

„Chance S/4 HANA - Lackmustest und Anstoß für die Projekt-, Prozess- und IT-Organisation“



Process and Project



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung

SAP Arbeitskreis Meeting

Köln, 19. März 2019

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

[@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.process-and-project.net

www.heupel-consultants.com



Digitalisierung mit SAP S/4 HANA
– Wo stehen wir? –

Fakten einer Welt im Wandel



Telefon benötigte **70 Jahre**
bis 100 Mio Nutzer
– Instagram brauchte dafür nur **2 Jahre**



Größte Unternehmen in
Mobilität und Hotellerie besitzen
weder Autos noch Hotels



2020 werden je Person auf der Welt
1,7 MB Daten je Sekunde generiert*

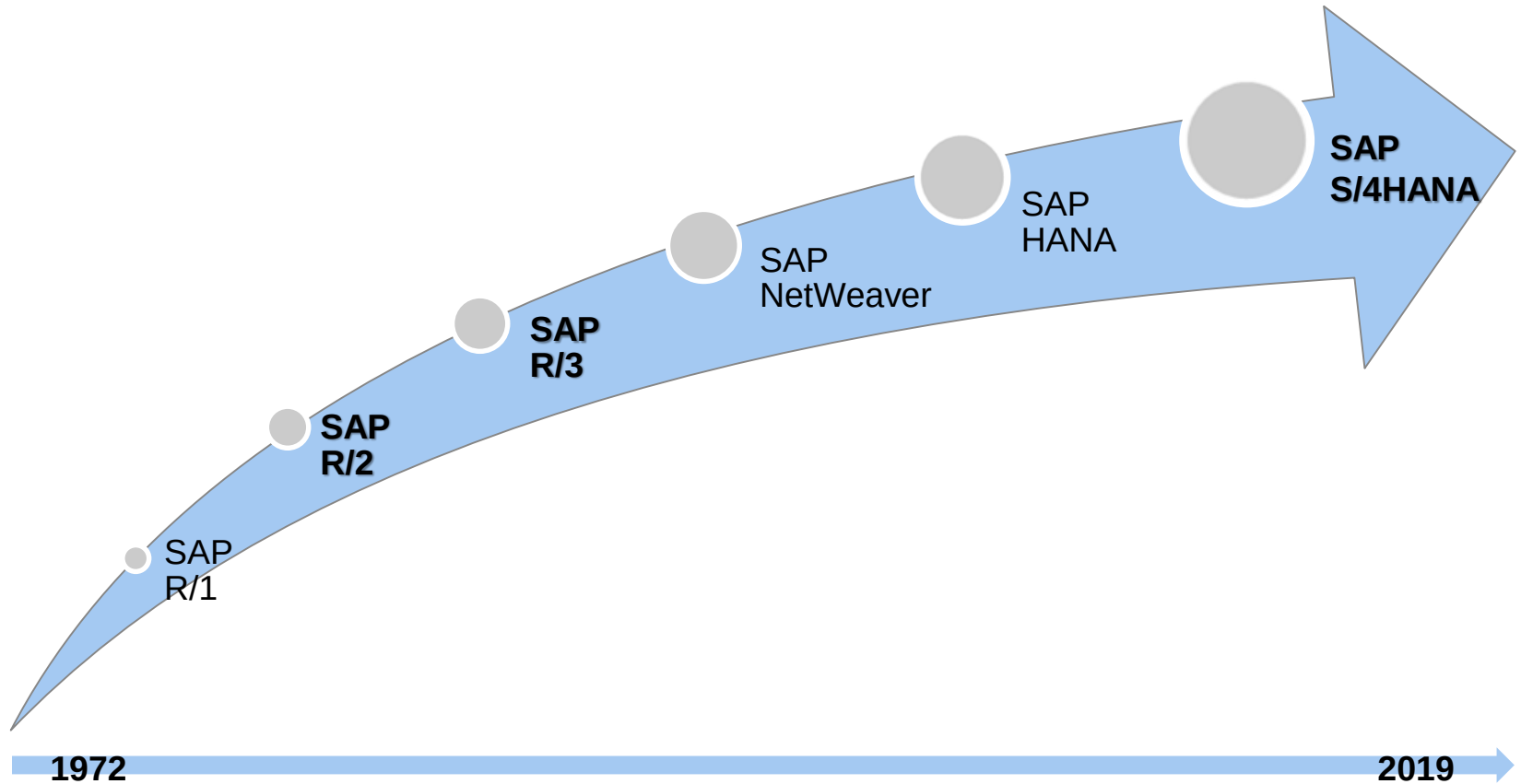
* Domo – Data never sleeps 6.0

7 der 10 wertvollsten
Unternehmen haben ein
digitales Geschäftsmodell



Unternehmen wie ING sehen sich
nicht mehr als Bank, sondern als
Tech Company mit Banklizenz

Meilensteine des SAP-Systems



Quelle: <https://www.sap.com/corporate/de/company/history.html>



- **SAP S/4HANA** ist die **Echtzeit-ERP-Suite** der vierten Generation.
- „S“ steht für „Simple“, für die Vereinfachung der gesamten Architektur
- Sie wurde vollständig auf der leistungsfähigen **In-Memory-Plattform SAP HANA** entwickelt.
- Die rollenbasierte Oberfläche **SAP Fiori** sorgt für eine hohe Benutzerfreundlichkeit und ist intuitiv bedienbar.
- **SAP S/4HANA** bietet eine deutliche **Vereinfachung** des Datenmodells sowie zahlreiche Innovationen.

Ziel S/4 HANA (aus Sicht SAP)



- Aktualisierung und Optimierung der Datenbankstruktur
- Nur eine Lösung für jede Anforderung
- Reduktion von Anwendungen und Transaktionen

SAP S/4 HANA – nächste Generation

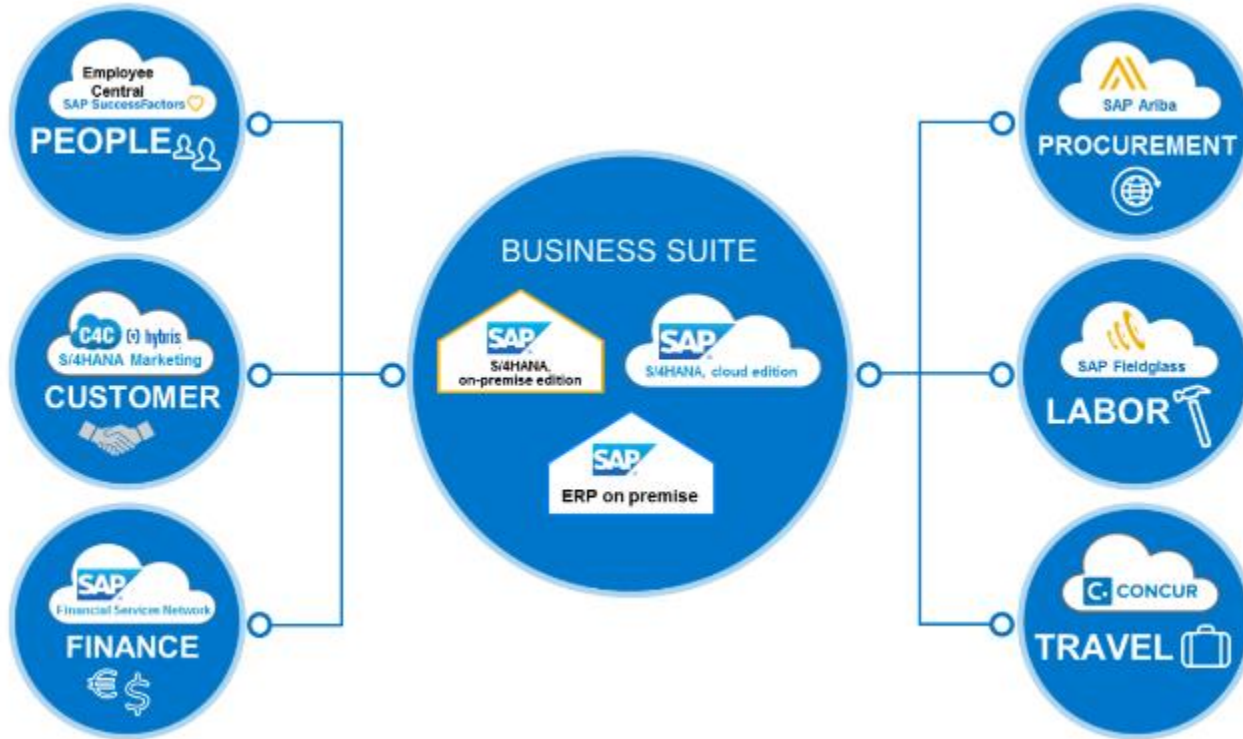
- *Neue Prozesse*
 - Flexible, einfache Prozesse
 - Abbildung von Losgröße 1
- *Neue Entscheidungs- und Steuerungsmechanismen*
 - Datenanalyse in Echtzeit
- *Neue Geschäftsmodelle*
 - Vernetzung von Mensch, Maschine, Daten



© 2019 SAP SE

S/4HANA – mehr als nur SAP ECC

Die vieldiskutierte Entscheidung On-Premise versus Cloud ist so einfach nicht die Realität. Es wird auch hier viele „Grautöne“ und Veränderungen über die Zeitschiene geben.



On-Premise versus Cloud



Subscription Licensing

→ Bereitstellung in der privaten Cloud, Wartung von SAP

- SAP stellt das System zur Verfügung und kontrolliert die Wartung
- Automatische Upgrades im Quartal
- In-App Erweiterbarkeit mit limitierter ABAP
- Aktuelle Release Zyklen
- SAP ERP ist eingebettet



Traditional licensing

→ Kunde hat Kontrolle über die Bereitstellung und die Wartung

- Hardware befindet sich am Firmenstandort
- Private Kontrolle der Daten
- Geringere Release Zyklen
- Individuelle Anforderungen umsetzbar
- Traditionelle ABAP Erweiterbarkeit bis zu Kernmodifikationen möglich

Überblick zu Betreibermodell und Strategien

Public Cloud (SaaS)	Private Cloud		On Premise
SAP S/4 HANA Cloud (multi-tenant)	SAP S/4 HANA Cloud, (single tenant)	SAP S/4 HANA Enterprise Cloud	SAP S/4 HANA
Hotelzimmer	Mietwohnung (möbliert)	Mietwohnung (unmöbliert)	Eigenheim
			

Brownfield

Greenfield

- Das nötigste, was zum Leben benötigt wird, ist vorhanden (Core-ERP)
- Erweiterungen können dazu gebucht werden
- Individuelle Gestaltung ist nicht möglich (nach Best-Practice Standard aufgesetzt)
- Zusammenleben mit weiteren Hotelgästen (multi-tenant)
- Services wie Zimmerservice sind mit eingebunden (Vierteljährlicher Release)
- Keine zusätzlichen Kosten für Renovierung, Grundstücks-Instandhaltung, etc.
- Geringe TCO, schnelle Time to Value

- Baugleich, also weitgehend standardisiert
- Infrastruktur wird gestellt
- Individuelle Baumaßnahmen nicht möglich (keine Modifikationen), ggf. Erweiterungen in Form eines Kellerraums

- Infrastruktur wird gestellt
- Individuelle Gestaltung möglich (hohe Individualisierung, voller Funktionsumfang)

- Komplette Freiheitsgrade (Individualisierung)
- Alles in Eigenverantwortung (Eigenbetrieb)

Zur Person

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
- Fachbeirat der Heupel Consultants
- Vordenker für Management im komplexen Kontext und agile Methoden
- Studien / Surveys wie „Status Quo Agile“, „agiles PMO“ (2012, 2014, 2016), „Status Quo PEP – lean und agil“
- 80+ Fachpublikationen,
150+ Keynotes/Vorträge,
150+ Interviews/Medienberichte

Weitere Informationen, Werdegang,
aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge...
unter www.komus.de

Sie treffen mich auf



Agiler Beratungsansatz

- ▶ **Coaching**
- ▶ **Beratung/
Konzeption**
- ▶ **Training/
Schulung**



Gelebte Wissenschaft

- ▶ **Wissenschaftliche
Empirie**
- ▶ **Tools und
Methoden**
- ▶ **Projekte und
Praxis**

Das Beste aus zwei Welten – Praxis wissenschaftlich fundiert.

Unternehmen, die unsere Kollegen erfolgreich begleitet haben



Netzwerken, Vorträge, Studien und Co.

Prof. Dr.
Ayelt Komus



Home

Ober Ayelt Komus

Publikationen

Vorträge

Medien

Hochschule

»Nicht der Wind, die Segel bestimmen den Kurs«

Vortragsfolien
www.komus.de/vortrag



Informationstechnologie und Führung zum Erreichen von Zielen

Das Beste aus zwei Welten: Agile Methoden mit Bewährten verknüpfen.
Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung die Chancen agiler Methoden zu erschließen. Die Frage ist dabei nicht mehr, ob agile Methoden ins Projektmethodenportfolio aufgenommen werden sollen, sondern vielmehr, wie eine mögliche Umsetzung ausssehen könnte, wobei gilt es, geeignete Wege zum agilen Unternehmen aufzuzeigen, die zur Organisation passen und diese nicht überfordern.

Diese Seiten sollen einen Auschnitt meiner Aktivitäten und Inhalte in Lehre, Forschung, Beratung, Trainings, Workshops und Vorträgen vermitteln. Links und Downloads sollen Konzepte verdeutlichen und Anstoß für neue Ideen sein.
Weitere Informationen zu Studien und Studienberichten finden Sie unter www.process-and-project.net/studien, Informationen über aktuelle Workshops sind unter www.process-and-project.net/workshops verfügbar. Unseren Newsletter mit der Möglichkeit zur Registrierung finden Sie unter www.process-and-project.net/aktuell, schließlich freue ich mich über eine Vernetzung Xing, LinkedIn oder Twitter.

Aktuelles

Studienberichte
www.process-and-project.net/studien

XING

Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>



Twitter: @Ayelt Komus

Anmeldung Über uns Kontakt Impressum

Home

Newsletter

Trainings/Workshops

Veranstaltungen

Studien

Process and Project
Projekt- und IT-Management und agile Methoden

Wie sehr beeinflusst die Komplexität Ihren Projekterfolg?
Erstellen Sie jetzt Ihre kostenfreie Stacey-Projektportfolio-Analyse, jetzt informieren!

Rückblick: 10. Praxisforum und 2. Praxiswerkstatt am 30. und 31. Mai
Danke an über 100 Teilnehmer und alle Referenten! Wir freuen uns auf ein Wiedersehen am 12. und 13. Juni 2018



Aktuelle Studie S/4HANA

- Wo stehen die Unternehmen bzgl. S/4HANA?
Werden die Chancen genutzt?
Welche PM- und PPM-Ansätze werden genutzt?
- Greenfield, Brownfield, ...?
- ...

<http://www.hs-koblenz.de/s4-studie>

- Teilnehmer erhalten besonders ausführliche TN-Version des Studienberichts vorab
- Teilnahme bis 2.4.2019
- Initiator Hochschule Koblenz - Prof. Dr. Ayelt Komus mit





Praxisforum

12. Praxisforum Prozess-, Projekt- und IT-Management *Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Agilität*

Am 21. und 22. Mai in Höhr-Grenzhausen bei Koblenz

Infos und Anmeldung www.praxisforum.net

Bekannte Studienergebnisse SAP und S/4

Status Quo SAP in den Unternehmen

Nähe zum Standard bei SAP-Anwendungen – Raad Consulting

Standardisierungsgrad _____

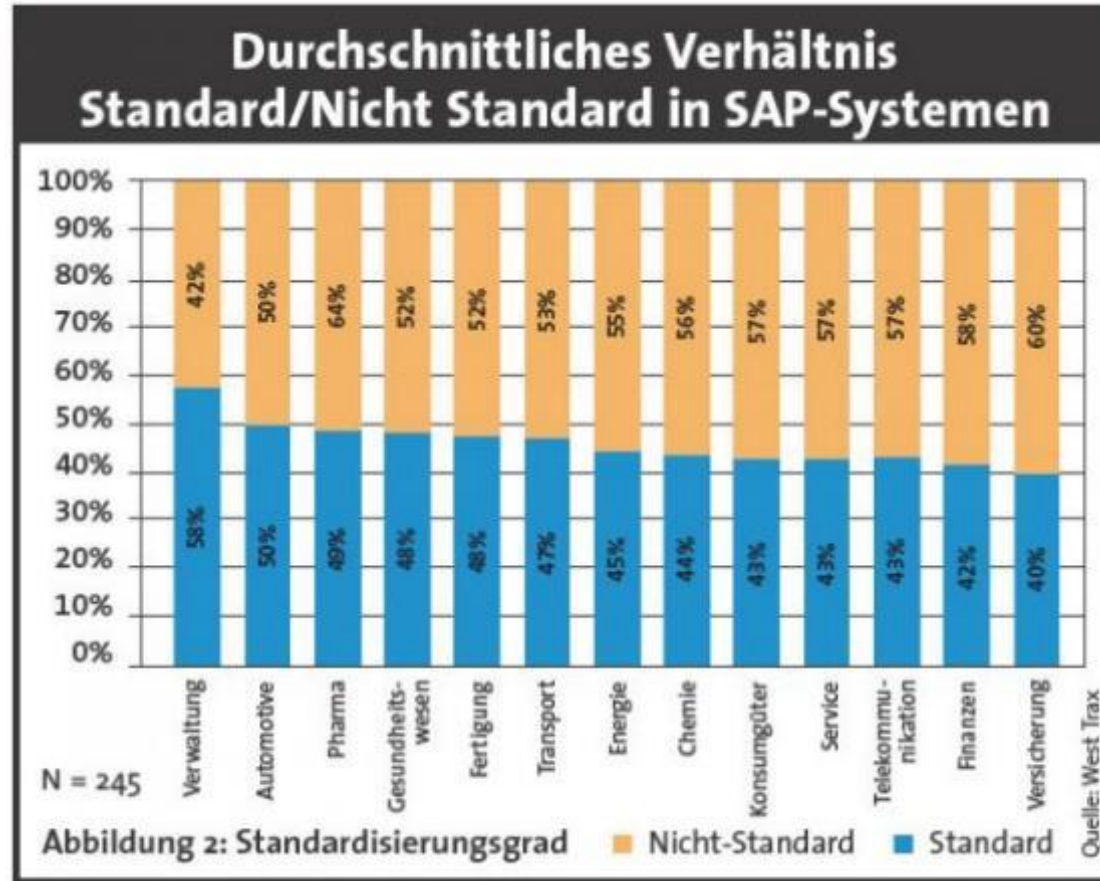
Über ein Viertel der SAP-Anwender hat den Standard aus den Augen verloren.



Quelle: Raad Consulting in Bayer, Martin und Niemann, Frank: SAP – automatisch teuer.

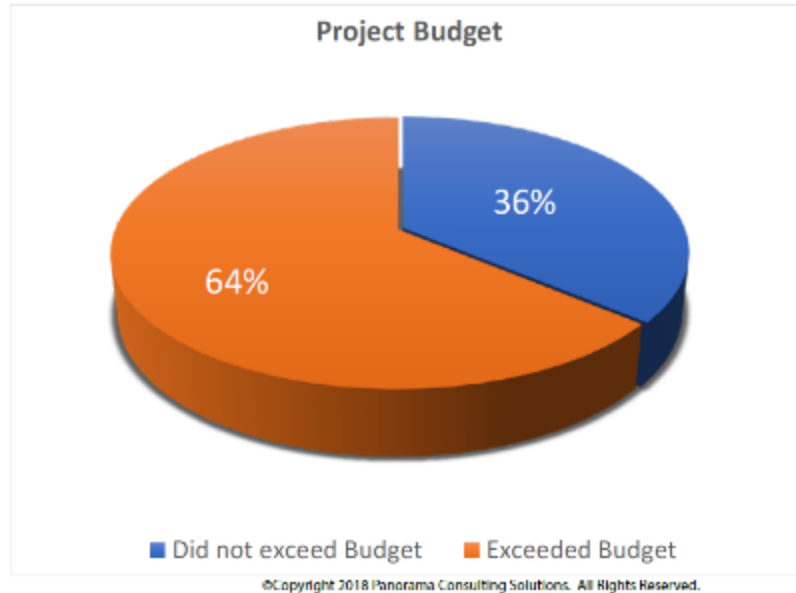
In: Computerwoche, 11.11.2008; http://www.computerwoche.de/knowledge_center/erp/1878266/, abg. 27.11.2008

Nähe zum Standard bei SAP-Anwendungen – West Trax



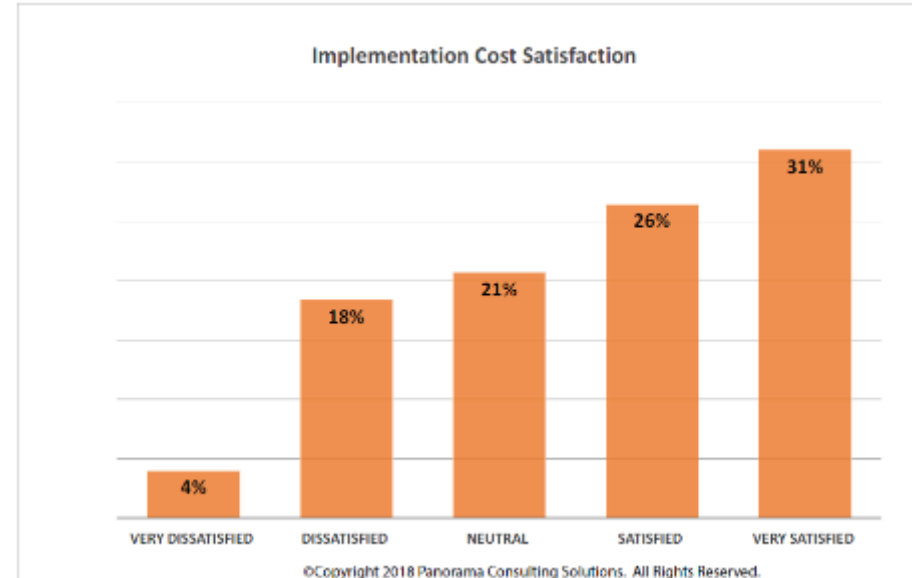
Einführung und Weiterentwicklung SAP (allgemein)

Deviation Project And Implementation Costs

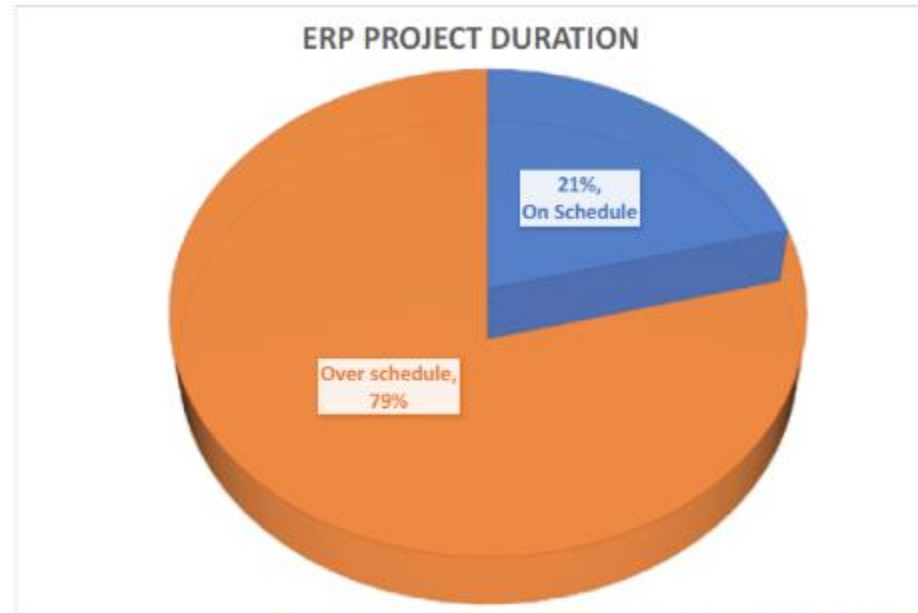


A significant number of our respondents (64%) had their projects exceed their budgets. This is an improvement over last year's 74% of respondents being over budget. This

being over budget. This year's respondents were also relatively satisfied with their implementation costs.



