

# Flexibilität in Cloud ERP Systemen für bessere Unternehmensprozesse

## Ansatzpunkte für individuelle Anpassungen

Dirk Bamberger<sup>1</sup>, Farid Okhovat<sup>2</sup>, Dr. Carsten Brockmann<sup>3</sup>, Martina Sturm<sup>4</sup>

**Abstract:** adesso hat mit der New School of IT das Paradigma, die Vorteile des Cloud-Einsatzes voll auszuschöpfen ohne die Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Im Rahmen des Auswahlprozesses eines neuen ERP-Systems stand früh fest, dass Cloud Lösungen favorisiert werden. Klassische Vorbehalte gegenüber Cloud Lösungen wie Sicherheit, etc. gab es bei adesso nicht. Alle Anbieter mussten aufzeigen, wie die Funktionalität und Erweiterbarkeit des entsprechenden Systems ausgeprägt ist. Nach der Entscheidung für S/4HANA Public Cloud (S4HC) begann die Übertragung und Anpassung der eigenen Prozesse auf die Standardabläufe im System wie auch der Umbau der Betriebsorganisation. Bei der Umgestaltung der eigenen Prozesse wurde schnell klar, dass es in S4HC nicht nur einen Standard-Weg, sondern auch verschiedene Optionen gibt. Ebenso besteht die Möglichkeit für Erweiterungen durch Partnerprodukte oder Eigenentwicklungen im SAP Technologiestack.

**Keywords:** Cloud ERP-Systeme, Prozessflexibilität, Activate

## 1 Einleitung

adesso wurde 1997 gegründet und hat seitdem ein sehr starkes Wachstum verzeichnet. So sind gegenwärtig 6.300 Mitarbeiter an 56 Standorten tätig, generieren einen Umsatz von fast 700 Millionen Euro. Der Erfolg der Muttergesellschaft wie auch der Tochtergesellschaften ist durch Flexibilität und starkes Wachstum geprägt, weshalb ein ERP-System gewählt wurde, dass diese Anpassungen leichtgewichtig zulässt. Mit der Einführung von S/4Hana Public Cloud sollen die Best Practices der SAP verwendet werden, ohne die Differenzierungsmerkmale von adesso zu verlieren. Hierbei ist ein starker Prozessfokus im Projekt notwendig, gepaart mit der technologischen Kompetenz der IT. Dies entspricht dem adesso Ansatz der New School of IT [Ad22].

---

<sup>1</sup> tabto consulting, Eschenweg 17, 35708 Haiger, dirk.bamberger@tabto.de

<sup>2</sup> adesso orange AG, Managing Consultant, Herriotstraße 1, 60528 Frankfurt am Main, Okhovat, Farid farid.okhovat@adesso-orange.com

<sup>3</sup> SAP Deutschland SE & Co. KG, Senior Project Manager S/4HANA Public Cloud, Rosenthaler Str. 30, 10178 Berlin, carsten.brockmann@sap.com

<sup>4</sup> SAP Deutschland SE & Co.KG, Delivery Manager S/4HANA Public Cloud, Frankfurter Str.1, 65760 Eschborn, Martina.Sturm@sap.com

Um die Ziele zu erreichen, wurde die SAP Methodik Activate angewandt und projektspezifisch erweitert. So wurden beispielsweise das Backlog in einem Ticketsystem und wichtige inhaltliche Informationen in einem Projektmanagementtool aus dem agilen Umfeld erfasst.

## 2 Darstellung der Implementierungsmethode ACTIVATE

SAP Activate ist eine Kombination aus SAP Best Practices, einer Methodik und geführter Konfiguration:

- **SAP Best Practices:** SAP Best Practices für SAP S/4HANA Public Cloud bieten einsatzfertige digitalisierte Geschäftsprozesse für Finanzwesen und Logistik, die in andere Cloud-Lösungen wie SuccessFactors Employee Central oder Concur integriert sind.
- **Geführte Konfiguration:** Die Konfiguration mit Benutzerführung vereinfacht die Einführung von SAP S/4HANA. Sie steht durchgehend von der anfänglichen Einrichtung bis zu kontinuierlichen Innovationen nach dem Produktivstart zur Verfügung. Fachbereiche und die IT-Abteilung sind dadurch in der Lage zusammenzuarbeiten.
- **Durchgängige Methodik:** Die Methodik von SAP Activate ist der Ausgangspunkt für jede Einführung von SAP S/4HANA. Sie ist der Nachfolger der Methoden ASAP und SAP Launch. Kern der Methodik ist die Scope Item basierte Einführung des ERP-Systems. Ein im System vorhandener Prozess wird als Scope Item bezeichnet. Der Funktionsumfang der Scope Items variiert von kleinen, klar abgegrenzten Schritten bis hin zur Abrechnung von Projekten. Die Aktivitäten je nach Phase können der Abbildung 1 entnommen werden.

