

Whitepaper SAP S/4HANA

# ROLLOUT VON SAP S/4HANA STRATEGIEN UMSETZUNG ERFAHRUNGEN

The best of both

# ANSPRECHPARTNER

---



HERBERT BRAUNEIS

Manager Sales  
herbert.brauneis@msg-plaut.com  
+43 664 80 740 780

## msg Plaut

msg Plaut ist eine Unternehmensgruppe mit eigenständigen Gesellschaften in Österreich, CEE und CIS. Der Hauptsitz ist in Wien. Die Gruppe beschäftigt rund 600 Mitarbeiter:innen in sieben Ländern.

In Österreich arbeiten rund 200 Mitarbeitende an drei Standorten mit eigenentwickelten Produkten an intelligenten IT- und Branchenlösungen. Dabei verbindet die Unternehmensgruppe betriebswirtschaftliche, strategische Beratung mit zukunftsorientierten, nachhaltig wertschöpfenden und branchenspezifischen IT-Lösungen.

Als Wegbereiter einer dynamischen Welt digitaler Ökosysteme unterstützt msg Plaut seine Kunden mit einem breiten Leistungsspektrum wie unter anderem SAP- und Microsoft-Beratung, individueller Software-Entwicklung, Test- und Quality-Management und Cloud Transformation, digitalen Plattformen sowie Business Intelligence.

msg Plaut gehört zur msg Group, einer unabhängigen, internationalen Unternehmensgruppe mit 10.000 Mitarbeiter:innen für intelligente IT- und Branchenlösungen.

Weitere Informationen unter [www.msg-plaut.com](http://www.msg-plaut.com)

# INHALT

---

<b>Kontakt</b> .....	<b>2</b>
Ihr Ansprechpartner .....	2
msg Plaut .....	2
<b>Vorworte</b> .....	<b>4</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>Strategien</b> .....	<b>6</b>
Step-by-Step.....	7
In-one-Step .....	7
Empfehlungen .....	8

<b>Umsetzung</b> <b>9</b>	
Projektorganisation .....	9
Empfehlungen zur Projektorganisation....	10
Standardprozesse als Basis eines Unternehmenstemplates .....	11
msgFIT Analyse des SAP-Systems für den Umstieg auf S/4HANA .....	11
Legal Requirements .....	12
Business Needs .....	12
Special Requirements .....	12
Länderübergreifende FIT-GAP- Analyse 1.....	2
Empfehlung zur Gestaltung der FIT-GAP-Phase 1.....	3
Exkurs Stammdaten	16
Exkurs Business-Partner	16
Exkurs SAP eDocument	16

<b>Erfahrungen</b> <b>17</b>	
msg Plaut: weltweite Kompetenzen mit Fokus auf CEE/CIS .....	17
Zentrale Steuerung & lokale Umsetzung .....	18
Nearshore-Ressourcen .....	18
Beispiele für landesspezifische Anpassungen und Lösungen .....	19
Polen .....	19
Brasilien .....	20
<b>Referenzen</b> .....	<b>22</b>
Übersicht .....	22
Referenzbericht UNIQA .....	22
Zielsetzung .....	23
Umsetzung .....	23
Ergebnisse .....	24

# VORWORTE

---



Weltweit setzen mehr als 400.000 Unternehmen auf SAP-Lösungen, und mehr als 77% aller Transaktionsumsätze laufen über SAP Systeme. Das Vertrauen, das wir von unseren Kunden in den letzten 40 Jahren erfahren haben, stärkt uns in unserem Bestreben, unsere Produkte laufend an die neuen Technologien und Markterfordernisse unserer Kunden anzupassen. Unser Ziel ist der Aufbau einer „Intelligent Enterprise“.

Machine Learning und die Blockchain Technologien fließen in unsere Lösungen ebenso ein wie die Möglichkeit, Standardprozesse und Innovationen aus der Cloud als rasch einsetzbare Lösungen zu beziehen. So ermöglicht SAP seinen Kunden, sich Wettbewerbsvorteile in einer globalen und digitalisierten Geschäftswelt zu sichern.

Wie Sie SAP S/4HANA effizient und erfolgreich in einem länderübergreifenden Rollout implementieren, erfahren Sie in diesem Whitepaper, dass unser Partner msg Plaut mit den Erfahrungen aus zahlreichen Projekten erarbeitet hat.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und verbleibe mit freundlichen Grüßen

*Christoph Kränkl*

*Regional Head of Global Strategic Service Partner in Middle and Eastern Europe*



Mit S/4HANA hat SAP eine neue Generation dieser Lösung vorgestellt, die den insbesondere durch die Digitalisierung und die oft disruptive Innovation geänderten Anforderungen gerecht werden soll.

S/4HANA bietet insbesondere Unternehmen, die in mehreren Ländern tätig sind, die Optimierung und länderübergreifende Gestaltung von Geschäftsprozessen. Dabei gilt es, sowohl die Anforderungen der Konzernzentrale wie auch die spezifischen Stärken der Landesgesellschaften zu unterstützen. Die Abbildung aller Kernprozesse in einem Unternehmenstemplate und der Länder-Rollout mit Berücksichtigung der legalen Anforderungen erfordern ein hohes Maß an Erfahrung und Wissen um die lokalen Spezifika.

Entscheidend dabei ist vor allem die Organisation und das Management dieser Rollouts. Standards sollten bestmöglich umgesetzt werden, damit am Ende ein einheitliches und abgestimmtes System den erwarteten Nutzen bringt. Diese Chance lässt sich nur nutzen, wenn es auf Basis klarer Vorgaben und dem Fokus auf ein möglichst hohes Maß an Einheitlichkeit gelingt, die Vorteile von S/4HANA nahe am Standard zu implementieren.

msg Plaut hat jahrzehntelange Erfahrung bei Rollouts von SAP-Systemen und ist in der Lage, mit einem zentralen Projektteam und parallel arbeitenden lokalen Beraterteams rasch zum Ziel zu kommen. Dieses Whitepaper gibt Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen und Vorschläge für Organisation und Umsetzung von weltweiten SAP S/4HANA Rollouts.

*Georg Krause*

*Vorstand msg Plaut AG*

# EINLEITUNG

---

Mit SAP S/4HANA hat SAP eine ERP-Suite der neuen Generation auf den Markt gebracht. Sie wurde speziell für In-Memory-Computing entwickelt: Intuitive Bedienung, die Automatisierung zahlreicher Prozesse und die Orientierung auf die jeweiligen Aufgaben des Anwenders zählen zu den Stärken der Lösung.

