



# Business Transformation und Digitalisierung mit SAP S/4HANA

Die Digitalisierungs- und Transformationsstrategie von der Stange gibt es nicht!

»Der CEO muss die unterschiedlichen Themen- und Aufgabenstellungen im Rahmen der Digitalisierungsstrategie analysieren und in seiner Unternehmensstrategie adaptieren. Dabei ist SAP S/4HANA für die Umsetzung einer der wichtigsten Katalysatoren.«



**Ralf Stohldreier**, Direktor und Leiter der Solution Group IT

## Editorial

Wer oder was treibt Veränderungen im Unternehmen? Neue Geschäftsmodelle, Unternehmensperformance, umfassende Updates der IT-Systeme, Digitalisierungsinitiativen, Marktverschiebungen, ...? Trotz der Vielschichtigkeit der Themen- und Aufgabenstellungen wird immer deutlicher, dass die Digitalisierungsstrategie und ihre Umsetzung der wesentliche Treiber der Business Transformation ist. CEOs müssen erkennen: Die Digitalisierungs- und Transformationsstrategie von der Stange gibt es aber nicht!

SAP, insbesondere SAP S/4HANA, wird bei der erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierungs- und Transformationsziele in den Unternehmen eine Schlüsselrolle spielen. Laut einer PAC-Studie sehen 57 Prozent der IT-Verantwortlichen SAP-Software als zentrales strategisches Tool in der digitalen Transformation – im Frontend wie im Backend. Weitere 27 Prozent

betrachten SAP als wichtige Komponente in der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie. Wer jetzt aber denkt, die Einführung von SAP S/4HANA sei Aufgabe des Chief Information Officer oder vielleicht sogar des Chief Digital Officer, der vernachlässigt die Wachstumspotenziale für das gesamte Unternehmen. Entscheidend für den Erfolg der digitalen Reise wird die aktive Rolle des Chief Executive Officer sein. Natürlich ist SAP S/4HANA ein IT-System und liegt somit primär beim CIO – doch die eigentlichen Herausforderungen in der digitalen Transformation liegen in der Veränderung von Business-Prozessen und -Modellen und ggf. der Einführung disruptiver Geschäftsmodelle. All das erfordert in jeder Hinsicht die strategischen Vorgaben des CEO und seine volle Aufmerksamkeit in der Umsetzung. Ohne eine klar definierte Business-Strategie durch den CEO wird die Technologie

schnell zum Selbstzweck und findet weder Akzeptanz bei den Mitarbeitern noch bei den Kunden.

Das vorliegende A·topic betrachtet die Herausforderungen im Rahmen von „Business Transformation mit SAP S/4HANA“ aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Zudem liefert es Handlungsvorschläge für die Praxis von CEOs und Unternehmern, CIOs und SAP-Projektleitern. Ich wünsche Ihnen beim Lesen einen reichen „Erkenntniszuwachs“ und freue mich auf Ihr Feedback.

Ihr

Ralf Stohldreier  
Direktor und Leiter der Solution Group IT

# Business Transformation und Digitalisierung

## Business Transformation und Digitalisierung – schon gelesen?

### Digital/McKinsey, Digital Manufacturing, Capturing sustainable impact at scale

- Die Unternehmen stehen in ihren digitalen Transformationsprojekten vor enormen Herausforderungen – doch nur 30 Prozent der Unternehmen haben eine konkrete „Road Map“
- Bis zu 20 Prozent Ertragssteigerung durch digitale Produktion

### CapGemini Studie: IT Trends 2017

- 82 Prozent der CIOs gehen davon aus, dass sich die Geschäftsmodelle ihrer Branche durch Digitalisierung verändern werden
- Zu wenig Mitarbeiter mit entsprechendem Know-how sind aus Sicht der CIOs die größte Hürde der Digitalisierung

### Bitkom: Studie zum Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte 2017

- Fachkräftemangel: 55.000 offene Stellen für IT-Spezialisten in Deutschland
- 89 Prozent der Unternehmen halten Digitalkompetenz für ebenso wichtig wie digitale Kompetenz

### PAC Studie, S/4HANA – Relevanz für SAP-Kunden, Erwartungen und Hindernisse

- Über 70 Prozent der CIOs planen Investitionen in IT-Beratung für die Einführung von S/4HANA



## ATREUS DISKUTIERT MIT DIGITALEXPERTEN ÜBER SAP S/4HANA

### Kernthesen der A-lounge im SAP AppHaus

1

SAP S/4HANA ist kein IT-Thema, sondern ein Business-Thema,

sagt Herbert Vogel, der bereits 1989 die SAP-Beratung itelligence gegründet hat. Um erfolgreich zu sein, kommt es nicht nur auf die Technologie an. „Technologie ist der Enabler für die Umsetzung. Doch vor ihrem Einsatz muss die Entwicklung einer klar definierten Business-Strategie stehen.“ Dann allerdings eröffne weltweit kein anderes Tool so viele Funktionen wie SAP S/4HANA.