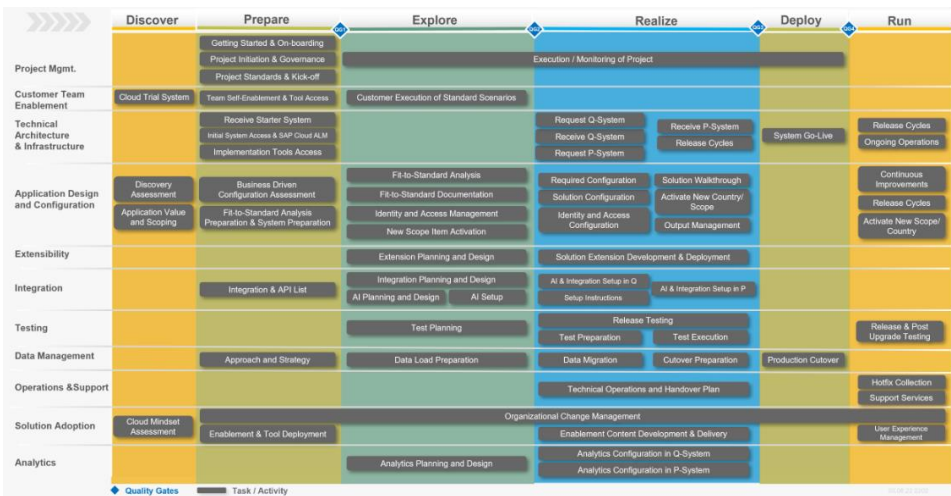


Abbildung 1: ACTIVATE Artefakte bei der S/4HANA Public Cloud

Mittels der drei Komponenten erfolgt die gezielte und strukturierte Einführung des Cloud ERP-Systems.

### 3 Anpassungsmöglichkeiten mit Cloud-Systemen

Im Rahmen der Explore Phase gab es einen sehr starken Schwerpunkt auf die Unternehmensprozesse. Jedem Prozessschritt wurde das relevante Scope Item zugeordnet, um die Implementierung zu ermöglichen. Das Vorgehen ist eingebettet in eine Projekt-Governance mit unterschiedlichen Rollen.

#### 3.1 Prozessgestaltung und Optionen

Im Rahmen der ERP-Einführung werden die einzelnen Prozesse und relevanten Systeme im Soll erfasst. Durch die Ende-zu-Ende Betrachtung wird beispielsweise sichergestellt, dass Aufträge, die im CRM-System angelegt werden, ihren Weg in die Projektverwaltung des S/4HANA Public Cloud finden.

Im Rahmen des Workshops wurden zunächst die Best Practice Prozesse vorgestellt. Es erfolgte die Überlegung der adesso-Mitarbeiter, welche Bestandteile der aktuellen Prozesse unabdingbar in S/4HANA Public Cloud vorhanden sein müssen. Mittels einer intensiven Moderation wurde geprüft, ob die Anforderungen einen tatsächlichen Mehrwert darstellen. Sobald der Mehrwert erkennbar war, galt es die Frage zu beantworten, wie er zu realisieren ist. Hierfür gab es zwei grundsätzliche Ansatzpunkte:

