtzeit zur Verfügung und statistische Modelle lassen sich einfach und schnell auswerten.

Für den Controller lassen sich damit vielfältige Verbesserungen erzielen. Ein automatisierter, digitaler Forecast wird einen festen Platz im Planungs- und Kontrollsystem eines Unternehmens einnehmen. Quantitative Business- und Treibermodelle ergänzen die neuen Planungsinstrumente. Real-Time-Steuerung wird den monatlichen Steuerungsrhythmus komplettieren.

2 SAP S/4HANA als Antwort auf die Digitalisierung

SAP hat hierzu die nächste Generation ihres ERP-Systems lanciert und die „SAP Business Suite 4 SAP HANA“ oder besser bekannt als „SAP S/4HANA“ auf den Markt gebracht. In diesem Zusammenhang wurde

Managementunterstützungsfunktionen von der Digitalisierung betroffen

IT-Systeme zur Umsetzung digitaler Steuerungskonzepte

¹ Vgl. Kieninger/Schimank, 2017, S. 4f.

² Vgl. Kieninger/Schimank, 2017, S. 16f.

auch bekannt gegeben, dass SAP R/3 (voraussichtlich) nur noch bis 2025 unterstützt wird. Alle Unternehmen, die die SAP ERP Software verwenden, stehen dadurch vor einer großen Veränderung. Die Einführung von S/4HANA ist kein „simpler Release-Wechsel“, sondern eine umfassende Änderung auf Basis von neuen und geänderten Funktionen und einer geänderten IT-Architektur. Entscheidungen im Rahmen der Migration beeinflussen die IT-Landschaft maßgeblich und langfristig, darunter auch einen Großteil der SAP-Anwendungen, vor- und nachgelagerte Systeme sowie Business-Warehouse-Strukturen. R/3-Eigenentwicklungen (Programme, User-Exits, Z-Tabellen etc.) können oftmals nicht ohne Anpassungen nach S/4HANA übernommen werden. Diese sind zu analysieren und entsprechend anzupassen.

Erfordernis einer technischen Migration und einer Prozessanalyse

Um das gesamte Potenzial von S/4HANA auszuschöpfen, ist neben der technischen Migration auch eine umfassende Analyse und ggf. eine Adaptierung von Prozessen vorzunehmen (s. Abb. 1). Nur dadurch kann das volle Potenzial des Systems genutzt werden.

