# Digitale Transformation mit Kalkül

## SAP Adoption Starter Programm unterstützt bei der Umstellung auf SAP S/4HANA

Ein Umstieg auf S4/HANA ist auf der Seite vieler SAP-Anwender mit weitreichenden Fragen verknüpft. Es herrscht nicht nur Unsicherheit darüber, welche Aufwände und Investitionen damit konkret einhergehen. Auch die Chancen, die die digitale Transformation bietet, sind für viele Unternehmen noch nicht im Detail greifbar. Hier setzt das SAP Adoption Starter Programm an. Als Gemeinschaftsinitiative von SAP und DSAG (Deutschsprachige SAP Anwendergruppe e. V.) ermöglicht es den Kunden, auf Basis von SAP-Self-Services und gezielter Unterstützung durch das Team der SAP mehr Klarheit zu gewinnen.

Das Programm, mit dem Kunden innerhalb von 90 Tagen zu einer individuellen Roadmap für den Wechsel von SAP ERP auf SAP S4/HANA gelangen sollen (Ablauf siehe Abbildung 1), läuft derzeit in der Pilotphase. Eine Teilnahme ist kostenlos möglich und wie die bisherigen Erfahrungen zeigen, kann dem ganzen Thema SAP-Umstellung mithilfe der zur Verfügung stehenden Werkzeuge bereits heute gezielt der Schrecken genommen werden. Die Annäherung an die digitale Transformation im Rahmen des Programms gestaltet sich wie folgt: Im ersten Schritt steht die Analyse der bestehenden Systemlandschaft des jeweiligen Teilnehmers im Fokus. Anschließend gilt es, firmenspezifische strategische Ziele, Annahmen und Randbedingungen abzuleiten. Daraus ergeben sich detaillierte Rückschlüsse auf die Anforderungssituation. Besonderes Gewicht liegt darüber hinaus auf der Betrachtung der künftig angestrebten Nutzung von S/4HANA. In Folge können die Meilensteine für den organisationsspezifischen Übergang präzisiert und ein zusammenfassendes Entscheidungspapier formuliert werden.

**Übung macht den Meister**

Der Ablauf und die Inhalte des Programms werden im Rahmen der Pilotphase aktuell nachhaltig ausgefeilt. Dies umfasst sowohl die praxisnahe Überprüfung der einzelnen Schritte und des damit einhergehenden Aufwands, als auch den Feinschliff der jeweiligen Programmbausteine. Zudem steht vor allem die Validierung der Qualität des angestrebten Ergebnisdokuments auf der Agenda der Initialworkshops, die mittlerweile etliche Unternehmen jeder Größe und Branche durchlaufen haben. Somit konnten bereits zahlreiche Erfahrungen gesammelt und Verbesserungen umgesetzt werden: Der Optimierungsprozess seitens SAP läuft auf Hochtouren.

**Probe aufs Exempel**

Zu den bisherigen Teilnehmern und Testprobanden zählt auch der Oldenburgisch-Ostfriesische Wasserverband (OOWV). Das 1948 gegründete, kommunal bestimmte Unternehmen gehört zu den zehn führenden Akteuren im Bereich Wasserwirtschaft und ist der größte Flächenversorger für Trinkwasser. Das Gebiet reicht von der Nordseeküste mit den Ostfriesischen Inseln im Norden bis zu den Dammer Bergen im Süden, vom Dollard im Westen bis östlich der Weser. Rund 800 Beschäftigte sorgen unter anderem dafür, dass die Trinkwasserversorgung von etwa einer Million Menschen sichergestellt ist. Um den vielfältigen Aufgaben effek-