Ist die Entscheidung für die Umstellung auf S/4HANA einmal gefallen, stellt sich in internationalen Unternehmen die Frage, in welchen Schritten die Lösung in die Landesgesellschaften ausgerollt werden soll. Der unternehmensweite Einsatz von S/4HANA trägt dazu bei, Unternehmensprozesse zu harmonisieren, einheitliche Standards für Planung und Reporting festzulegen und die Effizienz zu erhöhen. Neben dem Nutzen der Standardisierung und Aktualität der Daten erhöht sich auch die Sicherheit. Dies hat große Bedeutung für die Compliance im Unternehmen: Excel-Transfers, die nach wie vor in vielen Organisationen zum Alltag gehören, erhöhen die Gefahr falscher Daten und führen zu Intransparenz

und Unsicherheit in der Beurteilung der Unternehmenslage.

In der Logistik erhöht die Transparenz die Möglichkeit, Materialien länderübergreifend zu managen und über Bestandsoptimierungen die Verfügbarkeit für Kunden zu erhöhen und Kapitalkosten zu senken.

Diesen positiven Aspekten steht aber ein bedeutender Aufwand für die Harmonisierung und die konzeptionelle Gestaltung des Rollouts gegenüber. Diesen Aufwand zu minimieren und die Sicherheit und Berechenbarkeit zu steigern ist Aufgabe eines gut geplanten Rollout-Managements. Dabei sind zentrale Fragen zu beantworten:

- Wie gestalten wir ein Template, das möglichst den größten gemeinsamen Nenner trifft?
- Wie erkennen wir, welche Anpassungen in einer Landesorganisation tatsächlich zwingend benötigt werden?
- Wie finden wir die Balance zwischen den Informations- und Standardisierungsbedürfnissen einer Unternehmenszentrale und den „Freiheitsgraden“ von Landesgesellschaften, um die spezifischen Marktbesonderheiten zu bedienen?
- Wie funktioniert effektives Projektmanagement?

Das vorliegende Whitepaper liefert dazu konkrete Ideen und Beiträge, um Rollouts erfolgreich umzusetzen.

# STRATEGIEN

---

Grundsätzlich kann ein Rollout von SAP S/4HANA über unterschiedliche Ansätze durchgeführt werden: entweder „Step-by-Step“ oder „In-one-Step“, also gleichzeitig für alle Länder oder jeweils Gruppen von Ländern.

Folgende Vor- und Nachteile sind dabei in Betracht zu ziehen:

## STEP-BY-STEP

- + Schonung von Ressourcen
- + Optimierung durch Erfahrungen

## IN-ONE-STEP

- Zentrales Steuerungsteam & parallele lokale Teams
- Kürzere Durchlaufzeit
- Erkennen identer Anforderungen
- Einheitliche Release-Stände
- Stabiler Template-Kern
- Geringerer Aufwand und Kosten

- Lange Durchlaufzeit
- Unterschiedliche Lösungen und Release-Stände über langen Zeitraum
- Gefahr, das Template jeweils stark zu verändern
- Unklarheit, ob Anforderungen mehrfach benötigt werden

- Hohe Ressourcenbelastung

## STEP-BY-STEP

Beim Modell „Step-by-Step“ erfolgt der Rollout jeweils Land für Land. Dabei wird meist eine Priorisierung vorgenommen. So wird häufig mit kleineren Ländern mit einfacheren gesetzlichen Anforderungen begonnen, um Erfahrungen zu sammeln und rasch erste Erfolge und Nutzen darzustellen. Oftmals wird die Reihenfolge der Länder auch davon bestimmt, wie groß der Druck ist, veraltete Software abzulösen, welche vom Hersteller nicht mehr gewartet wird oder wo nur noch sehr begrenztes Knowhow – oft gebunden an ganz wenige Personen – zur Verfügung steht.

Der Vorteil von „Step-by-Step“ liegt darin, interne Ressourcen zu schonen, da immer nur ein Land (bzw. ein Buchungskreis) im Fokus steht und erst nach erfolgreichem Go-live das nächste implementiert wird. Ein weiterer positiver Effekt ist, Know-how und Erfahrungen Schritt für Schritt aufzubauen, was nachfolgenden Länder-Rollouts zugutekommt.

Dem gegenüber stehen gewichtige Nachteile: Step-by-Step Rollouts erhöhen die Durchlaufzeit des Gesamtprojekts. Abhängig von der

Anzahl der Länder dauern solche Rollouts oft viele Jahre und belasten kontinuierlich die Organisation mit Projektaufgaben. Die schrittweise Einführung führt meist auch dazu, dass unterschiedliche Release Stände implementiert werden. Es ist schwer argumentierbar, zwei oder drei Jahre alte Versionen von S/4HANA einzuführen, wenn bereits neue Versionen mit verbesserten Funktionalitäten zur Verfügung stehen. Das erhöht den Druck, das Template basierend auf den neuen Release Ständen zu verbessern. So wird der Template-Gedanke stark verwässert und es entstehen sehr unterschiedliche Landesversionen. Auch in der Architektur wäre dies nur mit Abkehr von einem Ein-Mandantenkonzept zu realisieren, da in einem Mandanten nicht Buchungskreise auf unterschiedlichen Releases realisiert werden können.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass sich nur schwer erkennen lässt, ob bestimmte Länderanforderungen tatsächlich von mehreren Ländern benötigt werden und ob es daher sinnvoll ist, diese Lösung in ein Template zu übernehmen, oder ob es sich um einen präferierten Prozess eines Landes handelt, der im Zuge der Vereinheitlichung nicht übernommen werden sollte.

Zusammenfassend sollte der Step-by-Step-Ansatz in den meisten Fällen nicht die erste Wahl sein.

## IN-ONE-STEP

Das „In-one-Step“-Konzept sieht vor, Länder zu bündeln oder im Idealfall alle Länder gleichzeitig und parallel auszurollen. Abhängig von der Länderanzahl steigt die Ressourcenbelastung der zentralen IT. Eine gute und konsequente Projektplanung, externe Unterstützung und ein hohes Maß an Projektdisziplin ermöglichen einen raschen und effizienten Rollout.

Ein zentrales Steuerungsteam bestehend aus IT und Fachbereichen der Unternehmenszentrale, zusammen mit dem Implementierungspartner bildet dafür die Basis.

In den jeweiligen Ländern arbeiten parallel die lokalen Teams. Landeserfahrene externe Berater zusammen mit den jeweiligen Landesorganisationen kommen meist sehr rasch zu guten Ergebnissen. Dabei ist die effiziente Kommunikation mit dem zentralen Steuerungsteam entscheidend für den Erfolg.

