

# Schlüssiger Plan

Volker Kasig / Robin Schneider

**Auch für viele Kommunen rückt der Umstieg auf SAP S/4HANA näher. Vor der Migration empfiehlt sich eine Machbarkeits- und Vorgehensstudie, um die technische Ausgangssituation zu analysieren und die Erfolgsaussichten zu bewerten.**

**D**er Lebenszyklus vieler heute genutzter Anwendungen neigt sich langsam aber sicher dem Ende zu. In vielen Kommunen und kommunalen Einrichtungen ist beispielsweise die betriebswirtschaftliche Software SAP ERP im Einsatz – sei es auf Basis der vor über 15 Jahren ausgelieferten „Musterlösung Doppik“ oder in einer individuell angepassten Version. Diese Anwendungssysteme sind unabhängig von dem gewählten Ansatz sowohl technisch als auch organisatorisch in die Jahre gekommen und somit nur noch bedingt als digitaler Kern einer modernen Verwaltung geeignet.

Als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung entwickelte SAP mit SAP S/4HANA eine neue zukunftsfähige Standard-Software-Generation. Das technische Fundament für neue, innovative Lösungen bildet die In-Memory-Datenbank HANA. Diese erlaubt es – neben dem stark vereinfachten Datenmodell – vor allem, Anwendungen und Analysen auf einer einzigen Plattform zu betreiben und damit die Antwortzeiten auf ein Minimum zu begrenzen. Statt komplexer Befehlsbäume bietet SAP S/4HANA jetzt ein intuitiv bedienbares,

App-ähnliches Oberflächendesign (FIORI) und unterstützt die automatische Anpassung sowohl auf PCs als auch auf mobilen Endgeräten wie Tablets oder Smartphones.

Für die traditionelle SAP Business Suite 7 respektive SAP ERP/ECC 6.0 läuft die Standardpflege hingegen im Jahr 2027 aus. Für dieses Produkt werden keine Innovationen mehr bereitgestellt. Jeder SAP-Kunde – einschließlich der Kommunen – steht somit vor den beiden grundsätzlichen Fragen, wie eine eigene, zukunftsfähige Standard-Software-Landschaft zu gestalten ist und welcher Nutzen sich daraus ziehen lässt, insbesondere in Bezug auf Digitalisierung und digitale Transformation.

SAP S/4HANA bietet umfassende und neue Möglichkeiten zur Prozessgestaltung und Konsolidierung der bestehenden Systemlandschaft. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Verfahren für den Übergang in die S/4HANA-Welt: ein Neustart auf der so genannten grünen Wiese (Greenfield-Ansatz), bei dem bestehende Prozesse infrage gestellt werden oder eine Migration der vorhandenen Prozesse (Brownfield-Ansatz) auf die neue Infrastruktur. Im realen Leben – und das zeigen Erfahrungen aus kommunalen Be-

ratungsprojekten – bildet oftmals eine Kombination beider Vorgehensmodelle das bestmögliche Umstiegsszenario. Dabei werden Greenfield-Prozesse selektiv mit einer Auswahl von Altdaten, Prozessen, Eigenentwicklungen und Add-ons zusammengefügt.

Das bedeutet für ein SAP-S/4HANA-Transformationsprojekt: Es muss im Vorfeld entschieden werden, ob die Verwaltungsprozesse komplett neu definiert und Innovationen unmittelbar genutzt werden sollen oder ob die vorhandenen Abläufe zunächst übernommen und Innovationen später implementiert werden. Auf Grundlage der Erfahrungen aus erfolgreich durchgeführten Transformationsprojekten empfiehlt das Oldenburger IT-Beratungsunternehmen BTC im Vorfeld des eigentlichen Software-Umstiegs eine Machbarkeits- und Vorgehensstudie zu erstellen. Inhalte dieser mehrstufigen Vorstudien sind neben der Analyse und Bewertung der technischen Ausgangssituation auch die Betrachtung der vorhandenen Geschäftsprozesse und der Optimierungspotenziale unter SAP S/4HANA. Sie umfassen in der Regel die Rückführung individueller Prozesse und Entwicklungen zum SAP-Standard sowie die Optimierung der heutigen, in Software

gegossenen Abläufe – insbesondere vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen aufgrund gesetzlicher Vorgaben. Weiterhin werden die Möglichkeiten der digitalen Transformation durch SAP S/4HANA als zukünftiger, digitaler Kern eingebracht.