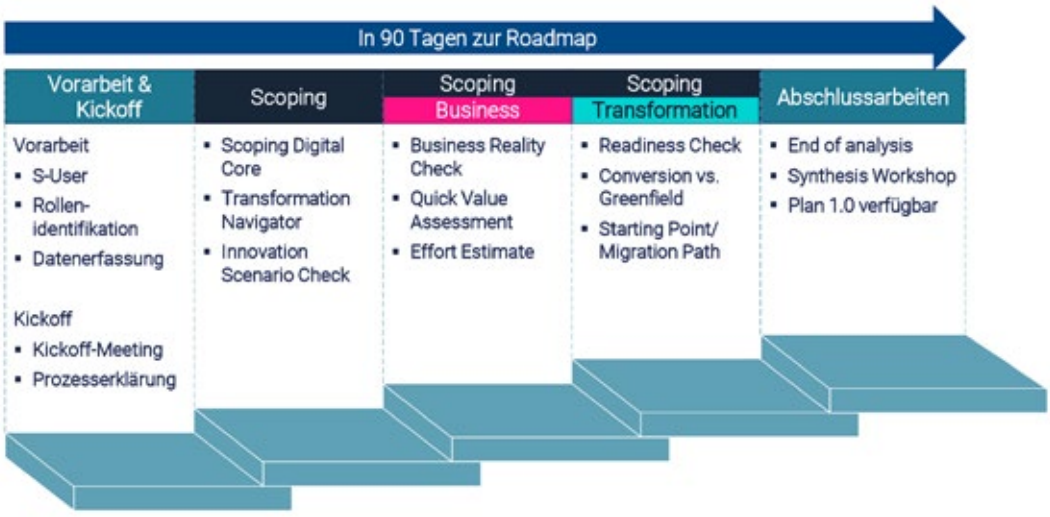


Abb. 1: Ablauf Adoption Starter Programm

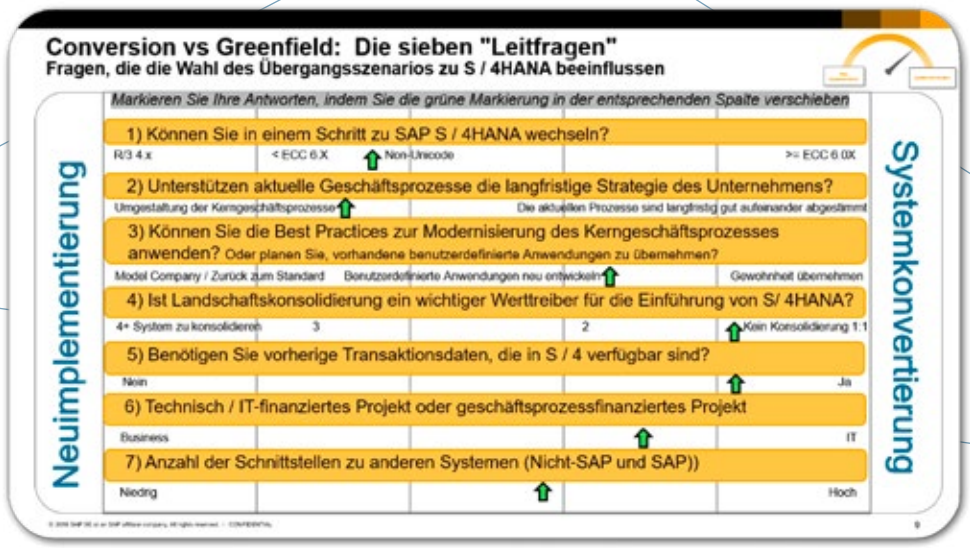


Abb. 2: Greenfield vs. Brownfield

tiv nachzukommen zu können, vertraut der OOWV im Tagesgeschäft bereits seit 2005 auf die Lösungen der SAP. Neben SAP ERP und SAP IS-U – als voneinander getrennte Systeme – kommen ebenso die SAP-Module HCM im HR-Umfeld sowie SAP SRM im Einkauf zum Einsatz. Vor diesem Hintergrund wurde der Wechsel auf S/4HANA von Anfang an als wichtiges Thema beim OOWV verortet und hinsichtlich der Vorbereitung schon früh der Ball aufgenommen. Hierbei hat der Wasserversorger gegenüber anderen Energiemarktakteuren, deren Schwerpunkt auf Strom oder Gas liegt, den Vorteil, dass im Zuge einer SAP-Umstellung keinerlei spezifische Marktkommunikationsvorgaben zu berücksichtigen sind.