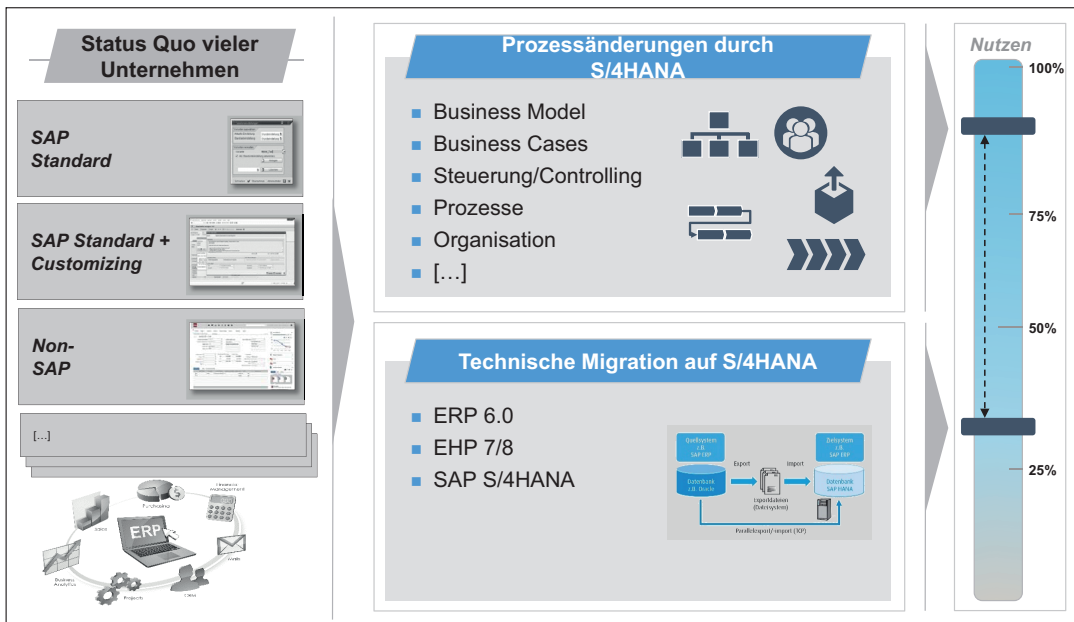


Abb. 1: Technische Migration und Prozessanalyse

Wenig Erfahrungswerte zur S/4HANA-Implementierung

Derzeit gibt es noch wenige Erfahrungswerte von Unternehmen, die S/4HANA implementiert haben. Um die möglichen und von der SAP beschriebenen Vorteile und Einsparungen zu erzielen, sind ebenfalls Prozess- und Organisationsänderungen in den Controlling- und Finanz-

bereichen notwendig. Aus diesem Grund wird eine Vorstudie empfohlen, um unternehmensspezifische Vorteile, Chancen und Risiken zu beurteilen und entsprechend zu bewerten. Darauf aufbauend sollte eine Migrationsstrategie und eine passende Roadmap entwickelt werden.

3 Unternehmenssteuerung mit S/4HANA

Doch wo genau liegen die Unterschiede zwischen SAP R/3 und SAP S/4HANA und welche Vorteile bringt das neue System mit sich? Die wahrscheinlich größte Neuerung ist die starke Verzahnung von Accounting und Controlling.³ Während die entsprechenden Informationen in der Vergangenheit in mehreren Datentabellen abgespeichert waren, was immer wieder Differenzen und Abstimmungsaufwand mit sich brachte, wird unter S/4HANA die Gesamtheit der berichtsrelevanten Finanzdaten in nur einer Datentabelle (ACDOCA) abgelegt.

SAP R/3 vs.
SAP S/4HANA

Das in R/3 vorhandene Zweikreisystem gehört damit der Vergangenheit an. Diese Innovation ermöglicht eine leichtere Abstimmung der Berichte des Controllings und des externen Rechnungswesens, da sie auf dieselben Daten zugreifen (s. Abb. 2).

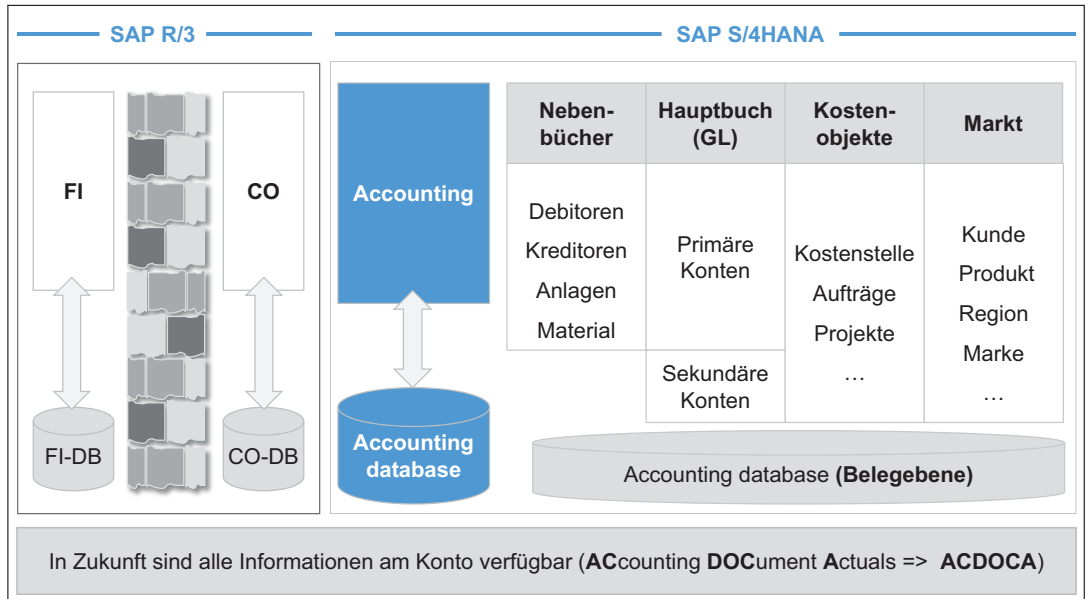


Abb. 2: ACDOCA als übergreifende Tabelle

³ Vgl. Pichler/Gerdes, 2017, Seite 93f.

