

Auf Kurs mit individueller Transformations-Roadmap

# S/4 Hana: Welcher Weg ist der richtige?



Der Umstieg auf S/4 Hana ist mehr als ein Update. Er fordert von Unternehmen, die geschäftlichen, organisatorischen und funktionalen Anforderungen an die künftige Applikationslandschaft einzubeziehen. Eine individuelle Transformations-Roadmap hilft bei der Priorisierung.

*Von Klaus Schuller, Apsolut Group*

**U**m den richtigen Weg für den Umstieg auf S/4 Hana zu ermitteln, reicht es nicht aus, nur isolierte Elemente zu betrachten, wie es viele Business Cases tun. So wird oft der potenzielle Nutzen betont, den die SAP Business Suite der nächsten Generation den Fachbereichen bringt. Ein Beispiel dafür ist die Integration der Maschine (IoT) im Service-Bereich, die zwar den Service-Techniker entlastet, für den Service-Planer im Backoffice aber einen höheren Aufwand und Qualifikationsanspruch bedeuten kann. Einsparungen durch S/4 Hana können zu größeren Aufwänden und Risiken an anderen Stellen führen, was kostspielige Transformationen und Anpassungen erfordert. Unternehmen sind daher gut beraten, ihre Anforderungen ganzheitlich zu betrachten und zu gewichten. Ausgehend von der Geschäftsstrategie müssen Prozesse, Organisationsstrukturen, technologische Bedarfe und die vorhandene Systemumgebung berücksichtigt werden.

## Entscheidungsmatrix

Zur Analyse und Bewertung dieser Faktoren entwickelte Apsolut eine Entscheidungsmatrix, die Unternehmen bei der Erstellung einer individuellen S/4-Hana-Transformations-Roadmap unterstützt. Sie beleuchtet die Elemente Unternehmensstrategie, Geschäftsprozesse, Organisation und Rollen sowie die IT-Strategie.

**Unternehmensstrategie:** Strebt ein Unternehmen als Reaktion auf Marktverschiebungen Wachstum an, liegt die Priorität auf der einfachen Integration von Akquisitionen, der Eroberung neuer Märkte oder dem Ausbau interner Ressourcen. Dazu müssen standardisierte Geschäftsprozesse definiert und Templates entwickelt, zudem unterstützende Funktionen herangezogen werden, wie ein integriertes CRM innerhalb von S/4 Hana Enterprise Management für Analytics sowie Marketing und Kampagnen.

Ist ein Unternehmen auf Stabilität konzentriert oder plant es eine Sanierung, müssen Ineffizienzen beseitigt, Arbeitsprozesse optimiert und finanzielle Engpässe beseitigt werden, um bei konstantem Umsatzwachstum den Gewinn überproportional zu steigern. Dies kann durch die Ausgliederung von Unternehmensteilen oder die Einführung und Automatisierung zentraler Funktionen, etwa im Finanz- oder Personalwesen, erreicht werden. Dafür sollten Unternehmen eine Cloud-Nutzung erwägen – nicht nur aus Kostengründen, sondern auch, weil sie eine Ausgliederung vereinfacht.

Bei Gründung eines Unternehmens liegt der Fokus meist auf einem einzelnen Produkt und seiner permanenten Verbesserung mit dem Ziel, schnell neue Varianten hervorbringen und Partner eng in die Entwicklung und Produktion einbinden zu können. Auch sollte die Kundenseite nicht zu kurz kommen, was durch einen gezielten Kundenservice sowie die Integration

und Auswertung der Bewertungsportale von Social-Media-Kanälen erreicht werden kann.

Für alle genannten Unternehmensstrategien müssen geeignete Produkte rund um den „Digital Core“ S/4 Hana ausgewählt und im Rahmen einer individuellen Transformations-Roadmap umgesetzt werden. Dies gilt besonders für Unternehmen mit Schwerpunkt auf Innovation („Digitalisierung“), die in einem volatilen Markt schnell neue Produkte und Services herstellen wollen.

**Geschäftsprozesse:** Auf Basis der Unternehmensstrategie müssen die Geschäftsprozesse priorisiert werden. Ein Beispiel ist die Kundenintegration eines durchgehenden Vertriebs- und Marketingprozesses oder ein automatisierter Echtzeitinformationsfluss in die Produktentwicklung mit Daten aus Produktion, Nutzung oder Betrieb und Service eines Produkts. Eine weitere Option ist die Prozessoptimierung, etwa im Rahmen einer Operational-Excellence-Initiative, für die die Bereiche Verkauf, Einkauf, Finanz- und Personalwesen vereinfacht und automatisiert werden. Auch die Prozessintegration der Kunden und Lieferanten muss berücksichtigt werden. Ausgehend von dem Geschäftsprozess werden die Prozessschritte bewertet und mit den neuen Funktionen von S/4 Hana oder entsprechenden Produkten verglichen.

