

1 Executive Summary

„Wir sollten uns mit großen Problemen beschäftigen, solange sie noch klein sind.“

-Jadwiga Rutkowska

Diese Vorstudie zeigt der Landeshauptstadt Wiesbaden (LHW) wesentliche Handlungsempfehlungen zur **Umstellung nach SAP S/4HANA** auf. Ebenfalls werden als Ergebnis der stadtverwaltungsinterne Aufwand sowie der Aufwand für externe Lieferungen und Leistungen des im Rahmen der Vorstudie ausgewählten Umstiegsszenarios „**selektiver Greenfield**“, sowie dessen zeitliche Dimension, als auch Nutzen und Risiken dargestellt.

Das gemeinsame Vorgehen der Projektgruppe der LHW und der externen Beratung beinhaltet die Durchführung von zahlreichen Workshops mit begleitender Analyse-/ Vor- und Nacharbeit in den nachfolgenden Phasen:

- Strategische Eckpunkte
- Fachliche Zukunftsfähigkeit
- Technische Zukunftsfähigkeit
- Entwicklung einer SAP Roadmap
- Planung SAP S/4HANA Einführungsprojekt

In einem vorgelagerten Workshop wurde die Fragestellung zur vorzeitigen Umstellung der aktuellen Datenbank auf HANA behandelt. Nach Vorstellung und Diskussion der Vor- und Nachteile wurde die Entscheidung für eine Migration der Datenbank im Jahr 2020 getroffen.

Anhand von **fünf strategischen Leitlinien** wurde für die LHW ein **Zielbild** gemeinsam erarbeitet, welches perspektivisch den Weg in die Zukunft aufweist und für anstehende Entscheidungen eine konkrete Orientierung bietet.

- 1 Mit der Einführung von S/4 HANA wird die technologische Grundlage für eine umfassende Digitalisierung im Rechnungswesen und Einkauf, sowie für eine Umsetzung stetig steigender Compliance Anforderungen geschaffen.
- 2 Die S/4 HANA Einführung wird auf die bislang bereits über SAP abgebildeten Prozesse fokussiert. Im neuen SAP Standard verfügbare Optimierungen für bereits eingesetzte Komponenten werden genutzt.
- 3 Effizienz und Robustheit/Stabilität der Abläufe sind die zentralen Leitlinien für die Gestaltung der Prozesse im S/4 HANA
- 4 Für die Anwender werden mit der S/4 HANA Einführung Verbesserungen im Bereich der Benutzerfreundlichkeit/ Ergonomie, sowie ein verbessertes und flexibles Berichtswesen realisiert.
- 5 Über eine laufend aktualisierte Prozess- und Verfahrensdokumentation wird ein langfristig stabiler Betrieb, sowie dessen Weiterentwicklungsfähigkeit gesichert. Die erforderliche Prozess- und Methodenkompetenz wird aufgebaut.

Im Rahmen der Erörterung zu den möglichen Umstellungsszenarien fiel im erarbeiteten Bewertungsverfahren die Entscheidung deutlich (66%) zu Gunsten für den Ansatz „**selektiver Greenfield**“ zur Neueinführung von SAP S/4HANA. Wesentliche Entscheidungspunkte für die LHW waren die **gesetzlichen Erfordernisse zur Umstellung des derzeitigen Kontenplans der LHW** auf einen NKRS-konformen Kontenplan. Der Kontenplan ist eines der zentralen Strukturelemente in SAP und die Umstellung hat weitreichende Auswirkungen und Abhängigkeiten zu fast allen Modulen und Prozessen. Eine Neueinführung von S/4HANA ermöglicht eine ganzheitliche, integrative und konsistente Umstellung des Kontenplans für die LHW.

Darüber hinaus möchte die LHW, aufgrund des schon **länger zurückliegenden Einführungszeitpunktes** und der seit daher **geänderten Anforderungen**, die **Chancen und Potentiale von funktionalen und prozessualen Anpassungen und Nutzung von Innovationen**, eine **bessere organisatorische Ausgestaltung**, sowie die **höhere Akzeptanz** bei Entscheidern und Anwendern durch S/4HANA nutzen. Grundsätzlich soll der technologische Wandel mit SAP S/4HANA bei der LHW genutzt werden, um zwar Bewährtes zu behalten, aber das SAP-System an neue Anforderungen anzupassen und zukunftssicher auszurichten. Daher bevorzugt die LHW keinen reinen Greenfield-Ansatz, sondern es wird ein sog. **hybrider bzw. selektiver Ansatz im Rahmen von Greenfield** verfolgt, der auf bewährten Strukturen und Prozessen aufbaut und gleichzeitig die Möglichkeit beinhaltet, alle Innovationen und Vorteile von S/4HANA zu nutzen.