Projects on Time

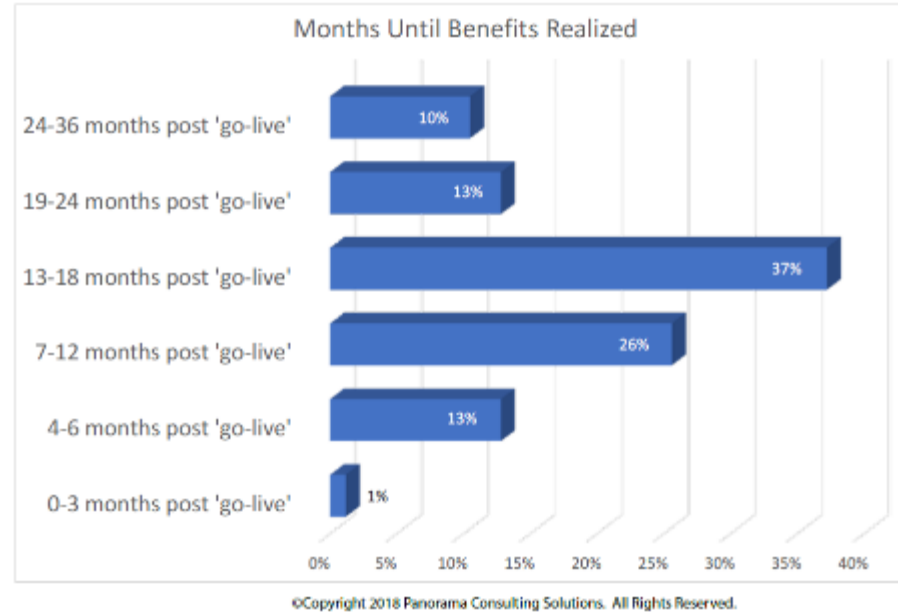


©Copyright 2018 Panorama Consulting Solutions. All Rights Reserved.

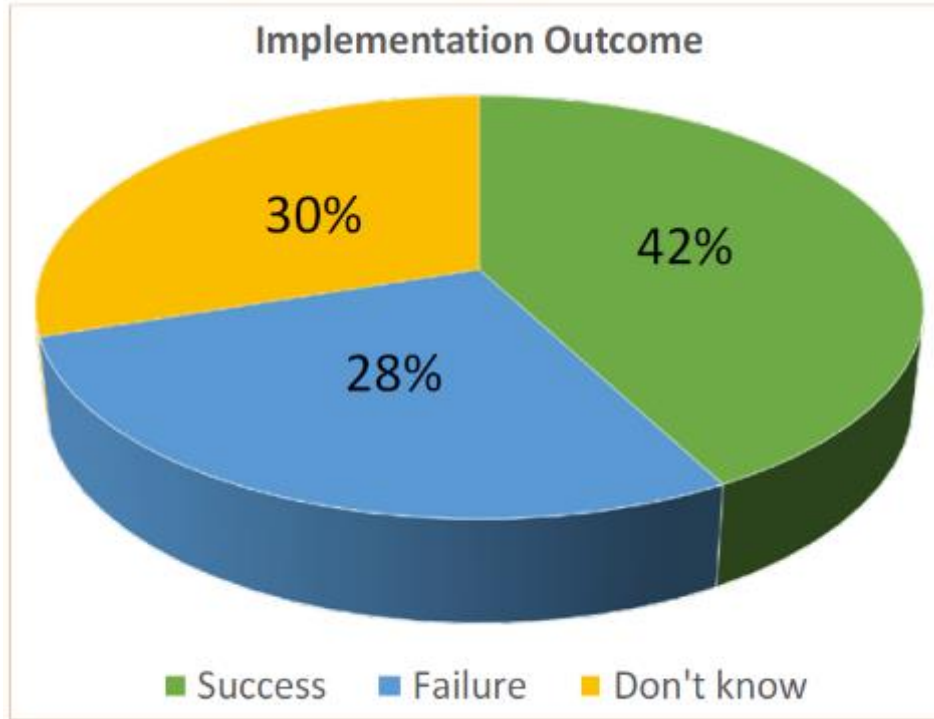
This year we saw 79% of our respondents reporting that their projects exceeded their initial timelines. Last year only 59% reported having exceeded their project durations. Those who reported duration overruns attributed the overruns to

Project Length

This year we saw most respondents realizing business benefits within 13-18 months of going live. This is a significant shift from last year when 48% of respondents reported realizing business benefits within the first six months following go-live.



Success Rate



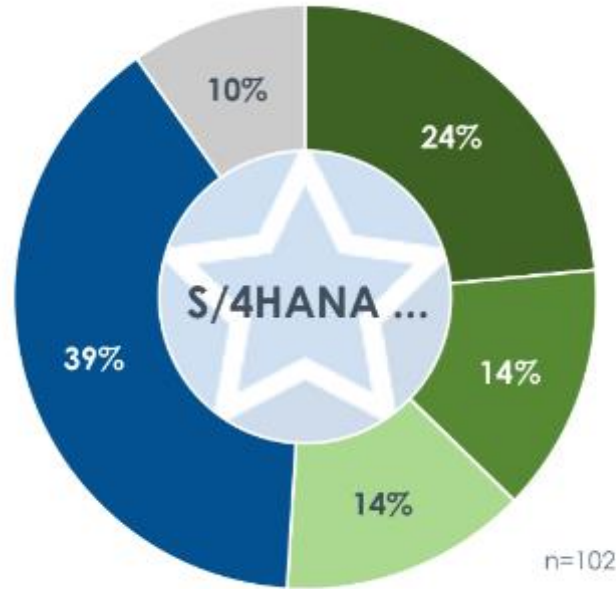
©Copyright 2018 Panorama Consulting Solutions. All Rights Reserved.

42% of respondents this year would deem their ERP Implementation a success. This is a substantial drop from the 82% of respondents who considered their projects to be a success last year.

S/4 Motivation, Hindernisse, Einführung und Ausgestaltung

Motivation, Gründe Pro/Contra, Rolle S/4

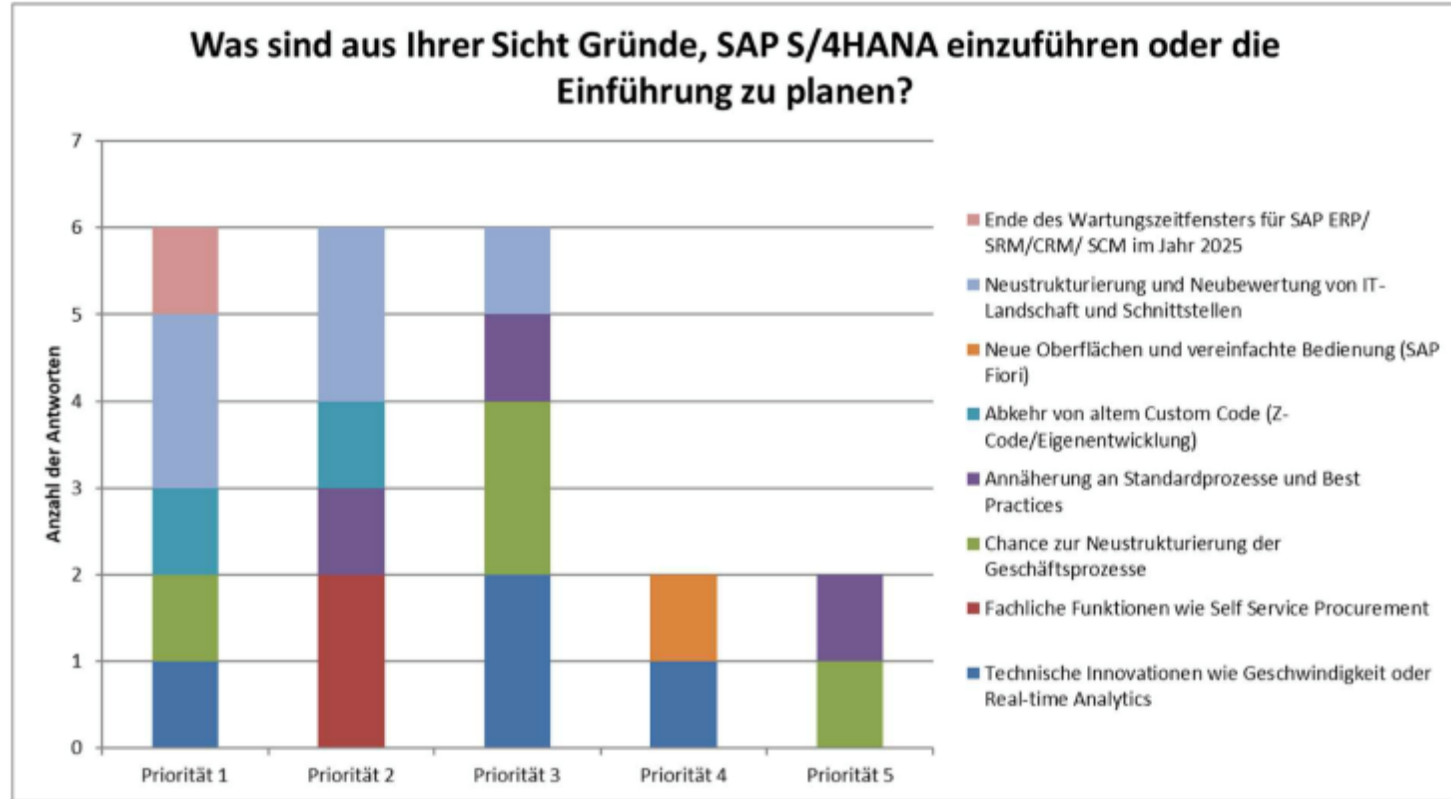
Rolle von S/4HANA



- ... ist von zentraler, strategischer Bedeutung für unsere digitale Transformation.
- ... ist ein wichtiger Ankerpunkt zur Neugestaltung unserer SAP-gestützten Prozesse.
- ... bedeutet für uns eine wichtige Weiterentwicklung unserer SAP-Landschaft.
- ... ist für uns lediglich wie ein neues SAP-Release.
- Weiß nicht/ keine Angabe

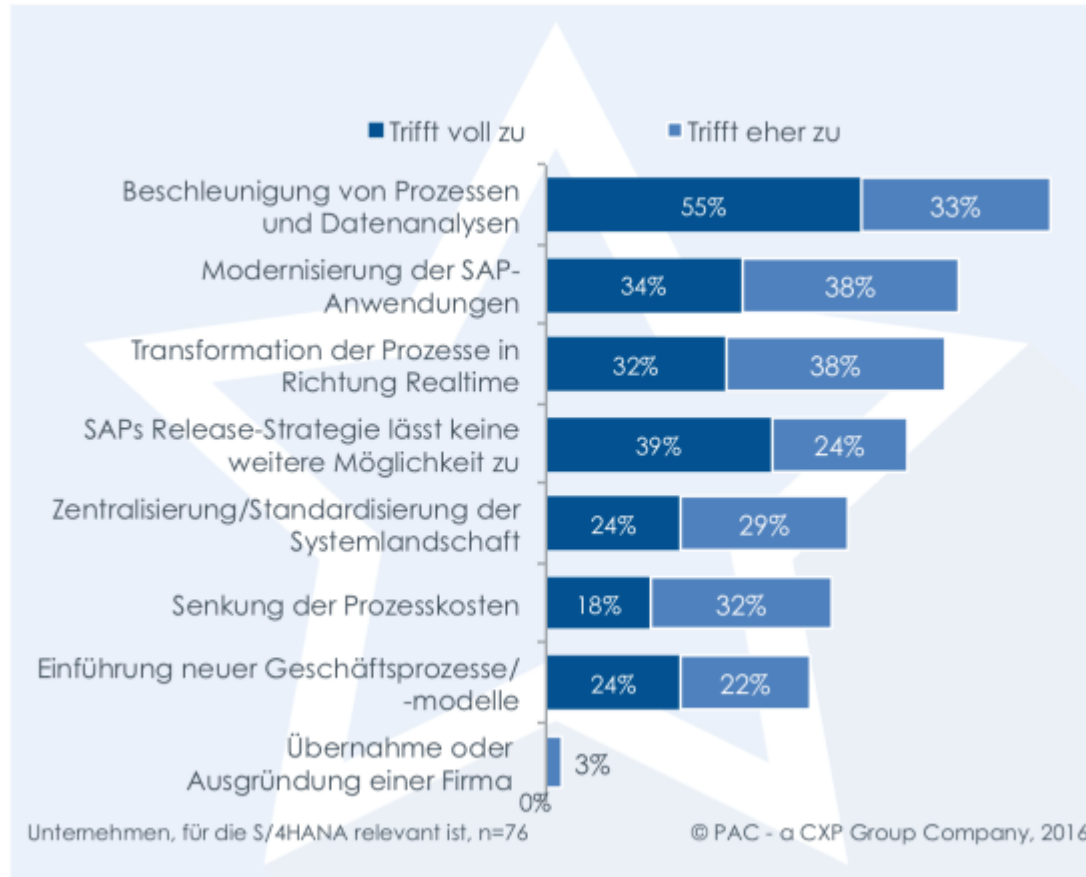
© PAC - a CXP Group Company, 2016

"Was sind aus Ihrer Sicht Gründe, SAP S/4HANA einzuführen oder die Einführung zu planen?"



Quelle: <https://www.hhl.de/apploads/2018/10/hhlap0174.pdf> abg. 18.3.19

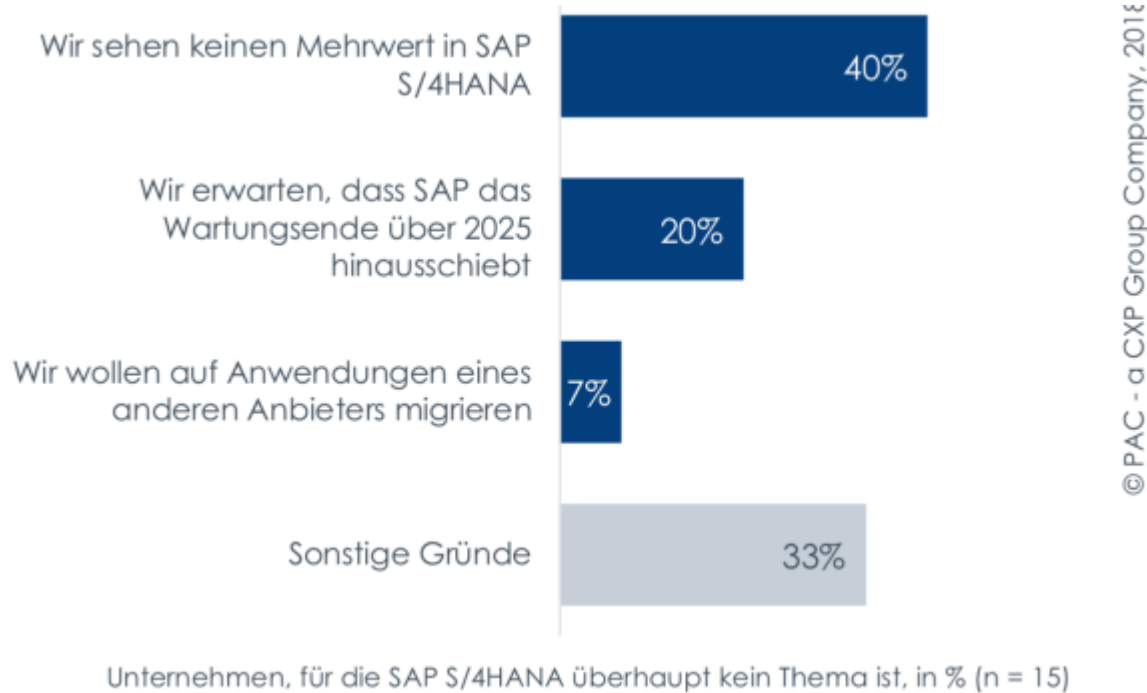
Gründe für die Einführung von S/4HANA



Quelle: Bearingpoint Studie

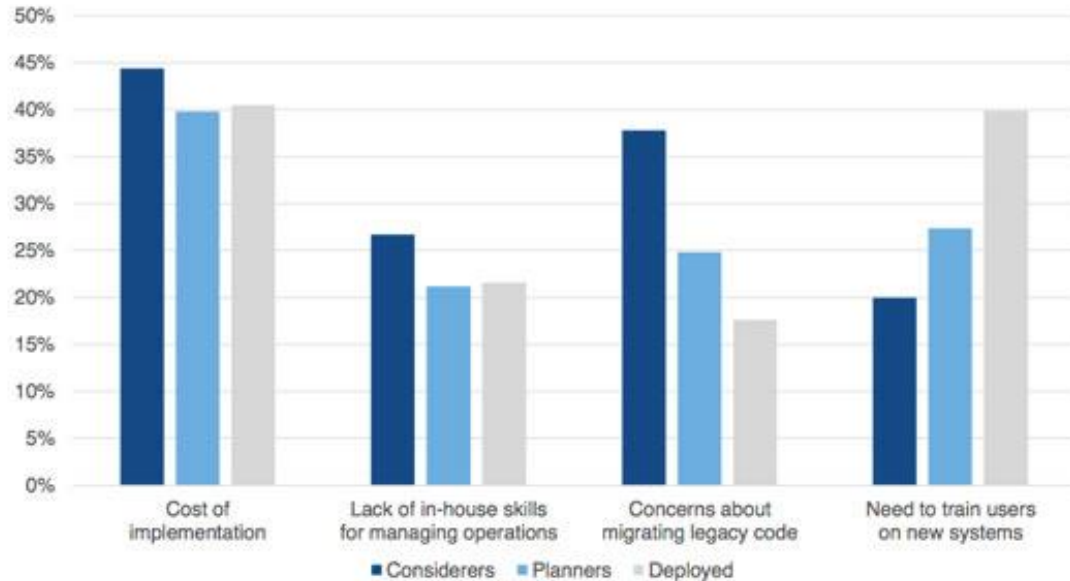
Warum ist eine Einführung für Sie nicht relevant?

Welches der folgenden Statements beschreibt am besten Ihre Situation?



Die wichtigsten Hindernisse für SAP S/4HANA

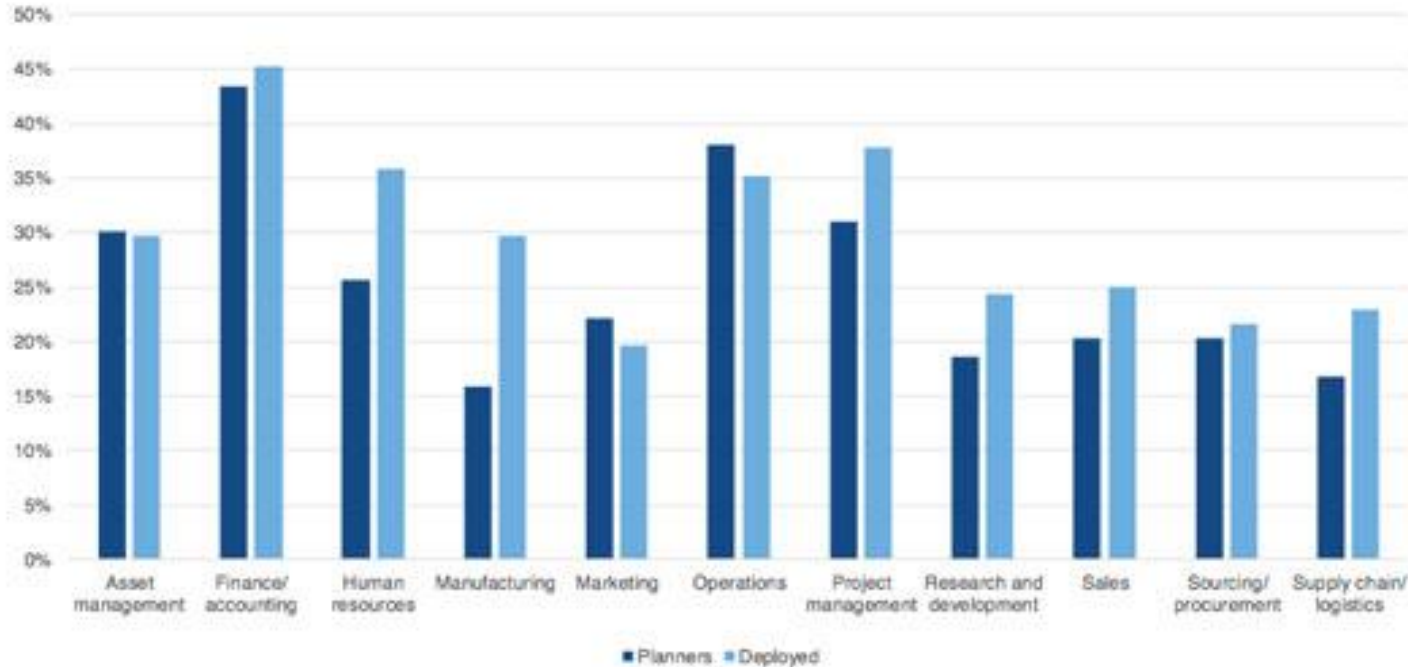
Inhibitors to Selecting SAP S/4HANA



Source: IDC, 2017

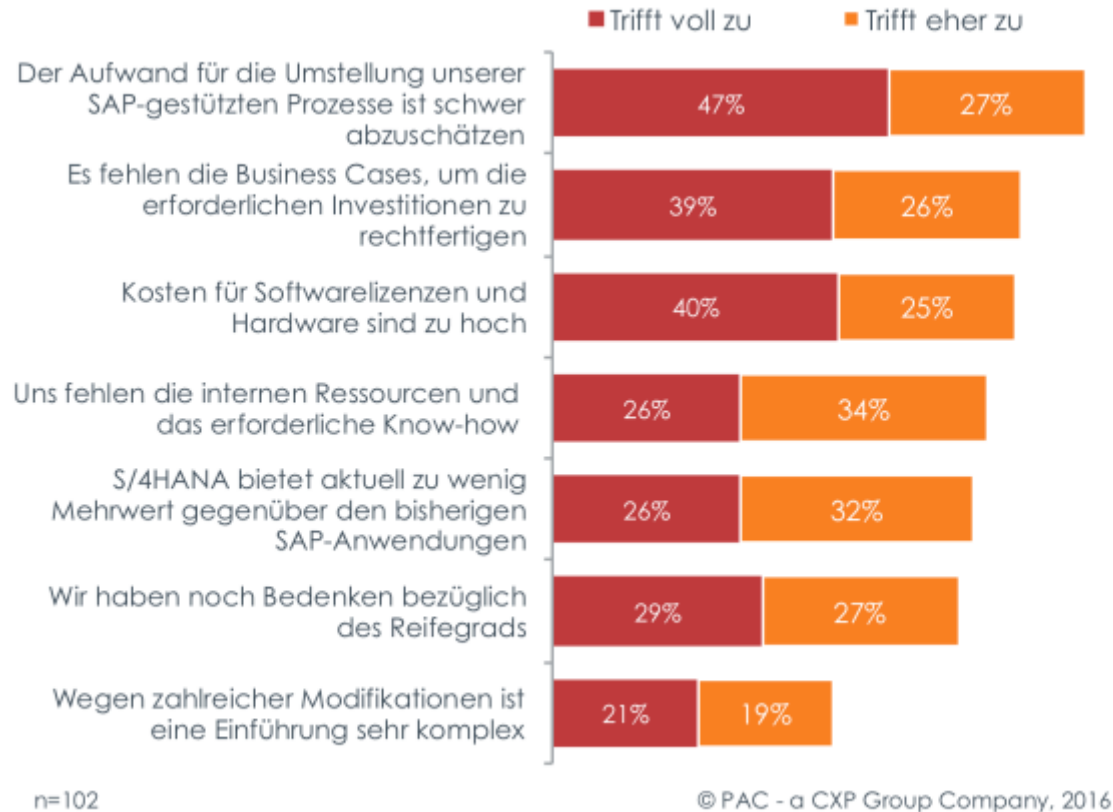
In welchen Bereichen SAP S/4HANA eingesetzt wird

