

Ein „Weiter so“ ist keine Option!

In der öffentlichen Verwaltung stehen auf der „Großbaustelle SAP“ viele wichtige Zukunftsentscheidungen an. Im folgenden Beitrag werden zehn kritische Handlungsfelder und pragmatische Empfehlungen für die Umsetzung vorgestellt.

Verfasst von



© PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Jens Marcus Wehoe

Der Autor ist Senior Managing Expert und Co-Leiter des Kompetenzteams „SAP@PD“ mit den Schwerpunkten SAP- und Cloud-Transformation bei PD in Düsseldorf.



© PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Max Ziegler

Der Autor ist Senior Managing Expert und Co-Leiter des Kompetenzteams „SAP@PD“ mit den Schwerpunkten Programm- und Projektleitung und öffentliche Finanzen bei PD in Berlin.

SAP-Systeme sind das technische Rückgrat vieler deutscher Verwaltungen, ob im Bund, in den Ländern oder auf kommunaler Ebene. Vornehmlich in den Bereichen Finanzen, Haushalt, Personal und Einkauf werden SAP-Systeme genutzt. Sie sind oft über 20 Jahre alt, technisch verbogen und somit nicht mehr als moderne Verwaltungstechnologie zu bezeichnen.

SAP-Großprojekte waren in der Vergangenheit aufgrund ihrer fachlichen Komplexität äußerst langwierig und teuer. Da nahezu jede Verwaltung ihren eigenen Fullservice-IT-Dienstleister beschäftigt, ist der SAP-Betrieb weder innovationsfordernd noch wirtschaftlich. Das von SAP im Jahr 2020 angekündigte Wartungsende für die Altsysteme läuft endgültig im Jahr 2027 aus. Für alle Kunden ist eine Migration auf die neue Produktlinie „S/4HANA“ bis zum Ende desselben Jahres zwingend erforderlich. Zusätzlich stellt das Unternehmen SAP mit seiner Cloud-first-Strategie insbesondere den öffentlichen Dienst vor große Herausforderungen.

Mehr noch: Der Druck von innen und von außen nimmt deutlich zu. Eine erhöhte Arbeitsbelastung führt in den Fachbereichen und der IT immer stärker dazu, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung an SAP-Projekten sinkt. Der erhebliche Anstieg von Cyberattacken, der Kostendruck sowie der Mangel an SAP-Fachkräften bereitet den IT-Verantwortlichen zunehmend Sorgen. Vor diesem Hintergrund darf es ein „Weiter so“ nicht geben. Ein strategischer Paradigmenwechsel ist auf der „Großbaustelle SAP“ zwingend erforderlich.

Dieser kann nur Top-down angestoßen werden. Das Pflichtprojekt „SAP S/4-Transformation“ sollte als Chance zur Modernisierung gesehen werden, was nur durch den Auftrag und Mut zur Veränderung seitens der Behördenleitungen möglich ist. Konsequente und vor allem einstimmige Entscheidungen durch sie, die Fachseite und das IT-Management sind gefordert.

Aus der Erfahrung aus zahlreichen Kundenprojekten erkennt die PD erheblichen Handlungsbedarf in zehn kritischen Handlungsfeldern, die im Folgenden vorgestellt werden (siehe Grafik Seite 28).

Kompakt

- Millionenschwere S/4HANA-Transformationsprojekte müssen bis Ende 2027 geplant, öffentlich ausgeschrieben und professionell umgesetzt werden.
- Schon jetzt werden ausgewählte technische Innovationen sowie mittelfristig alle SAP-Systeme nur per Cloud angeboten, was den öffentlichen Sektor stark unter Druck setzt.
- Es gibt zehn kritische Handlungsfelder auf der „Großbaustelle SAP“, die mutige Entscheidungen der Behördenleitung erfordern.



© Halfpoint/stock.adobe.com (Symbolfoto mit Fotomodellen)

1. Laufende Beschäftigung mit der aktuellen SAP-Produktstrategie und Aufbau von Know-how

Öffentliche Anwenderorganisationen beschäftigen sich oftmals zu wenig mit der aktuellen SAP-Produktstrategie. Seit Jahren wird eine Cloud-first-Strategie verfolgt und entwicklungsseitig nur noch in solche Produktlinien investiert, zum Beispiel in SAP-S/4HANA-Cloud-Edition, Datasphere oder Ariba. Aufgrund der rasanten Entwicklung empfiehlt es sich für öffentliche Verwaltungen, ein internes SAP-Produkt-Management aufzubauen, das innovative Lösungen auf Machbarkeit prüfen und so aktiv das Know-how weiterentwickeln kann. Neben der Nutzung des Ausbildungsangebots und der Beratungspartner von SAP können sich diese Kolleginnen und Kollegen auch intensiv fachlich im Arbeitskreis Öffentliche Verwaltung bei der Deutschsprachigen SAP Anwendergruppe (DSAG) austauschen und an ihren Facharbeitsgruppen, Kongressen und der DSAG-Academy teilnehmen.

