

Marco Lehmann, Hendrik Thörner

Business Transformation

Die S/4HANA-Transformation mit Weitblick angehen



Bei vielen SAP-S/4HANA-Projekten steht nicht die Technik, sondern die Transformation der Abläufe und Arbeitsweisen im Fokus – und das ist auch gut so. SAP hat bereits 2015 seine künftige Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Generation auf den Markt gebracht und lässt den Support für die aktuellen Systeme auslaufen. Unternehmen kommen

folglich nicht umhin, sich mit S/4HANA und seiner Implementierung zu befassen. Das betrifft in Deutschland den Großteil der Groß- und Mittelstandsunternehmen.

Der ERP-Wechsel ist eine der komplexesten Aufgaben, denen sich Unternehmen in den nächsten Jahren stellen müssen. Die Transformation ist weitaus mehr als ein reines IT-Projekt: Das ERP-System ist ein zentrales System in einem Unternehmen. Die Umstellung auf S/4HANA betrifft direkt oder mittelbar alle Bereiche und Prozesse – von der Steuerfunktion über Vertrieb, Beschaffung, Finance und HR bis zu Corporate Governance.

Dies bedeutet: Unterlaufen im Transformationsprozess Fehler, können sich diese tiefgreifend und folgeschwer auf das Unternehmen auswirken. Zugleich ist die Umstellung des ERP-Systems in jedem Unternehmen eine Operation am offenen Herzen: Während der gesamten Transformationsphase muss das tägliche Geschäft selbstverständlich störungsfrei und reibungslos weiterlaufen. Sicherheit hat damit oberste Priorität.

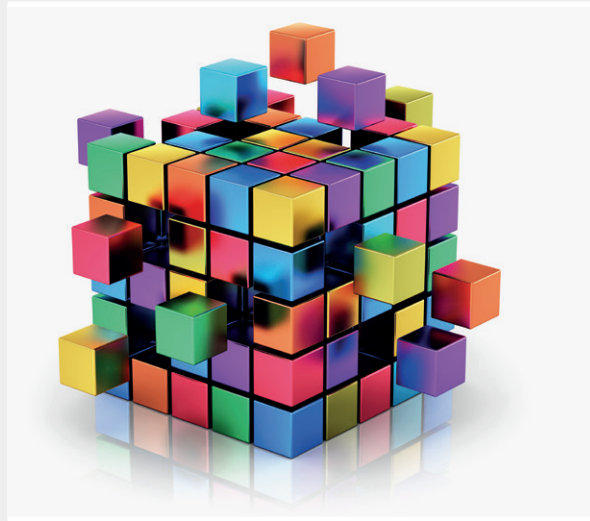
Mehr Zeit für die richtige Umstellung auf S/4HANA

Durch so manche Führungsetage wird ein Aufatmen gegangen sein, als die Nachricht bekannt wurde, dass SAP die Wartung seiner aktuellen ERP-Generation doch nicht bereits Ende 2025 einstellen will. SAP kündigte an, den Support bis Ende 2027 anzubieten und gegen Aufpreis sogar bis Ende 2030.

Diese Entscheidung lässt Unternehmen mehr Spielraum. Viele sahen es als gewaltige Last, ihr ERP-System binnen Kurzem auf die neue Business Suite umstellen zu müssen.

Der Wechsel zur neuen ERP-Generation hat eine strategisch wichtige Bedeutung. Im Umstieg auf S/4HANA liegt die große Chance, das Unternehmen digitalisiert, zukunftsfest und nachhaltig aufzustellen. Damit begründete SAP auch die Entscheidung, den Support zu verlängern: Die Implementierung von S/4HANA bringe besonders dann einen Mehrwert, wenn Unternehmen bei der Migration ihre Prozesse überarbeiten und neue Geschäftsmodelle einführen.