Functions Planned/Deployed for SAP S/4HANA



Source: IDC, 2017

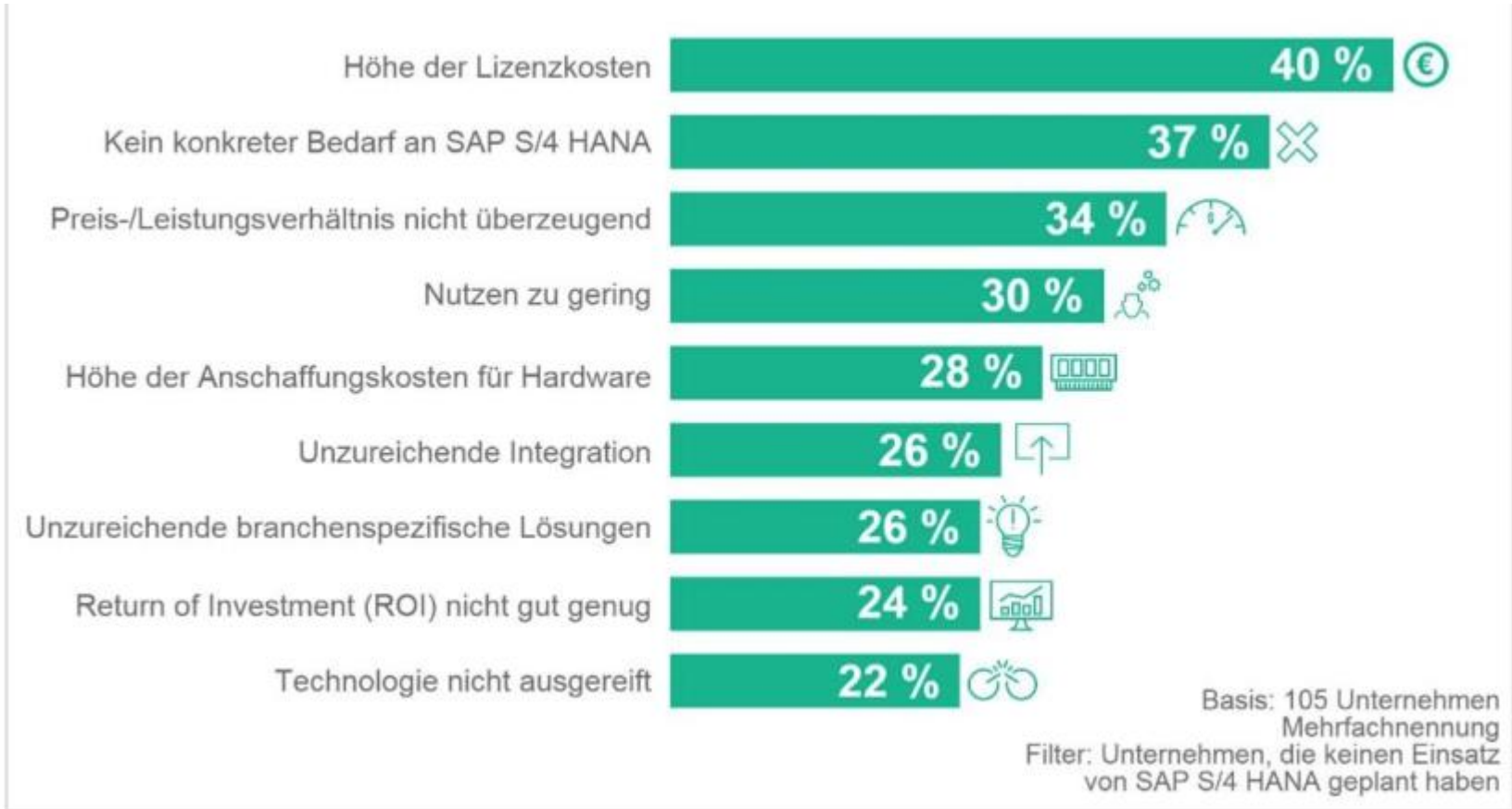
Hindernisse für eine S/4HANA-Einführung



Quelle: Bearingpoint Studie

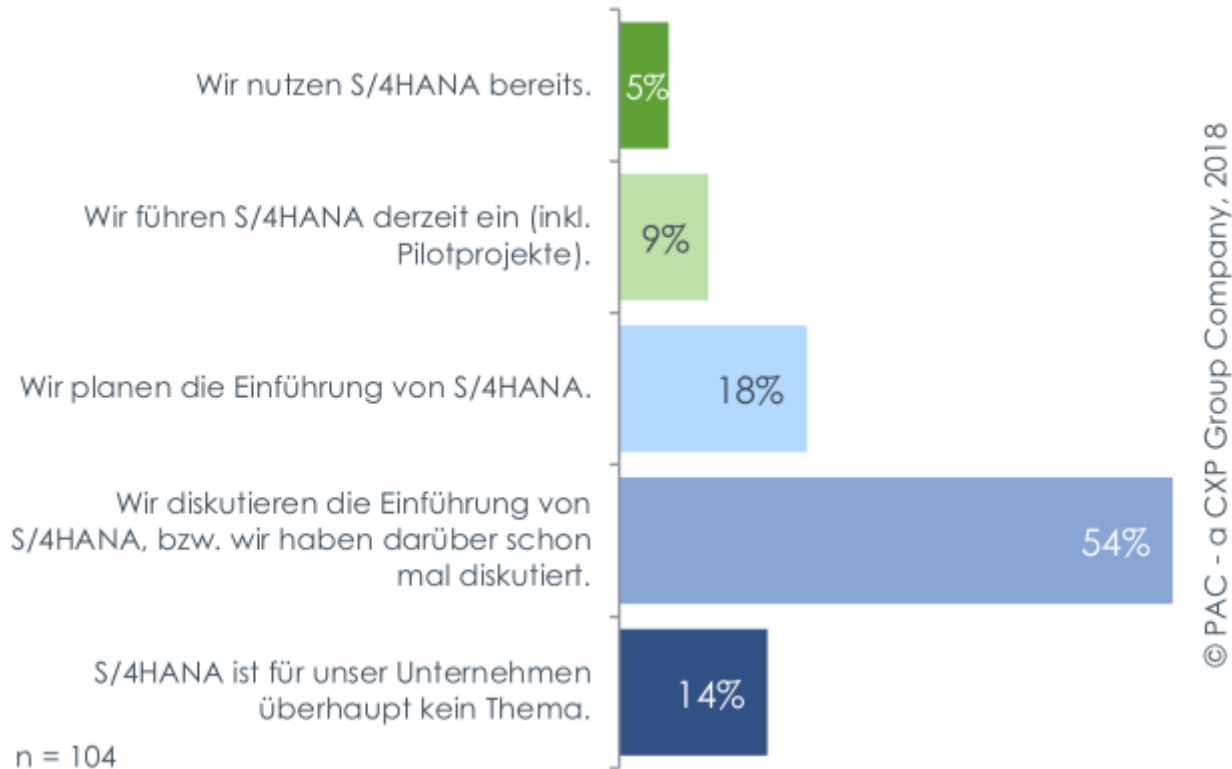
Funktionsbereich, Status, Planung

Was spricht gegen den Einsatz von SAP S/4 HANA?

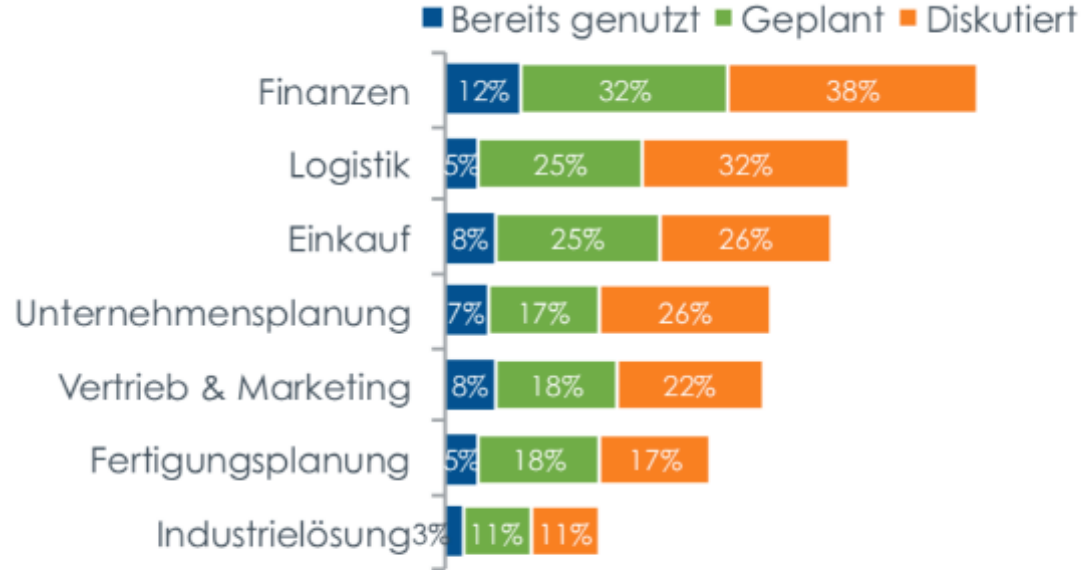


Quelle: <https://www.techconsult.de/wp-content/uploads/2016/04/Businessprozesse-zukünftig-auf-der-Überholspur.pdf> abg. 18.3.19

Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihren aktuellen Stand bezüglich SAP S/4HANA am besten?



Einsatzbereiche S/4HANA



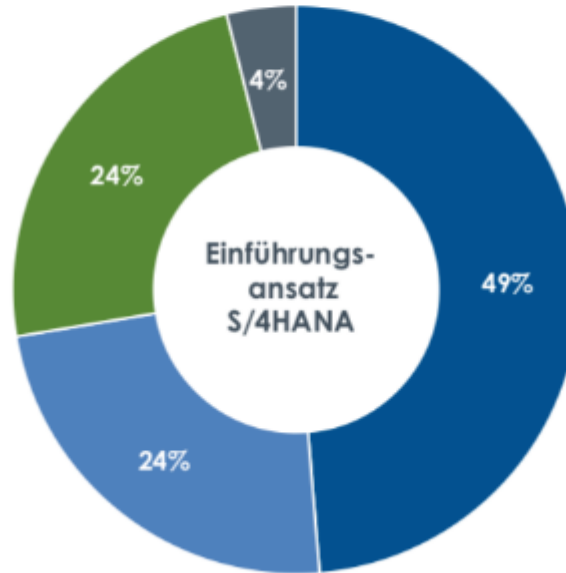
Unternehmen, für die S/4HANA relevant ist, n=76

© PAC - a CXP Group Company, 2016

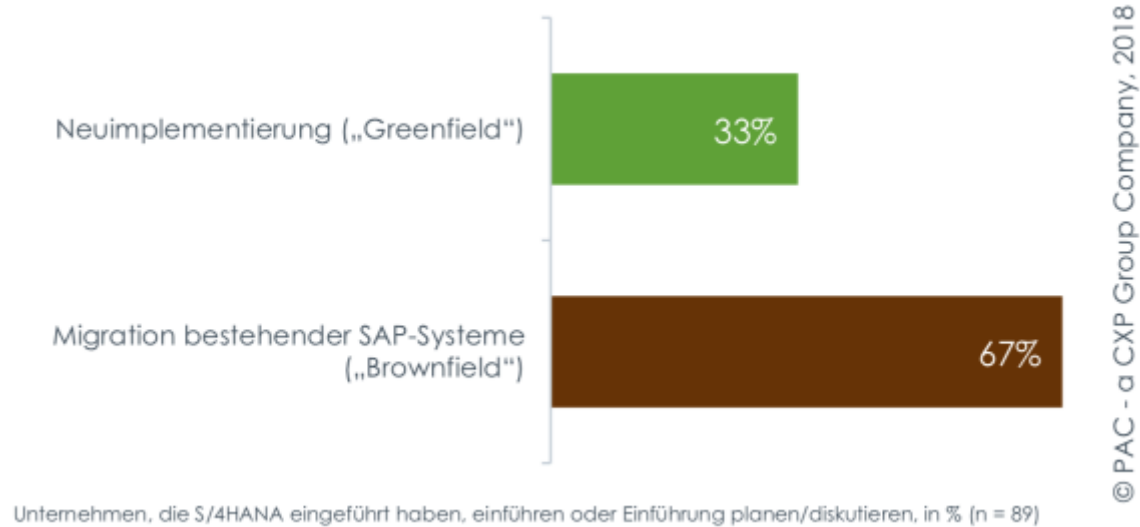
Ansatz und Betriebsmodell

Einführungsansatz für S/4HANA

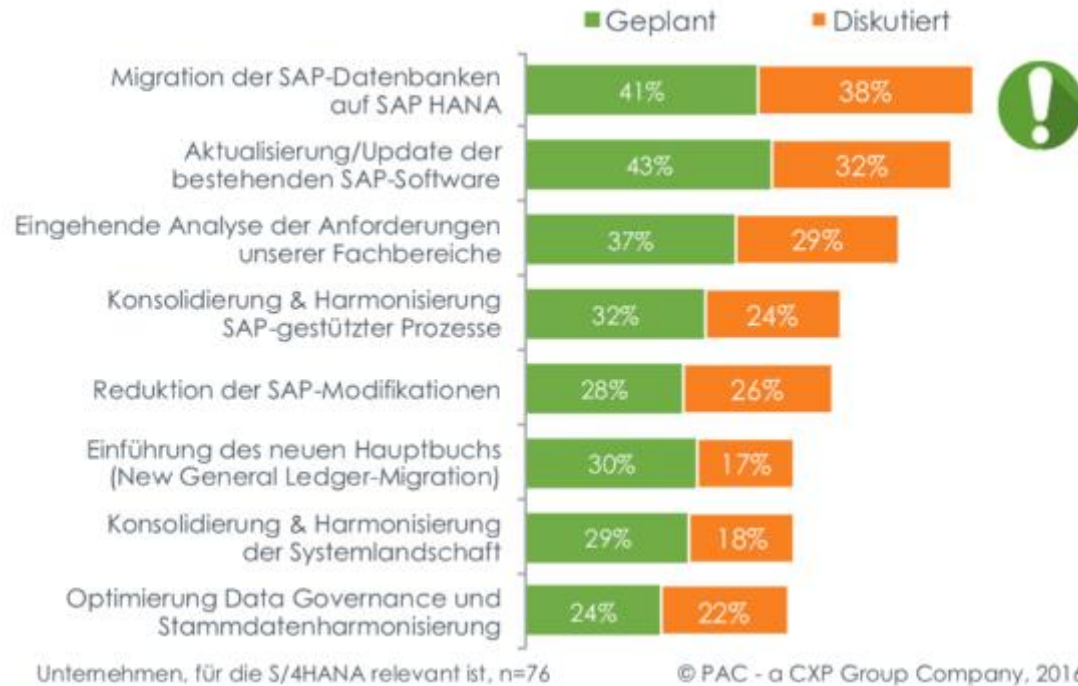
- Schrittweise technische Migration bestehender SAP-Systeme auf S/4HANA ("System Conversion")
- Schrittweise Transformation der SAP-gestützten Prozesse auf SAP S/4HANA ("Brownfield")
- Komplette Neuimplementierung der Geschäftsprozesse via SAP S/4HANA ("Greenfield")
- Weiß nicht/ keine Angabe



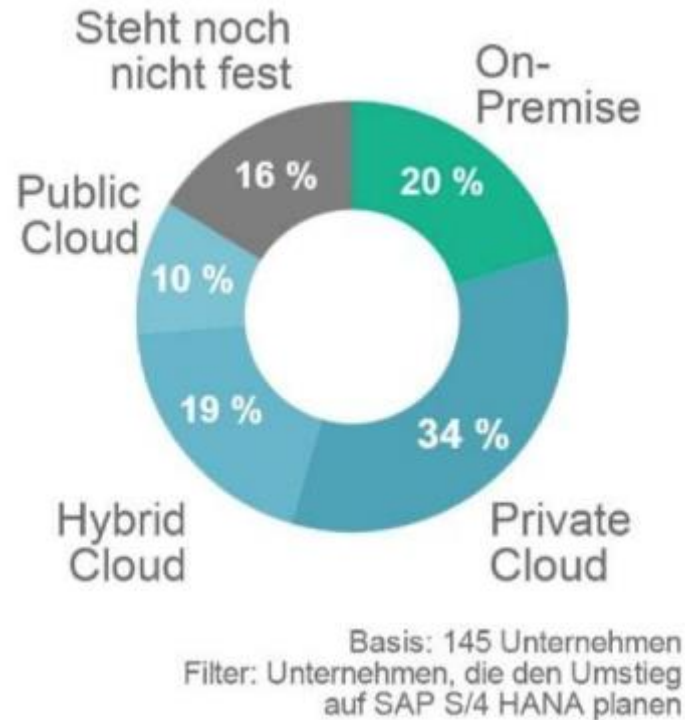
Welche Einführungsstrategie verfolgen Sie bzw. haben Sie bei der Einführung von SAP S/4HANA verfolgt?



Geplante und diskutierte Maßnahmen zur Einführung von S/4HANA

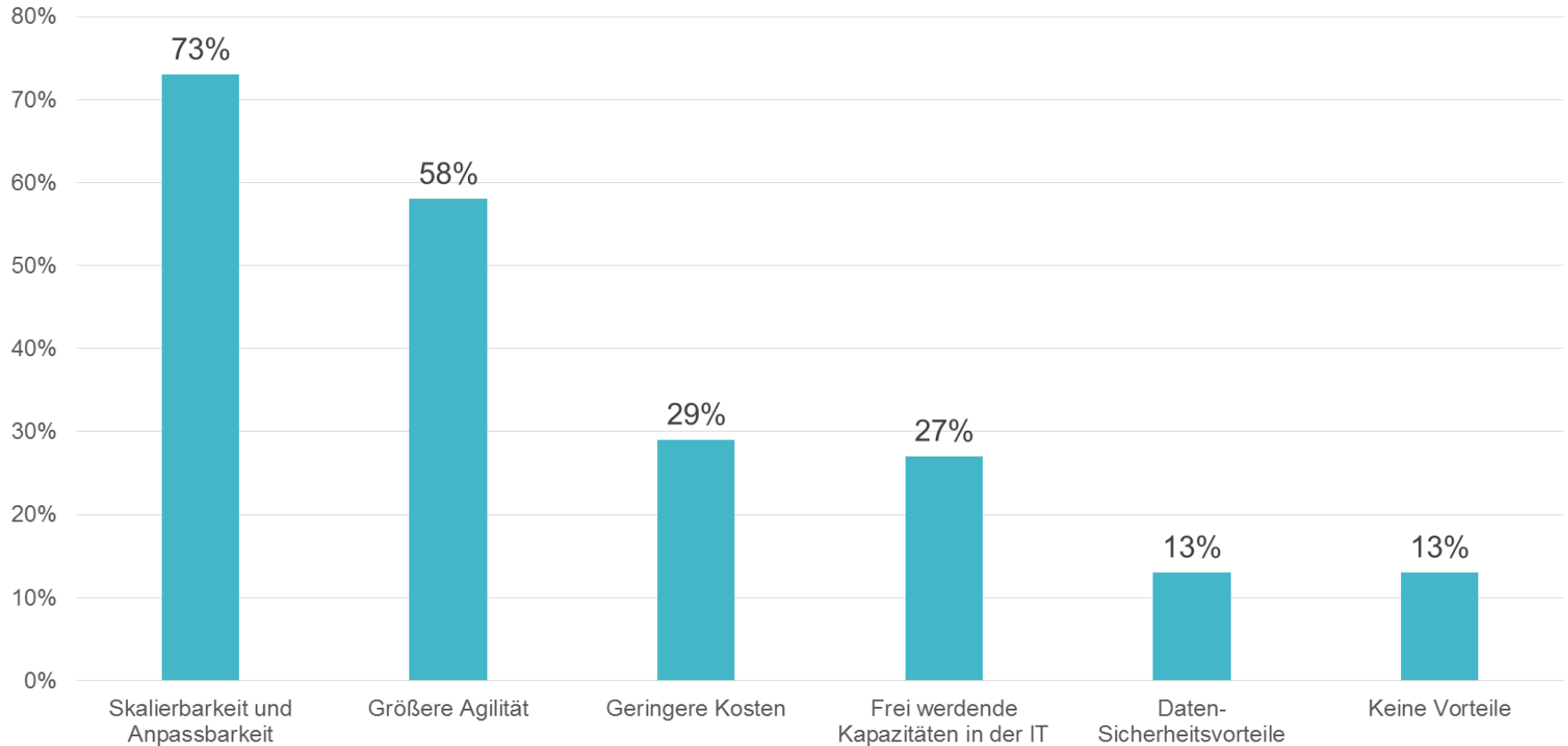


Bereitstellungsform



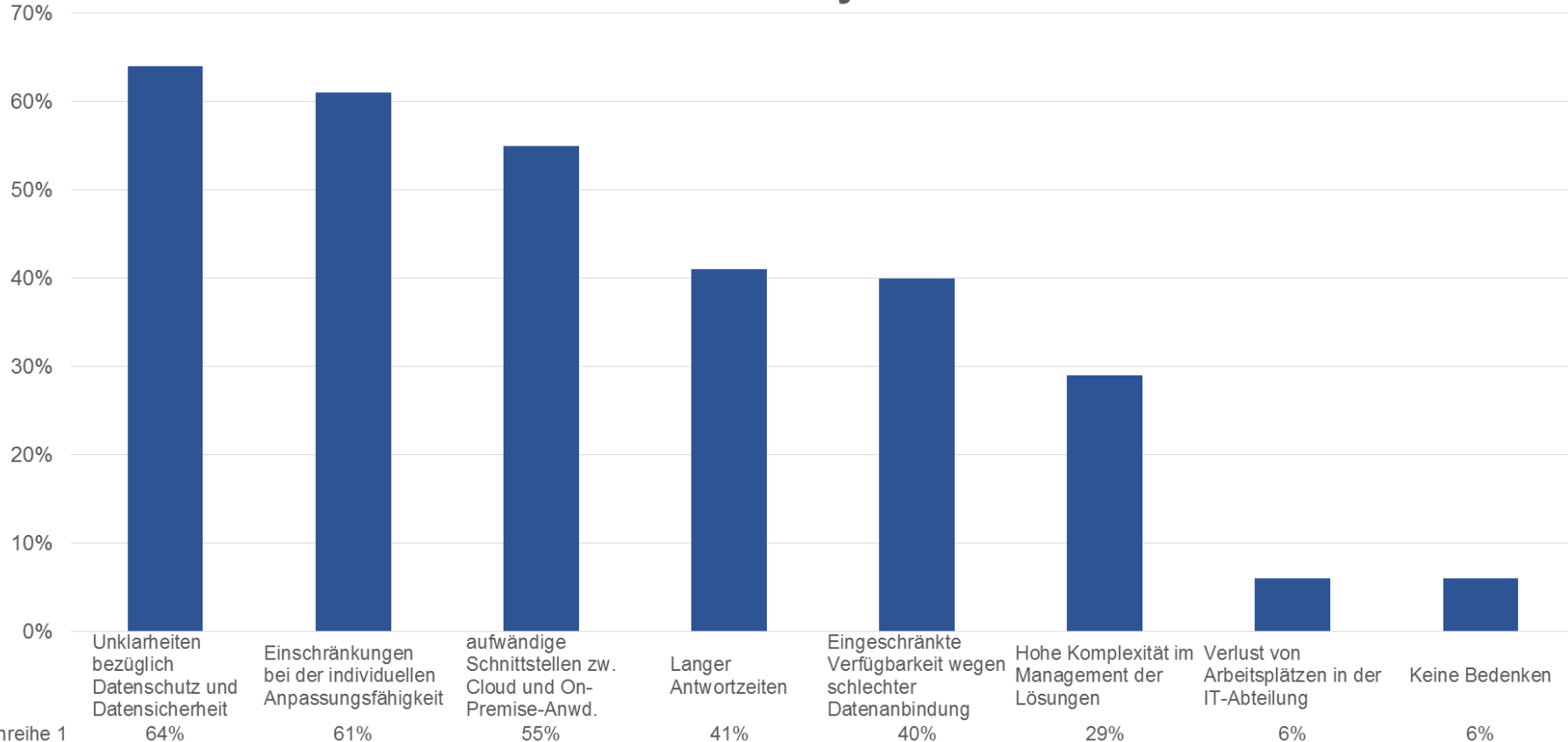
Quelle: <https://www.techconsult.de/wp-content/uploads/2016/04/Businessprozesse-zukünftig-auf-der-Überholspur.pdf> abg. 18.3.19

