



**BACKBONE –
S4 HANA EINFÜHRUNG BEI
MAST JÄGERMEISTER**

30 • 11 • 2023
EIN PRAXISBEISPIEL

30.11.2023

AGENDA

Agenda, die Euch näher erklärt, wie die Projekt-Planung zur S4 Einführung stattgefunden hat und wo wir heute stehen und welche Challenges wir unterwegs schon für die nächsten Wochen erahnen

- **WER SIND WIR BEI JÄGERMEISTER?**
 - **PROJEKTVORBEREITUNG:
ANSATZ WÄHLEN/ SCOPE / PHASENEINTEILUNG
/ SAP TAXONOMIE / TIMELINE / PROJEKT-
ORGANIGRAMM**
- **WAS SIND DIE GRÖßTEN POTENTIALE UND
GRÖßTEN ERKENNTNISSE?**
- **KEY LEARNINGS: WAS LIFE GUT, WAS LIEF NICHT
SO GUT?**
 - **OFFENE FRAGERUNDE**

UNTERNEHMENSVORSTELLUNG

WAS STECKT HINTER MAST JÄGERMEISTER?

JÄGERMEISTER

GLOBALE ENTWICKLUNG



1960

1 Markt

1970

10 Märkte

1980

20 Märkte

1990

25 Märkte

2000

50 Märkte

2022

153 Märkte

JÄGERMEISTER

DIE PRODUKTÜBERSICHT



MÄRKTE WELTWEIT
150

WURDE DAS
UNTENEHMEN
GEGRÜNDET
1878

JAHRE HER, DASS
JÄGERMEISTER
ERFUNDEN WURDE
80+

KRÄUTER, BLÜTEN,
WURZELN UND
FRÜCHTE **56**

ALKOHOLGEHALT
35%

MILLIONEN 0,7-
LITER FLASCHEN IN
2022 VERKAUFT **120.7**

134
2CL SHOTS WERDEN
JEDE SEKUNDE
GETRUNKEN

FAMILIE
1

**WAS GLAUBT IHR SIND DIE
GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN
AN EIN ERP-SYSTEM EINES
SPIRITUOSEN HERSTELLERS /
JÄGERMEISTER?**

HERAUSFORDERUNGEN

- Steuerlager / Excise tax
- Wachstum und Bildung Tochtergesellschaften mit Fremdwährung
- 150 Länder als „Kunden“
- Lagersysteme
- 25 Jahre R3 – kaum Standardlösungen

WARUM S4? WARUM MIT BERATER? WELCHE PROJEKTMITGLIEDER? WELCHE
TIMELINE?

PROJEKT- PLANUNGS- VORBEREITUNG

GRÜNDE ZUR S4 EINFÜHRUNG IM GREENFIELDANSATZ MIT BERATER

WARUM S4?

- SAP stoppt die Entwicklung der R3 ab 2027
 - Neue Funktionalitäten in Fiori verfügbar
- Verbesserung der Stabilität / HANA Technologie (Hochgeschwindigkeits-Arbeitsspeicher, organisiert sie in Spalten, die Daten werden effizienter aggregiert, ist beschleunigt und teure Scans von vollständiger Tabellen werden vermieden)

WARUM GREENFIELD?

- Wir sind nicht mehr im Standard / viele Einzellösungen / viel manuelles Eingreifen
 - Inzwischen > 4 Tochtergesellschaften gegründet
 - Multimarken Konzern
 - Wir haben kein single source of truth

WARUM MIT BERATERGESELLSCHAFT?