Diese Vorgehensweise verkürzt die Projektlaufzeit wesentlich und stellt sicher, auf Basis eines einheitlichen Templates im gleichen Release Stand zu implementieren. Nur so kann die Einheitlichkeit von Anforderungen, die aus mehreren Ländern kommen, erkannt werden. Kommt ein Prozess mehrheitlich in Ländern vor, so ist das ein klares Zeichen, dass dieser im Template zu berücksichtigen ist und somit allen zur Verfügung gestellt wird. Wird ein Prozess allerdings nur von einem Land verlangt, so ist sehr genau zu prüfen, ob dieser tatsächlich in den Standard einfließen soll.

Insgesamt sind „In-one-Step“ Rollouts kostengünstiger und mit geringeren internen und externen Aufwänden zu realisieren.

## EMPFEHLUNGEN



- \* Investieren Sie Zeit und Energie für die Erarbeitung des Rollout-Konzepts.
- \* Gute Planung und erfahrene Partner helfen, Zeit und Kosten zu sparen.
- \* Versuchen Sie, wann immer möglich, den In-one-Step-Ansatz von S/4HANA zu realisieren.
- \* Das Commitment des Topmanagements ist entscheidend, um auf Basis eines Standardtemplates möglichst wenig lokale Anpassungen zu realisieren.
- \* Nutzen Sie den Wechsel auf S/4HANA für die Verbesserung der Effizienz und für die Rückführung von Prozessen auf den Standard. Manchmal dauert es deshalb etwas länger, langfristig sparen Sie so aber viel Geld bei zukünftigen Releasewechseln. Jeder Euro, der in Anpassungen weg vom Standard investiert wird, kostet im Laufe der Lebensdauer weitere vier Euro.
- \* Nutzen Sie Best Practices.
- \* Nutzen sie Branchentemplates entweder von SAP oder von Partnern. Diese bilden meist eine gute Grundlage und können als Projektbasis herangezogen werden, um rasch ein Projekt zu starten und den Fokus auf die Standardisierung zu legen. Im Projekt geht man damit von bereits vorhandenen system-übergreifenden Prozessen aus und erzielt so iterativ rasch greifbare Ergebnisse. Im Bereich des Großhandels etwa hat die FIS GmbH ein Template entwickelt, das sich hervorragend als Ausgangsbasis für diese Branche eignet
- \* Überprüfen Sie kritisch den Nutzen von Subsystemen, Eigenentwicklungen und individualisierten „Excel-Prozessen“.

# UMSETZUNG

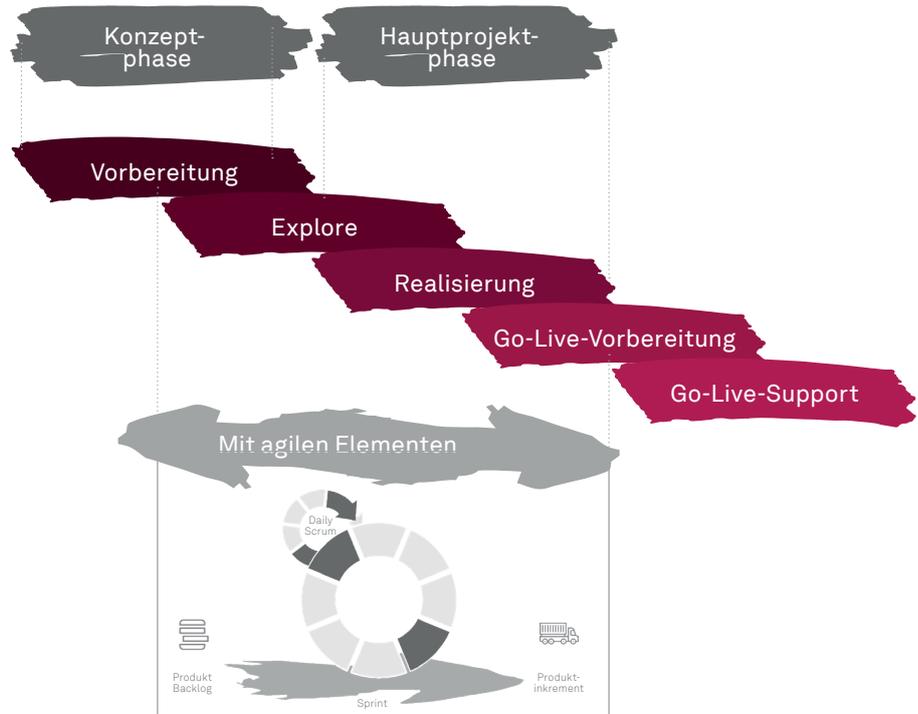
## PROJEKT-ORGANISATION

Wesentlich für die Effizienz und den Erfolg eines S/4HANA-Rollouts ist die Projektorganisation mit formalisierter Definition der Rollen, Kompetenzen und Entscheidungswegen. Die Erstellung eines Projekthandbuches ist der beste Weg, diese Themen am Beginn des Projekts zu klären.

Wesentlich ist das Commitment des Top-Managements. Es muss Klarheit über die Prioritäten bestehen und bewusst sein, dass das Ziel eines möglichst einheitlichem, länderübergreifenden System unabdingbar ist.

Nachfolgender Musterprojektplan zeigt die wesentlichen Aktivitäten nach der SAP Activate-Methode.

Besonders wichtig ist die Rolle des Steering Committee, welches periodisch und nach einem fixen Zeitplan zusammenkommt.



Es ist festzulegen, dass Landesspezifika, die von Landesorganisationen gefordert werden, mit einer klaren Begründung, der Darstellung des Businessnutzens und einer Aufwandschätzung nur durch dieses Committee freigegeben werden. Dies entlastet auch die Rolle der Projektleiter, Überzeugungsarbeit zu leisten.

