KPMG

# S/4HANA mit Durchblick

**Sieben Fallstricke bei der Transformation und Handlungsempfehlungen für eine Kurskorrektur**

Whitepaper

# Inhalt


Vorwort | Von den Erfolgen anderer lernen – Zeit für eine Kurskorrektur? 4

**Sieben Fallstricke und Handlungsempfehlungen bei der S/4HANA-Umstellung** **7**

01.
**Ohne Transparenz keine Umstellung – Darum jetzt mit Vorprojekten starten** **8**

02.
**Die Motivation ist ausschlaggebend für die Planung – Mut zur Harmonisierung, Standardisierung und Innovation** **12**

03.
**Beim Projektansatz gilt: Radikal denken und Kompromisse hinnehmen** **16**

04.
**Trotz agilem Arbeiten braucht es eine klare Transparenz von Meilensteinen** **20**

05.
**Mehrwerte identifizieren und justieren – Von sich selbst lernen** **24**

06.
**Zusammenwirken und Organisation: Eine externe Projektleitung funktioniert** **28**

07.
**Bewusster Umgang mit Ressourcen** **32**

Fazit | Risiken identifizieren, Sicherheit schaffen und Mehrwerte sichern 34

Ihre KPMG-Ansprechpartner:innen 36




© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

## Vorwort

# Von den Erfolgen anderer lernen – Zeit für eine Kurskorrektur?

Seit 2015 läuft die Umstellung auf S/4HANA. Zunächst sollten alle Unternehmen ihre Systeme bis 2025 aktualisiert haben, inzwischen wurde diese Frist bis 2027 verlängert.

Das zeigt unter anderem, dass der Aufwand für die S/4HANA-Transformation anfänglich unterschätzt wurde. Der Umstieg auf S/4HANA ist ein komplexes Unterfangen, weil er alle Bereiche einer Organisation betrifft. Die Beherrschung dieser Komplexität ist entsprechend nicht immer einfach. Die Frage nach den richtigen Methoden und Vorgehensweisen ist demnach entscheidend.

**Wir haben sieben Fallstricke identifiziert und geben konkrete Handlungsempfehlungen bei der S/4HANA-Umstellung an die Hand.**

### Der Status quo der S/4HANA-Transformation

Wie steht es also aktuell um die S/4HANA-Transformation? Die Ausgangssituation im Vergleich von vor wenigen Jahren hat sich inzwischen deutlich verändert. Es ist zu beobachten, dass die Motivation für eine Neubewertung von Projekten wie der S/4HANA-Umstellung steigt. Das hat mehrere Gründe – angefangen bei der Corona-Pandemie bis hin zu der veränderten makroökonomischen und geopolitischen Lage. Es ist also Zeit für ein Zwischenfazit.

Darum haben wir eine Umfrage unter 112 Unternehmen aus 18 Branchen durchgeführt, um ein genaueres Bild der aktuellen Lage zu erhalten. Im Rahmen dieser Befragung, die einen breiten Branchenquerschnitt repräsentiert, wollten wir herausfinden, wo die Unternehmen derzeit bei der S/4HANA-Transformation stehen, sowie ob und welche Erfolgsrezepte es gibt, die für andere zum Vorbild werden können. Das Ziel dabei war, auf Basis der aktuellen Erfahrungen zu ermessen, ob Unternehmen ihren Kurs bei der S/4HANA-Transformation korrigieren müssen.

### Viele Unternehmen stehen noch am Anfang der Transformation

Ein bedeutsamer Befund dabei war, dass viele Unternehmen noch am Anfang der S/4HANA-Transformation stehen. Dafür liefert die Umfrage zwei eindeutige Indizien. Zum einen gaben 49 Prozent der Befragten an, die Dokumentation der Anforderungen erst noch zu erstellen.

Zum anderen sind bei 42 Prozent die Kommunikations- und Trainingsbedarfe nicht identifiziert. Umso wichtiger ist es, die Lektionen aus bereits erfolgreich durchgeführten Transformationsprojekten abzuleiten und aus den Erfolgen anderer zu lernen.

Abbildung 1:
**Die Dokumentation der Anforderungen, insbesondere der Prozesse ...**

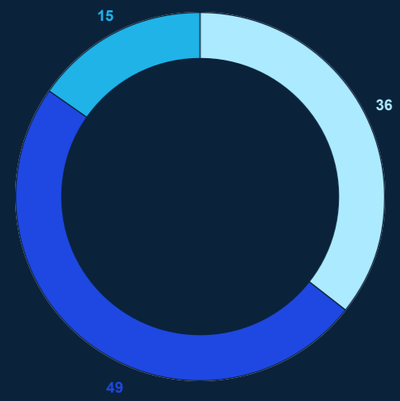
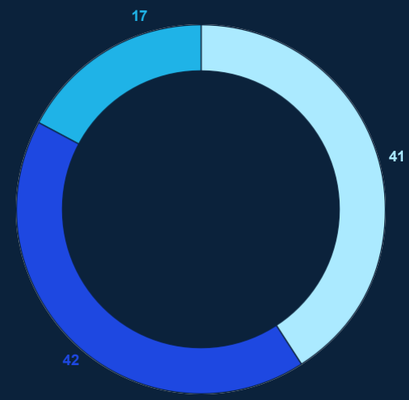



Abbildung 2:
**Die Kommunikations- und Trainingsbedarfe sind ...**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent

Im Rahmen dieses Whitepapers stellen wir drei zentrale Fragen: Wo stehen die Unternehmen bei der S/4HANA-Umstellung? Welche Erfahrungen und Lektionen lassen sich aus den erfolgreichen Transformationsprojekten ableiten? Und welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus dem Gelernten?

**Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.**



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

# Sieben Fallstricke und Handlungsempfehlungen bei der S/4HANA-Umstellung

Im Rahmen der durchgeführten Umfrage wurden zahlreiche Aspekte zur Planung, Durchführung und Organisation von S/4HANA-Projekten abgefragt.

Dabei konnten wir feststellen, dass es derzeit sieben Fallstricke bei den Transformationsprojekten gibt, die für die S/4HANA-Umstellung von besonderer Relevanz sind. Im Folgenden sollen die Ergebnisse sowie mögliche Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen, die sich daraus ableiten lassen, dargestellt werden.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

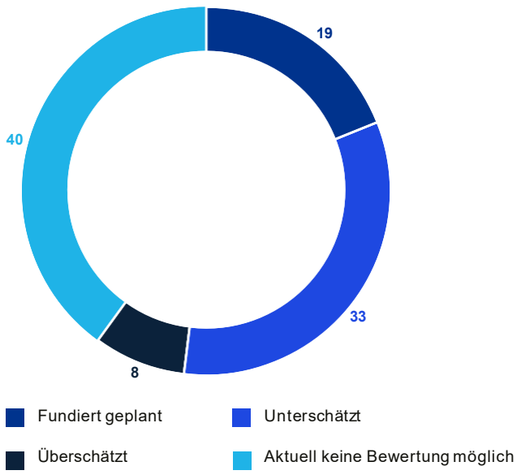
01.

# Ohne Transparenz keine Umstellung – Darum jetzt mit Vorprojekten starten

Der Faktor Zeit stellt eine übergeordnete Herausforderung bei allen Transformationsprojekten dar, sei es hinsichtlich des zeitlichen Beginns der Umstellung insgesamt oder der zeitlichen Planung des gesamten Transformationsprojekts.

Angesichts der ersten Erfahrungen mit der Umstellung auf S/4HANA scheint der ursprünglich weit in der Ferne liegende Zeitpunkt im Jahr 2027, zu dem SAP den Support älterer Versionen einstellt, inzwischen in greifbare Nähe gerückt zu sein.

Abbildung 3:
**Wie zufrieden sind Sie mit der Zeitplanung Ihrer Projekts?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent

## Zeitplanung als kritischer Faktor bei der S/4HANA- Umstellung

Auf die Frage nach dem aktuellen Stand der Planung bzw. der laufenden Projekte erhielten wir zahlreiche Antworten wie: „Wir sind in der Vorbereitung und möchten in 2-3 Jahren mit dem Projekt starten“, „Wir sind erst bei der Entscheidungsfindung Greenfield- oder Brownfield-Lösung“ oder „Rollout ist geplant für 2024/2025, daher noch in früher Phase“. Auch andere Antworten lassen darauf schliessen, dass Projekte „noch nicht begonnen“ oder erst „gerade gestartet“ wurden.



Noch können also Projekte von den Erfahrungen derer profitieren, die ihre Transformation bereits abgeschlossen haben. Wie steht es also um die Zeitplanung derjenigen, die bereits Erfahrung mit der S/4HANA- Umstellung gemacht haben? Hier wird immer mehr deutlich, dass die Zeitplanung eine der zentralen Herausforderungen bei S/4HANA-Projekten darstellt. 33 Prozent der Befragten gaben an, die Zeitplanung ihres Projekts unterschätzt zu haben.

Insbesondere Vorprojekte können einen idealen Test und Startpunkt darstellen. Doch selbst dabei kann sich herausstellen, dass die „zeitliche Dimension für Verbesserungen im Rahmen von Pre-Projects unterschätzt“ wird, wie ein Teilnehmer mitteilte. Daher lautet die erste Handlungs-empfehlung: Besser jetzt anfangen.

### Ohne Transparenz keine Umstellung

Der Aufwand für Zeit und Ressourcen wurde von vielen Umfrageteilnehmern unterschätzt. Nur 19 Prozent gaben an, fundiert geplant zu haben. Wenn es um den unterschätzten Zeitaufwand geht, scheint insbesondere das unzureichende Wissen eine Rolle zu spielen. Immerhin 63 Prozent derjenigen, die den benötigten Zeitaufwand unterschätzt haben, hatten nach eigenen Angaben nur ein unzureichendes Wissen über die S/4HANA-Funktionen. Ein Vorprojekt kann Transparenz und Klarheit über die Planung schaffen und bietet damit eine wichtige Grundlage für die strukturierte Durchführung der S/4HANA-Umstellung.