- **Unterschiedliche Wege durch das System führen zum gewünschten Ergebnis.** Beispielhaft sollte ein bestimmtes Dashboard Einstieg in die Transaktionen für die Sachbearbeiter sein. Diese Darstellung ließ sich nicht über den direkten Prozessweg in der gewünschten Art lösen. Stattdessen wurde ein embedded SAP Analytics Cloud (SAC) Dashboard aufgebaut, von dem aus die Sachbearbeiter in die einzelnen Fälle abspringen können.
- **Ergänzung von Feldern.** Durch die Ergänzung von Feldern in Tabellen konnten adesso-spezifische Merkmale hinzugefügt und in der weiteren Logik mit berücksichtigt werden.
- **Spezielle Darstellungen:** Mittels eigen zusammengestellter Tabellen können Daten in einer andersartigen Form dargestellt werden und die Bearbeitung zu vereinfachen. Ein Beispiel ist die Zusammenstellung von Projektrelevanten Daten, die an die adesso Eigenentwicklung fürs operative Projektmanagement übergeben werden.
- **Ergänzungen von Workflows:** Durch die Ergänzung von Workflows können neue Bearbeitungsschritte hinzugefügt werden. Beispielhaft soll bei der Anlage eines neuen Lieferanten die Kontonummer im vier-Augen Prinzip geprüft werden, was zu einer Ergänzung des bestehenden Workflows führt.
- **In-App Development (perspektivisch):** Zukünftig wird es möglich sein, Funktionalität in S4HC selbst und nicht über das Ökosystem zu entwickeln. Vorteil ist ein leichter Umgang mit dem Wartungszyklus. Ebenso werden Länderlokalisierungen hierüber abgebildet werden können.

### 3.2 Nahtlose Erweiterungsmöglichkeiten innerhalb des SAP Ökosystems

Manche Anforderungen waren derart komplex, dass weder unterschiedliche Wege noch weitere Datenfelder den Sachverhalt auflösen konnten. Für solche Fälle existiert eine große Bandbreite an Veränderungsmöglichkeiten innerhalb des SAP-Ökosystems [Br14].

Dreh- und Angelpunkt hierfür ist die Business Technology Plattform, die es neben der Erstellung von einfachen Workflows ermöglicht, Anwendungen vollständig selber zu entwickeln.

adesso hat hiervon Gebrauch gemacht, und eine Lösung für das operative Projektmanagement z.B. für die Stundenerfassung selber entwickelt.

Perspektivisch wird die Drei-Systemlandschaft (3SL) im Cloudbereich die Möglichkeit bieten, auf einem Entwicklungssystem Dinge auszuprobieren, die dann auf der Qualitätsumgebung weiter fortentwickelt und getestet werden um anschließend in der Produktivumgebung verwendet zu werden.

### 3.3 Anbindung von Drittsystemen

Sollte die benötigte Funktionalität weder aus dem ERP selbst noch eigen entwickelt werden, besteht die Möglichkeit zur Anbindung von Drittsystemen an das SAP-Umfeld. Um bereits die Drittanwendungen schnell anzubinden, werden verschiedene Konnektoren bereit gestellt. So wurde beispielsweise das CRM-System eines anderen Herstellers mittels des Konnektors angebunden.

## 4 Program Governance mit klarem inhaltlichem Fokus

Eine ERP-System Einführung wie bei adesso mit der erklärten Zielsetzung der Optimierung der Unternehmensprozesse ist immer auch und zuallererst eine umfangreiche Transformation und damit Change Management Aufgabe. Um diese erfolgreich zu meistern, sind viele Menschen im Unternehmen einzubinden und es gilt, deren Zusammenwirken in Form einer funktionierenden Governance-Struktur zu verabreden.

Um die Prozessgestaltung und deren Bewertung hinsichtlich Veränderungsumfang und -realisierbarkeit mit den relevanten Beteiligten und effizient diskutieren und entscheiden zu können, braucht es unter Anderem klar definierte und wahrgenommene Verantwortlichkeiten für eine funktionierende Governance im Programm. Wir haben daher von Anfang an eine Trennung der Verantwortung für die fachlichen Fragestellungen und Entscheidungen von der methodischen und steuernden Verantwortung etabliert - nicht zuletzt, um den Teilnehmern aus den Fachbereichen eine klare Fokussierung auf die Inhalte zu ermöglichen.

Die Projektsteuerung und methodische Leitung übernehmen in den Teams die Scrum Master, die durch ihre Rolle die Fachbereiche als „Servant Leader“ unterstützen und entlasten.

Alle zu realisierenden Prozessanforderungen und die daraus resultierenden Aufgaben bei der Realisierung der Lösung werden entsprechend über Backlogs gemanagt, die in der Regel und gemäß agiler Standardmethoden durch sog. Product Owner verantwortet werden. Eine einzige Rolle reichte zur Steuerung für das umfangreiche Transformationsprogramm bei adesso nicht aus. Vielmehr erforderten der Umfang der fachlichen Themenstellungen, der unterschiedliche Grad an benötigter Prozess- und Lösungskompetenz je Softwareprodukt und Art der Themen im Backlog und letztlich auch die Tragweite der involvierten Entscheidungen die Ausprägung dieser Rolle mit unterschiedlichen Schwerpunkten und aus unterschiedlichen Hierarchiestufen aus der Organisation.