Im Rahmen einer Ermittlung der weiteren Themenfelder für die fachliche und technische Zukunftsfähigkeit der LHW wurden erst die Veränderungsbedarfe in den vier größeren Themenblöcken Modulszenarien, Innovationsthemen, gesetzliche/rechtliche Anforderungen und Benutzeroberflächen/Ergonomie erörtert und in einzelne Arbeitspakete mit entsprechenden Workshops gegliedert.

Zur Erstellung der **SAP Roadmap** wurde mittels der **Methode der Impact-Readiness Analyse** die wesentlichen Handlungsfelder und Themen des S/4 Umstellungsprojektes anhand der zu erwartenden Komplexität und des aktuellen Reifegrades der Organisation für die LHW bewertet.

Als Ergebnis dieser Analyse konnte der Umfang des eigentlichen SAP S/4HANA Projektes definiert und andere Themen begründet zurückgestellt oder, aufgrund notwendiger Voraussetzung für das Einführungsprojekt, als Vorprojekt deklariert werden.

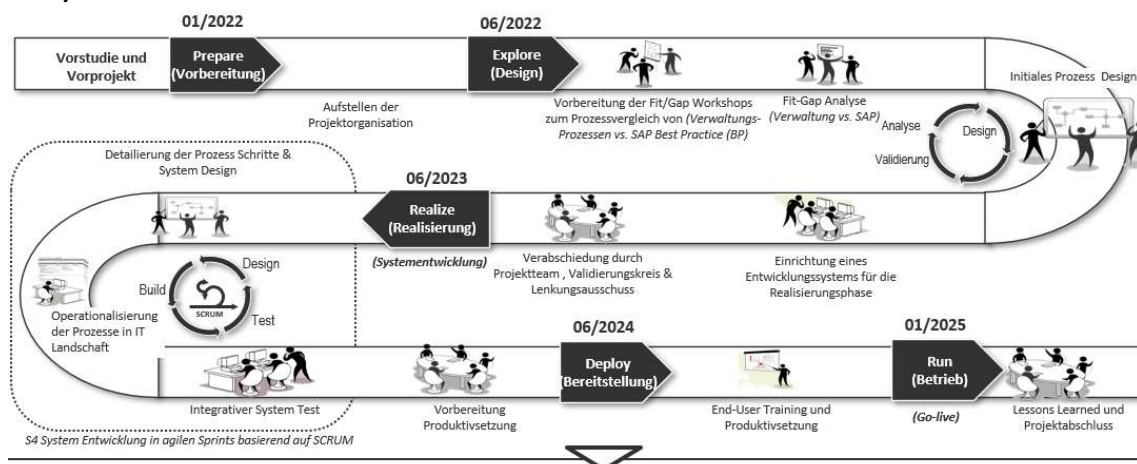
Zum Abschluss der Roadmap-Phase wurde ein zeitlicher **Projekt- und Meilensteinplan** zur erfolgreichen Durchführung des S/4HANA Umstellungsprojektes **beginnend Mitte 2022** bis zu einer geplanten **Produktivsetzung zum 01.01.2025** erstellt.

| Nr. | Aktivität | 2019 | | 2020 | | | | 2021 | | | | 2022 | | | | 2023 | | | | 2024 | | | | 2025 | |
|-----|--|------|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|
| | | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 |
| 1.0 | Vorstudie S/4HANA Umstieg | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | Analysephase | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Projektentscheidung | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.0 | Grobkonzepte | | | | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.0 | Ausschreibung- und Vergabephase | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Ausschreibungsvorbereitung | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Vergabeverfahren | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.0 | Vorprojekt-Phase | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Abhandlung der Vorprojekte | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 | Einrichtung interner Projektstrukturen | | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.0 | Umstellungsprojekt S/4 HANA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | Explore (Design) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2 | Realize (Realisierung) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3 | Deploy (Bereitstellung) und Go-Live 1.1.2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4 | Run (Betrieb) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.5 | Hypercare (Nachsorge) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

