



GHK Management Consulting AG:

Die Transformations-Experten aus Frankfurt – Strukturierte Vorbereitung der Conversion von SAP ECC 5.0 zu SAP S/4HANA zur Förderung von Standardisierung, Transparenz und Produktivität

Die deutsche Landesgesellschaft der Compass Group PLC, dem größten Cateringdienstleister der Welt, die Compass Group Deutschland GmbH (Compass), modernisiert in einem strategisch relevanten Programm nicht nur ihr ERP-System, sondern erneuert das gesamte ERP-Ökosystem. Um den deutschen Konzern mit seinen mehr als 13.000 Mitarbeitern auf diese Mammutaufgabe gut zu vorbereiten, sind zentrale Vorprojekte geplant, um die nachfolgende Migration möglichst effizient zu gestalten und den operativen Betrieb wie gewohnt weiterlaufen lassen zu können.

Die Erneuerung der Systemlandschaft ist nicht nur aus Sicht von legalen Anforderungen, IT-Betriebs- und Datensicherheit, geboten, sondern muss auch die Wettbewerbsfähigkeit von Compass unterstützen:

Die seit 2021 andauernde Kostenprogression aller klassischen Kostenarten im Cateringbereich erfordert stückpreismindernde Maßnahmen wie die Standardisierungen operativer Prozesse, Aktualität operativer KPIs, und Konsequenz operativer Steuerung.

Die Stagnation zentraler Märkte verschärft den Wettkampf um Marktanteile. Die Convenience, die digitale Angebote Kunden bieten, wird immer öfter eingefordert, oder gibt Raum für Differenzierungsmerkmale.

Diese Anforderungen ergeben den Bedarf an einer skalierbaren, schnittstellenfreundlichen Systemlandschaft, die neben digitalen Kundenprodukten auch Automatisierung von Geschäftsprozessen und Reporting ermöglicht.

Dem Nutzen einer an Best Practices ausgerichteten Zielarchitektur stehen aufgrund des anorganischen Wachstums von Compass signifikante Herausforderungen gegenüber, unter anderem heterogen gewachsene Organisationsstrukturen, historisch gewachsene Prozessvarianten sowie eine Vielzahl eingesetzter Business-Systeme.

Deshalb verfolgt Compass zur Erreichung einer modernen Systemlandschaft ein dreistufiges Vorgehen: Zunächst erfolgt das Upgrade von SAP ECC 5.0 auf SAP ECC 8.0 auf SAP S/4HANA 2025 im Brownfield-Ansatz. Darauf aufbauend werden zukunftsgerichtete Technologien zur Unterstützung intelligenter Prozesse implementiert.



Um den Transformationsbedarf strukturiert zu adressieren und insbesondere die übergreifende Herausforderung „Daten“ methodisch zu bearbeiten, hat die Geschäftsführung von Compass drei fachübergreifende Vorprojekte initiiert:

1. Entwicklung des zukünftigen Target Operating Models (TOM; Leitfrage: „Welche Daten werden benötigt?“)
2. Dokumentation der aktuellen IT-Landschaft und der Schnittstellen (Legacy-Systeme; Leitfrage: „Woher stammen die Daten?“)
3. Aufbau einer zentralen Stammdatenorganisation (MDM; Leitfrage: „Wie wird Datenqualität abgesichert?“)

Die GHK Management Consulting AG (GHK) aus Frankfurt war bereits seit mehreren Jahren bei Compass mit der Projektleitung und erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsprojekten betraut, wie z.B. bei der Einführung eines Zeiterfassungssystems oder dem Aufbau eines automatisierten Performance-Reportings. Vor dem Hintergrund fehlender interner Ressourcen wird GHK angefragt, die Projektleitung für die drei Vorprojekte zu übernehmen.

Target Operating Model (TOM): Strategische Zielbilder operativ verankern

Im ersten Schritt wird gemeinsam mit Fachexperten von Compass ein Target Operating Model entwickelt, um strategische Anforderungen an das Geschäftsmodell als Zielbild für das ERP-Transformationsprogramm zu konkretisieren. Das TOM übersetzt strategische Initiativen in konzeptionelle Bausteine und Prozessmodelle; Anforderungen an Digitalisierung und Daten werden über Prozessketten und Prozess-KPIs operationalisiert. Gleichzeitig werden Grundlagen für ein zukünftiges Rollen- und Berechtigungskonzept abgeleitet.

