

SAP S/4HANA-Transformation: Green-, Blue- oder Orange- oder Brownfield?

Vorstudie schafft Transparenz

Die Frage nach der angemessenen SAP S/4HANA-Transformationsstrategie brennt vielen SAP-Anwendern unter den Nägeln. Ein Analyseverfahren mit Scoring-Modell im Vorfeld hilft bei der Beantwortung. Die Entscheidungsfindung stützt sich dadurch auf klar herleitbaren Fakten und baut Komplexität ab.

Von Alexander Brocksieper, BTC Business Technology Consulting

Die Frage nach ihrem künftigen ERP-System können Anwender mit SAP-Software im Einsatz gewöhnlich schnell beantworten: Die Zukunft heißt S/4HANA! Weniger eindeutig fällt die Antwort nach dem besten Weg einer S/4HANA-Implementierung aus. Laut einer aktuellen Studie der DSAG – der Deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe – sucht noch ein Drittel der Firmen den aussichtsreichsten Transformationsansatz für die eigene Organisation. Dabei stehen grundsätzlich zwei Verfahren für den Übergang zur Wahl: Wer in S/4HANA als digitalen Kern die Chance für eine komplette Neuausrichtung von Geschäftsfeldern und -prozessen sieht, landet in seinen Überlegungen schnell bei einer Neuimplementierung auf der grünen Wiese (Typ Greenfield). Wer eine stabile System- und Prozesslandschaft weiterhin bewahren möchte, wird dagegen den Weg einer technischen Systemkonvertierung mit überschaubaren, schrittweisen Modifikationen (Typ Brownfield) einschlagen. Mitunter werden beide Ansätze auch kombiniert als selektive Datentransition (Typ Blue- oder Orangefield), wenn beispielsweise im Rahmen einer technischen Migration gleichzeitig eine System- oder Prozesskonsolidierung angegangen wird. Oder es werden „Greenfield“-Prozesse selektiv mit einer Auswahl von Altdaten, Prozessen und Eigenentwicklungen beziehungsweise Add-ons zusammengefügt. Aus „Hubschrauber“-Perspektive schwingt bei der Wahl des Transformationsansatzes die Frage mit, ob die Einführung der neuen ERP-Generation primär als Business-Project- oder als IT-Vorhaben behandelt respektive gehandelt wird. Mithin: Wie stark soll mit der Migration auf S/4HANA bereits in die Digitalisierung des Unternehmens eingezahlt werden? Beziehungsweise: Mit welchem Aufwand sind die implementierten Prozesse mit der neuen SAP-Welt zu harmonisieren? Die individuell gewachsenen Prozess- und Systemlandschaften in Unternehmen als auch die Branchen-Spezifi-



Alexander Brocksieper,
Head of SAP Business Development,
BTC Business Technology Consulting.

ka bedingen, dass die Wahl des Migrationspfades individuell zu treffen ist. In den meisten Firmen gibt es auch schon eine gewisse Vorstellung im Groben – sprich ein Bauchgefühl – über den passenden Transformationsansatz und Aufwand.

In Anbetracht der Bedeutung und Tragweite der SAP-Software-Transition sollte sich jedoch niemand allein auf sein Bauchgefühl verlassen müssen. Es ist daher ratsam, diese Entscheidung auf Basis eines klar herleitbaren, objektiven Analyseergebnisses zu fällen. Um den passenden Transformationsansatz für die Organisation eines Unternehmens zu identifizieren und damit den Lösungsraum für die Berechnung eines detaillierten Business Cases zu reduzieren, wendet BTC ein Scoringmodell an.

