

S/4HANA-Transformation ist auch eine betriebswirtschaftliche Aufgabe



Bildquelle: Pixabay/Bigstockphoto

„Mögest du in interessanten Zeiten leben“, lautet ein alter chinesischer Fluch. Was einen vermuten lässt, dass es so etwas wie gute und schlechte Zeiten mit guten und schlechten Jahren gibt. Natürlich gibt es diese Phänomene, die man früher vor allem dem Wetter zuschrieb. Doch anders als in der Vergangenheit macht für uns die daraus bisweilen abgeleitete Schicksalsergebenheit wenig Sinn. Denn wir haben gelernt, dass die Evolution einen noch viel stärkeren Faktor kennt als bekannte und ungewöhnliche Umwelteinflüsse – nämlich die Innovation.

Von Dr. Volker Bätz*

Eine weitere chinesische Weisheit besagt: „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ Und genau darum geht es auch bei der digitalen Transformation, um den positiven Umgang mit Veränderungen. Zum allgegenwärtigen globalen Konkurrenzdruck mischen sich unvorhersehbare Marktveränderungen, Einschränkungen auf Kapazitätsebene, steigende Energiepreise und überraschende Beschaffungs- und Absatzbarrieren. Reale Veränderungen bedingen solche der Informationsverarbeitung.

Als wären das nicht mehr als genug Zwänge, kommt der technische Paradigmenwechsel von althergebrachten Client-Server-basierten ERP-Systemen zur Cloud dazu. Ein evolutiver Schritt, der für SAP-Anwender einen klaren Namen trägt – S/4HANA – und irgendwo zwischen Allheilmittel und Schreckgespenst anzusiedeln ist. Denn eines begleitet den Übergang auf S/4HANA ganz sicherlich, eine tiefgreifende Verunsicherung.

Windmühlen der digitalen Transformation

Grundlegend ist, jede Herausforderung birgt Potenziale und gerade die sind bei S/4HANA immens. Die Cloud-Fähig-

keit der zentralen Unternehmenssysteme, die Speicherung von Massendaten, Auswertungen und Planungen in Echtzeit, ergonomische Ausrichtung der Anwendungen auf den Anwender, das sind wichtige Argumente, die letzten Endes auch die Arbeit der Fachbereiche bestimmen. Doch zu den vielen technisch orientierten Vorteilen gesellen sich noch viel bedeutsamere – die betriebswirtschaftlichen Implikationen. Die Erfahrung aus Jahrzehnten des Umgangs mit SAP-Systemen hat gezeigt, dass viele Unternehmen sich auf technische Upgrades konzentrierten und das ökonomische What-if?-Denken eher niedriger priorisiert haben. Diese Vorsichtsstrategie sollte spätestens jetzt auf den Prüfstand gestellt werden. Die schnelle Lösung war nicht immer die Beste und wird es immer weniger

*Dr. Volker Bätz ist international tätiger SAP-Projektleiter der IBIS Prof. Thome AG.

sein. Natürlich umfasst ein Upgrade auch die Beantwortung grundlegender technischer Fragen. Dabei gibt es mehr als genug Arbeit für IT-Abteilungen, aber eben nicht nur für sie. Denn die Umsetzung von Business Requirements ist mehr als nur eine Pflichtaufgabe, sie stellt heute die Weichen für Wertschöpfung und Wachstum von morgen.

Die Frage, was die Transformation für die Menschen bedeutet, die am Ende mit der neuen Lösung arbeiten müssen, sollte im Zentrum einer Transformation stehen. Denn die Unterstützungsmöglichkeiten gerade in ihren zentralen Aufgaben werden eine Unternehmung völlig verändern, und zwar im positiven Sinn.

Jeder gegen jeden

Zunächst muss man sich darüber bewusstwerden, dass eine Unternehmung alles andere als eine homogene Gruppe von Individuen ist. Es gibt zahlreiche Stakeholder der unterschiedlichsten Art und ihre Interessen sind meist alles andere als kompatibel. Interne Zielkonflikte können aus Sicht der Unternehmensleitung ungemein schädlich sein, und werden fast immer begleitet von der asymmetrischen Informationsverteilung.

Deren Wirkung bremst nicht nur die Effizienz der Wertschöpfung, sondern verhindert auch Wachstum und Innovation. Dieser Schleife kann man offensichtlich nur durch ein umfassendes Strategie-Alignment entkommen – und zwar der Fachabteilungen untereinander und gemeinsam mit der unterstützenden IT.

