

Jürgen  
Strziga  
im  
Dialog  
mit  
Jürgen  
Weber



# „S/4HANA ist Voraussetzung für unsere digitale Zukunft“

---

Den Wechsel von SAP R3 auf S/4HANA hat die BSH Hausgeräte GmbH bereits unternehmensweit realisiert. Jürgen Strziga, Senior Vice President und Leiter des Corporate Controllings, spricht im Interview über den erforderlichen Kulturwandel, bewährte Methoden im Change Management und neue Möglichkeiten für konsumentenorientierte Unternehmenssteuerung.



© Fotos: Robert Haas

### **Jürgen Strziga**

ist Senior Vice President bei der BSH Hausgeräte GmbH. Er leitet die Bereiche Corporate Controlling, Accounting, Tax und M&A. Strziga studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Nach beruflichen Stationen bei Roland Berger sowie der Treuhandanstalt ist er seit über 20 Jahren bei BSH in verschiedenen Management-Positionen im In- und Ausland tätig.

**Herr Strziga, die Einführung von SAP S/4HANA ist bei BSH in einen grundsätzlichen Veränderungsprozess von Controlling und Accounting eingebettet. Was waren Ihre Ziele und wie sind Sie vorgegangen?**

Unser Bestreben war es seit Langem, das interne und externe Rechnungswesen zusammenzuführen, um daraus eine Steuerungslogik ableiten zu können, das war unser Ausgangspunkt. Früher bestand die Problematik darin, dass für die Management-Steuerung nach Verantwortungsbereichen eine interne Ergebnisrechnung erforderlich war, die sich jedoch durch das externe Rechnungswesen auf Basis eines Jahres- oder Monatsabschlusses nicht hinreichend abbilden ließ. Nun richten wir das interne Ergebnis in Umsatz und EBIT immer an der externen Rechnungslegung aus und orientieren uns dabei am übergeordneten Standard IFRS. Daher war es relativ einfach, in diese Richtung der Harmonisierung zu gehen.

Angetrieben wurde dieses Vorgehen vom Controlling unter Mithilfe vom Accounting. Beide haben wiederum andere angestoßen, denn aktuell steht insbesondere das Thema Lieferketten-Management im Fokus. Letztendlich ist dabei das Ziel entstanden, die gesamte Wertschöpfungskette in einem System abzubilden. Das Bestreben in unserem Unternehmen ist es immer gewesen, über die Konzernergebnisrechnung die Wertschöpfungskette in der Gewinn- und Verlustrechnung abzubilden. Allerdings ist dies in der Vergangenheit oft nicht

aus einem einzigen EDV-System heraus möglich gewesen, sondern nur über viele Systeme hinweg, mit entsprechenden Systembrüchen und Schnittstellen, die dann die Fragmente zusammengeführt haben. S/4HANA bietet uns jetzt die Möglichkeit, diese Thematik erstmals so aufzubauen, dass wir sie wirklich aus nur einem einzigen System gesamthaft integriert darstellen können.

*„Wir werden auch Geschäftsprozesse verfolgen können, die wir in unserer Organisationsform bisher noch gar nicht abbilden können.“*

**Welche Vorteile bietet Ihnen SAP S/4HANA? Hat das Instrument durch seine Möglichkeiten auch Impulse für Ihr Veränderungsprojekt geliefert?**

Ich glaube, es wirkt beschleunigend. Das Kernelement, also den integrierten Wertetreiberbaum in einem einzigen System abbilden und auswerten zu können, ist von großem Nutzen. Aber dieses ist nicht nur ein Vorteil an sich, sondern die Voraussetzung für weitere Schritte, besonders für zukünftige Fortschritte in der Digitalisierung. Wenn wir alle Prozesse in S/4HANA integriert haben, dann werden wir mit Schnittstellenproblematiken deutlich besser zurecht kommen. Beispiels-



weise werden wir auch Geschäftsprozesse verfolgen können, die wir in unserer Organisationsform bisher noch gar nicht abbilden können. So ist es heute schwierig, quer über unterschiedliche Funktionen und Verantwortungsbereiche einen konsumentenorientierten Geschäftsansatz zu verfolgen. Zum Beispiel gibt es unterschiedliche Zuständigkeiten für Regionen, Produktbereiche oder den Kundendienst. Letztendlich interessiert den Konsumenten aber nicht, wie wir intern aufgestellt sind. Und wir wollen wissen: Was hat der Kunde XY mit dieser bestimmten Kundennummer an verschiedenen Produkten bereits bei uns bestellt? Und daraus folgend: Welche neuen Produkte und welche Services sollten wir anbieten?