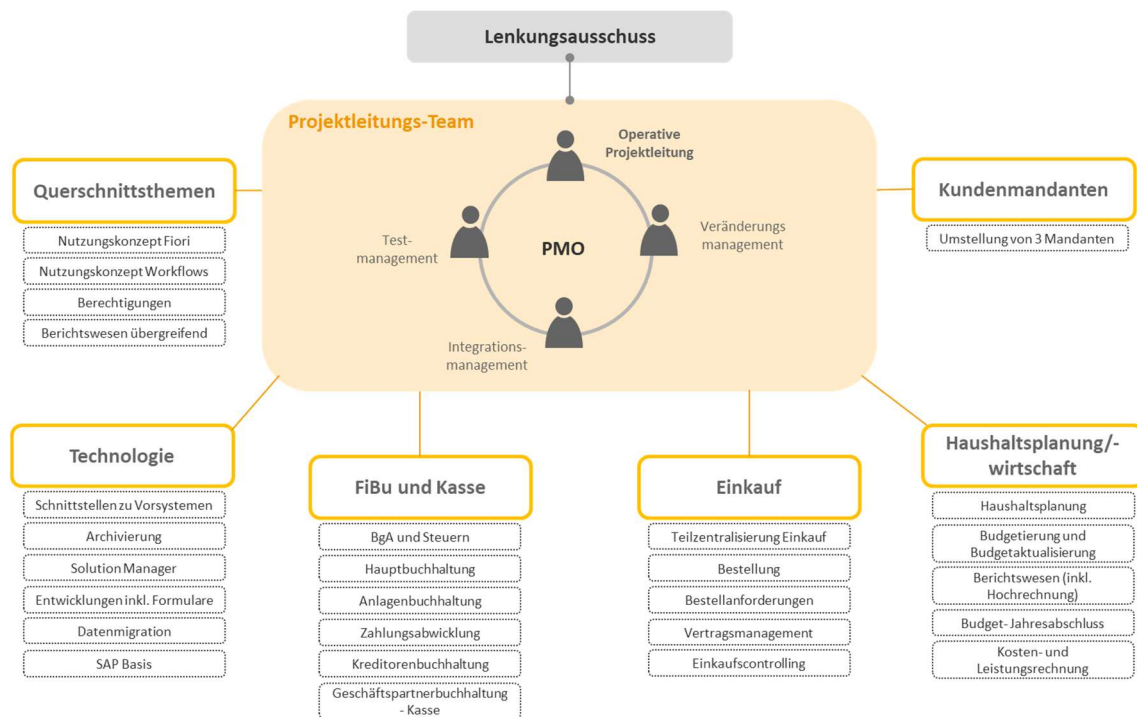
Dabei wurden inhaltlich und zeitlich auch die Grobkonzeptions- und Vorprojektphase vor dem eigentlichen Einführungsprojekt definiert. In der Grobkonzeptionsphase erfolgt die Beschreibung von (Kern)Prozessen als Grundlage für das S/4HANA Implementierungsprojekt. In der Vorprojektphase wird der Aufbau der Projektorganisation für das S/4HANA Projekt initiiert, sowie notwendige vorbereitende Abstimmungen und Entscheidungen bzgl. angestrebter Prozessveränderungen für das neue SAP S/4 System erarbeitet.

Im letzten Schritt des Vorstudienprojekts wurde die Planung des S/4HANA Einführungsprojekts hinsichtlich des Projektvorgehens, der Projektorganisation sowie eine Kostenabschätzung vertieft.

Die S/4HANA Einführung ist ein umfassendes IT- sowie Organisations- und Prozessumstellungsprojekt, welches die LHW mit einer **hybrid-agilen Vorgehensweise** durchführen möchte. Dieser gewählte Ansatz **verbindet die klassische Herangehensweise mit einem flexiblen und pragmatischen Vorgehen und harmoniert dabei auch mit der SAP Vorgehensweise (SAP Activate)**.



Die **Projektorganisation** umfasst das **Projektleitungsteam** mit den Bereichen und Rollen Projektleitung einschließlich PMO, Veränderungsmanagement und Test- und Integrationsmanagement mit den zentralen Steuerungs- und Führungsaufgaben. Die Teilprojektstruktur des Einführungsprojektes wird durch nachfolgende **Teilprojekte** abgebildet: **Querschnittsthemen, FiBu und Kasse, Einkauf und Haushaltsplanung/-wirtschaft, Technologie, sowie das Teilprojekt Kundenmandanten** für die Mandanten der Eigenbetriebe/ Tochtergesellschaften.