2. Mut zu einer innovativen und wirtschaftlichen SAP-Strategie

Eine SAP-Strategie kann nur zukunftsgerichtet sein, wenn sie aus der jeweiligen Digitalisierungsstrategie heraus entwickelt wird und neben Fachanforderungen auch neue Technologien mitberücksichtigt. Hierzu gehört, in SAP-Standardprodukten zu denken und dies mit

einem klaren Transformationsplan in die Cloud sowie einer Business-Case-Berechnung zu kombinieren, die alle Kosten, Nutzenpotenziale, Chancen und Risiken umfasst.

3. Durchführung von ergebnisoffenen SAP-Vorstudien und Machbarkeitsanalysen

Im Vorfeld einer Neuausrichtung der SAP-Systeme empfiehlt sich die Durchführung einer ergebnisoffenen Vorstudie, die keine Vorfestlegungen enthält. Sie sollte einen technischen S/4-Readiness-Check der SAP-Altsysteme, die Entwicklung einer SAP-Zielarchitektur, Strategie- und Fach-Workshops mit den Fachbereichen, einen SAP-Cloud-Readiness-Check sowie die Beschäftigung mit Spezialthemen wie IT-Sicherheit, Datenschutz und Lizenzen beinhalten. Klare Leitlinien und konsequente Entscheidungen durch die Behördenleitungen sind zu empfehlen. Parallel können bereits die von SAP empfohlenen Vorprojekte, wie die Unicode-Konvertierung oder die Einführung eines neuen Hauptbuchs, aufgesetzt werden.

4. Gemeinsame Entwicklung einer SAP-Transformations-Roadmap

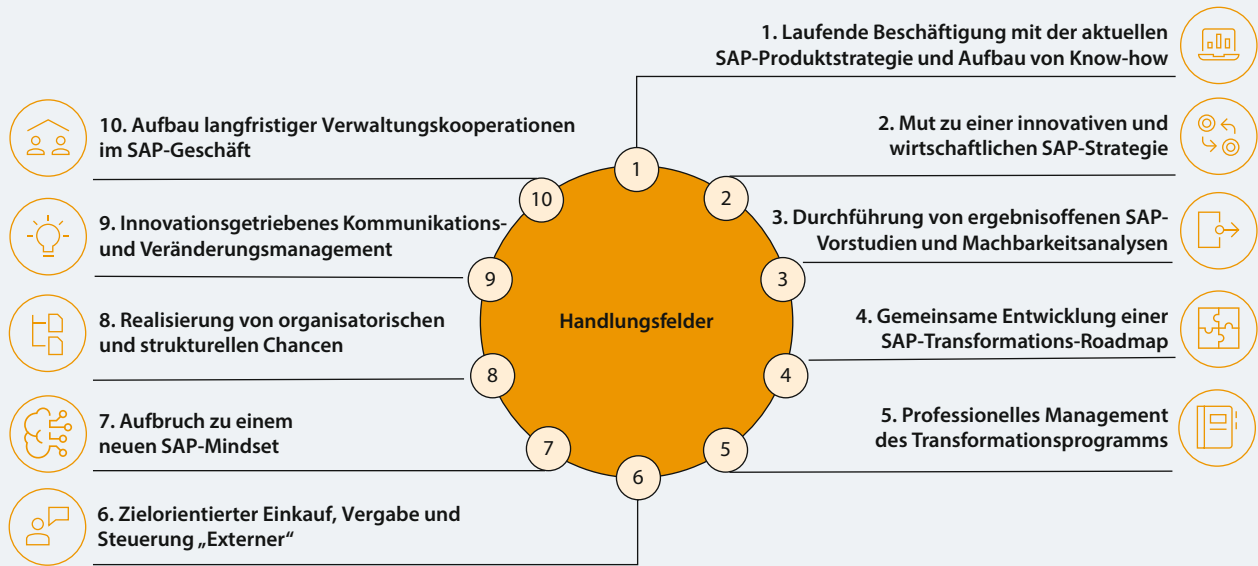
Das Motto für die Transformationsstrategie lautet: nicht nur Pflichtprojekt, sondern auch „Mut zur Kür“. Mit Letzterer ist all das gemeint, was zur Standardisierung und Prozessoptimie-