Der Startschuss für das SAP Adoption Starter Programm fiel für den OOWV im November 2018. Nachdem die im Rahmen des Projektes erforderlichen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Rollen im Unternehmen identifiziert waren, ging es direkt in die Vollen. In der Phase des Scopings wurde die eigene Systemlandschaft im Detail durchleuchtet und jedes System für sich betrachtet. Hierbei stand von Anfang an die Frage im Raum, wie sich an das gewünschte Zielszenario anknüpfen lässt. Um den künftigen Weg zu bestimmen, war nicht zuletzt Innovationsgeist gefordert. Der „Innovation Scenario Check" ermöglichte in dem Zusammenhang spezifische Einblicke zu den weitreichenden Möglichkeiten, die sich beim S/4HANA-Umstieg ergeben – beispielsweise hinsichtlich Machine Learning oder Fiori-Applikationen. Bei der Betrachtung bestehender Geschäftsabläufe wurde den Spezifika in den Reihen des OOWV gezielt auf den Zahn gefühlt. Ergebnis war die Übersicht zu unterschiedlichsten Größen im Unternehmen, z. B. offene Bestellungen, verspätete Kundenzahlungen etc. Hierfür wurde das Anwendungssystem seitens SAP einmal komplett durchgecheckt. Erst danach rückte das eigentliche Thema der technischen Umstellung konkret in den Fokus. IT-Eigenentwicklungen wurden im Zuge dessen gezielt auf den Prüfstand gestellt und beispielsweise hinterfragt, welche Transaktionen wie oft zum Tragen kommen. So ließen sich wichtige Optimierungspotenziale identifizieren. Anschließend wurde anhand spezifischer Leitfragen (siehe Abbildung 2) die empfohlene Marschroute bestimmt. Im Fall des OOWV kristallisierte sich dabei die Systemkonvertierung als Mittel der Wahl heraus. Die auf diesem Ergebnis basierende Betrachtung des Migrationspfads brachte wichtige Erkenntnisse zur Projektdauer. Einzelne Schritte wurden sowohl in einem groben als auch detaillierten Projektlaufplan aufgeschlüsselt. Abschluss des Programms bilden das Zusammentragen aller Ergebnisse sowie deren Aufbereitung für unterschiedlichste Anwender im Unternehmen – ein Prozess, der über den von SAP angepeilten 90-Tage-Horizont hinausging und für den OOWV aktuell noch läuft.

**Mehr Klarheit für den Umstieg**

Obwohl der seitens SAP proklamierte Zeitraum zur Erstellung einer Roadmap während dieser Pilotphase nicht vollständig eingehalten wurde, ist der OOWV mit den bisherigen Ergebnissen jedoch durchaus zufrieden. Es wurde tief in das Thema eingetaucht und der Schleier der Systemumstellung ein weites Stück gelüftet. Neben mehr Durchblick hinsichtlich der technischen Umsetzung und einer näheren Bestimmung des Aufwands wurden gerade auch monetäre Einsparmöglichkeiten und Nutzenpotenziale ersichtlich. Nichtsdestotrotz sollte sich jedes Unternehmen, dessen Interesse am Adoption Starter Programm nun geweckt wurde, bewusst sein, dass der Erkenntnisgewinn nicht ohne entsprechenden Aufwand in den eigenen Reihen einhergeht. Nicht nur die zahlreichen Termine für die Websessions mit SAP – von Einzelgesprächen zwischen den Walldorfern und dem OOWV bis hin zu Ergebnispräsentationen und Gruppendiskussionen mit den weiteren elf parallel teilnehmenden Unternehmen – forderten vollste Hingabe, sondern darüber hinaus vor allem die von SAP gestellten Hausaufgaben. Besonderes Engagement ist jetzt ebenso noch im Rahmen der Ergebnisaufbereitung gefordert. Bis zu einer konkret umrissenen Roadmap inklusive Kostenschätzung ist es noch ein ganzes Stück Weg. Allerdings wurde für den Wasserversorger schon deutlich, dass die Umstellung länger dauern wird als bisher angenommen. Ein frühzeitiger Start ist daher umso wichtiger, um die entsprechenden Initiativen vor dem Wartungsende des alten Systems abzuschließen. Entscheidender Mehrwert des Programms ist, dass es ausreichend Gelegenheit bietet, die Wertetreiber im Zuge des Wechsels auf S/4HANA zu identifizieren. Schließlich ist gerade die betriebswirtschaftliche Nutzenbewertung eine entscheidende Argumentationsvorlage für ein solch aufwendiges Projekt. Hier sieht sich der OOWV mittlerweile bestens gerüstet. Ein weiteres wichtiges Ergebnis lieferte das Programm dem OOWV auch im Hinblick auf die Lizenzkostenfrage. Da beim Wechsel die bisherige Oracle-Datenbank abgelöst werden muss, wurde die Planung gezielt hinsichtlich dieses Teilschritts, bei dem doppelte Lizenzgebühren fällig werden, optimiert.