Argumente der SAP-Community für den Cloud-Einsatz



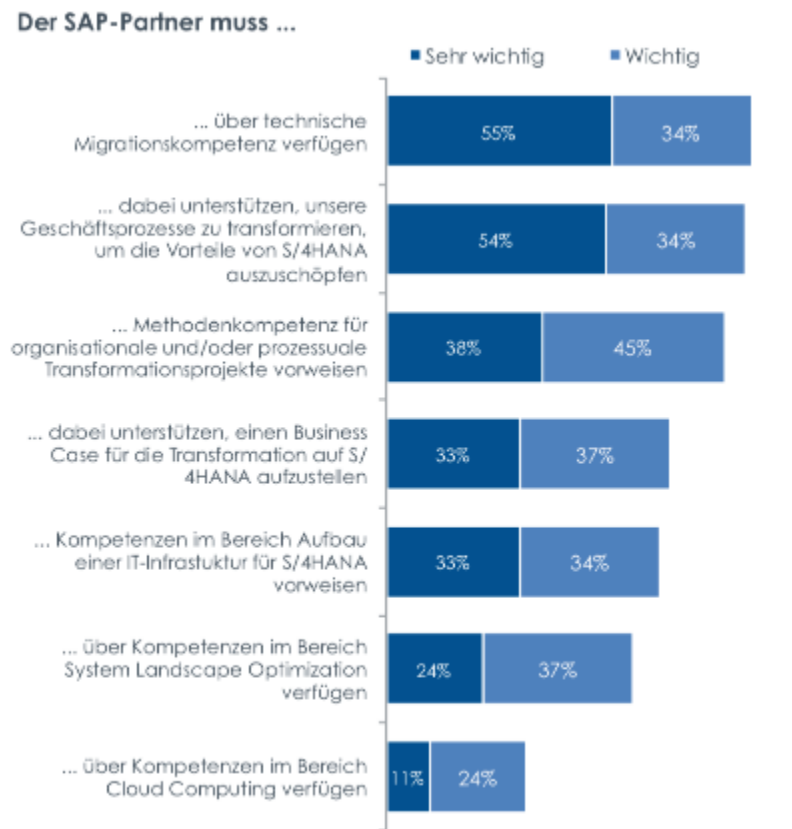
Quelle: IT-Onlinemagazin Leserumfrage 2018: Was denkt die Community über die Cloud?

Bedenken der SAP-Community für den Cloud-Einsatz



Quelle: IT-Onlinemagazin Leserumfrage 2018: Was denkt die Community über die Cloud?

Anforderungen an einen SAP-Partner bei S/4HANA-Projekten



Unternehmen, für die S/4HANA relevant ist, n=76

© PAC - a CXP Group Company, 2016

Aktuelle Studie S/4HANA

- Wo stehen die Unternehmen bzgl. S/4HANA?
Werden die Chancen genutzt?
Welche PM- und PPM-Ansätze werden genutzt?
- Greenfield, Brownfield, ...?
- ...

<http://www.hs-koblenz.de/s4-studie>

- Teilnehmer erhalten besonders ausführliche TN-Version des Studienberichts vorab
- Teilnahme bis 2.4.2019
- Initiator Hochschule Koblenz - Prof. Dr. Ayelt Komus mit



Agile Methoden und Projektmanagement

Agile Methoden

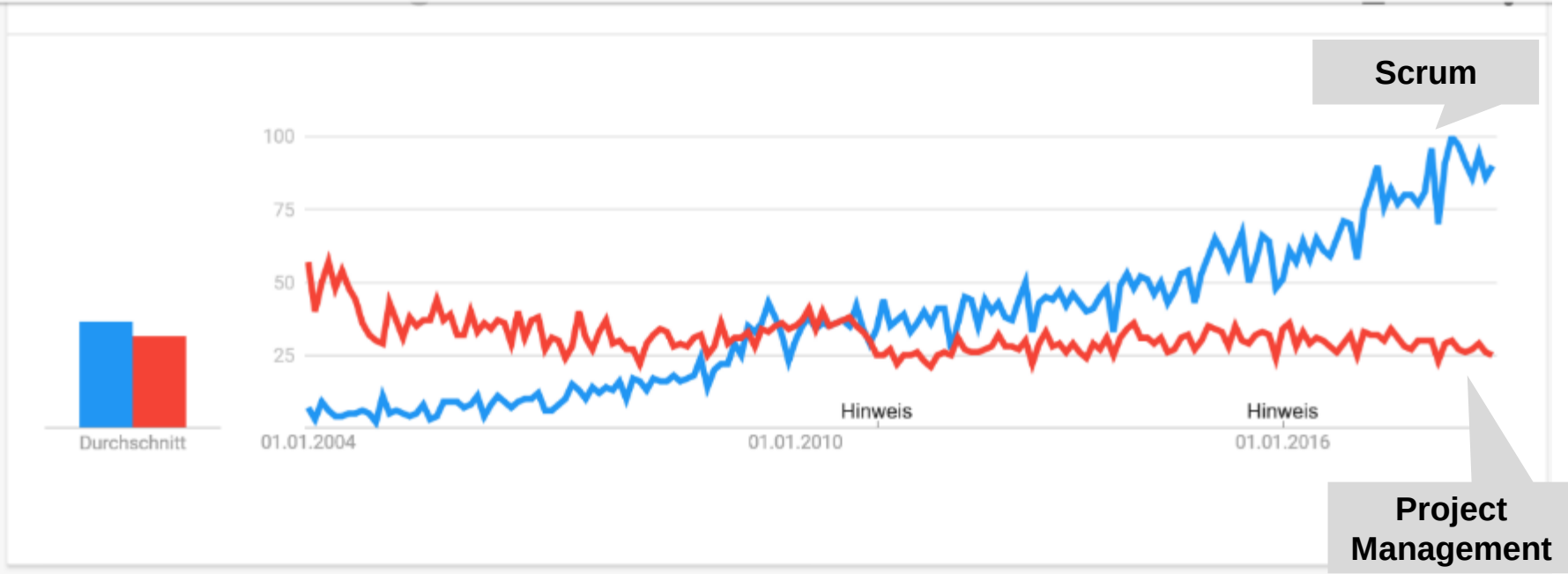
„Agile Methoden“ wie Scrum gewinnen an Bedeutung

Google Trends | Vergleichen



● scrum ● project management

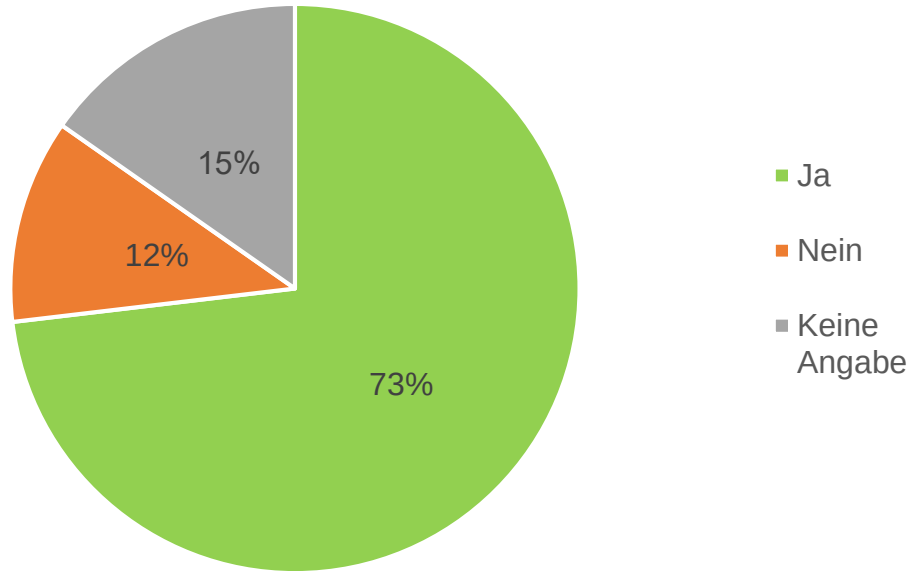
Deutschland, 2004 - heute



Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz

Studienergebnisse
"Status Quo Agile"

***Sind durch die Anwendung von agilen Methoden
Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?***

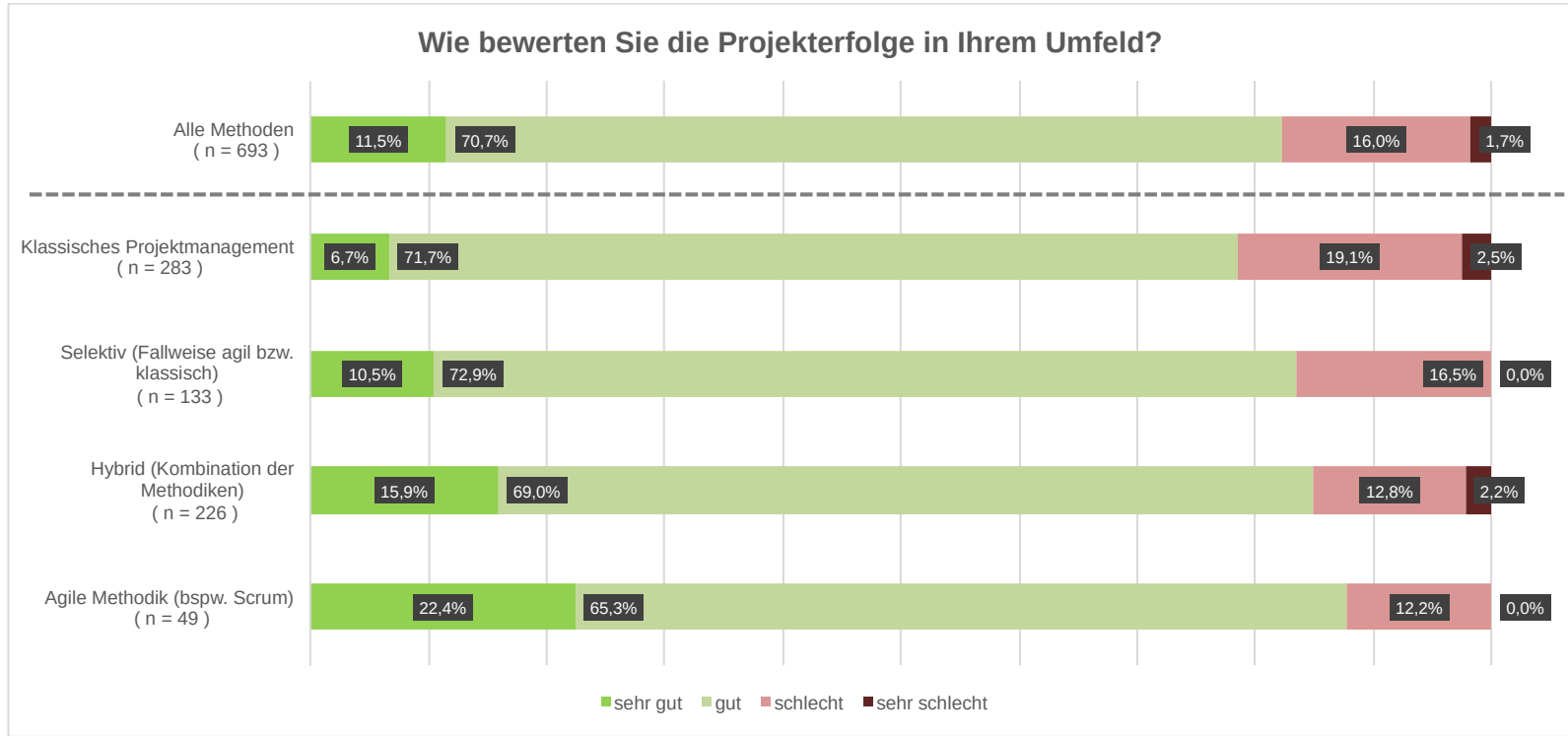


n=733

Source: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.net

Über 80% bewerten ihre Projekterfolge mit „gut“ oder „sehr gut“



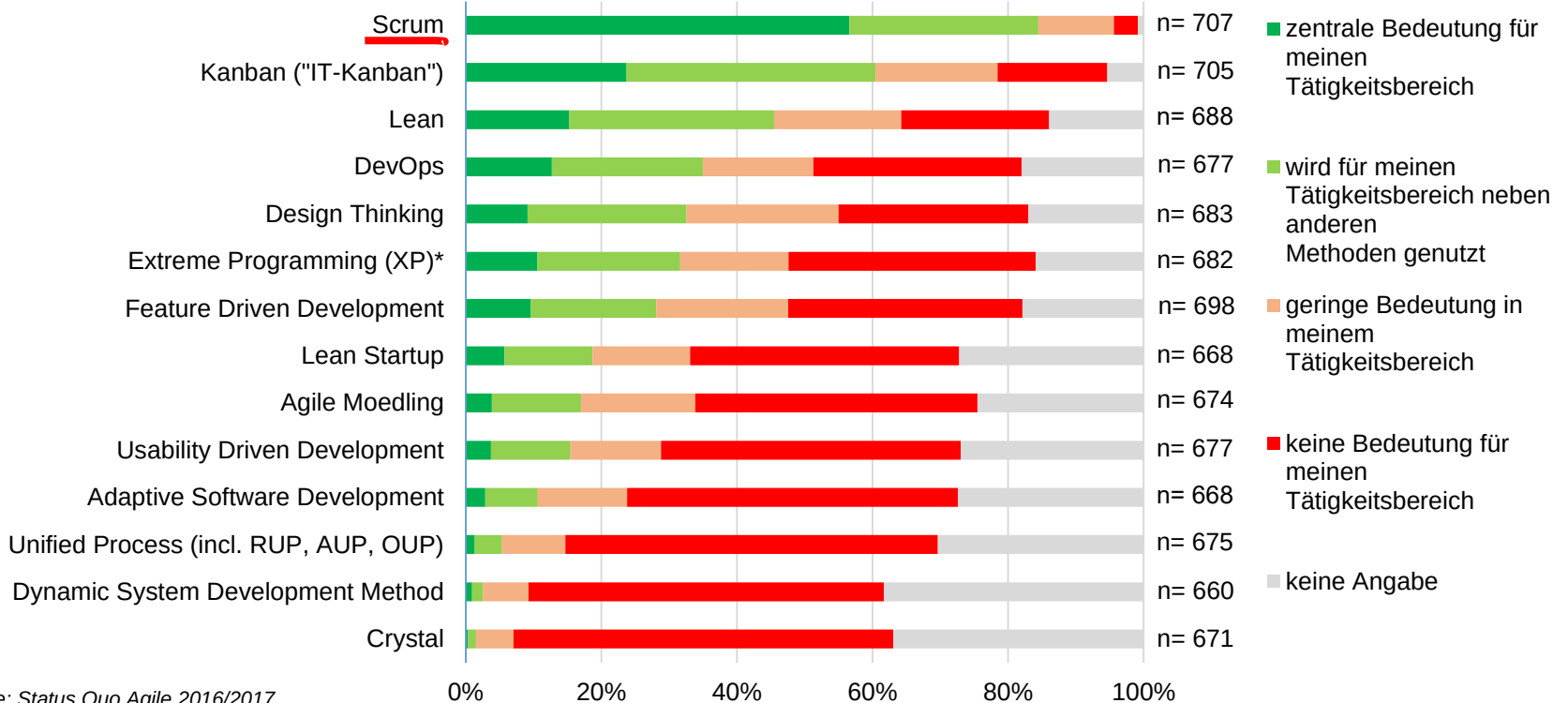
Anwender Agiler Methoden bewerten ihren Projekterfolg (wieder einmal) deutlich besser als Anwender des klassischen PMs.

Agil – Was ist das?

Selbstorganisiertes Arbeiten
Experimente
Greifbare Ergebnisse
Transparenz
Sprints
Inspect & Adapt
Scrum
Fehler als Chance zum Lernen
Enge Abstimmung
Taktung
Product Owner
Agilität
Time Boxing
Iteratives Arbeiten
Gemeinsames Planen
Review & Retro
Inkrementelles Arbeiten
Hohe Verbindlichkeit

Scrum und Kanban meistgenutzte Methoden

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?

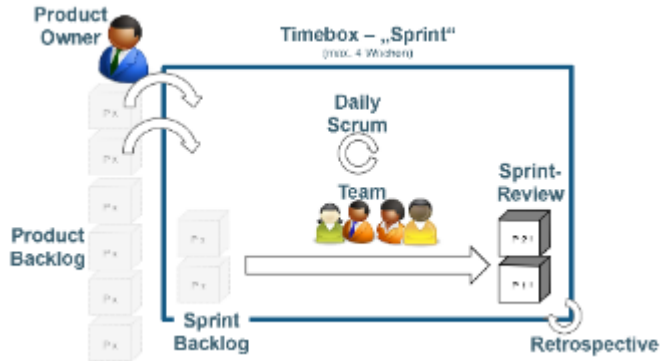


Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

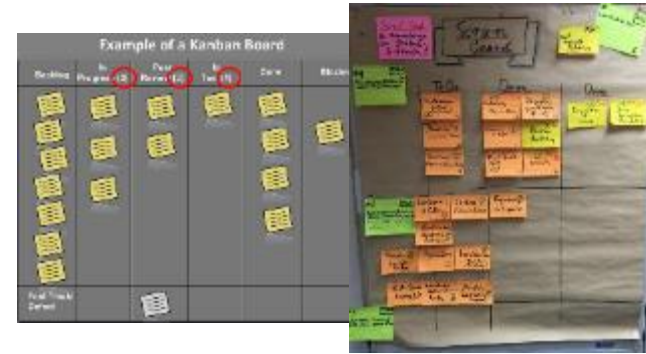
www.status-quo-agile.de

Verbreitete Agile Methoden

Scrum



Kanban



Effectuation



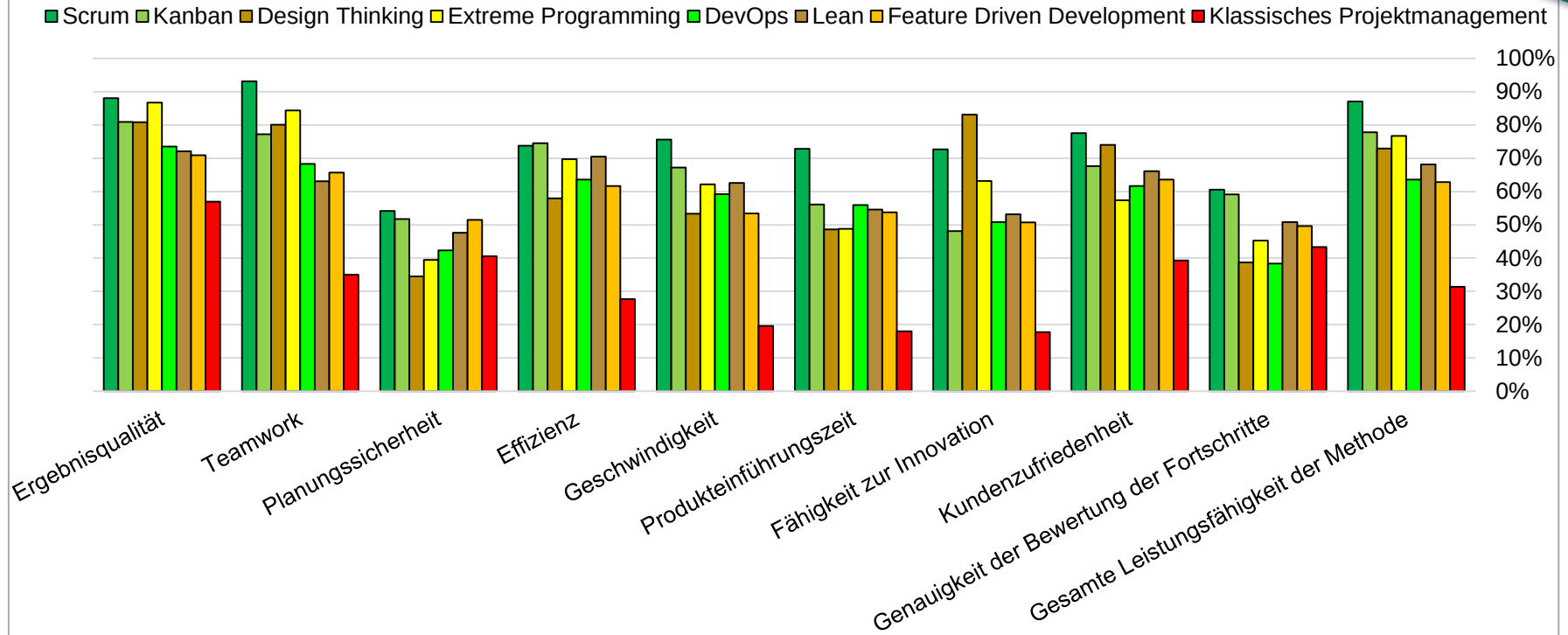
Design Thinking



Erfolgsquoten agile Methoden versus klassisches PM

Studienergebnisse
"Status Quo Agile"

Summe aus den Bewertungen der Merkmale mit "Sehr gut" und "Gut"