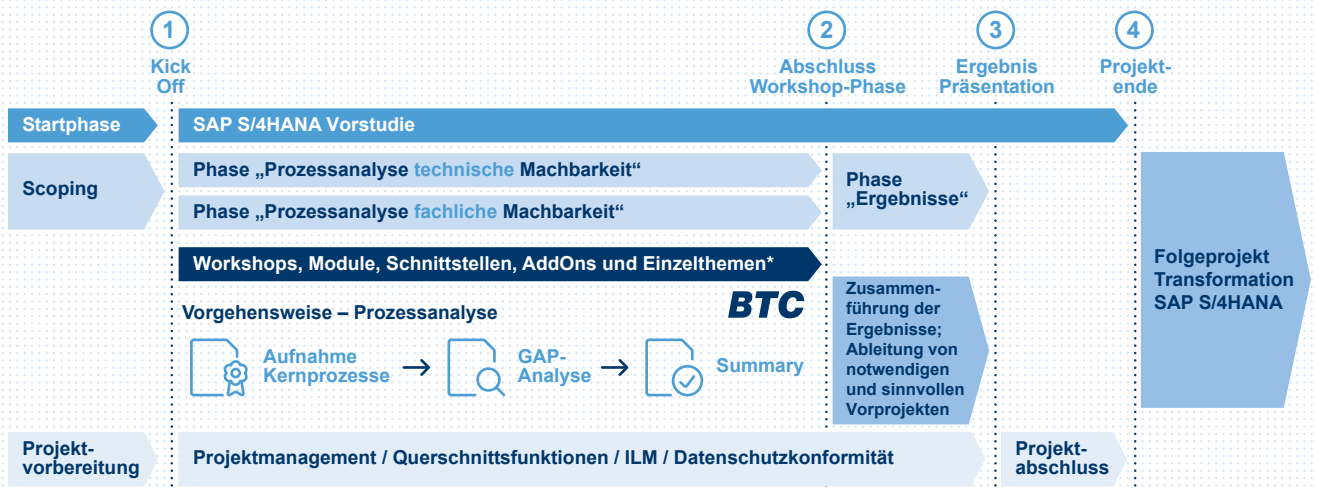
Dabei werden im Rahmen einer mehrstufigen Vorstudie die installierte Systemlandschaft sowie die vorhandenen Geschäftsprozesse und die Kundenbedürfnisse als auch die unternehmenseigene Risikobereitschaft systematisch erfasst und analysiert. Den Kern bildet eine

Matrix, die technische und prozessuale Grundlagen des Unternehmens aufnimmt und mithilfe eines Scoring-Modells in ihrer Relevanz gewichtet. Die so entstehenden Punktwerte verdichten sich zu einem an Fakten orientierten Transformationsprofil. Auf dieser Basis lässt sich dann ein präziser Business Case für die avisierte S/4HANA-Transformation entwickeln.

Dass eine sorgfältige Planung im Vorfeld vor so manch böser Überraschung schützt und Schlüssel zum Projekterfolg ist, muss nicht extra betont werden. Vor dem Kick-off zur eigentlichen Vorstudie der S/4HANA-Einführung empfiehlt es sich daher zusätzlich, Klarheit über die grundlegenden Aspekte der Migration zu gewinnen. Kurzum: Es gilt die klassischen W-Fragen – wer, was, warum, wie, wann – zu beantworten, die den Rahmen jedes Projektvorhabens bilden (sollten). Das heißt, neben dieser ersten Zielsetzung soll auch ein Eindruck gewonnen werden, welche Aufgaben anfallen und welche Änderungen auf die eigene Organisation zukommen. Folgende Schritte machen das Vorprojekt aus:

Bestandsaufnahme und Vorarbeiten

Nach der Klärung der grundlegenden Ausrichtung wird die eigentliche Analyse vorbereitet, die detaillierte Bestandsaufnahme. Die vorhandene System- und Prozesslandschaft wird auf ihre S/4HANA-„Readiness“ gecheckt. In dieser Phase wird beispielsweise geprüft, ob das vorhandene SAP-ERP-System bereits mit einem S/4HANA-kompatiblen Release-Standard arbeitet und den Unicode-Zeichensatz unterstützt. Ebenso werden erste Eckdaten bezüglich des Zuschnitts der Ziel-Systemlandschaft (Server, Datenbanken oder Cloud) definiert. Breiten Raum nehmen zugleich anwendungsbezogene Fragestellungen ein. Gestartet wird mit vergleichsweise einfachen Arbeiten, etwa der Überprüfung, ob indivi-