Durch diese Vereinheitlichung, die höhere Leistungsfähigkeit und andere Funktionalitäten, die das neue ERP-System mit sich bringt, ergeben sich zahlreiche Potenziale für Unternehmen (s. Abb. 3).



Abb. 3: Potenziale von S/4HANA

S/4HANA-Potenziale Nachfolgend sind die wesentlichen Potenziale kurz dargestellt:

- **Single Source of Truth:** Ein System und daher reduzierte Schnittstellen.
- **One Accounting:** Integration von internen und externen Rechnungslegungen.
- **Transparenz:** Direkter Zugriff auf Daten der höchsten Granularitätsebene.
- **Flexibilität:** Vereinfachtes Datenmodell, Analyse bis auf Belegebene.
- **Multidimensionalität:** Flexible Analyse in verschiedenen Dimensionen.
- **Schnelligkeit:** Schnelle Berichte und Rechnungslegungsprozesse, Erstellung von aggregierten KPIs „on the fly“.
- **Echtzeitanalyse:** Echtzeitanalyse auf Belegebene möglich.
- **Integrierte Planung:** Integrierte Datenbasis und erweiterte Möglichkeiten in der Finanzplanung.
- **Wirksamkeit:** Höherer Durchsatz, schneller Abschlussprozess (Periodenabschluss).
- **Nutzerfreundlichkeit:** Vereinfachte Handhabung durch neue Benutzeroberfläche.
- **Standardisierung:** Standardisierte Prozesse und Stammdaten.

Da die Umstellung auf S/4HANA besonders im CFO-Bereich organisatorische Umstellungen erfordert, nutzen viele Unternehmen eine solche

Umstellung (bzw. die Vorbereitung dieser), um ihre Steuerlogik sowie ihre Kosten- und Leistungsrechnung im gleichen Schritt zu professionalisieren. Aus diesem Grund werden nachfolgend 3 Hebel ausführlicher beschrieben: „One Accounting“, „Integrierte Planung“ und „Standardisierung“.

3.1 One Accounting

Nutzen: Durch die Integration von interner und externer Rechnungslegung, sprich durch eine gemeinsame technische Datenbasis, einen gemeinsamen Kontenplan und die kontenbasierte Ausrichtung des Systems, reduziert sich der Aufwand für die Abstimmung zwischen Finanzwesen (FI) und Controlling (CO).

Parallel wird die Abstimmung und Konsolidierung der Finanzdaten vereinfacht und eine detailliertere Analyse auf Basis der Ergebnisrechnung ermöglicht. Zusätzlich bietet die genannte Integration einen einheitlichen Blick auf Assets und optimiert dadurch das Asset Management.

Voraussetzungen: Um diese Potenziale zu realisieren, müssen Unternehmen Umstellungen bei den Finanzprozessen implementieren. Als Grundlage für integriertes Accounting sind bspw. Kontenplan und Bewertungen (Abschreibungen, Abgrenzungsbuchungen, Material etc.) von FI und CO zu vereinheitlichen. Außerdem ist es unerlässlich, dass die FI- und CO-Werteflüsse harmonisiert werden.

3.2 Integrierte Planung

Nutzen: Aufgrund der einheitlichen Datengrundlage für Planung, Budgetierung, Forecasting und Reporting erhöht sich einerseits die Transparenz entlang des gesamten Planungsprozesses, andererseits macht die stärkere Integration des Planungsprozesses in SAP teilweise Vorsysteme obsolet. Mit diversen Funktionen kann die Planung nicht nur flexibler sondern auch effizienter und einfacher gestaltet werden:

- Knotenplanung (inkl. Splashing und Aggregation) direkt im Planungsmodul;
- Verteilung der Planwerte auf steuerungsrelevante Dimensionen;
- Anwendung von Werttreibermodellen und Rechenlogiken;
- Kurzfristige Prognoserechnungen und Simulationen.

Voraussetzungen: Auch in diesem Fall müssen zuerst wieder die „Hausübungen“ erledigt werden. Bspw. muss das Steuermodell klar beschrieben

und steuerungsrelevante Dimensionen, Merkmale/Elemente pro Dimension und die Steuerungstiefe definiert werden.