*„Wir brauchen den Erfolg je Konsument oder Konsumentengruppe.“*

**Ist das nicht dem Thema Kunden-Erfolgsrechnung zuzuordnen?**

Eher der Ebene darunter: Wir brauchen den Erfolg je Konsument oder Konsumentengruppe. Diese Daten bekommen wir nur, wenn wir dem Endverbraucher Produkte direkt anbieten, zum Beispiel über einen Flagship Store oder eine eigene Website oder einen Marketplace wie beispielsweise Tmall in China. Selbst wenn diese Informationen vorlägen, wäre es aber sehr schwierig, eine Erfolgsrechnung aufzustellen. Die größ-

te Herausforderung ist hierbei die Logistik auf dem letzten Meter bis zur Haustür und wie sie verursachungsgerecht in der Buchung erfasst werden kann. Wir wollen wissen, welchen Wert ein Konsument während der gesamten Kundenbeziehung für unser Unternehmen hat. Und wie verfahren wir bei Vorgängen, die sich aus dem Accounting ergeben? Das heißt: Wie bezahlt der Kunde? Wie gehe ich mit seinem Kreditrisiko um? Wie ist das Verfahren bei einer Rückerstattung im Falle einer Retoure? Das ist ein extrem umfangreiches Thema, und der gesamte Datenbestand, den wir bisher aufgebaut haben, ist eigentlich verschwindend klein. In dieser Hinsicht hilft uns S4/HANA schon sehr.

**Welche Bedeutung hätte für Sie die Realtime-Orientierung, also die Möglichkeit, alle Daten, die erfasst werden, in Echtzeit auszuwerten?**

Unser Ziel ist ein Digital Boardroom, in welchem wir Kennzahlen für alle Geschäftsbereiche sowohl in der retrograden Betrachtung als auch im Blick nach vorne zusammengefasst darstellen. Zudem arbeiten wir sehr stark an Predictive Forecasting, um klassische Prognosen damit zu erweitern. Noch wird dieses Instrument überwiegend auf der Umsatzebene genutzt, was auch sehr gut funktioniert. Wenn wir Predictive Forecasting für eine GuV-Sicht nutzen könnten, wäre natürlich ein tagesaktueller Stand von Umsatz oder Geschäftskennzahlen hilfreich, um besser abschätzen zu können, wohin sich unser Ergebnis zum Ende des Monats entwickelt. Wir sind aber noch



skeptisch, ob uns dieser Ansatz weiterbringen wird. Denn wir müssen uns fragen, ob die Steuerung unseres Geschäfts dadurch besser wird oder nicht. Wir sehen jedoch das grundsätzliche Potenzial von Realtime-Daten. Stehen uns in Zukunft immer mehr Echtzeit-Daten zur Verfügung, können wir die konkreten Vorteile, die sich für die weitere Optimierung unserer Unternehmenssteuerung erzielen lassen, schrittweise herausarbeiten. Aktuell steht weiterhin die monatliche Sicht auf unser globales Geschäft im Mittelpunkt des operativen Controllings.

*„Wir müssen das kontinuierlich automatisierte System und seine Schnittstellen zeitgleich mit den Finanzdaten in eine Visualisierung bringen.“*

**Die Kostenrechnung ist ein sehr wichtiges Instrument in der „Controlling Toolbox“, aber nicht das einzige. Werden sich im Zuge Ihres Umgestaltungsprojekts auch die Beziehungen zu anderen Instrumenten verändern, wie zum Beispiel das Verhältnis zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Steuerungsgrößen?**

Grundsätzlich werden wir S/4HANA eher mit dem Fokus auf Finanzthemen verwenden, wie wir es mit IFRS gewohnt sind. Stärker einsetzen wollen wir aber Elemente wie die SAP Analytics Cloud (SAC), um im Sinne eines Dashboards dann die Möglich-

keit zu haben, finanzielle und nichtfinanzielle Größen zu kombinieren. Aber in S/4HANA selbst werden wir das eher nicht umsetzen. Für uns ist die finanzielle Transaktion das Hauptelement.

**Denkt man das Thema weiter, fallen einem viele Dinge ein, bei denen sich diese Verbindung finanzieller und nichtfinanzieller Informationen gut weiterentwickeln ließe ...**

Ja, wir würden solche Daten vermutlich aber mit einem anderen Tool integrieren. Interessant für uns ist beispielsweise die Consumer Experience Journey, also welche Zyklen durchläuft der Kunde, bevor er eine Kaufentscheidung trifft. Wie hoch ist die Klick-Conversion-Rate, also das Verhältnis der erzielten Kaufabschlüsse zur Anzahl der Klicks auf der Website? Wenn wir ein Gerät verkauft haben, das vernetzbar mit unserer Plattform ist, wie hoch ist der Anteil derjenigen, die ihre Geräte mit unserer App verbinden? Über sie können wir auf den Kunden zugehen und ihm dazugehörige Services, Zusatzleistungen und Produkte anbieten oder auch über Updates oder generell technische Fortschritte informieren. Diese Themen sind für uns extrem wichtig. Um mögliche Korrelationen erkennen zu können, arbeiten wir sehr intensiv mit dem SAP Analytics Cloud Tool. Wir müssen das kontinuierlich automatisierte System und seine Schnittstellen – wie auch immer die gartet sind – zeitgleich mit den Finanzdaten in eine Visualisierung bringen. Da es hierfür in der Regel noch kein erprobtes Instrument gibt, nutzen wir das Dashboard. Zudem ist es wichtig, auch andere Themen wie zum Beispiel Marktanteile miteinzubeziehen; also