Für die fachliche Verantwortung der betroffenen Geschäftsbereiche wurden daher verschiedene Rollen festgelegt. Die Rollen lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Business Owner** sind die für einen Fachbereich final verantwortlichen Entscheider aus der Linienorganisation, also z.B. die Leiter:innen HR oder Finance
- **Portfolio Owner** verantworten jeweils ein inhaltlich abgeschlossenes, großes Themenfeld (bspw. Finance, HR, Project Management)
- **Product Manager** verantworten Unterbereiche (bspw. ist der Einkauf im Bereich Finance verankert)
- **Product Owner** arbeiten für die Unterbereiche fachspezifische Anforderungen aus und verantworten damit konkrete Artefakte im Rahmen der zu realisierenden Backlogs (bspw. einen Freigabeworkflow im Einkauf, ein Datenmigrationsobjekt, ein Rechnungsformular, etc.).



Abbildung 2: Darstellung der Programmrollen der Fachbereiche

Darüber hinaus tragen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Programm weitere Rollen bei, die meist durch das IT-Team ausgefüllt werden und dabei bspw. Querschnittsthemen wie Schnittstellenrealisierungen und das Ausgestalten der Formulare oder auch die Datenmigration federführend vorantreiben und umsetzen.

Auch eine gut durchdachte Integration der Consulting- und Realisierungs-Rollen ist für eine funktionierende Program Governance unverzichtbar, die in vielen Fällen und wie auch in unserem Programm durch Implementierungspartner wahrgenommen werden.

Gerade im Rahmen solcher Einführungen von standardisierten Public Cloud Lösungen existieren noch einmal gestiegene Anforderungen an Transformationswillen und -fähigkeit der Organisation auf der einen Seite und andererseits auch der Bedarf an Kompetenzen, die vorhandenen Möglichkeiten der flexiblen Lösungsgestaltung intelligent auszuschöpfen. Insgesamt verdeutlicht dies auch die zunehmende Bedeutung einer gut durchdachten, auf die individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens zugeschnittenen und funktionierenden Program Governance. Ein effizientes

---

Zusammenwirken vieler verteilter Kompetenzen und Fähigkeiten kann und sollte auf diese Weise sichergestellt werden.

## 5 Fazit

Die Einführung von Cloud Software ist dann erfolgreich, wenn der Fachbereich des Kunden bereit ist, sich von bestehenden Prozessen zu lösen, offen für die standardisierte und pragmatische Vorgehensweisen ist und proaktiv in dem Transformationsprozess mitarbeitet. Wir haben daher alle Stakeholder frühzeitig und umfassend in das Implementierungsprojekt mit eingebunden.

Eine weitere wesentliche Rolle spielt der Implementierungspartner SAP. Dieser hat uns beispielsweise im Rahmen der Fit-to-Standardworkshops den Raum geben, die Prozessanforderungen darzulegen und zu diskutieren. Die Einschätzungen der Stakeholder waren teilweise unterschiedlich.

Die Konflikte dabei müssen durch einen gut moderierten Dialog aufgelöst werden, der sowohl Prozessziele und -ergebnisse als auch technische Spielräume einschließt. Letztlich ist auch eine klare Überzeugung aller Entscheider für die Vorteile eines standardisierten Ansatzes unabdingbar.

Unter Berücksichtigung von Standardisierung, Integration und Automatisierung wurden Umsetzungskonzepte erstellt und gemeinsam evaluiert. Die Konzepte wurden an standardisierte Tools, cloudbasierte Plattformen und Services ausgerichtet, so dass notwendige Individualisierung umgesetzt werden konnten.

Der Dienstleister muss daher handwerklich gut aufgestellt sein, um die Optionen der Individualisierung, die in einem S/4HANA Public Cloud Architektur gegeben sind, zu designen und in die Gesamtsystemarchitektur zu integrieren.

## 6 Literaturverzeichnis

- [Ad22] adesso, New School of IT, IT muss neu gedacht werden, <https://www.adesso.de/de/impulse/new-school-of-it>, Stand: 11.07.2022.
- [Br14] Brockmann, An approach to design the business model of an ERP vendor. GITO, Berlin (2014)
- [Sa22] SAP, SAP Activate, <https://www.sap.com/germany/products/activate-methodology.html>, Stand: 11.07.2022.