- Internes fehlendes Know-How
 - Ressourcenentlastung / Ressourcenverfügbarkeit
 - Standardüberführung mit Berater, die das schon gemacht haben
- Vorprojekte wie "Future Finance" sind abgeschlossen mit der Beratergesellschaft
 - Verfügbarkeiten

SAP S/4HANA

Brownfield-Methode

- ✓ Erweiterung des bestehenden ERP-Systems
- ✓ Beibehalten der alten Strukturen

Schwachpunkte:

- Kein Ausmisten der alten Daten
- Probleme bei der Cloud-Nutzung

Greenfield-Methode

- ✓ ERP-Neuanfang
- ✓ Ablösen komplizierter Systeme
- ✓ Volle Nutzung des neuen schlanken Systems

Schwachpunkte:

- Größerer Aufwand
- Höhere Kosten

Vorteile von SAP S/4HANA

- ✓ Performante Datenhaltung
- ✓ Neue Funktionalitäten
- ✓ Neues Oberflächenkonzept (z.B. SAP Fiori)
- ✓ Vereinfachte Systemlandschaft
- ✓ Hohe Benutzerfreundlichkeit
- ✓ Kürzere Innovationszyklen und Reaktionszeiten
- ✓ Senkung der Gesamtbetriebskosten

PROJEKTSCOPE UND TEILPROJEKTE

DER NEUE PROZESSSCHNITT ALS BASIS FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKT



STANDARDISIERUNG







HARMONISIERUNG



LEADING PRACTICES

Entscheidungsgremien











Lenkungskreis

| | | | |
|--|--|---|--|
|  CFO Vorstand |  Global IT |  Supply Chain Management |  HR |
| Berater | Berater | Berater | Berater |
| Berater | Reg. Vorstand & Partner | Berater | Partner |

Change Board

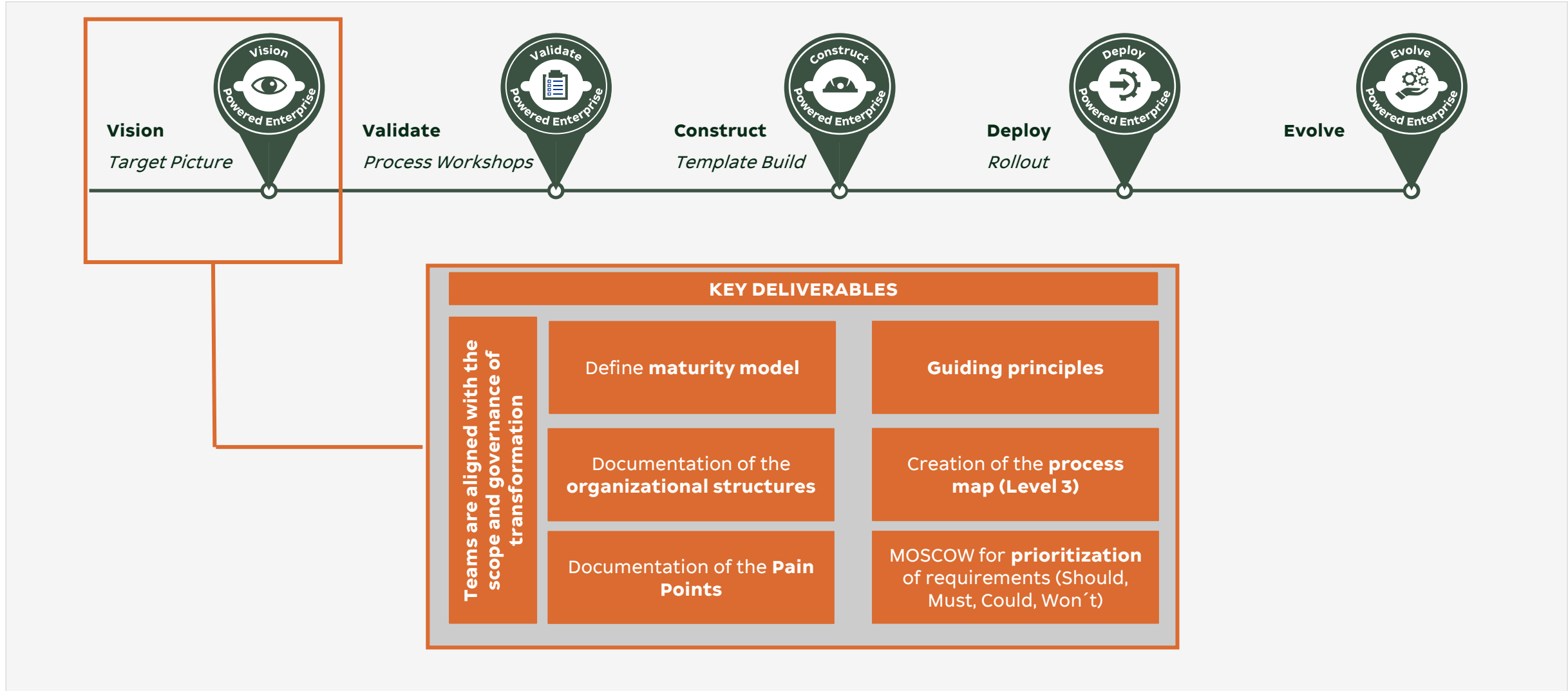
| | | | | |
|---|---|--|---|--|
|  Supply Chain Management |  Leitung Global Finance |  VP Procurement |  VP Controlling |  VP Vertrieb |
|  Com. Dev. & An |  Prod. & Quality |  TBD Prozessmngt. |  Backbone Projektleitung |  VP Marketing |
|  CFO CZ&SK |  MD/CFO DE |  CFO UK |  CFO US | |