Darauf ist die Planung entsprechend auszurichten. Ein weiterer Teil betrifft das Festlegen planungsrelevanter Kennzahlen pro Berichtsempfänger. Abschließend gilt es ein Treibermodell für die Simulation zu erarbeiten. Hierfür sollten Logiken, Schlüsse für das Herunterbrechen sowie das Zuweisen von Planwerten definiert werden.⁴

3.3 Standardisierung

Nutzen: Die Standardisierung durch S/4HANA tangiert zahlreiche Daten und Prozesse der Finanzorganisation. Controlling- und Finanzprozesse bauen auf den gleichen Stammdaten auf und Auswertungsattribute (Produkt, Kunde) werden automatisiert abgeleitet. Dies erlaubt beschleunigte Analyse- und Steuerungsprozesse und ermöglicht einen kürzeren Monatsabschlussprozess. Jedoch sind diese Standardisierungen nur durch eine verstärkte übergreifende Zusammenarbeit der Finanz- und Controllingabteilungen realisierbar.

Voraussetzungen: Finanzprozesse wie der Periodenabschluss, das Reporting oder die Kostenrechnung müssen analysiert und entsprechend adaptiert werden. Um außerdem eine „Single Source of Truth“ zu schaffen, gilt es essenziell die Stammdaten zu harmonisieren und ihren Pflegeprozess einheitlich zu definieren.

Basierend auf diesen Veränderungen umfasst der abschließende Schritt die Erarbeitung eines einheitlichen Datenmodells und deren Dimensionen und Merkmale. Diese Änderungen müssen auch organisatorisch verankert werden. Zusätzlich zur Kooperation der Abteilungen bildet in diesem Punkt die Neuausrichtung der Finanzorganisation das Fundament einer effektiven Implementierung von SAP S/4HANA. Rollen, Aufgaben und Kompetenzen des Finanzbereichs sind zu reorganisieren, um sie an die geänderten Prozesse anzupassen.

4 Vorstudie als S/4HANA-Vorbereitung

Verbesserungspotenziale im Finance & Controlling durch SAP S/4HANA

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, kann S/4HANA zahlreiche Verbesserungspotenziale mit sich bringen. Diese schaffen nicht nur eine gesteigerte „User Experience“, sondern ermöglichen vor allem in den Bereichen Finance & Controlling sowie der IT auch tatsächliche Kosteneinsparungen (s. Abb. 4).

⁴ Vgl. Kappes/Schentler, 2015.

Fokus	Potenziale
FI- und CO-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexitätsreduktion • Standardisierung • Weniger Schnittstellen
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigung • Qualitätssteigerung • Weniger Schnittstellen
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzpotenziale • Bündelung von Aufgaben
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Standards • Vereinheitlichung • Weniger Schnittstellen

Abb. 4: Nutzen von S/4HANA

Inwieweit und in welcher Höhe diese Potenziale in einem spezifischen Unternehmen realisierbar sind, hängt maßgeblich vom Reifegrad der Ist-Prozesse, vom Ausmaß der IT-bezogenen Änderungen, möglichen Standardisierungen und der Art der Implementierung ab. Um die Potenziale bereits im Voraus zu validieren und Implementierungsoptionen einzugrenzen, bietet sich eine Vorstudie an, die dreistufig durchgeführt werden kann (s. Abb 5).

Potenzial-Validierung durch eine dreistufige Vorstudie



Abb. 5: Vorgehen für die S/4HANA-Vorstudie

Mit einer solchen Vorstudie werden folgende Ziele verfolgt:

- Prüfung und Beschreibung der Änderungen durch S/4HANA, z.B. unterteilt nach Accounting & Controlling, Planung, Reporting & Konsolidierung sowie Logistik & Produktion.
- Identifizierte Handlungsfelder beschreiben eine mögliche fachliche Weiterentwicklung der Prozesse unter S/4HANA.
- Eine konsistente Zielarchitektur beschreibt das systemseitige Zielbild.
- Eine abgestimmte Roadmap inkl. einer Migrationsstrategie ausgehend von der bestehenden Landschaft beschreibt den Weg zu diesem Zielbild.
- In einer Entscheidungsvorlage ist die Nutzenargumentation dokumentiert, die die Vorteile von S/4HANA aus IT- und Fachbereichssicht gegenüber der vorhandenen SAP-Welt aufzeigt. Umsetzungsvarianten mit Kostenabschätzungen werden aufgezeigt.