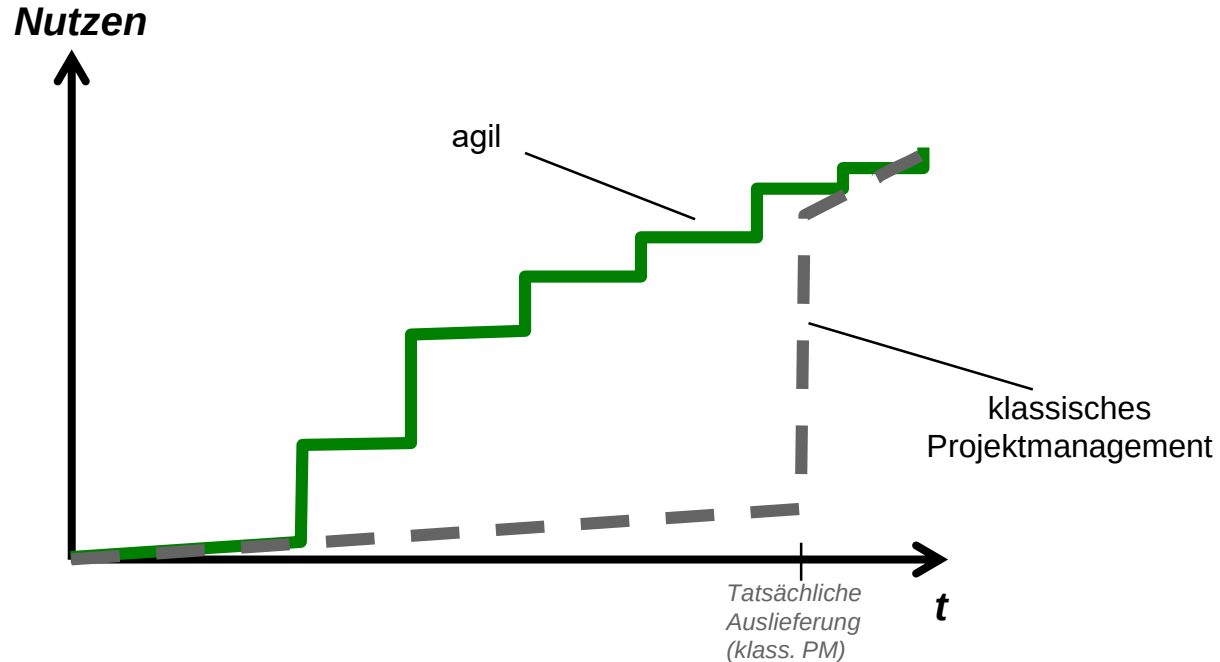


Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertungen

Nutzenentwicklung als Entscheidungsparameter

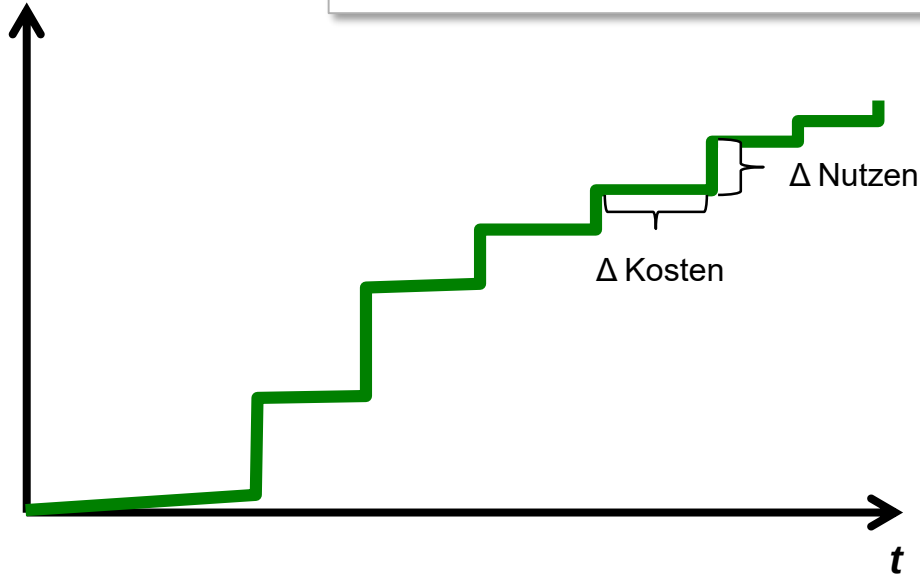
Wie wertvoll sind ausgelieferte Inkremente während des laufenden Projekts?



Ressourcen-Allokation bei agilen Initiativen

Nutzen

Zentrale Fragen der Ressourcen-Allokation
für agile Initiativen:
 $\Delta \text{Nutzen} > \Delta \text{Kosten}$?

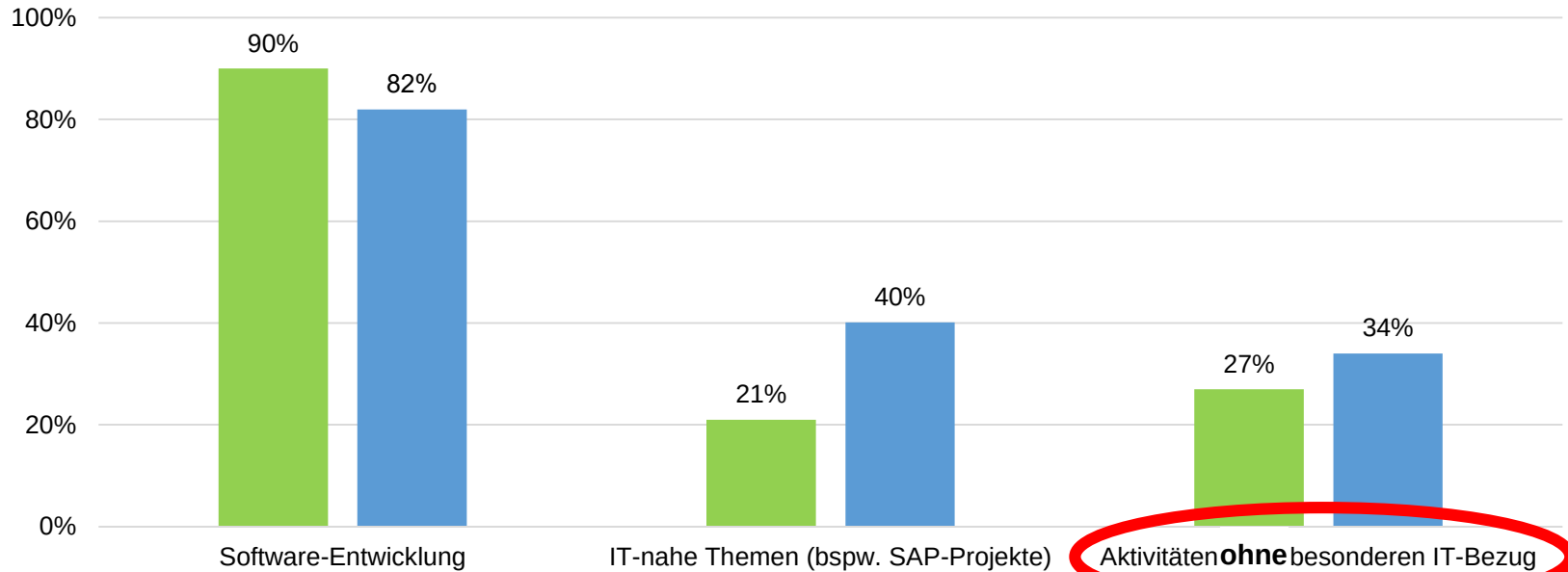


Anwendungsfelder agile Methoden

Studienergebnisse
"Status Quo Agile"

In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Methoden bzw. agiles Projektmanagement?

■ 2014 n=387 ■ 2016 n=720



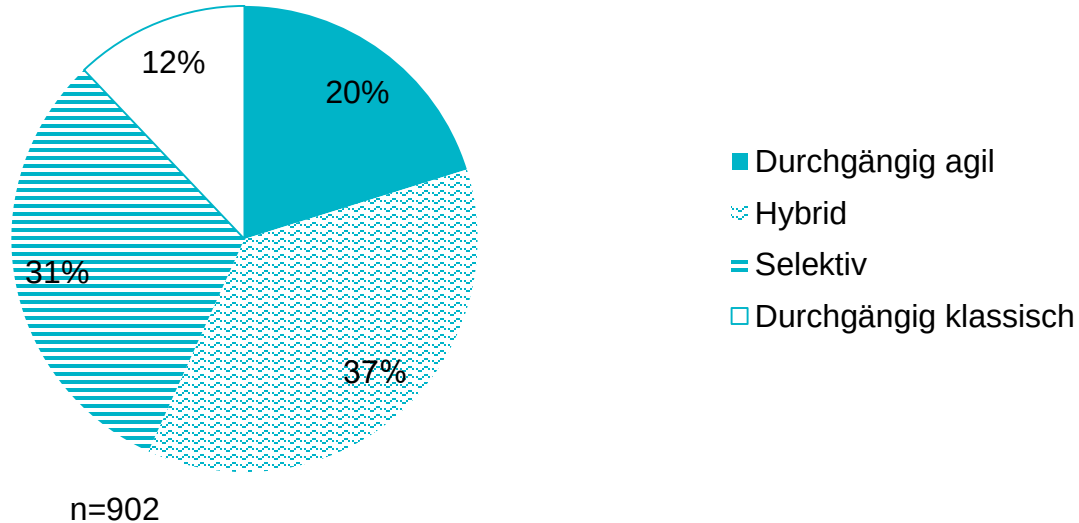
Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

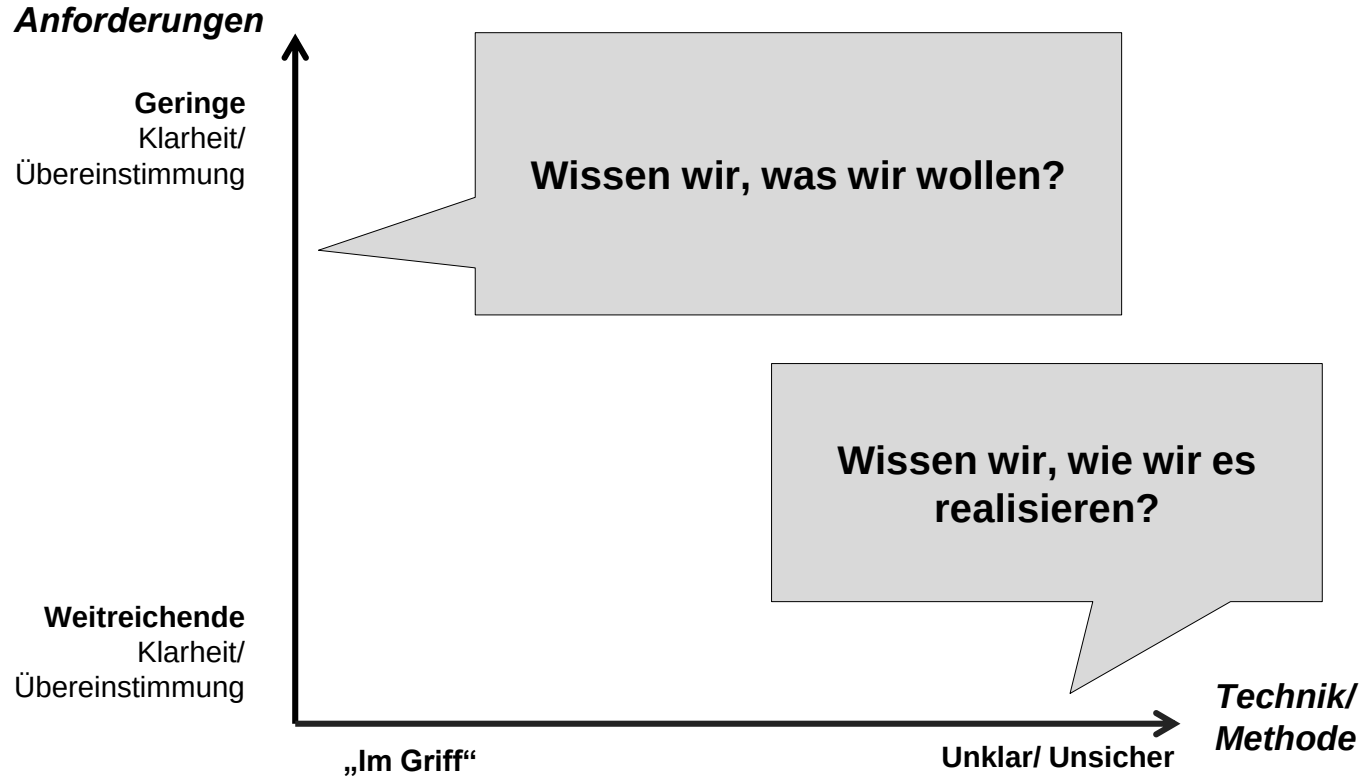
Die Praxis ist hybrid und selektiv

Studienergebnisse
"Status Quo Agile"

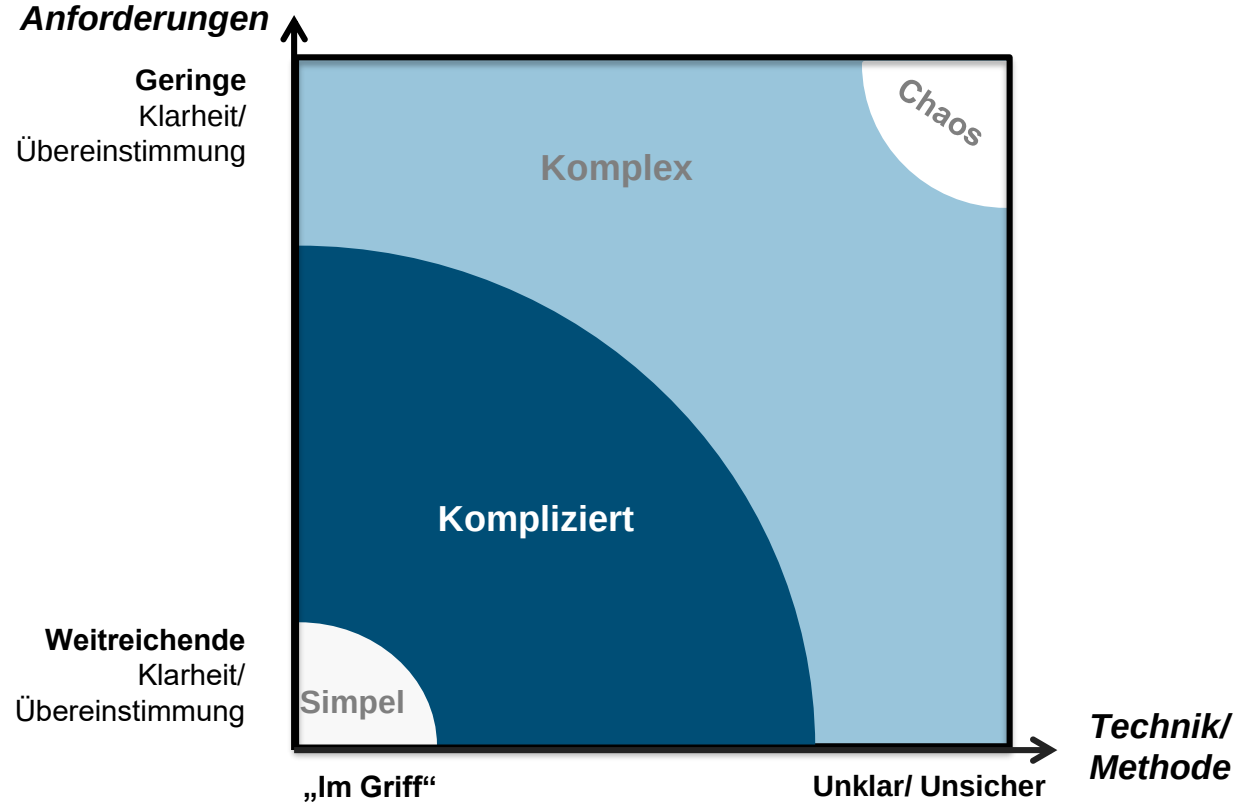
In welcher Form setzen Sie agile Methoden in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/ Entwicklungsprozessen ein?



Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?

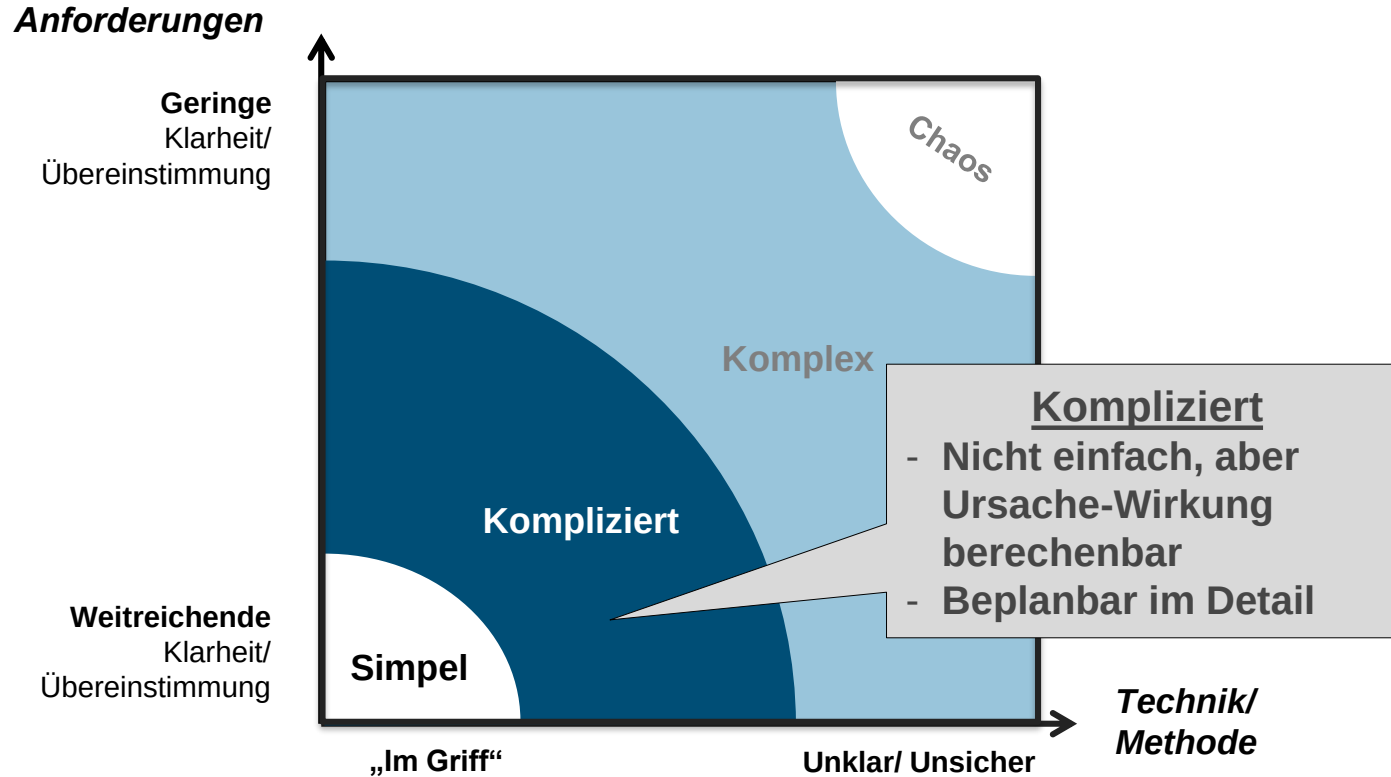


Komplex versus Kompliziert

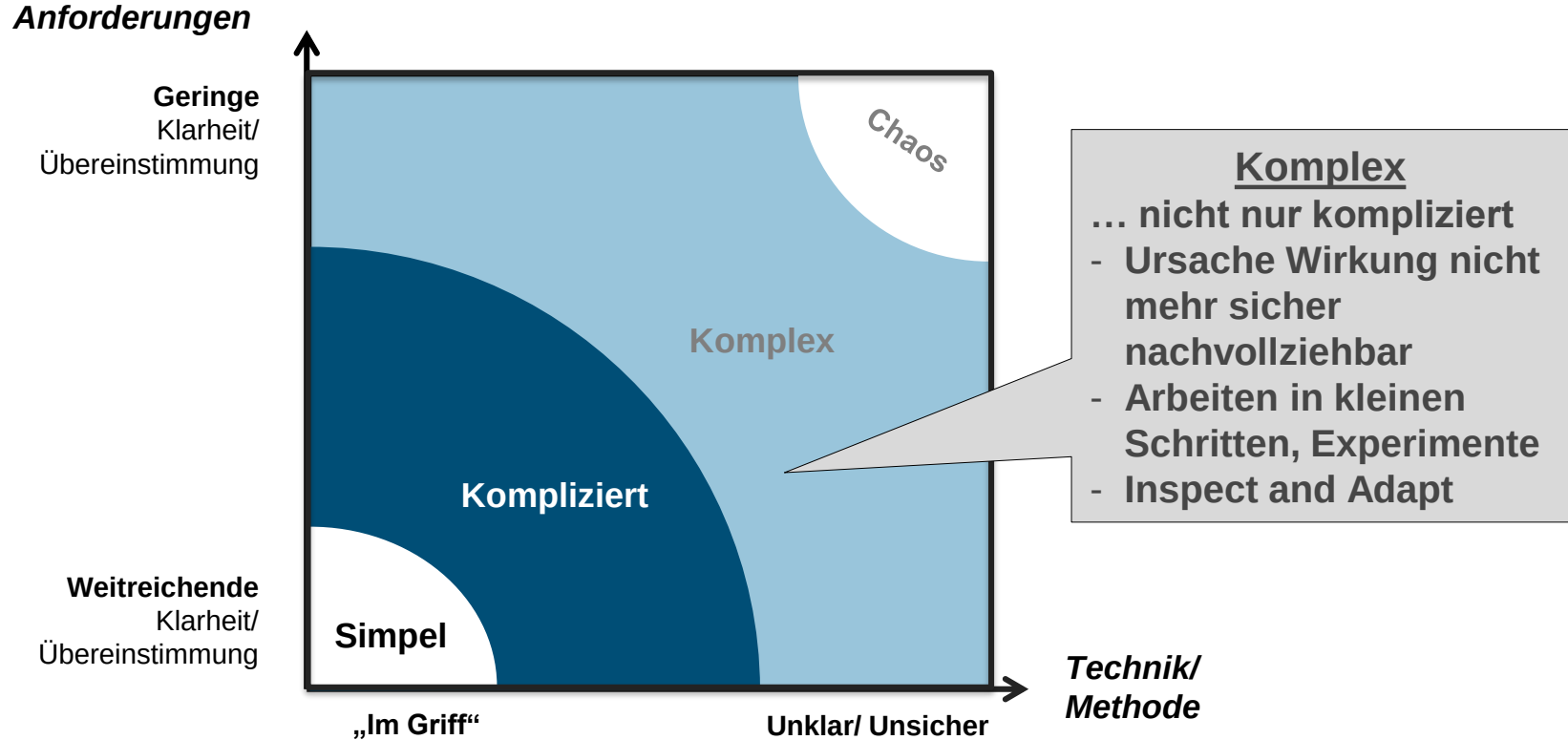


Quelle: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

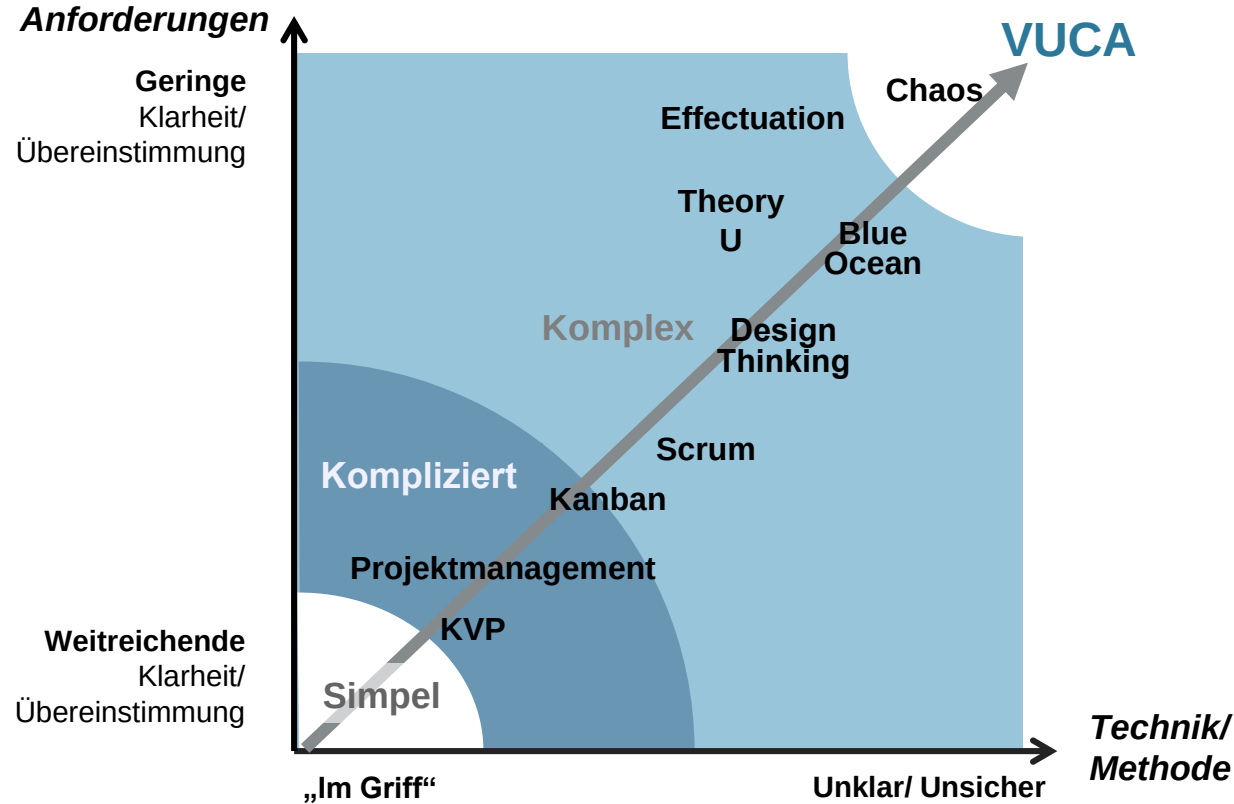
Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



Stacey-Matrix: Komplex oder nur kompliziert?