Design Authority

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
|  TBD Prozessmngt. |  TPL OTC |  TPL MTS |  TPL PTP |  Berechtigungen |
|  TPL RTR |  TPL Pl.T.Pe. |  TPL MDM |  TPL IT Arch. |  TPL Datenmigration |

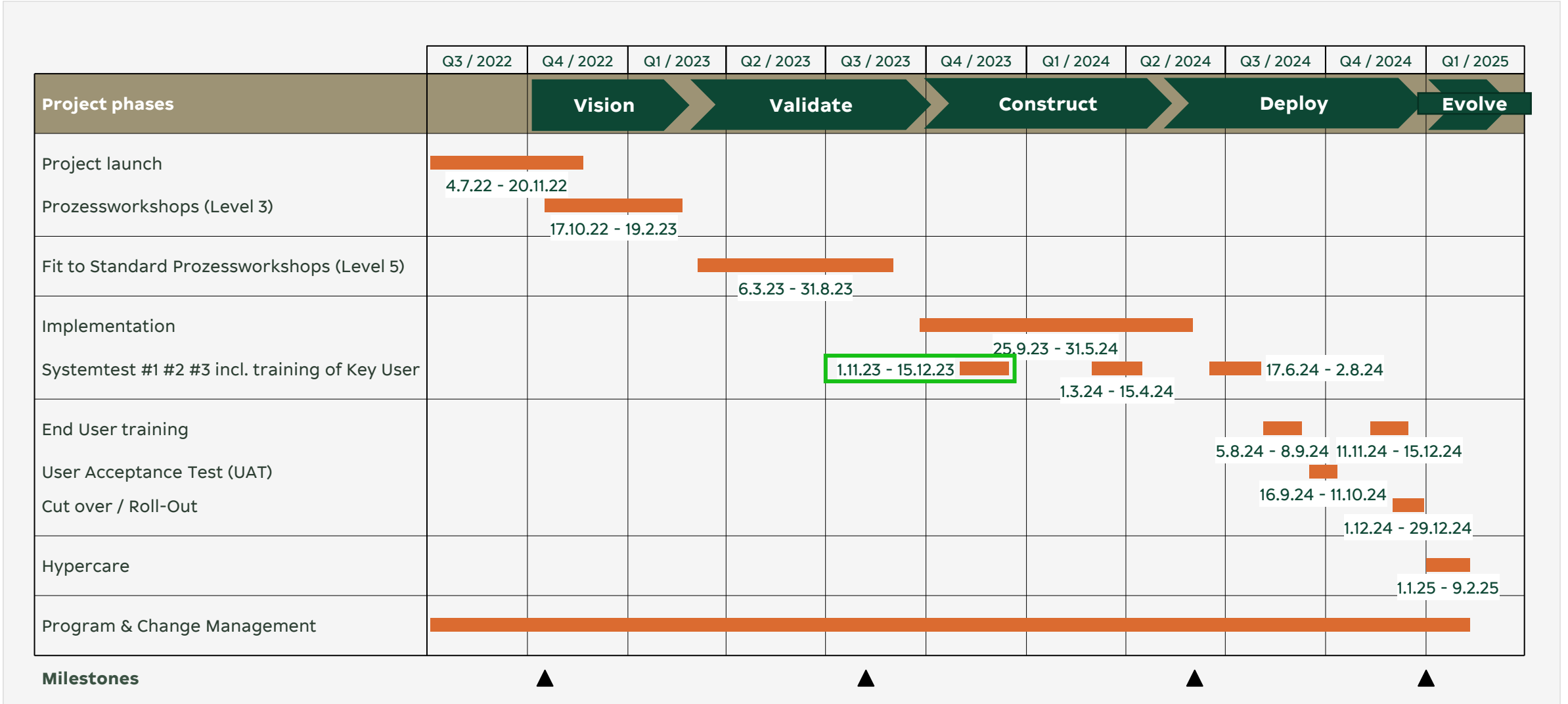
PROJEKTSCOPE DEFINIEREN

WAS IST VEREINBART UND WAS EXPLIZIT NICHT



ZEITSTRAHL

FÜNF PHASEN DES PROJEKTAUFBAUS



TEILPROJEKT CONTROLLING – PLAN TO PERFORM

TAXONOMIE DER KERNPROZESSE



BACKBONE | PLAN-TO-PERFORM PROZESSTAXONOMIE

S4 Standard und damit Level 5
Prozessdokumentation in
Validate



Plan-to-Perform

| | | Articulate the Strategy | | Plan the Business | | | Report the Business | Assess the Results | Address the Gaps | Process Governance | |
|------------|---|--|---|---|--|--|--|--|---|---|----------------------------|
| | | 01.01 Review & Develop Strategic Plan | 01.02 Define Enterprise Performance Mgmt. Framework | 01.03 Operational Planning | 01.04 Develop Annual Operating Plan/ Budget | 01.05 Refresh Predictive Financial Forecast | 01.06 Profitability & Performance Reporting | 01.07 Perform Plan Analytics & Risk Management | 01.08 Agree Action Plans & Update Forecast | 01.09 Manage Process | 01.10 System Governance |
| L3 Process | 01.01.01 Perform Strategic Analysis | 01.02.01 Define Planning Objectives, Definitions & Framework | 01.03.01 Align on Sales & Operations Planning Input | 01.04.01 Develop Revenue Plan | 01.05.01 Refresh Revenue Forecast | 01.06.01 Process Management Allocations | 01.07.01 Run Analytics & Variance Analysis and Analyze Performance Deviations | 01.08.01 Generate Performance Improvement Scenarios | 01.09.01 Manage Planning/ Forecast Calendar | 01.10.01 Maintain Data Governance & Master Data | |