rung beiträgt, etwa die Nutzung von S/4HANA-Best-Practice-Prozessen, die Senkung von Durchlaufzeiten, der Wegfall von unnötigen Regeln und der Abbau von Medienbrüchen. Auf Basis der SAP-Vorstudie wird gemeinsam mit allen Projektverantwortlichen die Planung aufgesetzt. Hierbei ist es ratsam, strategische Transformationsziele, zum Beispiel den Standardisierungsgrad beziehungsweise die Digitalisierungsrendite, konkret zu formulieren, sich über eine SAP-Zielarchitektur abzustimmen und zu entscheiden. Die notwendigen personellen Projektressourcen werden durch eine enge Kooperation zwischen Fachseite und IT – beispielsweise 50 Prozent bei der IT und 50 Prozent auf der Fachseite – sichergestellt. Sollte die SAP-Vorstudie keine harten Showstopper liefern, ist die Greenfield-Migration die erste Wahl, um Standardprozesse so breit wie möglich in der Organisation zu etablieren.

5. Professionelles Management des Transformationsprogramms

Es ist zielführend, entlang eines konsistenten Programmmanagement-Ansatzes frühzeitig ein gemeinsames Verständnis über den Weg und die Struktur des Transformationsprogramms zu entwickeln. Dies ist die Aufgabe aller beteiligter Führungskräfte. Beratungsunternehmen können unterstützen, sollten aber nie die alleinige Leitungsrolle inne-

Die zehn kritischen Handlungsfelder auf der „Großbaustelle SAP“ für erfolgreiche SAP-Transformationen und zukunftsfähige Systeme



Quelle: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

haben. Neben einer Meilensteinplanung sollte auch die Projektmanagement-Methode, also klassisch, agil oder hybrid, festgelegt werden. Praxiserprobt ist die SAP-eigene Vorgehensmethodik „SAP-

Angebot extrem übersteigt, stellen der professionelle Einkauf, die Vergabe und die Steuerung der beauftragten Implementierungspartner ein besonders kritisches Handlungsfeld dar. Im Vorfeld ei-

7. Aufbruch zu einem neuen SAP-Mindset

Die in die Verwaltung nachrückende Generation „GenZ“ fordert immer mehr innovative und intuitiv zu bedienende Technologien ein, zum Beispiel FIORI. Das zeigen regelmäßige Befragungen von Nutzenden. Für die Transformation bedeutet dies, dass diese Generation in die Projektarbeit stärker einbezogen werden muss und als Young-User-Network zum Motor der Innovation wird. Das dadurch geschaffene, unternehmensweite neue SAP-Mindset sollte eine auf die Cloud ausgerichtete positive Einstellung fördern. Neben dem konsequenten Denken in Apps sollten technische und kommerzielle Pro-Cloud-Argumente eingesetzt werden. Oberster Sponsor dieses „Young-User-Networks“ muss die Behördenleitung sein.

„Das Pflichtprojekt „SAP S/4-Transformation“ sollte als Chance zur Modernisierung gesehen werden, was nur durch den Auftrag und Mut zur Veränderung seitens der Behördenleitungen möglich ist.“

Activate“. Dies ist ein hybrider Projektmanagement-Ansatz und mit Use-Cases, geführter Begleitung und einem schnellen Einstieg ein ideales Rahmenwerk zur Projektvereinfachung.

6. Zielorientierter Einkauf, Vergabe und Steuerung „Externer“

Aufgrund der komplexen Aufgabenstellung sind öffentliche Auftraggeber in der Regel von der Unterstützung von SAP-Servicepartnern abhängig. Da die meisten der SAP-Transformationsvorhaben im öffentlichen Sektor in den Jahren 2026 und 2027 geballt vorgenommen werden und dadurch die Nachfrage das

ner Vergabe ist es wichtig, auf Basis der professionellen SAP-Vorstudie die benötigten Leistungen in einer schmalen Leistungsbeschreibung inhaltlich und möglichst eindeutig zu benennen. Es ist sinnvoll, hierfür ein abteilungsübergreifendes Anforderungsmanagement zu etablieren. Unterschiedliche Beschaffungsvarianten, Vergabeverfahren und Vertragsgrundlagen, zum Beispiel EVB-IT oder die Prüfung von Preismodellen, sind festzulegen. Ein beidseitiger Vorteil entsteht nur bei einer ausgeprägten Kompetenz der Auftraggebenden und einer professionellen Dienstleistersteuerung. Lock-in-Effekte sind zwingend zu vermeiden.