## Unsere Empfehlung:

Vorprojekte können einen idealen Test und Startpunkt darstellen. Darum besser jetzt mit einem Vorprojekt starten.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Point of View

# Warum es sinnvoll ist, jetzt mit einem Vorprojekt zu starten

Eine der zentralen Herausforderungen von Unternehmen, die die S/4HANA-Transformation angehen, ist die genaue Einschätzung des dafür benötigten Zeit- und Ressourcenaufwands. Hier zeigt sich, dass dieser häufig unterschätzt wird. Ein Vorprojekt kann dabei hilfreich sein, eine belastbare Zeit- und Budgetplanung zu erstellen und so auf eventuelle Verzögerungen und Risiken gezielt reagieren zu können.

## Vorprojekt ist nicht gleich Vorprojekt

Ein Vorprojekt ist nicht per se ein Garant für eine reibungslose Transformation. In der Praxis sprechen wir immer wieder mit Kunden, bei denen trotz Vorstudien zahlreiche Fragezeichen geblieben sind, wohin die Reise wirklich gehen soll oder welche Motivation hinter der Transformation steht. Darum ist es bei Vorprojekten entscheidend, die richtigen Fragen zu stellen und zu beantworten, sodass am Ende eine Vision für das Transformationsprojekt insgesamt abgeleitet werden kann.

## Die Motivation ist entscheidend

Es gibt mehrere Gründe, warum die S/4HANA-Transformation angestossen und durchgeführt wird. Will ich „nur" den Release-Wechsel sicherstellen? Möchte ich „alte Zöpfe abschneiden" und gleichzeitig ein neues Steuerungskonzept einführen? Nutzt man die Gelegenheit, eine neue IT-Strategie aufzusetzen und S/4HANA als den Digital Core zu etablieren? Oder geht es darum, eine Kostenreduktion zu erzielen? Die Antworten auf diese Fragen haben eine grosse Auswirkung auf die Zeitleiste und die mit der S/4HANA-Transformation verbundenen Erwartungen.

## Das muss ein Vorprojekt leisten

Das bedeutet, dass in einem Vorprojekt mehrere Aspekte ganz klar herauszuarbeiten sind. Erstens: Wo stehe ich und wie genau sieht meine Ausgangslage aus? Zweitens: Was soll der Scope des Transformationsprojekts sein? Und drittens: Was ist die Vision und das damit verbundene Zielbild? Erst nachdem auch auf C-Level-Ebene geklärt ist, wie und inwiefern S/4HANA in die gesamte Strategie eingebunden werden soll, lassen sich die Projektplanken sinnvoll bestimmen.

Danach muss genau geprüft werden, auf welche anderen parallelen Initiativen sich das Transformationsprojekt auswirkt oder ob es Einfluss auf die generelle Ressourcensituation hat. Gibt es geplante M&A-Aktivitäten? Werden gleichzeitig neue Produkte und Services eingeführt? Sind Restrukturierungs-massnahmen geplant? All das hat konkrete Auswirkungen auf die Zeitleiste.

## Warum Unternehmen jetzt mit dem Vorprojekt starten sollten

Da es sich bei der Transformation um ein komplexes Vorhaben handelt, ist es zudem ratsam, alle beteiligten Stakeholder frühzeitig miteinzubinden. Die S/4HANA- Umstellung ist kein reines IT-Projekt, sondern betrifft ebenso sehr die Fachbereiche. Oft initiiert eine der beteiligten Seiten die Umstellung und treibt sie voran. Wenn nicht alle Beteiligten von Anfang an an einem Strang ziehen und gemeinsam an der Zeitplanung arbeiten, sind Zeitverluste vorprogrammiert.

Ferner ist im Rahmen der Vorstudie zu klären, ob ausreichend Mitarbeiter mit den benötigten Skills zur Verfügung stehen und ob diese für das Projekt freigestellt werden können oder sie zu stark im Tagesgeschäft eingebunden sind. In Abhängigkeit von der zeitlichen Planung sollte hier bereits die Entscheidung getroffen werden, ob ein externer Support notwendig ist. Es ist also wichtig, einen Gesamtblick auf den Markt zu haben. Da die Lage hier angespannt ist, kann es in der Folge schwierig werden, kurzfristig Berater zu bekommen oder ein entsprechendes Team aufzubauen.

## Fazit: Das Potenzial von Vorprojekten richtig nutzen

Es gibt zwei grosse Treiber, wenn es um Verzögerungen geht: allen voran ein fehlender klarer Scope des Transformationsprojekts. Wenn dieser nicht im Vorfeld geklärt ist, stellt man sich die Frage im Verlauf des Projekts immer wieder und dreht sich dadurch im Kreis. Der andere wichtige Treiber ist die Nicht-Verfügbarkeit von Ressourcen.
Nur wenn es bereits im Vorfeld belastbare Entscheidungen darüber gibt, ob die Transformation im Rahmen eines Brownfield- oder Greenfield-Ansatzes durchgeführt wird, ob nur ein Upgrade durchgeführt wird oder die gesamten Organisationsstrukturen überdacht werden, und nur wenn im Vorprojekt die richtigen Fragen gestellt werden, kann dieses dazu beitragen, verlässliche Leitplanken für die S/4HANA-Umstellung zu liefern. Nur zu wissen, wo die eigenen Pain Points sind, reicht nicht. Eine genaue Definition einer Vision bzw. konkreten Zielstellung im Rahmen eines Vorprojektes ist die Voraussetzung, um sehr nahe am Zeitplan und im Budget zu bleiben.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

02.

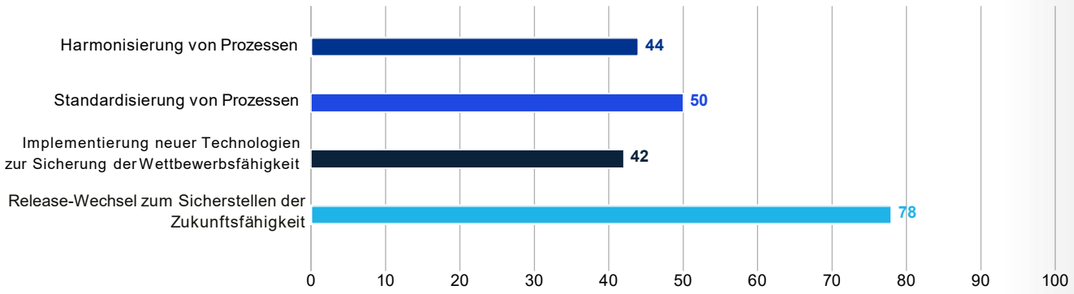
# Die Motivation ist ausschlaggebend für die Planung – Mut zur Harmonisierung, Standardisierung und Innovation

Aus Erfahrung wissen wir: Die Motivation hinter der S/4HANA-Transformation ist ausschlaggebend für die Planung des Umfangs.

Bei der Umfrage gaben 44 Prozent der Befragten an, sich auf die Harmonisierung von Prozessen zu fokussieren, 50 Prozent sagten, dabei auch die Standardisierung von Prozessen im Blick zu haben, und 42 Prozent verfolgten ihrer Aussage nach die Implementierung neuer Technologien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Im Rahmen der 2019 von KPMG und Lünendonk durchgeführten Studie „Mit S/4HANA in die digitale Zukunft“ konnte noch festgestellt werden, dass gerade zu Beginn der Transformationswelle die Unternehmen, die ein grosses Digitalisierungsbedürfnis hatten, die Umstellung auf S/4HANA nutzten, um ihre Prozesse zu modernisieren, zu standardisieren und zu harmonisieren. Der zusätzliche Mehrwert, der mit der Umstellung einherging, lag für sie auf der Hand. Denjenigen Unternehmen jedoch, die heute die Umstellung angehen, stellt sich die Frage nach den zusätzlichen Mehrwerten in einer ganz neuen Form.

Abbildung 4:
**Was ist Ihre Motivation für die Einführung von S/4HANA?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich

Interessant ist zunächst, dass bei Weitem nicht alle Befragten (78 Prozent) angeben, den Release-Wechsel als Motivation hinter der Einführung von S/4HANA zu haben. Ebenfalls auffällig ist, dass zum Teil weniger als die Hälfte (50 und 44 Prozent) angeben, gleichzeitig auch die Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen als Ziel zu verfolgen. Zu denken geben diese Ergebnisse deswegen, weil für die Umstellung viel Zeit und Ressourcen aufgewendet werden und sich damit einhergehend die Frage stellt, ob es sich dabei nicht um eine verschenkte Chance handelt, wenn Verbesserungen nicht mit angegangen werden.

## Unsere Empfehlung:

Trauen Sie sich im Zuge der S/4HANA-Transformation, die Prozesse zu harmonisieren und zu standardisieren, haben Sie den Mut zum Umbau der Prozesslandschaft und legen Sie den Fokus auf Ziele, die viel Potenzial oder einen zusätzlichen Mehrwert bieten.





© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Point of View

# Warum sich der Mut zur Standardisierung, Harmonisierung und Innovation am Ende auszahlt

Die verpflichtende Umstellung von SAP ECC bzw. SAP R/3 auf die neue Version, S/4HANA, bis zum Jahr 2027 ist ein Auslöser für entsprechende Transformationsprojekte. Insofern muss das Umfrageergebnis, nach dem „nur“ 78 Prozent der Befragten angeben, den Release-Wechsel als Motivation zu haben, mehr als verwundern. Vielmehr sollte man annehmen dürfen, dass der Wert eher in der Richtung von 100 Prozent liegen müsste.