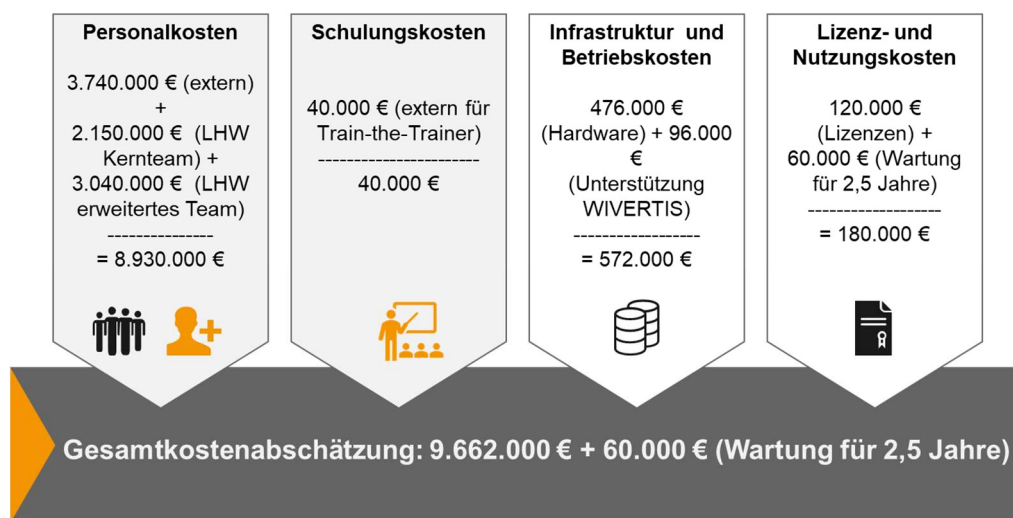
Mittels des Einsatzes einer RACI-Matrix wurde die verantwortliche Rollenverteilung in dem Einführungsprojekt zwischen der LHW und einer externen Unterstützung definiert. Das Projektteam der **LHW** soll die **führende Rolle im Gesamtprojekt** übernehmen. Dementsprechend wurden ihr im Schwerpunkt die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zugeordnet.

Die **Kostenabschätzung für das SAP S/4HANA Einführungsprojekt der LHW** basiert auf einem bewährten Berechnungsmodell mit Annahmen und Prämissen der LHW, welche sowohl die Durchführungskosten (intern und externe Personalressourcen) als auch ergänzend die Infrastruktur- und Betriebskosten sowie Lizenz- und Nutzungskosten als Gesamtkosten beinhaltet.

In der Personalkostenabschätzung für das Einführungsprojekt wurden die geschätzten Aufwände für die Phase Realisierung in den Teilprojekten geschätzt und auf einen voraussichtlichen Gesamtaufwand hochgerechnet. Dabei wurden gemeinsam sowohl die Aufwände einer externen Beratungsunterstützung als auch die internen Aufwände des LHW Projekt-Kernteam angesetzt. Die Ermittlung des LHW-Anteils an den zu erbringenden Personentagen wurde anhand eines vorher definierten Reifegrades des einzelnen Arbeitspaketes / der Komponente in den Teilprojekten und eines LHW-internen Faktors auf Basis der Innenorganisation festgelegt. Der

personelle Gesamtaufwand für das S/4HANA Einführungsprojekt beläuft sich auf 11.726 Tage (PT). Davon entfallen 2.487 PT auf externe Beratung und 3.825 PT auf das LHW Kernteam und 5.414 Tage auf das erweiterte LHW Projektteam. Die jeweiligen Aufwandstage der Ressourcen wurden jeweils mit kalkulatorischen internen und externen Verrechnungssätzen bewertet, so dass Personalkosten für das Gesamtprojekt in Höhe von 9.622.000,00€ ergaben. Die externen Schulungskosten im Train the Trainer Modell wurden mit 33.000€ angenommen, wobei die Aufwände und Kosten für die Dozenten in den Personalkosten bereits abgebildet wurden.

Die durch die Einführung von SAP S/4HANA verursachten Kosten für Infrastruktur und Betrieb sowie die zusätzlichen Lizenz- und Nutzungskosten wurden LHW-intern abgeschätzt bzw. durch WIVERTIS zugeliefert.



Damit ergibt sich in Summe ein geschätztes Gesamtprojektvolumen für die reine Einführung von SAP S/4HANA bei der LHW von einmalig 9.662.000€.

Mit den Ergebnissen dieser Vorstudie zur Umstellung auf S/4HANA hat die Landeshauptstadt Wiesbaden für dieses Vorhaben wesentliche Informationen zusammengetragen und analysiert, sowie Entscheidungsvorlagen erarbeitet. Damit können die Planung und wichtige vorbereitende Aktivitäten für dieses strategische und innovative Einführungsprojekt von SAP S/4HANA bei der Landeshauptstadt Wiesbaden gestartet werden.