Mit TOM werden strategische Initiativen in Konzepten und Prozessen abgebildet. Anforderungen an Digitalisierung und Daten werden durch Prozessketten und Prozess-KPIs ermittelt sowie die Grundlage des neuen Rollen- und Berechtigungskonzepts abgeleitet.

Die datenbezogene Zielsetzung wird insbesondere über die Prozesssicht konkretisiert:

Moderne Zahlungssysteme werden als End-to-End-Bezahlprozess berücksichtigt. Aufgrund der Vielzahl von Technologieanbietern führt dies oft zu ineffizienten Prozessen. Diese Implikationen sind in Stammdatenpflege- und Neueröffnungsprozessen bedacht.

Für eine KI-gestützte Produktionsplanung (Unterstützung bei Auswahl und Mengenplanung der zu produzierenden Essensgerichte) werden erforderliche Up- und Downstream-Integrationen in einem konsistenten Datenmodell sowie notwendigen Pflegeprozessen von Beginn an mitgedacht.

As Tochtergesellschaft eines an der London Stock Exchange gelisteten Unternehmens sind monatliche Reportings nach HGB und IFRS erforderlich. Frühere manuelle Konsolidierungsprozesse wurden daher in Richtung einer Abbildung im ERP konzipiert.



Dokumentation der Legacy-Landschaft: Schnittstellen- und Systeminventar als Umsetzungsvoraussetzung

Die TOM-Erstellung wird parallel durch die notwendige, wenn auch aufwändige Dokumentation der Legacy-Systeme und Datenflüsse ergänzt. Gerade weil das ERP-System den Kern der Systemlandschaft bildet, erfordert eine ERP-Transformation auch eine systematische Bewertung der gesamten Applikations- und Integrationslandschaft.

Insbesondere im Design der Ziel-Systemlandschaft muss klar sein, welche Funktionen aktuell und zukünftig in welchen Systemen abgebildet werden sollen. Die daraus resultierenden Entscheidungen wirken sich über die gesamte Projektlaufzeit aus. Werden angrenzende Systeme und Schnittstellen angepasst, sind die jeweiligen Systemlieferanten frühzeitig einzubinden. Während der Build-Phasen ist die Integrationsperspektive kontinuierlich mitzudenken.

Gerade beim Upgrade von ECC auf S/4HANA führen geänderte Tabellenstrukturen und neue Technologien häufig dazu, bestehende Integrationsdefizite beheben oder Integrationen anpassen zu müssen. Dies gilt in besonderem Maße für BI-Systeme, deren Datenmodelle typischerweise starr sind und auf strukturelle oder semantische Änderungen empfindlich reagieren.

Darüber hinaus ist der Integrationsaufwand frühzeitig zu berücksichtigen, da User-Acceptance-Tests und Endnutzerschulungen erst nach Entwicklung und Abnahme der Schnittstellen sinnvoll möglich sind. Eine späte Berücksichtigung der Schnittstellen wirkt sich unmittelbar auf den Projekt-Zeitplan aus und stellt ein Go-live-Risiko dar.

Schließlich bildet erst ein belastbares Inventar der vorhandenen Systeme, der dadurch abgebildeten Prozesse sowie der Schnittstellen die Grundlage, jene Daten zielgerichtet auszuwählen und zu priorisieren, die für die Steuerungsfähigkeit benötigt werden.

Master Data Management (MDM): Organisations- und Prozessverankerung

Ergänzend zur konzeptionellen Arbeit wird – noch vor Start der ERP-Transformation – im Rahmen des Master Data Managements gemeinsam ein Stammdatenteam etabliert. Dieses Team übernimmt schrittweise die Pflege von Stammdaten bereits im Legacy-ERP und schafft damit organisatorische Voraussetzungen für dauerhaft hohe Datenqualität.

Die gemeinsame Implementierung erfolgt in drei Arbeitspaketen:

1. Mengenermittlung zur Ableitung der Teamgröße, Stellenausschreibung und Bewerbermanagement, Onboarding und Teambuilding
2. Identifikation aller Legacy-Stammdatenobjekte und Legacy-Pflegeprozesse; Ableitung einer Data-Governance-Richtlinie sowie Arbeitsanweisungen für die zukünftige Stammdatenpflege



3. Systemische Verankerung der Arbeitsanweisungen in bestehende Workflows und Berechtigungskonzepte; operativer Echtstart des Stammdatenteams

Mit abgesicherter Stammdatenqualität ist zugleich ein wesentlicher, von einem ERP-Projekt unabhängiger Schritt zur Verbesserung der Bewegungsdatenqualität erreicht, da Stammdaten die Entstehung und Qualität von Bewegungsdaten maßgeblich determinieren.