Nicht anders sieht es aus, wenn man die Antworten auf die übrigen Motivationen betrachtet. Weniger als die Hälfte stimmt zu, die Standardisierung oder Harmonisierung von Prozessen oder die Implementierung neuer Technologien zu verfolgen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Dabei lohnt es sich, wie hier gezeigt werden soll, Transformationsprojekte mit der richtigen Ambition zu starten.

## Keine Angst vor dem Blick auf zusätzlichen Mehrwert

Es ist weiter oben bereits auf die Bedeutung von Vorprojekten für die unternehmensweit abgestimmte Zieldefinition eingegangen. Dabei zielte er ebenfalls auf die veränderungsorientierten Feedbackgeber ab, mit dem Fokus, realistische Planungen zu erreichen und die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen sicherzustellen. Die zweite, wichtige Frage, die sich hier nahtlos anschliessen lässt, lautet: Warum sollte sich ein Brownfield- bzw. Release-fokussierter Umzug nicht auch mit zusätzlichen Mehrwerten auseinandersetzen?

Denn warum bleiben viele Transformationsprojekte aktuell hinter dem zurück, was möglich wäre? Eine These, die wir in der Praxis immer wieder bestätigt finden, ist, dass viele Entscheider die Sorge umtreibt, ein zusätzlicher Scope würde zu extremen Aufwänden führen und das Projekt überfordern. Allerdings braucht es angesichts der Notwendigkeit zur Sicherstellung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit den Mut, die Dinge anders zu machen. An kaum einer Stelle zahlt sich dies so aus, wie im Rahmen der S/4HANA-Umstellung. Im Zweifelsfall genügt es schon, sich einzelne Felder auszusuchen, in denen man „mutig“ sein will.

## Standardisierung: Schneller Wechsel versus zusätzlicher Nutzen

Eine grosse Mehrheit der befragten Unternehmen (48 Prozent) hat einen Big-Bang-Ansatz vor Augen, wenn es um die S/4HANA-Einführung geht (siehe Abbildung 7). Das untermauert die eben geäusserte These, dass viele den Release-Wechsel am liebsten möglichst schnell durchführen möchten. Darüber hinaus soll möglichst wenig zusätzlicher Aufwand in ergänzende Projekte gesteckt werden. Dabei kann es sich durchaus auszahlen, in kleineren Einzelprojekten zusätzliche Mehrwerte zu heben.

Fragen der Modernisierung und den damit einhergehenden Vorteilen werden damit allerdings ausgeblendet. Wie wäre es denn, wenn man sich nach der Transformation vom Wettbewerb abheben würde, weil man für das Lieferanten-Netzwerk die einfachste technische Anbindung bietet? Solchen Überlegungen sollte man sich stellen und vielleicht doch die aktuell verwendeten Technologien angehen. Technologische Plattformen könnten auf standardisierte Schnittstellen umgestellt werden. Gegebenenfalls könnte dies auch über einen längeren Zeitraum als Architekturanpassung erfolgen, was eine bessere Ressourcen-Verteilbarkeit mit sich brächte.

## Harmonisierung von Prozessen: Cloud als Digitalisierungstreiber

Wenn es um die Harmonisierung von Prozessen geht, braucht es ebenfalls Mut, vor allem den Mut, eine konsequente Cloud-Strategie zu verfolgen. Diese lässt sich nicht zuletzt über Rise with SAP mit S/4HANA verknüpfen. Zwar nimmt dann im Zuge der Transformation das Thema Cloud einen grösseren Stellenwert ein. Dadurch stellen Unternehmen aber zugleich sicher, dass sie auch ihre Digitalisierung vorantreiben – ohne jedoch gleich sämtliche Prozesse angehen zu müssen.

Auch der aktuelle Cloud-Monitor vom Juli 2022 unterstreicht einmal mehr, dass die Cloud weiter hochrelevant für Unternehmen ist: 84 Prozent der Befragten geben an, bereits Cloud-Dienste zu nutzen und weitere 13 Prozent stehen kurz vor dem Eintritt in die Cloud. Cloud-Fragestellungen beschränken sich dabei häufig nicht nur auf das reine Hosting. Fast die Hälfte der im Rahmen des Cloud-Monitors befragten Unternehmen gaben an, eine Cloud-First-Strategie anzustreben. Das heisst, dass die Integration über verschiedene Technologien und Modelle hinwegreicht, sodass diese im Zuge des Release-Wechsels bedacht werden können.

## Mut zur Innovation: Kombination von Innovations- und Migrationsprojekten

Neben der Standardisierung von Technologien und der Harmonisierung von Prozessen erfordert nicht zuletzt auch das Thema Innovation Mut. Dabei wird häufig insbesondere das Argument zusätzlicher Kosten angeführt, die Innovationsprojekten entgegenstehen. Allerdings muss hier aufgewogen werden, welche zusätzlichen Umsätze Innovationen bringen oder welche zusätzlichen Insights damit erreicht werden können. Um Innovationsprojekte mit den ohnehin erforderlichen Migrations- oder Testschritten zu kombinieren, sollten sich Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Welche Fachabteilungen haben einen Innovationsstau?
- Wo deutet eine Vielfalt an Tools und SaaS-Lösungen auf Integrationsbedarfe hin?
- Was zeigen Process Mining oder sonstige Nutzungsanalysen als relevante Werthebel auf?

## Warum sich ein Mehraufwand lohnt

Sich über die potenziellen zusätzlichen Mehrwerte einer S/4HANA-Transformation Gedanken zu machen, bedeutet den Mut zu haben, die Umstellung nicht nur irgendwie zu machen, sondern sie richtig anzugehen. Selbstverständlich führt eine Ausweitung des Projektumfangs zu mehr Abstimmungsbedarfen. Allerdings kann ein zusätzlicher Nutzen auf der anderen Seite auch zu mehr Unterstützern innerhalb der Unternehmen führen, Kosten auf lange Sicht einsparen oder auch einen besseren Business Case ermöglichen. Diese Ziele sind aber nur mit Mut zu erreichen, da ansonsten nur die rein extern bedingten Migrationsmassnahmen bleiben.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

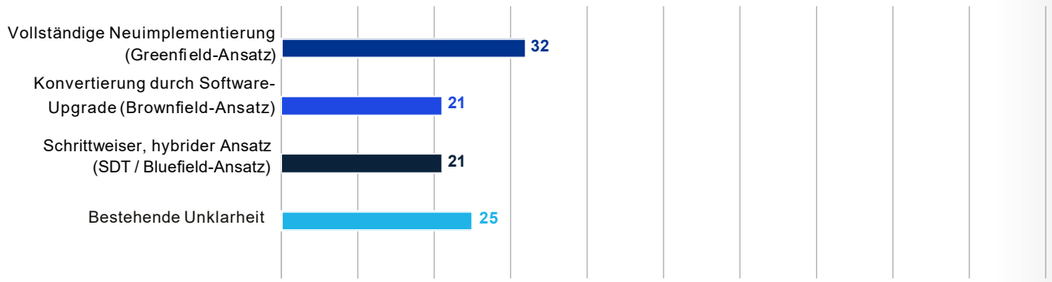
03.

# Beim Projektansatz gilt: Radikal denken und Kompromisse hinnehmen

Zunächst lässt sich mit Blick auf das methodische Vorgehen beobachten, dass derzeit eine Mehrheit der Unternehmen bei der Umstellung auf S/4HANA den Mehrwert im Greenfield-Ansatz zu sehen scheint.

Anders gesagt heisst das: Wenn man es richtig angeht, ist der Brownfield-Ansatz untergeordnet – das passt zum Mut, neu zu denken. Hier stellt sich die Frage, ob es sich immer um die Reinform der Greenfield-Strategie handeln muss. Doch auch, wenn der Greenfield-Ansatz beim direkten Vergleich der möglichen Vorgehensweisen in der Präferenz die Nase leicht vorn hat, besteht doch bei 25 Prozent der Befragten noch Unklarheit. Hier gilt es, zunächst Sicherheit zu schaffen.

Abbildung 5:
**Nach welchem Ansatz führen Sie S/4HANA ein?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, Rundungsdifferenzen möglich



### Verschiebung bei den vorherrschenden Projektansätzen

Die zuletzt durchgeführte Umfrage zeigt, wie sich ein Trend verstärkt, der sich bereits in den vergangenen Jahren abzeichnete. Das wird bei einem Vergleich der beiden Studien deutlich, die KPMG gemeinsam mit Lünendonk in den Jahren 2019 und 2020 durchgeführt hat. Im Rahmen der ersten Studie präferierte die Mehrheit der Unternehmen noch den Brownfield-Ansatz. Schon im Folgejahr setzte sich mehrheitlich ein Mischansatz aus Brown- und Greenfield durch. Auch heute wählt die Mehrheit der Unternehmen die Kombi-Modelle. Dabei lautet unsere Botschaft: Radikal denken und Kompromisse hinnehmen.

### Unsere Empfehlung:

Auch wenn derzeit der Greenfield-Ansatz präferiert wird, muss es nicht immer die Reinform sein. Darum raten wir ganz allgemein beim Projektansatz: Radikal denken und Kompromisse hinnehmen.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

## Point of View

# Greenfield-Ansatz denken und smarten, selektiven Greenfield machen

Die beiden Begriffe „Greenfield“ und „Brownfield“ sind in ihrer Reinform vor allem im Lehrbuch zu finden. Bei der Zusammenarbeit mit Mandanten sehen wir immer wieder, dass es am Ende in der Realität etwas dazwischen ist. Die entscheidende Frage ist, wie dieses „dazwischen“ aussieht oder, besser gesagt, wie man genau zu diesem Mittelweg gelangt. Die Entscheidung, welchen Weg man bei der S/4HANA- Transformation wählt, ist dabei allerdings alles andere als trivial und weit mehr als eine akademische Übung.