Eine bessere Verfügbarkeit von Einkaufsdaten schafft eine transparente, nachhaltige Lieferkette und optimiert den Einkauf. Partnerunternehmen lassen sich in die Wertschöpfungsprozesse integrieren. Der Vertrieb wird stärker kunden- und influencerorientiert. Das Rechnungswesen erhält Informationen schneller und der Finanzabteilung wird eine bessere Steuerung ermöglicht. Die Compliance-Abteilung hat dank automatisierter Kontrollen und Reviews einen besseren Blick auf Risiken und verfügt so über ein besseres Qualitätsmanagement. Zugleich kann die Steuerabteilung die steuerliche Compliance besser sicherstellen. Der strategi-



sche Wert von Human Resources wird ebenfalls gestärkt.

Infolgedessen ist es zu begrüßen, dass SAP den Unternehmen mehr Zeit lässt, die ERP-Transformation richtig anzugehen und somit die Chance zu nutzen, im Rahmen der Migration zu S/4HANA die gewachsenen Strukturen zu bereinigen, Prozesse zu standardisieren und Systeme zu konsolidieren. Damit lassen sich strukturelle Kosten senken, Abläufe beschleunigen und die Governance verbessern.

Die SAP-Entscheidung ist eine gute Nachricht für diejenigen Unternehmen, die angesichts begrenzter Ressourcen bislang einen enormen Druck verspürten. Denn die ERP-Migration bindet unter Umständen Budgets, die dann für anderweitige Veränderungen fehlen. Der verlängerte Wartungszeitraum erlaubt es Unternehmen, ihre Prioritäten etwas anders zu setzen.

Gleichwohl gilt: Aufgeschoben ist nicht aufgehoben. Die Wartung der bisherigen SAP-Systeme läuft in jedem Fall aus. Das Jahr 2027 oder gar 2030 mag weiter weg

klingen als 2025, aber es lohnt sich dennoch, sich bereits jetzt mit S/4HANA zu befassen und die Einführung frühzeitig anzugehen. Denn je früher die Unternehmensprozesse optimiert und digitalisiert sind, desto früher lassen sich Vorteile daraus ziehen. Wer die ERP-Umstellung in diese Richtung gründlich, aber zugleich sicher und letztlich erfolgreich durchführen will, braucht dafür ausreichend Zeit.

Mit den richtigen Fragen starten

Daraus folgt: Es ist wichtig, die Umstellung von SAP S/4HANA nicht unstrukturiert anzugehen, sondern richtig – allerdings ohne zwingend alles auf den Kopf stellen oder in einem Schritt realisieren zu müssen.

Es gibt nicht den *einen richtigen* Transformationspfad. Es ist vorab zu analysieren, wie umfangreich und weitreichend die Transformation im konkreten Fall tatsächlich sein muss beziehungsweise sein kann: Welche wirtschaftlichen, organisatorischen und strategischen Ziele sollen mit dem Wechsel zu S/4HANA verbunden sein? Welche Anforderungen werden in fünf bis zehn Jahren an das ERP-System und die Prozesse im Unternehmen gestellt? Sollen im Zuge der ERP-Umstellung die Prozesse im Unternehmen neu aufgestellt oder lediglich Störfaktoren beseitigt werden? Welche Funktionalitäten und Lizenzen werden entsprechend benötigt?

Ambitionierte, aber realistische Zielsetzungen sind wichtig, wobei das erfolgreiche Go-live im Zentrum der Projektarbeit stehen sollte. Da die Implementierung von S/4HANA alle Bereiche im Unternehmen betrifft, sollten sich alle Abteilungen im Vorfeld mit dem Projekt befassen und jeweils klären, welche Ziele mit der Umstellung des ERP-Systems verbunden sein

können, sowie Hürden und Risiken identifizieren, die im Transformationsprozess zu beachten sind.

Der Erfolg liegt im Detail

Neben dieser Fokussierung gilt es, den Durchblick zu behalten. In integrierten Systemen wie einem ERP wirkt sich jede Änderung an diversen Stellen aus. Daher ist es wichtig, bestmöglich abzustimmen und sichere, verlässliche Abläufe zu planen.