wie kann ich messen, ob meine Marketing-Aktivität nicht nur finanziell erfolgreich war, sondern auch im Markt zu einer Steigerung des Marktanteils oder zu einer Erhöhung des Shares in einem bestimmten Vertriebskanal geführt hat?

**Man hört oft, dass S/4HANA-Projekte daran scheitern oder zumindest stark darunter leiden, dass die Einführung aus IT-Perspektive erfolgt und Manager zu wenig einbezogen werden. Welche Rolle haben die Manager bei Ihnen gespielt?**

Jeder bei uns hat erkannt, dass das Konzept durchgängig sein muss und daher auch jeder mitmachen muss. Aus unserer Sicht gab es da keine Widerstände. Bei BSH gibt es keinen Manager, der daran zweifelt, dass uns das Projekt in die Zukunft führt. Vielmehr sind alle der Meinung, dass es sogar Voraussetzung für die digitale Zukunft ist. Sicherlich werden auch wie bei jedem Change-Management-Projekt Fragen nach den Ressourcen gestellt, also wer wo in welchem Umfang mitarbeiten kann. Das sind eher normale Fragen des Tagesgeschäfts. Aber alle Manager stehen dahinter: S/4HANA hat bei uns nicht den Charakter eines IT-Projekts, sondern jedem ist klar, dass für unser zukünftiges Geschäft die digitale Transformation strategisch entscheidend ist.

**Wünschen Sie sich deutlich mehr Kapazitäten vom Management oder reichen die Ressourcen aus, den Prozess weiterzuentwickeln?**

Die Ressourcen-Frage geht einher mit dem Thema der Standardisierung. Auf diesem Gebiet könnte man noch einige Verbesserungen erzielen, denn gesamthaft betrachtet lebt das Thema von einer in Aussicht gestellten Skalierung. Und die Skalierung kann im Wesentlichen nur mit der Standardisierung umgesetzt werden. Dazu sind viele Diskussionen im Gange, was uns daran hindert, ein Template parallel auszuroll-

### BSH Hausgeräte GmbH

Mit einem Umsatz von rund 14 Milliarden Euro und knapp 60.000 Mitarbeitern weltweit ist BSH einer der führenden Hersteller von Hausgeräten. 1967 als Gemeinschaftsunternehmen der Robert Bosch GmbH und der Siemens AG gegründet, gehört BSH seit 2015 zu 100 Prozent zur Bosch-Gruppe. Ihre 39 Fabriken auf vier Kontinenten produzieren das gesamte Spektrum moderner Hausgeräte. Zu den bekanntesten Marken zählen Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff und Junker.

len, also S/4HANA in mehreren Geschäftsbereichen gleichzeitig zu implementieren. Vor diesem Hintergrund wären mehr Ressourcen für eine Standardisierung hilfreich.

**S/4HANA braucht saubere Datenstrukturen und eine hohe Datenqualität. Lässt sich diese auf Dauer wirklich halten, wenn sich sehr viel verändert? Wie weit kommen Sie mit Standardisierung?**

Die Standardisierung, die wir in diesem Kontext erzielen müssen, soll die Datenqualität sicherstellen. Damit können Daten und Buchungen in den definierten Kontenrahmen vergleichbar gemacht werden. Übergeordnete Prozesse dürfen und müssen vielleicht sogar manchmal unterschiedlich sein. Aber jeder Geschäftsprozess, ganz gleich wie er abläuft, muss nach einem Standard gebucht werden können. Unsere Vorgehensweise ist, ein Konzept zu definieren und die Umsetzung zu starten. Hierbei wollen wir die Mächtigkeit des Systems nutzen, beispielsweise unterschiedliche Prozesse abbilden, diese aber nach einheitlichen Vorgaben buchen können.