## EMPFEHLUNGEN ZUR PROJEKTORGANISATION



- \* Schaffen Sie eine klare Projektorganisation mit festgelegten Rollen, Kompetenzen und Entscheidungswegen.
- \* Definieren Sie Projektziele, aber auch die Nicht-Ziele.
- \* Sorgen Sie für die Taktung im Projekt durch regelmäßige Meetings, in denen Abweichungen besprochen, offene Punkte geklärt und Entscheidungen getroffen werden.
- \* Sorgen Sie für knappe, entscheidungsbasierte Protokolle und eine klare Projektablagestruktur.
- \* Schaffen Sie funktionierende und einheitlich festgelegte Kommunikationsformen. Webmeetings können zur Projekteffizienz beitragen. Definieren Sie den zeitlichen Rahmen für Entscheidungen abhängig von der Art des Themas.
- \* Legen Sie das Change-Request-Verfahren schriftlich fest.
- \* Stellen Sie sicher, dass getroffene Entscheidungen nicht wieder verändert werden. Jede Änderung ist im Rahmen eines Change Requests zu behandeln.
- \* Holen Sie die Länder ab und überlegen Sie aus dem Blickwinkel einer Landesorganisation, welchen Nutzen diese von der neuen Lösung hat. Verkaufen Sie Innovationen (z.B.: Einsatz mobiler Devices, Fioris, integriertes Reporting, Entlastung von zentralen Einheiten durch Self-Service-Funktionen) und schaffen Sie Motivation. Ein gutes Change-Management ist ein wesentlicher Bestandteil für ein erfolgreiches Projekt.
- \* Investieren Sie in einen motivierenden Kick-off und kommunizieren Sie den Projektplan, Termine und die wichtigsten Projektinhalte klar.
- \* Halten Sie die regelmäßige Projektkommunikation mit den Ländern aufrecht. Nichts ist schlechter als Gerüchte und Vermutungen.
- \* Schaffen Sie gut funktionierende elektronische Plattformen. Moderne Werkzeuge wie Share-Point oder Teams helfen, wenn sie geplant eingesetzt werden und sie jeder verwenden kann.

# STANDARDPROZESSE ALS BASIS EINES UNTERNEHMENS-TEMPLATES

Ein Template kann nur auf der Basis von Standardprozessen funktionieren. Kenntnisse der Unternehmensorganisation, Geschäftsmodelle in den Ländern und aktuell eingesetzte Lösungen mit ihren Stärken und Schwächen sind die Basis für die Gestaltung eines SAP S/4HANA-Templates.

msg Plaut bietet mit einem abgestimmten Tool Set die Analyse bestehender Systeme, bewertet den betriebswirtschaftlichen Nutzen einer Systemumstellung und erarbeitet eine kundenspezifische Roadmap samt Kosten- und Ressourcenabschätzung.

Der SAP Readiness Check for SAP S/4HANA extrahiert Informationen aus dem aktuellen SAP ECC System und bereitet diese in einem benutzerfreundlichen Dashboard auf. Zusätzlich bietet msgFIT Analysen zur

System-Nutzung, stellt genutzte Prozesse dar und bietet eine gute Grundlage für die Prozessoptimierung.

## MSGFIT – ANALYSE DES SAP-SYSTEMS FÜR DEN UMSTIEG AUF S/4HANA

# 1

### NUTZENANALYSE

Was wird wie und in welchem Umfang in Ihrem System eingesetzt?

# 2

### PROZESSDOKUMENTATION

Welche Prozesse sind in Ihrem System abgebildet?

# 3

### S/4 PROZESSOPTIMIERUNG

Wie sieht Ihr System aus, wenn die bislang verwendeten Prozesse in die S/4-Welt projiziert werden?

Die Analysen stellen eine gute Basis für die Gestaltung eines Konzerntemplates dar. Auf dieser Grundlage lässt sich ein guter erster Wurf erstellen, der im nächsten Schritt in Meetings mit den Landesorganisationen validiert werden kann. Ziel ist es nicht, die perfekte Lösung in einem Schritt zu bauen, sondern nach der 80/20-Regel die Kernanforderungen im Standard mit den notwendigen Unternehmensausprägungen zu entwickeln. Bei der Erarbeitung der fachlichen Anforderungen hat sich die Einteilung in drei Ebenen bewährt.

## SPECIAL REQUIREMENTS

## LEGAL REQUIREMENTS

## BUSINESS NEEDS

Gesetzliche Vorgaben sind immer zu berücksichtigen. Was genau darunter zu verstehen ist und welche Interpretationsspielräume das Gesetz zulässt, ist aber nicht immer eindeutig.

## LEGAL REQUIREMENTS

Es lohnt sich also, diese Anforderungen für die möglichst aufwandsschonende Implementierung zu hinterfragen und das Know-how von Beratern, welche die lokalen Anforderungen kennen, zu nutzen. Auch Wirtschaftsprüfer tragen dazu bei, klar zwischen harten gesetzlichen Anforderungen und nicht zwingend zu erstellenden Unterlagen zu unterscheiden.

## BUSINESS NEEDS

Diese stellen den Kern des Projekts dar. Standardisierte Prozesse auf Basis von Templates, die landesüber-

greifend und einheitlich angewendet werden, sind Ziel der Implementierung.

## SPECIAL REQUIREMENTS

Nur, wo es zwingend notwendig ist und nach einem strengen Approval-Prozess und budgetärer Zurechnung sollte eine Abweichung von einheitlichen Standards implementiert werden. Landesspezifisch kann es Anforderungen geben, die sich aus dem spezifischen Geschäftsmodell einer Landesorganisation ergeben. Dabei sollte immer die Frage beantwortet werden, ob es sich um einen wertschöpfenden Prozess, der eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ermöglicht und vom Kunden auch positiv wahrgenommen wird, oder ob es sich um einen Nebenprozess ohne Auswirkung auf den Kundennutzen handelt. Vor allem ist die budgetäre Zurechnung auf das Land, welches diese Anforderungen abbildet haben möchte, ein gutes Regulatoriv, um Special Requirements so gering wie möglich zu halten.

## LÄNDER-ÜBERGREIFENDE FIT-GAP-ANALYSE

Der entscheidende Planungsschritt ist die FIT-GAP-Analyse. Es wird hier von der bevorzugten „In-one-Step“ Methode ausgegangen. Die GAP-Liste ist das zentrale Steuerungswerkzeug, um transparent GAPs zwischen dem Template und den Anforderungen nach Ländern aufzulisten. Wesentliche Elemente sind:

- GAP-Nummer nach Kategorie
- Kurzbeschreibung GAP
- GAP-Typ
- Auswirkung auf das Globale Template (= Aufnahme in das globale Template)
- Status
- Verantwortliche Organisation (auf Seiten des Kunden oder Beraters)
- Verantwortliche Person
- Geschätzte Komplexität
- Priorität
- Aufwand pro Land
- Zieltermin für die Fertigstellung pro Land
- Beschreibung der Anforderung
- Kurzdarstellung der Lösung
- Approval-Status nach Land