Sinnvolle Methoden in Abhängigkeit von Komplexität



Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

Praxistipp – Aktivitäten auf der Stacey Matrix

Projekt-
beispiele



Courtesy of Heupel Consultants



Courtesy of Heupel Consultants

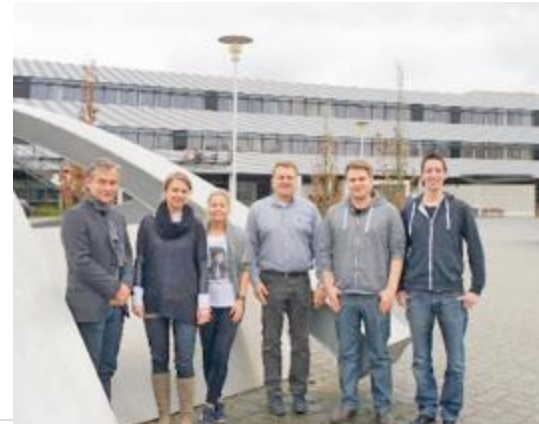
Vgl: Komus, Schmidt (2018): www.projektmagazin.de/artikel/mit-der-stacey-matrix-zur-richtigen-pm-methode_1128468

Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“

Studie “Erfolgsfaktoren im Projektmanagement”

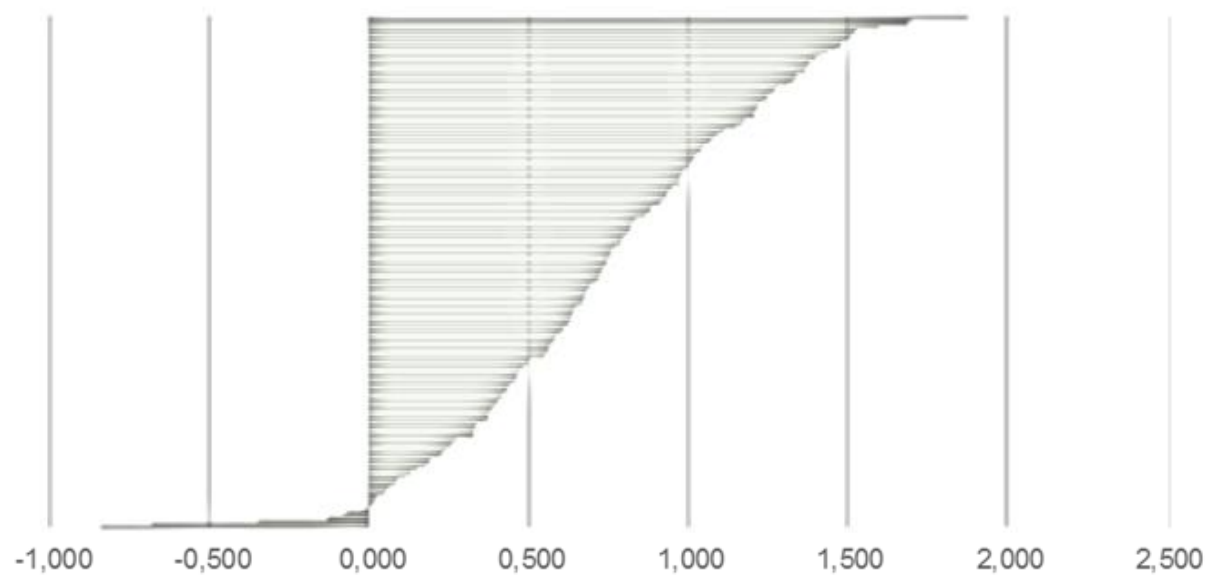


- **Bezug zu spezifischem Projekt – kategorisiert als erfolgreich oder nicht-erfolgreich**
(**Evidenzbasierter Ansatz** - neutrale Beobachtung statt Einschätzung)
- **Ermittlung der Effektstärke**
- **Kooperation mit GPM – Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und Heupel Consultants**
- **Q2 2014, > 450 Teilnehmer**
- **Bericht (kostenfrei)**
www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de



Übersicht Effektstärken

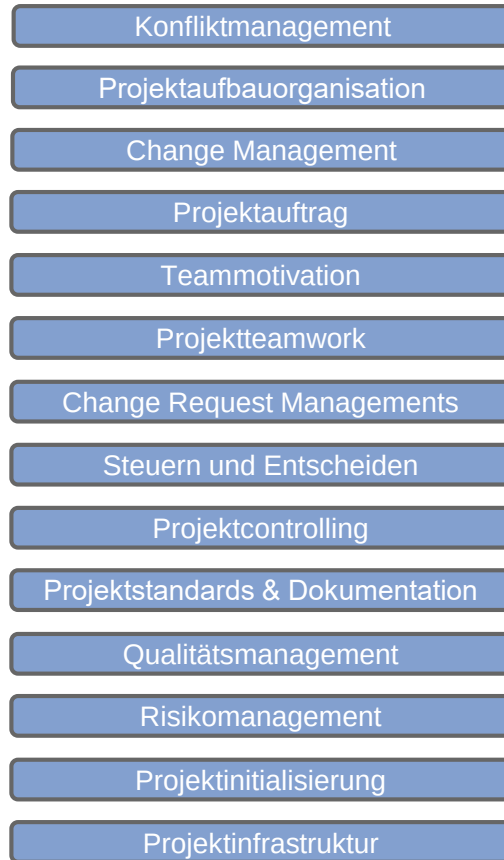
Übersicht gemessene Effektstärken der Einzelfaktoren



Top 10 – Einzelfaktoren mit Effektstärke

	1. Rollendefinition und Kompetenzklärung in Projektorganisation hat sehr gut funktioniert.	1,88
	2. Projektleiter war in der Lage, Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu managen.	1,70
	3. Entscheidungen wurden zeitnah und ausreichend getroffen.	1,69
	4. Gelebte Kultur im Projekt hat Fehler als unvermeidlich und als Chance zum Lernen u. zur Entwicklung von Innovationen akzeptiert.	1,69
	5. Eskalation und Einbindung von Auftraggebern und Proj.-steuerungs-Organisation in Konflikt- und Schlüsselsituationen ist gelungen.	1,60
	6. Meinungsverschiedenheiten wurden wertneutral betrachtet.	1,53
	7. PL war in der Lage für ein angenehmes Klima zu sorgen und so Kreativität, Produktivität, Risikobereitschaft ... zu entfalten.	1,52
	8. Die Machbarkeit und der Realitätsbezug der Kundenwünsche und Anforderungen wurden kritisch reflektiert.	1,51
	9. Die Ausgestaltung der Projektleitung war sinnvoll.	1,51
	10. PL war in der Lage, den Teamgeist der Mitglieder zu aktivieren, ... zu motivieren und ... das Beste aus jedem Einzelnen	1,50

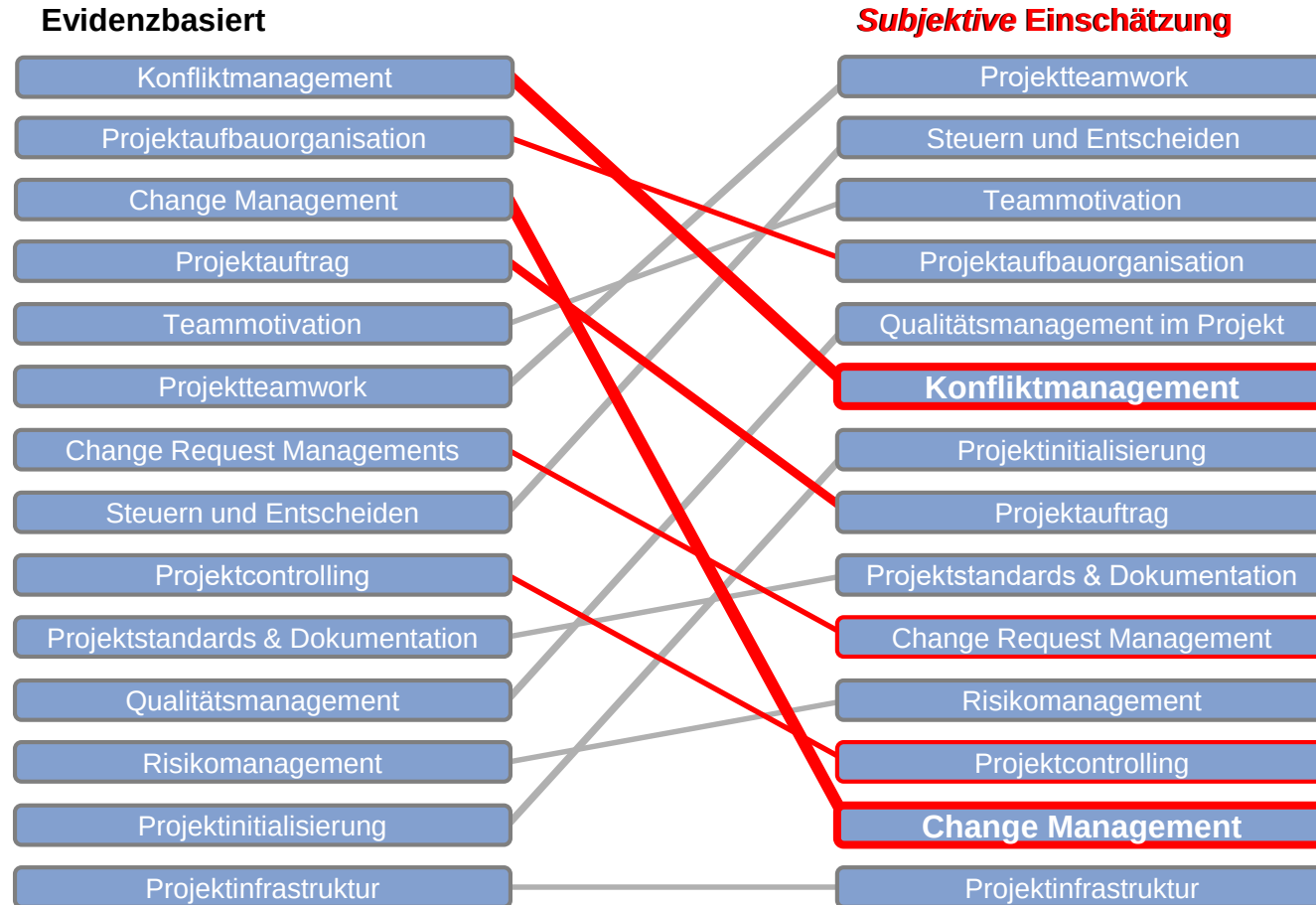
Effektkategorien - durchschnittliche Effektstärke



Größte durchschnittliche
Effektstärke der Faktoren
dieser Kategorien

Geringste durchschnittliche
Effektstärke

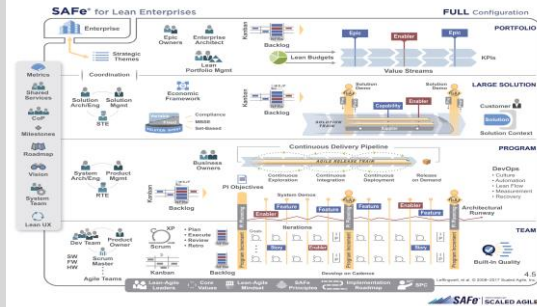
Effektstärke nach Kategorien – evidenzbasiert zu subjektiv



***Skalierung,
Programm- und Portfoliomanagement
PMO-Rolle***

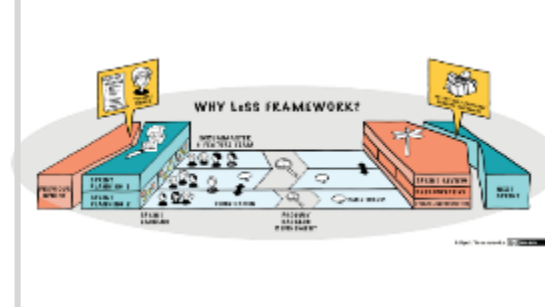
Agile Skalierungsansätze

SAFe



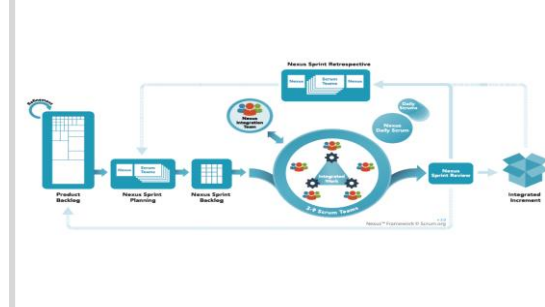
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



Quelle: <http://less.works>

Nexus



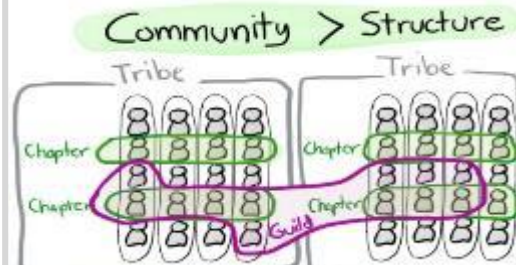
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



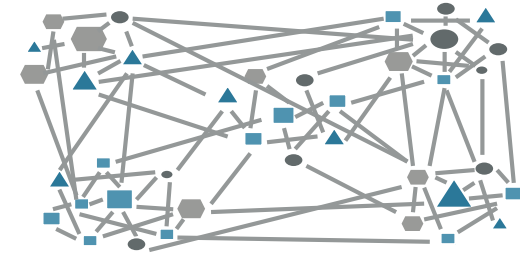
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



Quelle: Henrik Kniberg
(<https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>)

Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

Agil auf Team-Ebene: Kinderteller

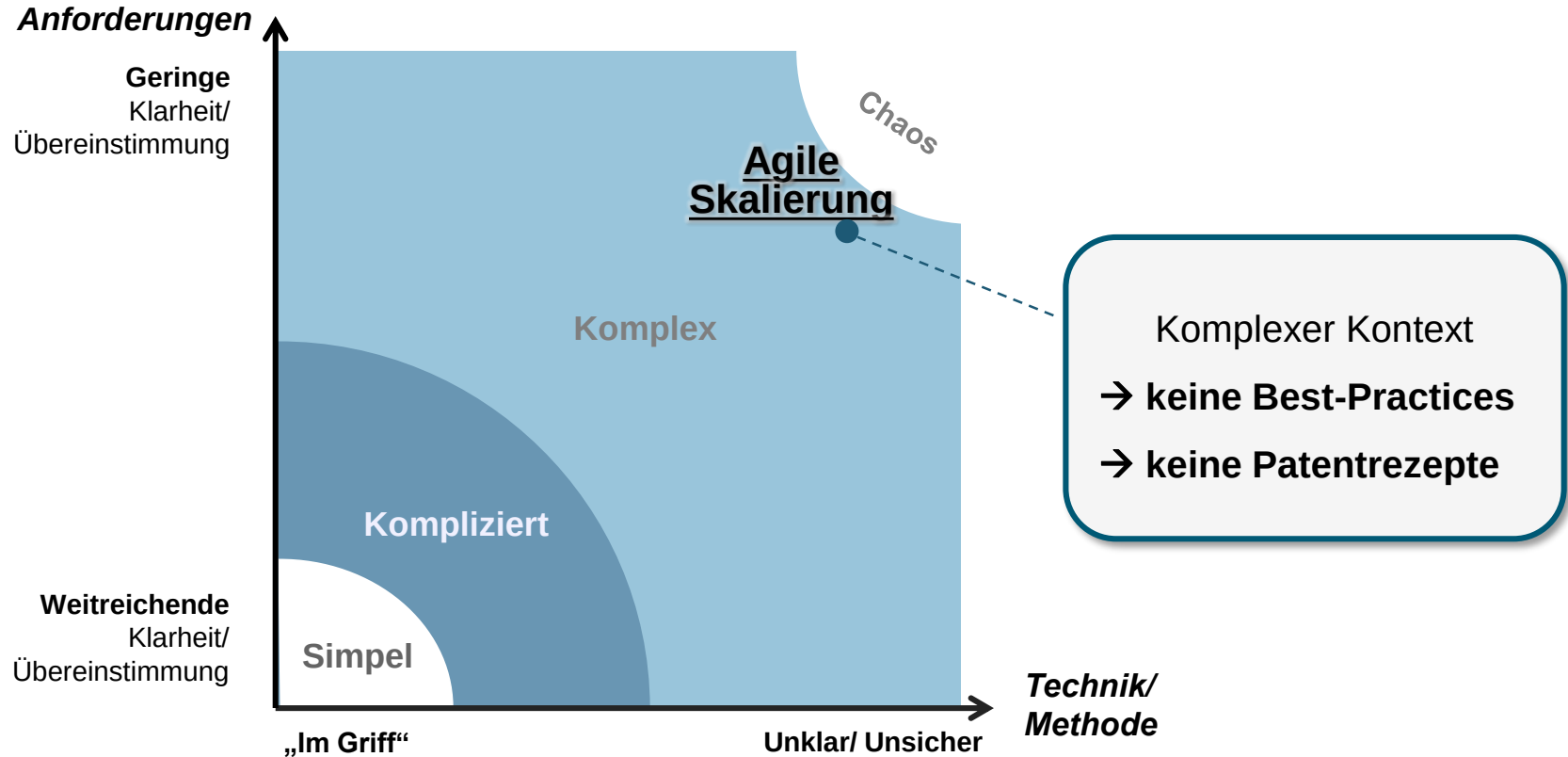


© M-image via Fotolia

Dimensionen der (Projekt-)Organisation



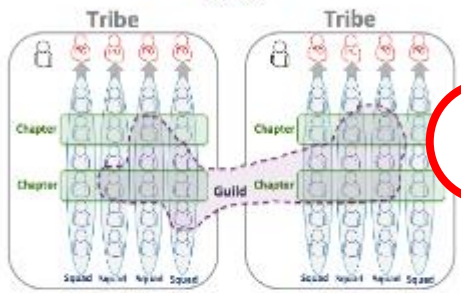
Agile Skalierung: Eine komplexe Herausforderung



Spotify - By the time you read this, things have already changed

Scaling Agile @ Spotify
with Tribes, Squads, Chapters & Guilds

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012



Dealing with multiple teams in a product development organization is always a challenge!

One of the most impressive examples we've seen so far is Spotify, which has kept an agile mindset despite having scaled to over 20 teams across 3 offices.

Spotify is a fascinating company that is transforming the music industry. The company has only worked 8 years and already has over 15 million active users and over 4 million paying. The product itself can be likened to "a magical music player in which you can instantly find and play every song in the world".

Alberto Cusi (one of the founding fathers of agile software development) visited Spotify and said "Now I've been looking for someone to implement this matrix format since 1992 :) so it is really welcome to see."

So how is this managed?

We have both presented at conferences and been caught in engaging discussions around how we work at Spotify and how the company handles agile with hundreds of developers. Many people are fascinated by this, so we decided to write an article about it.