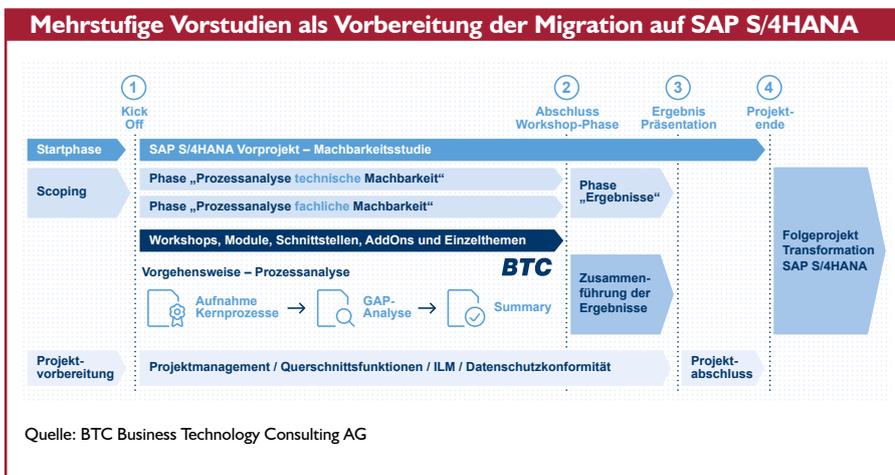
*Bestandsaufnahme und Vorüberlegung:* Nach der Klärung grundlegender Aspekte zu Zielen, Zeitrahmen und allgemeinen Änderungswün-

*Prozessanalyse fachliche Machbarkeit:* Der umfangreichste und in der Regel wichtigste Part im Rahmen der Vorstudie ist es, die fachliche Machbarkeit zu untersuchen. Im Mittelpunkt stehen dabei die vorbehaltlose Analyse und Bewertung der vorhandenen verwaltungsinternen Geschäftsprozesse. Diese gilt es, gegen die mit S/4HANA ausgelieferten Best-Practice-Prozesse abzugleichen. Typisch sind in dieser Phase die Diskussionen über den

nieren, wie groß der erforderliche Änderungsumfang ist. Für wichtige abweichende Prozesse werden die Resultate in einem separaten Dokument im Detail beschrieben. Abschließend werden auf einer übergeordneten, aggregierten Ebene der Status quo, die Prozessänderung und der Benefit durch SAP S/4HANA zusammengeführt. In der darauf folgenden Phase findet eine Gewichtung der Ergebnisse statt, die sich an erforderlichen Aufwänden und der Bedeutung für den Kunden orientiert. Die Entscheidungsfindung zu Greenfield- oder Brownfield-Ansatz steht dabei im Mittelpunkt.

Das Resultat der Vorstudie ist ein verständliches Transformationsprofil für die jeweilige Organisation. Ferner lassen sich eindeutige Handlungsempfehlungen für das Vorgehen im geplanten Transformationsprojekt ableiten – mit Dokumentation aller Chancen und Risiken sowie Vor- und Nachteilen. Mit diesen Kenntnissen in der Hinterhand lässt sich ein schlüssiger Implementierungsplan für einen SAP S/4HANA-Umstieg bestimmen, der Aufwand, Abfolge und anfallende Kosten für die Beratung und Implementierung auflistet. Für das konkrete Projektvorhaben müssen zusätzlich eigene Ressourcen ausreichend und realistisch eingeplant werden. Entscheidend für den Projekterfolg ist außerdem, rechtzeitig einen Kommunikationsplan zu entwickeln, um Endanwender und andere Gremien, wie den Personalrat mit auf die Reise zu nehmen.

*Volker Kasig ist Business Development Manager, Robin Schneider Management Consultant bei der BTC Business Technology Consulting AG.*



schon schließt sich in der ersten Phase die detaillierte Bestandsaufnahme und die Bewertung der vorhandenen Systemlandschaft an. Zusätzlich werden die Prozesse analysiert, um die technische Machbarkeit der Migration auf die SAP-HANA-Datenbankplattform zu prüfen. Hier wird beispielsweise untersucht, ob das vorhandene SAP-ERP-System bereits mit einem S/4-kompatiblen Release-Standard arbeitet und den Unicode-Zeichensatz unterstützt. Ebenso werden die Fragen bezüglich des Zuschnitts der Ziel-Systemlandschaft (Server, Datenbanken oder auch Cloud-Betrieb) sowie der grundsätzlichen Lauffähigkeit individueller Erweiterungen und Schnittstellen der Drittprogramme geklärt.

Aufbau des Sachkontenplans, die Übernahme der Steuerschlüssel, die Management-Prozesse rund um das Hauptbuch, die Optimierung von Profitcenter-Strukturen und die Budgetkontrolle sowie das Haushaltsmanagement. Viele der fachlichen Funktionen lassen sich ohne erkennbare Hürden in die neue Software-Generation überführen. Zudem bietet sich die Gelegenheit, Prozessverbesserungen zu durchdenken und Themen anzugehen, die tägliche Arbeit erschweren.

*Ergebnisbewertung/Transformationsansatz:* Schritt für Schritt werden für jeden Prozess in der Lückenanalyse (Gap-Analyse) die Relevanz und der Grad der Abweichung vom Standard bestimmt, um zu defi-