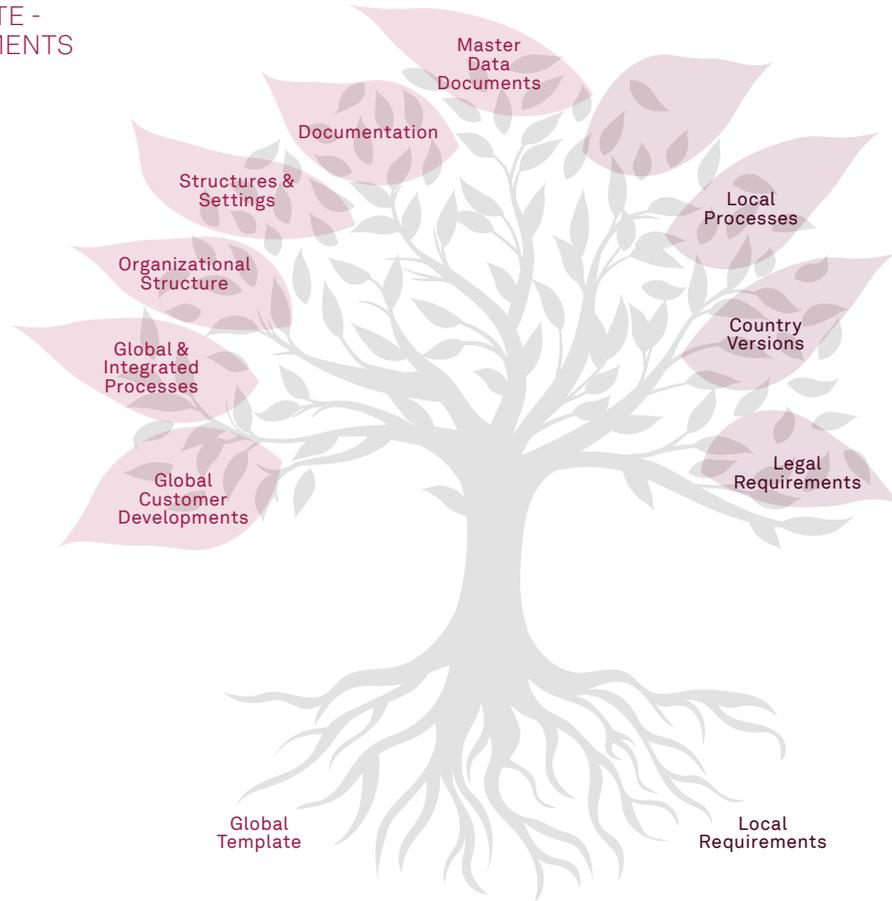
## EMPFEHLUNG ZUR GESTALTUNG DER FIT-GAP-PHASE



- \* Setzen Sie eine durchdachte FIT-GAP-Liste zur Erhebung, Kategorisierung und Aufwandsschätzung der Landes-GAPs ein.
- \* Verwenden Sie diese, um den Entscheidungsstatus zu tracken.
- \* Diese Phase ist entscheidend, um zu erkennen, welche GAPs und Implementierungen benötigt werden und wo es idente Anforderungen in einer Vielzahl von Ländern gibt. Damit wird die Harmonisierung der Lösung über Landesgrenzen hinaus gefördert.
- \* So können Sie entscheiden, was in das zentrale Template aufgenommen werden soll, was Priorität hat und welche GAPs nur für bestimmte Länder Relevanz haben.
- \* Grundsätzlich gilt, dass nur GAPs mit hoher Relevanz für das Business in einem Land mit hoher Priorität realisiert werden. Benötigt nur ein Land eine spezifische Implementierung, so sind auch die Kosten von diesem Land zu tragen. Dies hilft, fokussiert zu bleiben, und vermeidet Diskussionen über „Nice to have“-Anforderungen.

GAP No.	Module	Description	GAP Type	Responsible Team	Responsible Person	Complexity	Priority	HQ Pers. Days	Country 1 Pers. Days	Country 2 Pers. Days	Country 3 Pers. Days
X-0	FI	Central authorizations	Legal	FI	Max Mustermann	High	3	2	-	1	3
X-1	HR	Local specific authorizations	Legal	Dev.	Anna Musterfrau	Medium	2	1,5	2,0	3,0	-
X-2	Dev.	Central authorizations	Business Critical	Dev.	Max Mustermann	Medium	1	3	-	1,4	-

# GLOBAL TEMPLATE - LOCAL REQUIREMENTS



Grundsätzlich gibt es bei jedem Rollout-Projekt ein Set von Anpassungen, die notwendig sind. Dazu zählen:

- Steuerschlüssel
- Bankverbindungen und Anpassungen lokaler eBanking-Schnittstellen
- Legal Requirements: Verpflichtende elektronische Meldungen an Behörden
- Invoicing: Verpflichtende elektronische Rechnungen bei Behördenkunden
- Berechtigungen
- Abbildung von Organisationsstrukturen
- User Acceptance Test
- Integrationstests
- Migration der Daten aus den Altsystemen
- Anpassung Userdokumentation: Entscheidung, ob Konzernsprache verwendet wird oder welche Teile zwingend zu lokalisieren sind, sind zielgruppenabhängig. Englisch ist oft eine Hürde für Verständnis und Akzeptanz neuer Lösungen. Menüs sowie Dokumentationen sind dann in der Landessprache zu erstellen.
- Pro Land ist im Rahmen der GAP-Analyse ein individueller Projektplan mit verbindlichen Aktivitäten und Ressourcen sowie einer klaren Festlegung der zu realisierenden GAPs zu erstellen.

Planen Sie dabei eine mögliche zweite Phase ein, in der GAPs mit geringerer Priorität realisiert werden können. Key-User in den jeweiligen Ländern, welche Verantwortung übernehmen, Ihre Kollegen in der schwierigen Transition begleiten und die Zentrale maßgeblich bei der Umsetzung des Projekts unterstützen, tragen zum Erfolg bei.

## EXKURS STAMMDATEN



Stammdaten sind der Treibstoff jeder ERP-Lösung. Der Analyse und Qualitätssicherung der Stammdaten sollte bereits im Vorfeld höchste Beachtung geschenkt werden. Meist haben sich im laufenden Betrieb Dubletten, nicht mehr benötigte Stammdaten oder schlicht falsche Stammdaten angesammelt. Diese Probleme potenzieren sich bei einer länderübergreifenden Betrachtung. Auf Basis von schlechten Stammdaten kann selbst das beste S/4HANA-System nicht optimal eingesetzt werden. Daher muss bereits im Vorfeld entschieden werden, ob ein vorgelagertes Stammdatenprojekt sinnvoll ist, oder die Harmonisierung der Stammdaten im Zuge des Rollouts, erfolgt.