| | 01.01.02 Review & Refine Stakeholder Expectations | 01.02.02 Leverage Predictive Analytics to Determine Drivers | 01.03.02 Align on Resource Management Planning Input | 01.04.02 Process Plan Management Allocations | 01.05.02 Process FC Management Allocations | 01.06.02 Compile Actuals vs Plan | 01.07.02 Summarize & Report Insights to Executive Stakeholders | 01.08.02 Model Performance Improvement Scenarios | 01.09.02 Maintain Policies, Procedures, Standards, & Templates | 01.10.02 Maintain Application Configuration & Security | |
| | 01.01.03 Develop Baseline Strategic Objectives & Drivers | 01.02.03 Link Strategic Plan to Operational & Financial Drivers | 01.03.03 Align on Capital & Projects Planning Input | 01.04.03 Develop Workforce Plan | 01.05.03 Refresh Workforce Forecast | 01.06.03 Capital and Projects Reporting | 01.07.03 Takeover of business partnering activities | 01.08.03 Execute Action Plans to Address Performance Gaps | 01.09.03 Maintain Internal Controls | 01.10.03 Manage Application Releases & Upgrades | |
| | 01.01.04 Define Strategic Initiatives & Measures/KPIs | 01.02.04 Define Operational & Financial Plan Accountabilities | 01.03.04 Align on GMC & Overhead Plan | 01.04.04 Develop Capital & Projects Plan | 01.05.04 Refresh Capital & Projects Forecast | 01.06.04 Perform GMC & Overhead analysis | | 01.08.04 Update Business Drivers & Forecasts | 01.09.04 Retain & Update Predictive Models | 01.10.04 Maintain Reports | |
| | 01.01.05 Develop Strategic Plan | 01.02.05 Define & Distribute Templates, Standards & Timelines | 01.03.05 Align on Working Capital Planning Input | 01.04.05 Develop GMC & Overhead Plan | 01.05.05 Refresh GMC & Overhead Forecast | 01.06.05 Perform Balance Sheet & Cash Flow, OWC Reporting | | | 01.09.05 Manage Process Efficiency & Effectiveness | 01.10.05 Manage Interfaces & Drill Through | |