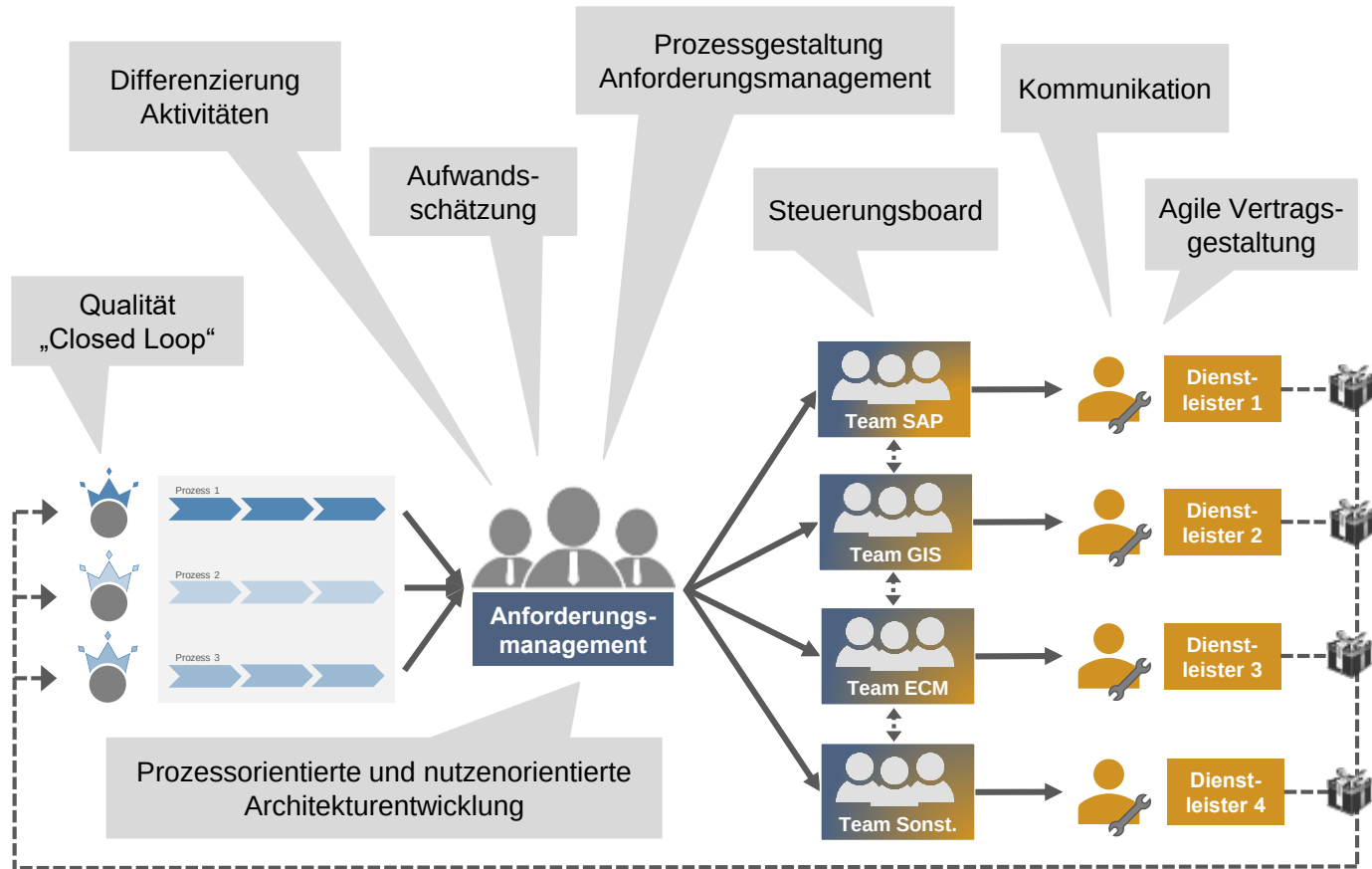
Disclaimer: We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working - a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

1/14

Disclaimer: We didn't invent this model. Spotify is (like any good agile company) evolving fast. This article is only a snapshot of our current way of working - a journey in progress, not a journey completed. By the time you read this, things have already changed.

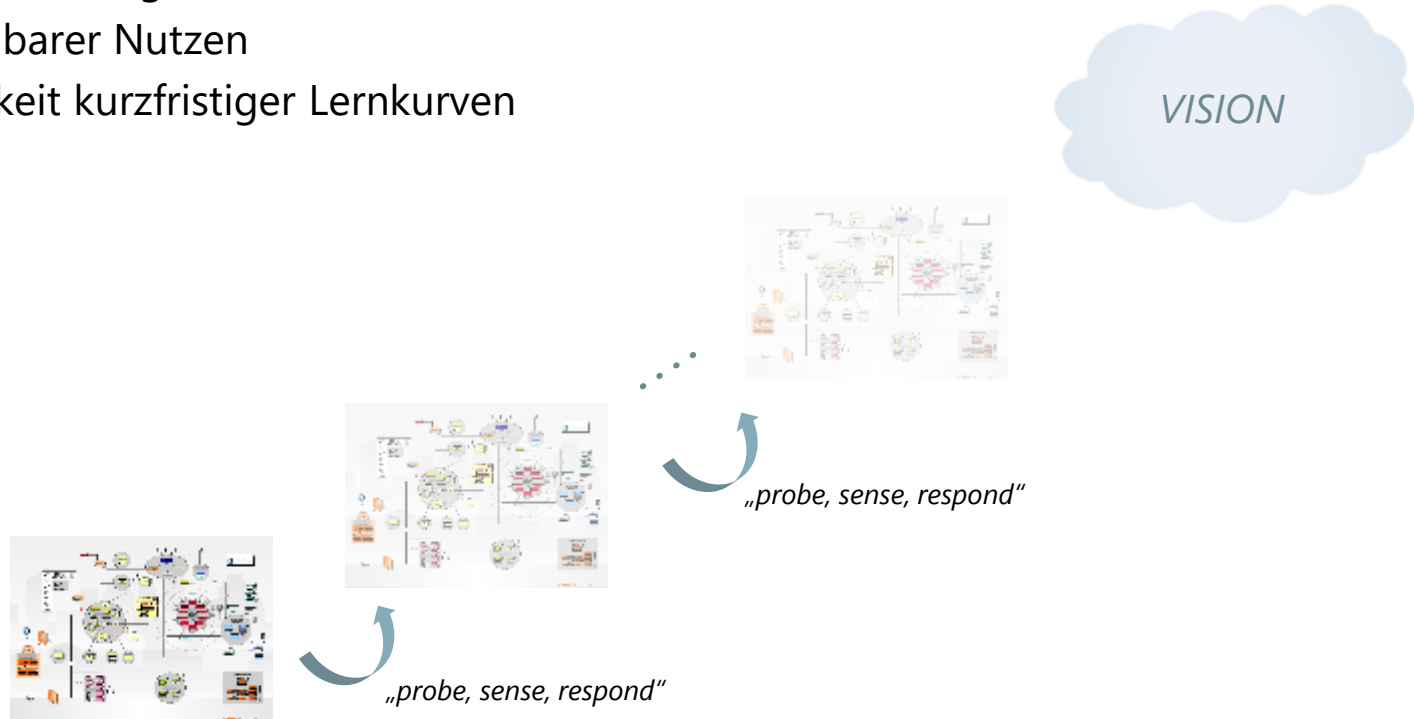
Requirement Engineering (Prozess)

Requirement Engineering Struktur



Strategieentwicklung IT-Architektur: Prozessorientierte / Nutzenorientierte

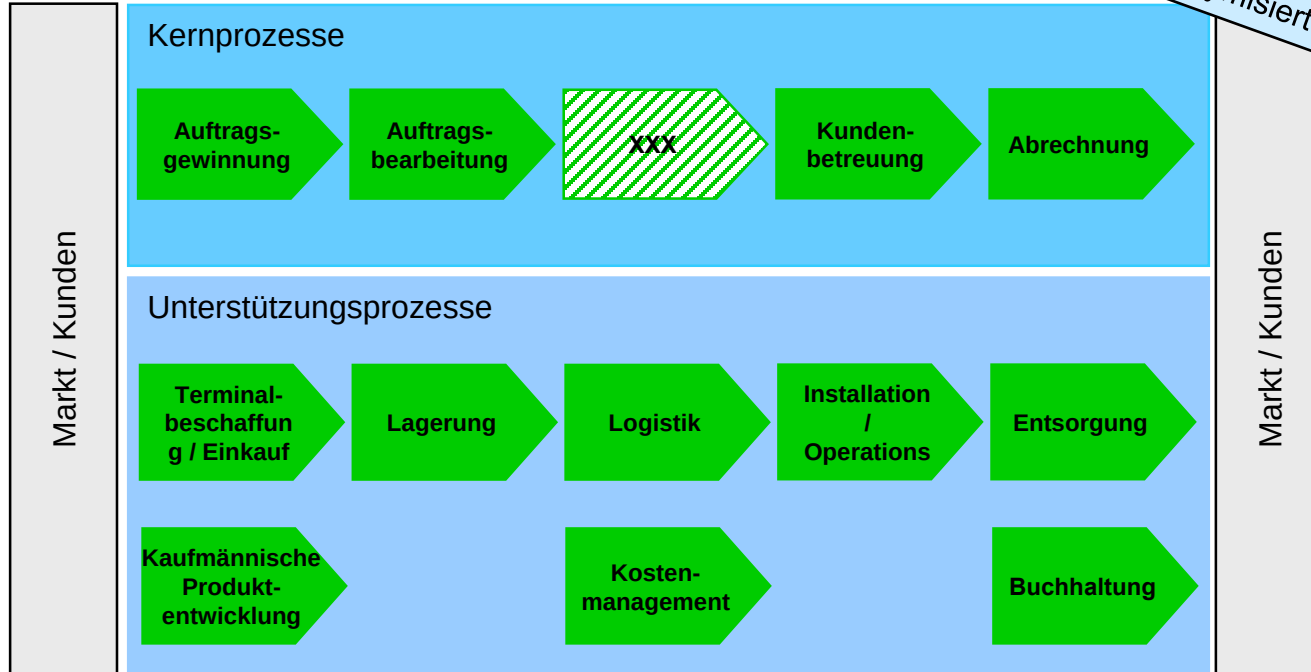
- Langfristige Vision: Sicherstellung einer zukunftsfähigen IT-Architektur
→ Digitalisierung
- Unmittelbarer Nutzen
- Möglichkeit kurzfristiger Lernkurven



Prozesslandkarte

In der Prozesslandkarte werden alle betroffenen Prozesse im Rahmen des Projektes zusammengestellt.

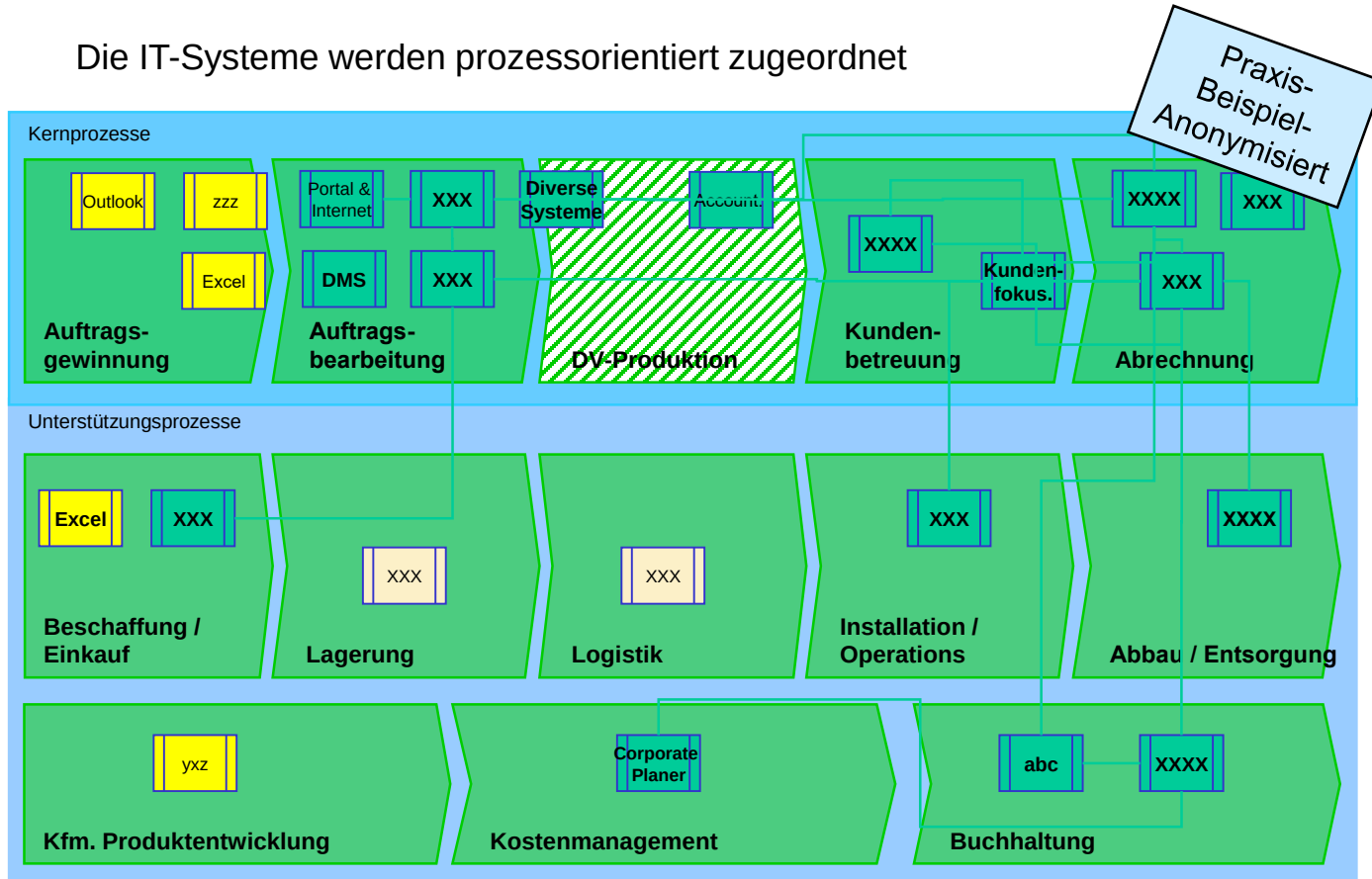
Praxis-
Beispiel-
Anonymisiert



Der Prozess ist nicht direkt Betrachtungsgegenstand des Projektes

Prozessorientierte IT-Anwendungsarchitektur

Die IT-Systeme werden prozessorientiert zugeordnet



Bewertung der Ist-Situation

Prozess \ Kriterien	Abdeckungsgrad	Integrationsgrad	Wirtschaftlichkeit	Nutzerfreundlichkeit	Zukunftsfähigkeit	
Auftragsgewinnung	■	■	■	■	■	XX
Auftragbearbeitung	■	■	■	■	■	XX
Kundenbetreuung	■	■	■	■	■	XX
Abrechnung	■	■	■	■	■	XX
Einkauf	■	■	■	■	■	13
Logistik und Lagerung	■	■	■	■	■	XX
Installation und Abbau	■	■	■	■	■	XX
Kfm. Produktentwicklung	■	■	■	■	■	XX
Kostenmanagement	■	■	■	■	■	XX
Buchhaltung	■	■	■	■	■	XX



Hoch: 5 Punkte



Mittel: 3 Punkte



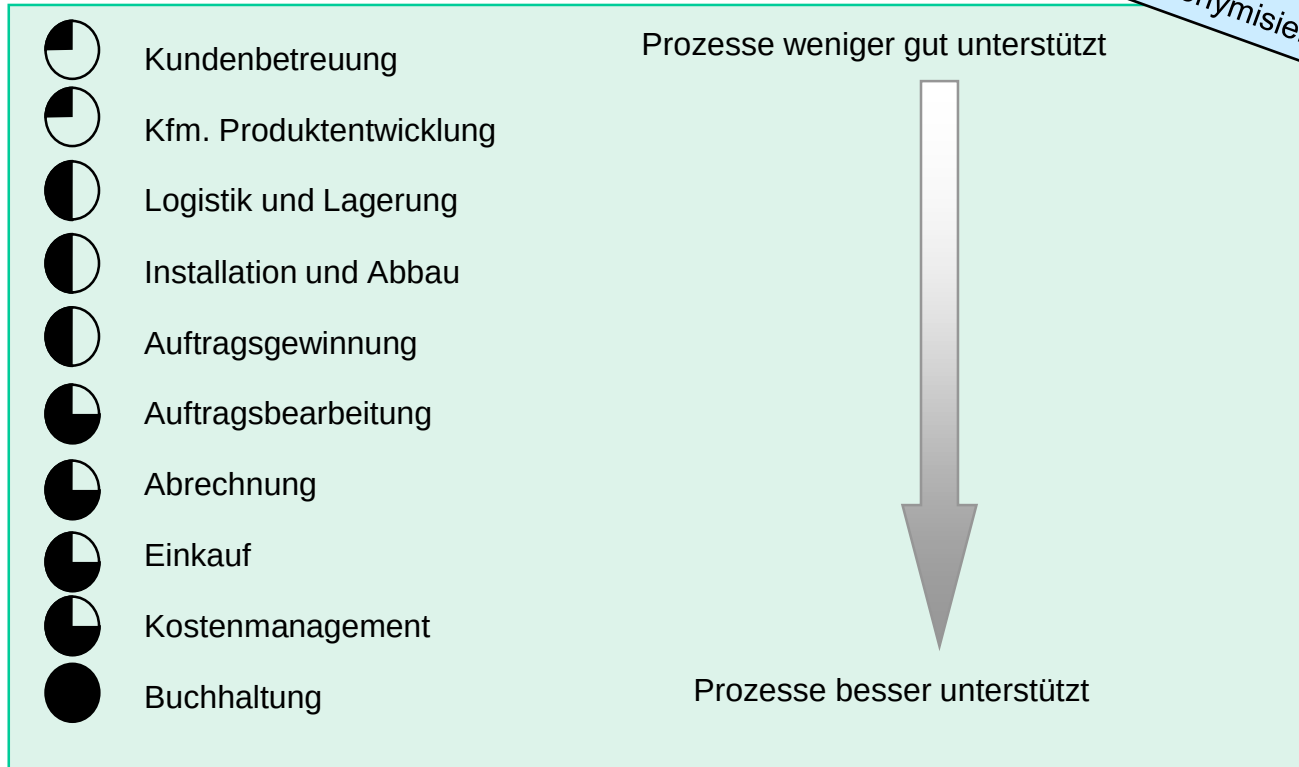
Niedrig: 1 Punkt

Praxis-
Beispiel-
Anonymisiert

Reihenfolge der Prozesse nach der Ist-Bewertung

Aus der IT-Sicht ist der Bereich Finanzwesen viel besser aufgestellt als der Bereich Kundenbetreuung.

Praxis-
Beispiel-
Anonymisiert

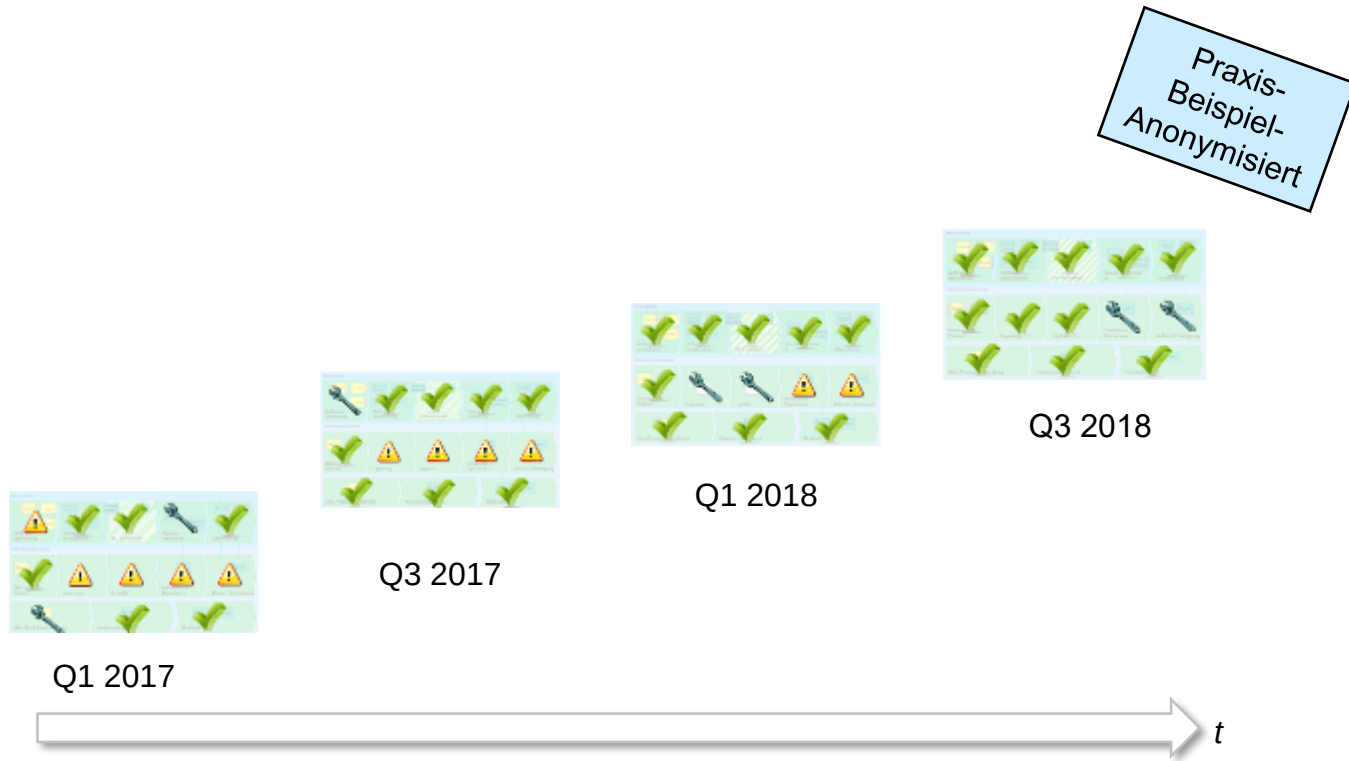


Prozessorientierte IT-Anwendungsarchitektur

Der Handlungsbedarf bei IT-Systemen und Prozessen wird bewertet und ist Grundlage der Planung



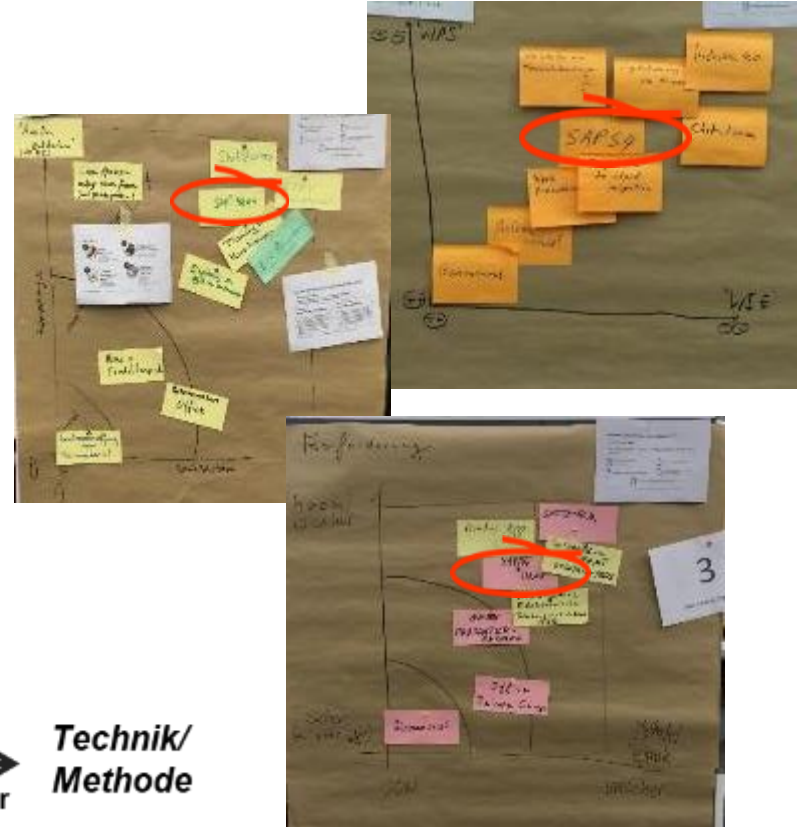
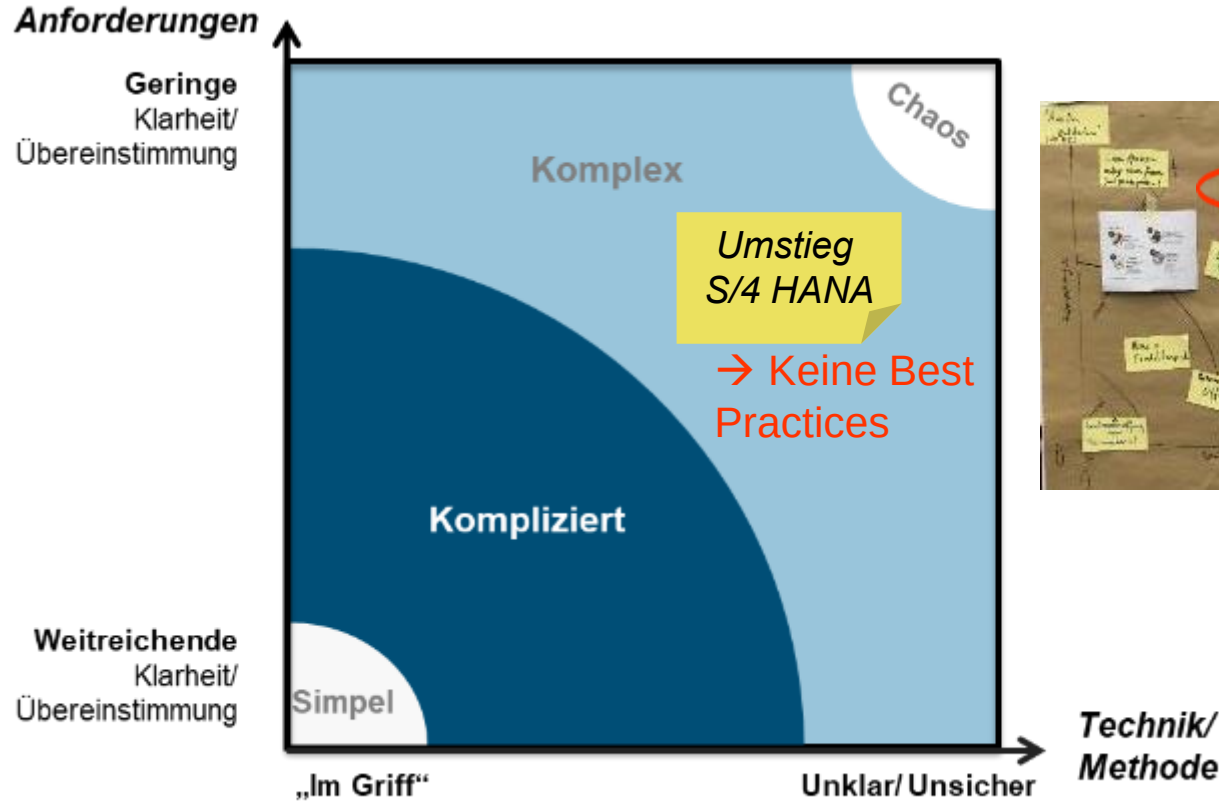
Resultierende Planung



Prozessmanagement

Was heißt das jetzt für S/4 HANA?