## EXKURS BUSINESS-PARTNER



SAP hat mit dem Konzept Businesspartner die bisher getrennten Rollen (z.B.: Kunde, Lieferant) zusammengeführt. Der Business-Partner dient dabei als Ersatz eingeschränkter Lösungen des Kunden- und Lieferanten-Objektmodells. Zuvor konnten keine unterschiedlichen Rollen und nur eine Adresse für einen Geschäftspartner angelegt werden. Zudem bestand keine Möglichkeit für die Synchronisierung der Daten zwischen Kunden- und Lieferanten-Objekten. Im Verlauf einer Geschäftsbeziehung kann ein Geschäftspartner, der durch ein SAP Business Partner-Objekt repräsentiert wird, wechselnde Geschäftspartnerrollen annehmen. Durch das Konzept des Business-Partners entfällt die Erstellung eines komplett neuen Datensatzes, die redundante Erstellung und Speicherung wird vermieden und so auch Inkonsistenzen. Die Umstellung - vor allem länderübergreifend im Rahmen des Rollouts - ist ein Organisationsthema, das in der Rollout-Planung zu berücksichtigen ist.

## EXKURS SAP EDOCUMENT



Dokumente aus Logistik, Vertrieb und Rechnungswesen können mit dem SAP eDocument Framework in gängige e-Rechnungsformate (z.B. XML-Dateien) umgewandelt werden. Um spezielle Anforderungen von einzelnen Ländern zu realisieren, wird das SAP Application Interface Framework (SAP AIF) genutzt. Dieses generiert eDocuments in das benötigte Zielformat (wie etwa die XRechnung für Deutschland oder InvoicePA für Italien). Um länderspezifische Anforderungen im AIF abbilden zu können, sind „Packaged Solutions“ einzuspielen. Für die Übermittlung der erstellten Rechnungsdaten kann die SAP Cloud Platform verwendet werden, um Rechnungen an den Empfänger weiterzuleiten. Alternativ dazu können landesspezifische Partnerlösungen eingesetzt werden, um aus S/4HANA automatisch elektronische Reports für Behörden zu generieren. Für Polen steht für die SAF-T-Meldungen (Standard Audit File-Tax) eine vielfach bewährte msg Plaut-Lösung zur Verfügung.

# ERFAHRUNGEN

## MSG PLAUT: WELTWEITE KOMPETENZEN MIT FOKUS AUF CEE/CIS

Die österreichische msg Plaut Austria GmbH ist ein produktbasiertes Beratungshaus mit Hauptsitz in Wien und beschäftigt rund 100 Mitarbeiter an drei österreichischen Standorten. Als Teil der msg-Unternehmensgruppe mit mehr als 8.000 Mitarbeitern in 25 Ländern ist msg Plaut in der Lage, Rollout-Projekte weltweit zu unterstützen. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Region CEE (Central and Eastern-Europe) und CIS (The Commonwealth of Independent States) mit Landesgesellschaften in Polen, Rumänien, Russland, Tschechien, Ukraine und Ungarn.



Österreich | Albanien | Belgien | Bosnien und Herzegowina | Brasilien | Bulgarien | Bulgarien | China | Dänemark | Deutschland | Finnland | Frankreich | Indien | Italien | Kanada | Kasachstan | Kroatien | Liechtenstein | Litauen | Mexiko | Moldawien | Montenegro | Niederlande | Nordmazedonien | Norwegen | Polen | Rumänien | Russland | Saudi Arabien | Schweden | Schweiz | Serbien | Serbien | Slowakei | Slowenien | Spanien | Tschechien | Türkei | Ukraine | Ungarn | USA | Vereinigtes Königreich

## ZENTRALE STEUERUNG & LOKALE UMSETZUNG

Das Management von S/4HANA Roll-outs bietet mit Einbindung der msg Plaut-Niederlassungen oder von bewährten Partnern, basierend auf dem Rollout-Modell der msg Plaut, die Verbindung aus zentraler Steuerung und lokaler Nähe.

Die Kommunikation in der jeweiligen Landessprache, der gleiche kulturelle Background und das Wissen über landespezifische Besonderheiten ist entscheidend, um ein Rollout erfolgreich zu gestalten. Lokale Teams können sich besser auf die Anforderungen von Landesniederlassungen einstellen. Gleichzeitig sind sie in die zentrale Steuerung und den Vorgaben durch die Projektsteuerung eingebunden. Diese Balance ist besonders wichtig, wenn es darum geht, unterschiedliche Interessen der Stakeholder in Einklang zu bringen.

## NEARSHORE- RESSOURCEN

Gerade bei der Implementierung von S/4HANA und dem Rollout sind zahlreiche Objekte zu konvertieren, beziehungsweise neu zu entwickeln. Zusammenfassend werden diese nach deren Anfangsbuchstaben auch RICEF genannt.

Nearshore-Rates helfen, Projektkosten zu reduzieren und gleichzeitig qualitätsgesichert die Umsetzung der Anforderungen zu realisieren.

Einer der Kernkompetenzen von msg Plaut ist die Erfahrung bei der Einbindung von Nearshore-Ressourcen in Projekten.

Dabei werden diese Entwickler zentral von msg Plaut gesteuert. Für Kunden ist damit ein Single Point of Contact (SPOC) gegeben, um effizient Entwicklungsaufgaben zu managen.

Unsere Nearshore-Ressourcen unterstützen insbesondere in folgenden Bereichen:

- 1 Berichte (Reports)
- 2 Schnittstellen (Interfaces)
- 3 Datenkonvertierungen (Conversions)
- 4 Zusatzentwicklungen (Enhancements)
- 5 Formulare (Forms)
- 6 Standardabläufe (Workflows)

## BEISPIELE FÜR LANDESSPEZIFISCHE ANPASSUNGEN UND LÖSUNGEN

Die Anpassung auf gesetzliche Anforderungen und das Behörden-Reporting stellt besondere Anforderungen an die Gestaltung der Landesversion:

- Komplexe behördliche Regelungen
- Keine Möglichkeit der Projektverschiebung auf Grund gesetzlich vorgegebener Termine
- Oftmals spät im Detail definierte behördliche Vorgaben
- Häufige Änderung von Vorschriften mit kurzen Fristen für Implementierung und Tests
- Gefahr von Strafen bei Nichteinhaltung der Meldebestimmungen

Nachfolgend zeigen wir kurz die Länder-Herausforderungen und Lösungen der msg Plaut.

### POLEN

In Polen wurde das Standard Audit File for Tax (SAF-T) 2016 eingeführt. Meist wird der polnische Begriff „JPK“ (Jednolity Plik Kontrolny) verwendet.