### Der Ausgangspunkt: Greenfield vs. Brownfield

Wo stehen Unternehmen, wenn sie über die S/4HANA-Transformation nachdenken? Am Markt ist derzeit überwiegend die Tendenz zu beobachten, erst einmal alles infrage zu stellen und dann nur das Bewährte mitzunehmen. Es gibt aber auch Fälle, in denen das gegenteilige Vorgehen sinnvoll ist. Unternehmen, die beispielsweise ihre Prozesse vor wenigen Jahren standardisiert und harmonisiert haben, weisen bereits einen hohen Reifegrad auf und haben vielleicht schon vieles abgebildet, was andere erst im Rahmen der S/4HANA-Transformation realisieren möchten. Ein reiner Greenfield-Ansatz ist hier dann nicht unbedingt sinnvoll.

Anders sieht es aus, wenn Unternehmen vor über 10-15 Jahren ihre Prozesse, Systeme und Organisation wirklich infrage gestellt und modernisiert haben. Dann ist es zweckmässiger, von einem Greenfield-Ansatz auszugehen und selektiv einzelne Punkte – das „Bewährte“ – mitzunehmen. Aller Erfahrung und aktueller Marktsicht nach ist der Greenfield-Ansatz mit einer selektiven, smarten Vorgehensweise derzeit vorherrschend.

### Radikal denken und Kompromisse hinnehmen

Von welcher Richtung aus man sich auf den Weg begibt, sollte frühzeitig geklärt werden. Im Idealfall wird im Rahmen einer Vorstudie analysiert, wo auf der Skala zwischen Greenfield und Brownfield sich das Transformationsprojekt bewegen wird. Orientiert man sich eher am Greenfield-Ansatz, behält aber einige bewährte Sonderlösungen? Oder befindet man sich irgendwo dazwischen? Das Credo bei der Entscheidungsfindung sollte lauten: Radikal denken, smart umsetzen. Denn es ist möglich, das Beste von beiden Welten mitzunehmen. Keineswegs sollte man aus Prinzip Bestehendes und Bewährtes einfach wegwerfen, nur um der Lösung, alle alten Zöpfe abzuschneiden, gerecht zu werden. Vielmehr ist es sinnvoll, den Einzelfall zubewerten.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

### Zum Umgang mit den „Sonderlocken“

Der Wunsch vieler Mandanten, im Zuge der S/4HANA-Umstellung alles neu zu machen, um einen Standardisierungsgrad zu realisieren, geht damit einher, alle Eigenentwicklungen und Sonderlösungen über Bord zu werfen. Dabei wird übersehen, dass es oft einen guten Grund für die Entwicklung dieser sogenannten „Sonderlocken“ gab. Hier lohnt es sich, genau hinzuschauen. Häufig ging es in diesen Fällen darum, Prozesse basierend auf den Anforderungen einer bestimmten Industrie oder basierend auf der Spezifikation des eigenen Unternehmens effizienter zu gestalten und somit im Rahmen der Wertschöpfung einen Marktvorteil gegenüber dem Wettbewerb zuhaben.

In der Regel gab es für diese speziellen Prozesse keine Standardlösungen. Die erste Frage, die es hier darum zu stellen gilt, lautet: Gibt es heute eine Lösung dafür? Ist eine solche noch immer nicht vorhanden, gibt es keine effizientere Lösung, als die bestehende in das neue System zu übernehmen. Smart Greenfield heisst: Auf Bewährtem aufsetzen, aber bestehende Lösungen auch auf den Prüfstand zu stellen. Das heisst auch, kritisch zu hinterfragen, ob ein Fachbereich zum Beispiel eine Eigenentwicklung wirklich braucht. Vielleicht bieten neue Technologien mehr oder sind effizienter und anschlussfähiger für zukünftige Innovationen.

Häufig werden zudem die mit einer „Sonderlocke“ verbundenen Kosten für Wartung und Weiterentwicklung unterschätzt. Doch kommt es nicht nur auf die Technologie selbst an, sondern auch auf den Blickwinkel.

### Es braucht einen Schulterschluss aller Perspektiven

Im Rahmen von S/4HANA-Transformationsprojekten darf der Blick nicht nur auf die Lösungen der Vergangenheit und den Status quo gerichtet werden. Auf C-Level-Ebene zählt insbesondere der Blick in die Zukunft. Denn aus strategischer Perspektive stellt sich vielmehr die Frage, ob die heute eingeführten Lösungen auch zu den Veränderungen der Geschäftsmodelle in einigen Jahren passen. Wie man den Mittelweg gestaltet, unterscheidet sich grundlegend, wenn man dabei nicht von heute ausgeht, sondern zukunftsweisend fragt, was strategisch wichtig ist. Darum braucht es schon zu Beginn der S/4HANA-Transformation einen Schulterschluss zwischen strategischem Weitblick und der technischen Detailperspektive aus den Fachbereichen.

## Fazit: Warum heute der massgeschneiderte Mittelweg zählt

Je mehr das Bewusstsein dafür reift, dass die S/4HANA-Transformation alle Bereiche von Unternehmen betrifft, desto interessanter wird der massgeschneiderte Mittelweg.

Mit einem modularen Aufbau ist es möglich, auf der Ebene einzelner Abteilungen zu entscheiden, welches Vorgehen sinnvoll ist. Während es sein könnte, dass im Finance-Bereich die Systeme bereits grösstenteils up to date sind, kann es nützlich sein, im Einkauf tatsächlich die alten Zöpfe abzuschneiden. Da es sich um eine Gratwanderung handelt, ist eine genaue Analyse im Vorfeld unabdingbar. Dabei gilt es, smart und selektiv zu entscheiden, welchen Weg man bei der Transformation geht.

Insbesondere darf bei der Bewertung des Nutzens die Frage nach den laufenden Kosten nicht vergessen werden. Prozesse, die rein technisch betrachtet eine hohe Automatisierung und Effizienz bringen, können sich rechnerisch negativ auf die Bilanz auswirken, weil man selbst in Sonderlösungen investieren muss. Ganz allgemein sollte das Ziel sein, nicht mehr zukunftsfähige Lösungen abzulösen und gleichzeitig die eigene Innovationsfähigkeit zu erhalten oder zu stärken. So kann ein massgeschneiderter Mittelweg am Ende zu einer robusten, integrierten, agilen, innovativen und effizienten Gesamtlösung führen.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

# 04.

# Trotz agilem Arbeiten braucht es eine klare Transparenz von Meilensteinen

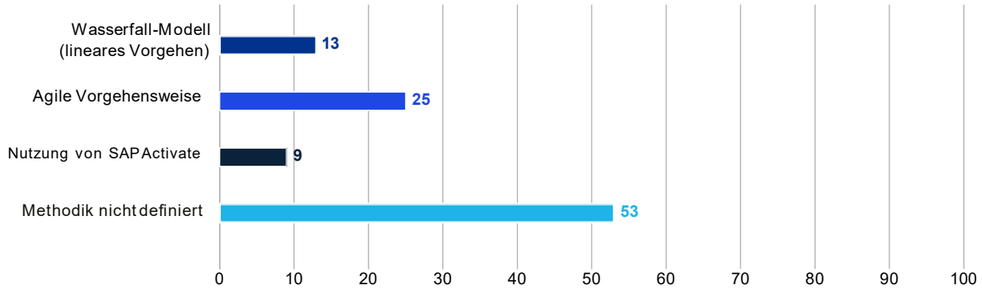
Bei einer eingehenderen Auswertung der Projektmethodik stachen vor allem zwei Zusammenhänge klar heraus. 53 Prozent der Befragten gaben an, dass sie ihre Methodik noch nicht definiert haben.

Hier gilt es, Sicherheit herzustellen, denn wer ohne definierte Methodik an die S/4HANA-Umstellung herangeht, schafft innerhalb der Organisation Unsicherheit. Denn nach wie vor sollte gelten: Die Umstellung auf S/4HANA macht man nicht irgendwie, sondern richtig.

Das zweite spannende Ergebnis der Umfrage ist der signifikante Unterschied zwischen der Zufriedenheit mit der Zeitplanung und der agilen Vorgehensweise: 72,7 Prozent derjenigen, die sich für eine agile Vorgehensweise entschieden haben, unterschätzen den Zeitaufwand für die S/4HANA-Transformation. Diese augenfällige Korrelation zwischen agiler Vorgehensweise und Zeitplanung sollte zu denken geben.



Abbildung 6:
**Welche Projektmethodik verwenden Sie ausschliesslich bzw. vornehmlich?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

### Agilität und Sicherheit dürfen sich nicht ausschliessen

Trotz agiler Vorgehensweise braucht es eine konkrete Vorstellung von Zielen, ohne die Projekte unstrukturiert verlaufen können. Gerade bei solch komplexen Herausforderungen wie der S/4HANA-Umstellung gilt es, Sicherheit herzustellen. Darum empfiehlt es sich zuallererst, generell eine Methodik zu haben. Damit einher geht die Empfehlung, die Projektmethodik nicht nur bewusst zu wählen, sondern diese auch zu kommunizieren. Dass 53 Prozent der Befragten nicht wissen, welche Methodik angewendet wird, ist ein sprechendes Ergebnis.