SAP S/4 HANA – nicht nur kompliziert, sondern komplex



Nach: Ralph D. Stacey: Strategic Management And Organisational Dynamic: The Challenge of Complexity

2 Unternehmen – 2 S/4HANA-Strategien

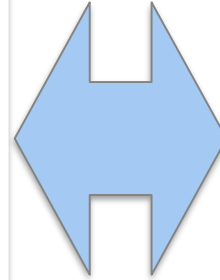
Praxis-
Beispiele

Technische Migration als Basis der Veränderung

Unternehmen X
Ca. 7.000 MA, seit 200 Jahren,
in 40 Ländern aktiv

Ansatz:

- *S/4HANA als Basis für kontinuierliche Weiterentwicklung*
- *Lücke nicht zu groß werden lassen*
- Schnelle technische Conversion (Sandboxes, Fehlerliste „wegarbeiten“)
- Technische Umsetzung zum 1. Januar
- Fast ausschließlich IT involviert



S/4HANA –Journey als Katalysator, Treibstoff der Veränderung

Unternehmen Y
Ca. 1.500 MA, seit ca. 70 Jahren,
in 80 Ländern aktiv

Ansatz:

- *„Schwung“ von S/4HANA für Veränderungen nutzen*
- *Aktivitäten als „Journey“ (bis 2025)*
- Entwicklung von Prozessen, Methoden, Kultur
- Einbindung der Fachabteilungen

S/4HANA

→ Treiber für Entscheidungen des Unternehmens-Projektportfolios der nächsten Jahre!

Schlüsselfrage: Warum sollte es beim S/4-System anders laufen?

Wie zufrieden sind Sie mit dem heutigen SAP-System?

- Anzahl Modifikationen/Z-Transaktionen?
- Alignment Prozesse und System?
- Stammdaten-Qualität?
- Zufriedenheit mit System insgesamt?
- Agilität und Flexibilität?
- Sicherheit bei Einführung und Änderungen?



Wenn Sie nicht zufrieden sind:

Warum sollte das bei S/4HANA anders werden?

Die Qualität des zukünftigen Systems wird vor allem durch die laufenden Prozesse bestimmt – nicht durch die (einmalige) Einführung!

Dies ist das Schlüsselthema bei der Gestaltung der S/4HANA-Umstellung

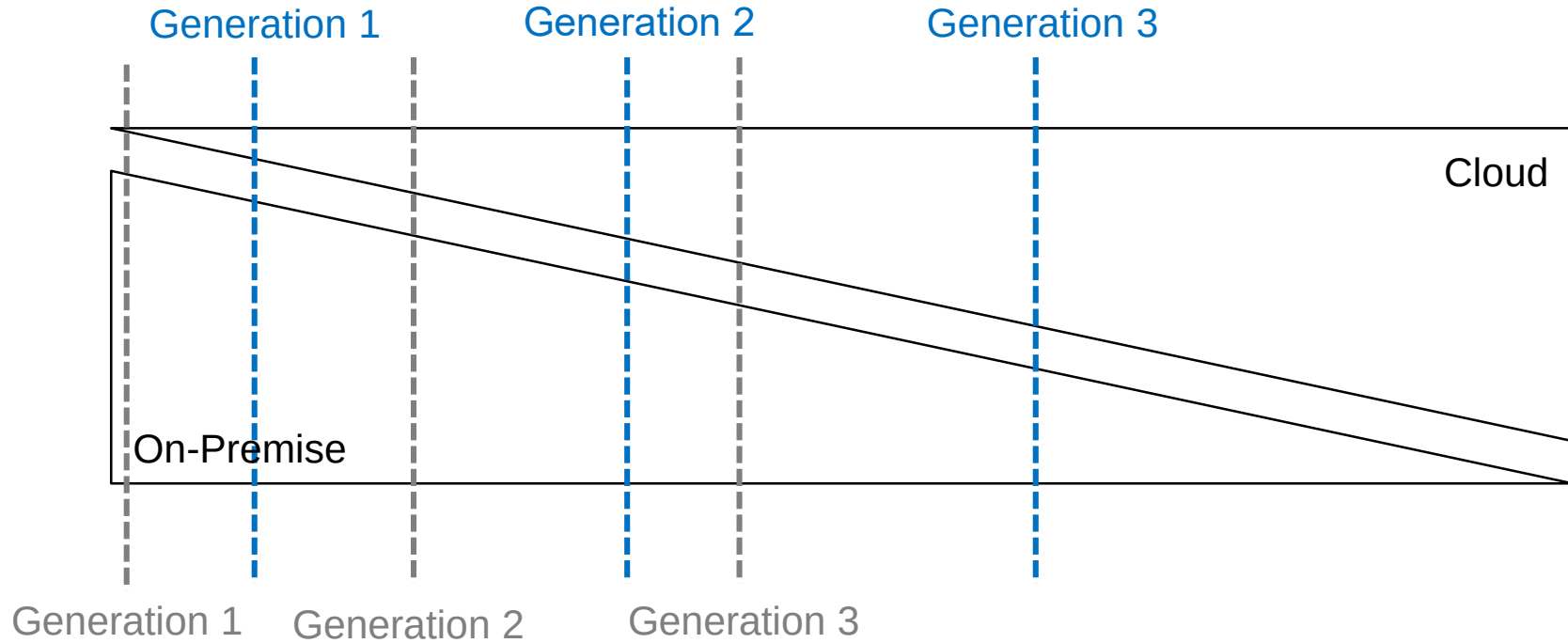
Richtige Fragen werden zum falschen Zeitpunkt gestellt

- Welches Betreibermodell? Cloud oder On-Premise?
- Welche Strategie? Greenfield oder Brownfield?

→ In kleinen Schritten Vorgehen, Testen, Proof of Concept
→ Hybride Lösungsansätze in Betracht ziehen: Wo reicht Standard? Wo muss es maßgeschneidert sein?

Moving Target
Erst mal das machen, womit man sich wohl fühlt
In Schritten vorgehen, Bausteine nacheinander überführen

Vorgehen in kleinen Schritten



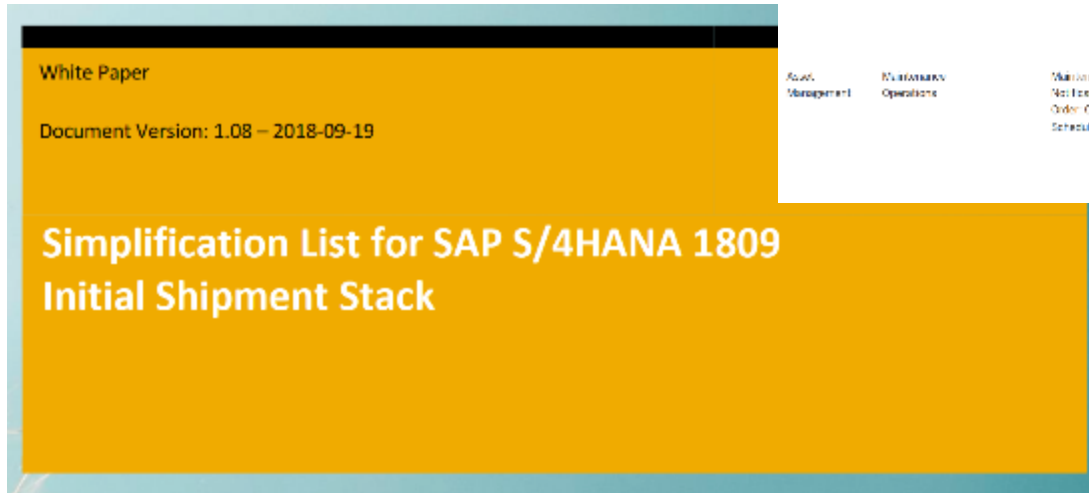
Basis für das Schnüren von Arbeitspaketen

- Delta ermitteln (Rollen, Berechtigungen, Prozesse, Daten, ...)
- Arbeitspakete definieren
- Priorisierung

SAP What's New Viewer - SAP S/4HANA Cloud

Line of Business	Solution Area	Solution Capability	Title	Short Description	Type	Scope Item	Application Component	Available As Of	Available In (1)
Core Applications			Batch Input Logs in My Area	This feature enables you to display logs of executed batch input sessions that belong to your area.	New		BC-ADA-SC	SAP S/4HANA Cloud 1902	Available in all countries/regions...
Services			Configuration for Service Order Management	In Service, the Maintenance Manager enables you to manage the configuration of the maintenance order management process.	New		CRM-CCA-SRM-SRM	SAP S/4HANA Cloud 1902	Available in all countries/regions...
Asset Management	Maintenance Operations	Maintenance Notified on and Order Change Scheduling		With this product feature, you can select several maintenance notifications in the Asset Maintenance Notification app or select maintenance orders in the Asset Maintenance Overview app and set priorities or order the value of the corresponding linked links, such as the priority, the required start date and the required end date.	New	B-IL IL2	PM-WUC	SAP S/4HANA Cloud 1902	Available in all countries/regions...

SAP S/4 HANA
What's New Viewer



<https://help.sap.com/doc/bf7675d17e574ea98efe979dfc02256d/1/en-US/8880de6dbfb94ea3b0de1f26b40816dc.html?version=1902>

https://help.sap.com/doc/f45c88b65643403d97682484273216d0/1809.000/en-US/SIMPL_OP1809.pdf

Fragen S/4HANA – agil oder klassisch?

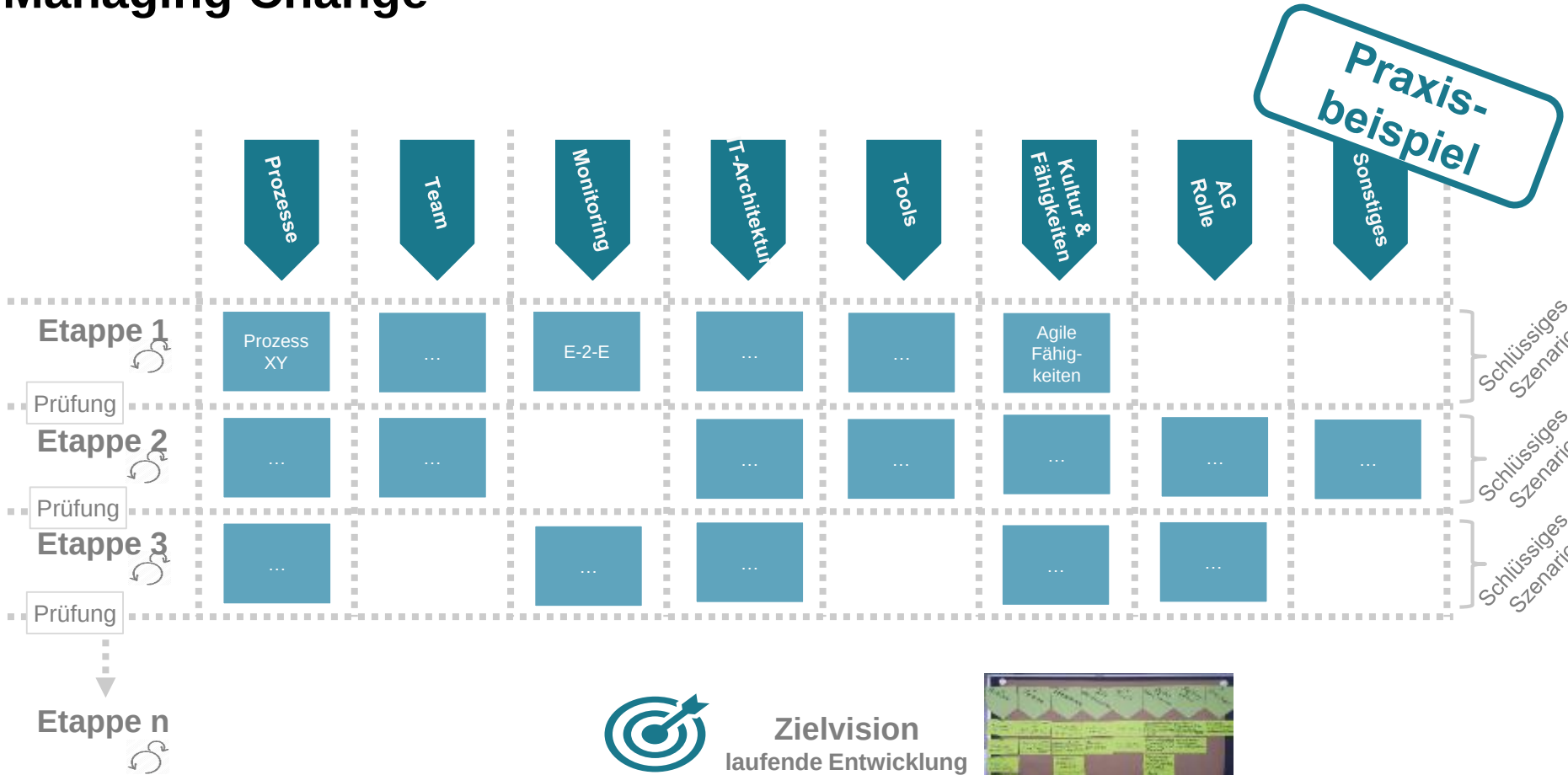
Relevante Fragen:

Big Bang	↔	vorgehen in kleinen Inkrementen
Perspektive Cut Over	↔	Perspektive kontinuierliche Weiterentwicklung
Durchplanen	↔	kleine konkrete Schritte (und Big Picture (klar, aber nicht detailliert))
Phasen und Meilensteine	↔	Taktung (ggf. auf 2 oder mehr Ebenen)
Review am Schluss	↔	Retros, Reviews, ... in sehr kurzer Taktung
Vorgaben und mechanistische Zielableitung	↔	Eigeninitiative und (be-)greifbare Ziele

Weniger wichtig:

- Ganz oft das Wort „agil“, „Scrum“, Spotify zu benutzen
- Alle Rollen und (Scrum Master ...) und Begrifflichkeiten („Agile Mindset“, „Tribe“, „Disruption“)

Managing Change



Quelle: Komus/Heupel Consultants

Vorgehen – Ziel und Ausgangssituation klären



Vision/Zielstruktur definieren

- Unternehmensstrategie
- IT-Strategie

S/4 HANA



Bestandsaufnahmen, Ist-Situation analysieren

- Heatmap – Wie weit
weg vom Standard
- Prozess-/IT-Landkarte



Grenzen, Rahmenbedingungen

Prozesse als Schlüssel im Umstieg nach S/4 HANA

Das ist auch eine gute Gelegenheit, um alte Zöpfe abzuschneiden. Mit gut strukturierten und dokumentierten Prozessen ist der Umzug auf C/4HANA oder S/4HANA später kein Problem mehr.

Introduction – ASAP Roadmap

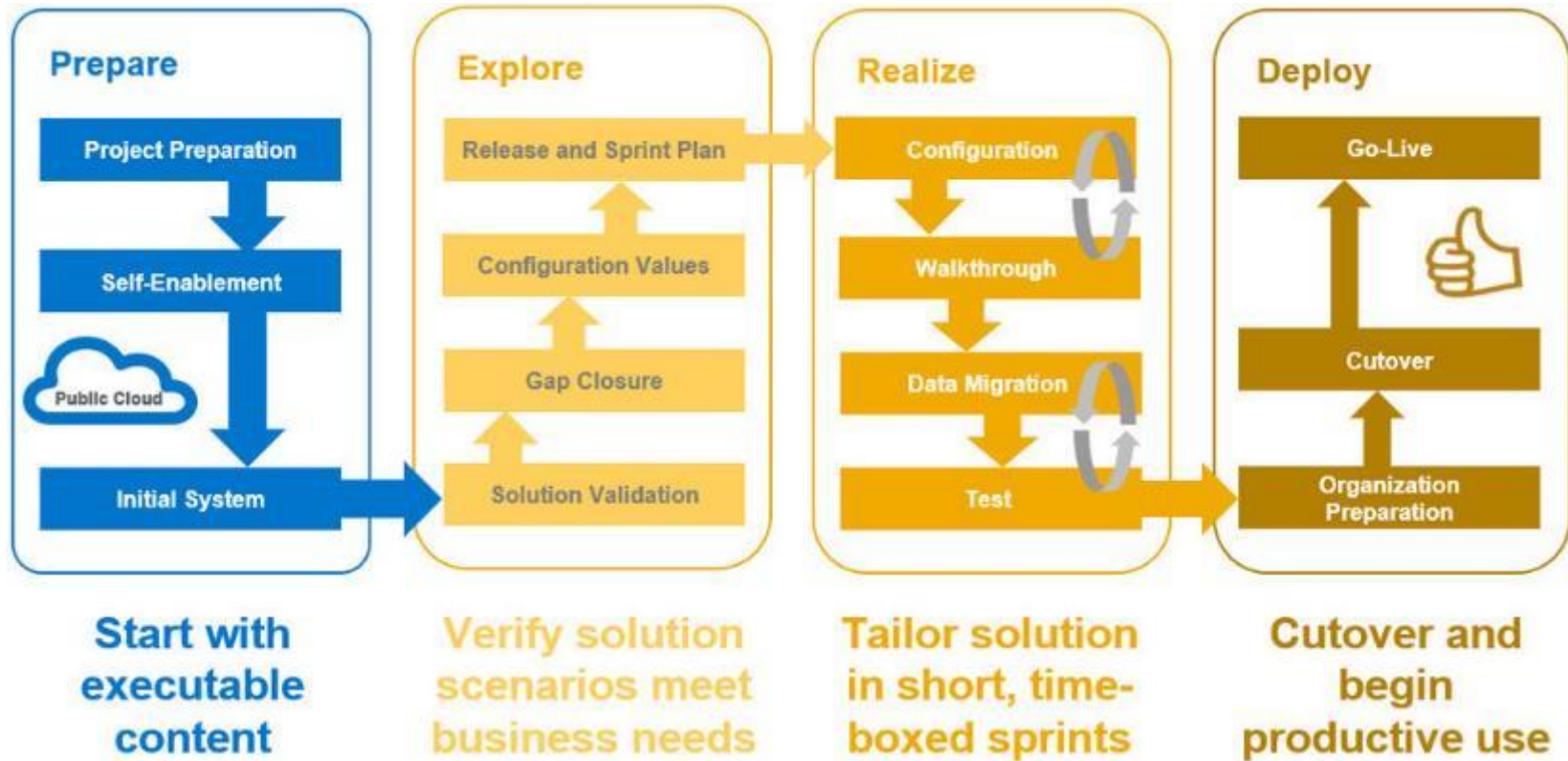


In the following the roles and responsibilities within each phase of the ASAP roadmap will be described.

The implementation roadmap has six phases:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Project Preparation | The project is formally initiated, and planning is well under way. |
| 2. Business Blueprint | The project team gathers requirements and conducts the conceptual design of the solution. |
| 3. Realization | The solution is built and the integration tested; performance tests are planned. |
| 4. Final Preparation
to | End users are trained; this is the final check before the cutover the new system solution. |
| 5. Go Live and Support | The solution receives confirmation, ongoing support is in place, and the project is closing. |
| 6. RunSAP | The operability of the solution is ensured. |

SAP Activate



Quelle: <https://www.successlearner.com/sap-activate/>

Aktuelle Studie S/4HANA

- Wo stehen die Unternehmen bzgl. S/4HANA?
Werden die Chancen genutzt?
Welche PM- und PPM-Ansätze werden genutzt?
- Greenfield, Brownfield, ...?
- ...

<http://www.hs-koblenz.de/s4-studie>

- Teilnehmer erhalten besonders ausführliche TN-Version des Studienberichts vorab
- Teilnahme bis 2.4.2019
- Initiator Hochschule Koblenz - Prof. Dr. Ayelt Komus mit



Workshops

Agiles Projektmanagement

25.06.2019 (Berlin)

19.03.2019 (Frankfurt am Main)

27.03.2019 (Baden, Schweiz)

03.07.2019 (Baden, Schweiz)



Process and Project

Agiles PMO und Agile Center of Excellence

26.06.2019 (Berlin)

20.03.2019 (Frankfurt am Main)

28.03.2019 (Baden, Schweiz)

04.07.2019 (Baden, Schweiz)

**[www.process-and-
project.net](http://www.process-and-project.net)**



**Kurz-Workshop
Agiler PEP**



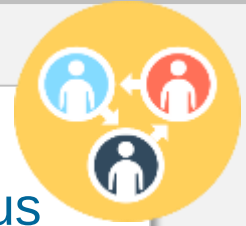
Praxisforum

12. Praxisforum Prozess-, Projekt- und IT-Management ***Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Agilität***

Am 21. und 22. Mai in Höhr-Grenzhausen bei Koblenz

Infos und Anmeldung www.praxisforum.net

Let's connect!



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>



Twitter: @Ayelt Komus

www.komus.de

www.heupel-consultants.com

www.process-and-project.net