| | 01.01.06 Set Multi-Year Targets from Strategic Plan | | 01.03.06 Align on Tax Strategy and Excise Duty Planning Input | 01.04.06 Develop Balance Sheet & Cash Flow, OWC Plan | 01.05.06 Refresh Balance Sheet & Cash Flow, OWC Forecast | 01.06.06 Perform Tax and Excise Duty analysis / reporting | | | 01.09.06 Enhance Business Partner/ Employee Experience | 01.10.06 Maintain Process Automation & Digital Labor | |
| | 01.01.07 Gain Board Approval of Strategic Plan & Communicate | | 01.03.07 Align on A&P Planning Input | 01.04.07 Develop Tax and Excise Duty Plan | 01.05.07 Refresh Tax and Excise Duty Forecast | 01.06.07 Perform A&P analysis | | | 01.09.07 Archive & Maintain Records | | |
| | | 01.03.08 Align on (IC) COP Planning Input | 01.04.08 Develop A&P Plan | 01.05.08 Refresh A&P Forecast | 01.06.08 (IC) COPs Reporting | | | | | | |
| | | 01.03.09 Align on other COS Planning Input | 01.04.09 Develop (IC) COP Plan | 01.05.09 Refresh (IC) COP Forecast | 01.06.09 Other COS Reporting | | | | | | |
| | | 01.03.10 Align on sustainability planning | 01.04.10 Develop other COS Plan | 01.05.10 Refresh other COS Forecast | 01.06.10 Perform sustainability analysis | | | | | | |
| | | 01.03.11 Align on Steering Projects and non-financial KPIs | 01.04.11 Develop sustainability Plan | 01.05.11 Refresh sustainability Forecast | 01.06.11 Perform Steering Projects and non-financial KPIs Reporting | | | | | | |
| | | 01.03.12 Conduct Business Partner Meeting & Link to Financial Plans | 01.04.12 Develop Steering Projects and non-financial KPIs Plan | 01.05.12 Refresh Steering Projects and non-financial KPIs FC | 01.06.12 Deliver Baseline Profitability & Performance Reporting | | | | | | |

- In Scope
- Out of Scope
- Teilweise in Scope*
- Out of System

Colour Coding is based on the functional coverage of S/4 HANA Standard

*Prozess enthält Komponenten die nicht in scope sind
Jägermeister



**WAS GEHÖRT NOCH ZUR
PROJEKTVORBEREITUNG?**

WICHTIGE INFORMATIONEN IM PROJEKT

NEUERUNGEN FÜR CO UND ERKENNTNISSE?