## Unsere Empfehlung lautet daher:

Wenn es um die agile Vorgehensweise geht, lautet unsere Empfehlung, dass es trotz agilem Arbeiten eine klare Transparenz von Meilensteinen braucht. Dies bringt ausserdem Sicherheit und Struktur in die Projekte.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Point of View

# Die Tücken bei der agilen Vorgehensweise

Innovationen müssen in immer kürzerer Zeit marktfähig werden. Auch die Vorteile durch die digitale Transformation müssen schnell ihren Nutzen liefern, um mit der Entwicklung Schritt halten zu können. Um dieser Anforderung an Geschwindigkeit gerecht zu werden, benötigt es angepasste Methoden, die eine neue Art des Führungsstils und der Selbstorganisation vereinen. Dies liefern agile Projektmanagementmethoden, die ihren Ursprung in der Produkt- und Softwareentwicklung haben und dem Veränderungsdruck der Wirtschaft Rechnung tragen.

Agilität liefert einen besonderen Mehrwert für Projekte mit hoher Dynamik, bei denen sich in der Regel erst im Projektverlauf das konkrete Zielbild zum definierten Scope gestaltet. Dies trifft auf ERP-Projekte nur teilweise zu. Die Anwendung von agilen Methoden ist hier zwar durchaus sinnvoll, jedoch sollten aus bisherigen Erfahrungen einige Überlegungen und Anpassungen vorgenommen werden.

## Detailplanung auch bei agiler Vorgehensweise

Ein ERP-Projekt besitzt einen klaren Zeit- und Budgetrahmen, der eingehalten werden muss. Wenn, wie meist bei S/4HANA-Transformationen, kein unterjähriger Go-live angestrebt wird, bedeutet ein Verzug im Worst Case eine Projektverlängerung um ein Jahr. Ebenso ist der Umfang an Funktionalität nicht zuletzt durch gesetzliche Vorgaben nicht grundsätzlich flexibel gestaltbar. Aus diesem Grund sollte auch bei einem agilen Projektansatz eine Detailplanung für die gesamte Projektlaufzeit sowie der wesentlichen Meilensteine bereits zu Beginn des Projektes erfolgen. Dies schliesst eine anschliessende Bearbeitung der Inhalte in Sprints und die Abbildung in User Stories nicht aus, gibt jedoch einen Rahmen für die Steuerung des Projektes vor.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

## Fahren auf Sicht erschwert den Blick auf Projektstatus

Ohne diesen insbesondere zeitlichen Rahmen bleibt über die Projektlaufzeit der Status hinsichtlich der Zielerreichung unklar, da lediglich ein Fahren auf Sicht die Konsequenz ist. Dies verdeutlicht die Praxis dadurch, dass ohne eine Gesamtplanung der Fortschritt ausschliesslich am Fertigstellungsgrad geplanter User Stories gemessen werden kann. Da User Stories jedoch erst nach vollständiger Abarbeitung als abgeschlossen gekennzeichnet werden, liefert dies jeweils nur eine grobe Sicht auf den Status des Projektes.

## Fehlende integrative Abstimmung verursacht Nachjustierung der Planung

Die Notwendigkeit einer Gesamtplanung wird auch deutlich, wenn man die für die Prozessdefinition zu berücksichtigenden Abhängigkeiten zwischen den Teilprojekten betrachtet. Da die agilen Teams in den Teilprojekten ihre Aufgabenstellung eigenverantwortlich planen und bearbeiten, kommt es durch die Abstimmung zu bestehenden Abhängigkeiten und damit bei der zeitlichen Synchronisierung unweigerlich zu Einschränkungen. Unklare Verantwortlichkeiten zwischen den Teams machen eine Nachjustierung erforderlich, was meist dazu führt, dass die Ziele der Ursprungsplanung der Sprints nicht erreicht werden.

## Bestimmte Aufgaben lassen sich nur bedingt agil lösen

Insbesondere Querschnittsthemen wie Migration, Test und Training, aber auch die Planung und Umsetzung der erforderlichen Aufgabenstellungen im Bereich der IT-Architektur lassen sich nur bedingt an ein agiles Framework adaptieren und in der definierten Sprintlogik abwickeln. Hierfür ist in der Regel eine separate Planung erforderlich. Jedoch muss auch diese auf die Planung der eher prozessorientierten Teilprojekte abgestimmt sein. Genau hierin liegt eine besondere Herausforderung, da zum Beispiel die Migration sehr früh im Projekt die Anforderungen zu den Objekten aus den Prozessen zur Implementierung, Selektion und Datenbereinigung benötigt. Die agil erarbeiteten Prozessanforderungen und deren Implementierung erstrecken sich jedoch über die gesamte Projektlaufzeit.

## Fazit: Kultureller Wandel als Voraussetzung für den Einsatz agiler Methodik

Dies sind nur einige Praxisbeispiele, die die Herausforderungen an die Planung eines agilen ERP-Projektes aufzeigen sollen. Um diese komplexen und mehrdimensionalen Anforderungen erfüllen zu können, bedarf es Projektmitarbeitender, die bereit sind, sich von der klassischen Projektmethode, die sich im Zweifel über Jahre im Unternehmen etabliert hat, zu lösen. Die Anforderung besteht darin, ohne Silodenken eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu arbeiten und somit den Teamerfolg mit der agilen Methode sicherzustellen. Da diese Arbeitsweise bisher nur in wenigen Unternehmen bereits in der Unternehmenskultur verankert ist, gilt es, den Status quo hierzu einzuschätzen und bei der Planung und Durchführung von agilen ERP-Projekten zu berücksichtigen.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

# 05.
# Mehrwerte identifizieren und justieren – Von sich selbst lernen

Ein weiteres Ergebnis der Umfrage gibt zu denken: Gefragt nach den realisierten Mehrwerten, gaben zusammengenommen 58 Prozent an, dass Mehrwerte der S/4HANA-Umstellung entweder bislang nicht ersichtlich seien oder das Wissen über die Funktionen von S/4HANA im Unternehmen unzureichend sei.

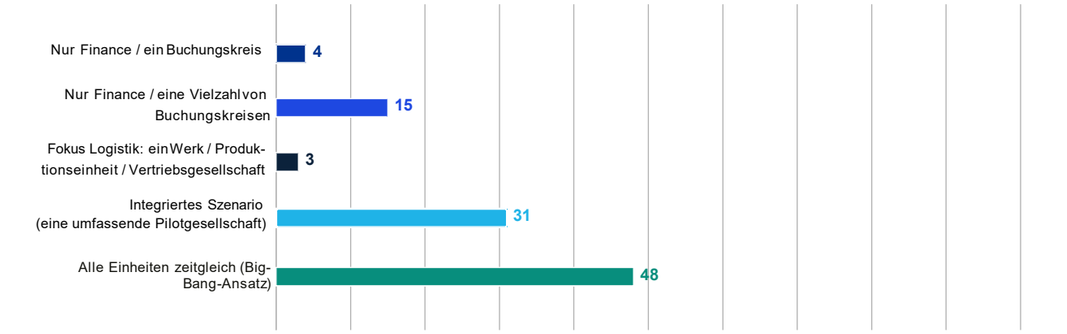
Hier stellt sich die Frage: Bleiben die Mehrwerte wirklich schlicht liegen oder sind die Organisationen zu wenig auf die Verbesserungen fokussiert, sodass sie diese nicht wahrnehmen oder heben?

Um hier frühzeitig gegenzusteuern gilt es, wie oben bereits ausgeführt, im Rahmen von Vorstudien klein anzufangen und Erfahrungen zu sammeln. Auf diese Weise erhält man einen Startpunkt, von demaus sich der Ansatz verbessern lässt und danach mehr Werte realisieren lassen.

### Von sich selbst lernen

Hier ist ein Blick auf den Umfang der S/4HANA -Projekte aufschlussreich. Mehrheitlich geben die Befragten an, entweder eine umfassende Pilotgesellschaft (31 Prozent) oder einen Big-Bang-Ansatz zu verfolgen (48 Prozent). Insbesondere eine Pilotgesellschaft eignet sich dazu, von sich selbstzu lernen. Dadurch lassen sich Mehrwerte identifizieren und justieren. Knapp ein Drittel wäre demnach dazu in der Lage, aus der eigenen Pilotgesellschaft zu lernen. Fast die Hälfte der Unternehmen setzt aber auf den klaren Schritt voran. Insbesondere bei Brownfield-Projekten liegt dies – rein technisch betrachtet – auch nahe.

Abbildung 7:
**Welchen Umfang hat Ihre S/4HANA-Einführung?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

### Von sich selbst lernen: Die wesentlichen Vorteile von Pilotgesellschaften

Die Pilotgesellschaften nutzen die gemachten Erfahrungen, um Risiken für den Projektverlauf zu managen. Sie tun dies, indem sie beispielsweise Trainingsbedarfe identifizieren oder technische Abhängigkeiten aufzeigen, wodurch im Management Planungssicherheit geschaffen wird. Indem alle Aspekte der Umstellung einmal im Kleinen durchgespielt und auf ihre Risiken abgeklopft werden, sinkt das Risiko fürdas gesamte Transformationsprojekt.

In diesem Zuge lassen sich auch die zusätzlichen Mehrwerte identifizieren, die sich mit einer Transformation realisieren lassen. Denn die beobachteten Benefits von Go-lives zeigen sich erst richtig in der Pilotgesellschaft. Schliesslich ist es auch erst nach dem Go-live möglich, eventuelle Fehler zu erkennen und zu bereinigen. In diesem Zuge ist es ebenfalls möglich,die Teams der Pilotgesellschaft nach Verbesserungspotenzialen zu befragen.

**Fazit:** Learnings, die man innerhalb der Gruppe nutzt, können Sicherheit für die Stakeholder schaffen, die die Transformation durchlaufen. Sowohl Pilotnutzer als auch die Projektteams können die Auswirkungen von Prozessen und Arbeitsweisen sowie des Changemanagements besser verstehen.