Projektplan: Vorstudie SAP S/4HANA


*begleitet durch SAP Analysewerkzeuge Business Scenario Recommendation (BSR), Fiori Apps Recommendation, SAP Readiness Check, Simplification Item Check, Custom Code Check

duelle Kundenentwicklungen unter dem neuen ERP-System noch lauffähig sind. Daneben ist es hilfreich, die Qualität der Stammdaten zu validieren und gegebenenfalls zu bereinigen. Mit Blick auf die Migration hilft dies, den Aufwand für die anstehende Datenübernahme zu verschlanken und gleichzeitig Systemressourcen zu sparen. Unerlässlich ist außerdem die Kontrolle, ob die im aktuellen ERP-System eingerichteten Prozess- und Objekt-Strukturen sich in S/4/HANA überhaupt wiederfinden. Neue Objekte wie der zentrale Geschäftspartner mit der obligatorischen Debitoren-/Kreditorenintegration (CVI) oder das zentrale Hauptbuch legen nahe, auch bisherige Finanz- und Logistikstrukturen zu hinterfragen. Das gilt ebenso für Summen- und Index-Tabellen, die infolge der HANA-In-Memory-Technik nicht mehr benötigt werden und – falls erforderlich – den Wechsel als „Sichten“ überstehen.

Der buchhalterische Charakter der Bestandsaufnahme mag ein wenig lästig wirken. Sie ist jedoch fundamental, um die gewachsene System- und Prozesslandschaft einer Organisation mit dem Funktionsumfang von S/4HANA zu vergleichen. Erfreulicherweise stellt SAP eine Reihe von Werkzeugen bereit, die die S/4HANA-„Fähigkeit“ einer Umgebung aufwandsschonend auf unterschiedlichen Ebenen analysieren und bewerten. Das Tool Simplification Items Check listet beispielsweise die Objekte einer Systemumgebung auf, die in der neuen Software-Generation nicht oder nur in veränderter Form verfügbar ist. Der Custom Code Check ermittelt wiederum, welche individuell entwickelten Add-ons oder Modifikationen für S/4HANA geeignet sind. Und der Report zum Transaction

Usage gibt Hinweise darauf, für welche Aufgaben den Anwendern Fiori-Apps bereitgestellt werden sollten.

Die unter dem Dach der S/4HANA-Checks gebündelten Tools bedienen zuvorderst technisch angelegte Fragestellungen. Der BSR-Report (Business Scenario Recommendations) behandelt dagegen prozessbezogene Aspekte, wie sie in der Regel von Mitarbeitern der Fachabteilungen nachgefragt werden. So sammelt das Tool in der vorhandenen Landschaft typische Leistungsdaten (KPIs) zu betriebswirtschaftlichen Aufgaben: etwa „Anlegen eines Bestellvorgangs“ oder „Zahlungsziele“. Diesen werden dann die Optimierungsoptionen der Best Practices im neuen System gegenübergestellt (Benchmark zur Branche inklusive).

Damit sind alle notwendigen Informationen für die **Analysephase** verfügbar. In einem gemeinsamen Workshop können nun die Mitarbeiter der Fachabteilungen und die SAP-Experten des IT-Betriebs jeden wichtigen Prozess einer Fit und Gap-Analyse unterziehen und wesentliche Änderungen, insbesondere Verbesserungen durch die neue ERP-Generation, veranschaulichen. Für jeden Prozess werden die Relevanz und der Grad der Abweichung zum Standard festgehalten, um den notwendigen Änderungsumfang detailliert zu bestimmen. Abschließend führt das Projektteam auf aggregierter Ebene die Erkenntnisse für unternehmenskritische Prozesse, Status quo, Änderung und Benefit durch SAP S/4HANA zusammen.