# „S/4HANA als Weichensteller“

Im Interview schildert Heike Schwarting – zuständig für betriebswirtschaftliche Anwendungen beim OOWV und zuständige Projektleiterin für das Adoption Starter Programm – ihre Erfahrungen aus der Pilotphase und gibt anderen Unternehmen wertvolle Tipps.

*ci: Frau Schwarting, wie sind Sie beim OOWV auf das SAP Adoption Starter Programm aufmerksam geworden?*

HS: Die Ankündigung des Wartungsendes seitens SAP hat natürlich dafür gesorgt, dass wir angefangen haben, uns mit dem Thema auseinanderzusetzen. Zum DSAG-Jahreskongress wurde dann das Programm näher vorgestellt und für die Teilnahme während der Pilotphase geworben. Im Gespräch mit Eva-Maria Möller war anschließend schnell die Idee geboren, diese Gelegenheit mit Unterstützung von cronos zu ergreifen.

*ci: Die wichtigste Frage vorweggenommen: Würden Sie wieder teilnehmen?*

HS: Ganz eindeutig ja. Auch wenn der Aufwand hoch ist und die Schwächen einer Pilotphase an der ein- oder anderen Stelle doch spürbar waren, haben wir wichtige Erkenntnisse gewonnen, die uns jetzt sicher voranbringen.

*ci: Hinsichtlich der angesprochenen Aufwände: Können Sie diese näher beschreiben?*

HS: Es gab teilweise bis zu vier Termine in einer Woche, für die sich das Projektteam Zeit nehmen musste. Aber mit diesen Sessions war es ja noch lange nicht getan. Gerade die „Hausaufgaben“ waren äußerst zeitintensiv. Wir mussten uns in jeder Phase des Programms innerhalb kürzester Zeit in die von SAP zur Verfügung gestellten Tools einarbeiten. Zudem wollten diese mit Daten gefüttert werden. Deren Beschaffung innerhalb der eigenen Reihen war viel Arbeit, zumal es extrem auf Sorgfalt ankam. Eine weitere Herausforderung stellte in unserem Fall die Jahreszeit dar. Das Projekt fiel genau mit Weihnachten und dem Jahresendspurt zusammen. Daher rate ich künftigen Teilnehmern in jedem Fall, von Anfang an die Verfügbarkeiten der weiteren Ansprechpartner im Unternehmen sicherzustellen, um sowohl Überlastung als auch Aufgabenstau vorzubeugen. Viele Betrachtungen innerhalb des Programms müssen im Team angegangen werden und dürfen im Sinne des erfolgreichen Abschlusses nicht nur auf den Schultern der IT liegen.

*ci: Welche Bereiche sind noch wichtig?*

HS: Hier gibt es seitens SAP ganz klare Empfehlungen, denen wir gefolgt sind. Unser Team bestand aus Mitarbeitern aus Controlling, Einkauf, Finanzbuchhaltung und IT. Wichtig ist dabei, den Teilnehmerkreis genau auszuwählen. Es geht einerseits natürlich um technisches Verständnis, aber auch um strategische und visionäre Sichtweisen. Die Frage, wo das Unternehmen künftig hinwill, kann die IT nicht alleine beantworten. Die Fachabteilungen waren in dem Zusammenhang mittelbar involviert. Sie wurden jeweils im Anschluss an die Sessions ausführlich informiert – aus einfachem Grund: Die während der Termine besprochenen Inhalte waren immer sehr detailliert und technisch. Kollegen aus anderen Bereichen wären in vielen Situationen einfach überrollt gewesen, so dass wir die Inhalte spezifisch kanalisieren mussten.