UNSERE LÖSUNG | PAIN POINTS



S/4HANA / COPA ALS EINZIGE QUELLE DER WAHRHEIT

MANUELLE UND ZEITAUFWÄNDIGE PROZESSE AUFGRUND NEBENEINANDER BESTEHENDER DATENQUELLEN UND SYSTEMTOOLS (INSBESONDERE BEI DER KONSOLIDIERUNG FI/CO)



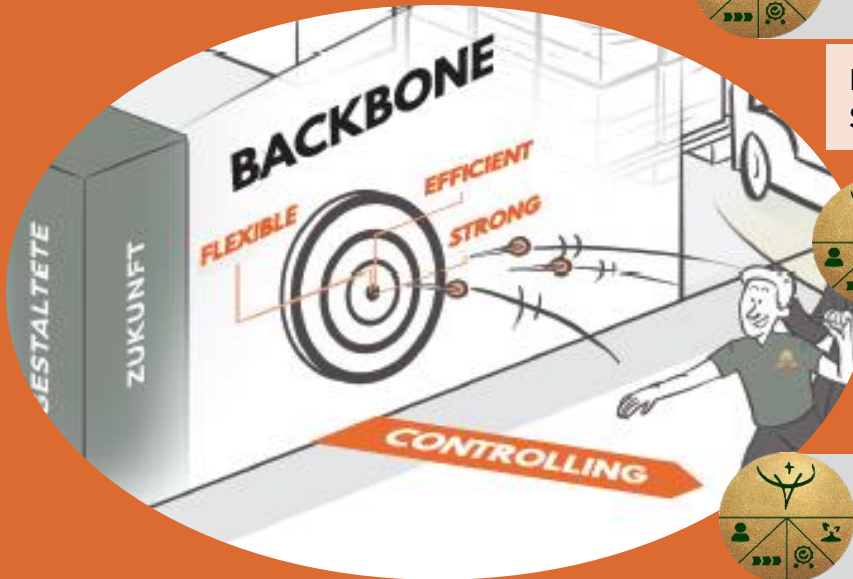
EINE NUMMER / EINE STRUKTUR / GLOBAL EINHEITLICHE UND AUSGERICHTETE E2E-PROZESSE MIT KLAREN VERANTWORTLICHKEITEN (Z. B. COPA, A&P, KOSTENSTELLE, ...)

HETEROGENE TOOL-LANDSCHAFT ERSCHWERT REPORTING UND PLANUNG UND FÜHRT ZU INKONSISTENZEN. HINZU KOMMT: IM STATUS QUO KEINE EINHEITLICHEN PROZESSE ÜBER DIE JM-GESELLSCHAFTEN HINWEG.