Eine vorbereitende Studie bis zu dem Punkt der Entscheidung kann in einem Zeitraum von etwa vier bis fünf Monaten abgeschlossen werden – abhängig von der spezifischen Situation und Größe des Unternehmens. Ein exemplarischer Zeitplan wird in Abb. 6 vorgestellt.

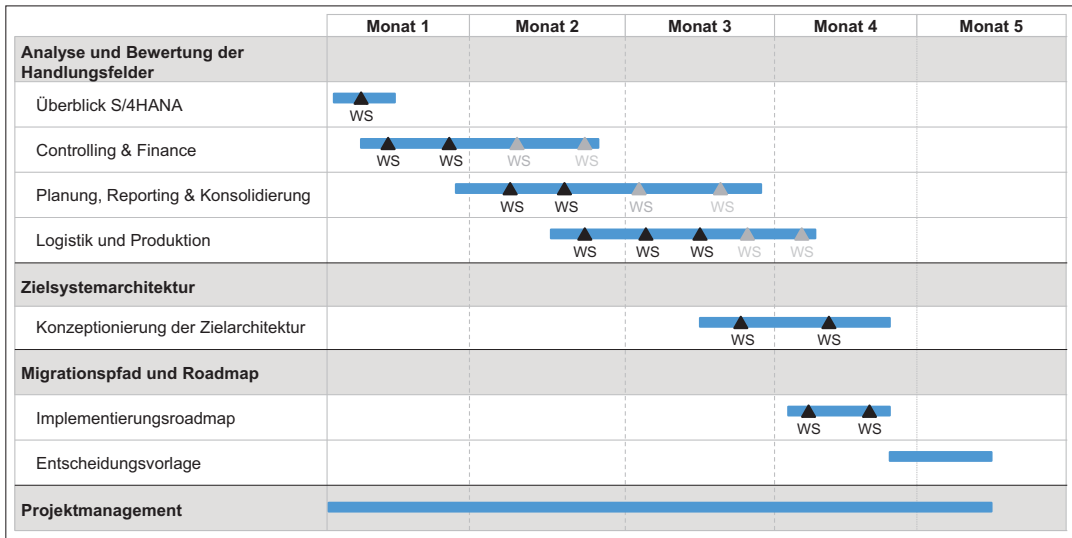


Abb. 6: Exemplarische Workshop-Planung

Nachfolgend werden die drei Schritte detailliert beschrieben.

4.1 Analyse und Bewertung der Handlungsfelder

In Schritt 1, der Analyse und Bewertung der Handlungsfelder, gilt es unternehmensspezifische Vorteile, Chancen und Risiken zu beurteilen und zu bewerten. Um die Identifikation der Handlungsfelder strukturiert aufzubauen, ist es vorteilhaft die Analyse (zumindest) in die drei Bereiche „Accounting & Controlling“, „Planung, Reporting & Konsolidierung“ und „Logistik & Produktion“ aufzuteilen.

Beurteilung und Bewertung von Vorteilen, Chancen und Risiken

In diesem Beitrag wird der erste Themenblock „Accounting & Controlling“ vorgestellt, um exemplarisch einen Überblick über die Inhalte zu geben:

- Interviews mit ausgewählten Stakeholdern bzgl. ihrer Anforderungen und Erwartungen;
- Meetings/Interviews mit ausgewählten Personen, um den Status Quo des Unternehmens zu beschreiben;
- Überblick über neue Funktionalitäten, Änderungen und Potenziale von S/4HANA im Accounting & Controlling;
- Evaluierung der Änderungen aufgrund von S/4HANA;
- Zusammenstellung und strukturierte Bewertung der Handlungsfelder.

Als Ergebnis der oben genannten Punkte müssen die Themenfelder definiert werden, für welche S/4HANA den größten Einfluss, Relevanz und Nutzen generiert. Daraus resultieren wesentliche Handlungsfelder der weiteren Vorstudie. Dies wird vor allem durch einen hohen Grad an Transparenz bzgl. der Auswirkungen von S/4HANA ermöglicht.

4.2 Zielsystemarchitektur

Im 2. Schritt wird mit der Zielarchitektur die S/4HANA-Ziellandschaft beschrieben. Es gilt, dafür den Status Quo der Systemarchitektur mithilfe einer SWOT-Analyse zu untersuchen, um den aktuellen Einsatz von Softwarelösungen zu beurteilen. Darauf aufbauend wird als Zielbild eine Grob-Konzeption einer zukünftigen ERP- und BI-Systemlandschaft geschaffen.