## Unsere Empfehlung:

Von sich selbst lernen. Pilotgesellschaften bieten die Möglichkeit, Mehrwerte zu identifizieren, Fehler zu erkennen und zu bereinigen.





© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Point of View

# Changemanagement bei der S/4HANA-Transformation – Darauf kommt es an

Die S/4HANA-Transformation bringt grosse Veränderungen in Unternehmen oder Organisationen mit sich. Darum ist es entscheidend, bereits im Vorfeld ein klares Ziel herauszuarbeiten und von Beginn an Entscheider und auch Key-User miteinzubeziehen. Wenn es darum geht, den Fokus beim Changemanagement richtig zu setzen, gilt es, die Fragen nach dem „Wofür", „Was" und „Wie" der Transformation zu beantworten und dies fortlaufend im Roll-out-Ansatz erlebbar zu machen. Im Folgenden wird dargestellt, worauf es ankommt, um den Mehrwert von der Strategiesetzung bis zur nachhaltigen Nutzung neuer Lösungen sicherzustellen.

## Warum ein gemeinsames Ziel wichtig ist

Wenn es um den richtigen Fokus beim Changemanagement im Rahmen der S/4HANA-Transformation geht, ist es ausschlaggebend, ein klares gemeinsames Zielbild zu entwickeln und sich regelmässig vor Augen zu führen. Denn um das volle Potenzial der Umstellung auf S/4HANA als Business-Transformation zu heben, sollte diese unter den Gesichtspunkten Strategie, Organisation, People, Prozesse und Systeme betrachtet werden. Die S/4HANA-Transformation als reine Einführung eines neuen IT-Tools zu verstehen, greift zu kurz und lässt das Potenzial, Organisation und Mitarbeitende weiterzuentwickeln, liegen.

## Die Motivation hängt an der Einbettung in die Gesamtstrategie

Zur klaren Definition des Zielbildes gehört auch die Antwort auf die Frage, wie sich das Transformationsprojekt mit der Gesamtstrategie des Unternehmens verbinden lässt. Wie zahlt die S/4HANA-Umstellung auf strategische Aspekte wie Wachstum und schnellere Ausrichtung auf Markt-und Kundenanforderungen sowie die Veränderungen hin zu einem Arbeitnehmermarkt ein, um nur einige zu nennen? Damit verbunden stellt sich dann die Frage nach der Notwendigkeit der Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, der Ablösung von Eigenentwicklungen etc.

Diese Perspektive ist bedeutsam, um Entscheider und Mitarbeitende zu motivieren, das Zielbild nachhaltig zu leben. Denn über eines darf es keinen Zweifel geben: Bei der S/4HANA-Umstellung handelt es sich um ein umfassendes und komplexes Projekt, das von allen Beteiligten über einen längeren Zeitraum mit viel Engagement und Willen aktiv gestaltet werden muss. Letzteres gelingt nur, wenn alle wissen, wofür sie es machen.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

## End-to-End-Denken und die Etablierung einer Lernkultur

Für die Mitarbeitenden kommt neben der Anwendung eines neuen Systems die (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen wie Prozess- und End-to-End-Denken, Kundenzentrierung oder iteratives Arbeiten zum Tragen. Die S/4HANA-Transformation bietet die Möglichkeit, Lernen im Projekt neu zu etablieren und darüber im Unternehmen eine nachhaltige Lernkultur zu schaffen. Hierüber werden Kompetenzen entwickelt, die eine nachhaltige Weiterentwicklung sichern, insbesondere auch vor dem Hintergrund einer sich immer schneller und radikaler verändernden Welt.

Das Ausprobieren und Etablieren von Methoden aus der agilen Arbeit, von mehr Eigenverantwortung sowie einem kontinuierlichen Auseinandersetzen und Reflektieren – und zwar von Anfang an – ist ebenfalls Teil der Lernkultur. Mitarbeitende, die einen Prozess aktiv mitgestalten und dadurch durchdrungen haben, haben am Ende ein detailliertes Verständnis davon. Damit verändert sich der Schulungsbedarf, bei dem nicht mehr ein umfassendes Wissen vermittelt werden muss, sondern nur noch gezielt die Funktionsweisen von neuen Anwendungen oder Oberflächen eingeübt werden müssen. Ansätze wie diese wirken selbstverständlich auch auf das Verständnis von und das Leben veränderter Führung, das in diesem Zuge ebenfalls überdacht und ggf. angepasst werden muss.

Zu einer Lernkultur gehört zudem eine positive Fehlerkultur. Auch hier kann die Transformation ihren Beitrag leisten und Beteiligten den Umgang mit Fehlern, zum Beispiel im Rahmen von Sprintreviews und Testings, vermitteln.

## Anforderungen an Pilotgesellschaften

Bei der Transformation im Rahmen von Pilotgesellschaften ist es essenziell, dass Entscheider und Key-User der Roll-out-Gesellschaften schon in der Design- und Projektarbeit der Pilotgesellschaft involviert sind. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Prozesse in den Roll-out-Gesellschaften akzeptiert werden, da sie zum Beispiel länderspezifische Anforderungen bereits berücksichtigen.

## Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Transformation

Wichtig für eine erfolgreiche Transformation aus Changemanagement-Sicht sind:

- Die aktive Einbindung von Stakeholdern, das heisst Entscheidern oder Key-Usern, sowohl von der Pilot- als auch den Roll-out-Gesellschaften und dies von Beginn an permanent über den Projektzeitraum
- Eine fortlaufende Ausrichtung der Kommunikation auf Entscheider und Mitarbeitende
- Das Schaffen von nachhaltigen Lernerfahrungen und das Etablieren einer Lern- und Fehlerkultur
- Der Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitenden, um das Feedback in die Projektarbeit einfliessen zu lassen



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

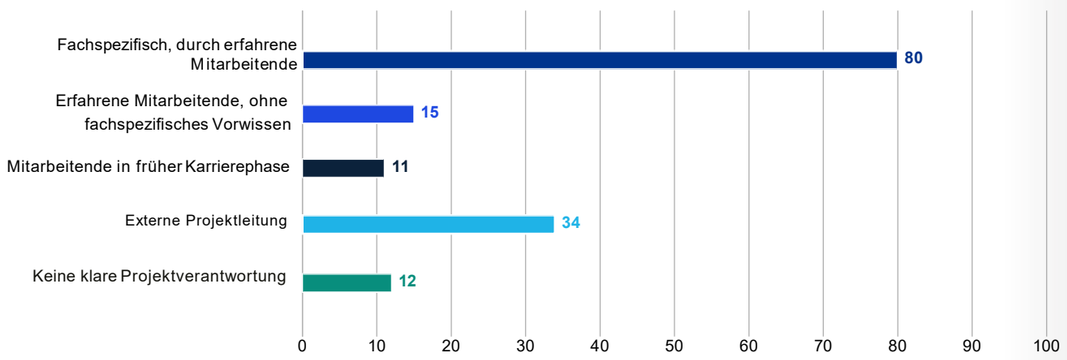
06.

# Zusammenwirken und Organisation: Eine externe Projektleitung funktioniert

## Bei Projekten, die so umfassend und komplex sind wie die S/4HANA-Transformation, liegt durchaus die Überlegungnahe, sich Unterstützung zu holen.

Dabei überwiegen häufig die Bedenken, wenn es um Unterstützung durch Externe geht, allen voran, dass diese das Unternehmen nicht verstehen. Oft gibt es auch Bedenken, ob eine externe Projektleitung ein ebenso gutes Ergebnis erzielen kann. Vorbehalte wie diese spiegeln sich in den Ergebnissen der Umfrage wider. 80 Prozent setzen bei den verantwortlichen Projektrollen auf erfahrene Mitarbeitende und „nur“ 34 Prozent entscheiden sich für die Beauftragung Externer.

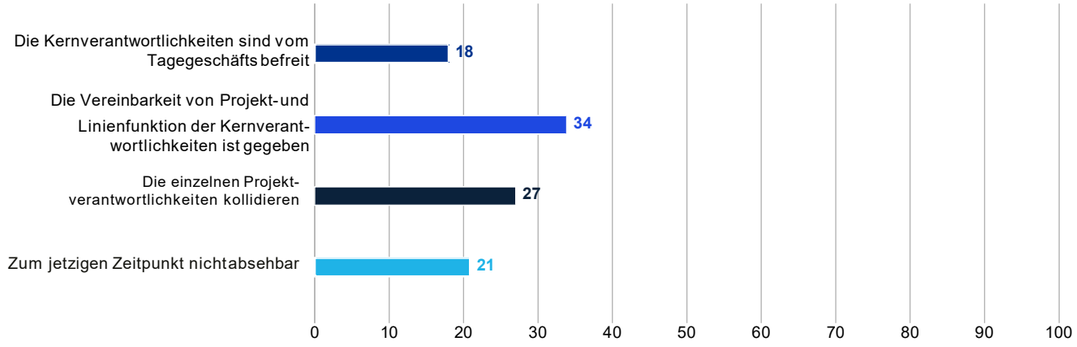
Abbildung 8:
**Wie setzen sich ihre verantwortlichen Projektrollen zusammen?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Abbildung 9:
**Wie sind die Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeitenden während der Umsetzung gesteckt?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

### Argumente für eine Neubewertung einer externen Projektleitung

Insgesamt sollten Unternehmen bedenken, dass durch die Besetzung mit erfahrenen Mitarbeitenden Ressourcen stark gebunden werden – nur 18 Prozent sind vom Tagesgeschäft befreit. Insofern sollten die Argumente für eine Neubewertung einer externen Projektleitung noch einmal geprüft und bedacht werden. Aus Sicht unserer Umfrage sprechen vor allem drei Punkte für eine Auslagerung der Projektleitung.