2

Der erfolgsentscheidende Faktor der digitalen Transformation ist der Mensch.

„Wenn Sie den CEO nicht an Bord haben, machen Sie höchstwahrscheinlich sehr viel falsch“, sagt itelligence-Gründer Vogel. „Auch SAP ist Chefsache, der CEO muss aligned sein.“ Neben der Strategie sei der Faktor Mensch die wichtigste Voraussetzung für eine digitale Transformation.

3

Viele Führungskräfte verschlafen den digitalen Wandel – immer noch.

Rinse Tamsma, Senior Vice President bei SAP, zeigt sich alarmiert vom Ergebnis einer aktuellen Capgemini-Umfrage: Zwar glauben 90 Prozent der befragten CEOs, dass der digitale Umbruch auch ihre Branche verändern wird, zugleich haben aber nur 15 Prozent eine digitale Strategie. Es sei extrem wichtig, dass die Führungskräfte ihre digitale Reise jetzt beginnen und eine Roadmap entwickeln. Dafür wird es höchste Zeit, wie Atreus-Gründer und Managing Partner Rainer Nagel aus Erfahrung weiß: „Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“





4

Warte nicht darauf,  
was sich ändert!  
Frage: Was kann ich ändern?

Gambit-Gründer Pasquale stellt bei seinen Kunden-Workshops neuerdings immer die Frage: „Welche neuen Wettbewerber könnten morgen mein Geschäftsmodell bedrohen, die ich heute noch gar nicht auf dem Zettel habe? Und was könnte ich heute schon tun, um darauf zu reagieren?“

5

Digitalisierung hat viel mit  
Kreativität zu tun – und mit  
Verlernen.

So sieht es itelligence-Gründer Vogel. Kreativität entstehe nur dann, wenn unterschiedliche Menschen zusammenkommen. „Bringt junge und alte Menschen, erfahrene und unerfahrene Menschen zusammen, so entsteht Kreativität.“ Atreus Gründer Nagel ergänzt: „Man muss erst einmal das Verlernen lernen – und unbelastet an das Neue herangehen.“ Atreus Manager Lang weist zudem darauf hin, dass Erfolge nur durch eine hohe Motivation der Menschen für das Projekt und seine Ziele entstehen. „Sonst bleiben Sie auf einem Stand.“

»SAP S/4HANA ist die technologische Hochleistungsplattform der digitalen Transformation und ermöglicht es Unternehmen, Strategie, Business-Prozesse und Technologie viel schneller und flexibler als bisher zu nutzen.«

**Thomas Pasquale**, Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Gambit Consulting GmbH



## 6

Mit SAP S/4HANA wird die Welt offener – was Veränderungsdruck und neue Chancen erzeugt.

Gambit-Gründer Pasquale rät zum Umdenken: „Man muss sich ein Stück weit auf die neue Welt einlassen. Schon über die reine Nutzung der neuen Technologie ergeben sich ganz neue Möglichkeiten der Kollaboration.“ itelligence-Gründer Vogel ergänzt: „S/4HANA ist viel mehr als eine Datenbank. Was zählt, ist auch und gerade der Plattformgedanke.“ Atreus Manager Lang empfiehlt zudem, auf den Einsatz von Best Practices zu setzen.

»Nur ganz wenige Menschen können ein Mammutprojekt wie die Implementierung von SAP S/4HANA stemmen. Der richtige Projektleiter wird künftig im Zweifel sogar mehr verdienen als der CIO.«

**Herbert Vogel**, Aufsichtsratsvorsitzender NTT DATA Deutschland GmbH und Gründer der itelligence AG



7

## Die professionelle Projektleitung ist eine Schlüsselrolle im Bereich SAP S/4HANA.

„Nur ganz wenige Menschen können ein Mammutprojekt wie die Implementierung von SAP S/4HANA stemmen. Der richtige Projektleiter wird künftig im Zweifel sogar mehr verdienen als der CIO“, meint Herbert Vogel. Atreus Manager Rainer Lang, der die Einführung von SAP S/4HANA in Unternehmen verantwortlich begleitet, fordert: „Damit die digitale Transformation gelingt, brauchen Unternehmen Projektleiter mit Kompetenzen, die die Brücke zwischen IT und Business bauen.“