Im Jahr 2016 führte Polen sein Standard Audit File for Tax (SAF-T)-System ein, das in Polen unter dem Namen Jednolity Plik Kontrolny (JPK) bekannt ist.

Die polnische Landesgesellschaft der msg Plaut hat dafür für SAP ECC und

SAP S/4HANA eine umfassende Gesamtlösung für die Abdeckung aller Meldungen entwickelt. Diese Lösung wird regelmäßig und rechtzeitig an geänderte gesetzliche Anforderungen (welche relativ häufig erfolgen) angepasst

msg PLAUT SAF-T Files garantiert die SAP-Konformität mit den Vorschriften des polnischen Finanzministeriums zu SAF-T-Dateien.

**JPK V7M : Formularz roboczy | JG 1000 | 20180201 - 20180228**

Lp sprzedaży:

Kod kraju nadania TIN:  Nr kontrahenta:

Nazwa kontrahenta:

Dowód sprzedaży:

Data wystawienia:  Data sprzedaży:

Typ dokumentu:

Kod grupy towarowej

GTU\_01  GTU\_02  GTU\_03  GTU\_04  GTU\_05  GTU\_06  GTU\_07  GTU\_08  GTU\_09  GTU\_10  GTU\_11  GTU\_12  GTU\_13

Omazenia dotyczące procedur

SW  EE  TP  TT\_WNT  TT\_D  MR\_L  MR\_UZ  L\_42  L\_63  B\_SPV  B\_SPV\_DOSTAWA  B\_MPV\_PROWIZJA

Korekta podatki spodatkowania:

K_10		K_19	8.150,08	K_28	
K_11		K_20	1.849,92	K_29	
K_12		K_21		K_30	
K_13		K_22		K_31	
K_14		K_23		K_32	
K_15		K_24		K_33	
K_16		K_25		K_34	
K_17		K_26		K_35	
K_18		K_27		K_36	

Sprzedaż VAT\_Marza:

Die SAF-T-Dateien-Lösung (Jednolity Plik Kontrolny) für Polen umfasst folgende Berichte und Möglichkeiten zur Erstellung von XML-Dateien aus SAP:

- JPK\_VAT (neueste Version V7M) monatliches Mehrwertsteuer-Reporting und Steuererklärung in XML
- JPK\_KR Salden und Umsätze, Belegjournal und GL-Einzelpostenbericht in XML
- JPK\_FA Verkaufsrechnungen in XML
- JPK\_MAG Lagerbewegungen in XML
- JPK\_WB Kontoauszüge in XML

Die Dateistrukturen auf der Website der Behörde dargestellt: [www.gov.pl/web/kas/struktury-jpk](http://www.gov.pl/web/kas/struktury-jpk)

Mit 1.1.2023 wird die elektronische Rechnung im B2B-Bereich verpflichtend für alle Unternehmen in Polen eingeführt. Polen wird damit das e-Reporting für alle Transaktionen vorschreiben – nicht mehr nur für solche, an denen öffentliche Stellen eingebunden sind. Auch dafür bietet msg Plaut bereits eine in SAP-Systemen integrierte Lösung an.

## BRASILIEN

Spezifische Anforderungen der Steuerbehörden und der lokalen Rechnungslegungsbehörden machen Brasilien zu einem komplexen Einführungsprojekt und im Kontext eines globalen Template ist die Fähigkeit, die Lösung anzupassen, ohne von der Vorlage abzuweichen, der Schlüssel zum Erfolg der Projekte. Die Nota Fiscal Eletrônica oder NF-e wird zur Registrierung jeder Transaktion verwendet.

Die NF-e ist nicht nur eine digitale Rechnung, sondern das zentrale Dokument zur Vermeidung von Korruption und Lagerschwund. Es ist eine Kombination aus Rechnung, Lieferschein und Konnossement (NF-e, CT-e und MDF-e). Das NF-e wird von autorisierten Geräten an einen staatlichen Server übermittelt, bevor Waren physisch bewegt werden können (auch wenn nur der Lagerort innerhalb des Unternehmens geändert wird). Erst wenn die Transaktion genehmigt ist, können die Waren physisch bewegt werden. NF-e greift tief in den SAP-Belegfluss ein (Rechnungsübermittlung vor Warenausgang). Für eine korrekte Steuerermittlung wurde die Einführung eines zusätzlichen SAP-Organisationselements (Branch) notwendig

Folgende Rahmenbedingungen sind für die landesspezifischen Anpassungen zu beachten:

- Die Standardisierung der unternehmensweiten Geschäftsprozesse wird in Brasilien stark durch Lokalisierungsaspekte in den Bereichen Steuereinhaltung, rechtliche Berichterstattung und logistische Prozesse beeinflusst (mehr als 8000 SAP-Hinweise anwendbar).
- Durch die Kombination von Komplexität und dynamischem Wandel gehören die gesetzlichen Anforderungen mit mehr als 1.000 Änderungen/Jahr und einem durchschnittlichen Aufwand von 1.500 Stunden für eine Unternehmenssteuererklärung (ca. eine Stunde/Tag) zu den Top 3 der Welt.
- Rollouts nach Brasilien werden oft an das Ende eines globalen Rollout-Plans verschoben

Mit einer Landesgesellschaft in Brasilien verfügt die msg-Gruppe über Kompetenzen und Erfahrungen für Implementierung und laufende Anpassungen der gesetzlichen Anforderungen in Brasilien.



Tiefstes Verständnis der weltweiten Top 3 der komplexesten Lokalisierung (550 zusätzliche Tabellen) erforderlich

- Steuerberechnung
- Notas Fiscais
- Gesetzliche Berichterstattung (modelos)
- Gehaltsabrechnung Brasilien



Die hohe Frequenz sich schnell ändernder rechtlicher Rahmenbedingungen macht das Wissen um Workarounds zwingend erforderlich, um die Nachhaltigkeit der Lösungslandschaft zu erreichen.



Zugang zu portugiesisch sprechenden, zweisprachigen Premium-Beratern mit internationalem Leistungsausweis entscheidend

# REFERENZENZEN

## ÜBERSICHT

Für die erfolgreiche Umsetzung von Rollout-Projekten sind auf globaler Ebene ein effizientes, zielorientiertes Projektmanagement, erfahrene System- und Solution-Architekten und Modulberater entscheidend.

In den Ländern ist ein starkes Netzwerk von erfahrenen lokalen Beratern, die die gesetzlichen Anforderungen und Landesspezifika genau kennen – ein entscheidender Erfolgsfaktor – entweder aus der eigenen Unternehmensgruppe oder aus Partnernetzwerken.