8. Realisierung von organisatorischen und strukturellen Chancen

Es ist zu empfehlen, bei SAP-Projekten nicht nur die bestehenden Verwaltungsabläufe zu verbessern, sondern grundlegende Änderungen an Verwaltungsstrukturen vorzunehmen. Beispiele hierfür sind der Aufbau von organisations-

internen Shared-Service-Centern oder Profit-Center-Strukturen, die Gründung von Datenlaboren oder die Dezentralisierung von Einkaufsprozessen. Weitere strukturelle Chancen liegen im Bereich der IT-Organisation. Hier gilt es, IT-Betriebsorganisationen neu zu denken und mit cloudbasierten Abrechnungsmodellen, sprich Pay-per-Use, eine neue Art der Zusammenarbeit mit den IT-Dienstleistern zu etablieren. Der Trend geht damit weg vom klassischen SAP-Fullservice-Betrieb hin zum „Cloud-Broker“.

9. Innovationsgetriebenes Kommunikations- und Veränderungsmanagement

Die Zielsetzung eines projektbegleitenden Veränderungsmanagements ist es, die Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft zu erhöhen sowie die Organisation zu befähigen, mit der neuen Software zu arbeiten. Es gibt jedoch kein standardisiertes Veränderungsmanagement. Wichtig ist, dass es organisationsindividuell zugeschnitten ist, im Projektfortschritt weiterentwickelt wird und innovationsgetrieben ist. Seine vier Säulen sind erstens eine klare Kommunikation und durchgehende Transparenz über das Projekt, zweitens eine individuelle Change Story, drittens die Erfassung von Informationsbedarfen und das Festlegen passender Kommunikationsformate und viertens die Befähigung von Key Usern beziehungsweise der Aufbau eines Multiplikatoren-Netzwerks. Der Aspekt der Innovation sollte dabei immer im Zentrum der Change-Botschaften sein, da eine heute neu eingeführte Software für mindestens zehn Jahre in Gebrauch sein wird.

10. Aufbau langfristiger Verwaltungskooperationen im SAP-Geschäft

Traditionell hat jede öffentliche Verwaltungsorganisation ihre eigenen SAP-Systeme, ihre langjährige Betriebsorganisation und ihren „Haus-und-Hof-Berater“. Kostenseitig ist allerdings auch hier ein „Weiter so“ für die öffentlichen Haushalte nicht mehr tragbar. Kurzfristig sind zwar Verwaltungskooperationen im Sinne des

Einer-für-Alle-, kurz EfA-Prinzips, nicht denkbar, dennoch sollte spätestens beim Wechsel zur Cloud deutlich stärker in Verwaltungskooperationen über Länder- und föderale Grenzen hinweg gedacht und in verwaltungsübergreifende Netzwerkkorganisationen investiert werden. Vereinzelt gibt es bereits Kooperationen für die gemeinsame Entwicklung von SAP-S/4HANA-Referenzvorlagen. Es sollte jedoch vermehrt auf eine gebündelte Umsetzung in übergreifenden Shared-Service-Center-Konzepten, auf Pooling von Kompetenzen oder auf Leistungserbringung in Wertschöpfungsketten gesetzt werden. Kurzfristig umsetzbar sind ein aktiver Know-how-Transfer und Erfahrungsaustausch, zum Beispiel zum Thema SAP-Lizenzen und SAP-Cloud-Modelle. Langfristig wäre es auch denkbar, dass die Verwaltung als Inkubator, also als Initiator für Gründungszentren für SAP-Startups auftritt oder sogar in die Entwicklung von automatisierten Verwaltungslösungen, ob SAP oder Non-SAP, investiert.

Fazit

Es gibt viele Argumente, warum ein „Weiter so“ auf der SAP-Großbaustelle keine Option ist. Es liegt nun an den Verantwortlichen, Führungsstärke zu zeigen und proaktiv Verfahren für eine erfolgreiche Transformation anzustoßen. ■

Literatur

Banks-Grasedyck, D./Schwaiger, R. et al. (2020): SAP-S/4HANA-Projekte erfolgreich managen.
 Densborn, F./Finkbohner, F. et al. (2023): Migration nach SAP S/4HANA.
 Finkbohner, F./Höft, M. et al. (2023): Datenmigration in SAP-Systeme – SAP S/4HANA und Cloud-Lösungen.
 Kipka, M. (2020): SAP Activate – Agilität in SAP S/4HANA-Implementierungsprojekten.
 Streicher, H.-W. (2020): Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung.



SAP S/4HANA

Heidemann, C./Wemer, H. (2023): SAP S/4HANA erfolgreich implementieren, in: Controlling & Management Review (6), <https://sn.pub/3jqvqak>