Schaffung des Zielbilds einer zukünftigen ERP- und BI-Systemlandschaft

4.3 Migrationspfad und Roadmap

Nachdem Status Quo und Zielarchitektur definiert und analysiert wurden, gilt es den Übergang vom alten auf den neuen Zustand mithilfe eines Migrationspfades und einer Roadmap darzustellen. Welche Migrationsstrategie angewendet wird, ist unternehmensspezifisch festzulegen, wobei unterschiedliche Ausprägungen möglich sind (s. Abb. 7). Diese Migrati-

onspfade müssen ebenfalls notwendige, technische Übergangsszenarien zur Erreichung der Zielarchitektur beinhalten.

1	Greenfield	vs	Brownfield		
2	S/4HANA	vs	Central Finance		
3	On premise	vs	Cloud		
4	Changes in FI/CO and logistic business concept	vs	Technical migration to S/4HANA		
5	Preparatory works in R/3	vs	Implementation only in S/4HANA		
6	Big bang	vs	Roll-out by logistic pools	vs	Roll-out by legal entity
7	Traditional phase model („Wasserfall“)	vs	Agile approach & development		

Abb. 7: Entscheidungsmatrix für S/4HANA-Implementierungen

5 Schlüsselfaktoren bzgl. der S/4HANA-Implementierung

Bzgl. der tatsächlichen Implementierung von S/4HANA existieren 5 Schlüsselfaktoren, die den Aufwand und den Zeitraum ausschlaggebend beeinflussen:

1. Umfang der S/4HANA-Implementierung;
2. Konzept (insb. Veränderungen der bestehenden Prozesse);
3. IT-Strategie sowie vorhandene und zukünftige IT-Landschaft;
4. Standardisierungsgrad (Konzept, IT-Blueprint, Abweichungen vom Standard);
5. Ressourcenverfügbarkeit und Grad des Management-Engagements.

Komprimierte Ergebnisdarstellung in Form einer Roadmap

Die abschließend erstellte Roadmap stellt eine komprimierte Darstellung der Ergebnisse aus den vorgegangenen Themenfeldern dar und beinhaltet u. a.:

- Ermittlung und Diskussion alternativer Migrationsszenarien (insb. auch Berücksichtigung und Beurteilung eines „Greenfield“-Szenarios);
- Kosten- und Nutzenbewertung der Umstellung (insb. von alternativen Migrationspfaden);
- Berücksichtigung laufender und zukünftiger Roll-outs;
- Reifegrade/Entwicklungszeitschienen der S/4HANA-Komponenten.

Wurden alle bisher genannten Analysen und Schritte durchgeführt, lässt sich aus der gewonnenen Information eine Entscheidungsvorlage erstellen.

5 Fazit

SAP S/4HANA kann zahlreiche Optimierungspotenziale für Unternehmen mit sich bringen. Diese Potenziale sind jedoch nur dann realisierbar, wenn das Unternehmen, insb. Finanz- und IT-Bereiche, grundlegende Änderungen vornehmen und die Implementierung nicht als reines „IT-Versionsupdate“ handhaben.

Abschließend soll erwähnt werden, dass nicht zeitgemäße Finanz- und Controllingprozesse sowie Probleme und Fehler in Prozessdesigns- und -ausführungen auch durch eine Implementierung von S/4HANA – wie auch durch jedes andere IT-System – nicht automatisch gelöst werden. Die abschließenden Voraussetzungen für ein State-of-the-Art-Controlling sind damit als Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung zu sehen (s. Abb. 8).



Abb. 8: Voraussetzungen für ein State-of-the-Art-Controlling

6 Literaturhinweise

Kappes/Schentler, Planung und Steuerung mit Treibermodellen, in Horváth/Michel (Hrsg.), Controlling im digitalen Zeitalter. Herausforderungen und Best-Practice-Lösungen, 2015, S. 157–179.

Kieninger/Schimank, Auf dem Weg zur digitalisierten Unternehmenssteuerung, in Kieninger (Hrsg.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, 2017, S. 3–17.

Pichler/Gerdes, Unternehmenssteuerung mit SAP S/4HANA am Beispiel einer Werksergebnisrechnung, in Kieninger (Hrsg.), Digitalisierung der Unternehmenssteuerung, 2017, S. 91–103.