Im Mittelpunkt sollte für jeden der Fachbereiche und Prozessverantwortlichen das Target Operating Model (TOM) stehen. Dabei müssen alle Facetten des Zielbildes beleuchtet werden, denn eine reine Betrachtung der technischen Lösungen oder der Prozesskette wäre an dieser Stelle nicht ausreichend. Die Organisation und die konkreten Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter müssen bedacht und relevante Felder für das spätere Change Management bereits bei der Zielsetzung identifiziert werden.

Darüber hinaus ist das den Bereichen zugrunde liegende Arbeitsmodell sehr relevant: Handelt es sich zum Beispiel um zentralisierbare oder dezentrale Tätigkeiten, soll ein Bereich flexibel auf die regionalen Kunden eingehen können oder steht die globale Harmonisierung im Vordergrund? All diese Themen sind in einer frühen Phase des Projekts als wichtige Weichenstellungen zu setzen und mit Prozessen, Werteflüssen und Systemlösungen zu verbinden.

Es bietet sich dabei an, auf Best-Practice-Inhalte von Herstellern und Beratungshäusern zu setzen. Dadurch fließt pragmatisch eine externe Perspektive in das Zielbild ein. Um die Nutzer frühzeitig einzubeziehen, sollte dies entlang eines

Prototypen erfolgen, der kontinuierlich ausgebaut wird und später die erste testbare Version des neuen Systems ergibt.

Die Validierung gegen die Best Practices muss nicht viel Zeit in Anspruch nehmen: Wenn bereits viele Entscheidungen im Unternehmen getroffen wurden und zum Beispiel Prozesse und Datenmodelle harmonisiert sind, lässt sich auch dies bei entsprechend flexiblen Projektansätzen berücksichtigen.

Vor der Wahl eines oder mehrerer Projektpartner empfiehlt es sich daher, die Angebote gut zu studieren und zu eruiieren, welcher Partner die unternehmens-eigenen Kompetenzen komplettieren und Schwachstellen kompensieren kann.

Der Weitblick ist entscheidend

Bereits bei Strategie, Roadmap und Design ist an die Entwicklungen der nahen Zukunft zu denken, das heißt an erwartbare Veränderungen der Geschäftsmodelle und Kundenbedürfnisse ebenso wie an noch unbekannte Veränderungen. Benötigt wird nicht ein System für die Ewigkeit, sondern vielmehr ein »atmendes« System, das ab Tag eins weiterentwickelt und verbessert werden kann und das in der Lage ist, auf Neuerungen zeitnah zu reagieren.

Es ist entscheidend, umfassendes Fach- und Prozesswissen mit der Technologie von morgen zu verbinden – einschließlich Robotic Process Automation, Hybrid- und Cloud-Lösungen. Auf dieser Basis lässt sich eine effektive, individuelle Projektstrategie entwickeln, mit Transparenz, Geschwindigkeit und optimaler Steuerungsfähigkeit als wesentliche Faktoren.

Richtig gemacht, ist die Migration zu SAP S/4HANA die Grundlage für eine erfolgreiche, in die Zukunft gerichtete Auf-



Marco Lehmann

leitet bei KPMG den Bereich ERP Consulting in Deutschland und koordiniert das europäische und das globale SAP-Beratungsgeschäft. Er verantwortet die Umsetzung von Business- und IT-Transformationen mit Schwerpunkt SAP S/4HANA. Sein fachlicher Fokus liegt im Accounting und Controlling.



Hendrik Thörner, Wirtschaftsprüfer und Partner im Bereich Consulting, ist seit mehr als 13 Jahren in der Beratung bei KPMG tätig. Seit 2012 berät er Unternehmen zu Themen rund um die ERP-Transformation. Das Themenfeld SAP S/4HANA betreut er seit der ersten Version.

stellung eines Unternehmens. Das Transformationsprojekt mag komplex erscheinen – es lohnt sich dennoch, frühzeitig und strukturiert mit den Vorbereitungen zu beginnen und letztlich beizeiten die Früchte der ERP-Umstellung zu ernten.

KPMG

Gründungsjahr	1890
Hauptsitz in Deutschland	Berlin
Anzahl der Hauptstandorte 2020 weltweit	147
Anzahl der Hauptstandorte 2020 in Deutschland	25
Berater weltweit 2020	k. A.
Berater in Deutschland 2020	k. A.