»Der Wettbewerbsdruck wird immer höher. Zeit entwickelt sich zunehmend zum kritischen Faktor.«

**Ralf Stohldreier**, Atreus Direktor und Leiter der Solution Group IT



8

## Die Einführung von SAP S/4HANA braucht Zeit – und im Zweifel externe Berater.

„Planen Sie für den Zeitraum der Implementierung keine anderen Projekte“, empfiehlt Atreus Manager Lang. „Und nutzen Sie die Chance, um Ihre eigenen Prozesse zu überdenken.“ itelligence-Gründer Vogel sieht das ähnlich: „Fangen Sie so früh wie möglich an, aber beginnen Sie in jedem Fall mit einer guten Vorbereitung.“ Auch bei der Auswahl des Beraters sollten sich die Unternehmen angesichts der großen Qualitätsunterschiede lieber mehr Zeit nehmen als weniger. „Gerade in der Planungsphase ist externe Unterstützung sehr hilfreich: Ein Berater kann auch Dinge ansprechen, die sich aus politischen Gründen sonst keiner zu sagen traut“, erklärt Atreus Manager Lang. Atreus Direktor Ralf Stohldreier warnt in diesem Zusammenhang insbesondere vor einem „Wunschkonzert der Stakeholder“.



Dr. Martin Nusswald,  
CIO der Business Area Components Technology bei thyssenkrupp

## Interview mit Dr. Martin Nusswald, CIO der Business Area Components Technology bei thyssenkrupp

Dr. Martin Nusswald, vormals langjähriger CIO bei Kelvion bzw. der GEA Group, verantwortet als CIO seit 2017 wichtige Schlüsselfelder der digitalen Transformation bei thyssenkrupp. Im Gespräch mit Atreus erläutert er, welche Aufgaben dabei besonders dringlich sind, wie IT und Business die digitale Transformation Hand in Hand vorantreiben können und welche Rolle SAP S/4HANA dafür spielt.

» Herr Dr. Nusswald, welche Aufgaben haben Sie im Rahmen der Digitalisierung innerhalb der Business Area Components Technology bei thyssenkrupp?«

Wir verstehen Digitalisierung bei Business Area Components Technology (BA CT) nicht als Aufgabe eines einzelnen Bereiches, sondern als unternehmerische Gesamtaufgabe, bei der alle Bereiche eng zusammenarbeiten. Dabei unterstützen die Bereiche IT, TIS (Technology, Innovation, Sustainability) und SMD (Strategy, Marketing, Development) den Vorstand der BA CT als Treiber der Aktivitäten.

TIS und SMD berichten an den CEO der Business Area und haben ihren Schwerpunkt in der Digitalisierung unserer Produkte, über die wir unseren Kunden Mehrwerte bieten. Darüber hinaus beschäftigen sich die Kollegen von TIS mit der Optimierung unserer Produktion durch Einsatz von Big Data-Technologien und Machine Learning.

IT ist dem CFO der BA CT zugeordnet und fokussiert sich zum einen auf die Digitalisierung interner Geschäftsprozesse, um effizienter, schneller und besser zu werden. Ferner kann Digitalisierung nur funktionieren, wenn die entsprechende IT-Infrastruktur und Applikationen zur Verfügung stehen. Daher verstehen wir uns als zentraler Enabler der Digitalisierung. Im Engineering- und Produktionsumfeld arbeiten IT und TIS gemeinsam an Strategien und Projekten zu Product-Lifecycle-Management (PLM) und Manufacturing Operations Management (MOM).

IT und TIS – und das gilt u. a. auch für SMD – sind nicht nur horizontal, sondern auch vertikal im Konzern vernetzt. Das heißt, es finden sich entsprechende Strukturen sowohl auf der übergelagerten thyssenkrupp-Ebene als auch in den Business Units unterhalb der BA CT wieder.

Mit dieser leistungsfähigen Matrix-Struktur schaffen wir die Voraussetzungen für die Digitalisierung der industriellen Produktion.