*„Jeder Geschäftsprozess, ganz gleich wie er abläuft, muss nach einem Standard gebucht werden können.“*

**Wie ist es zu der Pilot-Funktion der BSH für den Bosch-Konzern bei der S/4HANA-Einführung gekommen?**

Wir waren in der BSH in einer besonderen Position, weil wir in der Vergangenheit wichtige Vorarbeit geleistet hatten. Denn über die Konzernergebnisrechnung waren wir gezwungen, mit einem durchgängigen System zu arbeiten. Dabei galt es, für eine sehr heterogene Mischung unterschiedlicher Geschäftsmodelle, die von technologiegetriebenen Zuliefergeschäften bis zu innovativen Konsumgütern reichen, einen Standard zu finden. Unser Ansatz dabei war, die IFRS-Logik als kleinsten gemeinsamen Nenner zu betrachten. Mit dieser jahrelangen Übung in systemeinheitlichem Denken haben wir nun günstigere Voraussetzungen, die S/4HANA-Umsetzung einfacher und schneller zu realisieren.

**Welche wichtigen Erfahrungen können Sie anderen Unternehmen mitgeben, die sich ebenfalls auf den Weg in eine S/4HANA-Zukunft begeben wollen?**

Ein klares Konzept für die Einführung ist essenziell. Für die globale Umsetzung bedarf es vielfach starker zentraler Gover-

nance. Und an Durchhaltevermögen – auch in finanzieller Hinsicht – sollte es nie fehlen. Dann kann der große Schritt in die Zukunft gelingen.

**Auf welchen Zeitraum soll sich ein Unternehmen einrichten, wenn es ein S/4HANA-Projekt startet?**

Für das erste Konzept vor S4/HANA haben wir vom ersten Planungsansatz bis zum Abschluss des weltweiten Roll-outs gute 15 Jahre gebraucht. Hierbei muss man aber berücksichtigen, dass dabei auch der Wandel, der sich von der HGB- in die IFRS-Welt ergab, gänzlich vollzogen wurde. Da viele Unternehmen diesen Schritt mittlerweile bewältigt haben, können sie bei der Umsetzung eines S/4HANA-Projektes auf diesem Stand bei Projektstart aufsetzen. Wenn man konsequent vorgeht und versucht, eine Harmonisierung intern/extern herzustellen, sollte eine Umsetzung in einem Zeitraum von fünf Jahren möglich sein.

Diesen grundlegenden Veränderungsprozess zu bewerkstelligen, zieht die S/4HANA-Einführung in die Länge. Wenn ein größerer Teil davon schon realisiert ist, dann mögen die-

se fünf Jahre möglich sein. Ich erwarte allerdings, dass sich in naher Zukunft die Unternehmenssteuerung durch die Digitalisierung stark verändern wird, was einen weiteren langwierigen Kulturwandel erforderlich machen könnte. Schnell S/4HANA einzuführen und sich auf dem Erfolg auszuruhen, wird wohl nicht ausreichen.

Das sehe ich genauso. Denn gefordert ist eine klare, grundlegende Perspektive darauf, wie und mit welchen Methoden man ein Unternehmen steuern möchte. Diese Steuerungslogik ist die Basis für alle zukünftigen Entscheidungen.

**Das ist ein schönes Schlusswort. Herr Strziga, ich danke Ihnen für das Gespräch.**

Das Interview führte Prof. em. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Professor Emeritus des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)

## Unsere Nr. 1 in der Steuerlehre – die Printausgabe jetzt mit der Lern-App Springer Nature Flashcards + eBook inside



M. Bornhofen, M. C. Bornhofen  
**Steuerlehre 1 Rechtslage 2021**  
Allgemeines Steuerrecht,  
Abgabenordnung, Umsatzsteuer

42., überarb. u. aktualisierte Aufl. 2021. XXII, 445 S. Book + eBook. Brosch.

€ (D) 24,99 | € (A) 24,52 | CHF 28.00

ISBN 978-3-658-33834-3

€ (D) 24,99 | CHF 28.00

ISBN 978-3-658-33835-0 (eBook)

- Seit über 40 Jahren Spitze: Immer topaktuell – didaktisch durchdacht – sorgfältig aufbereitet
- Bewährtes Lehr- und Lernbuch – praxisorientiert und leicht verständlich – hervorragend in Preis und Leistung

Der vorliegende Band Steuerlehre 1 bietet Ihnen in bewährter Didaktik einen schnellen und leicht verständlichen Zugang zu den Grundlagen der Steuerlehre. Der an den Anforderungen der Praxis ausgerichtete Aufgabenteil umfasst Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad. Weitere Aufgaben und Lösungen zur Verstärkung des Lernerfolgs enthält das zur Steuerlehre 1 erhältliche Lösungsbuch. Die 42., überarbeitete und aktualisierte Auflage berücksichtigt die bis zum [...]

€ (D): gebundener Ladenpreis in Deutschland, € (A): Preis in Österreich. CHF: unverbindliche Preisempfehlung. Alle Preise inkl. gesetzl. MwSt. Für Endkunden ist die Standard-Lieferung kostenfrei. Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte unseren Kundenservice per E-Mail: [customerservice@springernature.com](mailto:customerservice@springernature.com)

Jetzt bestellen auf [springer.com/empfehlung](http://springer.com/empfehlung) oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**