Erstens wurde sichtbar, dass diejenigen Unternehmen, die auf eine externen Projektleitung setzen, unterm Strich besser oder zumindest nicht schlechter dastehen. Zweitens konnte bei einer genaueren Analyse festgestellt werden, dass es weder einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Zeitplanung und externer Projektleitung noch hinsichtlich der Gründe für fehlende Verbesserungen gibt. Drittens zeigte sich, dass es bei Projekten mit externer Projektleitung eher ein Projektmanagement gibt.

### Die Vorteile externer Beratung erkennen und nutzen

Unabhängig von den Umfrageergebnissen können auch weitere Gründe aufgeführt werden, die für eine externe Projektleitung sprechen. Eine externe Beratung hat eher die Tendenz, etwas Negatives aufzudecken und auch anzusprechen. Ihre unabhängige Aussenperspektive sorgt auch dafür, dass sie mit einem unvoreingenommenen Blick alle Unternehmensbereiche kritisch betrachtet. Damit verbindet sich die Chance, dass ein Knoten durchschlagen wird, der von einem internen Mitarbeitenden vielleicht nicht gesehen oder angesprochen werden würde.

### Unsere Empfehlung:

Eine externe Projektleitung funktioniert – mindestens genauso gut wie eine interne und darüber hinaus mit zusätzlichem Potenzial. Für Unternehmen, die Schwierigkeiten haben, dedizierte Projektkräfte freizustellen, gilt: Eine externe Projektleitung ist eine gute Option.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

Point of View

# Ressourcenplanung – Die Bedeutung von klaren Rollen und Aufgaben in Projekten

Damit komplexe Projekte, zu denen die Einführung bzw. Umstellung auf S/4HANA gehört, erfolgreich verlaufen, müssen zahlreiche Aspekte sichergestellt werden. Neben einer klaren Zielsetzung für das Projekt besteht die zentrale Herausforderung darin, dass eine grosse Zahl von Menschen in Teams organisiert werden müssen, die fähig sind, effizient zusammenzuarbeiten. In vielerlei Hinsicht ähnelt diese Aufgabe der eines Trainers, der eine Fussballmannschaft aufbaut.
Die hohe Kunst der Ressourcenplanung besteht demnach darin sicherzustellen, dass die richtigen Leute mit den benötigten Fähigkeiten zum richtigen Moment an der richtigen Stelle sind.

In einem Fussballteam gibt es eine klare Rollenverteilung. Ein Torwart würde niemals auf die Idee kommen, vom nächsten Spiel an im Mittelfeld zu spielen. Darum ist es von absoluter Wichtigkeit, die notwendigen Eigenschaften und Skills, die zur Projekterfüllung benötigt werden, zu identifizieren und adäquat zu besetzen. Eines der Hauptprobleme bei der Projektarbeit ist die unklare Zuordnung von Aufgaben auf Rollen. Herrscht hier Unklarheit, werden bestimmte Aufgaben unter Umständen mehrfach erledigt oder bleiben im schlimmsten Fall liegen.

## Mangel als Ausgangslage und Grund für effizienten Umgang mit Ressourcen

Wenn es um die Frage der Ressourcenplanung geht, muss diese stets vor dem Hintergrund der gesamten Marktentwicklung betrachtet werden. Die ohnehin angespannte Situation am Fachkräftemarkt wurde durch die Corona-Pandemie noch verstärkt. Zudem geht die Zahl an verfügbaren Experten aufgrund der zunehmenden Zahl von S/4HANA-Transformationsprojekten stetig nach unten. Kaum ein Unternehmen verfügt derzeit über ausreichend Fachkräfte oder freie Kapazitäten. Dieser Mangel stellt darum die Ausgangslage dar, die einen effizienten Umgang mit Ressourcen erforderlich macht.

Die exakte Beschreibung von Aufgaben und Verteilung von Rollen stellt zunächst sicher, dass es eine klare Abgrenzung zwischen Aufgabenbereichen gibt und Tasks nicht doppelt bzw. überhaupt nicht durchgeführt werden. Beides zahlt damit auf das Ziel ein, schonend mit den verfügbaren Ressourcen umzugehen. Darüber hinaus eignet sich der Einsatz von Templates: Anstatt Fragestellungen immer wieder neu zu diskutieren, lohnt es sich, auf standardisierte Vorgehensweisen zu setzen.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

## Die Tücken bei der Zusammensetzung von Teams

Die zentrale Herausforderung von Transformationsprojekten dieser Grössenordnung und Komplexität besteht zudem darin, dass Menschen zusammenarbeiten müssen, die in dieser Konstellation noch nicht zusammengearbeitet haben und Themen bearbeiten, die für sie in vielen Fällen neu sind. Hinzu kommt eine implizite Erwartungshaltung auf der Seite der Kunden, die auf externe Anbieter setzen. Denn nicht selten wird erwartet, dass diese solche Aufgaben ebenfalls abdecken und managen.

Dabei wird eines übersehen: Auch wenn Unternehmen bei der S/4HANA-Umstellung auf die Zusammenarbeit mit externen Anbietern setzen, bringen diese in der Regel einen Mix an Ressourcen mit, sei es, weil diese selbst neue Mitarbeitende einstellen oder weil sie die ihrerseits fehlenden Skills mit anderen externen Fachkräften wie Freelancern ergänzen.

## Eine einheitliche Methodologie als gemeinsame Sprache

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist darum eine einheitliche Methodologie unverzichtbar. In einem gemischten Team, das aus internen aus unterschiedlichen Abteilungen sowie externen Fachleuten von Lösungsanbietern und Freien besteht, ist eine gemeinsame, einheitliche Methodik mitsamt ihren Begrifflichkeiten eine Grundvoraussetzung für die Verständigung miteinander. Schliesslich gibt es im Rahmen eines so umfassenden und komplexen Projekts unzählige Situationen, in denen sich alle Beteiligten einig sein müssen, worüber genau gesprochen wird. Die Methodologie stellt damit darüber hinaus sicher, dass die gesamte Mannschaft am gleichen Strang zieht.

## Ressourcenplanung ist eine kontinuierliche Aufgabe

Die Planung von Ressourcen ist eine kontinuierliche und iterative Aufgabe, die nicht nur einmal zu Beginn eines Projekts erledigt werden kann. Das gilt vor allem auch für den späteren Projektverlauf. Häufig geraten Projekte ins Stocken, wenn einzelne Ressourcen bereits erschöpft sind, etwa wenn Fachkräfte aus ihren angestammten Bereichen abgezogen wurden und dort wieder gebraucht werden. Auch die Urlaubsplanung sorgt häufig für Verzögerungen und Friktion. Für Momente wie diese muss vorgesorgt und Ersatz vorhanden sein. Auch ein Einwechselspieler kommt nicht gleich zu Beginn eines Spieles aufs Feld, sondern in der zweiten Spielhälfte, wenn die Kraftressourcen eines anderen Spielers aufgebraucht sind.

## Am Ende geht es um Menschen und die Organisation von Teams

Der Erfolg von Transformationsprojekten hängt am Ende des Tages davon ab, ob es gelingt, Teams zu organisieren, die gut und effizient miteinander arbeiten können. Eine entscheidende Rolle hat daher die Projektplanung. Denn für diese Art von Projekten gibt es nur eine begrenzte Anzahl von Fachkräften, die überhaupt die benötigten Skills mitbringen. Umso wichtiger ist es, klar zu beschreiben, wer welche Aufgabe übernimmt. Die Aufgabe ähnelt demnach vielmehr dem Aufbau einer Organisation, wobei am Ende der richtige Mix gewinnt. Ein Team, das überwiegend aus Einzelkämpfern besteht, wird ebenso wenig erfolgreich sein, wie ein Team, in dem die Mehrheit nach Harmonie strebt.

## Fazit: Warum eine klare Verteilung von Rollen und Aufgaben unabdingbar ist

In einem eingespielten Team wissen alle, wo die Stärken und Schwächen der anderen liegen und können sich entsprechend darauf einstellen und sich verhalten. In einer Umgebung jedoch, wie sie die S/4HANA-Umstellung darstellt, kann man sich nicht erlauben, einfach darauf zu hoffen, dass die Zusammenarbeit funktioniert. Darum müssen diese Transformationsprojekte von Anfang an klar strukturiert sein.

Ein Stürmer gehört nicht ins Tor. Mit anderen Worten heisst das: Wenn es um Ressourcen-planung bzw. den Aufbau von Teams geht, ist das wichtigste Ziel sicherzustellen, dass während des gesamten Projekts die richtige Person mit den benötigten Skills zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle verfügbar ist. Die Verteilung von Rollen und Aufgaben ist demnach alles andere als trivial. Vielmehr steht und fällt damit der Projek ter folg.



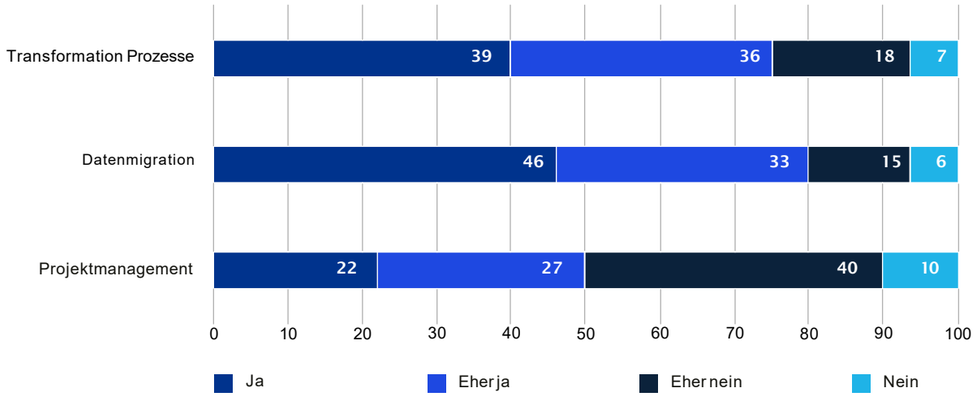
© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

# 07.
# Bewusster Umgang mit Ressourcen

Die Planung und der Einsatz von Ressourcen ist eine der Kernherausforderungen bei S/4HANA-Transformationsprojekten. Der qualitative Ressourcenmangel wird von 60 Prozent der Befragten als massive Herausforderung angegeben.