*ci: Welche Schwächen haben sich in der Pilotphase gezeigt?*

HS: Manchmal wäre eine bessere Abstimmung und Vorarbeit der SAP wünschenswert gewesen. Es gab Sitzungen, in denen ich mir dachte: „Warum ist gerade heute der Einkauf nicht mit dabei?“ Andererseits saß der Mitarbeiter aus dem Einkauf an anderer Stelle da und fragte sich, was er hier soll. Das Vorgehensmodell passte nicht immer. Aber genau hierzu ist ein Pilot ja da: Es geht darum, Erfahrungen zu sammeln und Verbesserungspotenziale auszuloten. SAP hatte natürlich auch erschwerte Bedingungen, da der Teilnehmerkreis so unterschiedlich war. Vom großen Logistik-Konzern über eine österreichische Behörde bis hin zu

uns als Wasserversorger: Die individuellen Rahmenbedingungen und Anforderungen gestalteten sich extrem vielfältig und es war schwer, hier die Brücke zu schlagen oder einen Fokus zu finden. Zudem gab es sprachliche Hürden: Viele Unterlagen lagen nur in Englisch vor, die Sessions wurden ebenfalls zum Teil auf Englisch abgehalten. Bei solch komplexen Themen kann das schon mal schwierig sein.

*ci: Trotzdem hat sich die Teilnahme gelohnt?*

HS: Ja, durchaus. Wir haben eine detaillierte Sicht auf unser Unternehmen gewonnen, die uns sicher nicht allein im Zuge der S/4HANA-Transformation weiterhilft. Jede einzelne Phase des Adoption Starter Programms brachte für uns wichtige Erkenntnisse zu Tage. Die Tools der SAP waren in dem Zusammenhang extrem hilfreich. Ergebnis ist ein individueller Umstellungsfahrplan. Wenn auch noch nicht hundertprozentig ausgereift, vermittelt dieser ein deutlich konkreteres Bild, was wir tun müssen. Da der eigentliche Zeitrahmen nicht gehalten werden konnte, profitieren wir nach wie vor von der Unterstützung der SAP. Das ist wichtig, denn nun gilt es, den Weg für den Umstieg zu ebnen. Wir sind gerade noch mittendrin, die Ergebnisse des Programms für die unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen individuell aufzubereiten. Geschäftsführung und Fachabteilung sollen genau sehen und verstehen, was wir gemacht haben und welchen Mehrwert der Release-Wechsel bringt.

*ci: Gibt es auch eine Aussage zu den Kosten?*

HS: Leider nein. Dazu fehlen insgesamt noch die Erfahrungswerte im Markt. Hier müssen wir uns individuell vortasten. Sicher wird die Transformation so einiges kosten, da die gesamte Systemlandschaft betroffen ist und auch einige Vorprojekte durchgeführt werden müssen. Umso entscheidender ist es jetzt für uns, den betriebswirtschaftlichen Nutzen konkret herauszuarbeiten. Schließlich geht es ja nicht nur um eine rein technische Umstellung. Es kommt vielmehr darauf an, dass alle Kollegen S/4HANA als Chance begreifen, um die Weichen für die Zukunft zu stellen. Das Identifizieren der potenziellen Wertetreiber war daher in meinen Augen ein essenzieller Bestandteil des Adoption Starter Programms. Kernargumente sind für mich mittlerweile die Möglichkeiten für neue, moderne Oberflächen, die die tägliche Arbeit erleichtern und Schulungsaufwände auf ein Minimum reduzieren. Zudem können wir beim Umstieg bisher komplizierte Prozesse weitgehend vereinfachen und ein neues Effizienzlevel schaffen. Die Umstellung nur vor dem Hintergrund des nahenden Wartungsendes zu treiben, ist in meinen Augen nicht zielführend.

*ci: Was können Sie anderen Unternehmen raten?*

HS: Wie sich für uns gezeigt hat, ist 2025 gar nicht mehr so weit weg. Von daher sollte das Thema schnellstmöglich angepackt werden, um eine entsprechende Planung auf die Beine zu stellen und den Aufwand besser abschätzen zu können. Bei uns laufen bereits die Vorbereitungen mit der Unicode-Umstellung und Datenbereinigung. Laut Roadmap wären wir 2024 mit unserer Systemlandschaft dann komplett durch. Die professionelle Unterstützung ist dabei ein entscheidender Faktor. Ich gehe davon aus, dass die Dienstleistersuche nicht einfach wird, wenn erstmal alle SAP-Anwender aufmerksam geworden sind.

*Frau Schwarting, vielen Dank für das Gespräch.*

Heike Schwarting, Sachgebietsleiterin IT – Betriebswirtschaftliche Anwendungen beim OOWV