In der darauffolgenden **Bewertungsphase** werden die in der Analyse ermittelten technischen und prozessualen Grundlagen gemäß ihrer Relevanz sowie des Aufwandes für das Unternehmen bewertet und gewichtet. Dabei steht die Ent-

scheidungsfindung zu einem Greenfield- oder Brownfield-Ansatz im Mittelpunkt. Alle Ergebnisse der analysierten Themenbereiche fließen unmittelbar in das Scoringmodell ein, um die Entscheidung zum finalen Transformationsansatz aktiv zu unterstützen. Die ermittelten Punktwerte in der Scoring-Matrix ergeben ein Entscheidungsmuster auf unterschiedlichen Ebenen – differenziert nach Systemlandschaft, Geschäftsprozessen, Schnittstellen, Stamm- und Bewegungsdaten, Add-ons/Modifikationen. Das Resultat der Vorstudie ist ein verständliches Transformationsprofil für das jeweilige Unternehmen – präzise priorisiert und gewichtet nach Greenfield- oder Brownfield-Typ.

Das **Ergebnis des Workshops** – also das an den realen Bedarfen abgeleitete Transformationsprofil – bildet eine erstklassige Grundlage, das avisierte SAP S/4HANA-Transformationsprojekt zu konkretisieren. Unternehmen werden damit befähigt, einen an Fakten orientierten Business-Plan schlüssig darzulegen, inklusive aller Chancen und Risiken. Bevor der zugehörige Implementierungsplan aufgestellt wird, das Scoping, sollte die Gelegenheit ergriffen werden, sich noch einmal grundlegende Gedanken zum Transformationsprojekt zu machen. Dazu zählt auch, die Frage zu beantworten, wie mutig die eigene Organisation aktuell ist beziehungsweise sein kann, Etabliertes zu hinterfragen und zu verändern. Mit dem Wissen aus der Vorstudie können sich durchaus – entgegen der ursprünglichen Zielsetzung – fallbezogen die Gewichte verschieben. Dadurch erst entscheidet sich, ob sich der Greenfield- oder der Brownfield-Ansatz empfiehlt oder, anders gesagt, ob ein Business Project oder ein IT-Vorhaben umgesetzt werden soll.

Interview

Wie sich Unternehmen auf die S/4HANA-Umstellung vorbereiten können

Fünf Fragen an Tim Austermann

Wie ist SAP-Strategie für die kommenden Jahre?

Die Mission der SAP ist es, Unternehmen intelligenter werden zu lassen, indem sie ereignisgesteuert und mit Echtzeitabläufen arbeiten. Die Migration auf S/4HANA verbessert und automatisiert Abläufe, orchestriert Daten in der gesamten Anwendungslandschaft und bietet Kunden individuelle Erlebnisse auf Basis intelligenter Technologien und Analysefunktionen. Die Strategie der SAP besteht also aus zwei Säulen. Mit SAP S/4HANA wird SAP einen Großteil seiner Lösungen auf die Vorteile der HANA-Technologie ausrichten und umstellen. Die zweite Säule ist der Aus- und Aufbau des cloudbasierten Produktportfolios. Beide Säulen werden für SAP-Kunden relevant sein: Neue Funktionalitäten, auch für das Kern-ERP SAP S/4HANA, werden zunehmend in der Cloud entwickelt und für die entsprechenden Varianten zuerst zur Verfügung gestellt.

Worin liegen jetzt die Herausforderungen für Unternehmen?

Wir empfehlen, zwei grundsätzliche Fragen zu stellen: Wie sieht eine zukunftsfähige SAP-Architektur für uns aus und welchen Nutzen ziehen wir daraus? Wichtige Aspekte für Kunden auf SAP ECC bei der Umstellung auf SAP S/4HANA sind: Können die bestehende Systemlandschaft und der Umfang an Schnittstellen verschlankt werden? Kann man Prozesse effizienter gestalten und im neuen System abbilden? Dabei stellt sich immer auch die Frage nach dem Betriebsmodell: cloudbasiert oder hybrid? Wir als Dienstleister verstehen uns dabei als Integrator verschiedener möglicher Lösungen.

Warum sollten Unternehmen gerade jetzt aktiv werden? Ist es angesichts der wirtschaftlichen Belastungen der Corona-Pandemie nicht ratsam, mit der Digitalisierung erst einmal kürzerzutreten?

Der Druck auf die IT-Budgets lässt sich nicht abstreiten. An dem steigenden Bedarf, zu digitalisieren, ändert das nichts. Zum einen wird weiterhin der Druck von außen an das Unternehmen herangetragen, von Kunden,



Tim Austermann
Managing Director bei BTC –
Business Technology Consulting AG.