RESSOURCENSCHONUNG DURCH SYSTEMUNTERSTÜTZUNG

NOTWENDIGES BUSINESS PARTNERING WIRD ZUSÄTZLICH DURCH AUSGEPRÄGTES MANUELLES TUN BEHINDERT



GROÙE NEUERUNGEN IM JM CO



| | Neuerungen SAP S/4HANA | Entscheidungen aus dem Projektverlauf | |
|---|---|---|------------------|
| | Was sind die Neuerungen, die eingeführt werden? | Was sind die Kernentscheidungen, die getroffen wurden? | |
| Menschen Veränderung und Lernen | <ul style="list-style-type: none"> Der Gedanke der Eigenverantwortung war im Controlling bereits vor Projektbeginn vorhanden; er wurde während des Projekts noch verstärkt und sichtbarer gemacht. | <ul style="list-style-type: none"> Benennen Sie "offiziell" die Zuständigkeiten und Fachexperten oder machen Sie diese Zuständigkeiten als Teil des Projekts deutlicher sichtbar. | ✓ |
| Prozesse | <ul style="list-style-type: none"> Wir haben erfolgreich toolbasierte Prozesse standardisiert und eine teilweise Automatisierung erreicht. | <ul style="list-style-type: none"> Einführung einer Profit-Center-Struktur zur Erleichterung der Erstellung der sonstigen Working-Capital-Berichte. Definition einer einheitlichen Projektstruktur für A&P-Ausgaben. Entscheidung zur systematischen Abbildung von A&P-Spend sowie CapEx über Projektstrukturen in SAP. | ✓ ✓ ✓ |
| Systeme | <ul style="list-style-type: none"> Einführung des - in SAP S/4HANA obligatorischen - Material Ledger. Einführung der Ist-Kalkulation für RHB- und Handelswaren, also z. B. automatische Berechnung eines gleitenden Durchschnittspreises Aufbau von systemischen Controlling-Strukturen, die dem SAP-Standard oder einer besseren Praxis entsprechen (Einführung von PSP-Elementen, Überarbeitung oder Bereinigung der Kostenstellenstruktur etc.) Einrichtung eines finanziellen SPoT im ACDOCA (Ist) & ACDOCP (Plan/FC) | <ul style="list-style-type: none"> Einführung der Margenanalyse (Rentabilitätsanalyse im Universal Ledger) Entscheidung, zusätzlich den gleitenden Durchschnittspreis (V-Preis oder PUP) für RHB & Handelswaren zu verwenden Ergänzung/Erweiterung des Elementeschemas und daraus Ableitung von fünf neuen oder detaillierteren CoGS-Konten Einführung von SAP IM | ✓ ✓ ✓ ? |

? Offene Entscheidung

✓ Getroffene Entscheidung

GROÙE ERKENNTNISSE?

- **PLANUNGSTOOL (SAC) BENÖTIGT**
- **REPORTUNG TOOLING NICHT VERGESSEN**
- **SCHNITTSTELLEN ZU VORHANDENEN TOOLS MÜSSEN NEU GESTALTET WERDEN**
 - **IA FALLEN WEG**
 - **PSP KOMMEN**
- **KONTENPLAN IST DAS HERZSTÜCK DES PROJEKTES**

WELCHE ERKENNTNISSE SIND DIE

WICHTIGSTEN BEI EUCH

GEWESEN?

WAS LIFE GUT? WAS WENIGER GUT?

KEY LEARNINGS – PRO UND CON

PRO

- Kommunikation ins Unternehmen (Intranet, PodCast, Interviews, Q&A-Sessions)
- Gute Externe Berater
- Gute Tandem Teams – JM@Berater
- Hybrides Arbeiten
- SAP-Live meetings im JM Gästehaus
- Meetingstrukturen (TPLs, Weeklys)
- Phasenunterteilung des Projektes
- Prozess-Taxonomie SAP/Berater

CONS

- Arbeitsbelastung hoch
- TPL ist gleichzeitig SME und im daily business eingebunden
- Vision-Phase zu lang
- Sprach-Schwierigkeiten (SME in englisch testen und Workshops abhalten)
- viele neue Kontierungsobjekte (PSP, PC, Materiel Ledger)
- Wenig Entlastung der Experten, um für S4 zu arbeiten
- Keine Nachhaltigkeit im Scope (gerade bei Taxonomie)
- viele Interfaces (SAC, HR, EDI etc. aufzusetzen)
- Viele Tools zu nutzen (SAP ALM, Workfron, Signavio, SAC, BOX etc.)
- Stärkere Integrations der einzelnen Streams notwendig

WAS DENKT IHR KANN MIT DIESER

VORGEHENSWEISE NOCH AN

HERAUSFORDERUNGEN AUF UNS

ZUKOMMEN?

GIBT ES NOCH FRAGEN?

THANK YOU



PROST!

**PRODUCED AND BOTTLED IN
WOLFENBÜTTEL, GERMANY**