In nachstehenden Ländern hat msg Plaut bereits erfolgreiche Rollout-Projekte durchgeführt.

## REFERENZBERICHT



Die UNIQA Group ist eine der führenden Versicherungsgruppen in ihren Kernmärkten in Österreich und Zentral- und Osteuropa. Mittlerweise zählen 40 Unternehmen in 18 Ländern zur Gruppe: Österreich, Albanien, Bosnien, Bulgarien, Kosovo, Kroatien, Liechtenstein, Mazedonien, Montenegro, Polen, Rumänien, Russland, Schweiz, Serbien, Slowakei, Tschechische Republik, Ukraine und Ungarn.

2019 erzielte die UNIQA Group mit rund 13.000 Mitarbeitern einen Umsatz (verrechnete Prämien) von 5,4 Mrd. EUR bei 20,9 Mio. Versicherungsverträgen.

Die Versicherungsbranche steht heute vor den massivsten Umwälzungen ihrer Geschichte. Die Digitalisierung wird in den nächsten Jahren das Versicherungsgeschäft massiv verändern Um den für diesen Wandel

notwendigen Innovationsschub auszulösen, hat die UNIQA Group 2016 das größte Erneuerungsprogramm in der Firmengeschichte gestartet in den nächsten zehn Jahren wird eine Summe von rund 500 Millionen Euro vor allem in das Re-Design des Geschäftsmodells, den dazu ebenfalls notwendigen personellen Kompetenzaufbau und die erforderlichen IT-Systeme investiert.

Im Rahmen dieses Programms entschied sich die UNIQA Group unter anderem in die Digitalisierung und Optimierung der Rechnungswesen- und Controlling-Prozesse zu investieren. Mit Hilfe der Umstellung und Integration aller Landesgesellschaften auf SAP S/4HANA, einem Improvement Projekt für die Rechnungswesen- und Controlling-Prozesse sowie dem IFRS 17 Projekt wurden wesentliche Schritte für die Digitalisierung und Optimierung in die Wege geleitet.

## ZIELSETZUNG

Zielsetzung des UNIQA S/4 Fast Close Projektes war die Implementierung einer gruppenweiten Finance & Controlling Plattform für den gesamten Finanzbereich, um den jährlichen Zeitaufwand des Jahresabschluss-Prozesses bis zum Jahr 2020 massiv zu reduzieren.

## UMSETZUNG

Die Umsetzung der Phase 1 mit der Implementierung des CORE Templates und dem Rollout in die Landesgesellschaften in Österreich, Liechtenstein, Polen, Tschechische Republik, Schweiz, Serbien und Slowakei mit 63 Buchungskreisen erfolgte vom Herbst 2017 bis zum GoLive am 1. Jänner 2019. Die Phase 2 mit den Landesgesellschaften Albanien, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Kosovo, Kroatien, Montenegro, Nordmazedonien, Rumänien, Ukraine, Kosovo und Ungarn wurde mit dem GoLive am 1. Jänner 2020 abgeschlossen.

Das S/4 Fast Close Projekt basierte auf einer Neuimplementierung von SAP S/4 (Greenfield), wobei dort wo

notwendig und sinnvoll Strukturen angepasst wurden (z.B. Optimierung Kontenplan) und dort, wo Strukturen bzw. Entwicklungen sich bewährt hatten und passend waren, diese übernommen wurden.

Die Migration von Stamm- und Bewegungsdaten erfolgte mit Hilfe des neuen SAP-Migrationscockpits, wobei die Produktivmigration nach mehreren Testmigrationsläufen fast fehlerfrei erfolgte. Insgesamt wurden in der ersten Phase unter anderem mehr als 58.000 Anlagenobjekte, 33.000 offene Posten, und 11.000 Salden, insgesamt mehr als 500.000 Objekte, erfolgreich migriert. Es konnten weiters über 170 Schnittstellen an das neue System angebunden werden.

Die Implementierung des CORE Templates und die Rollouts erfolgten in Zusammenarbeit von UNIQA, SAP und msg Plaut, wobei msg Plaut vor allem für die Rollouts in die Landesgesellschaften sowie die Entwicklungen (RICEFs) und Migration verantwortlich zeichnete. Entscheidend für die erfolgreichen Rollouts in die Landesgesellschaften war dabei das Netzwerk aus erfahrenen Beratern der msg Plaut Gruppe.



## ERGEBNISSE

Die Realisierung des S/4 Fast Close Projektes erfolgte im vorgegebenen wirtschaftlichen und zeitlichen Rahmen. Alle Landesgesellschaften konnten wie geplant jeweils mit 1.1. live gehen. Durch den parallelen Ansatz konnten sämtliche Länder innerhalb von 2,5 Jahren auf ein SAP S/4 System umgestellt werden. Die Vorteile von S/4 können damit innerhalb kürzester Zeit realisiert werden, mit der einheitlichen Finance & Controlling Plattform ist UNIQA für die digitale Zukunft bestens gerüstet.

Wesentlich für den Erfolg des Projektes waren folgende Faktoren

- Effizientes und erfolgreiches Projektmanagement, sowohl auf UNIQA als auch auf SAP und msg Plaut Seite
- Commitment vom Top Management der UNIQA
- Erfahrene Berater sowohl im CORE Team als auch bei den Beratern in den Ländern
- Erfahrenes Nearshore Development Team
- Effiziente Projektmethode für GAP-Analyse, Umsetzung und Tests
- Enge Kommunikation im Projektteam

Im Trend 42/2019 fasst Kurt Sobotka, CFO der UNIQA Group, den Projekterfolg wie folgt zusammen:

Wir gewinnen enorm Zeit durch die Standardisierung und Zentralisierung der Prozesse für 20 Gesellschaften.



Allein beim Jahresabschluss sparen wir uns drei Wochen.

Mit HANA sind wir im Berichtswesen extrem schnell und modern.



Wir können unser Geschäft besser steuern. Das Tempo macht uns netto günstiger, das nützt am Ende des Tages unseren Kunden.

## Whitepaper

SAP S/4HANA

Rollout von SAP S/4HANA Strategien Umsetzung Erfahrungen

## Impressum

© msg Plaut Austria GmbH, Wien

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## Herausgeber

msg Plaut Austria GmbH  
Modecenterstraße 17/Unit 4/6.OG, 1110 Wien [www.msg-plaut.com](http://www.msg-plaut.com)  
[office.at@msg-plaut.com](mailto:office.at@msg-plaut.com)

The best of both.