Aus der Synchronisation der Einzelziele können gemeinsame Vorgaben entstehen, die konform sind mit dem, was für das Unternehmen insgesamt offensichtlich das Beste ist. Aus bloßer Integration entsteht dann eine Synergie. Doch dazu braucht es eine umfassende Bestandsaufnahme der bestehenden Welt und ihrer Prozesse, um diese in einem weiteren Schritt auf die zukünftigen Möglichkeiten zu projizieren.

Immer mit Blick auf den gemeinsamen Nenner – Verbesserung von Wertschöpfungsprozessen und Ermöglichen von Wachstum. Die digitale Transformation bietet hier besonders greifbare Beispiele. Im Übergang auf die Cloud-Technologie entsteht der Zwang, Traditionsstarrsinn und Veränderungsekapismus hinter sich zu lassen. Technologische und ökonomische Neu-

Dr. Volker Bätz, SAP-Projektleiter der IBIS Prof. Thome:

„Interessante Zeiten aktiv gestalten“



Die neuen Möglichkeiten der Materialbedarfsplanung sind nur ein Beispiel für umfassende Business Impacts, die im Zuge der S/4HANA-Transformationsvorbereitung Beachtung finden sollten. Hier findet sich eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Innovationen, die neben den verpflichtenden – vor allem technischen Neuerungen – genau geprüft werden müssen. Die dort enthaltenen Potenziale können entscheidend für den mittel- bis langfristigen Erfolg eines Unternehmens sein, insbesondere wenn es sich um sogenannte Low hanging Fruits oder Lighthouse-Funktionalitäten handelt. Und damit können wir selbst entscheiden, ob wir lediglich in interessanten Zeiten leben oder diese aktiv gestalten wollen.

orientierungen sind die Folge, welche die erlernten Arbeitsprozesse in Frage stellt.

Von periodischen Schätzungen zu Realtime-Planungen

Ein Beispiel kann helfen, dies zu verdeutlichen – die Materialbedarfsplanung. Die Berechnung und Planung von Materialbedarfen stellt für viele Unternehmen einen kritischen Wertschöpfungsprozess dar. Die richtige Planung und Bereitstellung der produktions- und lieferrelevanten Materialien und ihrer Einzelbestandteile sind vor allem eines – geschäftskritisch. Und auch wenn Umfang und Qualität der Disposition Erfolgsfaktoren darstellen, sind hier Fehleinschätzungen und -entscheidungen keine Seltenheit.

Diese Tätigkeit beinhaltet vielfältige Herausforderungen, wie komplexe Beschaffungsstrukturen, differierende Wertigkeiten und variantenreiche Prozesse in der internen wie externen Beschaffung. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie viele Prozesse und Anwender von den Ergebnissen abhängig und welche Organisationseinheiten oder Regionen involviert sind, insbesondere mit Hinblick auf deren Besonderheiten. Zusätzlich ist die Stammdatenqualität ein entscheidender Faktor für die Planungssicherheit, denn welchen Sinn machen Reservierungen von Lagerbeständen vor dem Hintergrund ungenauer Stücklisten. Als wäre das nicht genug, beeinflusst die Abhängigkeit von der aktuellen wie zukünftigen Marktnachfrage mit ihren möglichen

Schwankungen und Unsicherheiten die Ergebnisse. Diese Einflussfaktoren machen eine Vereinfachung zugunsten der technischen Durchführbarkeit und Performance unabdingbar, konkret in Form von wöchentlichen oder bestenfalls täglichen Planungszyklen. Mehr als genug Grund also, dem Material Requirements Planning besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Betriebswirtschaftliche Innovationen

Die Antwort von S/4HANA auf diese Herausforderung ist neben der Verfügbarkeit einer extrem gesteigerten transaktionalen Performance die betriebswirtschaftliche Innovation. Mit MRP Live bietet S/4HANA aktuelle Bestands- und Bedarfsdaten in Echtzeit, verbesserte Performance, kürzere Zyklen für den Planungslauf sowie die Möglichkeit mehrerer täglicher Planungsläufe.

Darüber hinaus stehen neue Planungsverfahren zur Verfügung – wie die bedarfsorientierte Wiederbeschaffung. Diese ermöglicht im Gegensatz zu herkömmlichen MRP-Verfahren eine effiziente Planung und Verwaltung von Lieferketten auf Grundlage von Kundenbedarfen mit dem Effekt, eine stabile und wenig störungsanfällige Versorgung zu gewährleisten. Dies kann durchaus ein Mittel sein, den gefürchteten „Bullwhip“-Effekt – die exponentielle Verstärkung von Nachfrageschwankungen entlang einer mehrstufigen Lieferkette – zu entschärfen.

(ch) ©