» Wie interpretieren Sie dabei Ihre Rolle im Zusammenspiel mit Ihren Kollegen in der Leitung der Business Area?«

Die Business Area Components Technology ist organisatorisch komplex: Sie umfasst mehr als 30.000 Mitarbeiter, generiert einen Umsatz von ca. 8 Milliarden Euro und hat Niederlassungen in mehr als 20 Ländern. Um die Digitale Transformation voranzutreiben, müssen der BA-Vorstand und die Funktionsleiter an einem Strang ziehen. Neben den bereits genannten Treibern sind auch Bereiche wie Einkauf, Legal und Data Protection wichtige Mitspieler.

In Bezug auf Big Data & Analytics gestaltet sich die Zusammenarbeit beispielsweise wie folgt: Der Bereich TIS stimmt mögliche Projekte und Use Cases mit



dem Business ab und realisiert Pilotprojekte End-to-End in Kollaboration mit den lokalen Werken. Dabei ist die IT für die Architektur und die Bereitstellung der Infrastruktur immer mit an Bord.

Innerhalb der produktionsbezogenen Prozesse identifizieren TIS und IT gemeinsam mögliche Projekte. Eine entsprechende MES-Roadmap wird in enger Abstimmung der Bereiche mit den Business Units zu Beginn erarbeitet und primär durch die IT umgesetzt.

» Welche Rolle wird nach Ihrer Einschätzung SAP S/4HANA in der digitalen Transformation Ihres Unternehmens spielen?«

Derzeit spielt SAP S/4HANA noch eine geringe Rolle innerhalb unserer Transformationsprozesse. Wir bauen aber aktuell ein neues SAP-Template mit S/4HANA, um uns für die Zukunft aufzustellen. Wir

setzen auf die Benefits der neuen Funktionalitäten und SAP-Architekturen als Potenzial für die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, das wir natürlich nach und nach heben wollen. Die Anwendbarkeit und den Nutzen prüfen wir allerdings case-by-case. Wir erwarten uns auch zusätzlichen Nutzen aus der relativ neuen MES-Strategie der SAP und planen hierzu ein Projekt in einer unserer Business Units.

» Herr Dr. Nusswald, nennen Sie uns doch bitte abschließend Ihre drei Handlungsempfehlungen für die digitale Transformation.«

Digitalisierung wird häufig als großes Schlagwort verwendet, ohne dass es für alle Beteiligten wirklich greifbar ist. Durch das Herunterbrechen auf konkrete Ziele und Projekte wird Digitalisierung verständlicher.

Zudem stellt sich Digitalisierung in den meisten Bereichen als Ausweitung und Beschleunigung von IT-Themen dar, die durch die technologische Entwicklung ermöglicht wurden. Daher ist es wichtig, Digitalisierungsprojekte mit den „klassischen“ IT-Themen zu verknüpfen und dies als eine Weiterentwicklung und nicht als Parallel- oder gar Konkurrenzveranstaltung zu betrachten.

Für die Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse empfehle ich vor allem realistische, überschaubare Schritte mit konkretem Business-Nutzen. •

»Digitalisierungsprojekte müssen mit den ‚klassischen‘ IT-Themen verknüpft werden. Es handelt sich um eine Weiterentwicklung – nicht um eine Parallel- oder Konkurrenzveranstaltung.«

**Dr. Martin Nusswald**, CIO der Business Area Components Technology bei thyssenkrupp

# SAP S/4HANA Projekte ERP Projekte Digitale Services

## Interview mit Rainer Lang, Atreus Manager und Program Manager SAP S/4HANA

Rainer Lang ist Atreus Manager und begleitet ein großes mittelständisches Unternehmen bei der Einführung von SAP S/4HANA. Er blickt auf mehr als 25 Jahre Berufserfahrung im Projektmanagement zurück und ist seit vielen Jahren als Management Consultant tätig. Im Interview mit Atreus erläutert er seine Erfahrungen mit S/4/HANA aus der Sicht eines Projektleiters.

» Herr Lang, wie sind Ihre Erfahrungen bei der Einführung von SAP S/4HANA im Vergleich zu anderen ERP-Projekten?«

SAP S/4HANA ist ein großer Fortschritt, deutlich schneller und nutzerfreundlicher als die Vorgängerlösungen. Im Wesentlichen handelt es sich aber auch bei der Einführung von S/4/HANA um ein ganz normales ERP-Projekt mit den üblichen Herausforderungen technischer und organisatorischer Natur: Es kommt in erster Linie auf ein durchdachtes und straffes Projektmanagement an.