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 220.000 Mitarbeitern in 147 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 12.600 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory.

KPMG berät Unternehmen zu allen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, der Optimierung der Supply Chain ebenso wie zu Steuerungskonzepten und zu Fragen rund um Digital Labour und Cyber Security. Für wesentliche Wirtschaftszweige hat KPMG eine bereichsüber-

greifende Spezialisierung vorgenommen, mit der insbesondere Familienunternehmen und Mittelstand, Staat und öffentliche Hand sowie das Finanzwesen praxisnah beraten werden.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Beratung. Dabei setzt die Beratungsgesellschaft auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Transactions & Restructuring sowie Consulting. Dadurch werden Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen, steuerlichen und rechtlichen Einzelfragen beraten.

KPMG betreut Mandanten jeder Größe und aus allen Branchen – vom mittelständischen Autozulieferer über die Regionalbank bis hin zu internationalen Pharma- und Medienunternehmen.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Klingelhöferstraße 18

10785 Berlin

+49 (0)30 20680

information@kpmg.de

www.kpmg.de

Interview mit Ioannis Tsavlakidis

Vor welcher zentralen Herausforderung stehen Ihre Kunden aktuell?

Unternehmen müssen mehr denn je in der Lage sein, schnell und flexibel ihre Geschäftsmodelle zu adaptieren. Dabei stehen Maßnahmen zur Kosten- und Effizienzoptimierung an erster Stelle. Voraussetzung hierfür ist Transparenz über sämtliche Business-Prozesse und das zukünftige Geschäftsmodell. Da diese oftmals nicht vollständig digitalisiert sind, werden Schwachstellen nicht immer identifiziert. Weitere Herausforderungen sehen wir im kurzfristigen Cash Management und Forecasting von Absätzen sowie dem konzernweiten Monitoring der Supply Chain, aber auch bei der Sicherstellung kritischer HR-Prozesse durch Automatisierung. Darüber hinaus rufen Unternehmen häufig zu wenig mögliche staatliche Fördermittel ab, aufgrund des nicht vorhandenen Wissens über deren Existenz oder eines vermeintlich komplizierten Beantragungsprozesses.

Wie unterstützt der Bereich Consulting von KPMG dabei?

Als Business-Transformations-Berater kombinieren wir unsere Stärken in der funktionalen Sicht entlang der Wertschöpfungskette mit Technologie, innovativen Ansätzen und sektoraler Expertise, um branchenindividuelle Herausforderungen zu lösen. So schaffen wir Lösungen für spezifische Fragestellungen in den einzelnen Sektoren mit der Kompetenz von Brancheninsidern und der Transformationsexpertise der gesamten Organisation. Hierfür haben wir unsere Delivery- und Technologiekapazitäten, insbesondere im Umfeld von Künstlicher Intelligenz (KI) und Data Analytics, stark ausgebaut und können zudem auf ein großes Netzwerk aus Partnerschaften, Kollaborationsplattformen und Allianzen zurück-



Ioannis Tsavlakidis

Bereichsvorstand Consulting
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

greifen. Einen Teil unserer Dienstleistungen bieten wir zunehmend auch als Managed Service an, sodass die Kunden kontinuierlich und losgelöst von Projekten von unserer Expertise profitieren können. Wir wollen unsere Kunden dazu befähigen, ihre individuelle Transformation mit uns als Partner erfolgreich zu gestalten, und sie hierbei von der Strategie bis zur Umsetzung entlang der Wertschöpfungskette begleiten.

Welchen besonderen Mehrwert bietet der Bereich Consulting von KPMG?

Durch unser globales Netzwerk profitieren unsere Kunden davon, dass wir ganzheitliche Lösungen aus einer Hand liefern. Wir haben zudem unser Leistungsportfolio durch Investments in unseren Wachstumsbereichen, zukunftsgerichteten Technologien und Allianzen angereichert, um im Rahmen von Transformationsprojekten einen nachhaltigen Wertbeitrag durch Innovation zu schaffen.