Lieferanten oder Wettbewerbern. Zum anderen setzt die Corona-Pandemie selbst die Unternehmen unter Zugzwang, sich intensiv mit der Digitalisierung ihrer Strukturen auseinanderzusetzen. SAP-Technologie kann dabei der technische Kern der digitalen Transformation sein. Wir empfehlen deshalb, ein SAP S/4HANA-Umstellungsprojekt stets als Business-Projekt aufzusetzen und es nicht allein auf die technischen Aspekte zu reduzieren. Dadurch realisiert man nicht nur das funktional-technologische Potenzial, sondern auch das organisatorisch-prozessuale. So ein Vorhaben beansprucht mehr Zeit als rein technische Migrationen. Unternehmen sollten daher spätestens in den kommenden zwölf Monaten mit der Planung und Umsetzung beginnen.

Wie helfen Sie Unternehmen bei der Umstellung?

Wer von der Digitalisierung seines Unternehmens wirklich profitieren will, muss bei der Planung strategisch vorgehen. Denn nur wer das Ziel kennt, kann den Weg dorthin effizient planen. BTC hat hierfür erfahrungsbasierte Vorgehensmodelle entwickelt, um verschiedene Kundenprofile auf

dem Weg in die SAP-Zukunft zu begleiten. So sehen wir beispielsweise den Early Mover, der in Nutzenbetrachtung und Planung bereits fortgeschritten ist, oder den Late Mover, der einer Umstellung eher zurückhaltend gegenübersteht. Nach einer sorgfältigen Bestandsaufnahme bieten wir für die verschiedenen Profile abgestimmte Beratungspakete an: Vom Programm- über Change- und Projektmanagement sowie Projektdurchführung bis hin zum Betrieb der neuen Landschaft. Wir verstehen uns dabei nicht nur als technischer Umsetzer, sondern als Partner. Denn mit der Umstellung auf SAP S/4HANA stellen Sie die Weichen für die nächsten zehn Jahre.

Welche Bedeutung hat S/4HANA für die Digitalisierung?

SAP S/4HANA ist bildlich gesprochen der Motor, der das Fahrzeug „Digitalisierung“ in Bewegung bringt und hält. Hier stehen Technologien und Verfahren zur Verfügung, die es ermöglichen, die Grenzen eigenen Handelns weit über den Unternehmensrand hinaus zu verschieben, beispielsweise durch die Verwertung unstrukturierter Daten oder die Anbindung digitaler Entitäten jeglicher Art. Erweitert mit cloudbasierten Standardlösungen der SAP, wie die SAP Cloud Platform oder SAP Analytics Cloud, ergeben sich Möglichkeiten, die mit dem heutigen Standard nicht oder nur mit sehr großem Aufwand möglich waren. Und: Eine gut durchdachte Digitalisierungsstrategie hilft, das Potenzial der neuen SAP-Produkte für das eigene Business zu erschließen.

BTC

BTC
Business Technology
Consulting AG

Escherweg 5
26121 Oldenburg
Telefon: +49 441 3612 0
office@btc-ag.com
www.btc-ag.com

The background of the entire page is a dark blue color with a fine, light-colored dot grid pattern. Overlaid on this are several white silhouettes of runners in various stages of a running stride, moving from left to right. The runners are positioned at different heights and stages of their gait, creating a sense of motion. In the top right corner, the letters 'BTC' are written in a large, bold, white, sans-serif font. The overall aesthetic is clean, modern, and energetic.

BTC

RUN WITH US

Faktencheck statt Bauchgefühl: Lernen Sie jetzt unser BTC Scoring-Modell kennen, das Ihnen eine wertvolle Orientierung und somit einen optimalen Einstieg in die neue Welt von SAP S/4HANA bietet. Entkoppeln Sie gemeinsam mit uns Ihr volles digitales Potential - und schöpfen die Chancen und Geschwindigkeit der neuen IT-Architektur der SAP voll aus. **Starten Sie Ihren Lauf Richtung Zukunft!**

www.btc-ag.com/SAP/sap-s4-hana/ready-steady-go