» Welche Erfahrungen haben Sie aus Kundensicht gemacht?«

Viele Unternehmen unterschätzen die notwendigen personellen Ressourcen für ein weitreichendes Projekt wie die Einführung von SAP S/4HANA. Neben dem Tagesgeschäft ist das für viele Verantwortliche nicht zu schaffen. Auch die Be-

reinigung und Migration der Stammdaten erweist sich oft als große Herausforderung. Beides ist aber wichtig, damit die Prozesse sauber funktionieren. Und nicht zuletzt gilt es, die Process Owner von Beginn an in das Projekt einzubinden, um die notwendige Akzeptanz zu schaffen – sonst scheitert das Projekt.

» Und wie ist Ihre Sicht auf SAP S/4HANA durch die Brille des Dienstleisters?«

Einzelne Komponenten und Funktionalitäten, die wir noch vom Vorgänger R3 kennen, sind in der ursprünglichen Form in S/4/HANA nicht vorgesehen. Ich denke hier zum Beispiel an das Warehouse Management oder die Kapazitätsplanung. SAP ging es ja durchaus auch um eine Entschlackung. Die Dienstleister sind hier gefragt, gemeinsam mit dem Kunden selbst maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.



Rainer Lang,  
Atrius Manager und Program Manager  
SAP S/4HANA

» Herr Lang, nennen Sie uns doch bitte drei Handlungsempfehlungen aus der Praxis zu SAP S/4HANA.«

Ganz entscheidend ist in meinen Augen eine gute Planung. Wenn möglich, sollte das Projekt entzerrt werden. Beispielsweise lassen sich in einem kleineren Vorprojekt bestimmte Rahmenbedingungen schaffen, etwa was die Entwicklung eines Blueprint, die Optimierung der Prozesse oder die Definition der Anforderungen betrifft. Das beschleunigt das Hauptprojekt. Auch auf die Bereinigung der Stammdaten sollten die Verantwortlichen großes



Augenmerk legen, im Idealfall im Rahmen einer Stammdaten-Organisation. Und last but not least spielt das menschliche Element eine entscheidende Rolle. Die Process Owner müssen früh ins Projekt. Es gilt, Ängste und Vorbehalten abzubauen. Klassisches Change Management spielt hier eine Schlüsselrolle. •



# Business Transformation und Digitalisierung mit SAP S/4HANA

BUSINESS TRANSFORMATION UND DIGITALISIERUNG MIT SAP S/4HANA – ATREUS ALS STARKER PARTNER

## Atreus liefert Ergebnisse und ist die Lösung für anspruchsvolle IT-Projekte.

IT-Kompetenz entwickelt sich in allen Industrien zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Ob Digitalisierung, Wachstum, Kostensenkung oder internationale Expansion – das IT-Management befindet sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld und fortlaufenden Wandel. Die Ansprüche im Hinblick auf Qualität, Innovation, Zeit und Kosten steigen.

Gemeinsam mit seinen Kunden managt Atreus diese anspruchsvollen IT-Anforderungen, um zielgenau die Unternehmensergebnisse mit Bezug auf IT sicherzustellen. Wir verstehen die Aufgabenstellung im Detail und können so die Ergebnisse mit Blick auf Wachstum, IT-Kosteneinsparungen und IT-Effizienzprogramme erzielen.

### Atreus ist der Partner für Unternehmen mit herausfordernden IT-Umsetzungsvorhaben

- > Atreus ist ein vertrauenswürdiger und kompetenter Partner in allen Geschäfts- und IT-relevanten Fragestellungen, von der Anforderung über die Konzeption bis hin zur Umsetzung.
- > Atreus Manager können in der Rolle des CIO eingebracht werden oder zur Unterstützung des Unternehmens-CIOs, als IT-Programmmanager, IT-Projektmanager oder als IT-Team.

- > Atreus Manager bringen operatives Wissen ebenso wie strategische Perspektive ein, um die jeweiligen Aufgabenstellungen der IT zu lösen.
- > Atreus Manager besitzen mehr als 5.000 Personenjahre Erfahrung im IT-, Infrastruktur-, Engineering-, ERP-, SAP, Projekt- und Programmmanagement.
- > Atreus und seine IT-Experten verfügen über ein Höchstmaß an IT-Transformations- und Projektmanagement-Know-how.
- > Atreus verfügt über eine Vielzahl erstklassiger Referenzen, hat zahlreiche herausfordernde IT-Projekte erfolgreich abgeschlossen und bringt somit wertvolle Erfahrungswerte in seine Kundenprojekte ein. •

Atreus GmbH  
Landshuter Allee 8  
80637 München  
Deutschland  
Tel.: +49 89 452249-0  
kontakt@atreus.de

atreus.de