Übergang in das Transformationsprogramm: Nutzen der Vorprojekte

Entscheidend ist, dass die in den Vorprojekten erzielten Ergebnisse konsequent in die Implementierungsplanung des ERP-Transformationsprojekts überführt werden. Dies beschleunigt die Entscheidungsfindung, reduziert Doppelarbeit, erhöht die Umsetzungsgeschwindigkeit und verringert Ressourcenfehlallokationen. Insgesamt tragen die Vorprojekte damit zur Absicherung des Business Case und zur wirtschaftlichen Projektsteuerung bei.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Vorprojekte und ihrer Ergebnisse sind die Folgenden

- **Konsequente Projektsteuerung:** Eine sorgfältige inhaltliche und organisatorische Vorbereitung mit bewährter Projekt-Governance, abgestimmten Meilensteinen und vereinbarten Verantwortlichkeiten ermöglicht eine Umsetzung „in time and budget“.
- **Ganzheitliches Verbesserungsmanagement:** Die Zusammenführung von Soll-Ist-Abgleichen auf einem fachbereichsübergreifenden Nenner schafft ein gemeinsames Verständnis und erlaubt die gezielte Einleitung ganzheitlicher Verbesserungen.
- **Zielgerichtete Migrationsanforderungen:** Die Vorprojekte ermöglichen eine fachliche und technische Anforderungserhebung in einer Tiefe, die Festpreisangebote von Dienstleistern erleichtert und die Projektsteuerung durch Compass kosten- und risikoseitig verbessert.
- **Aktive Beteiligung der Stakeholder:** Nachhaltiger Projekterfolg setzt klares Commitment der Fachbereiche sowie aktive Mitwirkung aller relevanten Stakeholder voraus, um Management-Zielbilder konsequent umzusetzen und Veränderungen wirksam zu realisieren.
- **Konsequente Nachbereitung und Kommunikation:** Systematische Protokollierung und Dokumentation von Voraussetzungen, To-dos und Ergebnissen gewährleisten einen reibungslosen Übergang von den Vorprojekten in das Transformationsprogramm.

Auf Basis der partnerschaftlichen und zielorientierten Zusammenarbeit zwischen Compass und GHK startet Compass – mit GHK an ihrer Seite – strukturiert in die Transformation.

**Zitat zum Abschluss:**

„Ich bin - wie schon bei den bisherigen Projekten mit GHK – sehr zufrieden von der strukturierten und systematischen Arbeitsweise von GHK. Besonders wertvoll für uns als Kunden ist das ganzheitliche Denken, mit dem GHK dieses Transformationsvorhaben angeht: Die Mitarbeiter von GHK zeichnet nicht nur ein tiefes technologisches Verständnis aus gepaart mit der richtigen Anwendung auf das Business, sondern auch ein sehr professionelles Vorgehen zur Steuerung von Projekten. Und gerade an Projektmanagern mangelt es in mittelständisch geprägten Konzernen – diese Lücke füllt GHK perfekt aus. Ich kann die Zusammenarbeit mit GHK nur weiterempfehlen und freue mich auf die weitere Unterstützung von GHK bei der Conversion auf SAP S/4HANA.“

Dr. Christian Funk, Vorsitzender der Geschäftsführung, Compass Group Deutschland GmbH

„Als Projektleitung bestand unsere Kernaufgabe darin, die strategischen Zielsetzungen des Managements mit den fachlichen Anforderungen der Organisation systematisch zusammenzuführen. In einem strukturierten, transparenten Vorgehen haben wir alle Beteiligten eingebunden und eine belastbare methodische Klammer über Strategie und operative Umsetzung gebildet. Die hohe Qualität der Zuarbeit sowie die Offenheit auf Kundenseite haben es ermöglicht, Anforderungen effizient zu konsolidieren und die notwendigen Teilprojekte abzuleiten. Durch stringente Abstimmungsprozesse und eine konsistente Kommunikation konnten wir nachhaltige Ergebnisse sicherstellen und den Grundstein für weiterführende, zukunftsweisende Transformationsschritte legen.“

Karl Arnold, Equity Partner, GHK Management Consulting AG