**Organisation und Rollen:** Mit der Unternehmensstrategie, die häufig mit einer Prozessharmonisierung und -optimierung durch neue Funktionen verbunden ist, ändern sich die Organisationsstrukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Auch dies hat Einfluss auf die kundenindividuelle S/4-Hana-Transformations-Roadmap. Hier ist zum Beispiel eine geplante Zentralisierung von Bereichen im Rahmen von Shared-Service-Centern oder die Anpassung der Sichten und Transaktionen zu nennen, die durch die Veränderung der Arbeitsinhalte, Verantwortlichkeiten und Rollen eines Mitarbeiters erforderlich wird. Es bietet sich der Zugang durch mobile Endgeräte an, der durch ein individuell konfiguriertes SAP-Fiori-Design vereinfacht werden kann. Um die Mitarbeiter bestmöglich in die Veränderungen einzubeziehen und ihre Akzeptanz dafür zu steigern, ist Change Management unverzichtbar.

**IT-Strategie:** Aus der Unternehmensstrategie wird auch die IT-Strategie abgeleitet, die die technische Basis für die S/4-Hana-Transformation bildet. Dabei muss die bestehende Applikationslandschaft analysiert werden, und zwar in Hinblick auf den System- und Anwendungs-

lebenszyklus, die Wertung der Applikation („Best of Breed“), den Einsatz technologischer Neuerungen sowie die Risiken, Sicherheit, Komplexität und Wartbarkeit. Einfluss auf die Auswahl der technischen Produkte und Lösungen haben auch budgetäre Vorgaben für die einmaligen Transformations- und die Gesamtbetriebskosten (TCO) – und zwar im Vergleich zum quantifizierbaren Nutzen durch Umsatzsteigerung oder Kosteneinsparungen des Unternehmens.

## Analyse der IT- und SAP-Infrastruktur

Um herauszufinden, inwieweit die künftigen Kundenanforderungen durch vorhandene Anwendungen abgedeckt werden, wird im nächsten Schritt die System- und Applikationslandschaft analysiert und inventarisiert. Dazu bieten sich Fragenkataloge und Workshops an, bei denen die Art der Anwendungen, Funktionen, der Lokalisierungsgrad, die Software, Datenbanken, Schnittstellen, Dokumentation, Verfügbarkeit von internem und externem Know-how, Lizenzkosten, TCO und vorhandene Risiken identifiziert werden. Für SAP-Systeme stehen spezielle Programme zur Verfügung, die automatische Analysen zur Nutzung der Standardtransaktionen, aber auch Aufrufe von bestehenden Entwicklungen erlauben. Damit kann ein direkter Abgleich mit den neuen S/4-Hana-Funktionen erfolgen.

Im Ergebnis erhält ein Unternehmen Transparenz, welche Funktionen wie genutzt werden, wie viele Eigenentwicklungen es gibt, für welche Zwecke diese aufgerufen werden und ob eine zugehörige Dokumentation existiert. Zudem werden technische Kennzahlen, etwa zu Performance und Peaks, ermittelt. Bei den technischen Analysen werden auch kunden-eigene Systeme und Produkte von Drittanbietern berücksichtigt.

## S/4-Transformations-Roadmap

Sobald die strategischen Ziele und der technologische Ist-Zustand des Kunden ermittelt sind, lassen sich die Anforderungen an die neue S/4-Landschaft ableiten – als Basis für die kundenindividuelle Transformations-Roadmap. In der Regel werden mehrere Szenarien entworfen, unter denen gewählt werden kann.

S/4-Projekte sind hochkomplex. Die Gründe liegen darin, dass jeder Umstieg starke Auswirkungen auf das Unternehmen hat, zahlreiche Anforderungen an die neue Lösung bestehen sowie eine Vielzahl



Klaus Schuller ist Associate Partner der Apsolut Group.

an Produkt- und Transformations-Varianten und deren möglichem Zusammenspiel existiert. Um die Komplexität zu senken, wenden die Apsolut-Berater die „House of Quality“-Methodik aus der Produkt- und Serviceentwicklung für die Ermittlung der Applikationslandschaft und die S/4-Transformations-Roadmap an. Im „House of Quality“ werden die Kundenanforderungen gewichtet und den vorhandenen oder zu entwickelnden Produkteigenschaften gegenübergestellt. Der daraus resultierende Erfüllungsgrad der Funktionen lässt sich aus der bewerteten Arbeits- und Entscheidungsmatrix ablesen, die das Ergebnis und Kernelement der Quality-Function-Deployment-Methode (QFD) bildet. QFD ist Teil der Six-Sigma-Methodik, die die Kundenanforderungen visualisiert (Voice of Customer). Sie dient dazu, die oft unscharf formulierten Kundenwünsche zu sammeln, zu bewerten und eine technische Produktentscheidung herbeizuführen nach dem Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen. Aus der Matrix entsteht eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage für den Vorstand und die Bereichsleitung. Ein weiterer Vorteil der Bewertungsmatrix besteht darin, dass die gewichteten Kundenanforderungen und deren funktionale Abdeckung die Priorität und Reihenfolge der Umsetzung zeigen, auf deren Basis zum Beispiel in einem agilen Ansatz die entsprechenden Scrum-Teams definiert werden können.

Bitte beachten Sie auch den Community-Info-Eintrag Seite 100