Bedarf nach qualitativer Unterstützung haben die Unternehmen insbesondere in den beiden Bereichen „Transformation Prozesse“ (zusammengenommen 75 Prozent) und „Datenmigration“ (79 Prozent). Die Antwortenden, die „Ja“ und „Eher ja“ angaben (insgesamt 49 Prozent), gaben, gefragt nach ihrem Bedarf nach Unterstützung hinsichtlich ihres „Projektmanagements“, an, eher eine externe Projektleitung zu haben.

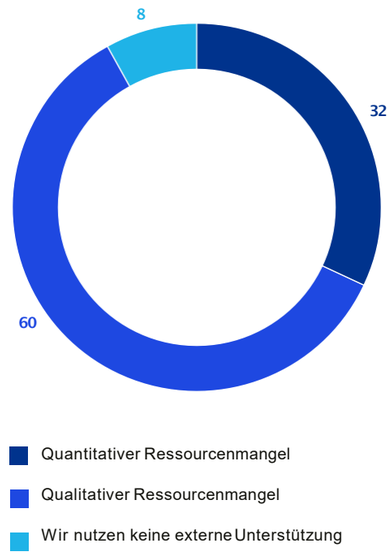
Abbildung 10:
**Grundfragen zur Erwartung der qualitativen Unterstützung**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022; Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich



Abbildung 11:
**Worin liegen die Schwerpunkte für externe Unterstützung, falls Sie diese nutzen?**




Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2022;
Angaben in Prozent

## Lösungsansatz: Qualitativen Ressourcenmangel über Methodologie ausgleichen

Zunächst lässt sich allgemein feststellen, dass die grössten Bedarfe in den Bereichen Transformation der Prozesse und Datenmigration herrschen. Hier wird also zunächst deutlich, dass der Einsatz qualitativer Ressourcen gegenüber dem quantitativer Ressourcen die eigentliche Herausforderung darstellt. Dieses Ergebnis unterstreicht zugleich einmal mehr den bereits weiter oben formulierten Gedanken,wie wichtig eine richtige Methodologie ist, die auch in diesem Fall hilfreich sein kann.

Eine starke Methodologie sowie ein ausgeprägtes Prozesswissen können die qualitative Ressourcenplanung unterstützen. Denn eine klare Definition und Verteilung von Rollen und Aufgaben kann zu einem bewussten Umgang mit Ressourcen beitragen. Da Unternehmen generell an einem Mangel an Fachkräften leiden, lautet gerade in ressourcenintensiven Projekten die entschei-dendere Frage: Wo fehlen diese qualitativ?

## Wenn der qualitative Mangel erkannt wird, ist es häufig schon zu spät

Da unsere Befragung verhältnismässig eng gefasst war, konnten wir hier nur einzelne Facetten herausgreifen. Allerdings beobachten wir in der Praxis immer wieder, dass viele Unternehmen nicht unbedingt in der Lage sind, exakt zu formulieren, wo genau sich ihre Schmerzpunkte befinden. Oft wird ein Mangel erst dann erkannt, wenn scheinbar alle gleichzeitig schreien, dass sie Unterstützung brauchen. Hier fehlt es dann an geeigneten Metriken, sodass es nicht einfach ist herauszustellen, an welchen Stellen der Support tatsächlich fehlt. Situationen wie diese treten zudem häufig nicht am Anfang auf, sondern im späteren Verlauf – meist in Verbindung mit der Urlaubsplanung.

Darum raten wir zu einem bewussten Umgang mit Ressourcen, der vor allem mit einer soliden Planung sowie der klaren Verteilung von Rollen und Aufgaben in Projekten zu bekommen ist.

## Unsere Empfehlung:

Wir raten zu einem bewussten Umgang mit Ressourcen, der vor allem mit einer soliden Planung sowie der klaren Verteilung von Rollen und Aufgaben in Projekten zu bekommen ist.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

## Fazit

# Risiken identifizieren, Sicherheit schaffen und Mehrwerte sichern

Abschliessend sollen die Erkenntnisse der Umfrage sowie die Handlungsempfehlungen, die sich daraus ableiten lassen, noch einmal zusammengefasst werden.

Zunächst unterstreicht die Auswertung der Umfrage einmal mehr die Notwendigkeit, Risiken zu erkennen und damit umzugehen. Insbesondere im Management gilt es, Sicherheit zu schaffen, um die mit der S/4HANA-Umstellung verbundenen Chancen nutzen zu können. Um den sieben Fallstricken derzeitiger Transformationsprojekte zu begegnen, wurden im Rahmen dieses Whitepapers folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese lauten auf den Punkt gebracht:

> **Bei der S/4HANA-Transformation genügt es nicht, nur einmal zu planen. Es ist vielmehr wie bei persönlichen Vorsätzen: Wer sich Ziele setzt, sollte zugleich vorab Zeitpunkte für einen Review und eine Fokuswahl festlegen.**

### Jetzt ist der Moment, um eine Kurskorrektur vorzunehmen

Bei der S/4HANA-Transformation genügt es nicht, nur einmal zu planen. Es ist vielmehr wie bei persönlichen Vorsätzen: Wer sich Ziele setzt, sollte zugleich vorab Zeitpunkte für einen Review und eine Fokuswahl festlegen. Wenn die Leitplanken eines Projekts auf diese Art festgelegt wurden, müssen sich das Projektteam und externe Partner daran ausrichten.

Eingangs haben wir sowohl feststellen können, dass einerseits der Zeitpunkt, bis zu dem die S/4HANA-Umstellung erfolgt sein muss, immer näher rückt, und andererseits viele Unternehmen gerade am Anfang ihrer Planung bzw. ihrer Projekte stehen. In anderen Worten heisst das, dass jetzt ein idealer Zeitpunkt ist, um einen kritischen Blick auf gerade geplante oder bestehende Transformationsprojekte zu werfen, die Leitplanken zu überprüfen oder Vorprojekte auf den Weg zu bringen. Denn auch Verbesserungen in der Planung brauchen Zeit.



# Handlungsempfehlungen auf den Punkt gebracht:

1. **Mit Vorprojekten Transparenz schaffen:**
Der Aufwand für Zeit und Ressourcen wird von vielen Unternehmen unterschätzt. Ein Vorprojekt kann Transparenz, Klarheit und damit Sicherheit über die Planung schaffen und stellt die Grundlage für belastbare Entscheidungen dar.

2. **Mut zur Harmonisierung, Standardisierung und Innovation:**
Die Motivation hinter Transformationsprojekten ist entscheidend für die Planung ihres Umfangs. Da die Umstellung zudem zeit- und ressourcenintensiv ist, sollte man die Chance nicht verschenken, an deren Ende gestärkt daraus hervorzugehen.

3. **Beim Projektansatz radikal denken und Kompromisse hinnehmen:**
Das heisst, statt Greenfield in Reinform auf smart Greenfield zu setzen. Je mehr sich das Bewusstsein durchsetzt, dass die S/4HANA-Umstellung alle Unternehmensbereiche betrifft, desto relevanter wird der massgeschneiderte Mittelweg mit seinem modularen Aufbau.

4. **Agilität und Sicherheit dürfen sich nicht ausschliessen:**
Projekte, die auf eine agile Vorgehensweise setzen, unterschätzen besonders häufig den Zeitaufwand. Darum gilt: Trotz agiler Vorgehensweise braucht es eine konkrete Vorstellung von Zielen, ohne die Projekte unstrukturiert verlaufen können.

5. **Lernen Sie von sich selbst:**
Mehrwerte der S/4HANA-Transformation bleiben häufig liegen oder werden nicht erkannt. Trotz der Verbreitung des Big-Bang-Ansatzes bieten sich Pilotgesellschaften dazu an, zusätzliche Mehrwerte zu identifizieren, im Kleinen Erfahrungen mit dem Roll-out zu sammeln und ggf. nachzujustieren.

6. **Eine externe Projektleitung funktioniert:**
Sich Unterstützung zu holen, liegt bei komplexen Projekten wie der S/4HANA-Umstellung nahe. Eine externe Projektleitung ist dabei mindestens genauso gut wie eine interne. Darüber hinaus bieten externe Berater ein zusätzliches Potenzial, das es zu erkennen und zu nutzen gilt.

7. **Bewusster Umgang mit Ressourcen:**
Die Planung und der Einsatz von Ressourcen ist eine der Kernherausforderungen bei S/4HANA-Transformationsprojekten. Um dem massiven qualitativen Ressourcenmangel zu begegnen, braucht es eine starke Methodologie sowie eine klare Definition und Verteilung von Rollen und Aufgaben.



© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.

# Ihr KPMG Team

KPMG AG Schweiz

**Johan Steenstra**
Partner, SAP Team
Management Consulting
KPMG Schweiz

T +41 58 249 57 29
M +41 79 137 38 54
johannessteenstra@kpmg.com

**Cristiano Benucci**
Partner, SAP Team
Management Consulting
KPMG Schweiz

T +41 58 249 23 66
M +41 76 492 45 70
cbenucci@kpmg.com

www.kpmg.ch

www.kpmg.ch/socialmedia

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.